

Zasady tworzenia indywidualnych programów rozwoju zawodowego dla analityków

Warszawa 2014

Zasady 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
STRESZCZENIE	5
1. WPROWADZENIE	6
2. ZESTAW KLUCZOWYCH KOMPETENCJI ANALITYCZNYCH DLA ANALITYKÓW Z ADMINISTRACJI RZĄDOWEJ ...	8
3. METODYKA TWORZENIA OPTYMALNYCH PROFILI KOMPETENCYJNYCH W ZAKRESIE KOMPETENCJI ANALITYCZNYCH DLA DWÓCH PODSTAWOWYCH RÓL ANALITYCZNYCH	20
4. METODYKA OKREŚLAJĄCA SPOSÓB BUDOWY DWÓCH SPECJALISTYCZNYCH ŚCIEŻEK ROZWOJU ZAWODOWEGO DLA ANALITYKÓW	24
5. METODY ROZWIJANIA KLUCZOWYCH KOMPETENCJI SPECJALISTYCZNYCH ANALITYKÓW	29
6. WYTYCZNE DLA OPTYMALNEGO KSZTAŁTU INDYWIDUALNYCH PROGRAMÓW ROZWOJU ZAWODOWEGO DLA ANALITYKÓW	36
7. GŁÓWNE KROKI W REALIZACJI PROCEDURY INDYWIDUALNEGO PROGRAMU ROZWOJU ZAWODOWEGO ..	38
BIBLIOGRAFIA	42
ZAŁĄCZNIKI	43

STRESZCZENIE

Zasady tworzenia indywidualnych programów rozwoju zawodowego (IPRZ) dla analityków są elementem systemu budowania i wzmacniania potencjału analitycznego kadr administracji rządowej. Przede wszystkim zawierają zestaw kluczowych kompetencji specjalistycznych wymaganych od analityków, wraz z przykładami pożądanych zachowań, oraz skalę oceny biegłości w tych kompetencjach.

Jako model poglądowy zaproponowano profile kompetencyjne dwóch funkcji: młodszego analityka oraz starszego analityka. Opisano w nich poziomy biegłości pracowników w poszczególnych kompetencjach, przy czym za punkt odniesienia przyjęto stan optymalny ich potencjału rozwojowego, tj. takich analityków, którzy efektywnie realizują swoje codzienne zadania, ale wciąż mają pole do rozwoju otwierające przed nimi perspektywy na awans.

Opracowano także optymalną ścieżkę rozwoju zawodowego dla każdej z tych funkcji, ukazującą stopniowe wzrastanie biegłości analityka w poszczególnych kompetencjach, aby w rezultacie stał się on wszechstronnym ekspertem w swojej dziedzinie. Takie podejście – kluczowe w budowaniu IPRZ dla analityków – pozwala na dobieranie odpowiednich działań edukacyjnych do danego poziomu rozwoju zawodowego.

W dokumencie szczegółowo opisano możliwe działania rozwojowe – z jednej strony właściwe dla podnoszenia poziomu kompetencji analitycznych, a z drugiej spójne z metodami szkoleniowymi stosowanymi obecnie w służbie cywilnej.

Dokument zawiera również najważniejsze założenia dotyczące IPRZ, wytyczne co do ich optymalnego kształtu oraz prezentuje główne kroki w realizacji procedury IPRZ. Publikacja w dużej mierze odwołuje się do ustaleń i propozycji zamieszczonych w opracowanym wcześniej *Raporcie. Optymalne wdrożenie specjalistycznej ścieżki rozwoju zawodowego dla analityków*¹ (dalej: *Raport*).

Załączniki dokumentu stanowią przykładowo wypełnione formularze IPRZ dla ról młodszego i starszego analityka.

¹ *Raport. Optymalne wdrożenie specjalistycznej ścieżki rozwoju zawodowego dla analityków*. Warszawa: Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, 2014.

1. WPROWADZENIE

Zasady wdrażania indywidualnych programów rozwoju zawodowego stanowią część szerszego projektu systemowego *Wzmocnienie potencjału analitycznego administracji publicznej*, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

W początkowej fazie projektu przeprowadzono rozległe badania potencjału analitycznego kadr administracji rządowej, których rezultat przedstawiono w *Ekspertyzie. Potencjał analityczny kadr administracji rządowej*² (dalej: *Ekspertyza*). Kolejnym produktem projektu jest wspomniany wyżej *Raport*. Przedstawia on m.in. rekomendowaną metodykę budowy oraz wdrażania w urzędach dwóch specjalistycznych ścieżek rozwoju zawodowego dla analityków (podstawowej i zaawansowanej), a także docelowy model IPRZ wspomagający rozwinięcie tych dwóch ścieżek.

Następny etap projektu, ściśle powiązany z niniejszym dokumentem, to *Międzyresortowy program szkoleniowy*³ w postaci konkretnych kursów podnoszących kompetencje analityków w ramach jednej z możliwych ścieżek rozwoju zawodowego tej grupy pracowników. Proponowany zestaw szkoleń jest zestawem optymalnym, co absolutnie nie wyklucza podejmowania innych działań rozwojowych, np. mentoringu, wizyt studyjnych czy dodatkowych zadań, w zależności od realnych potrzeb analityka. Wręcz przeciwnie – przy tak niejednorodnej grupie odbiorców (analityków) pracujących w różnych organizacjach, na różnych poziomach rozwoju organizacyjnego, nie jest wskazane ograniczanie się tylko do jednej formy rozwoju kompetencji.

W ramach projektu opracowano także zbiór dobrych praktyk podsumowujący doświadczenia z przeprowadzonego w urzędach pilotażu, którego celem było zbadanie możliwości wdrożenia rekomendowanych rozwiązań i ujednoczenie działań w obszarze rozwoju zawodowego analityków⁴.

Niniejszy dokument zawiera szczegółowy opis dwóch profili kompetencyjnych dla analityków (podstawowego i zaawansowanego). Zaproponowano w nim także zestaw kluczowych kompetencji specjalistycznych, dwie główne ścieżki rozwoju zawodowego oraz różnorodne działania rozwojowe wspierające doskonalenie tych kompetencji. Sugerowane podejście bazuje na wynikach prac badawczych przeprowadzonych na potrzeby projektu (np. badań potencjału analitycznego kadr administracji rządowej⁵) oraz uwzględnia zasady obowiązujące w służbie cywilnej, a wypracowane podczas innych inicjatyw, m.in. projektu *strategii zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej*, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego⁶, w ramach którego opracowano metodykę tworzenia indywidualnego programu rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej wraz z pakietem stosownych narzędzi.

² Ledzion B., Olejniczak K. (red.) (2014). *Ekspertyza. Potencjał analityczny kadr administracji rządowej*. Warszawa: Kancelaria Prezesa Rady Ministrów.

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

⁴ *Zbiór dobrych praktyk dotyczących procesu tworzenia indywidualnych programów rozwoju zawodowego dla analityków*. Warszawa: Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, 2014.

⁵ Ledzion B., Olejniczak K. (red.) (2014). *Ekspertyza*, dz. cyt.

⁶ Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Priorytet V. Dobre rządzenie. Działanie 5.1. Wzmocnienie potencjału administracji rządowej. Poddziałanie 5.1.1. Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr. Przebieg dalszych prac nad *strategią* można śledzić w serwisie służby cywilnej: <http://dsc.kprm.gov.pl/prace-nad-projektem-strategii-zarzadzania-zasobami-ludzkimi-w-sluzbie-cywilnej>. Dostęp: październik 2014 r.

Polecane rozwiązania są zgodne z regulacjami prawnymi obowiązującymi w administracji rządowej, tj. m.in. z:

- art. 108 ust. 1 Ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz. U. z 2014 r. poz. 1111 z późn. zm.);
- art. 10 ust. 1 Rozporządzenia 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).

Przygotowując niniejsze opracowanie, opierano się także na *Polityce szkoleniowej w służbie cywilnej* wraz z wytycznymi dotyczącymi jej wdrażania⁷.

⁷ Dokument sporządzono w maju 2012 r. na zlecenie Departamentu Służby Cywilnej (DSC) Kancelarii Prezesa Rady Ministrów (KPRM).

2. ZESTAW KLUCZOWYCH KOMPETENCJI ANALITYCZNYCH DLA ANALITYKÓW Z ADMINISTRACJI RZĄDOWEJ

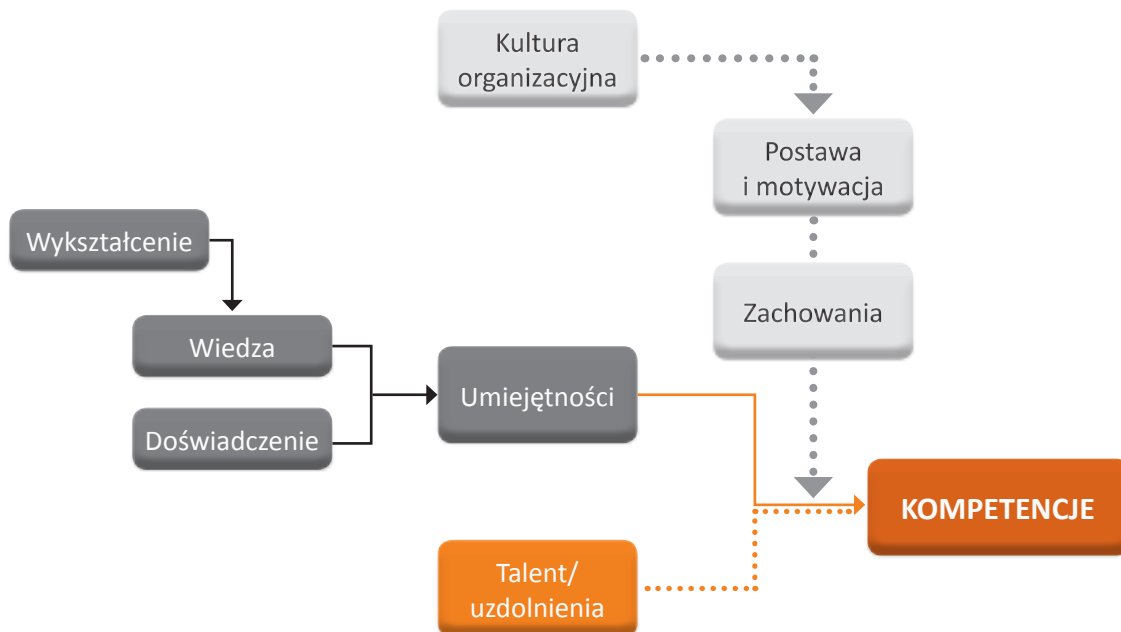
Zgodnie z założeniami szczegółowymi *Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej*: „Kluczowym elementem do prowadzenia skutecznej polityki szkoleniowej w urzędzie będą modele kompetencyjne odnoszące się do grup stanowisk i/lub stanowisk oraz okresowa ocena poziomu ich spełnienia”⁸.

WPROWADZENIE

Jedną z definicji kompetencji określa je jako: „potencjał istniejący w człowieku, prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach parametrów otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki”⁹.

Pracownicy kompetentni to tacy, którzy spełniają oczekiwania co do uzyskania przez nich określonych wyników. Potrafią wykorzystać swoją wiedzę, umiejętności oraz cechy osobowości, wykazując określone zachowania, by osiągnąć cele i standardy przypisane ich rola.

Rycina 1. Elementy składające się na kompetencje



⁸ Za: *Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej*, dz. cyt., rozdz. V. 2.1. pkt 7.

⁹ Boyatzis R.E. (1982). *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*, [cyt. za:] Armstrong M. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC.

W Rozporządzeniu Prezesa Rady Ministrów z dnia 8 maja 2009 r. w sprawie warunków i sposobu przeprowadzania ocen okresowych członków korpusu służby cywilnej (Dz. U. Nr 74, poz. 633) zamieszczony jest wykaz kryteriów obowiązkowych i fakultatywnych służących do dokonywania oceny członka korpusu służby cywilnej, które w praktyce dotyczą również wszystkich stanowisk o charakterze analitycznym w administracji rządowej.

Wśród kryteriów fakultatywnych wymieniono umiejętności analityczne rozumiane jako umiejętność stawianie hipotez, wyciąganie wniosków przez analizowanie i interpretowanie danych, w tym:

- rozróżnianie informacji istotnych i nieistotnych;
- dokonywanie systematycznych porównań różnych aspektów;
- interpretowanie danych pochodzących z dokumentów, opracowań i raportów;
- samodzielne wyszukiwanie potrzebnych informacji;
- dostrzeganie, na jakim etapie jest wymagane wsparcie;
- przyjęcie logicznego podejścia do analizy przez rozbięcie problemu na części, którymi można zarządzać;
- zauważanie relacji i powiązań między informacjami, umiejętność wyciąganie wniosków z posiadanych informacji;
- stosowanie procedur prowadzenia badań i zbierania danych odpowiadających stawianym problemom;
- prezentowanie w optymalny sposób danych i wniosków z przeprowadzonej analizy;
- dobieranie odpowiednich narzędzi i technologii (włącznie z aplikacjami komputerowymi) w celu rozwiązania problemu/zadania.

Takie ujęcie kompetencji analitycznych ma jednak charakter zbyt ogólnikowy w odniesieniu do wyspecjalizowanych stanowisk analitycznych. Może ono być stosowane np. w przypadku pracowników niebędących analitykami (według definicji operacyjnej analityka opracowanej w *Ekspertyzie* i przywołanej w dalszej części tego dokumentu, na s. 12) ale wykonujących działania analityczne w związku z merytoryką swojego stanowiska.

Pozostałe kryteria dotyczą wiedzy i umiejętności niezbędnych na każdym stanowisku, w tym analitycznym, np.:

- Na podstawie kryterium „Rzetelność i terminowość” ocenia się dbałość o przedstawianie wiarygodnych danych, faktów i informacji, po wnikliwym rozpoznaniu sytuacji z wykorzystaniem dostępnych źródeł.
- Na podstawie kryterium „Wiedza specjalistyczna i umiejętność jej wykorzystania” ocenia się:
 - posiadanie wiedzy z konkretnej dziedziny, warunkującej odpowiedni poziom merytoryczny realizowanych zadań;
 - umiejętność zastosowania posiadanych informacji w praktyce przy wykonywaniu obowiązków;
 - umiejętność doboru odpowiednich narzędzi lub technologii w celu wykonania zadania;
 - znajomość przepisów niezbędnych do właściwej realizacji obowiązków;
 - umiejętność wyszukania i zastosowania właściwych przepisów odpowiednich do rodzaju sprawy;
 - rozpoznawanie spraw, które wymagają współdziałania ze specjalistami z innych dziedzin.
- Na podstawie kryterium „Samodzielność i inicjatywa” ocenia się zdolność do samodzielnego wyszukiwania i zdobywania informacji, formułowania wniosków i proponowania rozwiązań w celu wykonania zleconego zadania.

- Na podstawie kryterium „Kreatywność” ocenia się wykorzystywanie umiejętności i wyobraźni do tworzenia nowych rozwiązań ulepszających proces pracy – również analitycznej – przez:
 - rozpoznawanie oraz identyfikowanie powiązań między sytuacjami;
 - wykorzystywanie różnych istniejących rozwiązań w celu tworzenia nowych;
 - badanie różnych źródeł informacji, wykorzystywanie dostępnego wyposażenia technicznego.

W trakcie badania potencjału analitycznego kadr administracji rządowej ankietą PAPI¹⁰ respondenci zostali poproszeni o wskazanie kluczowych kompetencji, jakimi powinien dysponować analityk pracujący w administracji publicznej. Wyłoniono cztery obszary wiążące się z posiadaniem:

- 1) specyficznych cech osobowości i charakteru (dokładność, rzetelność, skrupulatność, sumienność, systematyczność, spostrzegawczość itp.);
- 2) odpowiedniej wiedzy, czyli tzw. wiedzy „branżowej” (w obszarze statystyki i ekonometrii, na temat obsługi programów do analizy danych, dostępności danych);
- 3) predyspozycji analitycznych wyrażających się w umiejętności myślenia logicznego i analitycznego, w tym w kategoriach przyczynowych (łącznie faktów, wyciąganie wniosków);
- 4) umiejętności odpowiedniej prezentacji danych i wyników (m.in. komunikatywność).

REKOMENDOWANE ROZWIĄZANIE

Proponujemy stworzenie jednego wspólnego zbioru kryteriów na potrzeby wszelkich działań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi (w skrócie ZZL) w odniesieniu do analityków pracujących w administracji rządowej. Opisane kluczowe kompetencje analityczne będą podstawą systemu rekrutacji, rozwoju zawodowego oraz oceny pracowników, a także systemu wynagradzania i motywowania oraz progresji poprzez kolejne szczeble zawodowe.

Kompetencje specjalistyczne powinny stanowić jedno z kryteriów wyboru kandydatów na stanowiska analityczne podczas rekrutacji. Kompetencje te powinny podlegać ocenie podczas ocen okresowych pracowników na stanowiskach analitycznych. Z kolei w IPRZ powinny stanowić główny cel działań rozwojowych. Rozwijanie tych kompetencji należy docenić i odpowiednio premiować – czy to w formie awansu, czy też w formie wyższego uposażenia lub nagrody.

¹⁰ Więcej informacji na ten temat można znaleźć w opracowaniu: Ledzion B., Olejniczak K. (red.) (2014). *Ekspertyza*, dz. cyt.

Rycina 2. Związek pomiędzy zestawem kluczowych kompetencji analitycznych a systemem ZZL



Zbiór ten pomoże zintegrować działania w obszarze ZZL dotyczącym analityków i zwiększy profesjonalizację, ustrukturyzowanie i standaryzację (powtarzalność i spójność) praktyk ZZL stosowanych w odniesieniu do tej grupy specjalistów. Ułatwi on także obiektywną i rzetelną analizę potrzeb rozwojowych pracowników, co przełoży się na wzrost efektywności zarządzania kompetencjami. Docelowo:

- Poprawi się jakość kadr analitycznych (m.in. do pracy przyjmowani będą kandydaci lepiej dopasowani do wymogów stanowisk analitycznych, działania rozwojowe będą odpowiadały realnym potrzebom pracowników i urzędów). Lepsza kadra przełoży się na wyższą jakość opracowywanych analiz oraz większą sprawność przy ich przygotowywaniu, co z kolei pozwoli zmniejszyć koszty ewentualnych błędnych decyzji.
- Zwiększy się poziom satysfakcji pracowników, którzy będą świadomi tego, za co są oceniani i wynagradzani, oraz tego, na czym powinni się koncentrować podczas wykonywania obowiązków służbowych.
- Możliwe będzie stworzenie ścieżek karier nie tylko w ramach poszczególnych urzędów, ale i w ramach całej administracji rządowej. Pozwoli to na zwiększenie mobilności analityków i wzmocnienie ich perspektyw zawodowych.

W rezultacie wyższy poziom kwalifikacji, motywacji i satysfakcji kadr analitycznych przełoży się na ich większą zdolność do tworzenia skutecznych instrumentów (regulacji, strategii, programów) wykorzystywanych w prowadzeniu polityk publicznych opartych na dowodach (*evidence-based policies*), czyli na sumiennej, krytycznej analizie planowanego rozwiązania danego zagadnienia i konstruktywnych wnioskach z wcześniejszych badań (m.in. z badań ewaluacyjnych i oceny wpływu, w tym oceny skutków regulacji i testów regulacyjnych).

Podstawę do opracowania propozycji zestawu kluczowych kompetencji specjalistycznych dla analityków stanowiły wyniki badań i ustalenia opisane w *Ekspertyzie* (definicja operacyjna analityka, Kanon Wiedzy Analityka, diagnoza luk kompetencyjnych) oraz opis kryteriów służących przeprowadzaniu oceny członka korpusu służby cywilnej zawarty w Rozporządzeniu Prezesa Rady Ministrów z dnia 8 maja 2009 r. w sprawie warunków i sposobu przeprowadzania ocen okresowych członków korpusu służby cywilnej (Dz. U. Nr 74, poz. 633). Wytyczne te następnie przełożono na konkretną wiedzę i umiejętności, którymi powinni dysponować analitycy, aby skutecznie realizować swoje zadania.

Zgodnie z definicją operacyjną¹¹ analityk to osoba, która w swojej pracy:

- wykorzystuje nie rzadziej niż kilka razy w miesiącu wyniki badań, ekspertyz, analiz, diagnoz itp. oraz
- używa nie rzadziej niż kilka razy w miesiącu podstawowych metod analizy danych ilościowych

lub która:

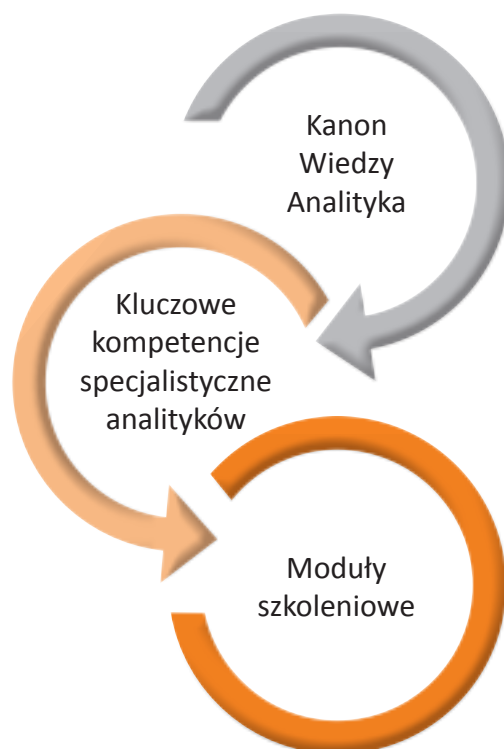
- wykonuje nie rzadziej niż kilka razy w miesiącu, w całości lub w części, badania/analizy/ekspertyzy/diagnozy z wykorzystaniem metod badań społeczno-ekonomicznych.

Zaproponowane kompetencje merytoryczne analityków są spójne i adekwatne do wymagań obecnie stosowanego kryterium oceny okresowej urzędników w zakresie umiejętności analitycznych. Kryterium to zostało jedynie dodatkowo rozłożone na komponenty specjalistyczne i uszczegółowione, tak aby pełniej opisywało zakres wiedzy i umiejętności merytorycznych zapewniający prawidłową realizację zadań na stanowiskach analitycznych.

Każdą kompetencję zilustrowano przykładami pożądanych zachowań wyznaczających efektywność pracownika w danym obszarze i świadczących o opanowaniu danej kompetencji. Dzięki temu taki zakres będzie bardziej przejrzysty, a ocena biegłości danego pracownika w obszarze konkretnej kompetencji – bardziej obiektywna (z punktu widzenia obu stron: oceniającego i ocenianego).

Kluczowe kompetencje analityczne będą rozwijane poprzez moduły szkoleniowe opisane w *Międzyresortowym programie szkoleniowym*¹².

Rycina 3. **Przełożenie Kanonu Wiedzy Analityka na treści modułów szkoleniowych**



¹¹ Ledzion B., Olejniczak K. (red.) (2014). *Ekspertyza*, dz. cyt., s. 5.

¹² *Międzyresortowy program szkoleniowy*, dz. cyt.

W ramach zestawu kluczowych kompetencji specjalistycznych dla analityków zaproponowano sześć kompetencji analitycznych:

- posiadanie i wykorzystywanie wiedzy specjalistycznej;
- stosowanie narzędzi informatycznych;
- planowanie badań i realizacja prac badawczych;
- gromadzenie i dbałość o jakość informacji;
- analizowanie informacji;
- wyciąganie wniosków i proponowanie rozwiązań;
- podejmowanie decyzji i odpowiedzialność za nie;

oraz dwie społeczne:

- skuteczna komunikacja;
- umiejętność współpracy w zespole.

Obie kompetencje społeczne oraz kompetencja merytoryczna: „Posiadanie i wykorzystywanie wiedzy specjalistycznej” są zgodne ze stosowanymi w służbie cywilnej kryteriami ocen okresowych w tych obszarach. Zostały jedynie rozszerzone o zachowania istotne w odniesieniu do analityków.

Pozostałe kompetencje specjalistyczne opisują wiedzę i umiejętności analityków ujęte w kryterium: „Umiejętności analityczne”. Kryterium to zostało uszczegółowione i podzielone na mniejsze wyznaczniki, które łatwiej będzie odnieść do modelowego analityka.

Tabela 1. Zestaw kluczowych kompetencji specjalistycznych dla analityków z administracji rządowej

Nazwa kompetencji	Definicja kompetencji	Przykładowe zachowania
Posiadanie i wykorzystywanie wiedzy specjalistycznej	Posiadanie określonego poziomu wiedzy w dziedzinach związanych z badaniami społeczno-ekonomicznymi, oceną wpływu, interwencjami publicznymi. Aktualizowanie wiedzy i śledzenie rozwoju oraz trendów w obszarze merytorycznym.	<ul style="list-style-type: none"> • Posiada wiedzę z konkretnej dziedziny, warunkującą odpowiedni poziom merytoryczny realizowanych zadań. • Posiada wiedzę w dziedzinach związanych z badaniami społeczno-ekonomicznymi, oceną wpływu, interwencjami publicznymi, w szczególności z zakresu: teorii i ewaluacji interwencji publicznych, polityki publicznej opartej na dowodach, stosowania badawczych metod ilościowych (np. badania kwestionariuszowe, CAWI, CATI, PAPI). • Umiejętnie stosuje posiadaną wiedzę w praktyce przy wykonywaniu obowiązków służbowych. • Zna przepisy niezbędne do właściwego wypełniania obowiązków służbowych. • Rozpoznaje sprawy, które wymagają współdziałania ze specjalistami z innych dziedzin. • Na bieżąco aktualizuje stan swojej wiedzy, w sposób systematyczny śledząc rozwój i trendy w obszarze merytorycznym.
Stosowanie narzędzi informatycznych	Wykorzystywanie narzędzi informatycznych w przeprowadzanych analizach.	<ul style="list-style-type: none"> • Zna aktualne technologie oraz narzędzia informatyczne (przede wszystkim aplikacje komputerowe) wspomagające m.in. opracowywanie analiz ilościowych, np. MS Excel, R, SPSS, SAS, oprogramowanie do wizualizacji teorii interwencji i/lub do analizy kosztów i korzyści. • Stosuje odpowiednie narzędzia i technologie w celu przeprowadzania analizy i/lub rozwiązania problemu.

Nazwa kompetencji	Definicja kompetencji	Przykładowe zachowania
Planowanie badań i realizacja prac badawczych	Umiejętne zaplanowanie, przeprowadzenie oraz ocena realizacji działań badawczych.	<ul style="list-style-type: none"> • Identyfikuje potrzeby informacyjne i precyzuje zakres badania. • Przygotowuje plan badawczy (planuje działania badawcze), dobiera optymalne – odpowiednie do stawianych pytań – metody i narzędzia badawcze. • Przygotowuje budżet badań/analiz, określając kluczowe pozycje budżetowe w podziale na koszty osobowe/materialne i przypisując stawki rynkowe poszczególnym pozycjom budżetowym. • Przygotowuje harmonogram badania, w tym ustala kolejność, czas oraz termin realizacji zadań. • Racjonalnie wskazuje zależności między harmonogramem badania a jego budżetem i zakresem tematycznym. • Korzysta z różnego oprogramowania wspomagającego zarządzanie procesem badawczym (MS Excel, MS Project, OpenProject, GanttProject itp.). • Zna metody oceniania, analizowania i zarządzania ryzykiem, i potrafi przeprowadzić analizę ryzyka. • Dbą o zgodność metod prowadzenia badań i zbierania danych z procedurami przewidzianymi dla stawianych problemów. • Monitoruje przebieg prac badawczych i weryfikuje poprawność zastosowania podejść i metod badawczych. • Przeprowadza ewaluację rezultatów działań badawczych.
Gromadzenie i dbałość o jakość informacji	Skuteczne gromadzenie niezbędnych informacji, dbałość o ich jakość oraz terminową ewidencję i archiwizację.	<ul style="list-style-type: none"> • Samodzielnie wyszukuje odpowiednie informacje. • Trafnie określa typ i rodzaj potrzebnych informacji oraz formę, w jakiej powinny one zostać przedstawione. • Umiejętnie wyszukuje i stosuje właściwe przepisy prawne odpowiednie do rodzaju zagadnienia. • Identyfikuje, dobiera i umiejętnie wykorzystuje różnorodne źródła informacji – także z obszarów/dziedzin niezwiązanych bezpośrednio z zakresem i celem danego badania. • Zdobywa ważne informacje, upewniając się, że są one aktualne, kompletne, wiarygodne, dokładne i rzetelne. • Rozpoznaje istotne informacje (zdarzenia), które powinny zostać przekazane innym współpracownikom i/lub przełożonym oraz właściwie identyfikuje odbiorców tych informacji. • Zapewnia terminową ewidencję posiadanych informacji zgodnie z zasadami panującymi w urzędzie; dba o łatwy i szybki dostęp do danych. • Terminowo archiwizuje wykorzystane informacje zgodnie z zasadami panującymi w urzędzie. • Dbą o przestrzeganie ustalonych zasad, porządku i systematyczności w odniesieniu do obiegu dokumentów. • Kontroluje poprawność dokumentów/informacji pod kątem ich zgodności z przepisami prawa i procedurami.

Nazwa kompetencji	Definicja kompetencji	Przykładowe zachowania
Analizowanie informacji	Rzetelne analizowanie informacji w celu zaproponowania rozwiązania problemu lub podjęcia trafnej decyzji.	<ul style="list-style-type: none"> • Biegłe i szybko pracuje z dużą liczbą danych (w tym liczbowych) oraz ze szczegółowymi informacjami. • Prawidłowo interpretuje informacje, w tym dane liczbowe, wyniki badań, opracowania, raporty. • Samodzielnie wyciąga prawidłowe wnioski z analizy informacji. • Rozwiązuje złożone problemy np. poprzez rozbicie ich na elementy składowe. • Rozumie złożone fakty, sytuacje i występujące relacje oraz trendy, dostrzega zależności i powiązania przyczynowo-skutkowe. • Buduje modele do prognozowania i symulacji oraz ocenia wiarygodność uzyskanych wyników. • Potrafi przeprowadzić analizę kosztów i korzyści programowania określonych polityk publicznych. • Systematycznie, sprawnie i dokładnie opracowuje szczegółowe zestawienia i porównania różnych aspektów analizowanych i interpretowanych danych. • Jasno i zrozumiale opracowuje informacje w celu ich interpretacji i prezentacji. • Szybko kojarzy zdarzenia i dane, nawet pozornie pozostające bez związku ze sobą. • W sposób krytyczny przegląda i analizuje informacje pod kątem ich wartości, ewentualnych luk, podobieństw lub niespójności z innymi posiadanymi danymi. • Z największą starannością i szczegółowością wyjaśnia wszelkie zauważone niezgodności i rozbieżności. • Nie zadowolona się pierwszą uzyskaną odpowiedzią, ale kontynuuje badania, aby dowiedzieć się, dlaczego jakieś zjawisko miało miejsce. W tym celu zapoznaje się z opiniami innych osób, zadaje pytania ekspertom i odwołuje się do odpowiednich informacji na temat przesłanek oraz tła zdarzeń. • Przestrzega terminów, dostarcza wyniki swojej pracy na czas.
Wyciąganie wniosków i proponowanie rozwiązań	Samodzielne formułowanie trafnych wniosków oraz proponowanie skutecznych i optymalnych rozwiązań problemów, a także przewidywanie skutków zastosowanego rozwiązania.	<ul style="list-style-type: none"> • Samodzielnie stawia właściwe hipotezy i wyciąga prawidłowe wnioski na podstawie przeprowadzonej analizy i interpretacji danych. • Weryfikuje różne hipotezy, aby upewnić się, że problem jest właściwie zdiagnozowany, a zaproponowane rozwiązanie jest najlepsze z możliwych. • Systematycznie poszukuje alternatywnych propozycji rozwiązań. • Przed podaniem alternatywnych rozwiązań i zaleceń przewiduje ewentualne przeszkody i myśli z wyprzedzeniem o kolejnych krokach. • W celu sporządzenia rekomendacji wykorzystuje doświadczenia z różnych obszarów/dziedzin. • Prezentuje w przejrzysty sposób dane i wnioski z przeprowadzonej analizy.

Nazwa kompetencji	Definicja kompetencji	Przykładowe zachowania
<p style="text-align: center;">Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność za nie</p>	<p>Umiejętność skutecznego podejmowania trafnych, bezstronnych i obiektywnych decyzji w odpowiednim czasie, a także ocena konsekwencji podejmowanych decyzji i ponoszenie za nie odpowiedzialności.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bezstronnie i obiektywnie rozpatruje problem i określa jego przyczyny. • Podejmuje decyzje na podstawie i w granicach przepisów prawa. • Porównuje informacje z różnych źródeł, aby na ich podstawie podejmować właściwe działania. • Podejmuje trafne decyzje na podstawie analizy danych, wiedzy, doświadczenia i oceny sytuacji. • Samodzielnie podejmuje decyzje w zakresie swoich kompetencji. • Podejmuje trafne decyzje przy jednoczesnym koncentrowaniu się na osiągnięciu celu przez urząd. • Na podstawie wyników analiz/rekomendacji decyduje o alternatywnych rozwiązaniach we własnym obszarze odpowiedzialności. • Przy weryfikacji rozwiązań ma na uwadze szanse i zagrożenia wynikające z uwarunkowań prawnych, finansowych, technicznych oraz możliwość ich terminowego wdrożenia. • Przewiduje i rozważa krótko- i długofalowe konsekwencje własnych decyzji, konsultując się także z innymi osobami. • Dostrzega wpływ podejmowanych decyzji na różne obszary, potrafi wybrać optymalne rozwiązanie. • Bierze odpowiedzialność za konsekwencje swoich decyzji dla organizacji. • Przestrzega określonych procedur podejmowania decyzji, gdy jest to wymagane. • Nie ulega presji, żeby zmieniać swoje decyzje, jeśli nacisk osób trzecich nie jest poparty odpowiednimi argumentami. Jest jednak gotowy do ponownego przeanalizowania decyzji, jeśli odpowiednie argumenty zostaną przedstawione. • Potrafi podejmować niepopularne decyzje, gdy wymaga tego sytuacja. • Potrafi podejmować decyzje w złożonych lub obciążonych ryzykiem sprawach. • Podejmuje decyzje w odpowiednim czasie, bez zbędnej zwłoki.

Nazwa kompetencji	Definicja kompetencji	Przykładowe zachowania
<p style="text-align: center;">Skuteczna komunikacja</p>	<p>Skuteczne przekazywanie informacji (ustnie i na piśmie) w sposób jasny i przejrzysty. Umiejętność przekonywania rozmówców/adresatów/ odbiorców poprzez dobranie odpowiednich argumentów.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Potrafi umiejętnie komunikować się werbalnie, formułując wypowiedzi w sposób gwarantujący ich zrozumienie, przez: <ul style="list-style-type: none"> – wypowiadanie się w sposób zwięzły, jasny i precyzyjny, – dostosowywanie stylu, języka i treści wypowiedzi do słuchaczy, – udzielanie wyczerpujących i rzeczowych odpowiedzi nawet na trudne pytania, krytykę lub zaskakujące argumenty, – wyrażanie poglądów w sposób przekonujący, – posługiwanie się pojęciami właściwymi dla rodzaju prowadzonych spraw/wykonywanej pracy, – umiejętność zainteresowania innych własnymi opiniami. • Potrafi umiejętnie komunikować się pisemnie, formułując wypowiedzi w sposób gwarantujący zrozumienie, przez: <ul style="list-style-type: none"> – stosowanie powszechnie przyjętych form prowadzenia korespondencji, – przedstawianie zagadnień w sposób jasny i zwięzły, – dobieranie odpowiedniego stylu, języka i treści pism, budowanie zdań poprawnych logicznie, gramatycznie i ortograficznie. • Prezentuje wyniki przeprowadzonych analiz w formie raportów i prezentacji w sposób syntetyczny, przejrzysty i zrozumiały dla odbiorców. • Potrafi argumentować i przekonywać, w szczególności: <ul style="list-style-type: none"> – przekazywać polecenia, informacje, opinie i argumenty w sposób precyzyjny i rzetelny, – przedstawiać konkretne argumenty i rozwiązania na poparcie własnego punktu widzenia, – zachęcać do dyskusji w kwestiach spornych i sprzyjać rozwiązywaniu konfliktów, – być przekonującym w rozmowie i dążyć do zapewnienia obopólnie korzystnych rezultatów, – przekazywać krytyczne uwagi w sposób konstruktywny.
<p style="text-align: center;">Umiejętność współpracy w zespole</p>	<p>Budowanie kontaktów i współpraca w grupie poprzez tworzenie atmosfery wzajemnego zrozumienia i wsparcia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Potrafi pracować w grupie, budować otwarte kontakty z inną osobą przez okazywanie poszanowania drugiej stronie, próby aktywnego zrozumienia jej racji, okazywanie zainteresowania jej opiniami. • Realizuje zadania w zespole przez: <ul style="list-style-type: none"> – pomoc i doradzanie współpracownikom w razie potrzeby, – dostrzeganie i docenianie wkładu pracy innych, – przekazywanie informacji mogących mieć wpływ na planowanie lub proces podejmowania decyzji osobom, dla których informacje te będą stanowiły istotną pomoc w realizowanych przez nie zadaniach, – zrozumienie celu i korzyści wynikających ze wspólnego realizowania zadań, – współpracę, a nie rywalizację z pozostałymi członkami zespołu,

Nazwa kompetencji	Definicja kompetencji	Przykładowe zachowania
		<ul style="list-style-type: none"> – zgłaszanie konstruktywnych wniosków usprawniających pracę zespołu, – aktywne słuchanie innych, budowanie zaufania, – uzgadnianie planowanych zmian z osobami, dla których mają one istotne znaczenie.

Biegłość w poszczególnych kompetencjach oceniana będzie według poniższej pięciostopniowej skali biegłości. Zaproponowana skala jest mniej arbitralna, aniżeli ta obecnie stosowana podczas ocen okresowych w urzędach, ale nadal z nią spójna. Obowiązująca skala oceny, odnosząca się do spełniania oczekiwań (np. znacznie powyżej oczekiwań), nie jest bowiem jednoznaczna – co potwierdza pragmatyka służby cywilnej.

Opisano sposób weryfikacji poziomu biegłości pracownika w ramach danej kompetencji oraz podano przykładowe wyjaśnienie. Nie ma ono charakteru oceniającego, ale ułatwia przypisanie poziomu biegłości do pracownika. Taka skala powinna być stosunkowo łatwa do wprowadzenia zarówno w urzędach, które wykorzystują zaawansowane narzędzia ZZL, jak i w takich, gdzie poziom wiedzy i umiejętności wśród kadry kierowniczej w tym obszarze jest niższy.

Tabela 2. Skala oceny poziomu biegłości w odniesieniu do kluczowych kompetencji specjalistycznych dla analityków z administracji rządowej

Skala biegłości

Poziom biegłości		Opis	Wyjaśnienie
ND	Nie dotyczy.	Określona kompetencja nie dotyczy danej funkcji.	
1	Brak przyswojenia kompetencji.	Brak pożądanych zachowań wskazujących na opanowanie kompetencji, popełnianie błędów, wyraźna nieumiejętność poradzenia sobie z zadaniami wymagającymi danej kompetencji.	Najczęściej dotyczy stażystów i nowych pracowników, którzy dopiero poznają wymagania związane z danym stanowiskiem pracy i uczą się właściwych zachowań. Mają oni podstawową wiedzę na temat swojej roli, ale nie potrafią zastosować jej w praktyce.
2	Kompetencja przyswojona w stopniu podstawowym.	Podejmowanie prób zachowania się w oczekiwany sposób, poradzenia sobie z zadaniami wymagającymi danych kompetencji, wykorzystywanie kompetencji w sposób nieregularny, popełnianie błędów. Wymagane jest aktywne wsparcie i nadzór ze strony osób bardziej doświadczonych.	Najczęściej dotyczy mało doświadczonych pracowników, którzy poznali już wymagania na danym stanowisku pracy i zdobyli pierwsze doświadczenia, zaczynają samodzielnie realizować zadania, ale w dalszym ciągu potrzebują wsparcia (np. przełożonego), nawet podczas wykonywania rutynowych działań. Wciąż upewniają się co do podejmowanych aktywności, gdyż nie są jeszcze pewni adekwatności swych działań w danym obszarze. Wykorzystują wiedzę i umiejętności w sposób nieregularny.

Skala biegłości

Poziom biegłości	Opis	Wyjaśnienie	
3	Kompetencja przyswojona w stopniu zadowalającym.	Samodzielne, poprawne wykonywanie większości zadań wymagających danej kompetencji, problemy z nieco trudniejszymi zadaniami, błędy w przypadku nowych, niestandardowych sytuacji.	Najczęściej dotyczy pracowników, którzy mają już doświadczenie i biele wykorzystują wiedzę i umiejętności w samodzielnej realizacji rutynowych zadań, ale zdarzają się pojedyncze przypadki, gdy konieczne jest zapewnienie im odpowiedniego wsparcia merytorycznego. W trudniejszych, bardziej skomplikowanych sytuacjach wymagana jest pomoc ze strony osoby z większym doświadczeniem.
4	Kompetencja przyswojona w stopniu dobrym.	Sprawną i bezbłędną realizacją większości zadań wymagających danej kompetencji, radzenie sobie również z trudnymi zadaniami w niestandardowych sytuacjach. Przejawianie pozytywnych zachowań charakteryzujących daną kompetencję. Wskazywanie i tłumaczenie innym oczekiwanych zachowań, przekazywanie własnych doświadczeń.	Najczęściej dotyczy pracowników z dużym doświadczeniem, którzy mogą stanowić wzór do naśladowania dla innych w danym obszarze (pod kątem przejawianych zachowań). Są całkowicie samodzielni w realizacji swoich zadań, nawet tych trudnych i złożonych. Zdarza się, że służą pomocą mniej doświadczonym osobom.
5	Kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym.	Doskonałe wykonywanie nawet wyjątkowo trudnych zadań wymagających twórczego podejścia do danej kwestii. Wysoki poziom biegłości, a nawet pewnego rodzaju automatyzm (w rozumieniu pozytywnym) w działaniach. Przejawianie nowych zachowań z zakresu danej kompetencji, wyznaczanie w określonym obszarze trendów i wzorców.	Najczęściej dotyczy to ekspertów/bardzo doświadczonych pracowników, którzy przekazują wiedzę, wdrażają i uczą innych, jak optymalnie wykorzystywać daną kompetencję. Ustanawiają normy, wyznaczają kierunki w danym obszarze oraz rozwiązują najtrudniejsze, kluczowe kwestie.

3. METODYKA TWORZENIA OPTYMALNYCH PROFILI KOMPETENCYJNYCH W ZAKRESIE KOMPETENCJI ANALITYCZNYCH DLA DWÓCH PODSTAWOWYCH RÓL ANALITYCZNYCH

Rozdział ten jest poświęcony metodyce określania optymalnego poziomu biegłości w poszczególnych kompetencjach analitycznych na potrzeby dwóch specjalistycznych ścieżek rozwoju zawodowego analityków – ścieżki **optymalnej**, inaczej zaawansowanej (przeznaczonej dla roli starszego analityka) oraz ścieżki **podstawowej** (przeznaczonej dla roli młodszego analityka).

Należy podkreślić, iż taki podział jest hipotetyczny i nazwy ról zostały przyjęte specjalnie na potrzeby niniejszego projektu.

Każdą z zaproponowanych kompetencji zdefiniowano pod kątem biegłości, jaką powinien się wykazywać efektywny pracownik w danej roli. Poziom rozumie się tu jako poziom optymalny – pracownik jest już biegły w realizacji swoich zadań, bardzo dobrze radzi sobie z typowymi działaniami, a także z większością trudniejszych czy niestandardowych sytuacji. Sporadycznie zdarzają się skomplikowane przypadki czy kompleksowe zadania, w których potrzebuje wsparcia kogoś bardziej doświadczonego, stąd nie jest to jeszcze poziom predestynujący pracownika do awansu. Istnieją obszary, w których powinien podnieść swoje kwalifikacje, aby był gotowy do podjęcia kolejnej roli. Nie jest to też poziom „wejściowy” – po objęciu stanowiska, kiedy pracownik poznaje zakres obowiązków, oczekiwania przełożonych i uczy się wykonywać swoje zadania w danej organizacji. Wyklucza to zatem takie osoby, które wprawdzie dysponują znaczną wiedzą i doświadczeniem w danym obszarze, ale dopiero niedawno zaczęły pracować w danej roli w wyniku rekrutacji czy awansu. Więcej informacji na temat oczekiwanych poziomów kompetencji w ramach ścieżki rozwoju zawarto w rozdziale 4.

WPROWADZENIE

Profil kompetencyjny to zestaw jasnych i spójnych wymagań dotyczących zachowań, wiedzy i umiejętności. Profil przygotowany dla konkretnego stanowiska opisuje zbiór kompetencji (wraz z oczekiwanym poziomem biegłości przypisanym do każdej z nich), którymi powinien się wykazywać pracownik, aby skutecznie realizować swoje zadania. Przedstawia on w sposób zrozumiały wymagania dla danego stanowiska pracy i może być wykorzystywany w całym procesie ZZL: podczas rekrutacji, wprowadzania na stanowisko pracy (*onboarding*¹³ lub *induction*¹⁴), w trakcie ocen okresowych bądź działań związanych z rozwojem zawodowym. Umożliwia on porównanie wymagań kompetencyjnych stawianych pracownikowi z rzeczywistym poziomem ich spełnienia (w procesie oceny okresowej pracownika) oraz określenie luk kompetencyjnych (m.in. podczas opracowywania IPRZ).

¹³ Przygotowanie pracownika do objęcia nowego stanowiska.

¹⁴ Szkolenia dla pracowników, którzy zostali przyjęci do pracy.

Przygotowując profil kompetencyjny dla stanowiska pracy, należy się upewnić, że:

- każda kompetencja jest zdefiniowana w sposób jasny, zrozumiały i jednoznaczny;
- skala oceny biegłości jest uzupełniona dla każdego poziomu o wskaźniki opisujące zachowania, które powinien wykazywać pracownik zajmujący dane stanowisko;
- opisane zachowania powinny być obserwowalne i sprawdzalne, czyli odnosić się do tego, co pracownik faktycznie robi, a nie wie i potrafi, szczególnie jeśli nie jest to związane z jego obowiązkami na stanowisku pracy.

REKOMENDOWANE ROZWIĄZANIE

Proponowane profile kompetencyjne opracowano dla dwóch przykładowych ról analitycznych w administracji rządowej:

- młodszego analityka,
- starszego analityka.

Dla każdej z nich zaproponowano poziom biegłości w poszczególnych kompetencjach analitycznych. Profile zostały przygotowane dla pracowników wypełniających swoje rutynowe obowiązki w sposób sprawny, bezbłędny i radzących sobie również z większością trudniejszych zadań. Jest to **optymalny poziom kompetencji pracownika na danym stanowisku**. Oznacza on kompetentnego analityka, ale wymagającego pewnego wsparcia w niektórych – bardziej złożonych czy niestandardowych – sytuacjach, czyli takiego, który ma jeszcze pole do doskonalenia się, aby potencjalnie mógł sprostać wyzwaniom na wyższym stanowisku.

Kompetencje wymagane od starszego analityka są wynikiem rozwoju kompetencji młodszego analityka. Proponowaną sekwencję wzrostu kompetencji w ramach ścieżek rozwoju zawodowego od poziomu „wejściowego” (czyli np. rekrutacji na stanowisko) do poziomu „wyjściowego” (czyli gotowości do awansu) dla obu ról przedstawiono w tabeli 4.

Młodszy analityk

Zgodnie z propozycją przedstawioną w *Raporcie*¹⁵ zadania realizowane przez młodszego analityka to m.in.:

- aktywny udział w realizacji badań,
- interpretacja wyników analiz i formułowanie wniosków oraz rekomendacji na ich podstawie,
- sprawne korzystanie z podstawowych i typowych narzędzi wspomagających prowadzenie analiz ilościowych (np. z programu MS Excel),
- przedstawianie wyników analiz w formie raportów i prezentacji dla odbiorców.

Aby sprawnie wypełniać ten zakres obowiązków, pracownik powinien już mieć wiedzę specjalistyczną i wykorzystywać ją w sposób pozwalający na samodzielne, poprawne wykonywanie większości typowych zadań. Jednakże może mieć jeszcze problemy z nieco trudniejszymi zadaniami, popełniać błędy w przypadku nowych czy też niestandardowych sytuacji. Stąd kompetencja: „Posiadanie i wykorzystywanie wiedzy specjalistycznej” jest opanowana w stopniu zadowalającym.

Na podobnym poziomie kształtuje się „Stosowanie narzędzi informatycznych”. Pracownik biegle korzysta z programu MS Excel, jednak bardziej zaawansowane funkcje sprawiają mu pewne problemy. Ponadto zna w podstawowym zakresie inne narzędzia informatyczne (np. SAS, SPSS lub R) i używa niektórych z nich.

W stopniu zadowalającym przyswojone są także kompetencje: „Gromadzenie i dbałość o jakość informacji”, „Analizowanie informacji” oraz „Wyciąganie wniosków i proponowanie rozwiązań”.

¹⁵ *Raport*, dz. cyt., s. 44.

Ze standardowym wyszukiwaniem informacji młodszy analityk radzi sobie bardzo dobrze, natomiast przy bardziej złożonych zadaniach potrzebuje pomocy bardziej doświadczonych współpracowników. Podobnie jest w przypadku pozostałych dwóch kompetencji: „Skutecznej komunikacji” oraz „Umiejętności pracy w zespole” – analityk zdobył już wprawdzie umiejętności niezbędne do samodzielnej realizacji rutynowych zadań, ale zdarzają się trudniejsze sytuacje, gdy konieczne jest zapewnienie mu odpowiedniego wsparcia merytorycznego ze strony osoby z większym doświadczeniem. Może to przykładowo dotyczyć udzielania odpowiedzi na trudne pytania, ustosunkowania się do krytyki, racjonalnej argumentacji w przypadku sporu bądź syntetycznego prezentowania wyników analiz w formie np. raportów. Przy wciąż niewielkim doświadczeniu pracownikowi będzie brakować pewności siebie w kontaktach z innymi, choćby przy przekazywaniu informacji pozostałym członkom zespołu.

Od pracownika w roli młodszego analityka nie oczekuje się kompetencji w zakresie „Planowania badań i realizacji prac badawczych” ani „Podejmowania decyzji i odpowiedzialności za nie”. Jak najbardziej może on brać udział w zadaniach, podczas których rozwija te kompetencje, natomiast na tym etapie rozwoju zawodowego są to najczęściej działania fragmentaryczne, wymagające niewielkiego zakresu umiejętności.

Starszy analityk

Zgodnie z propozycją opisaną w *Raporcie*¹⁶ zadania realizowane przez starszego analityka (oprócz tych przewidzianych dla młodszego analityka) to m.in.:

- planowanie badań i wybór optymalnych metod badawczych,
- realizacja złożonych badań,
- nadzór nad przebiegiem ich realizacji i weryfikacja poprawności zastosowania podejść i metod badawczych,
- sprawne korzystanie z zaawansowanych narzędzi wspomagających prowadzenie analiz ilościowych,
- weryfikacja poprawności uzyskanych wyników.

W porównaniu z młodszym analitykiem taki pracownik musi zatem przejawiać wyższą biegłość w kompetencjach analitycznych. Jeżeli jest to osoba, która awansowała z roli młodszego do roli starszego analityka, to zapewne dzięki większemu doświadczeniu zawodowemu oraz podejmowanym działaniom rozwojowym podwyższyła sprawność we wcześniej wykazywanych kompetencjach, a także zdobyła umiejętności w nowych obszarach. Oczywiście taka osoba mogła być także rekrutowana z zewnątrz już z tak wysokimi kwalifikacjami.

Starszy analityk przyswoił sobie w stopniu dobrym (wzrost z poziomu zadowalającego) kompetencje: „Posiadanie i wykorzystywanie wiedzy specjalistycznej” oraz „Stosowanie narzędzi informatycznych”. Realizując sprawnie i bezbłędnie zadania w tych obszarach, radzi sobie również z trudnymi, niestandardowymi wyzwaniami. Zdarza się, że jest stawiany za wzór do naśladowania dla młodszych stażem pracowników, którym nierzadko pomaga, a nawet przekazuje wiedzę i własne doświadczenia. Podobny wzrost kompetencji widać w obszarach: „Analizowanie informacji” oraz „Wyciąganie wniosków i proponowanie rozwiązań”. Zakres realizowanych zadań zdecydowanie się rozszerzył w stosunku do tych wymaganych od młodszego analityka. Wśród nich znalazły się także bardziej kompleksowe prace badawcze, co przełożyło się na podniesienie poziomu biegłości w tych kompetencjach.

Kompetencje z zakresu „Gromadzenia i dbałości o jakość informacji”, czyli podstawowej umiejętności analitycznej, zostały opanowane w stopniu bardzo dobrym. Oznacza to wysoką biegłość, a nawet pewnego rodzaju automatyzm (w rozumieniu pozytywnym) w wykonywanych czynnościach, również

¹⁶ *Raport*, dz. cyt., s. 44.

tych najtrudniejszych. Starszy analityk najczęściej uważany jest za eksperta w swojej dziedzinie – zwykle przekazuje wiedzę i uczy innych efektywności w wypełnianiu obowiązków.

Wysoki poziom biegłości obserwuje się także w kompetencjach społecznych: „Skutecznej komunikacji” oraz „Umiejętności współpracy w zespole”. Taki pracownik potrafi doskonale porozumiewać się z innymi i sprawdza się w pracy zespołowej.

Kompetencje, które nie były brane pod uwagę u młodszego analityka, tj. „Planowanie badań i realizacja prac badawczych” oraz „Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność za nie”, starszy analityk przyswoił w stopniu zadowalającym. Ma on już pewne doświadczenie i biegle wykorzystuje wiedzę oraz umiejętności podczas samodzielnej realizacji rutynowych zadań, ale zdarzają się pojedyncze przypadki lub bardziej skomplikowane sytuacje, gdy konieczne jest zapewnienie mu odpowiedniego wsparcia merytorycznego ze strony osoby z większym doświadczeniem.

Tabela 3. **Profile kompetencyjne dla ról młodszego i starszego analityka w administracji rządowej**

Kluczowe kompetencje analityczne	Poziom biegłości*	
	Młodszy analityk	Starszy analityk
Posiadanie i wykorzystywanie wiedzy specjalistycznej	3	4
Stosowanie narzędzi informatycznych	3	4
Planowanie badań i realizacja prac badawczych	ND	3
Gromadzenie i dbałość o jakość informacji	3	5
Analizowanie informacji	3	4
Wyciąganie wniosków i proponowanie rozwiązań	3	4
Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność za nie	ND	3
Skuteczna komunikacja	3	5
Umiejętność współpracy w zespole	3	5

* Biegłość w poszczególnych kompetencjach została oceniona według skali opisanej w tabeli 2.

Stworzenie zestawu kluczowych kompetencji merytorycznych dla analityków pomoże zaadresować wyzwanie, jakim jest duża różnorodność specyfiki przedmiotowej zadań stojących przed poszczególnymi jednostkami administracji rządowej, do odpowiedniego odbiorcy. Ma to określone konsekwencje dla potrzeb związanych z rozwojem kwalifikacji i kompetencji analityków, a tym samym otwiera drogę do przygotowania nowatorskiej koncepcji rozwijania potencjału kadr analitycznych.

Z jednej strony opracowanie profilu kompetencyjnego i modelowej ścieżki rozwoju analityka wesprze wprowadzanie standaryzacji wiedzy i umiejętności analityków w administracji rządowej, czyli budowanie korpusu analitycznego administracji. Z drugiej strony wykorzystanie zaproponowanych w *Międzyresortowym programie szkoleniowym* szkoleń modułowych pozwoli na stosunkowo zindywidualizowane podejście, dopasowane do sytuacji urzędu oraz konkretnego pracownika.

4. METODYKA OKREŚLAJĄCA SPOSÓB BUDOWY DWÓCH SPECJALISTYCZNYCH ŚCIEŻEK ROZWOJU ZAWODOWEGO DLA ANALITYKÓW

WPROWADZENIE

Metodyka budowy dwóch ścieżek rozwoju zawodowego dla analityków – ścieżki **optymalnej**, czyli zaawansowanej (starszy analityk), oraz **podstawowej** (młodszy analityk) – została szczegółowo opisana w *Raporcie*¹⁷:

- Ścieżka podstawowa przeznaczona jest dla osób, które wykazują potencjał analityczny i mają częściowo rozwinięte kompetencje, np. dzięki stosownemu wykształceniu, lecz dopiero rozpoczynają karierę zawodową w obszarze przedmiotowym i pewnych kompetencji jeszcze im brakuje.
- Ścieżka zaawansowana skierowana jest do analityków o wysokim poziomie wiedzy fachowej, którzy jednak w dalszym ciągu powinni rozwijać swe umiejętności (np. w obszarze aktualnych informatycznych narzędzi analitycznych).

Jak zaznaczono w *Raporcie*¹⁸, planowanie rozwoju zawodowego pracownika powinno mieć charakter strategiczny i wiązać się ściśle z planami rozwoju organizacji, a także uwzględniać potencjał rozwojowy pracownika, czyli możliwość nabycia przez niego określonych kompetencji. Pozwoli to na redukcję kosztów selekcji i rekrutacji (w przypadku konieczności pozyskiwania pracowników z zewnątrz), wzmocni lojalność i przywiązanie pracownika do organizacji, poprawi kulturę organizacyjną i ograniczy występowanie konfliktów pomiędzy celami osobistymi pracowników a ich zadaniami organizacyjnymi.

Ścieżki kariery są istotnym elementem procesu planowania rozwoju pracowników. Jest to logiczna i spójna sekwencja kolejnych stanowisk, które pracownicy mogą zajmować podczas pracy w danej organizacji od momentu rozpoczęcia pracy na pierwszym stanowisku. Ścieżki kariery umożliwiają pracownikom osiągnięcie osobistych celów, spełnienie ambicji, dokwalifikowanie się, nabycie nowych doświadczeń, a także spełnienie oczekiwań organizacji, w której są zatrudnieni. Dobre opracowanie ścieżki kariery przynosi korzyści w postaci wzrostu kwalifikacji pracowników, ich zaangażowania w wykonywaną pracę oraz satysfakcji zawodowej, co skutkuje znaczną poprawą efektywności i wydajności.

Wśród korzyści z wprowadzenia w organizacji ścieżek karier należy wymienić przede wszystkim:

- ustandaryzowanie, obiektywizację i uproszczenie procesów decyzyjnych w kluczowych aspektach polityki personalnej;
- ograniczenie konfliktów i nieporozumień w związku z awansem i przyznawaniem nagród, gdyż dzięki standaryzacji działania te opierają się na jasnych i powszechnie znanych obiektywnych zasadach;
- konkretne pomysły na rozwijanie kariery poszczególnych pracowników przekładające się bezpośrednio na tworzenie i realizację IPRZ, i pozwalające na dobieranie działań edukacyjnych do poziomu rozwoju zawodowego analityka;

¹⁷ *Raport*, dz. cyt., s. 43.

¹⁸ Tamże.

- wzrost motywacji i zaangażowania pracowników;
- lepsze planowanie potrzeb kadrowych;
- większa skuteczność we wzbudzaniu zainteresowania pracą w urzędzie u utalentowanych analitycznie osób, a następnie – zatrzymywaniu ich w administracji rządowej.

REKOMENDOWANE ROZWIĄZANIE

Propozycja przedstawiona w *Raporcie*¹⁹ obejmuje dwie ścieżki rozwoju dla analityków. Mogą być one ograniczone do jednego urzędu, ale równie dobrze można zakładać transfery między urzędami.

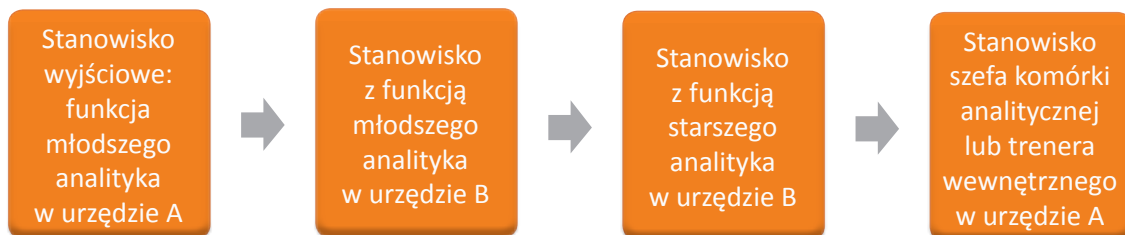
Rekomendowany typowy model kariery obejmuje dwie wzorcowe funkcje:

- młodszego analityka,
- starszego analityka.

Możliwy jest także awans na stanowisko kierownicze, np. szefa komórki analitycznej lub – w wariantcie alternatywnym – trenera wewnętrznego.

Takie podejście daje pracownikom długofalowe perspektywy rozwoju, co w większości przypadków ma dodatkowy walor motywacyjny.

Rycina 4. **Możliwy wariant ścieżki kariery dla pracownika o predyspozycjach do pracy kierowniczej obejmujący 3 stanowiska i 2 urzędy**



W *Raporcie*²⁰ sporo uwagi poświęcono nie tylko możliwości podnoszenia kwalifikacji, lecz także odpowiedniej motywacji analityków. W tym aspekcie ważną rolę odgrywają cztery elementy:

1. Odpowiednie wykorzystanie stanowisk określonych w taryfikatorze (tabeli grup stanowisk) – w przypadku starszego analityka rekomendowanym stanowiskiem jest główny specjalista, ewentualnie starszy specjalista, natomiast w przypadku młodszego analityka rekomenduje się stanowisko specjalisty.
2. Wyciąganie wniosków z badań porównawczych na temat trendów wynagrodzeniowych występujących na ogólnym rynku pracy oraz w ramach służby cywilnej, aby nie dopuszczać do powstawania nadmiernych różnic w poziomie wynagrodzeń analityków w sektorze rynkowym i w służbie cywilnej.
3. Potrzeba rozwijania systemów oceny wyników pracy opartych na metodyce zarządzania przez cele w ramach kontroli zarządczej i rozwiązań pozwalających na uzależnienie zmiennych składników wynagrodzenia od wyników pracy uzyskiwanych przez analityków.

¹⁹ *Raport*, dz. cyt., s. 45.

²⁰ Tamże, s. 45-46.

4. Konieczność rozwijania pozafinansowych systemów motywacyjnych, które powinny odpowiadać na realne potrzeby analityków, a w szczególności na te związane z potrzebą samorealizacji i uznania.

Strategia ukierunkowana na rozwój służby cywilnej²¹ prezentuje cały szereg działań, które można wykorzystać również na potrzeby motywowania analityków. Należy jednak zaznaczyć, że istotną przeszkodą przy wdrażaniu nowych rozwiązań motywacyjnych są ograniczenia budżetowe oraz – w pewnym stopniu – przyzwyczajenie do tradycyjnie stosowanych systemów motywacyjnych.

Rekomendowane ścieżki rozwoju zawodowego analityka skonstruowane pod kątem progresji poziomu biegłości w kluczowych kompetencjach specjalistycznych zostały przedstawione w tabeli 4.

²¹ Zob. <http://dsc.kprm.gov.pl/prace-nad-projektem-strategii-zarzadzania-zasobami-ludzkimi-w-sluzbie-cywilnej>. Dostęp: październik 2014 r.

Tabela 4. Ścieżki rozwoju kluczowych kompetencji analitycznych dla ról młodszego i starszego analityka w administracji rządowej

Kluczowe kompetencje analityczne	Ścieżka podstawowa			Ścieżka zaawansowana		
	Poziom „wejściowy”	Poziom optymalny	Poziom „wyjściowy”	Poziom „wejściowy”	Poziom optymalny	Poziom „wyjściowy”
Posiadanie i wykorzystywanie wiedzy specjalistycznej	2	3	4	4	4	5
Stosowanie narzędzi informatycznych	2	3	4	4	4	4
Planowanie badań i realizacja prac badawczych	ND	ND	2	2	3	4
Gromadzenie i dbałość o jakość informacji	2	3	4	4	5	5
Analizowanie informacji	2	3	3	3	4	5
Wyciąganie wniosków i proponowanie rozwiązań	2	3	3	3	4	5
Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność za nie	ND	ND	2	2	3	4
Skuteczna komunikacja	3	3	4	4	5	5
Umiejętność współpracy w zespole	3	3	4	4	5	5

Biegłość w poszczególnych kompetencjach została oceniona według skali opisanej w tabeli 2.

W powyższej tabeli opisano kolejne poziomy rozwoju kompetencji – od objęcia przez pracownika danego stanowiska aż po jego gotowość do awansu na kolejną, wyższą pozycję:

- Poziom „wejściowy” – pracownik rozpoczynający pracę na stanowisku np. po rekrutacji lub awansie.
- Poziom optymalny – pracownik biegły, efektywnie realizujący zadania, ale jeszcze niegotowy na awans, jako że w celu uzyskania pożądanego skutecznego działania i wykorzystania w pełni swego potencjału wciąż mógłby się doskonalić w niektórych obszarach.
- Poziom „wyjściowy” – pracownik gotowy do awansu na wyższe stanowisko, doskonale realizuje swoje zadania i wykazuje się biegłością pozwalającą na podjęcie bardziej zaawansowanych zadań.

W powyższej modelowej ścieżce rozwoju kompetencji pracownika dla dwóch głównych ról założono stopniowe wzrastanie biegłości w poszczególnych kompetencjach, aby docelowo analityk stał się wszechstronnym ekspertem w dziedzinie badań społecznych. Podejście to jest kluczowe w budowaniu IPRZ dla analityków, gdyż pozwala na dobieranie działań edukacyjnych odpowiednich dla danego poziomu rozwoju zawodowego. Poziom „wyjściowy” kompetencji młodszego analityka jest jednocześnie poziomem „wejściowym” kompetencji starszego analityka.

5. METODY ROZWIJANIA KLUCZOWYCH KOMPETENCJI SPECJALISTYCZNYCH ANALITYKÓW

W trakcie badania potencjału analitycznego kadr administracji rządowej ankietą PAPI²² zebrano informacje na temat dostępności szkoleń oraz innych form rozwoju zawodowego z zakresu analiz ekonomiczno-społecznych. 35% respondentów uznało, że pracownicy regularnie uczestniczą w szkoleniach (nie zgadzało się z tym stwierdzeniem 37%), a 42% stwierdziło, że analitycy regularnie uczestniczą w konferencjach ze swojej dziedziny (33% miało przeciwne zdanie). Podczas wywiadów indywidualnych potwierdzono niedobór odpowiednich szkoleń dla tej grupy zawodowej, która z tego powodu musi samodzielnie zdobywać nowe umiejętności, m.in. uczestnicząc w bezpłatnych kursach internetowych. Pozytywnie oceniono możliwości zewnętrznego rozwijania kompetencji poprzez udział w inicjatywach networkingu oferowanych przez platformę analityków KPRM.

Poniżej scharakteryzowano sugerowane metody rozwoju kompetencji analityków w administracji rządowej, zarówno na stanowisku pracy (*on-the-job*), jak i poza nim (*off-the-job*).

DZIAŁANIA ROZWOJOWE ZWIĄZANE BEZPOŚREDNIO Z MIEJSCEM PRACY (*ON-THE-JOB*)

Większość pracowników zyskuje wiedzę i umiejętności przeważnie w trakcie codziennej pracy. Taki sposób „nauki poprzez praktykę” („uczenia się przez doświadczenie”) jest najbardziej efektywny²³. Pracownik nie tylko zdobywa nową wiedzę i umiejętności, ale też jest w stanie od razu je wypróbować w docelowym środowisku.

Mentoring merytoryczny

Według definicji Europejskiej Rady Mentoringu i Coachingu (*European Mentoring and Coaching Council*) mentoring to „dobrowolna i niezależna od hierarchii służbowych pomoc udzielana przez jednego człowieka drugiemu, dzięki czemu może on poczynić znaczny postęp w wiedzy, pracy zawodowej lub sposobie myślenia”²⁴. Najogólniej polega na „sprawowaniu opieki” nad pracownikiem w różnych stadiach jego rozwoju i kariery w organizacji oraz doskonaleniu umiejętności merytorycznych lub kierowniczych poprzez wykorzystanie doświadczenia pracowników o wyższych kompetencjach i pozycji w hierarchii organizacyjnej (mentorów). To forma rozwoju zawodowego oparta na długofalowej relacji pomiędzy mentorem a pracownikiem mniej doświadczonym lub mającym niższe kwalifikacje (ucznem). Mentoring jest formą pomocy udzielanej sobie wzajemnie przez pracowników, niezależną od hierarchii służbowej. Jego podstawowy cel stanowi odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia, inspirowanie go i stymulowanie do rozwoju m.in. poprzez dzielenie się historiami z życia mentora. W ramach mentoringu prowadzone są zróżnicowane działania, w tym doradztwo i nieformalna wymiana informacji, a także coaching, który funkcjonuje również jako odrębna metoda wspierania rozwoju pracownika (więcej na ten temat nieco niżej).

²² Więcej informacji na ten temat można znaleźć w opracowaniu: Ledzion B., Olejniczak K. (red.) (2014). *Ekspertyza*, dz. cyt.

²³ Za: Łaguna M. (2008). *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...* Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

²⁴ Zob. <http://www.eirk.com.pl/>. Dostęp: październik 2014 r.

Mentoring jest często wykorzystywany w organizacjach, nawet w sposób niesformalizowany, kiedy osoba z dużym doświadczeniem i sukcesami zawodowymi podejmuje się wprowadzenia nowego pracownika (zauważalna jest analogia do relacji mistrz – uczeń). Specjalista – jako bardziej doświadczony i cieszący się powszechnym autorytetem – inspirowanie do nauki mniej doświadczonych kolegów. Dając przykład, pozwala im tym samym lepiej się odnaleźć w organizacyjnej rzeczywistości. Mentor może pokazać uczniom inną perspektywę czy pomóc wybrać najodpowiedniejsze narzędzia do rozwiązania istniejących problemów. Dzięki temu uczeń uzyskuje nie tylko konkretne wsparcie, ale także większe poczucie pewności siebie.

Najczęściej mentoring przybiera formę cyklicznych spotkań mentora i ucznia, w zależności od potrzeb mentorowanego. Ważne jest, aby mentor – niewątpliwie dysponujący rozległą wiedzą i doświadczeniem – potrafił się nimi dzielić. Dlatego niezbędne jest odpowiednie przygotowanie mentora (np. przeszkolenie) do tej roli. Warto przy tym pamiętać, iż mentoring jest działaniem rozwojowym dla obu stron – i ucznia, i mentora – jednak dla każdego w innym wymiarze.

Proponujemy stworzenie dla analityków w administracji publicznej systemu mentoringu połączonego ze ścieżkami kariery i rozwoju zawodowego. Analitycy z wysokimi kompetencjami w zakresie wiedzy i umiejętności analitycznych staliby się mentorami dla pracowników o niższych kompetencjach (np. wynikających z krótkiego stażu pracy w danym resorcie).

Z perspektywy ucznia system mentoringowy obejmowałby działania związane z nauczaniem, inspirowaniem, doskonaleniem kompetencji analitycznych u analityków z młodszym stażem, a z perspektywy mentora byłby nastawiony na działania doskonalące umiejętności mentorskie (poprzez szkolenia, kursy, programy e-learningowe) u analityków o wyższych kompetencjach analitycznych.

Coaching z przełożonym

Propozycja takiego rozwiązania zamiast coachingu z zewnętrznym coachem jest uwarunkowana przez dwa czynniki:

- merytoryczny – przełożony znacznie lepiej orientuje się w kontekście pracy analityka, nawet jeżeli nie jest ekspertem w danym obszarze tematycznym;
- finansowy – koszty zatrudnienia zewnętrznego coacha mogą być bardzo wysokie.

Coaching to wspieranie rozwoju konkretnej umiejętności pracownika w określonej dziedzinie. Dzięki pomocy coacha pracownik ma osiągnąć uzgodnione z nim cele. Najczęściej coach zawiera z coachowanym kontrakt określający, w jakim czasie dany cel ma być zrealizowany.

Coaching przeważnie jest prowadzony indywidualnie, ale może być też realizowany dla całego zespołu. Osobisty trener (coach) pomaga pracownikowi przezwyciężyć ograniczenia, np. związane z trudnościami w komunikacji czy z zastosowaniem umiejętności merytorycznych w praktyce. Coaching jest skuteczny także w sytuacji, gdy ma za zadanie doprowadzenie do otwarcia się pracownika na nowe rozwiązania, przełamanie schematycznego myślenia.

Dobry coach nigdy nie podsuwa rozwiązań problemów, a jedynie inspirowanie pracownika do samodzielnego znalezienia rozwiązania (np. poprzez pytania). Kluczowym celem coachingu jest pobudzanie do myślenia i refleksja nad tym, w jaki sposób pracownik wykorzystuje umiejętności lub wiedzę – czyli pomaganie coachowanemu w uczeniu się, a nie uczenie go konkretnych umiejętności, oraz kierunkowanie jego działań na świadome dokonywanie zmian. Coaching opiera się na zasobach (wiedzy i umiejętności) już posiadanych przez pracownika – coach jedynie go motywuje i towarzyszy mu podczas doskonalenia się w ich stosowaniu. Dzięki pracy z coachem coachowany poznaje swoje kompetencje i potrafi pełniej wykorzystać swój potencjał.

W ramach coachingu prowadzonego przez przełożonego proponujemy wspólną pracę analityka z jego zwierzchnikiem nad rozwojem konkretnych umiejętności technicznych oraz pogłębianiem wiedzy merytorycznej podczas cyklicznych indywidualnych spotkań.

Wdrażanie tego rozwiązania wymaga bardzo dobrego przygotowania przełożonych do prowadzenia coachingu. Takie przygotowanie powinno mieć formę szkoleń, a w początkowej fazie dodatkowo wsparcia ze strony profesjonalnych coachów.

Coaching z przełożonym a mentoring

Ponieważ z pozoru obie metody wydają się takie same, warto przeanalizować poniższe zestawienie, aby mieć świadomość istniejących między nimi różnic.

- Horyzont czasowy – w przeciwieństwie do mentoringu coaching ma charakter kontraktu dotyczącego nabycia określonych umiejętności w ustalonym z góry czasie. Jest relacją krótkoterminową – jego średnia długość wynosi sześć miesięcy – o precyzyjnie określonych formalnych ramach i kontrolowanej celowości. Coaching ma pomóc w osiągnięciu skuteczności „tu i teraz”, zatem jest nastawiony na natychmiastowy bądź szybki efekt. Z kolei mentoring to relacja długoterminowa. Jego ramy czasowe są bardziej elastyczne i uzależnione od aktualnych potrzeb mentorowanego, zaś sam proces może trwać nawet kilka lat.
- Transfer wiedzy – podstawowa różnica w stosowaniu obydwu technik zasadza się na kwestii ingerencji lub wyrażania własnego zdania. Coach nie wyraża swojej opinii, a jedynie nakierowuje coachowanego na właściwe metody pracy nad własnym rozwojem. Nie przekazuje mu wiedzy merytorycznej, a raczej bazuje na wiedzy posiadanej przez coachowanego – pomaga mu z niej skorzystać, wyciągnąć wnioski, zaplanować swój rozwój w wybranym kierunku, znaleźć sposób wprowadzenia zmian i następnie wspiera ich realizację. Stąd możliwe jest prowadzenie coachingu przez przełożonego, który nie jest ekspertem w obszarze analiz, ale ma wiedzę i umiejętności coachingowe. Natomiast mentor to bardziej przewodnik, „mistrz w fachu”, który dzieli się doświadczeniem, przemyśleniami, historiami i sytuacjami z życia oraz udziela konkretnych porad. Stąd kluczowe jest, aby mentor był ekspertem w danej dziedzinie.
- Zależność organizacyjna – coachem może być bezpośredni przełożony, zaś mentorem powinna być osoba znajdująca się poza „linią raportowania”.

Praca z przełożonym

Wspólna praca z przełożonym powinna mieć formę cyklicznych spotkań, podczas których przełożony będzie przekazywał informacje zwrotne na temat diskutowanych obszarów rozwojowych (np. konkretnej kompetencji). Oceń, co w zachowaniu pracownika było efektywne, podpowie, co warto zmienić, i zainspiruje pracownika do poszukiwania nowych rozwiązań.

Udział w pracach projektowych lub w zespołach zadaniowych

Osobę szkoloną przydziela się do zespołu z określonym zadaniem obejmującym obszary związane bezpośrednio i pośrednio z tematyką i specyfiką jego pracy. Odmianą tej metody jest udział w projektach interdyscyplinarnych obejmujących obszary niezwiązane bezpośrednio z pracą szkolonego, dzięki czemu zdobywa on szeroką wiedzę z różnorodnych dziedzin i nabywa większej pewności siebie.

Powierzenie zadań zleconych

Pracownik otrzymuje zadania wykraczające poza zakres jego obowiązków. Powierzając pracownikowi tego typu zadania, ustala się cel i termin ich realizacji, a następnie monitoruje ich wykonanie. Powinny one dotyczyć problemów o różnym charakterze, dzięki którym można dowiedzieć się więcej o szkolenym i sprawdzić go w trudnych sytuacjach. Przykładem takiego zadania może być przeprowadzenie analizy/ekspertyzy w określonym obszarze spoza zakresu obowiązków analityka, ale umożliwiającym poszerzenie jego wiedzy.

Czasowe rozszerzenie zakresu obowiązków

Jest to wykonywanie dodatkowych zadań w ramach tego samego stanowiska pracy przez ustalony okres czasu. Przełożony uzgadnia z pracownikiem zarówno zakres tego rozszerzenia (czyli wspomniane dodatkowe zadania), jak i czas jego trwania.

Rotacja na stanowiskach pracy

Metoda ta polega na tymczasowej zamianie pracowników na stanowiskach pracy lub na okresowym wypełnianiu przez nich obowiązków z innego zakresu, np. wskutek podziału pracy. Ma ona na celu wzrost kwalifikacji pracownika, który podczas pracy na różnych stanowiskach zdobywa doświadczenia i poznaje zasady funkcjonowania organizacji. Oprócz pozytywnego wpływu na rozwój zawodowy pracownika metoda ta usprawnia także komunikację wewnątrz organizacji.

Zastępstwo na stanowisku pracy

Polega na powierzeniu pracownikowi zadań realizowanych przez innego pracownika, np. na czas jego nieobecności. Dzięki temu sprawdzane są zdolności pracownika w nowych warunkach. Ta metoda może być stosowana w odniesieniu do stanowisk na tych samych lub nieco wyższych poziomach.

Wzorowanie się (shadowing)

Polega na obserwowaniu, naśladowaniu i powtarzaniu po kimś czynności i zachowań. Najlepiej, jeżeli osoba naśladowana nie wie, że takie wzorowanie się ma miejsce, gdyż wtedy wykonuje swoje obowiązki w sposób naturalny. W przeciwnym razie jej zachowania mogą ulec zakłóceniu.

Dzielenie się wiedzą z innymi

Przekazywanie wiedzy mniej doświadczonym współpracownikom w celu wzmocnienia własnych umiejętności merytorycznych i społecznych (umiejętność prezentacji, komunikowania się) poprzez np.:

- instruktaż, czyli przekazanie wiedzy z danego zakresu np. odnośnie do wykonywania jakiegoś zadania lub działania – osoba doświadczona zwykle najpierw omawia, a następnie prezentuje wykonanie zadania, po czym obserwuje, jak robi to osoba ucząca się, i wskazuje jej obszary wymagające poprawy;
- organizację krótkich, nieformalnych prezentacji/dyskusji wewnątrz zespołu/komórki organizacyjnej;
- prowadzenie krótkich szkoleń wewnętrznych dla współpracowników z innych działów (np. „klientów wewnętrznych” korzystających z wyników prac analityków) na tematy związane z badaniami, analizą danych etc., celem zwiększenia świadomości ich uczestników, ugruntowania zdobytej przez siebie wiedzy oraz zwiększenia umiejętności komunikacyjnych.

Wymiana dobrych praktyk

Wymiana doświadczeń pomiędzy pracownikami (np. jak rozwiązano konkretny problem, z jakich narzędzi skorzystano, co zadziałało, a co nie itd.). Wymiana może się odbywać w ramach jednego urzędu pomiędzy urzędnikami z tej samej komórki organizacyjnej lub z różnych komórek. Możliwa jest także wymiana dobrych praktyk z pracownikami innych urzędów (np. w formie wspólnoty praktyków).

Poznawanie pracy w innych urządach

Może się to odbywać przykładowo poprzez ministraże, wizyty studyjne, wzorowanie się (shadowing), wymianę pracowników.

- Ministaż – krótki pobyt połączony z wykonywaniem wyznaczonych zadań w innym zespole czy innej jednostce organizacyjnej, a nawet w innym urzędzie, w celu zdobycia wiedzy i umiejętności.
- Wizyta studyjna – wizyta organizowana w innych jednostkach (komórkach organizacyjnych, urzędach) w celu zapoznania się z ich specyfiką działania, wykonywania konkretnych zadań, obszarem pracy itd.
- Staż i wymiana zagraniczna – działanie rozwojowe rekomendowane dla zaawansowanych analityków. Pracownik w trakcie stażu może zdobyć wiedzę i umiejętności m.in. w zakresie nowoczesnych rozwiązań, jeszcze niestosowanych lub rzadko wykorzystywanych w Polsce. Osoba po takim stażu mogłaby stać się źródłem dobrych praktyk dla innych – dzielić się swoimi doświadczeniami i obserwacjami, np. poprzez prezentacje dla innych analityków w swoim urzędzie, w ramach wspólnoty praktyków lub włączając się w prowadzenie kursów (także tych zaproponowanych w *Międzyresortowym programie szkoleniowym*) czy nawet wykładów w ramach studiów podyplomowych.

Wspólnota praktyków

Metoda ta może mieć formę cyklicznych spotkań (np. raz w miesiącu) analityków pracujących w różnych urządach. Podczas tych spotkań będą poruszane konkretne problemy, wyzwania, dla których następnie będzie się wspólnie poszukiwać rozwiązań lub dobierać dobre praktyki. Jest to systematyczny i ustrukturyzowany sposób na zacieśnianie współpracy pomiędzy poszczególnymi urzędami i budowanie potencjału analitycznego administracji rządowej. Sesje mają charakter roboczych dyskusji nad konkretnymi problemami, pomysłami bądź dzielenia się doświadczeniami. Zwykle trwają nie dłużej niż 2-3 godziny.

Wzorcowa wspólnota praktyków ma charakter półformalny, nie tworzy oddzielnej struktury (np. stowarzyszenia czy bardziej technicznie – biura), jej uczestnicy organizują swoją pracę „oddolnie”. Koordynacja spotkań (ich tematyki, częstotliwości, czasu trwania) to efekt wspólnych ustaleń członków grupy. Jednak na początku przydaje się instytucja, która inicjuje organizację takich spotkań. W przypadku wspólnoty analityków rządowych taką instytucją może być KPRM (np. Departament Programowania i Oceny Skutków Regulacji). Spotkania mogą się odbywać w salach dostępnych w urządach.

Zaletą wspólnoty praktyków jest to, iż stanowi ona platformę dyskusji o typowych problemach związanych z codzienną pracą (np. z dostępnością danych, korzystaniem z oprogramowania, metodami stosowanymi w konkretnych problemach badawczych). Przydatne dla usprawnienia działania wspólnoty byłoby rozwiązanie umożliwiające stałą komunikację on-line, np. wykorzystanie popularnych serwisów społecznościowych, gdzie analitycy wymienialiby się opiniami, przesyłali linki do ciekawych publikacji lub badań, dzielili się pomysłami i spostrzeżeniami, zachęcali do udziału w szkoleniach i konferencjach.

DZIAŁANIA ROZWOJOWE NIEZWIĄZANE BEZPOŚREDNIO Z MIEJSCEM PRACY (OFF-THE-JOB)

Doskonalenie się we własnym zakresie

Samodzielne zapoznawanie się z literaturą czy prasą fachową oraz ze stronami internetowymi o danej tematyce.

Szkolenia stacjonarne

Uczestnictwo w szkoleniach i warsztatach z różnych obszarów tematycznych prowadzonych przez wewnętrznych trenerów lub przez firmy zewnętrzne. Możliwe formy szkoleń stacjonarnych to:

- Kursy prowadzone przez trenerów zewnętrznych jako:
 - a. szkolenia otwarte – dla uczestników z różnych organizacji, którzy zapisują się na konkretne szkolenie oferowane w danym terminie;
 - b. szkolenia zamknięte – dla pracowników danej organizacji.
- Kursy prowadzone przez trenerów wewnętrznych.
- Szkolenia e-learningowe – dostępne na nośnikach cyfrowych lub on-line, ewentualnie realizowane w połączeniu ze szkoleniami stacjonarnymi w formule *blended learning*.

Tematy szkoleń merytorycznych zostały zaproponowane w *Międzyresortowym programie szkoleniowym*. Natomiast jako tematykę dodatkową (uzupełniającą) warto zasugerować te zagadnienia, które wiążą się bezpośrednio z rozwojem kluczowych kompetencji specjalistycznych analityków opisanych w rozdziale 2 niniejszego dokumentu.

Poniżej przykładowe tematy szkoleń uzupełniających szkolenia merytoryczne.

- Z obszaru umiejętności komunikacji:
 - a. warsztaty nt. sztuki prezentacji;
 - b. warsztaty nt. udzielania informacji zwrotnej;
 - c. szkolenie z szybkiego czytania/czytania fotograficznego;
 - d. szkolenie nt. bezwzrokowego pisania;
 - e. szkolenie nt. tworzenia map myśli (np. skutecznego notowania).
- Z obszaru umiejętności współpracy w zespole:
 - a. warsztaty nt. budowania i funkcjonowania zespołów;
 - b. warsztaty nt. technik zespołowego rozwiązywania problemów.
- Z innych obszarów przydatnych w pracy analityka:
 - a. warsztaty z technik organizowania pracy;
 - b. warsztaty nt. zarządzania czasem, monitorowania poziomu realizacji zadań oraz oceny wyników;
 - c. warsztaty nt. wyznaczania celów np. według metody SMART;
 - d. warsztaty w zakresie ustalania priorytetów działań;
 - e. warsztaty w zakresie umiejętności określania priorytetów i wag poszczególnych informacji.

Konferencje

Podczas konferencji prezentowane są różne referaty, zwłaszcza podsumowania badań czy projektów. Uczestnicy mogą tu zapoznać się z nowymi koncepcjami.

Seminaria

Uczestnicy z różnych organizacji spotykają się, aby dyskutować o rozmaitych kwestiach, np. projektach, napotkanych trudnościach i sposobach ich rozwiązywania.

Zarówno konferencje, jak i seminaria jako metody rozwoju zawodowego są jednak mało efektywne. Dzieje się tak dlatego, że zakładają bierność osób szkolonych, a często mają zbyt szeroką tematykę. Mogą służyć zdobywaniu wiedzy i inspiracji, ale najczęściej nie przekładają się na konkretne umiejętności. Inaczej sytuacja rysuje się w przypadku pracownika uczestniczącego w tych wydarzeniach jako prelegent, który przez to pogłębia i utrwała swoją wiedzę.

Stworzenie zespołu trenerów wewnętrznych

Ta metoda doskonalenia przynosi korzyści nie tylko pracownikowi, który pełni funkcję trenera (w postaci ugruntowania jego wiedzy i umiejętności), lecz także umożliwia rozwój zawodowy pozostałych analityków. Taką grupę szkoleniową można utworzyć w ramach jednego urzędu (jeżeli jest wystarczająco duży, aby uzasadnić potrzebę posiadania kilku trenerów wewnętrznych) albo resortu. Na wstępie należy ustalić, czy zadania związane z realizacją szkoleń pracownik będzie wykonywał dodatkowo, tj. poza swoim podstawowym zakresem obowiązków, czy też zostanie utworzone oddzielne stanowisko koncentrujące się tylko na prowadzeniu kursów. Następnie trzeba wyłonić spośród pracowników urzędu specjalistów w danej dziedzinie, którzy potrafią dzielić się wiedzą z innymi osobami. Konieczne jest też przygotowanie ich do prowadzenia szkoleń, choćby poprzez warsztaty poświęcone technikom trenerskim.

Studia podyplomowe

Jest to rozwiązanie długofalowe, wiążące się z dużą inwestycją finansową i czasową zarówno po stronie uczestnika, jak i urzędu – jeżeli instytucja będzie dofinansowywała ten rodzaj działania rozwojowego. Warto rozważyć uruchomienie studiów podyplomowych wspierających rozwój analityków przez jedną lub nawet kilka uczelni, w oparciu o autorskie programy. Studia te powinny być spójne z propozycją ujętą w *Międzyresortowym programie szkoleniowym* (możliwe jest nawet połączenie opisanych tam kursów oraz rozbudowanie części teoretycznej), a zarazem powiązane z zestawem kluczowych kompetencji analitycznych. Program studiów mógłby obejmować dwa semestry (czyli jeden rok, jak w przypadku typowych studiów podyplomowych). Zajęcia mogłyby odbywać się podczas zjazdów np. raz na miesiąc w weekendy (piątki po południu, soboty i niedziele), ewentualnie w piątki po południu i w soboty co dwa tygodnie. Wydaje się, że formuła studiów podyplomowych może być postrzegana przez uczestników jako bardziej nobilitująca niż krótkie formy szkoleniowe, zatem w tym przypadku zapewne także motywacja do wzięcia w nich udziału okaże się silniejsza. Co więcej, dyplomy ukończenia studiów podyplomowych są cenione przez pracodawców (i pracowników) wyżej niż certyfikaty potwierdzające uczestnictwo w kursach.

6. WYTYCZNE DLA OPTIMALNEGO KSZTAŁTU INDYWIDUALNYCH PROGRAMÓW ROZWOJU ZAWODOWEGO DLA ANALITYKÓW

ZAŁOŻENIA SYSTEMOWE DLA IPRZ

Rozwój zawodowy jest zwykle definiowany jako rozwój pracownika w obrębie organizacji zgodnie z potrzebami organizacji i wynikami, możliwościami oraz preferencjami pracowników²⁵. Stąd przy planowaniu rozwoju zawodowego kluczowe jest uwzględnienie zarówno perspektywy pracownika, jak i pracodawcy. Dlatego też indywidualne programy rozwoju zawodowego powinny być tworzone w taki sposób, aby jak najlepiej zdiagnozować potencjał i aspiracje pracownika oraz wesprzeć jego indywidualny rozwój poprzez różnorodne formy działania adekwatnie do jego potrzeb i celów danej instytucji.

Zgodnie z art. 108 ust. 1 Ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz. U z 2014 r. poz. 1111, z późn. zm.) „indywidualny program rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej – odrębnie dla każdego członka korpusu służby cywilnej (z wyjątkiem dyrektora generalnego urzędu) – ustala bezpośredni przełożony. Przy ustalaniu indywidualnego programu rozwoju zawodowego bierze się pod uwagę w szczególności:

- 1) wnioski zawarte w ocenie okresowej członka korpusu służby cywilnej;
- 2) planowaną ścieżkę awansu stanowiskowego i finansowego członka korpusu służby cywilnej;
- 3) plany i możliwości rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej;
- 4) potrzeby i możliwości urzędu w zakresie zatrudnienia.

Program ten jest akceptowany przez osobę kierującą komórką organizacyjną i zatwierdzany przez dyrektora generalnego urzędu”.

Indywidualny program rozwoju zawodowego stanowi podstawę do kierowania członków korpusu służby cywilnej na szkolenia. Zgodnie z art. 10 ust. 1 Rozporządzenia 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) „szkolenia w ramach indywidualnego programu rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej organizuje się w szczególności w celu nabycia przez członka korpusu służby cywilnej wiedzy lub umiejętności określonych w tym programie”. Zgodnie z art. 10 ust. 2 rozporządzenia „w przypadku, gdy programy szkoleń centralnych, powszechnych i specjalistycznych są zgodne z indywidualnym programem rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej, dyrektor generalny urzędu (kierownik urzędu) może skierować członka korpusu służby cywilnej na te szkolenia w ramach ustalonego dla niego indywidualnego programu rozwoju zawodowego”.

²⁵ Armstrong M. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer.

WYTYCZNE DLA PROCESU TWORZENIA I REALIZACJI IPRZ

*Raport*²⁶ zawiera wytyczne co do optymalnego kształtu IPRZ dla analityków. Za najważniejsze uznano określenie zapotrzebowania instytucji na analityków w perspektywie 3-5 lat, zdefiniowanie przyszłej struktury stanowisk analitycznych wraz z możliwą ścieżką awansu, wprowadzenie kryteriów oceny kompetencji analitycznych oraz zdefiniowanie celów dotyczących doskonalenia kompetencji i ścieżek rozwoju zawodowego.

Zarówno analityk, jak i jego przełożony już na etapie oceny okresowej powinni uwzględnić zestaw kluczowych kompetencji specjalistycznych oraz odnieść się do profilu kompetencyjnego, a także rozważyć ścieżkę kariery, jaką może podążać analityk. Dzięki temu możliwe będzie nie tylko ocenienie zadań realizowanych przez pracownika, ale także wskazanie jego mocnych stron oraz obszarów wymagających dalszej pracy w odniesieniu do postulowanych kompetencji specjalistycznych. Umożliwi to zaproponowanie odpowiednich form i metod doskonalenia zawodowego w dziedzinach przyporządkowanych do roli analityka, co z kolei stanie się materiałem wyjściowym przy ustalaniu IPRZ. Spostrzeżenia poczynione podczas oceny okresowej i tworzenia IPRZ (m.in. w części poświęconej analizie kompetencji zawodowych wymaganych u analityków w administracji rządowej) powinny być spójne.

IPRZ powinien także stanowić podstawę wyznaczania kierunków awansu stanowiskowego i finansowego pracownika. Należy pamiętać, że kompetencje pracownika po pewnym czasie mogą znacznie przekroczyć poziom oczekiwany na zajmowanym przez niego stanowisku (określany w profilu kompetencyjnym, a niezbędny do realizacji zadań w ramach zakresu obowiązków). Wówczas pracownik uzna wykonywane zadania za rutynowe i monotonne, a wynagrodzenie za nieadekwatne. W rezultacie może dojść do spadku jego zaangażowania i wzrostu niezadowolenia, a ostatecznie nawet do odejścia z pracy. Zastąpienie takiego doświadczonego pracownika często nie jest łatwym zadaniem. Awans stanowiskowy i finansowy może być zatem naturalną konsekwencją rozwoju zawodowego i jako taki musi być brany pod uwagę w procesie tworzenia indywidualnego programu rozwoju zawodowego.

Rzetelnie przeprowadzany proces tworzenia IPRZ analityków powinien zapewnić:

- poznanie przez przełożonego preferencji pracownika (szczególnie w obszarze jego specjalizacji) oraz ich uwzględnienie w planowaniu dalszego rozwoju zawodowego analityka;
- poznanie przez analityka oczekiwań przełożonego w zakresie rozwoju zawodowego, szczególnie w obszarze analitycznym;
- dobór najefektywniejszych działań do potrzeb rozwojowych analityka;
- możliwość monitorowania rozwoju analityka;
- wspieranie ewentualnego awansu stanowiskowego i/lub finansowego.

Przykładowo wypełnione arkusze *Preferencji dotyczących rozwoju zawodowego* oraz IPRZ dla obu ról (młodsze i starsze analityka) wraz z wytycznymi znajdują się w załącznikach do niniejszego dokumentu.

²⁶ Zob. *Raport*, dz. cyt., s. 47.

7. GŁÓWNE KROKI W REALIZACJI PROCEDURY INDYWIDUALNEGO PROGRAMU ROZWOJU ZAWODOWEGO

W *Raporcie*²⁷ opisano szczegółowo główne kroki w realizacji procedury IPRZ. Są to:

Etap startowy Przełożony typuje osoby, którym zaproponuje skorzystanie z IPRZ w wersji dla analityków.

Etap I

- a. Bezpośredni przełożony informuje ocenianego o możliwości przygotowania dla niego IPRZ w wersji dla analityków.
- b. Oceniany wypełnia arkusz *Preferencji dotyczących rozwoju zawodowego* i przedstawia go swojemu przełożonemu.
- c. Przed rozmową rozwojową przełożony wypełnia część I arkusza IPRZ: *Planowane kierunki rozwoju pracownika wynikające z celów/priorytetów urzędu*, odnosząc się też do preferencji pracownika.
- d. Równolegle przełożony uczestniczy w szkoleniu z procedury tworzenia IPRZ dla analityków (np. poprzez kursy e-learningowe) – jeśli wcześniej nie został przeszkolony w tym zakresie.

Etap II Rozmowa rozwojowa bezpośredniego przełożonego z pracownikiem, w trakcie której omawiany jest IPRZ, i która kończy się podsumowaniem oraz przedstawieniem dalszych kroków dotyczących procesu tworzenia IPRZ.

Etap III Akceptacja IPRZ przez kierującego komórką organizacyjną.

Etap IV Akceptacja IPRZ przez dyrektora generalnego.

Etap V Podpisanie IPRZ przez analityka.

Etap VI Monitorowanie realizacji działań rozwojowych i przechowywanie arkusza IPRZ.

²⁷ *Raport*, dz. cyt., s. 48-49.



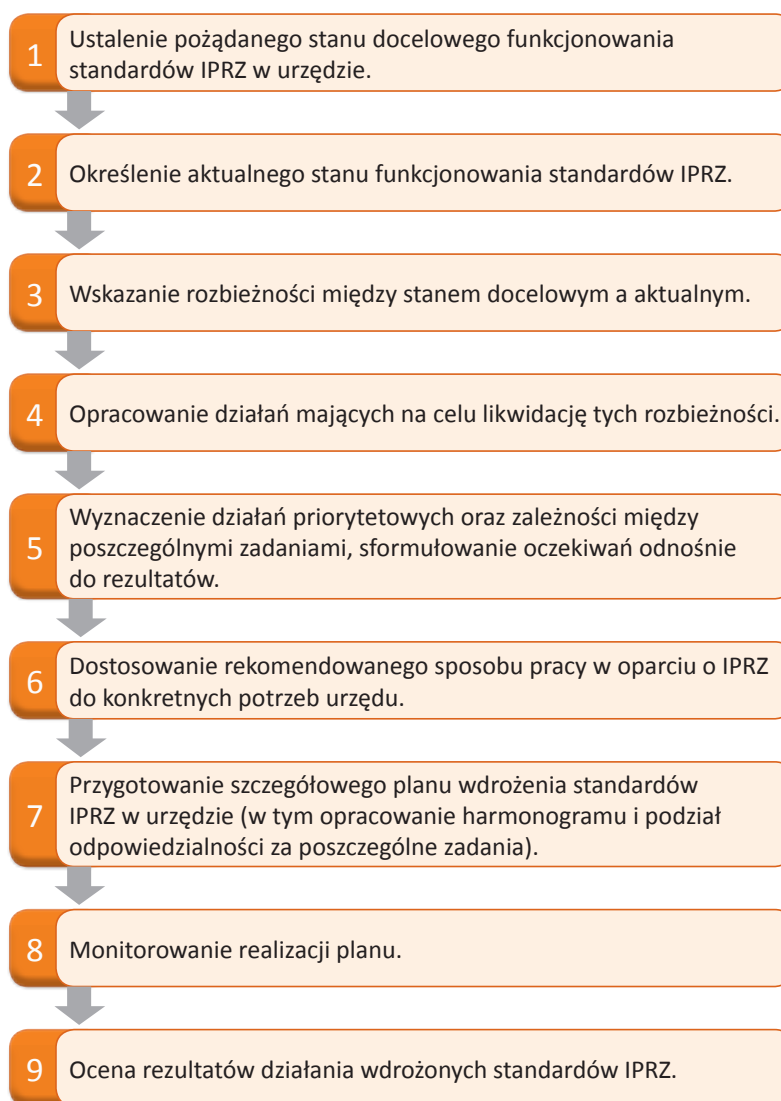
Rycina 5. Sekwencja budowy IPRZ w układzie czasowym



We wspomnianym *Raporcie*²⁸ zidentyfikowano także potencjalne trudności, które mogą wystąpić w trakcie tworzenia i realizacji IPRZ oraz zaproponowano sposoby ich niwelowania. Za najważniejsze utrudnienie uznano odmienne uwarunkowania pracy analityków w poszczególnych urządach, objawiające się dużą różnorodnością struktur organizacyjnych, stopni zaawansowania rozwoju potencjału analitycznego czy stosowanych rozwiązań i narzędzi w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Jako sposób dochodzenia do docelowego kształtu funkcjonowania IPRZ dla analityków w urządach zarekomendowano kompleksowy i elastyczny zestaw działań, który pozwoli na wdrożenie IPRZ w danym urządzie przy jednoczesnym uwzględnieniu opisanych powyżej odmiennych uwarunkowań pracy analityków w każdej jednostce.

Rycina 6. **Proponowane podejście do wdrażania standardów IPRZ dla analityków w urządach**²⁹



²⁸ *Raport*, dz. cyt., s. 51-52.

²⁹ Opracowano w oparciu o schemat kroków rekomendowanych przy wdrażaniu nowych standardów IPRZ w urządach zamieszczony w *Raporcie*, dz. cyt., s. 53.

W *Raporcie* wyszczególniono również kluczowe czynniki sukcesu³⁰ we wdrożeniu IPRZ dla analityków. Obok właściwego opracowania procedury, według której stosowany będzie IPRZ, należy zadbać o zharmonizowanie sześciu elementów:

1. Stabilnych ścieżek karier dla analityków pozwalających na realizację wielu istotnych kroków w karierze zawodowej.
2. Atrakcyjnej oferty szkoleń i działań wspierających rozwój zawodowy.
3. Skutecznego systemu oceny postępów w rozwoju zawodowym uwzględniającego zestaw kluczowych kompetencji specjalistycznych wymaganych od analityków.
4. Koordynacji i korelacji wszystkich systemów – ścieżek karier, szkoleń i rozwoju oraz oceniania pracowników.
5. Świadomej postawy przełożonych analityków w stosunku do roli analityków i wyników analiz w funkcjonowaniu urzędu.
6. Świadomej postawy analityków w stosunku do własnej roli i zadań w urzędzie.

³⁰ *Raport*, dz. cyt., s. 54.

BIBLIOGRAFIA

Armstrong M. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer.

Indywidualny program rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej. Poradnik dobrej praktyki. Warszawa: Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, 2012.

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

Łąguna M. (2008). *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...* Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

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

Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej. Warszawa: Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, 2012.

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

Zbiór dobrych praktyk dotyczących procesu tworzenia indywidualnych programów rozwoju zawodowego dla analityków. Warszawa: Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, 2014.

ZAŁĄCZNIKI

ZAŁĄCZNIK NR 1. PRZYKŁAD WYPEŁNIONEGO ARKUSZA PREFERENCJI ROZWOJU ZAWODOWEGO DLA ROLI MŁODSZEGO ANALITYKA

Wytyczne dla optymalnego kształtu tzw. arkusza preferencji rozwoju zawodowego

Arkusze *Preferencje dotyczące rozwoju zawodowego* daje analitykowi możliwość zakomunikowania przełożonemu w sposób ustrukturyzowany i bardziej formalny swoich preferencji i celów dotyczących rozwoju zawodowego.

Wypełniając ten arkusz, należy kierować się nie tylko osobistymi celami zawodowymi, ale także celami komórki organizacyjnej oraz całego urzędu. Arkusz stanowi narzędzie pomocnicze do konstruowania IPRZ i ustalania konkretnych działań rozwojowych. Przed przystąpieniem do tworzenia IPRZ przełożony powinien zapoznać się z wypełnionym przez pracownika arkuszem i uwzględnić jego treść. Jeżeli między zdaniem pracownika i przełożonego zachodzą jakiegokolwiek rozbieżności co do obszarów potencjalnego rozwoju, muszą one zostać omówione, tak aby osiągnąć konsensus odnośnie do działań rozwojowych ostatecznie zaplanowanych w IPRZ.

Podczas wypełniania arkusza może być pomocne opracowanie *Indywidualny program rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej. Poradnik dobrej praktyki*³¹.

W wersji arkusza przeznaczonej dla analityków proponuje się opatrzenie każdego z kryteriów komentarzem, aby można było jak najlepiej dopasować działania rozwojowe do potrzeb pracownika. W tym samym celu powinno się uwzględnić kluczowe kompetencje analityczne, odwołując się do konkretnych opisanych w nich przykładowych zachowań.

³¹ *Indywidualny program rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej. Poradnik dobrej praktyki* został przygotowany na zlecenie Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów w ramach projektu dotyczącego strategii zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej współfinansowanego przez UE ze środków EFS.

PREFERENCJE DOTYCZĄCE ROZWOJU ZAWODOWEGO

Imię i nazwisko pracownika:	Jan Nowak
Komórka organizacyjna:	Departament Innowacji i Rozwoju

I. ODPOWIEDZIALNOŚĆ

(należy określić swoje preferencje, wpisując komentarze przy każdym z kryteriów)

1.	Zwiększenie samodzielności	Zwiększenie samodzielności odnośnie możliwości podejmowania samodzielnie decyzji w ramach mojego zakresu obowiązków.
2.	Odpowiedzialność za ludzi	Jestem zainteresowany podniesieniem kompetencji w zakresie zarządzania zespołem w kontekście potencjalnego awansu w przyszłości. Chciałbym mieć możliwość przygotowywania się do koordynowania prac zespołu np. w ramach realizowanego aktualnie projektu czy zadania.
3.	Doskonalenie w ramach posiadanej odpowiedzialności	W ramach obecnej odpowiedzialności potrzebuję ciągłego aktualizowania i poszerzania swojej wiedzy w dziedzinie polityki opartej na dowodach oraz analizy kosztów i korzyści na potrzeby oceny skutków regulacji.

II. ZADANIA NA STANOWISKU PRACY

(należy określić swoje preferencje, wpisując komentarze przy każdym z kryteriów)

ZAKRES ZADAŃ

1.	Poszerzenie zakresu zadań (w tym zastępstwa, współpraca etc.)	Chcę zwiększyć zakres realizowanych zadań o te dotyczące OSR i testów regulacyjnych oraz ewaluacji interwencji publicznych (np. we współpracy z zespołem ds. OSR bądź z osobami realizującymi badania ewaluacyjne).
2.	Zmiana obszaru działania (obszary: współpraca międzynarodowa, fundusze europejskie, finanse etc.)	Mój zakres obowiązków uwzględnia szeroki wachlarz działań z różnych obszarów, więc nie mam oczekiwać co do zmiany zakresu obszaru mojego działania.
3.	Zwiększenie specjalizacji	Chcę poszerzyć swoją wiedzę i kompetencje w zakresie OSR i testów regulacyjnych oraz ewaluacji interwencji publicznych.
4.	Doskonalenie w ramach posiadanego zakresu zadań	W ramach obecnie wykonywanych zadań planuję naukę własną (stosowna literatura) i szkolenia. Chcę zwiększyć umiejętności w zakresie obsługi programów do prezentacji danych oraz lepiej poznać Visual Basic do zastosowania w MS Excel. Przydatna też byłaby zagraniczna wizyta studyjna (preferowane kraje anglojęzyczne), aby lepiej poznać tematykę OSR i ewaluacji polityk publicznych.

CHARAKTER ZADAŃ		
1.	Zwiększenie złożoności zadań	Zależy mi na możliwości przeprowadzenia od początku do końca prac związanych z procesem badawczym, tj. z samodzielnym zaplanowaniem badania i nadzorowaniem jego realizacji.
2.	Zwiększenie kreatywności	Chcę zwiększyć umiejętności w tym zakresie. Przykładowo chciałbym mieć możliwość poszukiwania niekonwencjonalnych rozwiązań oraz korzystania z wyników pracy grupowej (wymiana dobrych praktyk), szukania innych dróg rozwiązywania problemów lub realizowania zadań.
3.	Praca z ludźmi (w tym praca w zespole, z klientem etc.)	Chcę podnieść swoje kompetencje interpersonalne w zakresie technik rozwiązywania konfliktów w zespole. Poza tym potrzebuję dodatkowych szkoleń nt. asertywności oraz zespołowego rozwiązywania problemów. Chcę pogłębiać umiejętność podejmowania decyzji pod presją czasu. W kontekście moich preferencji dotyczących zwiększania odpowiedzialności za innych, chcę kształcić się także w zakresie zarządzania zespołem. Interesuje mnie koordynowanie prac zespołu.
4.	Praca projektowa	Chcę poznać zarządzanie projektami od strony teoretycznej, pogłębić wiedzę, która byłaby przydatna w pracy w zespole. Pozytywnie wpłynęłoby to na efektywność wykonywanych przeze mnie zadań na moim stanowisku.

III. INNE

Chcę podnosić kompetencje językowe (język angielski) dotyczące specjalistycznej terminologii.

Sporządzono

.....
data i podpis pracownika

ZAŁĄCZNIK NR 2. PRZYKŁAD WYPEŁNIONEGO IPRZ DLA ROLI MŁODSZEGO ANALITYKA

Wytyczne dla optymalnego kształtu IPRZ

Celem wypełniania arkusza IPRZ jest zapisanie i zebranie w jednym miejscu wszystkich ustaleń związanych z rozwojem zawodowym pracownika. Arkusz IPRZ powinien przede wszystkim stanowić zapis uzgodnień będących efektem rozmowy rozwojowej przełożonego z pracownikiem.

Wypełniając IPRZ dla analityków, należy kierować się ogólnymi zasadami opisanymi w *Indywidualnym programie rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej. Poradnik dobrej praktyki*³².

Wersja dla analityków została zmodyfikowana poprzez dodanie części służącej ocenie poziomu biegłości pracownika w kluczowych kompetencjach analitycznych. Dzięki takiej ocenie oraz odniesieniu się do optymalnego poziomu dla każdej z kompetencji, zaproponowanego w profilu kompetencyjnym (tabela 3), możliwe jest zaplanowanie działań rozwojowych dokładnie odpowiadających konkretnym potrzebom szkoleniowym analityka.

W arkuszu *Analiza kompetencji zawodowych wymaganych u analityka w administracji rządowej* przełożony:

- wpisuje optymalny poziom, jakiego oczekuje się od pracownika biegłego w danej roli (kolumna: „Oczekiwany poziom”) – zgodnie z profilem kompetencyjnym przedstawionym w tabeli 3;
- wpisuje swoją ocenę biegłości pracownika w danej kompetencji (kolumna: „Ocena”) – zgodnie ze skalą ocen zamieszczoną w tabeli 2;
- szczegółowo argumentuje swoją ocenę (kolumna: „Uzasadnienie oceny”), podając konkretne przykłady zachowań, ewentualnie wiedzy i umiejętności potrzebnych pracownikowi, żeby mógł efektywniej realizować swoje zadania w obszarze danej kompetencji; przy uzasadnianiu oceny oceniający powinien wyrażać się jasno i konkretnie, unikać ogólnikowych stwierdzeń – nie wystarczy ocena opisowa (np. „Pracownik opanował kompetencję w stopniu zadowalającym”), konieczne jest dokładne wyjaśnienie, dlaczego zdecydowano się na taką, a nie inną ocenę z podaniem konkretnych przykładów obszarów do rozwoju.

Może zaistnieć sytuacja, gdy profil kompetencyjny (tabela 3) dla typowego zakresu danej roli nie przewiduje biegłości w jakiejś kompetencji (np. dla młodszego analityka jest to „Planowanie badań i realizacja prac badawczych”). Jednak w praktyce, w przypadku konkretnego analityka realizującego wyznaczony zakres zadań w danym urzędzie, określona kompetencja także może okazać się przydatna, a ewentualnie znajdować się w sferze zainteresowania rozwojowego pracownika i jego przełożonego (np. planowane jest podjęcie przez analityka zadań z tego obszaru w ciągu kolejnych dwóch lat). W takim przypadku jak najbardziej dopuszcza się ocenienie poziomu biegłości pracownika w danej kompetencji i wpisanie w uzasadnieniu komentarza opisującego tę sytuację.

Przy planowaniu działań rozwojowych zaleca się skorzystanie z katalogu działań rozwojowych opisanych w rozdziale 5: *Metody rozwijania kluczowych kompetencji specjalistycznych analityków*. Warto skoncentrować się na tych kompetencjach, co do których istnieje rozbieżność pomiędzy oceną a oczekiwanym optymalnym poziomem biegłości – na niekorzyść aktualnie posiadanych umiejętności i wiedzy. Jeśli taka rozbieżność nie występuje, należy przejść do kompetencji, które powinny być rozwijane, aby przygotować pracownika do awansu na wyższe stanowisko.

Planując, trzeba pamiętać, by dobrać działania rozwojowe realistycznie, tzn. założyć taką ich liczbę, żeby pracownik był w stanie je zrealizować w zakładanej perspektywie czasowej. Średnio w każdym z rodzajów działań (tj. samodoskonalenie, doskonalenie w działaniu, uczenie się od innych i szkolenia) nie powinno być ich więcej niż 3-4 (jako że poniżej prezentujemy wzór arkusza, celowo podano więcej możliwych działań).

³² *Indywidualny program rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej. Poradnik dobrej praktyki*. Warszawa: Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, 2012.

INDYWIDUALNY PROGRAM ROZWOJU ZAWODOWEGO
dla analityka w administracji rządowej

Imię i nazwisko pracownika:

Jan Nowak

Komórka organizacyjna:

Biuro Audytu Wewnętrznego

Ustalam

Akceptuję

Zatwierdzam

.....
*imię i nazwisko bezpośredniego
przełożonego (czytelnie)*

.....
*data i podpis bezpośredniego
przełożonego*

.....
*data, podpis i pieczętka kierującego
komórką organizacyjną*

.....
*data, podpis i pieczętka
dyrektora generalnego urzędu*

Przyjęłam/Przyjąłem do wiadomości

.....
data i podpis pracownika

**Podsumowanie realizacji działań rozwojowych z poprzedniego okresu
(należy wziąć pod uwagę m.in.: samodoskonalenie, doskonalenie w działaniu, uczenie się od innych
oraz szkolenia)**

Analiza kompetencji zawodowych wymaganych u analityków w administracji rządowej

Umiejętności podlegające ocenie	Oczekiwany poziom	Ocena*	Uzasadnienie oceny (słownie)
	Zgodny ze skalą biegłości (1-5)	Zgodna ze skalą biegłości (1-5)	
Posiadanie i wykorzystywanie wiedzy specjalistycznej	3	2	Pracownik jest na początku kariery i musi zwiększyć wiedzę specjalistyczną, szczególnie w zakresie audytu oraz orzecznictwa dot. obszaru funkcjonowania jednostki w obszarze realizowanych zadań. Pracownik posiada ograniczoną wiedzę w zakresie metod ilościowych i nie ma wiedzy na temat łączenia metod ilościowych oraz jakościowych w badaniach.
Stosowanie narzędzi informatycznych	3	3	Pracownik dość dobrze radzi sobie z obsługą arkusza kalkulacyjnego MS Excel. Ale zwiększenie wiedzy i umiejętności stosowania bardziej zaawansowanych funkcji programu jest pożądane. Stąd cały czas kształci się w użytkowaniu programu MS Excel na poziomie zaawansowanym. Brak mu umiejętności korzystania z różnorodnych pakietów oprogramowania statystycznego. Pracownik powinien nabyć wiedzę na temat różnych programów specjalistycznych (R, SPSS, Stata).
Planowanie badań i realizacja prac badawczych	ND	1	Pracownik wykazuje brak przyswojenia tej kompetencji (zgodnie z profilem kompetencyjnym nie oczekuje się od analityka podejmowania działań w tym zakresie). W chwili obecnej ma podstawową wiedzę w tym obszarze, ale samodzielnie nie planuje i nie realizuje prac badawczych w rozumieniu ogólnym. Korzysta z ograniczonej liczby metod badawczych. Jednakże w kontekście planowanego rozwoju zawodowego pojawia się potrzeba, aby poznał inne niż stosowane obecnie metody badawcze oraz poszerzył wiedzę i umiejętności dot. doboru próby.
Gromadzenie i dbałość o jakość informacji	3	3	Pracownik korzysta z tej kompetencji w stopniu zadowalającym. Powinien skupić się na podniesieniu umiejętności dobierania i korzystania z różnorodnych źródeł informacji, w tym poszukiwania i wykorzystywania nowych źródeł danych spoza zakresu badań. Pracownik potrzebuje bieżącego doskonalenia umiejętności posługiwania się językami obcymi. Brak znajomości specjalistycznego słownictwa z języka angielskiego w zakresie analiz uniemożliwia korzystanie ze źródeł zagranicznych.
Analizowanie informacji	3	2	Pracownik wykorzystuje kompetencję w stopniu podstawowym i wymaga doskonalenia w tym zakresie. Powinien poszerzyć wiedzę i umiejętności dot. analizy danych, wzmocnić umiejętność samodzielnego przetwarzania i analizowania informacji. Przydatne będzie też skupienie się na budowaniu modeli do prognozowania i symulacji oraz oceny wiarygodności uzyskanych wyników.

Wyciąganie wniosków i proponowanie rozwiązań	3	2	Pracownik w tej kompetencji wykazuje stopień podstawowy. Wzmocnienia wymaga poszukiwanie alternatywnych propozycji rozwiązań i przewidywanie ewentualnych przeszkód oraz identyfikacja kolejnych kroków. Pracownik powinien zwiększyć umiejętności w zakresie formułowania wniosków lub rekomendacji w raportach z wynikami badań. Mimo posiadanej wiedzy potrzebuje więcej praktyki w tym zakresie.
Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność za nie	ND	ND	Pracownik w początkowej fazie rozwoju kariery – nie oczekuje się od niego podejmowania decyzji na tym etapie.
Skuteczna komunikacja	3	3	Pracownik stosuje kompetencję na poziomie zadowalającym. Przydatne byłoby wzmocnienie umiejętności publicznego przedstawiania wyników analiz oraz prowadzenia spotkań. Pracownik obecnie nie prezentuje wyników badań na forum poza organizacją, ale w kontekście rozwoju zawodowego i możliwych przyszłych zadań warto, by rozwijał umiejętności prezentowania wyników badań ilościowych przed dużym lub nieznanym audytorium. Pracownik powinien się doskonalić w prezentowaniu wyników z wykorzystaniem programów graficznych, innych niż MS Excel.
Umiejętność współpracy w zespole	3	3	Pracownik stosuje kompetencję na poziomie zadowalającym. Jednak przydatne będzie pogłębianie umiejętności interpersonalnych, szczególnie w kontekście rozwiązywania problemów. Pracownik potrzebuje więcej praktyki w tym zakresie. Korzystne dla pracownika byłoby również osiągnięcie równowagi pomiędzy dążeniem do realizacji celów indywidualnych i zespołowych, a także zdobycie wiedzy nt. działania zespołów (przygotowanie do awansu na koordynatora).
Inne kompetencje istotne w pracy analityka**: podejście procesowe	–	2	Pracownik posiada tę kompetencję na poziomie podstawowym. Przydatne będzie zdobycie praktycznych umiejętności w tym zakresie.

* Skala oraz opis kompetencji znajdują się w rozdziale 2 niniejszego dokumentu.

** Poza kluczowymi kompetencjami analitycznymi możliwe jest ocenienie i zaplanowanie działań rozwojowych dla umiejętności niezawartych w podstawowym zestawie. Dlatego też przewidziano możliwość dopisania innych kompetencji, istotnych w pracy analityka. Dla tych kompetencji nie został określony poziom optymalny, gdyż zależy on od konkretnej sytuacji analityka – zakresu jego zadań, specyfiki urzędu itd. W tym przypadku należy ocenić poziom aktualnej biegłości pracownika w danej kompetencji oraz w uzasadnieniu wskazać obszary do rozwoju.

I. PLANOWANE KIERUNKI ROZWOJU PRACOWNIKA WYNIKAJĄCE Z CELÓW/PRIORYTETÓW URZĘDU przewidziane do realizacji w okresie do 2 lat

(ustala bezpośredni przełożony w porozumieniu m.in. z dyrektorem komórki organizacyjnej)

1. Rozwijanie wiedzy i umiejętności w zakresie metodyki audytu.
2. Pogłębianie umiejętności analitycznych.
3. Zwiększenie umiejętności poszukiwania i wykorzystywania nowych źródeł danych spoza zakresu badań.
4. Doskonalenie wykorzystania podejścia procesowego w realizacji zadań.
5. Rozwój kompetencji interpersonalnych poprzez udział w zespołach projektowych.

II. PLANOWANE KIERUNKI ROZWOJU PRACOWNIKA WYNIKAJĄCE Z CELÓW/PRIORYTETÓW URZĘDU przewidziane do realizacji długookresowo (3-5 lat)

(ustala bezpośredni przełożony w porozumieniu m.in. z dyrektorem komórki organizacyjnej)

1. Zwiększenie samodzielności w ramach komórki organizacyjnej.
2. Zdobywanie certyfikatów potwierdzających kwalifikacje zawodowe w zakresie audytu.
3. Podniesienie umiejętności interpersonalnych i pracy w grupie oraz koordynowania prac zespołu badawczego. Przygotowanie do awansu stanowiskowego – objęcia funkcji koordynatora ścieżki tematycznej.
4. Pogłębienie wiedzy i umiejętności związanych z opracowywaniem wyników badań oraz ich prezentowaniem.
5. Pogłębienie znajomości języka angielskiego w zakresie stosowania specjalistycznego słownictwa dotyczącego badań i analiz.

III. PLANOWANE DZIAŁANIA ROZWOJOWE

(w oparciu o realizację dotychczasowych działań rozwojowych – w tym efekty realizacji poprzedniego IPRZ, preferencje pracownika dot. rozwoju zawodowego, cele/priorytety i możliwości urzędu oraz wnioski dot. IPRZ z oceny okresowej)

Lp.	Działanie rozwojowe	Obszar	Oczekiwany efekt	Termin realizacji	Odpowiedzialność
Samodoskonalenie (np.: literatura branżowa, orzecznictwo, nauka własna)					
1.	Zapoznanie się z literaturą branżową	1. Metodyka audytu 2. Obszary funkcjonowania jednostki w zakresie realizowanych zadań	1. Biegłość w realizacji zadań 2. Posiadanie wiedzy z tego zakresu pozwalającej na sprawne przeprowadzenie audytu	Na bieżąco	Pracownik
2.	Nauka własna i przegląd literatury na temat metod badań społecznych	Metodyka badań	Większa wiedza i umiejętność posługiwania się metodami ilościowymi i jakościowymi	Na bieżąco	Pracownik
3.	Nauka własna poprzez ćwiczenia i wykorzystanie opracowań (samouczka) dot. programu MS Excel	Umiejętności analityczne	Biegłość w zakresie wykorzystania programu MS Excel	VI.2015	Pracownik
4.	Nauka własna w zakresie wzbogacania słownictwa specjalistycznego z języka angielskiego	Pogłębienie znajomości języka angielskiego	Bogatsze słownictwo specjalistyczne	XII.2015	Pracownik

Doskonalenie w działaniu (np.: staże, zespoły zadaniowe, dodatkowe zadania, zastępstwa, wykonanie analizy/ekspertyzy)

1.	Udział w zespołach zadaniowych	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metodyka audytu 2. Obszary funkcjonowania jednostki w zakresie realizowanych zadań 3. Umiejętności analityczne 4. Umiejętności interpersonalne i pracy w grupie 5. Prace zespołu badawczego 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Większa samodzielności w realizacji zadań 2. Większa wiedza na temat funkcjonowania urzędu 3. Lepsza jakość wykonywanej pracy 4. Większe umiejętności interpersonalne 5. Umiejętności praktyczne w zakresie posługiwania się metodami ilościowymi i jakościowymi 6. Wiedza nt. przebiegu prac zespołu badawczego 	XII.2016	Pracownik, bezpośredni przełożony
Uczenie się od innych (np.: mentoring, instruktaz, konsultacje, wizyty studyjne)					
1.	Wizyta studyjna	<ol style="list-style-type: none"> 1. Podejście procesowe 2. Umiejętności językowe 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Możliwość wykorzystania podejścia procesowego w realizacji zadań 2. Poznanie specjalistycznej terminologii 	XII.2016	Pracownik, bezpośredni przełożony, dyrektor, dyrektor generalny
2.	Mentoring	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zdobywanie certyfikatów 2. Przygotowanie do awansu stanowiskowego 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dobre przygotowanie do egzaminów; wyższe kwalifikacje 2. Awans stanowiskowy – objęcie funkcji koordynatora 	VI.2015	Pracownik, bezpośredni przełożony, dyrektor, dyrektor generalny
Szkolenia* (np.: szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne, seminaria, konferencje, studia podyplomowe, e-learning, aplikacje)					
1.	MS Excel dla zaawansowanych	<ol style="list-style-type: none"> 1. Umiejętności analityczne 2. Umiejętności informatyczne 	Szybkość i jakość realizowanych badań	XII.2015	Pracownik, bezpośredni przełożony, dyrektor, dyrektor generalny
2.	Efektywne prowadzenie spotkań analitycznych	<ol style="list-style-type: none"> 1. Umiejętności analityczne 2. Umiejętności komunikacyjne 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jakość realizowanych zadań 2. Większa skuteczność we wprowadzaniu zmian 	XII.2015	Pracownik, bezpośredni przełożony, dyrektor, dyrektor generalny
3.	Trening asertywności dla analityków	Umiejętności komunikacyjne	Większa skuteczność w prezentowaniu wyników swoich prac oraz wprowadzaniu zmian	XII.2015	Pracownik, bezpośredni przełożony, dyrektor, dyrektor generalny
4.	Warsztaty nt. funkcjonowania zespołów	Umiejętność współpracy w zespole	Koordinowanie prac zespołu – awans stanowiskowy	XII.2016	Pracownik, bezpośredni przełożony, dyrektor, dyrektor generalny

5.	Kurs językowy	Pogłębienie znajomości specjalistycznego słownictwa z języka angielskiego	Pogłębienie znajomości specjalistycznego słownictwa z języka angielskiego w celu korzystania z zagranicznych źródeł	XII.2016	Pracownik, bezpośredni przełożony, dyrektor, dyrektor generalny
6.	Szkolenie podnoszące umiejętności analityczne (wyciąganie wniosków, myślenie przyczynowo-skutkowe)	Umiejętności analityczne	Większe umiejętności analityczne	XII.2015	Pracownik, bezpośredni przełożony, dyrektor, dyrektor generalny
7.	Studia podyplomowe z zakresu audytu w administracji publicznej	Umiejętności merytoryczne/wiedza specjalistyczna – zdobycie certyfikatów	Dobre przygotowanie do egzaminów; wyższe kwalifikacje	XII.2016	Pracownik, bezpośredni przełożony, dyrektor, dyrektor generalny

* Planując płatne działania rozwojowe, należy wziąć pod uwagę przeznaczony dla jednostki budżet szkoleniowy.

ZAŁĄCZNIK NR 3. PRZYKŁAD WYPEŁNIONEGO ARKUSZA PREFERENCJI ROZWOJU ZAWODOWEGO DLA ROLI STARSZEGO ANALITYKA

Wytyczne co do optymalnego kształtu arkusza *Preferencje dotyczące rozwoju zawodowego* zostały opisane w załączniku nr 1.

PREFERENCJE DOTYCZĄCE ROZWOJU ZAWODOWEGO	
Imię i nazwisko pracownika:	Jan Nowak
Komórka organizacyjna:	Departament Innowacji i Rozwoju
I. ODPOWIEDZIALNOŚĆ	
(należy określić swoje preferencje, wpisując komentarze przy każdym z kryteriów)	
1.	<p>Zwiększenie samodzielności</p> <p>Obecnie zakres wykonywanych przeze mnie zadań cechuje się bardzo wysokim poziomem samodzielności, co mi odpowiada. Ewentualnie można rozważyć samodzielne prowadzenie prostego projektu np. ewaluacyjnego – od jego zaplanowania poprzez realizację i ocenę wyników.</p>
2.	<p>Odpowiedzialność za ludzi</p> <p>Jestem zainteresowany podniesieniem kompetencji w zakresie zarządzania zespołem w kontekście potencjalnego awansu. Chciałbym mieć możliwość w najbliższej przyszłości koordynowania zespołu zadaniowego np. w ramach planowanego projektu.</p>
3.	<p>Doskonalenie w ramach posiadanej odpowiedzialności</p> <p>Na bieżąco aktualizuję wiedzę w ramach obecnego poziomu odpowiedzialności, ale jestem zainteresowany kontynuacją rozwoju, szczególnie w zakresie oceny skutków regulacji.</p>
II. ZADANIA NA STANOWISKU PRACY	
(należy określić swoje preferencje, wpisując komentarze przy każdym z kryteriów)	
ZAKRES ZADAŃ	
1.	<p>Poszerzenie zakresu zadań (w tym zastępstwa, współpraca etc.)</p> <p>Zadania, które na bieżąco są mi zlecane, a które trudno przewidzieć, wypełniają większość mojego czasu pracy. Jednakże chciałbym mieć możliwość wzięcia udziału w pracach zespołu ds. OSR. Chcę też wziąć udział w projekcie o charakterze ewaluacyjnym. Przydatna byłaby również współpraca z zespołem przygotowującym zamówienie publiczne na badania ewaluacyjne i pomoc w opracowaniu zakresu badania na potrzeby OPZ.</p>
2.	<p>Zmiana obszaru działania (obszary: współpraca międzynarodowa, fundusze europejskie, finanse etc.)</p> <p>W swoim zakresie obowiązków mam szeroki wachlarz zadań z różnych obszarów, więc nie mam oczekiwać co do zmiany obszaru mojego działania.</p>
3.	<p>Zwiększenie specjalizacji</p> <p>Chciałbym poszerzyć swoją wiedzę i kompetencje w zakresie oceny skutków regulacji, m.in. poprzez zapoznanie się z bardziej zaawansowanymi programami statystycznymi, a także w obszarze ewaluacji interwencji publicznych.</p>
4.	<p>Doskonalenie w ramach posiadanego zakresu zadań</p> <p>W ramach obecnie wykonywanych zadań planuję naukę własną i szkolenia w zakresie OSR, ewaluacji oraz obsługi programów informatycznych do analizy danych, a także poszerzenie wiedzy w obszarze metod analiz statystycznych.</p>

CHARAKTER ZADAŃ

1.	Zwiększenie złożoności zadań	Zadania obecnie przeze mnie realizowane charakteryzują się wysokim stopniem złożoności. Jednakże chciałbym mieć możliwość samodzielnego zrealizowania całego procesu badawczego, w tym przygotowania planu badania.
2.	Zwiększenie kreatywności	Chciałbym aktywniej włączyć się w pracę zespołów zajmujących się tworzeniem polityk publicznych, które stanowią będą odpowiedzi na zdiagnozowane problemy. Chciałbym zwiększyć umiejętności w zakresie nowych metod i sposobów rozwiązywania problemów oraz pracy grupowej. Zależy mi na możliwości poszukiwania niekonwencjonalnych rozwiązań, korzystania z wyników pracy grupowej (wymiana dobrych praktyk), szukania innych dróg rozwiązywania problemów lub realizowania zadań.
3.	Praca z ludźmi (w tym praca w zespole, z klientem etc.)	Chciałbym poszerzać swoje kompetencje z obszaru zarządzania zespołem, aby w niedalekiej przyszłości móc pełnić bardziej odpowiedzialne funkcje w służbie cywilnej. Interesuje mnie koordynowanie prac zespołów. I stąd, w kontekście moich preferencji dotyczących zwiększania odpowiedzialności za innych, chciałabym kształcić się w zakresie zarządzania zespołem. Chciałbym też podnieść swoje kompetencje interpersonalne w obszarze asertywności oraz rozwiązywania konfliktów.
4.	Praca projektowa	Jestem zainteresowany poszerzeniem wiedzy z zakresu metodyki zarządzania projektami, co wpłynęłoby pozytywnie na wykonywane przeze mnie zadania w ramach mojego stanowiska.

III. INNE

Chcę podnieść swoje kompetencje w zakresie metod i analiz statystycznych oraz kompetencje językowe (język angielski) – terminologia specjalistyczna.

Sporządzono

.....
data i podpis pracownika

ZAŁĄCZNIK NR 4. PRZYKŁAD WYPEŁNIONEGO IPRZ DLA ROLI STARSZEGO ANALITYKA

Wytyczne dla optymalnego kształtu IPRZ zostały opisane w załączniku nr 2.

INDYWIDUALNY PROGRAM ROZWOJU ZAWODOWEGO dla analityka w administracji rządowej		
Imię i nazwisko pracownika:	Jan Nowak	
Komórka organizacyjna:	Departament Innowacji i Rozwoju	
Ustalam	Akceptuję	Zatwierdzam
<p>.....</p> <p><i>imię i nazwisko bezpośredniego przełożonego (czytelnie)</i></p> <p>.....</p>		
<p>.....</p> <p><i>data i podpis bezpośredniego przełożonego</i></p>	<p>.....</p> <p><i>data, podpis i pieczętka kierującego komórką organizacyjną</i></p>	<p>.....</p> <p><i>data, podpis i pieczętka dyrektora generalnego urzędu</i></p>
<p>Przyjęłam/Przyjąłem do wiadomości</p> <p>.....</p> <p><i>data i podpis pracownika</i></p>		
<p>Podsumowanie realizacji działań rozwojowych z poprzedniego okresu (należy wziąć pod uwagę m.in.: samodoskonalenie, doskonalenie w działaniu, uczenie się od innych oraz szkolenia)</p>		

* Skala oraz opis kompetencji znajdują się w rozdziale 2 niniejszego dokumentu.

Analiza kompetencji zawodowych wymaganych u analityków w administracji rządowej

Umiejętności podlegające ocenie	Oczekiwany poziom	Ocena*	Uzasadnienie oceny (słownie)
	Zgodny ze skalą biegłości (1-5)	Zgodna ze skalą biegłości (1-5)	
Posiadanie i wykorzystywanie wiedzy specjalistycznej	4	3	Pracownik powinien zwiększyć wiedzę specjalistyczną w zakresie OSR i testów regulacyjnych oraz ewaluacji interwencji publicznych. Przydatna też będzie wiedza nt. zamówień publicznych. Potrzebne jest pogłębienie wiedzy nt. różnych metod badawczych – korzyści i ryzyka ich stosowania.
Stosowanie narzędzi informatycznych	4	3	Pracownikowi przyda się znajomość pakietów oprogramowania statystycznego np. R, SPSS lub SAS. Ponadto powinien on rozszerzyć umiejętności stosowania zaawansowanych rozwiązań dot. programu MS Excel, np. korzystanie z Visual Basic. Korzystne byłoby, aby poznał obsługę oprogramowania do graficznej wizualizacji teorii interwencji (np. Mindjet, XMind, MS Visio, OmniGraffle).
Planowanie badań i realizacja prac badawczych	3	2	Pracownik ma wiedzę w tym zakresie, brał udział w pracach badawczych, natomiast jeszcze nie przygotowywał samodzielnie planu badania. Pracownik wie, jak dobrać próbę badawczą, odpowiednie metody i narzędzia badawcze do większości prowadzonych analiz, ale powinien mieć możliwość praktycznego stosowania tej wiedzy. Korzystne dla niego byłoby poznanie całego procesu zarządzania projektem badawczym wraz z oprogramowaniem wspierającym np. MS Project. Pracownikowi potrzebna jest wiedza i umiejętności w zakresie przygotowania opisu zamówienia badania ilościowego. Pracownik zna ograniczenia i ryzyko związane ze stosowaniem wybranej metody badawczej, ale przydatne byłoby rozszerzenie tej wiedzy, tak aby potrafił wskazać różne warianty metod badawczych możliwe do zastosowania.
Gromadzenie i dbałość o jakość informacji	5	4	Pracownik wykorzystuje kompetencję w stopniu dobrym. Powinien skupić się na podniesieniu umiejętności pozyskiwania danych ze źródeł, które nie są publicznie dostępne, oraz tych spoza obszaru badania i krytycznej oceny wiarygodności wykorzystywanych źródeł informacji. Poza tym pracownik w zasadzie dobrze posługuje się bazami w języku angielskim, jednak przydatne byłoby dalsze poszerzenie specjalistycznej terminologii w zakresie analiz.
Analizowanie informacji	4	4	Pracownik wykorzystuje kompetencję w stopniu dobrym i nie wymaga doskonalenia w tym zakresie. Ewentualnie można rozważyć zwiększenie biegłości w zakresie budowania modeli do prognozowania i symulacji oraz oceny wiarygodności uzyskanych wyników, a także poznanie metod budowania argumentacji w procesie polityki publicznej.

Wyciąganie wniosków i proponowanie rozwiązań	4	4	Pracownik wykorzystuje kompetencję w stopniu dobrym i nie wymaga doskonalenia w tym zakresie. Potrafi wyciągać wnioski oraz opracowywać raporty z wynikami badań na dobrym poziomie. Można rozważyć zwiększenie biegłości w zakresie metod prowadzenia analizy kosztów i korzyści na potrzeby oceny skutków regulacji.
Podjęcie decyzji i odpowiedzialność za nie	3	3	Pracownik wykorzystuje kompetencję w stopniu zadowalającym i nie wymaga doskonalenia w tym zakresie. Można rozważyć zwiększenie biegłości w zakresie oceny długofalowych konsekwencji, szczególnie odnośnie do szans i zagrożeń wynikających z różnych uwarunkowań (np. prawnych, finansowych, technicznych, możliwości terminowego wdrożenia). Przydatne będzie m.in. zdobycie praktycznych umiejętności odnośnie do wpływu ryzyka i niepewności na przebieg analizy kosztów i korzyści oraz wykorzystania analizy kosztów i korzyści do programowania określonych polityk publicznych.
Skuteczna komunikacja	5	4	Pracownik stosuje kompetencję na poziomie dobrym. Przydatne byłoby wzmocnienie umiejętności publicznego przedstawiania wyników analiz oraz asertywności – szczególnie podczas dyskusji z osobami zajmującymi wyższe stanowiska w hierarchii organizacyjnej. Poza tym pracownik obecnie nie prezentuje wyników badań na forum poza organizacją, ale w kontekście rozwoju zawodowego i możliwych przyszłych zadań warto, by rozwijał umiejętności prezentowania wyników badań ilościowych przed dużym lub nieznanym audytorium. Pracownik powinien doskonalić się w prezentowaniu wyników z wykorzystaniem programów graficznych.
Umiejętność współpracy w zespole	5	4	Pracownik stosuje kompetencję na poziomie dobrym. Nie ma jeszcze dużego doświadczenia w koordynowaniu prac zespołu badawczego i wymaga doskonalenia tych umiejętności. Stąd przydatne będzie zdobycie wiedzy nt. zarządzania zespołem, rozwiązywania konfliktów oraz egzekwowania od współpracowników realizowania zadań przydzielonych w ramach zespołu.
Inne kompetencje istotne w pracy analityka**: zarządzanie projektami	–	2	Pracownik posiada tę kompetencję na poziomie podstawowym. Przydatne będzie zdobycie praktycznych umiejętności w tym zakresie.
Inne kompetencje istotne w pracy analityka**: zamówienia publiczne	–	1	Pracownik nie przejawia przyswojenia tej kompetencji – posiada tylko podstawową wiedzę w tym zakresie. Przydatne będzie zdobycie praktycznych umiejętności poprzez udział w opracowywaniu OPZ w zakresie merytorycznym (np. opis zakresu badań) dla prac badawczych zleczanych zewnętrznym ekspertom.

* Skala oraz opis kompetencji znajdują się w rozdziale 2 niniejszego dokumentu.

** Poza kluczowymi kompetencjami analitycznymi możliwe jest ocenienie i zaplanowanie działań rozwojowych dla umiejętności niezawartych w podstawowym zestawie. Dlatego też przewidziano możliwość dopisania innych kompetencji, istotnych w pracy analityka. Dla tych kompetencji nie został określony poziom optymalny, gdyż zależy on od konkretnej sytuacji analityka – zakresu jego zadań, specyfiki urzędu itd. W tym przypadku należy ocenić poziom aktualnej biegłości pracownika w danej kompetencji oraz w uzasadnieniu wskazać obszary do rozwoju.

I. PLANOWANE KIERUNKI ROZWOJU PRACOWNIKA WYNIKAJĄCE Z CELÓW/PRIORYTETÓW URZĘDU przewidziane do realizacji w okresie do 2 lat

(ustala bezpośredni przełożony w porozumieniu m.in. z dyrektorem komórki organizacyjnej)

1. Poznanie bardziej zaawansowanych programów statystycznych (R, SPSS, SAS).
2. Podniesienie umiejętności interpersonalnych i pracy w grupie oraz koordynowania prac zespołu badawczego.
3. Pogłębienie umiejętności projektowania badań społecznych, a także poszerzenie wiedzy w zakresie różnorodnych metodyk badań społecznych, przebiegu procesu badawczego oraz przygotowywania opisu przedmiotu zamówienia badania.

II. PLANOWANE KIERUNKI ROZWOJU PRACOWNIKA WYNIKAJĄCE Z CELÓW/PRIORYTETÓW URZĘDU przewidziane do realizacji długookresowo (3-5 lat)

(ustala bezpośredni przełożony w porozumieniu m.in. z dyrektorem komórki organizacyjnej)

1. Rozwijanie wiedzy i umiejętności w zakresie OSR i ewaluacji.
2. Zdobywanie praktycznych umiejętności zarządzania projektami.
3. Nabywanie kompetencji związanych z kierowaniem pracami zespołu.
4. Rozwijanie kompetencji językowych – terminologia specjalistyczna.

III. PLANOWANE DZIAŁANIA ROZWOJOWE

(w oparciu o realizację dotychczasowych działań rozwojowych – w tym efekty realizacji poprzedniego IPRZ, preferencje pracownika dot. rozwoju zawodowego, cele/priorytety i możliwości urzędu oraz wnioski dot. IPRZ z oceny okresowej)

Lp.	Działanie rozwojowe	Obszar	Oczekiwany efekt	Termin realizacji	Odpowiedzialność
Samodoskonalenie (np.: literatura branżowa, orzecznictwo, nauka własna)					
1.	Zapoznanie się z literaturą branżową oraz stronami internetowymi o tematyce specjalistycznej	1. OSR i testy regulacyjne 2. Ewaluacja interwencji publicznych	1. Biegłość w realizacji zadań 2. Posiadanie wiedzy z tego zakresu pozwalającej na sprawne realizowanie swoich zadań	Na bieżąco	Pracownik
2.	Nauka własna i przegląd literatury na temat metod badań społecznych	Metodyka badań	Większa wiedza i umiejętność posługiwania się metodami ilościowymi i jakościowymi	XII.2015	Pracownik
3.	Nauka własna poprzez ćwiczenia i wykorzystanie opracowań (samouczka) dot. graficznej wizualizacji danych np. MS Visio i Mindjet	Prezentowanie badań	1. Większe umiejętności w zakresie wizualizacji oraz prezentowania badań 2. Biegłość w zakresie wykorzystania oprogramowania	XII.2016	Pracownik
4.	Nauka własna i literatura fachowa na temat wizualizacji oraz prezentowania wyników badań	Prezentowanie badań	Większe umiejętności w zakresie wizualizacji oraz prezentowania badań	XII.2015	Pracownik
5.	Nauka własna poprzez ćwiczenia i wykorzystanie opracowań (samouczka) dot. programowania w Visual Basic w MS Excel	Umiejętności analityczne i dot. obsługi programów informatycznych	Biegłość w zakresie wykorzystania Visual Basic w MS Excel	VI.2015	Pracownik

6.	Nauka własna poprzez ćwiczenia i wykorzystanie opracowań (samouczka) dot. zarządzania projektami MS Project	Planowanie i realizacja prac badawczych i obsługa programów informatycznych	Biegłość w zakresie wykorzystania oprogramowania	XII.2016	Pracownik
7.	Zapoznanie się z literaturą branżową oraz stronami internetowymi o tematyce specjalistycznej	Zamówienia publiczne	Podstawowa wiedza nt. zamówień publicznych	XII.2016	Pracownik
8.	Nauka własna w zakresie wzbogacania słownictwa specjalistycznego z języka angielskiego	Pogłębianie znajomości języka angielskiego	Bogatsze słownictwo specjalistyczne	XII.2016	Pracownik
Doskonalenie w działaniu (np.: staże, zespoły zadaniowe, dodatkowe zadania, zastępstwa, wykonanie analizy/ekspertyzy)					
1.	Podejmowanie zadań dodatkowych np. wykonanie analizy/ekspertyzy z wykorzystaniem oprogramowania specjalistycznego	Oprogramowanie statystyczne	1. Zwiększenie efektywności pracy 2. Podniesienie jakości opracowywanych analiz	XII.2016	Pracownik, bezpośredni przełożony
2.	Udział w zespołach zadaniowych dot. OSR	1. Metodyka OSR 2. Obszary funkcjonowania jednostki w zakresie realizowanych zadań 3. Umiejętności analityczne 4. Umiejętności interpersonalne i praca w grupie	1. Większa samodzielność w realizacji zadań 2. Większa wiedza na temat funkcjonowania urzędu 3. Lepsza jakość wykonywanej pracy 4. Większe umiejętności interpersonalne	XII.2016	Pracownik, bezpośredni przełożony, dyrektor
3.	Udział w zespołach przygotowujących zamówienia publiczne	1. Metodyka badań 2. Wiedza nt. zamówień publicznych 3. Obszary funkcjonowania jednostki w zakresie realizowanych zadań 4. Umiejętności interpersonalne i praca w grupie	Wiedza i umiejętność stosowania wiedzy w praktyce	XII.2016	Pracownik, bezpośredni przełożony, dyrektor
4.	Udział w zespołach zadaniowych realizujących badania przy użyciu metod ilościowych i jakościowych (np. ewaluacji)	1. Metodyka badań 2. Poznanie prac zespołu badawczego 3. Zarządzanie zespołem projektami 4. Zarządzanie projektami 5. Umiejętności interpersonalne i praca w grupie	1. Poszerzone umiejętności w zakresie przebiegu prac badawczych 2. Wiedza nt. zarządzania zespołem 3. Wiedza nt. zarządzania projektem 4. Umiejętności praktyczne w zakresie posługiwania się metodami ilościowymi i jakościowymi 5. Większe umiejętności interpersonalne	XII.2015	Pracownik, bezpośredni przełożony, dyrektor

Uczenie się od innych (np.: mentoring, instruktaż, konsultacje, wizyty studyjne)

1.	Wizyta studyjna	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ewaluacja interwencji publicznych 2. OSR 3. Poszerzanie specjalistycznego słownictwa z języka angielskiego 4. Poszukiwanie i wykorzystywanie nowych źródeł danych 	Posiadanie wiedzy z tego zakresu pozwalającej na sprawne realizowanie swoich zadań	XII.2016	Pracownik, bezpośredni przełożony, dyrektor, dyrektor generalny
2.	Udział we wspólnocie praktyków	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ewaluacja interwencji publicznych 2. OSR 	Posiadanie większej wiedzy z tego zakresu pozwalającej na sprawne realizowanie swoich zadań i ewentualnie rozszerzanie ich	XII.2016	Pracownik, bezpośredni przełożony, dyrektor, dyrektor generalny
3.	Wzorowanie się (shadowing)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizowanie informacji 2. Ewaluacja interwencji publicznych 	Posiadanie praktycznych umiejętności pozwalających na sprawne realizowanie swoich zadań	XII.2016	Pracownik, bezpośredni przełożony, dyrektor, dyrektor generalny
4.	Konsultacje z przełożonym w zakresie koordynowania prac/coaching prowadzony przez przełożonego	Zarządzanie zespołem	Poszerzona wiedza z zakresu koordynowania prac	Na bieżąco	Pracownik, bezpośredni przełożony

Szkolenia* (np.: szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne, seminaria, konferencje, studia podyplomowe, e-learning, aplikacje)

1.	Visual Basic w MS Excel	Umiejętności analityczne	Szybkość i jakość realizowanych badań	XII.2015	Pracownik, bezpośredni przełożony, dyrektor, dyrektor generalny
2.	Szkolenie nt. wykorzystania programów statystycznych np. SPSS	Programy statystyczne	Umiejętność korzystania z podstawowych funkcji programu	XII.2015	Pracownik, bezpośredni przełożony, dyrektor, dyrektor generalny
3.	Szkolenie nt. polityki publicznej opartej na dowodach	<ol style="list-style-type: none"> 1. Umiejętności analityczne 2. Umiejętności w zakresie podejmowania decyzji 3. Umiejętności planowania badań i realizacji prac badawczych 4. Umiejętności komunikacyjne 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jakość realizowanych zadań 2. Większa skuteczność we wprowadzaniu zmian 	XII.2015	Pracownik, bezpośredni przełożony, dyrektor, dyrektor generalny

4.	Praktyczne warsztaty z zakresu analizy OSR	OSR	Zwiększenie umiejętności dokonywania analizy OSR	XII.2015	Pracownik, bezpośredni przełożony, dyrektor, dyrektor generalny
5.	Szkolenie z analizy kosztów i korzyści w polityce publicznej	1. Umiejętności w zakresie podejmowania decyzji 2. Umiejętności planowania badań i realizacji prac badawczych	Zakres realizowanych zadań i ich jakość	XII.2015	Pracownik, bezpośredni przełożony, dyrektor, dyrektor generalny
6.	Szkolenie z zarządzania projektami	Zarządzanie projektami	Wiedza na temat zarządzania projektami w celu efektywniejszej pracy zespołowej	XII.2015	Pracownik, bezpośredni przełożony, dyrektor, dyrektor generalny
7.	Szkolenie z zakresu przygotowywania opisów przedmiotu zamówienia badania ilościowego	Metodyka badań ilościowych	Wiedza i umiejętność stosowania wiedzy w praktyce	XII.2016	Pracownik, bezpośredni przełożony, dyrektor, dyrektor generalny
8.	Trening asertywności	Umiejętności komunikacyjne	Większa skuteczność w prezentowaniu wyników badań i uzasadnianiu rekomendowanych rozwiązań/decyzji	XII.2015	Pracownik, bezpośredni przełożony, dyrektor, dyrektor generalny
9.	Kurs językowy	Poszerzenie specjalistycznego słownictwa z języka angielskiego	Znajomość specjalistycznego słownictwa z języka angielskiego umożliwiające korzystanie z zagranicznych źródeł	XII.2016	Pracownik, bezpośredni przełożony, dyrektor

* Planując płatne działania rozwojowe, należy wziąć pod uwagę przeznaczony dla jednostki budżet szkoleniowy.

PUBLIKACJA JEST BEZPŁATNA

Zamawiający

Kancelaria Prezesa Rady Ministrów
Al. Ujazdowskie 1/3, 00-583 Warszawa
Tel. (+48 22) 694 75 39
www.dsc.kprm.gov.pl

Wykonawcy

Instytut Rozwoju Biznesu sp. z o.o.
ul. Panieńska 9, 03-704 Warszawa
tel. (+48 22) 618 85 83
www.irb.pl

EGO – Evaluation for Government Organizations s.c.
ul. Podmokła 53 b, 04-819 Warszawa
tel. (+48 22) 615 80 18
www.evaluation.pl

Publikacja opracowana w ramach projektu *Wzmocnienie potencjału analitycznego administracji publicznej* współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.