



Indywidualny program rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej

Poradnik dobrej praktyki



Indywidualny program rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej

Poradnik dobrej praktyki



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Poradnik został przygotowany w ramach projektu pn. „Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej”, współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V, Działanie 5.1, Poddziałanie 5.1.1).

Zlecniodawca:

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



THE CHANCELLERY OF THE PRIME MINISTER

Kancelaria Prezesa Rady Ministrów

Departament Służby Cywilnej

Al. Ujazdowskie 1/3

00 - 583 Warszawa

Tel. (22) 694-73-04

Fax. (22) 694-65-45

www.dsc.kprm.gov.pl

Skład, druk i oprawa:



**System-Graf Drukarnia,
Agencja Reklamowo - Wydawnicza
Janusz Laskowski
Zemborzyce Tereszyńskie 73B
20-515 Lublin**

ISBN 978-83-933325-4-0

**Nakład: 2500 egzemplarzy
Warszawa, listopad 2011 r.**

© Copyright by Kancelaria Prezesa Rady Ministrów

SPIS TREŚCI

1. Rozwój zawodowy pracownika	5
1.1. Czym jest rozwój zawodowy?	5
1.2. Teorie rozwoju zawodowego	7
1.2.1. Cykl uczenia się ludzi dorosłych według Kolba	7
1.2.2. Model przywództwa sytuacyjnego Blancharda	10
2. Założenia IPRZ	14
3. Proces tworzenia indywidualnego programu rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej	18
3.1. Etap I	20
3.2. Etap przygotowania	21
3.3. Etap II – rozmowa rozwojowa	21
3.4. Etap III – akceptacja IPRZ	25
3.5. Etap IV – zatwierdzenie przez dyrektora generalnego urzędu	25
3.6. Etap V – podpisanie IPRZ	25
3.7. Etap VI – monitorowanie realizacji działań rozwojowych	25
3.8. Przechowywanie arkusza IPRZ	26
4. Arkusz „Preferencje dotyczące rozwoju zawodowego”	28
5. Arkusze IPRZ	41
5.1. Planowane kierunki rozwoju pracownika wynikające z celów/priorytetów urzędu	43
5.2. Planowane działania rozwojowe	46
6. Typowe błędy w ustalaniu i monitorowaniu IPRZ	55
7. Polecana literatura	59
8. Przykłady wypełnionych arkuszy IPRZ	60
8.1. IPRZ dla osoby zajmującej stanowisko pracy niebędące wyższym stanowiskiem w służbie cywilnej, ani stanowiskiem kierownika urzędu, ani jego zastępcy, które są stanowiskami w służbie cywilnej	60
8.2. IPRZ dla osoby zajmującej stanowisko pracy będące wyższym stanowiskiem w służbie cywilnej, z wyłączeniem stanowiska dyrektora generalnego urzędu, albo zajmującej stanowisko pracy będące stanowiskiem kierownika urzędu albo jego zastępcy, które są stanowiskami w służbie cywilnej	67

1. Rozwój zawodowy pracownika

1.1 Czym jest rozwój zawodowy?



Pojęcie „rozwój” oznacza „proces przechodzenia do stanów lub form bardziej złożonych lub pod pewnym względem doskonalszych”.¹

Człowiek zatem powinien dbać o swój stały rozwój w każdym obszarze życia, gdyż doskonalenie się potrzebne jest w związku z zachodzącymi w świecie różnego rodzaju zmianami. Im lepiej człowiek przystosuje się do wymogów otoczenia, tym większe ma szanse na osiągnięcie „sukcesu” np.: wzrasta jego efektywność w danym obszarze, zmniejsza się ilość czasu i wysiłku poświęcanego na wykonywanie danej czynności.

Jednym z najważniejszych obszarów życia wymagającym nieustannego rozwoju dla większości ludzi jest praca. Dobrze wykonywane obowiązki zawodowe zapewniają pracownikom liczne i różnorodne korzyści (np.: wyższe wynagrodzenie, prestiż, szacunek otoczenia, satysfakcję z pracy). Dlatego ważne jest położenie nacisku na ciągłą aktualizację wiedzy i doskonalenie posiadanych umiejętności.

„Rozwój zawodowy” jest zwykle definiowany jako rozwój pracownika w obrębie organizacji zgodnie z potrzebami organizacji i wynikami, możliwościami oraz preferencjami pracowników.² Takie rozumienie tego pojęcia kładzie duży nacisk na spojrzenie na rozwój zawodowy z dwóch perspektyw – organizacji (pracodawcy) i pracownika.

Obecnie organizacje zdają sobie sprawę z przewagi konkurencyjnej, jaką jest kompetentna oraz stale rozwijająca się kadra i dążą do spójnego zarządzania rozwojem pracowników starając się zbudować efektywną politykę w tym obszarze poprzez **strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi (SZZL)**. SZZL jest podejściem do podejmowania przez organizację świadomych decyzji związanych z celami i planami organizacji dotyczącymi zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), czyli takich obszarów jak np. stosunki pracy, rekrutacja i selekcja, uczenie i rozwój, wynagradzanie, polityka i praktyka w zakresie relacji pracowniczych. Strategia zarządzania zasobami ludzkimi jest zasadniczym komponentem strategii działania całej organizacji. SZZL oparte jest na założeniu, że strategia zasobów ludzkich ma bezpośredni wpływ na strategię organizacji, ale jednocześnie jest przez nią uzasadniana.

¹ Słownik Języka Polskiego, PWN 2011.

² M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wolters Kluwer 2007.

Zgodnie z koncepcją strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, adekwatny rozwój zawodowy pracownika jest kompleksowym „produktem” spójnych i zaplanowanych zgodnie z ogólnoorganizacyjną strategią procesów zarządzania zasobami ludzkimi takimi, jak:

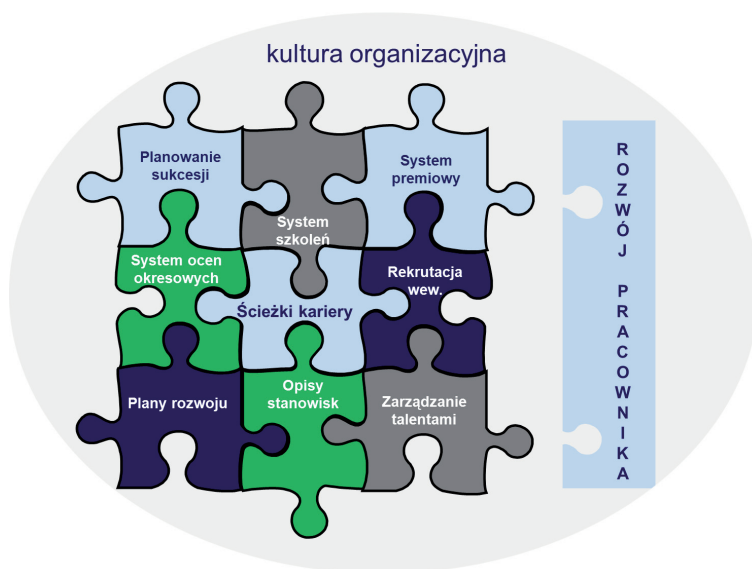
- system ocen okresowych (ewaluacja pracownika),
- plany/programy rozwoju zawodowego,
- system szkoleń i innych działań rozwojowych (coaching, mentoring, etc.),
- ścieżki kariery,
- rekrutacja wewnętrzna,
- system wynagrodzeń,
- zarządzanie talentami – najzdolniejszymi osobami w organizacji (ang. High Potentials),
- plany sukcesji (tworzenie kadry rezerwowej),
- opisy stanowisk i struktura organizacji.

Zatem jednym z celów efektywnie działającej organizacji powinien być zrównoważony i spójny sposób wspierania rozwoju kompetencji swoich pracowników. Jako kompetencje należy tu rozumieć wiedzę, umiejętności, uzdolnienia, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania i inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami organizacji.³

Ogromny wpływ na kształtowanie procesów zarządzania zasobami ludzkimi ma również kultura organizacyjna danej instytucji. **Kultura organizacyjna** według Scheina to całość fundamentalnych założeń, które dana grupa wymyśliła, odkryła lub stworzyła, ucząc się adaptacji do środowiska i integracji wewnętrznej⁴. Kultura organizacyjna jest kształtowana na bieżąco przez wszystkich interesantów organizacji (pracowników, zarząd, klientów etc.), lecz rzadko ulega szybkim i radykalnym zmianom. Wartości, przekonania, zachowania i zwyczaje, które są elementami kultury organizacyjnej mają bezpośredni wpływ na budowanie i efektywną realizację procesów zarządzania zasobami ludzkimi. Procesy ZZL kształtują również kulturę organizacyjną, jest to zatem proces dwustronny. Rozwój zawodowy pracownika jest w związku z tym głęboko osadzony w kulturze organizacyjnej. Zależności te przedstawia poniższy rysunek.

³ T. Rostkowski, Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi, w: Jakość zasobów pracy, A. Sajkiewicz (red.), Poltext 2004.

⁴ E. Schein, *Organisational Culture and Leadership*, Jossey-bass 2010.



Rys. 1. Kultura organizacyjna a procesy zarządzania zasobami ludzkimi

Jeżeli u podłoża kultury organizacyjnej leżą przekonania o negatywnej treści np.: „zawsze tak robiliśmy i było dobrze, to po co to zmieniać” lub „kompetentny pracownik to zagrożenie dla przełożonego”, to rozwój pracowników może być utrudniony albo nawet zahamowany, choć teoretycznie organizacja może zapewniać pracownikom działania rozwojowe.

Ważne jest zatem, aby kultura organizacyjna była świadomie tworzona przede wszystkim przez przełożonych i jednostki odpowiedzialne za ZZL, jak również przez pracowników w celu kształtowania postaw prorozwojowych w całej organizacji.

1.2 Teorie rozwoju zawodowego

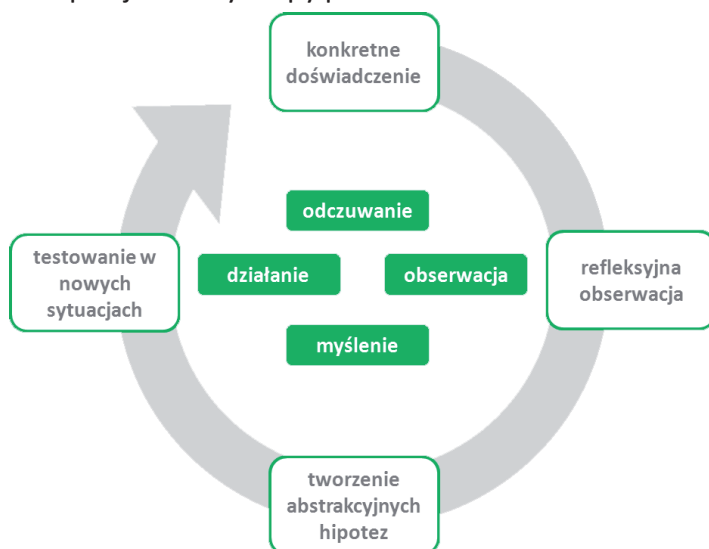
Od wielu lat badacze obserwują i analizują, w jaki sposób zachodzą procesy rozwoju zawodowego człowieka. Szukają najefektywniejszych metod, które pozwolą rozwinąć kompetencje pracowników. Dwie najczęściej wykorzystywane zarówno przez teoretyków, jak i praktyków koncepcje to cykl uczenia się ludzi dorosłych według Davida A. Kolba oraz model przywództwa sytuacyjnego Kena Blancharda.

1.2.1 Cykl uczenia się ludzi dorosłych według Kolba

Rozwój zawodowy opiera się na nabywaniu nowych lub doskonaleniu posiadanych już przez pracowników kompetencji. Proces rozwoju pracownika najlepiej obrazuje cykl uczenia się według Davida A. Kolba⁵. Koncepcja ta oparta jest

⁵ L. Sugerma, Kolb's Model of Experiential Learning: Touchstone for Trainers, Students, Counselors, and Clients., Journal of Counseling & Development, grudzień 1984.

na założeniu, że ludzie dorośli, aby z sukcesem podnieść swoje kwalifikacje w danej dziedzinie, powinni przejść cztery etapy procesu doskonalenia.



Rys. 2. Cykl uczenia się według Davida. A. Kolba

Ludzie dorośli, zgodnie z tą teorią, uczą się poprzez doświadczanie, sprawdzanie swojego zachowania w różnych warunkach. Aby rozwinąć daną umiejętność, pracownik musi zatem znaleźć się w sytuacji, w której powinien mieć możliwość wykazania danej umiejętności (**etap I – konkretne doświadczenia**), a następnie zaobserwować swoje zachowanie (oraz jego rezultaty) - ocenić na ile było ono adekwatne i w jakim stopniu pożądana umiejętność ujawniła się (**etap II – refleksyjna obserwacja**). Kolejnym krokiem jest przemyślenie oraz przeanalizowanie, czy i jak inaczej powinno się zachować, aby w danej sytuacji osiągnąć zamierzony efekt (**etap III – tworzenie abstrakcyjnych hipotez**). Na zakończenie procesu należy znów znaleźć się w tej sytuacji, aby wypróbować inną, przemyślaną uprzednio formę zachowania (**etap IV – aktywne prowadzenia eksperymentów**). W tym miejscu cykl zamyka się (i rozpoczyna się od nowa), gdyż nowa forma zachowania (nabyta kompetencja) powinna podlegać dalszej obserwacji i doskonaleniu.

Warto tak planować wszelkie formy rozwoju zawodowego, aby pracownik miał szanse przejść przez wszystkie cztery etapy cyklu.

Należy pamiętać, że ludzie z różną skutecznością przechodzą przez kolejne etapy procesu uczenia się. Każdy z nas posiada wrodzone preferencje do lepszego bądź gorszego funkcjonowania w każdej z czterech opisanych sytuacji. Na tej podstawie Kolb zidentyfikował cztery podstawowe style uczenia się, których główne cechy zostały przedstawione na rys. 3.



Rys. 3. Szczegółowa charakterystyka poszczególnych stylów uczenia się

Każdy ze stylów charakteryzuje się różnymi formami uczenia się:

Akomodator (Accomodator) – lubi stawiać pytania typu: „jeżeli...,to...?” (Jeżeli coś zmienię, to jakie będą tego następstwa?), ten styl preferuje ok. 15-20% populacji.

- Jego najsilniejszą stroną jest nauka poprzez konkretne czyny, przedsięwzięcia.
- Ma zdolność do podejmowania ryzyka.
- Znakomicie się sprawdza w sytuacjach, w których jest wymagana reakcja na niespodziewane okoliczności.
- Rozwiązuje problemy w sposób intuicyjny.

Dywerger (Diverger) – lubi stawiać pytania typu: „dlaczego?” (Dlaczego tak to wygląda?), ten styl preferuje ok. 15-20% populacji.

- Jego silną stroną jest nauka z wykorzystaniem wyobraźni.
- Szybko kreuje nowe pomysły.
- Potrafi widzieć sprawę z różnych punktów widzenia.
- Lubi uczyć się w interakcjach z innymi ludźmi.

Asymilator (Assimilator) – lubi stawiać pytania typu „co?” (Co jest przyczyną, a co skutkiem?), ten styl preferuje najwięcej, bo ok. 35-40% populacji.

- Jego silną stroną jest nauka poprzez tworzenie teoretycznych modeli.
- Przoduje w indukcyjnym rozumowaniu („od szczegółu do ogółu”).
- Jest bardziej zainteresowany abstrakcyjnymi ideami niż ludźmi.
- Skutecznie definiuje problemy i planuje działania.

Konwerger (Converger) – lubi stawiać pytania typu „jak?” (Jak to działa? Jak to się stało?), ten styl preferuje ok. 30% populacji.

- Jego silną stroną jest nauka poprzez praktyczne wykorzystywanie pomysłów.
- Potrafi skoncentrować się na dedukcyjnym rozumowaniu („od ogółu do szczegółu”).
- Dość szybko podejmuje decyzje w oparciu o logiczne przesłanki.
- Jest skoncentrowany głównie na rozwiązaniu (nie na samym problemie).

Ważne jest, aby rozpoznać własne (i podwładnego) preferowane formy doskonalenia zawodowego. Adekwatny dobór działań rozwojowych zwiększa efektywność nabywania i rozwijania kompetencji.

1.2.2 Model przywództwa sytuacyjnego Blancharda

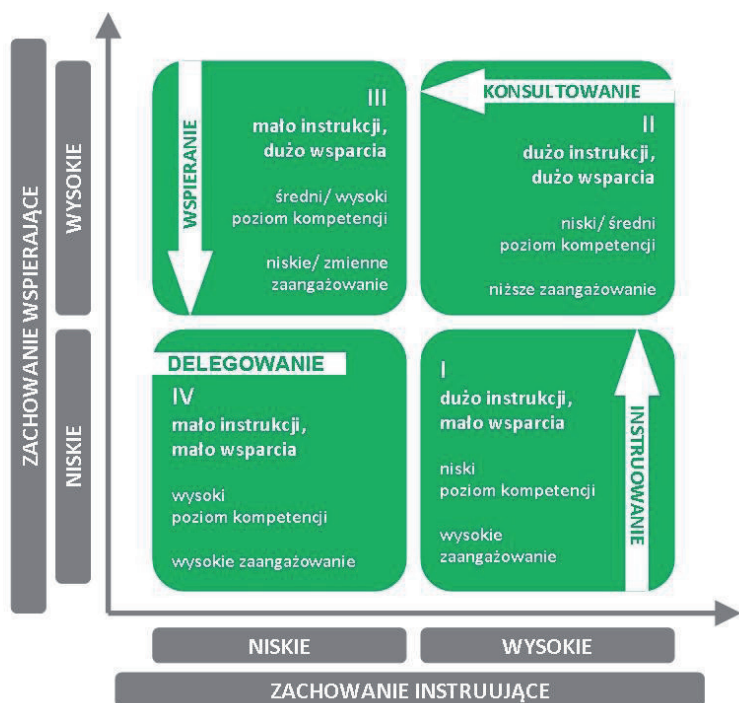
Model przywództwa sytuacyjnego Blancharda (SLII) bardzo dokładnie opisuje proces rozwoju zawodowego zarówno z perspektywy pracownika, jak i przełożonego. Teoria ta skupia uwagę na następujących czynnikach:

- wymaganiach wynikających z zadań stawianych podwładnym,
- oczekiwaniach i wymaganiach współpracowników,
- cechach, oczekiwaniach i zachowaniach podwładnych,
- kulturze i zasadach polityki organizacyjnej⁶.

Według tego modelu sytuacyjnego, sposób zarządzania rozwojem powinien się zmieniać w zależności od stopnia „gotowości” (readiness) pracowników do wykonywania określonych zadań (rys. 4). „Gotowość” ta jest definiowana jako:

- pragnienie osiągnięć pracownika,
- skłonność do brania odpowiedzialności,
- osiągnięcie określonego poziomu wiedzy, umiejętności i doświadczenia pracownika wymaganego do wykonywania danego zadania.

⁶ P. Hersey i K. H. Blanchard, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, Prentice Hall 1996.



Rys. 4. Model przywództwa sytuacyjnego – zarządzanie rozwojem pracownika

Model przywództwa sytuacyjnego (SLII) Blancharda odnosi się przede wszystkim do **określonych obszarów funkcjonowania** pracownika **bądź kompetencji** (a nie do ogólnej dojrzałości pracownika). Oznacza to, że ten sam pracownik może znajdować się na różnych stopniach dojrzałości w zakresie różnych kompetencji, czy różnych zadań, jakie są mu zlecane do realizacji.

Charakterystyka poszczególnych „ćwiartek” przywództwa sytuacyjnego:

I ćwiartka według Blancharda

W początkowej fazie gotowości pracownika do wykonywania określonego zadania najodpowiedniejsze są zachowania lidera zorientowane na zadania – tu głównie sprawdzi się technika kierowania „Zarządzania przez zadania” (ZPZ).

Pracowników trzeba uczyć ich zadań, lider nieprzekazujący wytycznych wywoływałby u pracowników niepokój i niepewność. Nieodpowiednie byłyby też zachowania zakładające duży stopień uczestnictwa pracownika w procesie tworzenia koncepcji zleczanych zadań, gdyż na wczesnym etapie dojrzałości pracownikowi potrzebna jest świadomość istnienia silnej struktury i lidera.

W jaki sposób rozwijać pracowników na wczesnym etapie gotowości?

- nauczanie/instruktaż w celu przekazania pracownikowi odpowiednich wiadomości

i umiejętności,

- trening – jeżeli chcemy, aby pracownik rozpoczął naukę przez doświadczenie,
- mentoring – jeżeli nauka ma się odbyć w wyniku procesu modelowania (poprzez obserwowanie i naśladowanie zachowania wzorcowego – prezentowanego przez mentora).

II ćwiartka według Blancharda

W miarę uczenia się przez pracowników wykonywania zadań, monitorowanie przez przełożonego ich realizacji pozostaje nadal konieczne, gdyż pracownicy nie potrafią jeszcze funkcjonować w pełni samodzielnie. Choć wiedzą, jak dane zadanie wykonać, nie zawsze są w stanie wiedzę tę zastosować w praktyce. Co więcej, zaczynają dostrzegać trudności związane z wykonaniem nowych, zlecanych im zadań, a to sprawia, że powoli tracą swój wcześniejszy entuzjazm. Na tym etapie nadal pomocna będzie technika kierowania ZPZ, choć zalecane jest większe dopuszczenie pracownika do głosu na etapie tworzenia różnych elementów planu, wysłuchanie jego uwag, czy pomysłów.

W jaki sposób rozwijać pracowników na drugim etapie gotowości?

- trening – przećwiczenie konkretnych umiejętności i zastosowania zdobytej wiedzy w praktyce,
- coaching z przełożonym czyli zadawanie przez przełożonego odpowiednich pytań pracownikowi o jego pomysły na rozwiązania (zamiast dawania wytycznych i wskazówek), co wspomaga rozwój konkretnych umiejętności, jak również wzmacnia zaangażowanie pracownika.

III ćwiartka według Blancharda

W trzeciej fazie pracownicy posiadają już niezbędną wiedzę i umiejętności, aby skutecznie realizować zlecane im zadania. Pojawia się u nich także silniejsza niż w II ćwiartce motywacja do osiągnięć, w związku z tym czynnie dążą do zwiększania swojego zakresu odpowiedzialności, chcą mieć większy wpływ na cel zlecanych im zadań. Na tym etapie najodpowiedniejsza będzie technika kierowania „Zarządzania przez cele” (ZPC).

Niestety na tym etapie czasem może zdarzyć się znaczny spadek lub wahania w obszarze zaangażowania pracownika. Z jednej strony spadek motywacji może być spowodowany zmianą warunków, w jakich do tej pory pracownik wykonywał dane zadanie (np. choć potrafi już świetnie tworzyć i przeprowadzać prezentacje, pierwszy raz zrobił to przed zarządem i nie został dobrze przyjęty – to powoduje u niego zaskoczenie, niesmak i utratę wiary we własne siły). Z drugiej strony obniżone zaangażowanie może być spowodowane faktem, że już od dłuższego

czasu pracownik wykonuje dane zadanie, robi to bardzo dobrze i ma poczucie, że zatrzymał się w miejscu – albo przełożony nie chce uwzględnić jego uwag w związku z wykonywanym zadaniem, albo jest już znudzony powtarzalnością swojej pracy.

W jaki sposób rozwijać pracowników na trzecim etapie gotowości?

- coaching z przełożonym czyli zadawanie pracownikowi przez przełożonego adekwatnych pytań o jego pomysły na rozwiązania (zamiast dawania wytycznych i wskazówek) – problem w tej ćwiartce polega na tym, że pracownik posiada kompetencje na zadowalającym poziomie i być może nawet w przeszłości wykonywał bardzo dobrze swoje zadania, jednak obecnie jego niskie zaangażowanie nie pozwala mu osiągać oczekiwanej efektywności. Pracownik, poza tym, jakby „zatrzymał się w rozwoju” – nie podąża za wymogami organizacji. W tej sytuacji pracę coachingową powinno się rozpocząć od wzbudzenia w pracowniku motywacji do zmiany.
- coaching ogólnorozwojowy, który pozwoli pracownikowi zwalczyć swoje wewnętrzne bariery, odnaleźć na nowo motywację i skutecznie wdrożyć zmianę w zakresie swojej postawy lub zachowania.
- mentoring, gdyż często możliwość rozmowy z doświadczonym pracownikiem, autorytetem w danej dziedzinie, pozwala na nowo nabrać chęci do wykonywania zadań na oczekiwanym poziomie i motywuje do osiągnięcia coraz lepszych rezultatów.

IV ćwiartka według Blancharda

W miarę stopniowego nabierania przez pracowników wiary w siebie, samodzielności i doświadczenia lider może ograniczyć zarówno wsparcie, jak i instruowanie. W tej fazie pracownicy nie potrzebują i nie oczekują bezpośredniego nadzoru ze strony lidera; działają samodzielnie. Z powodzeniem mogą być przykładem dla innych pracowników w zakresie realizacji określonych zadań. Na tym etapie najbardziej właściwa będzie technika kierowania „Zarządzania przez wizję” (ZPW).

W jaki sposób rozwijać pracowników na najwyższym etapie gotowości?

- coaching ogólnorozwojowy umożliwiający pracownikowi dalszy rozwój i odkrycie dodatkowego wewnętrznego potencjału, który do tej pory nie ujawnił się w codziennej pracy,
- mentoring w celu odkrycia dodatkowych możliwości zawodowych.

UWAGA: Pracownik znajdujący się w IV ćwiartce w danym temacie może być także mentorem dla innych, mniej doświadczonych pracowników.

2. Założenia IPRZ

W dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości, w związku z ciągłym rozwojem nauki oraz technologii, proces doskonalenia zawodowego i aktualizacji wiedzy jest podstawą efektywnego wykonywania obowiązków przez pracowników. Każda organizacja powinna zatem dbać o kształcenie i rozwój swojej kadry, jeśli chce skutecznie realizować stawiane przed nią cele i zadania.

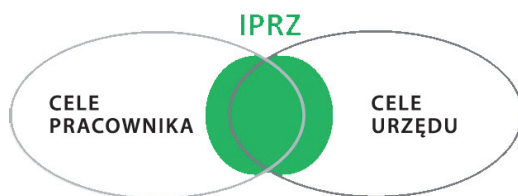
Zgodnie z omawianym w rozdziale pierwszym dążeniem organizacji do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, indywidualne plany rozwoju zawodowego powinny być tak tworzone, aby jak najlepiej zdiagnozować potencjał i aspiracje pracownika oraz wesprzeć jego indywidualny rozwój poprzez adekwatne i różnorodne formy działania zgodnie z celami tej instytucji.

Zgodnie z art. 108 ust. 1 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz. U. Nr 227, poz. 1505 ze zm.) **indywidualny program rozwoju zawodowego** członka korpusu służby cywilnej – odrębnie dla każdego członka korpusu służby cywilnej (z wyjątkiem dyrektora generalnego urzędu) – **ustala bezpośrednio 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**.

W tym miejscu warto podkreślić, że dobrze sformułowany i motywujący IPRZ powinien uwzględniać zarówno cele urzędu, cele wspólne (urzędu i pracownika), jak również cele indywidualne pracownika (rys. 5). Pomimo, iż priorytetem jest realizacja celów urzędu, osiąganie własnych celów przez pracownika jest czynnikiem mocno angażującym i motywującym. Warto też pamiętać, że czasem realizacja ważnych dla pracownika jego indywidualnych celów nie będzie dużym wysiłkiem dla urzędu, ale może dodatkowo zmotywować pracownika do lepszej pracy lub realizacji celów istotnych z punktu widzenia organizacji a nie samego pracownika. Dlatego też przełożony tworzący IPRZ powinien dobrze rozpoznać zarówno cele urzędu, jak i pracownika, co umożliwi nie tylko wyznaczenie jak największej liczby celów wspólnych, ale również osiągnięcie właściwego „porozumienia” w kwestii ustalenia IPRZ.



Rys. 5. Cele uwzględniane przy tworzeniu IPRZ

Tworzenie IPRZ wymaga także wzięcia pod uwagę wniosków zawartych w ocenie okresowej (zob. rozdział 3.3, pkt 4). Ocena okresowa – poza ewaluacją wykonywanych zadań przez pracownika – powinna być również diagnozą mocnych stron pracownika oraz obszarów do dalszego rozwoju. Dzięki temu, iż bezpośredni przełożony ocenia pracownika na podstawie poszczególnych kryteriów (dokonując ocen częściowych), może on zaproponować adekwatne formy i metody doskonalenia zawodowego w odpowiednich obszarach. Wnioski z oceny okresowej – w tym wnioski dotyczące indywidualnego programu rozwoju zawodowego – powinny zatem stanowić istotny materiał do wykorzystania przy ustalaniu IPRZ. Ścisłe połączenie procesów oceny okresowej oraz indywidualnego programu rozwoju zawodowego umożliwia również realizację spójnej polityki w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

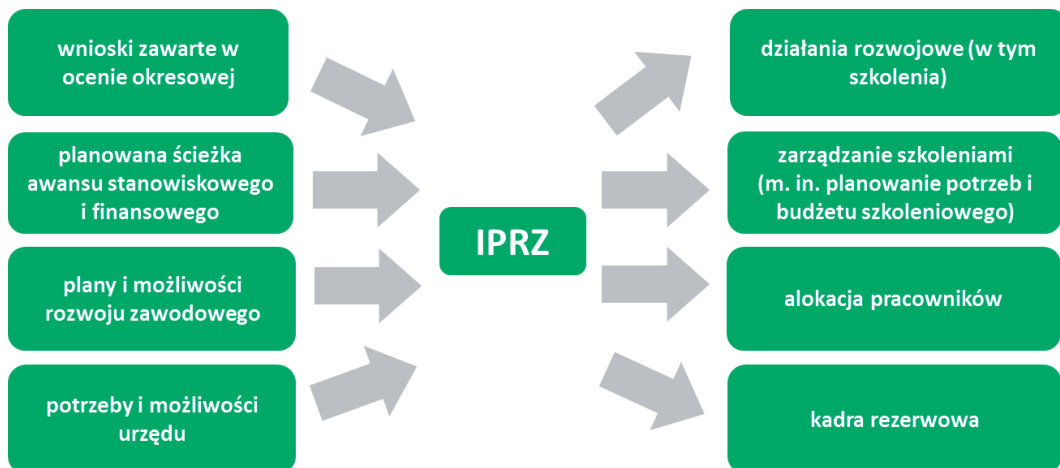
IPRZ może np. wyznaczać kierunki ewentualnego (planowanego) awansu stanowiskowego i finansowego pracownika. Zgodnie z koncepcją Blancharda (zob. rozdział 1.2) zaangażowany pracownik, rozwijający swoje kompetencje, lepiej i szybciej wykonuje powierzone mu obowiązki. Po pewnym czasie zatem kompetencje pracownika mogą znacznie przekroczyć poziom oczekiwany na zajmowanym przez niego stanowisku (określany na podstawie wykonywanych obowiązków). W takim przypadku zadania realizowane przez pracownika stają się dla niego rutynowe i monotonne, a wynagrodzenie nieadekwatne, co w konsekwencji może prowadzić do spadku zaangażowania i nasilającej się frustracji. Dobrze zaplanowana ścieżka rozwoju zawodowego powinna przewidywać rozwój potencjału pracownika i zapobiegać pojawieniu się ww. problemu. Awans stanowiskowy i finansowy może być zatem naturalną konsekwencją rozwoju zawodowego, dlatego też musi być brany pod uwagę w procesie tworzenia indywidualnego programu rozwoju zawodowego.

Indywidualny program rozwoju zawodowego stanowi również 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.

W związku z tym bezpośredni przełożony powinien bardzo rzetelnie przygotować się do procesu ustalenia IPRZ i stworzyć go tak, aby dobrać odpowiednie działania rozwojowe zgodne z celami rozwojowymi wskazanymi pracownikowi na dany okres (zob. rozdział 5).

Warto również wskazać, że przygotowywane IPRZ-y mogą być przydatne w sytuacji wdrażania w urzędach takich projektów, jak np. rozwijanie i zarządzania talentami (talent management), czy szybka ścieżka rozwoju (fast track/fast stream).



Rys. 6. Czynniki brane pod uwagę w procesie tworzenia IPRZ i wpływ IPRZ na ZL w urzędzie

Podsumowując, dzięki rzetelnie realizowanemu procesowi tworzenia indywidualnych programów rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej zapewnione będą:

- poznanie przez przełożonego preferencji pracownika i możliwość uwzględnienia ich w planowaniu dalszego rozwoju pracownika,
- poznanie przez pracownika oczekiwań przełożonego (urzędu) w zakresie rozwoju zawodowego,
- dobór najefektywniejszych działań do potrzeb rozwojowych pracownika,
- stworzenie jednego kompleksowego zapisu ustaleń w zakresie rozwoju zawodowego pracownika,

- ukierunkowany i usystematyzowany rozwój każdego członka korpusu służby cywilnej,
- spójna i transparentna polityka zarządzania rozwojem pracowników w urzędzie,
- możliwość monitorowania rozwoju pracowników,
- usprawnienie polityki awansów w urzędzie.

3. Proces tworzenia indywidualnego programu rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej

Tworzenie indywidualnego programu rozwoju zawodowego to wieloetapowy proces, który pozwala na dokładne zaplanowanie w czasie poszczególnych działań. Umożliwia to refleksję i rzetelne przygotowanie się – zarówno bezpośredniego przełożonego, jak i pracownika – do przeprowadzenia tego procesu. Ustalanie IPRZ to proces praco- i czasochłonny, gdyż jest to inwestycja, która powinna zapewnić oczekiwany i spójny rozwój pracownika zgodny z potrzebami urzędu. Procedurę lub zasady tworzenia IPRZ powinien określić każdy urząd i poinformować o tym pracowników. W przypadku stworzenia takich zasad rekomenduje się bezpośrednie powiązanie ich z procesem oceny okresowej, co powinno ułatwić przeprowadzenie całego procesu, a także być mniej praco- i czasochłonne dla pracowników. Wewnętrzne ustalenia w tym zakresie powinny również jasno wskazywać oraz szczegółowo opisywać kolejne działania do wykonania, w tym terminy ich realizacji. Stopień szczegółowości i sformalizowania zasad lub procedur każdy z urzędów powinien dostosować do własnej specyfiki i organizacji pracy. Mogą być one przygotowane w formie np.

- wewnętrznych przepisów (np. zarządzenie, regulamin),
- dobrych praktyk, zaleceń, rekomendacji, wytycznych etc.

DOBRA PRAKTYKA



Wypracowane w urzędzie procedury i zasady ustalania IPRZ powinny również dotyczyć kwestii praktycznych pozwalających na zapewnienie jednolitości przekazywanych IPRZ oraz urealnienie przedstawianych w nich propozycji działań rozwojowych. W tym zakresie szczególną uwagę na leżałoby zwrócić na określenie zasad uwzględniania w IPRZ działań rozwojowych finansowanych z budżetu urzędu. W tym celu np. dyrektor generalny urzędu może przekazywać okresową informację na temat finansowych możliwości w zakresie realizacji działań rozwojowych pokrywanych z budżetu urzędu. Przygotowanie i wdrożenie takich rozwiązań może usprawnić cały proces ustalania IPRZ, co powinno zaoszczędzić czas i dodatkowe zaangażowanie pracowników urzędu, zarówno przygotowujących IPRZ, jak i analizujących - w imieniu dyrektora generalnego urzędu - przygotowane IPRZ-y.

Zaproponowana w poradniku metodologia składa się z następujących narzędzi:

- procedury ustalania IPRZ,
- formularza IPRZ dla osoby zajmującej stanowisko pracy będące wyższym stanowiskiem w służbie cywilnej (z wyłączeniem stanowiska dyrektora generalnego urzędu) albo zajmującej stanowisko pracy będące stanowiskiem kierownika urzędu albo jego zastępcy, które są stanowiskami w służbie cywilnej (**arkusz „A”**),

- formularza IPRZ dla osoby zajmującej stanowisko pracy niebędące wyższym stanowiskiem w służbie cywilnej, ani stanowiskiem kierownika urzędu, ani jego zastępcy, które są stanowiskami w służbie cywilnej (**arkusz „B”**),
- formularza *Preferencji dotyczących rozwoju zawodowego dla osoby zajmującej stanowisko pracy niebędące wyższym stanowiskiem w służbie cywilnej, ani stanowiskiem kierownika urzędu, ani jego zastępcy, które są stanowiskami w służbie cywilnej*,
- niniejszego poradnika, który zawiera zbiór praktycznych porad dotyczących ustalania IPRZ według proponowanej procedury oraz podstawy teorii rozwoju zawodowego człowieka.

Prezentowana metodologia zakłada powiązanie ustalania IPRZ z oceną okresową członka korpusu służby cywilnej. Proponuje się, aby IPRZ był ustalany na czas podlegania pracownika ocenie okresowej, czyli co do zasady na 2 lata. Taki czas pozwoli na lepsze zaplanowanie i następnie realizację działań rozwojowych. Przegląd i ewentualna aktualizacja IPRZ powinny odbywać się w każdym przypadku zmiany stanowiska pracy wiążącej się z istotną zmianą realizowanych obowiązków. Można również wprowadzić możliwość aktualizacji IPRZ np. na wniosek bezpośredniego przełożonego lub pracownika.

Rekomendowana procedura tworzenia IPRZ

Etap	Kiedy	Co
I	<p>Nie później niż w trakcie rozmowy oceniającej (§ 9 rozporządzenia w sprawie ocen okresowych).</p> <p><i>Rekomenduje się przeprowadzenie również po pierwszej ocenie w służbie cywilnej (pozytywnej)</i></p>	<p>Poinformowanie pracownika o obowiązku i procedurze ustalania IPRZ. Wyjaśnienie zasad wypełnienia przez pracownika arkusza „Preferencji dotyczących rozwoju zawodowego” i poinformowanie o terminie jego przekazania.</p>
Przygotowanie do „rozmowy rozwojowej”	Między rozmowami (etapem I i II) – maksymalnie 30 dni	<p>Przygotowywanie się stron do „rozmowy rozwojowej”: wypełnienie przez pracownika arkusza „Preferencji dotyczących rozwoju zawodowego”; wypełnienie przez bezpośredniego przełożonego w porozumieniu z kierującym komórką organizacyjną „celów/priorytetów urzędu i planowanych kierunków rozwoju” (część I arkusza IPRZ).</p>

II	W trakcie rozmowy poprzedzającej wybór kryteriów (§ 3 ust. 4 rozp. w sprawie ocen okresowych).	„ Rozmowa rozwojowa ” – omówienie preferencji pracownika dot. rozwoju zawodowego oraz celów/priorytetów urzędu i planowanych kierunków rozwoju. Ustalenie z pracownikiem działań rozwojowych.
III	W ciągu 30 dni od „rozmowy rozwojowej”	Ustalenie IPRZ przez bezpośredniego przełożonego i akceptacja przez kierującego komórką organizacyjną.
IV	W ciągu 30 dni od przekazania zaakceptowanego IPRZ do dyrektora generalnego urzędu	Zatwierdzenie IPRZ przez dyrektora generalnego urzędu (bądź zwrot do poprawy/konsultacji).
V	Niezwłocznie po zatwierdzeniu IPRZ przez dyrektora generalnego urzędu	Podpisanie IPRZ przez pracownika.
VI	W czasie realizacji IPRZ	Monitorowanie realizacji działań rozwojowych przez bezpośredniego przełożonego i pracownika – przynajmniej 1 spotkanie bezpośredniego przełożonego z pracownikiem w trakcie obowiązywania IPRZ.

IPRZ jest ustalany na czas podlegania ocenie okresowej. Kolejna procedura ustalenia IPRZ rozpocznie się wraz z rozpoczęciem kolejnej oceny okresowej (również w sytuacji np. zmiany stanowiska pracy wiążącej się z istotną zmianą zakresu realizowanych zadań – art. 81 ust. 6 ustawy).

W dalszej części poradnika zostaną szczegółowo omówione poszczególne etapy proponowanej procedury ustalania IPRZ.

3.1 Etap I

Bezpośredni przełożony, nie później niż w trakcie rozmowy oceniającej, informuje pracownika o konieczności i procedurze ustalania IPRZ.

Powinien on wyjaśnić pracownikowi zasady wypełnienia arkusza „Preferencji dotyczących rozwoju zawodowego” (stanowiący materiał pomocniczy do ustalania IPRZ dla osoby zajmującej stanowisko pracy niebędące wyższym stanowiskiem w służbie cywilnej, ani stanowiskiem kierownika urzędu, ani jego zastępcy, które są stanowiskami w służbie cywilnej) i poinformować, do kiedy powinien przekazać przełożonemu wypełniony arkusz. Bezpośredni przełożony powinien otrzymać od pracownika wypełniony arkusz „Preferencji dotyczących rozwoju zawodowego” odpowiednio wcześniej przed rozmową rozwojową, tak aby przełożony miał czas zapoznać się i przeanalizować informacje w nim zawarte. Zasady wypełniania arkusza „Preferencji dotyczących rozwoju zawodowego” zostały opisane w rozdziale 4 niniejszego poradnika.

3.2 Etap przygotowania

Po rozmowie, w której bezpośredni przełożony informuje pracownika o zasadach ustalania IPRZ pracownik i jego bezpośredni przełożony przygotowują się do rozmowy rozwojowej, która powinna odbyć się najpóźniej w ciągu 30 dni od przeprowadzenia rozmowy, o której mowa była w Etapie I.

W ramach przygotowań do rozmowy rozwojowej:

- **Pracownik zajmujący stanowisko pracy niebędące wyższym stanowiskiem w służbie cywilnej, ani stanowiskiem kierownika urzędu, ani jego zastępcy, które są stanowiskami w służbie cywilnej** wypełnia arkusz „Preferencji dotyczących rozwoju zawodowego”. Wyżej wymieniony arkusz pozwala bezpośredniemu przełożonemu poznać cele zawodowe pracownika i jego aspiracje, które powinny być wzięte pod uwagę w procesie tworzenia IPRZ i zostać omówione podczas rozmowy rozwojowej. Pracownik przekazuje bezpośredniemu przełożonemu wypełniony arkusz w uzgodnionym wcześniej terminie. Więcej informacji na temat ww. arkusza znajduje się w rozdziale 4 niniejszego poradnika. Należy również podkreślić, iż w przedstawionej propozycji procedury **pracownik zajmujący stanowisko pracy niebędące wyższym stanowiskiem w służbie cywilnej, ani stanowiskiem kierownika urzędu, ani jego zastępcy, które są stanowiskami w służbie cywilnej nie wypełnia arkusza „Preferencje dotyczące rozwoju zawodowego”**.
- Bezpośredni przełożony w ramach przygotowań do rozmowy rozwojowej wypełnia w porozumieniu z kierownikiem komórki organizacyjnej „Planowane kierunki rozwoju pracownika wynikające z celów/priorytetów urzędu” (część I arkusza IPRZ) – sposób wypełnienia tej części szerzej omówiono w rozdziale 5 niniejszego poradnika.

DOBRA PRAKTYKA



Bezpośredni przełożony powinien tak zaplanować proces, aby mieć odpowiednią ilość czasu na zapoznanie się z arkuszem „Preferencji dotyczących rozwoju zawodowego” przekazany przez pracownika.

Przed rozmową rozwojową bezpośredni przełożony zapoznaje się również z wypełnionym przez pracownika arkuszem „Preferencji dotyczące rozwoju zawodowego”, tak aby mógł uwzględnić preferencje pracownika przy tworzeniu IPRZ.

3.3 Etap II – rozmowa rozwojowa

Rozmowa rozwojowa, to rozmowa bezpośredniego przełożonego

z pracownikiem, w czasie której omawiany jest indywidualny program rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej.

Rozmowa rozwojowa powinna odbyć się nie później niż 30 dni od etapu I. Ponieważ przy ustalaniu IPRZ bezpośredni przełożony bierze pod uwagę wnioski z oceny okresowej, warto ten etap bezpośrednio połączyć z procesem oceny okresowej. Takie powiązanie procesów prowadzi zarówno do wyższej jakości działań, jak i obniżenia czasochłonności procesu. W związku z tym rekomenduje się przeprowadzenie rozmowy rozwojowej w trakcie rozmowy poprzedzającej wybór kryteriów oceny okresowej.



DOBRA PRAKTYKA

Warto, aby bezpośredni przełożony zaplanował proces tworzenia IPRZ ściśle w połączeniu z procesem oceny okresowej. Połączenie tych procesów usprawni i zwiększy efektywność zarządzania personelem.

Proponuje się następujący przebieg rozmowy rozwojowej:

1. Podsumowanie realizacji działań rozwojowych z poprzedniego okresu

Bezpośredni przełożony omawia z pracownikiem realizację działań rozwojowych z poprzedniego okresu (uwzględniając samodoskonalenie, doskonalenie w działaniu, uczenie się od innych oraz szkolenia). Ta część rozmowy powinna dotyczyć przede wszystkim efektów zrealizowanych działań rozwojowych. Bezpośredni przełożony i pracownik powinni wspólnie wyciągnąć wnioski, jakie działania rozwojowe w ramach obszaru, który był rozwijany są najbardziej skuteczne w przypadku danego pracownika, a także czy i jak wzrosły kompetencje pracownika w związku ze zrealizowanymi działaniami oraz które z nich nadal wymagają realizacji. Warto zastanowić się także, dlaczego niektóre z działań nie zostały zrealizowane i w jaki sposób można zabezpieczyć ich realizację w planowanym okresie. Podsumowanie należy opisać w odpowiednim polu arkusza IPRZ „Podsumowanie realizacji działań rozwojowych z poprzedniego okresu” znajdującego się pod metryczką formularza.

2. Omówienie arkusza „Preferencji dotyczących rozwoju zawodowego”

Bezpośredni przełożony omawia z pracownikiem przedstawione przez niego informacje. Warto, aby przełożony sprawdził czy dobrze rozumie treść wypełnionego przez pracownika arkusza i udzielił pracownikowi informacji zwrotnej, co sądzi o preferencjach zawodowych pracownika.

Przełożony może upewnić się czy dobrze zrozumiał intencje pracownika za pomocą parafrazy.

Parafraza polega na powtórzeniu własnymi słowami słów rozmówcy, w celu sprawdzenia zrozumienia jego wypowiedzi. Parafrazę możemy rozpocząć w następujący sposób: „Rozumiem, że...”, „Jeśli dobrze zrozumiałem ...” etc.

Przykład: „Jeśli dobrze rozumiem to, że w arkuszu zaznaczyłeś <<Doskonalenie w ramach posiadanej odpowiedzialności>> oznacza, iż chciałbyś rozwijać się na stanowisku, które zajmujesz i na razie nie oczekujesz zmian w zakresie posiadanej odpowiedzialności?”

3. Omówienie „Planowanych kierunków rozwoju pracownika wynikających z celów/priorytetów urzędu”

Bezpośredni przełożony przedstawia pracownikowi możliwe kierunki rozwoju wynikające z celów/priorytetów urzędu wcześniej skonsultowane z kierującym komórką organizacyjną i ewentualnie innymi osobami mającymi wpływ na kształtowanie potrzeb i możliwości urzędu (np.: pracownikami komórki kadrowej). Więcej informacji na ten temat przedstawiono w rozdziale 5 niniejszego poradnika. Bezpośredni przełożony powinien sprawdzić czy sformułowane w tej części arkusza cele i priorytety są jasne dla pracownika. Warto, aby przełożony zachęcił pracownika do wypowiedzenia się nt. wymienionych przez przełożonego „planowanych kierunków rozwoju pracownika wynikających z celów/priorytetów urzędu”.

4. Omówienie „Planowanych działań rozwojowych”

Bezpośredni przełożony ustala z pracownikiem działania rozwojowe w oparciu o:

- 1) realizację dotychczasowych działań rozwojowych,
- 2) preferencje dotyczące rozwoju zawodowego pracownika,
- 3) cele/priorytety i możliwości urzędu,
- 4) wnioski dot. IPRZ z oceny okresowej.

Sposób ustalania działań rozwojowych w IPRZ szerzej omówiono w rozdziale 5 niniejszego poradnika.

Wnioski zamieszczone w części V arkusza oceny okresowej w kolumnie „Obszary wiedzy i umiejętności do rozwijania” powinny wskazywać, jakie obszary posiadanych przez pracownika kompetencji należy rozwijać, aby mógł on jeszcze efektywniej wypełniać powierzone mu zadania (rys. 7). Informacji na temat tego, które obszary należy wzmacniać, dostarczają oceny częściowe według poszczególnych kryteriów oceny. Szczególnie należy zwrócić uwagę na kryteria w odniesieniu do których została wystawiona ocena „poniżej poziomu oczekiwań”. W tych przypadkach będą one stanowiły obszar rozwojowy pracownika, na którym należy szczególnie skoncentrować zaplanowane działania rozwojowe. W arkuszu oceny okresowej bezpośredni przełożony umieszcza również „Proponowane formy i metody rozwoju

zawodowego” (rys. 7). Wnioski z części V arkusza oceny okresowej powinny znaleźć odzwierciedlenie w rozmowie rozwojowej dot. planowanych działań rozwojowych (część II arkusza IPRZ).

Część V (wypełnia oceniający)

WNIOSKI DOTYCZĄCE INDYWIDUALNEGO PROGRAMU ROZWOJU ZAWODOWEGO <i>(Uwzględniając sporządzoną ocenę, realizowane i przyszłe zadania oraz oczekiwania ocenianego, należy określić kierunki rozwoju zawodowego ocenianego, biorąc pod uwagę obszary wiedzy i umiejętności wymagające doskonalenia, oraz zaproponować optymalne formy i metody ich realizacji.)</i>	
Obszary wiedzy i umiejętności do rozwijania	Proponowane formy i metody rozwoju zawodowego
Nabywanie wiedzy z zakresu prawa zamówień publicznych	Szkolenie oraz Doskonalenie we własnym zakresie
Doskonalenie umiejętności obsługi programu MS Excel	Szkolenie e-learningowe

Część V (wypełnia oceniający)

WNIOSKI DOTYCZĄCE INDYWIDUALNEGO PROGRAMU ROZWOJU ZAWODOWEGO <i>(Uwzględniając sporządzoną ocenę, realizowane i przyszłe zadania oraz oczekiwania ocenianego, należy określić kierunki rozwoju zawodowego ocenianego, biorąc pod uwagę obszary wiedzy i umiejętności wymagające doskonalenia, oraz zaproponować optymalne formy i metody ich realizacji.)</i>	
Obszary wiedzy i umiejętności do rozwijania	Proponowane formy i metody rozwoju zawodowego
<ol style="list-style-type: none"> 1. Rozszerzenie zakresu znajomości prawa pracy 2. Poprawa umiejętności skutecznej komunikacji 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Szkolenie 2. Praca z przełożonym

Rys. 7. Przykłady wypełnionej części V arkusza ocen okresowej

5. Przypomnienie dalszych kroków

Bezpośredni przełożony powinien poinformować pracownika o dalszych krokach związanych z procesem ustalania IPRZ, tak aby pracownik wiedział, jak będzie przebiegał dalej ten proces.



DOBRA PRAKTYKA

Rozmowa rozwojowa to dialog, w którym aktywnie uczestniczy (zgłasza swoje propozycje) również pracownik. Ustalenia z tej rozmowy powinny mieć zatem charakter porozumienia.

3.4 Etap III – akceptacja IPRZ

W okresie 30 dni po przeprowadzonej rozmowie rozwojowej bezpośredni przełożony powinien ustalić ostatecznie IPRZ w formie arkusza IPRZ i uzyskać akceptację kierującego komórką organizacyjną.

3.5 Etap IV – zatwierdzenie przez dyrektora generalnego urzędu

W okresie 30 dni po akceptacji przez kierownika komórki organizacyjnej, IPRZ powinien zostać zatwierdzony przez dyrektora generalnego urzędu. Dyrektor generalny urzędu powinien przeanalizować, czy otrzymany IPRZ jest możliwy do realizacji oraz adekwatny do potrzeb i celów urzędu, a także przyrzeć się mu pod kątem ujednoczenia wszystkich IPRZ w urzędzie (np. pod kątem ich wyglądu i sposobu wypełnienia, ale także np. pod kątem jednolitej polityki szkoleniowej całego urzędu).

Dyrektor generalny urzędu w przypadku wątpliwości związanych z otrzymanym arkuszem IPRZ może skonsultować je z bezpośrednim przełożonym pracownika, kierującym komórką organizacyjną lub zwrócić go do poprawy.

3.6 Etap V – podpisanie IPRZ

Niezwłocznie po zatwierdzeniu IPRZ przez dyrektora generalnego urzędu, IPRZ zostaje podpisany przez pracownika.

3.7 Etap VI – monitorowanie realizacji działań rozwojowych

Po ustaleniu IPRZ powinno mieć miejsce monitorowanie realizacji planowanych działań rozwojowych. Rekomenduje się, aby odbyło się przynajmniej jedno spotkanie bezpośredniego przełożonego z pracownikiem (w trakcie realizacji IPRZ) dotyczące tego tematu.

W związku z tym, iż IPRZ ustalany jest na okres podlegający ocenie, który co do zasady wynosi ok. 2 lat, bezpośredni przełożony wprowadzając spotkania monitorujące zwiększa szanse na efektywną realizację planowanych działań.

Warto, aby spotkania monitorujące były wcześniej zaplanowane i aby zarówno pracownik, jak i bezpośredni przełożony przygotowali się do takiej rozmowy poprzez ponowne przejście arkusza IPRZ oraz refleksję nad:

- planowanymi kierunkami rozwoju pracownika,
- zrealizowanymi już działaniami rozwojowymi w ramach bieżącego IPRZ,
- planowanymi do realizacji w kolejnym okresie działaniami rozwojowymi.

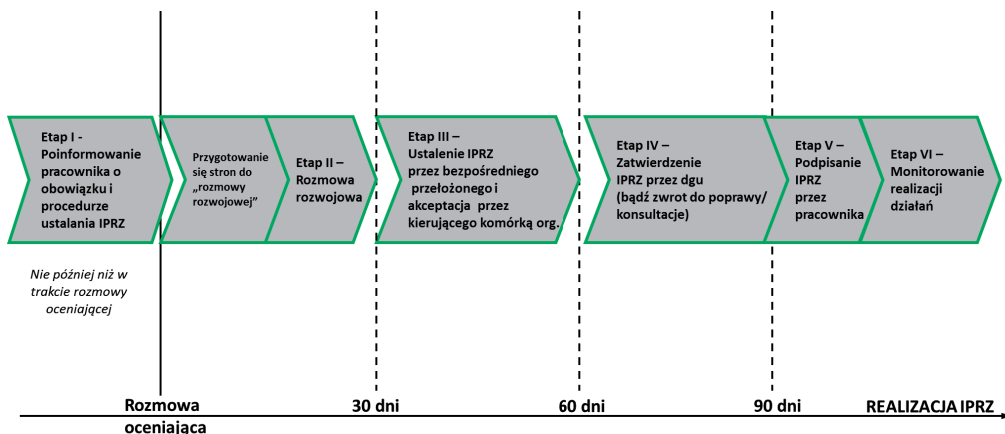
Należy zastanowić się jak przebiega realizacja IPRZ i czy powinien zostać on uzupełniony.

Spotkania monitorujące mogą odbywać się w pewnych cyklach (np.: co kwartał, co pół roku) lub w związku z realizacją danego działania rozwojowego (np.: po każdym zrealizowanym działaniu rozwojowym lub zrealizowaną sekwencją działań).

W trakcie spotkań przełożony wraz z pracownikiem powinni omówić:

- jakie skutki przyniosły zrealizowane już działania,
- czy rozwój w zaplanowanych obszarach następuje w oczekiwany sposób,
- które z działań mogą zostać zrealizowane, a które należy zastąpić innymi (np.: w przypadku działań płatnych, na które nie ma środków budżetowych),
- czy należy uzupełnić zaplanowane działania rozwojowe o nowe formy.

Opierając się na ww. rekomendowanej procedurze proces tworzenia IPRZ przebiegałby następująco (rys. 8):



Rys 8. Przebieg procesu IPRZ według rekomendowanej procedury

3.8 Przechowywanie arkusza IPRZ

Sposób przechowywania arkusza IPRZ powinien zostać ustalony odrębnie przez każdy urząd uwzględniając jego potrzeby i możliwości w tym zakresie. Wydaje się, że dokumentacja dot. IPRZ może być przechowywana np.: w sekretariacie właściwej komórki organizacyjnej, w aktach osobowych, w komórce kadrowej, w komórce szkoleniowej urzędu. Rekomendujemy, aby zarówno bezpośredni przełożony, jak i pracownik mieli bieżący dostęp do kopii arkusza IPRZ w celu monitorowania realizacji działań. Odnośnie postępowania z arkuszem „Preferencji dotyczących rozwoju

zawodowego” urzędy również powinny wypracować własne rozwiązania. Arkusz ten nie musi być przechowywany z właściwym IPRZ, może on być np. przeznaczony tylko do wiadomości i wykorzystania przez bezpośredniego przełożonego oraz ewentualnie kierownika komórki organizacyjnej. Takie postępowanie może zapewnić np. większą otwartość i szczerść wypowiedzi pracowników nt. własnych preferencji zawodowych.

4. Arkusz „Preferencje dotyczące rozwoju zawodowego”

Zgodnie z art. 108 ust. 1 ustawy o służbie cywilnej przy ustalaniu indywidualnego programu rozwoju zawodowego bierze się pod uwagę w szczególności plany i możliwości rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej. W związku z tym bezpośredni przełożony tworząc IPRZ powinien znać preferencje dotyczące rozwoju zawodowego pracownika, co pomoże w określeniu celów wspólnych urzędu oraz pracownika i ustaleniu odpowiednich działań rozwojowych. W tym celu został przygotowany arkusz „Preferencji dotyczących rozwoju zawodowego”, gdzie pracownik powinien opisać swoje preferencje i cele zawodowe.

W związku z odmienną specyfiką pracy na wyższych stanowiskach w służbie cywilnej oraz stanowiskach kierowników urzędów i ich zastępców nie przewidziano takiego formularza dla osób zajmujących te stanowiska. Nie oznacza to oczywiście, że osoby te nie mogą wypełnić tych formularzy (jak już wcześniej podkreślano można dowolnie modyfikować proponowaną metodologię).

Arkusz „Preferencji dotyczących rozwoju zawodowego” rozpoczyna się metryczką, gdzie należy wpisać m.in. imię i nazwisko oraz nazwę komórki organizacyjnej. Dalsza część formularza została podzielona na trzy główne części:

- I. Odpowiedzialność.
- II. Zadania na stanowisku pracy.
- III. Inne.

PREFERENCJE DOTYCZĄCE ROZWOJU ZAWODOWEGO	
(dla osoby zajmującej stanowisko pracy niebędące stanowiskiem kierującego departamentem lub komórką równorzędną lub urzędem)	
Imię i nazwisko pracownika:	
Komórka organizacyjna:	
I. ODPOWIEDZIALNOŚĆ	
(należy określić swoje preferencje poprzez zaznaczenie ✓ w odpowiednim □)	
<input type="checkbox"/> Zwiększenie samodzielności	(Komentarz pracownika)
<input type="checkbox"/> Odpowiedzialność za ludzi	(Komentarz pracownika)
<input type="checkbox"/> Doskonalenie w ramach posiadanej odpowiedzialności	(Komentarz pracownika)
II. ZADANIA NA STANOWISKU PRACY	
(należy określić swoje preferencje poprzez zaznaczenie ✓ w odpowiednim □)	
ZAKRES ZADAŃ	
<input type="checkbox"/> Poszerzenie zakresu zadań (w tym zastępstwa, współpraca etc.)	(Komentarz pracownika)
<input type="checkbox"/> Zmiana zakresu zadań (obszary: współpraca międzynarodowa, fundusze europejskie, finanse etc.)	(Komentarz pracownika)

<input type="checkbox"/> Zwiększenie specjalizacji	(Komentarz pracownika)
<input type="checkbox"/> Doskonalenie w ramach posiadanego zakresu zadań	(Komentarz pracownika)
CHARAKTER ZADAŃ	
<input type="checkbox"/> Zwiększenie złożoności zadań	(Komentarz pracownika)
<input type="checkbox"/> Zwiększenie kreatywności	(Komentarz pracownika)
<input type="checkbox"/> Praca z ludźmi	(Komentarz pracownika)
(w tym praca w zespole, z klientem etc.)	
<input type="checkbox"/> Praca projektowa	(Komentarz pracownika)
<input type="checkbox"/> Doskonalenie w ramach charakteru obecnie wykonywanych	(Komentarz pracownika)
III. INNE	
Sporządzono	
data i podpis pracownika	

Rys. 9. Arkusz „Preferencji dotyczących rozwoju zawodowego”

Taka struktura arkusza daje pracownikowi możliwość przedstawienia swoich oczekiwań i aspiracji zawodowych w czytelny i przejrzysty sposób. Pierwsze dwie części (I i II) zawierają listę wypunktowanych obszarów (zagadnień), które pracownik powinien rozważyć zastanawiając się nad swoim rozwojem zawodowym. Obszar, którym zainteresowany jest członek korpusu służby cywilnej w ramach każdej z tych części wybiera się poprzez zaznaczenie ✓ w odpowiednim □.

Zaleca się, aby każdy zaznaczony wybór pracownik skomentował w przygotowanej do tego celu rubryce arkusza (kolumna „komentarz pracownika”). Nawet krótki komentarz umieszczony w tym miejscu przez pracownika stanowić może dla bezpośredniego przełożonego cenną wskazówkę, która umożliwi lepsze zrozumienie preferencji zawodowych pracownika. Będzie też on pomocny podczas przygotowywania się bezpośredniego przełożonego do rozmowy rozwojowej.

Ostatnia część (III) arkusza jest tzw. częścią „otwartą”. W tym miejscu pracownik ma możliwość określić inne dodatkowe obszary, czy zagadnienia dotyczące jego preferencji zawodowych, których wcześniej nie mógł zakwalifikować do żadnego z obszarów w części I i II arkusza. Jest to również miejsce na ogólne podsumowanie i refleksje pracownika w zakresie własnego rozwoju zawodowego.

DOBRA PRAKTYKA



Jeśli pracownik chce podzielić się swoimi preferencjami lub spostrzeżeniami dot. rozwoju zawodowego, które nie są związane z żadnym wymienionym (w części I i II) w arkuszu obszarem, powinien opisać je w części III arkusza „Inne”.

Poniżej zostaną szczegółowo omówione wszystkie elementy arkusza „Preferencji dotyczących rozwoju zawodowego”.

I. Odpowiedzialność

- **Zwiększenie samodzielności** – zaznaczenie tego pola oznacza, iż pracownik chciałby zwiększyć poziom lub zakres samodzielnie podejmowanych decyzji albo zmienić stopień samodzielności wykonywanych przez siebie zadań, działając bardziej niezależnie w danym obszarze pracy. Warto, aby pracownik w komentarzu dookreślił ten obszar, jak również wskazał jakich konkretnie zadań dotyczyłoby zwiększenie samodzielności.

Poniższe przykłady mogą posłużyć jako inspiracja lub ogólne wskazówki, w jaki sposób rozumieć i wypełnić tę część arkusza:

Przykład 1

I. ODPOWIEDZIALNOŚĆ	
(należy określić swoje preferencje poprzez zaznaczenie ✓ w odpowiednim <input type="checkbox"/>)	
<input checked="" type="checkbox"/>	<p>Zwiększenie samodzielności</p> <p><i>Chciałabym w najbliższym czasie otrzymywać bardziej samodzielne zadania, np. podejmować decyzje związane z przygotowaniem wszystkich pism do innych ministerstw bez konsultacji z przełożonym w sprawach, które uznawane są za rutynowe. Uważam, że pozwala na to zarówno moje doświadczenie, jak i posiadana wiedza merytoryczna.</i></p>

Przykład 2

I. ODPOWIEDZIALNOŚĆ	
(należy określić swoje preferencje poprzez zaznaczenie ✓ w odpowiednim <input type="checkbox"/>)	
<input checked="" type="checkbox"/>	<p>Zwiększenie samodzielności</p> <p><i>Chciałbym mieć możliwość podpisywania pism w standardowych sytuacjach (na przykład w przypadku prośby o uzupełnienie nadesłanej dokumentacji).</i></p>

Przykład 3

I. ODPOWIEDZIALNOŚĆ	
(należy określić swoje preferencje poprzez zaznaczenie ü w odpowiednim <input type="checkbox"/>)	
<input checked="" type="checkbox"/>	<p>Zwiększenie samodzielności</p> <p><i>Chciałabym w najbliższym czasie otrzymywać bardziej odpowiedzialne zadania w ramach następujących obszarów: rozliczanie wydatków na dodatki służbowe i funkcyjne funkcjonariuszy oraz przygotowywanie wniosków w sprawie zmian etatowych.</i></p>

- **Odpowiedzialność za ludzi** – zaznaczenie tego pola oznacza, iż pracownik chciałby w większym stopniu przejmować odpowiedzialność za pracę innych pracowników (albo dopiero zacząć przejmowanie takiej odpowiedzialności) i/lub jest zainteresowany rozwojem kariery w obszarze zarządzania personelem. Warto, aby pracownik w komentarzu określił swoje pomysły na kierunek rozwoju w tym obszarze – może być to zarówno kierowanie/koordynowanie pracą zespołu, jak i „opieka” nad nowymi bądź mającymi mniejsze doświadczenie w danej dziedzinie pracownikami (np.: wdrożenie pracownika w nowe obowiązki, przekazywanie wiedzy z danego zakresu, opieka nad stażystami).

Poniższe przykłady mogą posłużyć jako inspiracja lub ogólne wskazówki, w jaki sposób rozumieć i wypełnić tę część arkusza:

Przykład 1

<input checked="" type="checkbox"/>	Odpowiedzialność za ludzi	<i>W związku z dużym doświadczeniem w koordynacji zadań w urzędzie, chciałbym zacząć przejmować również odpowiedzialność za ludzi. W przyszłości chciałbym móc zarządzać zespołem. Uważam, że mam do tego większe predyspozycje niż do rozwoju w obszarze eksperckim. Ponadto jeśli byłaby taka możliwość, wolałbym zarządzać ludźmi w projekcie, niż w ramach jednostki organizacyjnej.</i>
-------------------------------------	----------------------------------	--

Przykład 2

<input checked="" type="checkbox"/>	Odpowiedzialność za ludzi	<i>Chciałabym mieć szansę wykorzystać zdobytą podczas studiów psychologiczną wiedzę z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi dot. motywowania pracowników, efektywnej organizacji pracy, rozwiązywania konfliktów etc. Chętnie zaczęłabym realizować proste zadania związane z koordynacją pracy zespołu.</i>
-------------------------------------	----------------------------------	--

Przykład 3

<input checked="" type="checkbox"/>	Odpowiedzialność za ludzi	<i>Uważam, że mogłabym koordynować pracę grupy odpowiedzialnej za proces zarządzania szkoleniami w urzędzie. Bardzo chciałabym doskonalić swoje umiejętności z zakresu zarządzania personelem i w przyszłości mieć możliwość kierowania zespołem.</i>
-------------------------------------	----------------------------------	---

- **Doskonalenie w ramach posiadanej odpowiedzialności** – zaznaczenie tego pola oznacza, iż pracownik nie chciałby w najbliższym czasie zmieniać (poszerzać) zakresu posiadanej odpowiedzialności i uprawnień. Jednocześnie pracownik chciałby doskonalić swoje kompetencje oraz aktualizować wiedzę w ramach tego samego poziomu odpowiedzialności i uprawnień.

Poniższe przykłady mogą posłużyć jako inspiracja lub ogólne wskazówki, w jaki sposób rozumieć i wypełnić tę część arkusza:

Przykład 1

<input checked="" type="checkbox"/> Doskonalenie w ramach posiadanej odpowiedzialności	<i>Uważam, że zadania które wykonuję obecnie są odpowiednio dobrane. Na razie nie chciałbym niczego zmieniać.</i>
---	---

Przykład 2

<input checked="" type="checkbox"/> Doskonalenie w ramach posiadanej odpowiedzialności	<i>Zadania, które wykonuję charakteryzują się wysokim stopniem samodzielności i odpowiedzialności. Na obecną chwilę, chcę pogłębiać wiedzę z zakresu działań audytowych, które wykonuję w bieżącym okresie.</i>
---	---

Przykład 3

<input checked="" type="checkbox"/> Doskonalenie w ramach posiadanej odpowiedzialności	<i>Chciałabym nadal poszerzać wiedzę z różnych dziedzin przydatną na moim stanowisku pracy i doskonalić umiejętności warsztatowe związane ze sporządzaniem materiałów zbiorczych i sprawozdań. Wydaje mi się, że posiadany przeze mnie zakres odpowiedzialności w tym obszarze jest w obecnej chwili dla mnie odpowiedni.</i>
---	---

II. Zadania na stanowisku pracy

Zakres zadań:

- **Poszerzenie zakresu zadań** – zaznaczenie tego pola oznacza, iż pracownik chciałby zarówno realizować obecnie wykonywane, jak i nowe zadania. Warto, aby pracownik w komentarzu dookreślił te zadania (np.: zadania z zakresu analizy danych, zadania wykonywane na innym, konkretnym stanowisku pracy).

Poniższe przykłady mogą posłużyć jako inspiracja lub ogólne wskazówki, w jaki sposób rozumieć i wypełnić tę część arkusza:

Przykład 1

II. ZADANIA NA STANOWISKU PRACY		
(należy określić swoje preferencje poprzez zaznaczenie ✓ w odpowiednim <input type="checkbox"/>)		
ZAKRES ZADAŃ		
<input checked="" type="checkbox"/>	Poszerzenie zakresu zadań (w tym zastępstwa, współpraca etc.)	<i>Opanowałam już dobrze zadania na swoim stanowisku pracy i chciałabym poszerzyć swoją wiedzę w ramach zadań wykonywanych w naszym zespole na innych stanowiskach. Interesuje mnie głównie udział w przeprowadzaniu kontroli podatkowych w zakresie PIT.</i>

Przykład 2

II. ZADANIA NA STANOWISKU PRACY		
(należy określić swoje preferencje poprzez zaznaczenie ✓ w odpowiednim <input type="checkbox"/>)		
ZAKRES ZADAŃ		
<input checked="" type="checkbox"/>	Poszerzenie zakresu zadań (w tym zastępstwa, współpraca etc.)	<i>Chciałbym poszerzyć swoją wiedzę z zakresu czynności związanych z ochroną informacji niejawnych. Mógłbym pogłębić tę wiedzę w ramach zadań wykonywanych w moim zespole na innych stanowiskach np.: poprzez zastępstwa.</i>

Przykład 3

II. ZADANIA NA STANOWISKU PRACY		
(należy określić swoje preferencje poprzez zaznaczenie ✓ w odpowiednim <input type="checkbox"/>)		
ZAKRES ZADAŃ		
<input checked="" type="checkbox"/>	Poszerzenie zakresu zadań (w tym zastępstwa, współpraca etc.)	<i>W związku z opanowaniem wiedzy i umiejętności niezbędnych do przeprowadzania kontroli z zakresu spraw obywatelskich chciałbym poszerzyć zakres realizowanych kontroli o kontrole w zakresie gospodarowania nieruchomościami Skarbu Państwa.</i>

- **Zmiana zakresu zadań** – zaznaczenie tego pola oznacza, iż pracownik chciałby w pewnej perspektywie czasu zmienić obszar pracy, czyli zmienić obecnie realizowany zakres zadań na inny, zupełnie nowy. Warto, aby pracownik w komentarzu określił interesujący go nowy obszar (np.: finanse, kadry, fundusze europejskie).

Poniższe przykłady mogą posłużyć jako inspiracja lub ogólne wskazówki, w jaki sposób rozumieć i wypełnić tę część arkusza:

Przykład 1

☑	Zmiana zakresu zadań (obszary: współpraca międzynarodowa, fundusze europejskie, finanse etc.)	Docelowo chciałbym zmienić obszar pracy na obszar związany z rozliczeniami środków unijnych. Podjąłem już studia podyplomowe w tym zakresie. Dodatkowo dokształcam się w tym zakresie poprzez śledzenie w mediach aktualnych informacji na ten temat. Uważam, że byłaby to dla mnie ciekawa zmiana zadań, która byłaby dla mnie wyjątkowo motywująca.
---	---	---

Przykład 2

☑	Zmiana zakresu zadań (obszary: współpraca międzynarodowa, fundusze europejskie, finanse etc.)	Chciałabym w bliskiej przyszłości zajmować się rachunkowością budżetową urzędu. W ubiegłym roku ukończyłam studia z zakresu rachunkowości i skończyłam odpowiedni kurs. Obecnie wykonywane przeze mnie zadania stały się dla mnie już zbyt rutynowe i uważam, że taka zmiana byłaby bardzo wskazana.
---	---	--

Przykład 3

☑	Zmiana zakresu zadań (obszary: współpraca międzynarodowa, fundusze europejskie, finanse etc.)	Obecnie wykonuję zadania techniczne związane z pracą zespołu (np.: gromadzenie dokumentacji). Docelowo chciałabym zajmować się zadaniami merytorycznymi w tym samym zespole (np.: konstruowanie i uzasadnianie odpowiedzi na nadsyłane zapytania).
---	---	--

- **Zwiększenie specjalizacji** – zaznaczenie tego pola oznacza, iż pracownik chciałby poszerzać wiedzę i rozwijać umiejętności w jakimś konkretnym obszarze, zwiększając specjalizację w tym zakresie. Warto, aby pracownik dokładnie określił interesujący go obszar specjalizacji (albo konkretne zagadnienia w ramach takiego obszaru).

Poniższe przykłady mogą posłużyć jako inspiracja lub ogólne wskazówki, w jaki sposób rozumieć i wypełnić tę część arkusza:

Przykład 1

☑	Zwiększenie specjalizacji	Bardzo interesuje mnie obecny obszar pracy. Poszerzam cały czas wiedzę w tym zakresie. Docelowo chciałbym zdobyć odpowiednie uprawnienia i kompetencje, aby być ekspertem w obszarze księgowości.
---	----------------------------------	---

Przykład 2

<input checked="" type="checkbox"/>	Zwiększenie specjalizacji	<i>W celu pogłębienia wiedzy i specjalizacji w zakresie podatków, chciałabym kontynuować edukację w tym kierunku. Po odbyciu kursu uzyskałam tytuł "Specjalista ds. Podatków" i nadal chciałabym zdobywać wiedzę w zakresie prawa podatkowego. Doskonalenie w tym zakresie jest dla mnie bardzo ważne ze względu na moje plany zawodowe.</i>
-------------------------------------	----------------------------------	--

Przykład 3

<input checked="" type="checkbox"/>	Zwiększenie specjalizacji	<i>Po licznych doświadczeniach w obszarze projektowym chciałabym nabyć wiedzę ekspercką i specjalizować się w zarządzaniu projektami w urzędzie. Szczególnie interesują mnie projekty związane z obszarem audytu wewnętrznego.</i>
-------------------------------------	----------------------------------	--

- **Doskonalenie w ramach posiadanego zakresu zadań** – zaznaczenie tego pola oznacza, iż pracownik nie chciałby w najbliższym okresie czasu zmieniać (poszerzać) zakresu wykonywanych zadań, ale chciałby nadal aktualizować wiedzę i rozwijać kompetencje w ramach aktualnie wykonywanych zadań. Warto, aby pracownik w komentarzu określił swoje pomysły na uaktualnianie i poszerzanie wiedzy na zajmowanym stanowisku pracy i w ramach wykonywanych zadań.

Poniższe przykłady mogą posłużyć jako inspiracja lub ogólne wskazówki, w jaki sposób rozumieć i wypełnić tę część arkusza:

Przykład 1

<input checked="" type="checkbox"/>	Doskonalenie w ramach posiadanego zakresu zadań	<i>Obecny zakres zadań wymaga ode mnie stałego doskonalenia zawodowego i aktualizacji wiedzy. Nie widzę potrzeby zmian.</i>
-------------------------------------	--	---

Przykład 2

<input checked="" type="checkbox"/>	Doskonalenie w ramach posiadanego zakresu zadań	<i>W ramach posiadanego zakresu zadań w okresie najbliższego roku chcę aktualizować wiedzę z zakresu obsługi hurtowni danych.</i>
-------------------------------------	--	---

Przykład 3

<input checked="" type="checkbox"/>	Doskonalenie w ramach posiadanego zakresu zadań	<i>Uważam, że powinnam nadal doskonalić się poprzez śledzenie aktualnych publikacji, orzeczeń i wytycznych jednostek nadrzędnych dot. przenoszenia odpowiedzialności na osoby trzecie i następców prawnych. Chciałabym organizować tzw. burze mózgów w zakresie spraw nierutynowych.</i>
-------------------------------------	--	--

Charakter zadań:

- **Zwiększenie złożoności zadań** – zaznaczenie tego pola oznacza, iż pracownik chciałby realizować zadania charakteryzujące się większym stopniem złożoności np. zadania wieloetapowe, zadania wymagające wykorzystania różnych kompetencji. Warto, aby pracownik w komentarzu określił, jakie konkretnie zadania go interesują, o jakim stopniu złożoności.

Poniższe przykłady mogą posłużyć jako inspiracja lub ogólne wskazówki, w jaki sposób rozumieć i wypełnić tę część arkusza:

Przykład 1

CHARAKTER ZADAŃ		
<input checked="" type="checkbox"/>	Zwiększenie złożoności zadań	<i>Chciałbym zacząć wykonywać zadania z mojego obszaru pracy, które charakteryzują się większym stopniem trudności i złożoności. Interesują mnie szczególnie zadania interdyscyplinarne pozwalające łączyć moje wykształcenie ekonomiczne z wiedzą z zakresu prawa.</i>

Przykład 2

CHARAKTER ZADAŃ		
<input checked="" type="checkbox"/>	Zwiększenie złożoności zadań	<i>Chciałabym wykonywać zadania z obszaru merytorycznego, którym się zajmuję, ale o zwiększonym stopniu trudności (np.: przygotowywania bardziej złożonej korespondencji).</i>

Przykład 3

CHARAKTER ZADAŃ		
<input checked="" type="checkbox"/>	Zwiększenie złożoności zadań	<i>Uważam, że nabywana wiedza i doświadczenie z zakresu zamówień publicznych mogą stanowić podstawę do powierzania mi zadań o coraz większym stopniu złożoności.</i>

- **Zwiększenie kreatywności** – zaznaczenie tego pola oznacza, iż pracownik chciałby w większym zakresie wykonywać zadania związane z tworzeniem nowych metod działania, usprawnianiem i ulepszaniem pracy (np.: procesów), rozwiązywaniem niestandardowych problemów etc. Warto, aby pracownik w komentarzu określił co rozumie przez bardziej kreatywne zadania.

Poniższe przykłady mogą posłużyć jako inspiracja lub ogólne wskazówki, w jaki sposób rozumieć i wypełnić tę część arkusza:

Przykład 1

<input checked="" type="checkbox"/>	Zwiększenie kreatywności	<i>Interesują mnie zadania mniej rutynowe i powtarzalne. Lubię rozwiązywać niestandardowe problemy i dobrze radzę sobie w trudnych sytuacjach. Docelowo bardzo zależałoby mi na wymyślaniu i wdrażaniu rozwiązań całościowych, systemowych (np.: weryfikacja i dokonywanie zmian w procesie opiniowania w naszej komórce organizacyjnej).</i>
-------------------------------------	---------------------------------	---

Przykład 2

<input checked="" type="checkbox"/>	Zwiększenie kreatywności	<i>Chciałabym wykonywać zadania, które wymagają nierutynowych rozwiązań, charakteryzując się dużą złożonością problemu. Bardzo zależałoby mi na poszukiwaniu nowych dróg rozwiązań, które przyczynią się do usprawnienia pracy. Zwiększenie kreatywności pozwoli również na spojrzenie na analizowany problem w nowy sposób. Chciałabym mieć możliwość przedstawienia moich pomysłów kierownictwu i poddania ich pod dyskusję współpracownikom.</i>
-------------------------------------	---------------------------------	---

Przykład 3

<input checked="" type="checkbox"/>	Zwiększenie kreatywności	<i>Szeroki zakres zadań realizowanych na moim stanowisku pracy wymaga rozwijania umiejętności dokonywania skomplikowanych analiz i syntez informacji, określania procedur postępowania oraz przewidywania konsekwencji działań. Docelowo zależałoby mi na bardziej kreatywnych zadaniach w tym zakresie - przede wszystkim na tworzeniu i wdrażaniu całościowych rozwiązań np.: kontrola i wprowadzanie zmian w procedurze opiniowania dokumentów dotyczących zamówień publicznych.</i>
-------------------------------------	---------------------------------	---

- **Praca z ludźmi** – zaznaczenie tego pola oznacza, iż pracownik jest zainteresowany wykonywaniem zadań związanych z pracą z innymi ludźmi. Warto, aby pracownik w komentarzu określił jakiego rodzaju praca z ludźmi go interesuje (np.: praca w zespole, praca z klientem wewnętrznym/zewnętrznym).

Poniższe przykłady mogą posłużyć jako inspiracja lub ogólne wskazówki, w jaki sposób rozumieć i wypełnić tę część arkusza:

Przykład 1

<input checked="" type="checkbox"/>	Praca z ludźmi (w tym praca w zespole, z klientem etc.)	<i>Bardzo zależy mi na pracy z innymi ludźmi. Uważam, że mam dobrze rozwinięte umiejętności interpersonalne. Chciałabym pracować w obszarze, gdzie zadania wymagają ścisłej współpracy i konsultacji z innymi osobami. Lubię dzielić się wiedzą, ale także poszerzać ją o doświadczenia innych.</i>
-------------------------------------	---	---

Przykład 2

☑	Praca z ludźmi (w tym praca w zespole, z klientem etc.)	<i>Uważam, że dobrze nawiązuję kontakt z innymi osobami i mam łatwość prowadzenia rozmów oraz dyskusji. Ponadto mówię biegle w dwóch językach (angielskim i francuskim). W związku z tym bardzo chciałabym pracować w obszarze współpracy międzynarodowej np.: współpraca z UNESCO.</i>
---	---	---

Przykład 3

☑	Praca z ludźmi (w tym praca w zespole, z klientem etc.)	<i>Obecnie moja praca opiera się na współpracy z kolegami z zespołu oraz na zadaniach związanych z bezpośrednią obsługą Klienta. Chciałabym się nadal rozwijać w tym zakresie i kontynuować pracę w Dziale Obsługi Bieżącej.</i>
---	---	--

- **Praca projektowa** – zaznaczenie tego pola oznacza, iż pracownik chciałby wykonywać pracę o charakterze projektowym np.
 - brać udział w pracach zespołu projektowego,
 - koordynować lub kierować pracą zespołu projektowego,
 - samodzielnie wykonywać pracę projektową (nie w ramach zespołu projektowego),

Warto, aby pracownik określił co rozumie przez pracę o charakterze projektowym oraz w jakiego rodzaju projektach chciałby brać udział i w jakich obszarach tematycznych.

Poniższe przykłady mogą posłużyć jako inspiracja lub ogólne wskazówki, w jaki sposób rozumieć i wypełnić tę część arkusza:

Przykład 1

☑	Praca projektowa	<i>W najbliższym czasie chciałbym mieć możliwość spróbowania swoich sił w pracy projektowej. Chciałbym się dowiedzieć czy w urzędzie prowadzone są tego rodzaju prace i czy choć w małej części nie mógłbym wykonywać zadań w ramach jakiegoś projektu.</i>
---	-------------------------	---

Przykład 2

☑	Praca projektowa	<i>Chciałabym wziąć udział w projekcie, który będzie prowadzony w tym roku przez Departament Komunikacji Społecznej. Dzięki udziałowi w ww. projekcie poszerzyłbym wiedzę z zakresu komunikacji społecznej, która pozwoli usprawnić moją pracę.</i>
---	-------------------------	---

Przykład 3

☑	Praca projektowa	<i>Chciałbym mieć możliwość uczestniczenia w projektach (z obszaru administracyjno-finansowego) realizowanych przez mój urząd, jak również projektach międzyresortowych lub we współpracy z innymi urzędami.</i>
---	-------------------------	--

III. Inne

W tej części arkusza pracownik może uzupełnić informacje o swoich preferencjach, aspiracjach oraz potrzebach rozwojowych, których nie poruszył w częściach I i II arkusza. Może to być również miejsce na podsumowanie całego arkusza i wskazanie najważniejszych celów zawodowych pracownika i jego oczekiwań w tym zakresie.

Poniższe przykłady mogą posłużyć jako inspiracja lub ogólne wskazówki, w jaki sposób rozumieć i wypełnić tę część arkusza:

Przykład 1

III. INNE
<i>W związku z tym, iż większość zadań realizuję z wykorzystaniem języków obcych (francuski i angielski), chciałbym mieć możliwość brania udziału w kursach rozwijających moje umiejętności w tym zakresie. Chciałbym też przystąpić w najbliższym czasie do postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej.</i>

Przykład 2

III. INNE
<i>W ramach dalszego rozwoju zawodowego chciałabym pozyskać wiedzę z zakresu sztuki komunikacji w trudnych sytuacjach, gdyż w moim dziale wciąż mam kontakt z osobami z zewnątrz doskonale przeszkolonymi w tym zakresie (pod kątem zachowań biznesowych). Usprawniłoby to dobór odpowiedniego słownictwa w przygotowywanych decyzjach oraz wspomogłoby w odpieraniu kierowanych przez pełnomocników zarzutów.</i>

Przykład 3

III. INNE

W związku z wykonywaniem zadań związanych z wykorzystaniem narzędzi informatycznych, chciałabym w najbliższym czasie rozwinąć swoją wiedzę i umiejętności w obszarze IT, gdyż wydaje mi się to niezbędne w moim dalszym rozwoju zawodowym. Chciałabym też zaznaczyć, że praca analityczna jaką obecnie wykonuję bardzo mi odpowiada i raczej z tym rodzajem pracy łączę moją przyszłość zawodową.

5. Arkusze IPRZ

Celem wypełniania arkusza IPRZ jest zapisanie i zebranie w jednym miejscu wszystkich ustaleń związanych z rozwojem zawodowym każdego członka korpusu służby cywilnej.

Zaproponowane w niniejszym rozdziale arkusze zostały opracowane razem z procedurą opisaną w rozdziale 3 poradnika i w powiązaniu ze sobą stanowią logiczną całość.

Arkusze IPRZ – w oparciu o proponowaną metodologię – powinien przede wszystkim stanowić zapis rozmowy rozwojowej. Przedstawione propozycje arkuszy można potraktować jako gotowe wzorce do wykorzystania, ale można je także modyfikować. Rekomenduje się jednak, aby w przypadku wykorzystywania metodologii opisanej w tym poradniku przedstawione arkusze były bazą – minimum – każdego opracowanego przez urzędy arkusza IPRZ.

Na podstawie opracowanej metodologii sporządzania IPRZ opracowane zostały 2 rodzaje arkuszy:

arkusz „A” IPRZ

przeznaczony dla osoby zajmującej stanowisko pracy niebędące wyższym stanowiskiem w służbie cywilnej, ani stanowiskiem kierownika urzędu, ani jego zastępcy, które są stanowiskami w służbie cywilnej,

arkusz „B” IPRZ

przeznaczony dla osoby zajmującej stanowisko pracy będące wyższym stanowiskiem w służbie cywilnej (z wyłączeniem stanowiska dyrektora generalnego urzędu) albo zajmującej stanowisko pracy będące stanowiskiem kierownika urzędu albo jego zastępcy, które są stanowiskami w służbie cywilnej.

Opracowanie odrębnych arkuszy sporządzania IPRZ dla każdej z wyżej wymienionych grup stanowisk pracy podyktowane było przede wszystkim różnicami wynikającymi z innej specyfiki pracy na tych stanowiskach, a co za tym idzie innymi potrzebami w zakresie rozwoju zawodowego osób zajmujących te stanowiska. W konsekwencji osoby zajmujące wyższe stanowiska w służbie cywilnej oraz osoby zajmujące stanowiska kierowników urzędów i ich zastępców w ramach indywidualnego programu rozwoju zawodowego będą miały ustalane innego rodzaju działania rozwojowe niż osoby zajmujące pozostałe stanowiska pracy w służbie cywilnej.

Zarówno arkusz „A”, jak i arkusz „B” składają się z 4 głównych elementów:

- metryczki zawierającej dane pracownika oraz podpisy osób biorących udział w ustalaniu, akceptowaniu i zatwierdzaniu IPRZ,
- podsumowania realizacji działań rozwojowych z poprzedniego okresu,
- części I – planowanych kierunków rozwoju pracownika wynikających z celów/priorytetów urzędu,
- części II – planowanych działań rozwojowych.

Metryczkę należy wypełnić zgodnie z przebiegiem procesu IPRZ, natomiast sposób wypełniania części dotyczącej podsumowania realizacji działań rozwojowych z poprzedniego okresu został opisany w rozdziale 3.3 pkt 1 niniejszego poradnika. W związku z tym w dalszej części tego rozdziału przedstawione zostaną rekomendacje dotyczące sposobu wypełniania dwóch głównych części arkuszy:

- części I „Planowane kierunki rozwoju pracownika wynikające z celów/priorytetów urzędu”,
- części II „Planowane działania rozwojowe”.

Arkusze „A” i „B” różnią się przede wszystkim w zakresie sposobu ustalania działań rozwojowych w części I „Planowane działania rozwojowe”. W arkuszu „A” działania rozwojowe zostały podzielone na cztery grupy:

- samodoskonalenie,
- doskonalenie w działaniu,
- uczenie się od innych,
- szkolenia.

The image shows three pages of a form titled 'INDYWIDUALNY PROGRAM ROZWOJU ZAWODOWEGO CZŁONKA KORPUSU SŁUŻBY CYWILNEJ'.
 Page 1 (left) contains the title, a subtitle '(dla osoby zajmującej stanowisko pracy niebędące stanowiskiem kierującego departamentem lub komisją równorzędną lub urzędem)', and fields for the employee's name and organizational unit. It includes signature lines for 'Ustalam', 'Akceptuję', and 'Zatwierdzam' with dates and positions. At the bottom, it has a section for 'I. PLANOWANE KIERUNKI ROZWOJU PRACOWNIKA WYNIKAJĄCE Z CELÓW/ PRIORYTETÓW URZĘDU'.
 Page 2 (middle) is titled 'II. PLANOWANE DZIAŁANIA ROZWOJOWE' and contains a table with columns: 'Lp.', 'Działanie rozwojowe', 'Obciążenie', 'Oczekiwany efekt', 'Termin realizacji', and 'Odpowiedzialność'. The table is divided into four sections: 'Samodoskonalenie', 'Doskonalenie w działaniu', 'Uczenie się od innych', and 'Szkolenia'.
 Page 3 (right) is a continuation of the table from page 2, specifically for the 'Uczenie się od innych' section, with a note: 'Uczenie się od innych (np.: mentoring, instruktaz, konsultacje, wizyty studyjne)'. It also includes a note for 'Szkolenia' at the bottom.

Rys. 10. Arkusz „A” IPRZ

Arkusz „B” zawiera natomiast dwie grupy działań rozwojowych:

- działania szkoleniowe,
- pozostałe działania rozwojowe.

INDYWIDUALNY PROGRAM ROZWOJU ZAWODOWEGO CZŁONKA KORPUSU SŁUŻBY CYWILNEJ				
(dla osoby zajmującej stanowisko pracy kierującego departamentem lub komórką równorzędną lub urzędem)				
Imię i nazwisko pracownika:				
Komórka organizacyjna:				
Ustaleni i zatwierdzani				
data, podpis i pieczęć dyrektora generalnego urzędu				
Przyjęci / Przyjęciem do wiadomości				
Strona 1				
Podsumowanie realizacji działań rozwojowych z poprzedniego okresu (należy wskazać pod uwagę m.in.: samodoskonalenie, doświadczenia w działaniu, uczenie się od innych oraz szkolenia)				
I. PLANOWANE KIERUNKI ROZWOJU PRACOWNIKA WYNIKAJĄCE Z CELÓW/ PRIORYTETÓW URZĘDU (ustala bezpośredni przełożony)				
1.				
2.				
3.				
II. 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 umiędzy dot. IPRZ z okresu ubiegłego)				
Lp.	Działanie rozwojowe	Obszar	Oczekiwany efekt	Termin realizacji
	Samodoskonalenie (np.: literatura branżowa, orzecznictwo, nauka własna)			
Strona 2				
	Uczenie się od innych (np.: mentoring, instruktaz, konsultacje, wizyty studyjne)			
Strona 3				
	Szkolenia* (np.: szkolenia wewnętrzne, zewnętrzne, seminaria, konferencje, studia podyplomowe, e-learning, apilacje)			
* Planując planbe dzialania rozwojowe nalezy wskazać podsumowanie wrazen i jednostki badat szkoleniowy				

Rys. 11. Arkusz „B” IPRZ

Pomimo różnic w arkuszach – ich wyglądzie, pogrupowaniu i liczbie zaproponowanych działań rozwojowych – sposób określania działań rozwojowych w poszczególnych arkuszach oraz rozumienie poszczególnych działań rozwojowych są takie same. W związku z tym w dalszej części tego rozdziału opisy poszczególnych działań rozwojowych wymienionych w obu arkuszach IPRZ będą prezentowane według schematu zaproponowanego w arkuszu „A”.

5.1. Planowane kierunki rozwoju pracownika wynikające z celów/priorytetów urzędu

Część I obu arkuszy IPRZ dotycząca „Planowanych kierunków rozwoju pracownika wynikających z celów/priorytetów urzędu” przeznaczona jest do wypełnienia przez bezpośredniego przełożonego pracownika. Jednakże w przypadku arkusza „A” bezpośredni przełożony wypełnia tę część w porozumieniu z osobami lub jednostkami, które mogą mieć wpływ na ten obszar. Poza kierującym właściwą komórką organizacyjną, może to być np. komórka kadrowa, komórka szkoleniowa.

W tej części arkusza bezpośredni przełożony odnosi się do planowanych kierunków rozwoju pracownika względem potrzeb, oczekiwań, możliwości i celów urzędu

na okres obowiązywania IPRZ. W związku z tym, że planowane kierunki rozwoju pracownika powinny wynikać z celów/priorytetów urzędu, uzgodnienie ich przez bezpośredniego przełożonego z kierującym komórką organizacyjną, bądź komórką kadrową, ma na celu pomóc bezpośredniemu przełożonemu w dokładniejszym zrozumieniu oraz precyzyjniejszym określeniu celów i polityki urzędu na dany okres.

Liczba punktów (kierunków rozwoju) wpisanych w tabeli zależy od bezpośredniego przełożonego.

Przykład 1

I. PLANOWANE KIERUNKI ROZWOJU PRACOWNIKA WYNIKAJĄCE Z CELÓW/ PRIORYTETÓW URZĘDU
(ustala bezpośredni przełożony w porozumieniu m. in. z kierującym komórką organizacyjną)
<i>1. Poszerzenie wiedzy specjalistycznej w zakresie finansów publicznych związane ze zwiększeniem wymagań w tej dziedzinie wobec całej komórki organizacyjnej.</i>
<i>2. Zacieśnienie współpracy pomiędzy zespołem pracownika oraz dwoma innymi zespołami spoza jednostki organizacyjnej wymaga wzmocnienia umiejętności interpersonalnych pracownika, który do tej pory pracował indywidualnie i nie wymagano od niego ani częstych konsultacji, ani budowania relacji ze współpracownikami.</i>
<i>3. Pracownik jest gotowy do awansu stanowiskowego w ramach swojego obszaru pracy lub obszarów pokrewnych.</i>
<i>4. Rozwijanie kompetencji językowych oraz poszerzanie wiedzy nt. UE w celu sprawnej realizacji zadań podczas przewodnictwa Polski w UE.</i>

Przykład 2

I. PLANOWANE KIERUNKI ROZWOJU PRACOWNIKA WYNIKAJĄCE Z CELÓW/ PRIORYTETÓW URZĘDU
(ustala bezpośredni przełożony w porozumieniu m. in. z kierującym komórką organizacyjną)
<i>1. Zapoznanie się ze strukturą organizacyjną urzędu i śledzenie jej zmian w celu zapewnienia właściwej i sprawnej obsługi klienta wewnętrznego i zewnętrznego w związku z realizacją jednego z głównych celów urzędu, jakim jest zwiększenie zaufania podatników do organów podatkowych.</i>
<i>2. Terminowe i rzetelne wprowadzanie danych do systemów informatycznych w celu realizacji obowiązku przetwarzania w urzędach skarbowych wszystkich dokumentów uwzględnionych w słownikach formularzy podatkowych.</i>
<i>3. Rozwój kompetencji w obszarze prawa podatkowego związany z zainteresowaniami pracownika oraz zwiększeniem zadań komórki organizacyjnej w tym zakresie.</i>

Przykład 3

I. PLANOWANE KIERUNKI ROZWOJU PRACOWNIKA WYNIKAJĄCE Z CELÓW/ PRIORYTETÓW URZĘDU

(ustala bezpośredni przełożony w porozumieniu m. in. z kierującym komórką organizacyjną)

1. *Poszerzenie wiedzy z zakresu administracji zespolonej w celu realizacji jednego z priorytetów rocznego planu działania biura, jakim jest "wzmocnienie Kolegium Wojewody jako narzędzia koordynacji zespolonych służb, inspekcji i straży".*
2. *Zdobycie wiedzy z zakresu zarządzania projektami w administracji publicznej w związku z rosnącą liczbą zadań realizowanych przez Biuro Wojewody w ramach zespołów projektowych.*
3. *Zwiększenie wiedzy z zakresu organizacji pracy w związku ze specyfiką wykonywanych w komórce zadań (duża presja czasu).*

Przykład 4

I. PLANOWANE KIERUNKI ROZWOJU PRACOWNIKA WYNIKAJĄCE Z CELÓW/ PRIORYTETÓW URZĘDU

(ustala bezpośredni przełożony w porozumieniu m. in. z kierującym komórką organizacyjną)

1. ***W ramach zapewnienia realizacji zadań związanych z nadzorowaniem przez Szefa Służby Cywilnej przebiegu postępowania kwalifikacyjnego:***
 - poszerzenie wiedzy i umiejętności w zakresie kontroli i nadzoru,
 - rozwijanie kompetencji miękkich w zakresie autoprezentacji, komunikacji interpersonalnej, pracy w zespole, koordynacji zadań.
2. ***W celu zapewnienia czuwania Szefa Służby Cywilnej nad przestrzeganiem zasad służby cywilnej, gromadzenia informacji o korpusie służby cywilnej oraz monitorowania powoływania komisji dyscyplinarnych:***
 - rozwijanie wiedzy i umiejętności w zakresie kontroli i nadzoru,
 - rozwijanie umiejętności obsługi programów komputerowych służących do analizy danych,
 - poszerzenie wiedzy nt. odpowiedzialności dyscyplinarnej w służbie cywilnej.
3. ***W celu zapewnienia profesjonalnego przygotowywania projektów aktów wykonawczych do ustawy:***
 - rozwijanie wiedzy nt. zasad tworzenia aktów prawnych (podstawy legislacji dla nieprawników).
4. ***W celu bardziej efektywnej realizacji zadań Szefa Służby Cywilnej planuje się zmianę stanowiska pracy wiążącą się ze:***
 - zwiększeniem odpowiedzialności za realizowane zadania,
 - zwiększeniem samodzielności i złożoności realizowanych zadań,
 - poszerzeniem zakresu realizowanych zadań.

Przykład 5

I. PLANOWANE KIERUNKI ROZWOJU PRACOWNIKA WYNIKAJĄCE Z CELÓW/ PRIORYTETÓW URZĘDU

(ustala bezpośredni przełożony w porozumieniu m. in. z kierującym komórką organizacyjną)

1. *Rozwijanie wiedzy i umiejętności w zakresie podstaw legislacji w celu sprawnego i bardziej samodzielnego przygotowywania projektów aktów wykonawczych do ustaw.*
2. *Rozwijanie kompetencji miękkich w zakresie autoprezentacji, komunikacji interpersonalnej, pracy w zespole, koordynacji zadań w celu zapewnienia sprawnego wykonania wykonywanych zadań, szczególnie związanych z reprezentowaniem komórki organizacyjnej na zewnątrz.*
3. *Zmiana stanowiska pracy (awans stanowiskowy) w celu zwiększenia odpowiedzialności za realizowane zadania oraz poszerzenie zakresu realizowanych zadań w celu sprawniejszej realizacji ustawowych zadań komórki organizacyjnej.*

5.2. Planowane działania rozwojowe

Część II arkusza IPRZ „Planowane działania rozwojowe” przeznaczona jest do wypełnienia przez bezpośredniego przełożonego pracownika w oparciu o realizację dotychczasowych działań rozwojowych – w tym efekty realizacji poprzedniego IPRZ, preferencje dotyczące rozwoju zawodowego pracownika, cele/priorytety i możliwości urzędu oraz wnioski dot. IPRZ z oceny okresowej.

W związku z tym uzupełniając tą część arkusza bezpośredni przełożony powinien wziąć pod uwagę zawartość:

- arkusza „Preferencji dotyczących rozwoju zawodowego”,
- części arkusza IPRZ – „Podsumowanie realizacji działań rozwojowych z poprzedniego okresu”,
- części I arkusza IPRZ – „Planowane kierunki rozwoju pracownika wynikające z celów/priorytetów urzędu”,
- części V arkusza oceny okresowej – „Wnioski dotyczące indywidualnego programu rozwoju zawodowego”.

DOBRA PRAKTYKA



Warto, aby bezpośredni przełożony zachęcił pracownika do podania propozycji różnych działań rozwojowych, które wzmocniłyby rozwój zawodowy pracownika.

Ta część arkusza przygotowana została w formie tabeli, aby ułatwić porządkowanie i opisywanie planowanych działań rozwojowych. Tabela zawiera również listy rozwijane (w kolumnie „działania rozwojowe”), które usprawniają korzystanie

z arkusza. Listy ujednocniają również nazewnictwo w tym obszarze, co m.in. ma na celu ułatwić pracę komórkom kadrowym.

Należy pamiętać, że zarówno część II arkusza, tak jak i pozostałe części, stanowią jedynie propozycję formy zapisu działań rozwojowych. Każdy urząd może uzupełnić tabele o dodatkowe pozycje (komórki w arkuszu), w taki sposób, aby arkusz był, jak najlepiej dostosowany do potrzeb danego urzędu.

Poniżej krótko omówiono rozumienie i sposób wypełniania poszczególnych kolumn w tabeli dotyczącej „Planowanych działań rozwojowych”:

- **Lp. (liczba porządkowa)** – kolejna liczba przypisana danemu działaniu, aby uporządkować strukturę działań i ułatwić zarządzanie nimi (np.: zamiast pisać, że „przeczytanie lektury z zakresu zarządzania czasem ma nastąpić przed szkoleniem z zakresu zarządzania czasem”, można napisać, iż „działanie 4 ma nastąpić po działaniu 2”).
- **Działanie rozwojowe** – w tej kolumnie należy wybrać formę działania rozwojowego (np.: lektura) z listy rozwijanej, a następnie poniżej doprecyzować rodzaj działania (np.: „lektura wybranej książki z zakresu zarządzania czasem” lub bardziej konkretnie „lektura książki <<Zarządzanie czasem>> wydanej przez Harvard Business School”).
- **Obszar** – w tej kolumnie należy określić obszar rozwojowy (np.: w przypadku ww. działań rozwojowych obszarem mogłaby być „organizacja czasu pracy” lub „zorientowanie na osiąganie celów” – kryterium oceny okresowej w którym oceniamy planowanie pracy).
- **Oczekiwany efekt** – w tej kolumnie wpisuje się informacje na temat efektu jakiego należy oczekiwać w pracy wykonywanej przez pracownika w związku z realizacją danego działania rozwojowego (w związku z lekturą wybranej książki z zakresu zarządzania czasem oczekiwanym efektem mogłoby być „wdrożenie jednego narzędzia zarządzania czasem w codziennej pracy” lub „zwiększenie efektywności pracy – szybsze wykonywanie zleconych pracownikowi zadań”).
- **Odpowiedzialność** – w tej kolumnie należy określić osoby, które mają być zaangażowane w realizację danego działania rozwojowego np.:
 - ✓ pracownik,
 - ✓ bezpośredni przełożony,
 - ✓ dyrektor generalny urzędu,
 - ✓ kierujący komórką organizacyjną,

- ✓ inne osoby (należy podać stanowisko, komórkę organizacyjną, imię i nazwisko np.: imię nazwisko mentora, z parafką, że dana osoba/komórka wie i zgadza się na pomoc w realizacji tego działania).

W tej kolumnie należy wymienić wszystkie zaangażowane w działanie osoby. Jednocześnie w związku z tym, iż przy każdym wymienionym działaniu rozwojowym jako jedną z osób odpowiedzialnych za jego realizację powinien być wskazany pracownik, można przyjąć jednolitą zasadę (np. dopisując na początku arkusza taką informację), że pracownika już się nie wymienia.

W tej części arkusza IPRZ bezpośredni przełożony wraz z pracownikiem ustala planowane działania rozwojowe w ramach każdego z czterech wymienionych obszarów (liczba działań rozwojowych w każdym obszarze jest dowolna).

1. Samodoskonalenie czyli rozwój pracownika we własnym zakresie np. poprzez:

- **Lekturę** – czytanie literatury branżowej (książek, czasopism etc.) lub z danego obszaru kompetencji (np.: zarządzanie czasem, zarządzanie zespołem).
- **Orzecznictwo** – przeanalizowanie dostępnego orzecznictwa z danego zakresu i wyciągnięcie wniosków.
- **Naukę własną** – pozyskanie i przyswojenie wiedzy z danego obszaru we własnym zakresie.

Liczbę działań rozwojowych w każdej części tabeli „Planowane działania rozwojowe” bezpośredni przełożony ustala według potrzeb rozwojowych pracownika. Jeśli przełożony chce dodać działanie rozwojowe nieujęte na liście rozwijanej, powinien wybrać na tej liście opcję „inne działania rozwojowe” i opisać wybrane działanie w komórce pod ww. listą.

Przykłady samodoskonalenia

Przykład 1

II. 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	literatura branżowa	Organizacja pracy	wdrożenie w pracy przynajmniej 1 skutecznej techniki zarządzania czasem	15.09.2011	pracownik
2	nauka własna bieżące śledzenie przepisów branżowych	Prawo podatkowe	samodzielne podejmowanie decyzji poparte adekwatną argumentacją przygotowaną na podst. bieżących	na bieżąco	pracownik
3	orzecznictwo Analiza orzecznictwa w zakresie podatku VAT w 2010 roku	Wiedza specjalistyczna	wskazanie głównych obszarów problematycznych w 2010 i najczęstszych rozstrzygnięć	sierpień 2011	pracownik
4	inne działania rozwojowe Prezentacja (na podst. działania 1) dla współpracowników dot. 2-3 najefektywniejszych i możliwych do zastosowania technik zarządzania czasem	Organizacja pracy, Prowadzenie prezentacji	przekazanie współpracownikom wiedzy z zakresu zarządzania czasem oraz rozwinięcie umiejętności prowadzenia prezentacji	bezpośrednio po działaniu 1	pracownik

Przykład 2

II. 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	<input type="text" value="literatura branżowa"/> Zapoznanie się z literaturą branżową dot. chorób roślin	Wiedza specjalistyczna	umiejętność rozpoznawania chorób roślin	1.11.2011	pracownik
2	<input type="text" value="nauka własna"/> Bieżące zapoznawanie się z najnowszymi badaniami z dziedziny chorób roślin	Wiedza specjalistyczna	zastosowanie zdobytej wiedzy w codziennej pracy	na bieżąco	pracownik

2. Doskonalenie w działaniu np. poprzez:

- **staż** – okresowe pełnienie obowiązków z zakresu innego stanowiska w innym zespole, innej komórce organizacyjnej etc.;
- **udział w zespole zadaniowym** - uczestnictwo w zespole zadaniowym obejmującym swoim zakresem obszary związane bezpośrednio i/lub pośrednio z tematyką i specyfiką pracy pracownika (np.: udział w zespole wartościującym);
- **dodatkowe zadania** – odpowiednio dobrane (zgodnie z potrzebami rozwojowymi pracownika) dodatkowe zadania do wykonania na stanowisku pracy;
- **zastępstwa** – możliwość poznania innych zadań i obszarów pracy poprzez pełnienie zastępstwa;
- **wykonanie analizy/ekspertyzy** – wykonanie analizy/ekspertyzy w określonym obszarze umożliwiające poszerzenie wiedzy z tego zakresu.

Liczbę działań rozwojowych w każdej części tabeli „Planowane działania rozwojowe” bezpośredni przełożony ustala według potrzeb rozwojowych pracownika. Jeśli przełożony chce dodać działanie rozwojowe nieujęte na liście rozwijanej, powinien wybrać na tej liście opcję „inne działania rozwojowe” i opisać wybrane działanie w komórce pod ww. listą.

Przykład doskonalenia w działaniu

5	<input type="text" value="Udział w zespole zadaniowym"/> <p>Udział w zespole zadaniowym opiniującym projekt rozporządzenia</p>	umiejętności analityczne	nabycie umiejętności analizowania dokumentacji i konstruktywnej krytyki	30.10.2011	pracownik bezpośredni przełożony
6	<input type="text" value="dodatkowe zadania"/> <p>Dodatkowe zadanie z obszaru rachunkowości</p>	wiedza specjalistyczna	poszerzenie wiedzy z zakresu rachunkowości - podniesienie efektywności realizacji innych zadań	II połowa 2011	pracownik bezpośredni przełożony
7	<input type="text" value="zastępstwa"/> <p>Praktyka w referacie budżetowym w urzędzie np. w okresie urlopowym</p>	wiedza specjalistyczna	wykorzystanie wiedzy z zakresu rachunkowości w codziennych zadaniach	do końca 2011	pracownik bezpośredni przełożony
8	<input type="text" value="inne działania rozwojowe"/> <p>Opiniowanie aktów prawnych i dokumentów związanych z zamówieniami publicznymi</p>	skuteczna komunikacja z naciskiem na skuteczną argumentację	dobieranie adekwatnej argumentacji oraz spójne i czytelne tworzenie dokumentów	kolejna ocena okresowa	pracownik bezpośredni przełożony

3. Uczenie się od innych np. poprzez:

- nauczanie/instruktaż** – przekazanie wiedzy z konkretnego zakresu, dotyczącej sposobu wykonywania danego zadania, zwykle według metody 3P (powiedz – pokaż – przećwicz). Osoba doświadczona najpierw omawia jak zrobić dane zadanie, następnie pokazuje jak to zrobić, a następnie obserwuje, jak wykonuje je osoba ucząca się, aby wskazać jej obszary do poprawy.
- mentoring** – cykliczne spotkania osoby mniej doświadczonej z osobą, która posiada bogate doświadczenie w danym obszarze i umie się tym doświadczeniem dzielić; najlepiej, gdy mentor został odpowiednio przygotowany (np.: przeszkolony) do swojej roli; należy również pamiętać, iż mentoring jest działaniem rozwojowym zarówno dla osoby podlegającej mentoringowi, jak i dla mentora;
- coaching z przełożonym** - wspólna praca z przełożonym nad rozwojem kompetencji, umiejętności technicznych, nad pogłębieniem wiedzy merytorycznej podczas indywidualnych spotkań;

- **coaching ogólnorozwojowy** – indywidualna praca z certyfikowanym coachem nad osiągnięciem ustalonego celu rozwojowego;
- **konsultacje** – konsultacje ze specjalistami z innych dziedzin (z urzędu lub spoza urzędu);
- **wizyty studyjne** – wizyty organizowane w innych jednostkach (innych komórkach organizacyjnych, urzędach etc.) w celu zapoznania się z ich specyfiką działania, wykonywania konkretnych zadań, obszarem pracy etc.

Liczbę działań rozwojowych w każdej części tabeli „Planowane działania rozwojowe” bezpośredni przełożony ustala według potrzeb rozwojowych pracownika. Jeśli przełożony chce dodać działanie rozwojowe nieujęte na liście rozwijanej, powinien wybrać na tej liście opcję „inne działania rozwojowe” i opisać wybrane działanie w komórce pod ww. listą.

Przykład uczenia się od innych

Uczenie się od innych (np.: mentoring, instruktaż, konsultacje, wizyty studyjne)					
9	mentoring	Fundusze europejskie	posiadanie wiedzy z obszaru funduszy umożliwiającej rozstrzyganie kwestii spornych w tym obszarze w wydziale	1.01.2012	pracownik bezpośredni przełożony mentor - Marek Kowalski (BDG)
10	nauczanie/ instruktaż instruktaż z zakresu posługiwania się nową aplikacją	Wiedza z zakresu informatyki	sprawne i samodzielne posługiwanie się nową aplikacją informatyczną	15.09.2011	pracownik bezpośredni przełożony
11	coaching z przełożonym	Obszar kadrowy	Pogłębienie zdobytej wiedzy merytorycznej z obszaru spraw kadrowych oraz umiejętności rozwiązywania problemów w tym obszarze	Raz w tygodniu do 31.12.2011	pracownik bezpośredni przełożony
12	inne działania rozwojowe Całodzienne spotkanie ze specjalistą z Wydziału Kontroli	Prawo wodne	Sprawne i profesjonalne przeprowadzanie kontroli doraźnych i problemowych	do końca sierpnia 2011	pracownik, bezpośredni przełożony, Wydział Kontroli



DOBRA PRAKTYKA

W przypadku, gdy w realizację działania rozwojowego zostały zaangażowane osoby trzecie/inne jednostki (tak, jak w punktach 9 i 12 powyższej tabeli), dobrą praktyką jest wymaganie parafek potwierdzających zaangażowanie w realizację działania od tych osób/jednostek.

4. Szkolenia, np.:

- **szkolenia wewnętrzne** – uczestnictwo w szkoleniach prowadzonych przez pracowników urzędu;
- **szkolenia zewnętrzne** – uczestnictwo w szkoleniach prowadzonych przez podmioty zewnętrzne;
- **seminaria** – uczestnictwo w seminariach;
- **konferencje** – uczestnictwo, bądź występowanie na konferencjach;
- **studia podyplomowe** – odbycie studiów podyplomowych;
- **e-learning** – ukończenie szkolenia e-learningowego z odpowiedniego zakresu.

W przypadku szkoleń zewnętrznych oraz innych płatnych działań rozwojowych każdy urząd powinien określić sposób informowania bezpośrednich przełożonych jaki budżet mają do wykorzystania w tym obszarze – np.: komórka odpowiedzialna za budżet szkoleniowy przesyła wszystkim przełożonym informacje na ww. temat, lub przełożeni w razie potrzeby zgłaszają do komórki odpowiedzialnej za budżet pytania o wielkość środków przeznaczonych na dany okres dla ich pracowników.

Udział pracownika w szkoleniach może wiązać się również z obowiązkiem przekazywania przez niego wiedzy innym pracownikom. W niektórych przypadkach – np. rzadkich i kosztownych szkoleniach – pracownik może być również poproszony o przeprowadzenie szkolenia wewnętrznego (tzw. szkolenia kaskadowe). Przy określaniu potrzeb szkoleniowych warto ten fakt wziąć pod uwagę i przemyśleć pod kątem ewentualnych oczekiwanych efektów szkolenia.



DOBRA PRAKTYKA

Warto planować możliwą do realizacji liczbę płatnych działań rozwojowych. Zaplanowanie zbyt wielu działań, które następnie nie mogą być zrealizowane z powodu braku środków działają demotywująco na pracowników.

Liczbę działań rozwojowych w każdej części tabeli „Planowane działania rozwojowe” przełożony ustala według potrzeb rozwojowych pracownika. Jeśli bezpośredni przełożony chce dodać działanie rozwojowe nieujęte na liście rozwijalnej, należy skorzystać z pustej komórki (zob. Przykłady szkoleń lp. 16).

Przykłady szkoleń

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

13	<input type="text" value="szkolenia wewnętrzne"/> Szkolenie wewnętrzne z zakresu administracji publicznej w tym koordynacji służb zespolonych	koordynacja zespolonych służb, inspekcji i straży	Zwiększenie wiedzy - sprawniejsze wykonywanie zadań związanych z tym obszarem	do końca 2011	pracownik, bezpośredni przełożony, komórka kadrowa
14	<input type="text" value="szkolenia zewnętrzne"/> Szkolenie z zakresu technik negocjacyjnych	umiejętności negocjacyjne	samodzielne prowadzenie negocjacji z firmami zewnętrznymi	do 12.2011	pracownik, bezpośredni przełożony, komórka kadrowa
15	<input type="text" value="e-learning"/> Excel 2007 dla zaawansowanych	wiedza z zakresu informatyki	Biegłe posługiwanie się arkuszem Excel w codziennej pracy	kolejna ocena okresowa	pracownik, bezpośredni przełożony, komórka kadrowa
16	<input type="text" value="inne działania rozwojowe"/> Szkolenia prowadzone przez organy nadrzędne, ZUS	wiedza specjalistyczna	wdrożenie do pracy w komórce rachunkowości budżetowej	1.03.2012	pracownik, bezpośredni przełożony

6. Typowe błędy w ustalaniu i monitorowaniu IPRZ

Procesy ustalania i monitorowania realizacji IPRZ są czasochłonne i złożone, które wymagają starannego przygotowania i zaplanowania, aby prawidłowo je przeprowadzić. W celu ich właściwej realizacji i uniknięcia ewentualnych problemów z tym związanych poniżej przedstawiono listę najbardziej typowych błędów, które mogą pojawić się w tym procesie:

1. Brak odpowiedniego przygotowania się bezpośredniego przełożonego do rozmowy rozwojowej, w trakcie której ustalany jest IPRZ.

Brak **odpowiedniego** przygotowania się bezpośredniego przełożonego do rozmowy rozwojowej z pracownikiem może na przykład oznaczać, że:

- bezpośredni przełożony nie zapoznał się z arkuszem „Preferencji dotyczących rozwoju zawodowego”,
- nie ustalił z kierującym komórką organizacyjną odpowiednich celów (priorytetów) urzędu, które miałyby wpływ na wyznaczanie kierunków rozwoju pracownika,
- nie przywiązał szczególnej uwagi do rozmowy rozwojowej, tj. nie zapoznał się szczegółowo ze wszystkimi dostępnymi informacjami i dokumentami, nie przemyślał przebiegu rozmowy i jej celów.

Takie niestaranne podejście już na samym początku procesu ustalania IPRZ może negatywnie wpłynąć na jego dalsze fazy realizacji. Ponadto powyższe błędy mogą spowodować, iż IPRZ dla danego pracownika nie będzie spełniał wymagań nałożonych przez ustawodawcę (art. 108 ust. 1 ustawy o służbie cywilnej,) czyli nie będzie brał pod uwagę w szczególności: planów i możliwości rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej lub potrzeb i możliwości urzędu w zakresie zatrudnienia.

2. Niewypełnienie lub nieodpowiednie wypełnienie arkusza „Preferencji dotyczących rozwoju zawodowego” przez pracownika.

Brak rzetelnie wypełnionego arkusza „Preferencji dotyczących rozwoju zawodowego” nie pozwala bezpośredniemu przełożonemu poznać celów zawodowych pracownika i jego aspiracji, które powinny być wzięte pod uwagę w procesie tworzenia IPRZ i zostać omówione podczas rozmowy rozwojowej. Spowoduje to, iż ustalony IPRZ nie będzie uwzględniał oczekiwań pracownika co do jego rozwoju zawodowego, bądź będzie brał je pod uwagę w niewielkim stopniu.

3. Brak omówienia w trakcie rozmowy rozwojowej podsumowania działań rozwojowych z poprzedniego okresu.

Bezpośredni przełożony, który nie omówił z pracownikiem **podsumowania**

działań rozwojowych z poprzedniego okresu traci możliwość wyciągnięcia wniosków dotyczących tego:

- jakie działania rozwojowe w ramach obszaru, który był rozwijany są najbardziej skuteczne w przypadku danego pracownika,
- czy i jak wzrosły kompetencje pracownika w związku ze zrealizowanymi działaniami,
- które z zaplanowanych wcześniej działań nadal wymagają realizacji.

W związku z tym istnieje większe prawdopodobieństwo popełnienia tych samych błędów podczas ustalania bieżącego IPRZ (np.: dobór nieodpowiednich form działań rozwojowych do wyznaczonych kierunków rozwoju, niewłaściwe zdiagnozowanie obszarów wymaganych do rozwoju).

4. Nieodpowiednia liczba zaplanowanych działań rozwojowych w IPRZ.

W przypadku, gdy przełożony wyznaczy pracownikowi zbyt małą liczbę planowanych działań rozwojowych, pracownik może nie mieć możliwości realizacji ustalonych kierunków rozwoju.

W przypadku, gdy przełożony wyznaczy pracownikowi zbyt dużą liczbę planowanych działań rozwojowych, pracownik może nie mieć wystarczającej ilości czasu na ich realizację. Dlatego tak ważne jest, aby liczba planowanych działań rozwojowych była adekwatna i odpowiednio dobrana w stosunku do oczekiwań przełożonego, czyli wyznaczonych kierunków rozwoju pracownika, jak również do realnych możliwości realizacji ww. działań przez pracownika. Należy również pamiętać, aby bezpośredni przełożony dobrał liczbę i formę działań rozwojowych, tak aby nie zakłócała ona wykonywania codziennych obowiązków przez pracownika.

5. Wskazanie głównie szkoleń jako planowanych działań rozwojowych.

Jeśli bezpośredni przełożony ustali szkolenia jako główne lub jedyne planowane działania rozwojowe, może okazać się, iż pracownik będzie miał znacznie mniejsze możliwości rozwoju we wskazanych przez przełożonego kierunkach. Należy pamiętać, iż nie dla każdej osoby szkolenie jest najlepszą i adekwatną formą rozwojową. Ponadto daną umiejętność należy rozwijać i wzmacniać na wiele sposobów. Innym zagrożeniem jest również fakt, iż może się okazać, że większości zaplanowanych szkoleń nie uda się przeprowadzić. W takiej sytuacji nie zostaną zrealizowane potrzeby rozwojowe pracownika, co będzie na niego działać demotywująco.

6. Brak uzgodnień planowanych działań rozwojowych z osobami odpowiedzialnymi lub współodpowiedzialnymi za ich realizację.

Bezpośredni przełożony i pracownik powinni uzgodnić zasady współpracy z osobami zaangażowanymi w realizację planowanych działań rozwojowych.

Na przykład należy unikać sytuacji, w której przełożony z pracownikiem ustalają, iż planowanym działaniem rozwojowym będzie mentoring z Panem X bez wcześniejszego uzgodnienia tego faktu. Może się bowiem zdarzyć, iż po zatwierdzeniu IPRZ i zapytaniu o chęć pomocy, Pan X nie będzie mógł udzielić wsparcia pracownikowi w tym zakresie.

7. Brak konsultacji z odpowiednią komórką organizacyjną dotyczących płatnych działań rozwojowych ustalonych w ramach IPRZ.

Jeżeli bezpośredni przełożony nie skonsultuje z komórką odpowiedzialną za budżet szkoleniowy, jakimi środkami przeznaczonymi na realizację płatnych działań rozwojowych dysponuje w danym okresie, może okazać się po ustaleniu IPRZ, iż nie ma środków na realizację tych działań. Może oznaczać to mniejsze możliwości rozwoju zawodowego pracownika (np.: jeśli szkolenia były głównymi działaniami rozwojowymi ustalonymi w IPRZ) oraz jego niezadowolenie, czy frustrację z powodu braku realizacji ustaleń zawartych w IPRZ.

8. Brak zapisania wszystkich ustaleń z rozmowy rozwojowej w arkuszu IPRZ.

W związku z tym, iż IPRZ ustalany jest na długi okres (co do zasady na ok. 2 lata) niezapisanie wszystkich dokonanych przez bezpośredniego przełożonego ustaleń może utrudnić monitorowanie realizacji planowanych działań rozwojowych, jak również ich podsumowanie i wyciągnięcie wniosków dot. rozwoju zawodowego pracownika. Zwiększa to również możliwość popełnienia błędów przy ustalaniu kolejnego IPRZ.

9. Brak monitorowania przez przełożonego realizacji IPRZ.

Po ustaleniu IPRZ powinno mieć miejsce monitorowanie realizacji planowanych działań rozwojowych. Rekomenduje się, aby odbyło się w przynajmniej 1 spotkanie bezpośredniego przełożonego z pracownikiem (w trakcie obowiązywania IPRZ) dotyczące tego tematu.

W związku z tym, iż IPRZ ustalany jest na okres podlegający ocenie, który co do zasady wynosi ok. 2 lat, bezpośredni przełożony wprowadzając spotkania monitorujące zwiększa szanse na efektywną realizację planowanych działań. Dzięki odpowiedniemu monitorowaniu realizacji IPRZ przez bezpośredniego przełożonego, istnieje możliwość bieżącego uzupełnienia planowanych działań rozwojowych o działania dodatkowe rozwijające niezbędne pracownikowi umiejętności, lub zastąpienie niemożliwego do realizacji działania rozwojowego innym, adekwatnym. Realizację dodatkowych lub zmienionych działań rozwojowych bezpośredni przełożony powinien omówić z pracownikiem podczas kolejnej rozmowy rozwojowej.

Brak działań monitorujących realizację IPRZ może spowodować m.in. iż:

- IPRZ nie będzie realizowany lub będzie niewłaściwie realizowany (np. nieterminowo),
- IPRZ stanie się nieaktualny (np. w związku ze zmianami w zakresie stanowiska pracy),
- działania rozwojowe będą niewłaściwie realizowane (np. pracownik źle zrozumie sposób wykonania samodzielnego działania),
- bezpośredni przełożony nie będzie informowany o problemach związanych z realizacją IPRZ oraz skuteczności podejmowanych działań.

10. Brak odpowiedniego zaplanowania całego procesu realizacji i monitorowania IPRZ.

Brak odpowiedniego planowania w zakresie realizacji i monitorowania IPRZ, np. brak rzetelnej analizy dostępnych informacji, dokumentów, nieprzemyślenie oczekiwanych efektów całego procesu, a następnie sposobu jego monitorowania może spowodować, że ustalony IPRZ będzie niespójny, nielogiczny, a jego poszczególne elementy nie będą właściwie ze sobą powiązane. Tak ustalony IPRZ nie będzie właściwie spełniał swojej roli, tzn. nie będzie wspierał rozwoju zawodowego pracownika, a jego realizacja będzie tylko kolejnym przykrym obowiązkiem dla pracownika. Dlatego należy m.in. pamiętać, aby zaplanowane działania rozwojowe wynikały nie tylko z celów i priorytetów urzędu, ale też i z preferencji pracownika, oraz aby wziąć pod uwagę wnioski z realizacji działań rozwojowych w poprzednim okresie.

11. Brak odpowiedniego zaangażowania odpowiednich komórek organizacyjnych w proces ustalania IPRZ.

W procesie ustalania IPRZ powinny aktywnie uczestniczyć komórki odpowiedzialne za realizację działań rozwojowych (np. komórki kadrowe, szkoleniowe, finansowo-budżetowe). Brak ich odpowiedniego zaangażowania może spowodować m.in.:

- brak jednolitości przygotowanych w urzędzie IPRZ pod kątem ich sposobu przygotowania (redakcji),
- brak spójnej polityki szkoleniowej,
- nieefektywne zarządzanie środkami finansowymi przeznaczonymi na działania rozwojowe (np. zamiast wysyłania wielu pracowników na odrębne szkolenia w ramach jednego obszaru możliwe byłoby zorganizowanie 1 szkolenia wewnętrznego),
- niewykorzystanie potencjału, możliwości i wewnętrznej motywacji pracowników na poziomie zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie (informacje zawarte w arkuszu „Preferencji...” mogą być wykorzystane np. przy rekrutacji wewnętrznej, przy tworzeniu nowych zespołów ludzkich lub projektów).

7. Polecana literatura:

- Kariera i rozwój zawodowy, M. Suchar, ODDK 2009.
- Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników, A. Mayo, Oficyna Ekonomiczna, 2002.
- Kultura organizacyjna - diagnoza i zmiana, K. S.Cameron, Oficyna Ekonomiczna, 2003.
- Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, P. Hersey i K. H. Blanchard, Prentice Hall 1996.
- Piąta dyscyplina, P.M. Sange, Oficyna Ekonomiczna, 2006.
- Przywództwo wyższego stopnia, K. Blanchard, PWN 2007.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi, M. Armstrong, Wolters Kluwer Polska, 2007.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach, D. D. Dubois, W. J. Rothwel, One Press, 2007.

8. Przykłady wypełnionych arkuszy IPRZ

- 8.1. IPRZ dla osoby zajmującej stanowisko pracy niebędące wyższym stanowiskiem w służbie cywilnej, ani stanowiskiem kierownika urzędu, ani jego zastępcy, które są stanowiskami w służbie cywilnej

**INDYWIDUALNY PROGRAM ROZWOJU
ZAWODOWEGO
CZŁONKA KORPUSU SŁUŻBY CYWILNEJ**
(dla osoby zajmującej stanowisko pracy niebędące wyższym stanowiskiem w służbie cywilnej, ani stanowiskiem kierownika urzędu, ani jego zastępcy, które są stanowiskami w służbie cywilnej)

Imię i nazwisko pracownika:	Janina Kwiatkowska
Komórka organizacyjna:	Wydział ds. Zamówień Publicznych

Ustalam	Akceptuję	Zatwierdzam
<p>.....</p> <p><i>imię i nazwisko bezpośredniego przełożonego (czytelnie)</i></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>

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)

Pani Janina Kwiatkowska w 2010 roku skończyła studia podyplomowe z zakresu zamówień publicznych. Na bieżąco aktualizowała wiedzę niezbędną jej do wykonywania obowiązków zawodowych poprzez uczestnictwo w szkoleniach specjalistycznych dofinansowywanych z EFS oraz bieżącą naukę własną. Jako doświadczony pracownik, który chętnie dzieli się wiedzą, prowadziła instruktaże dla nowych pracowników, a także zastępowała naczelnika wydziału podczas jego nieobecności.

I. PLANOWANE KIERUNKI ROZWOJU PRACOWNIKA WYNIKAJĄCE Z CELÓW/ PRIORYTETÓW URZĘDU

(ustala bezpośredni przełożony w porozumieniu m. in. z kierującym komórką organizacyjną)

1. Poszerzenie wiedzy specjalistycznej w zakresie zamówień publicznych w związku ze zwiększeniem wymagań w stosunku do całego Wydziału (min. z powodu polskiej prezydencji w UE)
2. Rozwijanie umiejętności interpersonalnych w związku ze zmianą specyfiki zadań w Wydziale (zadania wymagające dzielenia się wiedzą i pracy zespołowej).
3. Powierzenie pracownikowi zadań związanych z koordynacją prac zespołu pracowników w celu przygotowania pracownika do ewentualnego awansu na stanowisko kierownicze lub do zarządzania projektem.

II. 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	<input type="text" value="orzecznictwo"/> Śledzenie zmian w orzecznictwie dot. zamówień publicznych.	Wiedza specjalistyczna	Poszerzenie wiedzy specjalistycznej - zwiększenie efektywności wykonywanych zadań	kolejna ocena okresowa	pracownik
2	<input type="text" value="nauka własna"/> Zapoznanie się z jedną wybraną koncepcją zarządzania personelem	Zarządzanie personelem	Poszerzenie wiedzy z zakresu zarządzania personelem - zwiększenie efektywności wykonywania zadań związanych z zarządzaniem zespołem	kolejna ocena okresowa	pracownik
3	<input type="text" value="literatura branżowa"/> Czytanie literatury z zakresu zamówień publicznych.	Wiedza specjalistyczna	Poszerzenie wiedzy specjalistycznej - zwiększenie efektywności wykonywanych zadań	kolejna ocena okresowa	pracownik

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

4	<input type="text" value="udział w zespole zadaniowy"/> <p>Udział w zespole międzyresortowym ds. realizacji zamówień związanych z prezydenturą Polski w UE</p>	Wiedza specjalistyczna/ umiejętności interpersonalne	Wypracowanie najefektywniejszych z punktu widzenia zaangażowanych Wydziałów rozwiązań. Rozwinięcie umiejętności pracy w grupie	31.12.2011	pracownik
5	<input type="text" value="dodatkowe zadania"/> <p>W ramach Wydziału koordynacja pracy zespołu ds. realizacji zamówień związanych z prezydenturą Polski w UE</p>	Wiedza specjalistyczna/ zarządzanie personelem	Sprawne koordynowanie zespołu - rozwinięcie umiejętności z zakresu zarządzania personelem	31.12.2011	pracownik
6	<input type="text" value="dodatkowe zadania"/> <p>Zastępowanie naczelnika wydziału.</p>	Zarządzanie personelem	Rozwinięcie umiejętności z zakresu zarządzania personelem	kolejna ocena okresowa	pracownik, przełożony

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

7	<input type="text" value="konsultacje"/> <p>Konsultacje ze specjalistami w zakresie zamówień publicznych z innych urzędów</p>	Wiedza specjalistyczna	Wzrost efektywności wykonywanych zadań	31.12.2011	pracownik, przełożony
8	<input type="text" value="coaching z przełożonym"/> <p>Bieżąca praca coachingowa przełożonego z pracownikiem w przypadku nowych i trudnych sytuacji</p>	Rozwiązywanie problemów/ Zarządzanie personelem	Wzrost samodzielności w rozwiązywaniu trudnych problemów	30.06.2012	pracownik, przełożony
9	<input type="text" value="mentoring"/> <p>Pełnienie funkcji mentora dla mniej doświadczonego współpracownika.</p>	Umiejętności interpersonalne/ Zarządzanie personelem	Przygotowanie pracownika (podlegającego mentorowi) do wykonywania nowych zadań	31.12.2011	pracownik, współpracownik /podpis współpracownika/

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

10	<input type="text" value="szkolenia zewnętrzne"/> <p>Szkolenie zewnętrzne z zakresu technik negocjacyjnych</p>	Umiejętności negocjacyjne	Wykorzystywanie odpowiednich technik w rozmowach negocjacyjnych	30.11.2011	pracownik, przełożony, komórka kadrowa
----	--	---------------------------	---	------------	--

11	<input type="text" value="szkolenia wewnętrzne"/> Z zakresu zarządzania personelem	Zarządzanie personelem	Rozwinięcie umiejętności z zakresu zarządzania personelem	do 30.04.2011	pracownik, przełożony, komórka kadrowa
12	<input type="text" value="konferencje"/> Uczestnictwo w konferencjach z zakresu zamówień publicznych	Wiedza specjalistyczna	Poszerzenie wiedzy merytorycznej w celu usprawnienia codziennej pracy	kolejna ocena okresowa	pracownik, przełożony, komórka kadrowa
* Planując płatne działania rozwojowe należy wziąć pod uwagę wyznaczony dla jednostki budżet szkoleniowy					

PREFERENCJE DOTYCZĄCE ROZWOJU ZAWODOWEGO

Imię i nazwisko pracownika: *Janina Kwiatkowska*

Komórka organizacyjna: *Wydział ds. Zamówień Publicznych*

I. ODPOWIEDZIALNOŚĆ

(należy określić swoje preferencje poprzez zaznaczenie ✓ w odpowiednim)

<input type="checkbox"/>	Zwiększenie samodzielności	<i>(Komentarz pracownika)</i>
<input checked="" type="checkbox"/>	Odpowiedzialność za ludzi	<i>Uważam, że jestem doświadczoneym i dojrzałym pracownikiem. Od dwóch lat pomagam nowym pracownikom wdrażać się w ich obowiązki, a od roku zastępuję naczelnika mojego wydziału podczas jego nieobecności. Moje umiejętności w tym zakresie są zawsze bardzo doceniane, dlatego też w przyszłości chciałabym objąć stanowisko kierownicze. Chciałabym mieć możliwość zarządzania ludźmi w zespole lub projekcie.</i>
<input type="checkbox"/>	Doskonalenie w ramach posiadanej odpowiedzialności	<i>(Komentarz pracownika)</i>

II. ZADANIA NA STANOWISKU PRACY

(należy określić swoje preferencje poprzez zaznaczenie ✓ w odpowiednim)

ZAKRES ZADAŃ

<input checked="" type="checkbox"/>	Poszerzenie zakresu zadań (w tym zastępstwa, współpraca etc.)	<i>Zamówienia publiczne są dziedziną, która bardzo mnie interesuje i chciałabym swoją wiedzę wykorzystywać w tym zakresie w ramach wykonywanych zadań. W związku ze sprawowaniem przez Polskę prezydencji w Unii Europejskiej w 2011 r., jak również możliwości korzystania przez Polskę ze środków pochodzących z budżetu UE, chciałabym mieć możliwość wykonywania dodatkowych zadań związanych z ww. obszarem. Chętnie podejmę się również realizacji dodatkowych zadań związanych z zarządzaniem zespołem lub projektem.</i>
-------------------------------------	---	--

<input type="checkbox"/>	Zwiększenie specjalizacji	<i>(Komentarz pracownika)</i>
<input type="checkbox"/>	Doskonalenie w ramach posiadanego zakresu zadań	<i>(Komentarz pracownika)</i>
CHARAKTER ZADAŃ		
<input type="checkbox"/>	Zwiększenie złożoności zadań	<i>(Komentarz pracownika)</i>
<input checked="" type="checkbox"/>	Zwiększenie kreatywności	<i>Duża złożoność i szeroki zakres wykonywanych zadań realizowanych do tej pory na moim stanowisku pracy wymagał ode mnie rozwinięcia umiejętności wyznaczania priorytetów, analitycznego myślenia, określania reguł postępowania oraz przewidywania długoterminowych konsekwencji działań. Dlatego też docelowo zależałoby mi na wdrażaniu całościowych, systemowych rozwiązań takich, jak np.: weryfikacja i dokonywanie zmian w procesie opiniowania dokumentów dotyczących zamówień publicznych w mojej komórce organizacyjnej</i>
<input type="checkbox"/>	Praca z ludźmi (w tym praca w zespole, z klientem etc.)	<i>(Komentarz pracownika)</i>
<input checked="" type="checkbox"/>	Praca projektowa	<i>Interesuje mnie wzięcie udziału w dużym projekcie międzyresortowym, jak również możliwość kierowania pracą zespołu projektowego pracującego w moim obszarze zainteresowań.</i>

III. INNE

W ramach dalszego rozwoju zawodowego chciałabym pozyskać wiedzę z zakresu negocjacji, gdyż w moim wydziale wciąż mam kontakt z osobami z zewnątrz doskonale przeszkolonymi w tym zakresie. Umożliwiłoby mi to bardziej profesjonalne oraz efektywniejsze prowadzenie rozmów z dostawcami. Ponadto mogłabym dzielić się ze współpracownikami nabytą na szkoleniu/ kursie wiedzą.

Sporządzono

.....
data i podpis pracownika

- 8.2. IPRZ dla osoby zajmującej stanowisko pracy będące wyższym stanowiskiem w służbie cywilnej, z wyłączeniem stanowiska dyrektora generalnego urzędu, albo zajmującej stanowisko pracy będące stanowiskiem kierownika urzędu albo jego zastępcy, które są stanowiskami w służbie cywilnej

**INDYWIDUALNY PROGRAM ROZWOJU ZAWODOWEGO
CZŁONKA KORPUSU SŁUŻBY CYWILNEJ**

(dla osoby zajmującej stanowisko pracy będące wyższym stanowiskiem w służbie cywilnej, z wyłączeniem stanowiska dyrektora generalnego urzędu, albo zajmującej stanowisko pracy będące stanowiskiem kierownika urzędu albo jego zastępcy, które są stanowiskami w służbie cywilnej)

Imię i nazwisko pracownika:

Maciej Jarkiewicz

Komórka organizacyjna:

Wydział Zarządzania Funduszami Europejskimi ¹

Ustalam i zatwierdzam

.....
data, podpis i pieczęć Dyrektora Generalnego Urzędu

Przyjętam/ 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)

Pan Maciej Jarkiewicz przed objęciem stanowiska Dyrektora Wydziału Zarządzania Funduszami Europejskimi przygotowywał się – we własnym zakresie, w oparciu o dostępne w urzędzie materiały oraz konsultacje z ekspertami – do objęcia nowego stanowiska. Wcześniej Pan Maciej Jarkiewicz zarządzał 4-osobowym oddziałem i w ostatnim roku przeszedł szkolenie wewnętrzne w urzędzie z zakresu zarządzania zespołem. W ramach działań dodatkowych z własnej inicjatywy zorganizował spotkanie aktualizujące z jednostką partnerską w ramach Programu Współpracy Transgranicznej. Ukończył również z bardzo dobrym wynikiem organizowany w urzędzie kurs języka angielskiego na poziomie B2.

I. PLANOWANE KIERUNKI ROZWOJU PRACOWNIKA WYNIKAJĄCE Z CELÓW/ PRIORYTETÓW URZĘDU

(ustala bezpośredni przełożony)

1. W celu zwiększenia efektywności zarządzania środkami europejskimi w ramach Programów Operacyjnych na lata 2007-2013:
 - uaktualnianie wiedzy specjalistycznej z zakresu zarządzania środkami europejskimi,
 - poszerzenie wiedzy z zakresu "dobrych praktyk" zarządzania środkami europejskimi na poziomie regionalnym,
 - zapewnienie wsparcia rozwoju zawodowego i aktualizacji wiedzy specjalistycznej pracowników wydziału.
2. W celu wzmocnienia kontroli dystrybucji i wykorzystania środków europejskich w ramach Program Współpracy Transgranicznej (Europejska Współpraca Terytorialna):
 - wzmocnienie współpracy z partnerami zagranicznymi,
 - usprawnienie systemu raportowania.
3. W celu skutecznego informowania mieszkańców województwa o programach pomocowych krajowych, Unii Europejskiej oraz innych instytucji:
 - przygotowanie kampanii informacyjnej,
 - przygotowanie kadry do realizacji kampanii,
 - realizacja kampanii informacyjnej.

II. 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
Działania szkoleniowe*					
1	<input type="text" value="szkolenia zewnętrzne"/> Szkolenie z zakresu zarządzania dla wyższej kadry kierowniczej	Wsparcie rozwoju zawodowego pracowników wydziału	Odpowiednie przygotowanie pracowników do wykonywania powierzonych im zadań.	do 31.12.2011	pracownik, przełożony, komórka kadrowa
2	<input type="text" value="szkolenia zewnętrzne"/> Kurs języka angielskiego na poziomie C1	Język obcy	Efektywna komunikacja z jednostkami unijnymi oraz z partnerem w ramach Programu Współpracy Transgranicznej	rozpoczęcie kursu - do 30.11.2011	pracownik, przełożony, komórka kadrowa
3	<input type="text" value="konferencje"/> Międzynarodowa konferencja z zakresu zarządzania środkami unijnymi	Fundusze Europejskie	Bieżąca aktualizacja wiedzy z zakresu zarządzania środkami unijnymi na poziomie regionalnym.	na bieżąco - w miarę możliwości	pracownik

Pozostałe działania rozwojowe					
4	<input type="text" value="literatura branżowa"/> <p>Czytanie najnowszych artykułów i opracowań dot. zarządzania środkami unijnymi na poziomie regionalnym.</p>	Fundusze Europejskie	Bieżąca aktualizacja wiedzy z zakresu zarządzania środkami unijnymi na poziomie regionalnym.	na bieżąco	pracownik
5	<input type="text" value="nauka własna"/> <p>Nauka własna w oparciu o analizę raportów dot. zarządzania środkami unijnymi w innych regionach.</p>	Fundusze Europejskie	Wdrożenie "dobrych praktyk" w zakresie zarządzania środkami unijnymi na poziomie regionu.	na bieżąco	pracownik
6	<input type="text" value="konsultacje"/> <p>Wizyta w jednostce odpowiadającej za realizację analogicznych zadań (głównie w ramach ZPORR i EWT) w innym regionie.</p>	Fundusze Europejskie	Wdrożenie "dobrych praktyk" w zakresie zarządzania środkami unijnymi na poziomie regionu oraz informowania mieszkańców o programach pomocowych.	do 31.03.2012	pracownik, przełożony
7	<input type="text" value="mentoring"/>	Wsparcie rozwoju zawodowego pracowników wydziału	Odpowiednie przygotowanie pracowników do wykonywania powierzonych im zadań.	na bieżąco	pracownik, przełożony
8	<input type="text" value="dodatkowe zadania"/> <p>Poprowadzenie spotkania z jednostką partnerską (Program Współpracy Transgranicznej) dotyczącego kontroli środków unijnych w ramach programu.</p>	Europejska Współpraca Terytorialna	Wzmocnienie kontroli środków unijnych i poprawienie jakości raportowania w ramach Programu Współpracy Transgranicznej.	do 30.11.2011	pracownik

* Planując płatne działania rozwojowe należy wziąć pod uwagę wyznaczony dla jednostki budżet szkoleniowy

¹ wydział w Urzędzie Wojewódzkim

Egzemplarz bezpłatny

Kancelaria Prezesa Rady Ministrów
Departament Służby Cywilnej
Al. Ujazdowskie 1/3
00 - 583 Warszawa
Tel. (22) 694-73-04
Fax. (22) 694-65-45
www.dsc.kprm.gov.pl