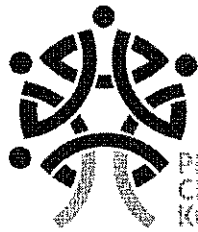




Projekt „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie” jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

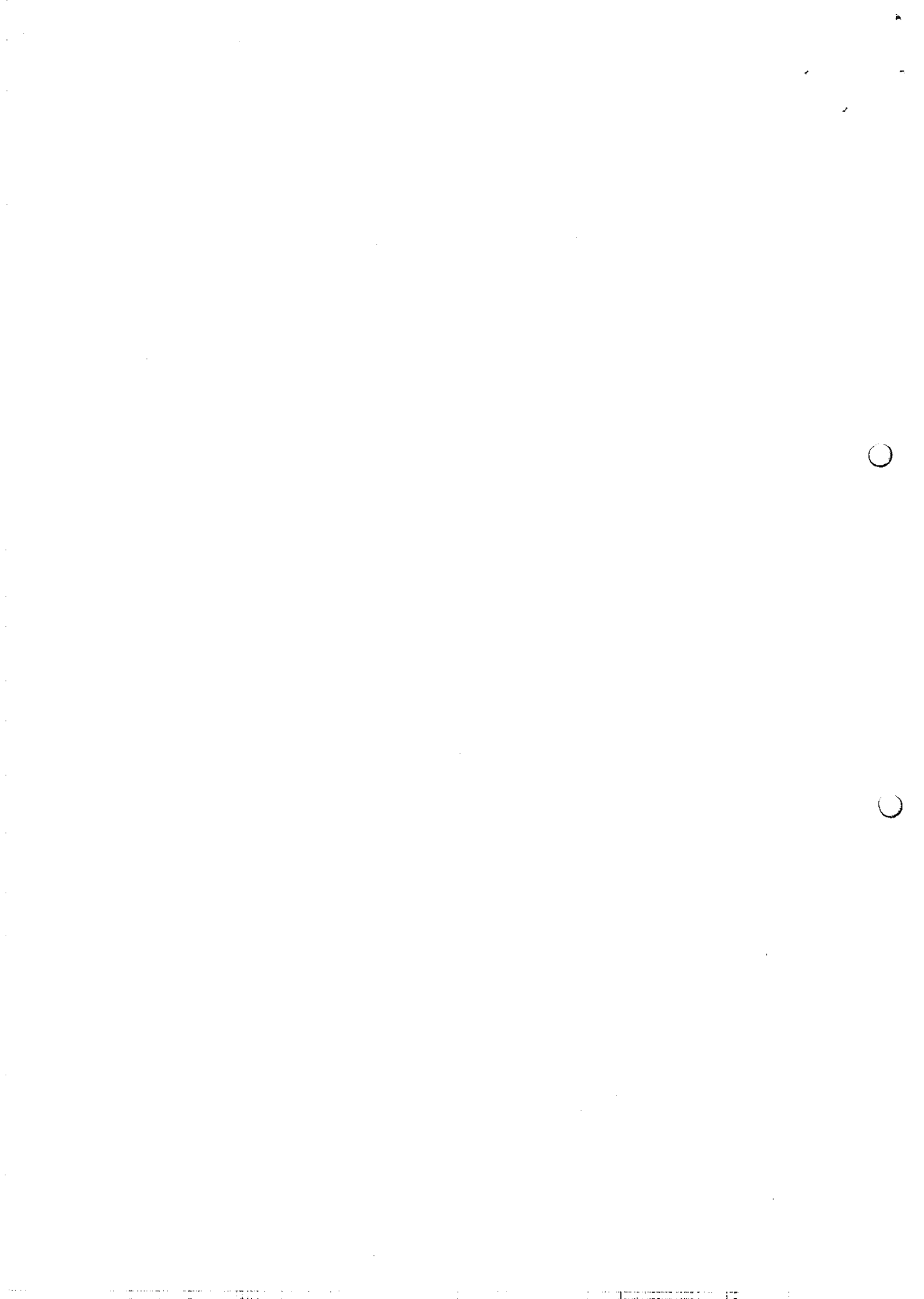
ZARZĄDZANIE PRZEZ KOMPETENCJE

Polityka rozwoju zawodowego



PROCESY
CELE
KOMPETENCJE
ZINTEGROWANE ZARZĄDZANIE
W URZĘDZIE







Spis treści

WSTĘP.....	2
1 SŁOWNIK POJĘĆ	3
2 ZAŁOŻENIA POLITYKI ROZWOJU ZAWODOWEGO W WOJEWÓDZKIM INSPEKTORACIE INSPEKCJI HANDLOWEJ W GDAŃSKU.....	4
2.1 CEL.....	4
2.2 GRUPA DOCELOWA	4
2.3 ZASADY UCZESTNICTWA.....	5
2.4 ZAŁOŻENIA ZARZĄDZANIA ROZWOJEM	5
2.5 ZAŁOŻENIA ROZMOWY OCENIAJĄCEJ	6
2.6 ZAŁOŻENIA ROZMOWY ROZWOJOWEJ	6
2.7 KONSTRUOWANIE INDYWIDUALNEGO PROGRAMU ROZWOJU ZAWODOWEGO.....	7
2.7.1 Podział ról i odpowiedzialności	7
2.8 REKOMENDOWANE DZIAŁANIA ROZWOJOWE	8
3 IDENTYFIKACJA POTRZEB ROZWOJOWYCH.....	10
4 EWALUACJA AKTYWNOŚCI ROZWOJOWYCH	11
5 PODZIAŁ RÓL I ODPOWIEDZIALNOŚCI	12
6 ELEMENTY PLANU WDROŻENIA POLITYKI ROZWOJU ZAWODOWEGO	14
ZAŁĄCZNIK NR 1.....	15
ZAŁĄCZNIK NR 2.....	17
ZAŁĄCZNIK NR 3.....	20
ZAŁĄCZNIK NR 4.....	21
ZAŁĄCZNIK NR 5.....	23



Wstęp

Niniejszy dokument powstał w ramach projektu „Wdrożenie i doskonalenie nowoczesnych metod zarządzania w Urzędach administracji rządowej” realizowanego w ramach projektu systemowego pn. „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w Urzędzie” współfinansowanego ze środków UE w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Strona | 2

Projekt realizowany w latach 2014-2015 przez PwC Sp. z o.o. na zlecenie Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

Polityka rozwoju zawodowego została stworzona na potrzeby urzędów korzystających z działań doradczych w obszarze zarządzania przez kompetencje w celu wsparcia merytorycznego pracowników urzędu w zakresie rozwoju i szkolenia pracowników. Niniejszy dokument stanowi uzupełnienie obowiązujących regulacji prawnych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej.

1 Słownik pojęć

Pojęcie/skrót	Definicja
Aktywność / działania rozwojowe	Działania organizowane przez urząd bądź podmioty zewnętrzne, służące rozwijaniu umiejętności, wiedzy i kompetencji pracowników przydatnych w ich działalności zawodowej.
Bezpośredni przełożony	Osoba kierująca pracą innych pracowników w ramach bezpośredniej podległości służbowej. Kierowanie należy rozumieć jako odpowiedzialność za podległych pracowników, w tym dokonywanie oceny ich pracy (np. ocena okresowa).
Indywidualny Program Rozwoju Zawodowego (IPRZ)	Spersonalizowane narzędzie rozwoju zawodowego wyznaczające kierunki rozwoju, cele i aktywności rozwojowe poszczególnych pracowników.
Model kompetencyjny	Narzędzie wdrożenia i doskonalenia zarządzania przez kompetencje. Model określający kluczowe dla organizacji kompetencje i wymagania dotyczące poziomów spełnienia kompetencji w poszczególnych grupach stanowisk.
Rozmowa oceniająca	Rozmowa przeprowadzana przez bezpośredniego przełożonego z ocenianym przez niego pracownikiem przed sporządzeniem oceny okresowej na piśmie, o której mowa w § 9 rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 8 maja 2009 r. w sprawie warunków i sposobu przeprowadzania ocen okresowych członków korpusu służby cywilnej
Rozmowa rozwojowa	Rozmowa przeprowadzana przez bezpośredniego przełożonego z pracownikiem w celu ustalenia działań rozwojowych, podczas której omówione zostają preferencje pracownika dotyczące jego rozwoju zawodowego i planowanych kierunkach rozwoju.
Szkolenia wewnętrzne	Szkolenia prowadzone wewnątrz przez pracowników urzędu.
Szkolenia zewnętrzne	Szkolenia dla pracowników urzędu prowadzone przez inne podmioty.
Zarządzanie rozwojem	Ogół działań mających na celu optymalizację i zapewnienie dopasowania do aktualnych i przyszłych potrzeb działań rozwojowych podejmowanych przez pracowników urzędu.
Zarządzanie wiedzą	Wszystkie działania mające na celu identyfikację, gromadzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie tzw. wiedzy jawnej i ukrytej pracowników urzędu, służące podniesieniu jakości, sprawności i efektywności wykonywania przez pracowników powierzonych im zadań. Dbanie o przepływ wiedzy pomiędzy pracownikami urzędu.

2 Założenia polityki rozwoju zawodowego w Wojewódzkim Inspektoracie Inspekcji Handlowej w Gdańsku

2.1 Cel

Celem polityki rozwoju zawodowego jest poprawa efektywności działań urzędu poprzez skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi w zakresie doskonalenia zawodowego pracowników w oparciu o model kompetencyjny. Założenia polityki rozwoju zawodowego mają za zadanie:

- umożliwić pełne wykorzystanie potencjału pracowników,
- umożliwić poprawę jakości świadczonych przez urząd usług,
- zwiększyć satysfakcję klientów urzędu,
- umożliwić ujednolicenie i usystematyzowanie szkoleń oraz innych procesów prowadzących do rozwoju umiejętności i kompetencji pracowników urzędu,
- stanowić podstawę działań rozwojowych,
- przyczynić się do zwiększenia świadomości pracowników w zakresie możliwości rozwoju,
- tworzyć warunki sprzyjające długofalowemu rozwojowi zatrudnionych w urzędzie osób i w razie potrzeby przygotowywania następców pracowników zajmujących kluczowe stanowiska,
- budować i promować kulturę organizacji „uczącej się” oraz uczenie się przez całe życie,
- zapewnić pracownikom i kadrze kierowniczej bieżące wsparcie w rozwoju zawodowym,
- stanowić wsparcie dla kadry kierowniczej w zakresie motywowania pracowników.

Cele polityki rozwoju zawodowego osiągnąć są m.in. poprzez skuteczne zdefiniowanie potrzeb szkoleniowych, odniesienie do modelu kompetencyjnego, jasne zasady dotyczące możliwości rozwoju oraz podziału odpowiedzialności, katalog rekomendowanych i najbardziej efektywnych działań rozwojowych dobieranych do indywidualnych potrzeb, aspiracji i potencjału pracownika oraz możliwości urzędu, jak również przejrzyste zasady ewaluacji podejmowanych działań.

2.2 Grupa docelowa

Polityka rozwoju zawodowego obejmuje wszystkich członków korpusu służby cywilnej zatrudnionych w Wojewódzkim Inspektoracie Inspekcji Handlowej w Gdańsku.

Rozwój kompetencji, podnoszenie kwalifikacji zawodowych i efektywności na zajmowanym stanowisku są jednym z podstawowych obowiązków każdego pracownika urzędu. W związku z tym, podejmowanie aktywności rozwojowych jest obligatoryjne dla wszystkich jego pracowników.



2.3 Zasady uczestnictwa

Podnoszenie kwalifikacji zawodowych powinno być zgodne z opisem stanowiska zajmowanego przez pracownika lub łączyć się z zadaniami doraźnymi wyznaczonymi pracownikowi. Zakres wiedzy i kompetencji, jakie pracownik ma uzyskać w wyniku działań rozwojowych, powinny być niezbędne lub co najmniej przydatne na zajmowanym stanowisku. Przy podejmowaniu decyzji o skierowaniu lub wyrażeniu zgody na podjęcie aktywności rozwojowych i podnoszenie kwalifikacji bierze się pod uwagę potrzeby pracodawcy, dotychczasowe kwalifikacje i posiadane kompetencje.

Strona | 5

Uczestnictwo pracowników w dedykowanych i zaplanowanych aktywnościach rozwojowych jest traktowane na równi z wykonywaniem obowiązków służbowych. Podstawą podejmowania przez pracowników działań rozwojowych są: Indywidualny Program Rozwoju Zawodowego (IPRZ), wniosek kierującego komórką organizacyjną, wniosek pracownika lub zatwierdzone plany szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych.

Rekomendowane działania rozwojowe, które znalazły się *Bibliotece aktywności rozwojowych urzędu*, zostały podzielone na trzy grupy ze względu na zasady dostępu do nich. Wyróżniono trzy rodzaje działań:

- **Podstawowe** – dostępne dla wszystkich pracowników, lecz obowiązkowe dla tych, u których zidentyfikowano lukę kompetencyjną.
- **Zaawansowane** – fakultatywne, dla pracowników, u których rozwój danej kompetencji na wyższym poziomie jest szczególnie ważny.
- **Eksperckie** – dostępne dla osób z wysokim potencjałem, w których uczestnictwo będzie przysługiwało ze wskazania bezpośredniego przełożonego lub kadry kierowniczej urzędu.

Przy określaniu aktywności rozwojowych dla poszczególnych pracowników stosuje się zasadę równego dostępu, bez wyróżniania czy dyskryminowania kogokolwiek, z zachowaniem zasad określonych w niniejszej polityce.

2.4 Założenia zarządzania rozwojem

Zarządzanie rozwojem zawodowym pracowników zakłada skuteczne identyfikowanie potrzeb rozwojowych w urzędzie oraz potencjału jego pracowników. Wymaga to właściwego określenia grupy docelowej danej aktywności rozwojowej oraz analogicznie, dopasowanie działań rozwojowych do poszczególnych grup pracowników i zdefiniowanych kompetencji. Kluczowym założeniem zarządzania rozwojem jest ujednolicenie zasad zarówno uczestnictwa w działaniach rozwojowych, jak i oceny ich efektów, tak aby jak najlepiej wykorzystywać zasoby urzędu.

Planując rozwój zawodowy pracownika w urzędzie, należy brać pod uwagę zarówno indywidualne cele rozwojowe pracownika, jak i możliwości ich realizacji. W celu zapewnienia najwyższej skuteczności procesu rozwoju

pracowników, podejmowane przez nich aktywności rozwojowe powinny być różnicowane. W związku z tym, planowanie rozwoju pracowników powinno odbywać się w oparciu o **Model 70-20-10***, który zakłada, że doświadczenie jest głównym źródłem zdobywania wiedzy oraz nabywania umiejętności. Model 70-20-10 dzieli narzędzia rozwojowe na trzy kategorie i wskazuje optymalny podział czasu przeznaczony na rozwój w ramach każdej z nich:

Strona | 6

1. **70%** stanowią **własne doświadczenia i praktyka** – nauka m.in. poprzez zadania rozwojowe i wyzwania na stanowisku pracy, odbywanie zastępstw, prace grupowe, rotacje na stanowiskach;
2. **20%** stanowią **rozwój przez współpracę** – nauka poprzez takie działania, jak np. coaching, mentoring, udzielanie i przyjmowanie informacji zwrotnej, dzielenie się wiedzą;
3. **10%** stanowią **tradycyjne szkolenia** – nauka w ramach np. tradycyjnych wewnętrznych lub zewnętrznych szkoleń i warsztatów, studia podyplomowe, specjalistyczne kursy.

Skuteczny system rozwoju pracowników obejmuje wszystkie trzy grupy narzędzi rozwojowych, z przewagą doświadczeń w codziennej pracy. Ponadto, rozwijając poszczególne kompetencje, należy pamiętać o ich współzależności. Działania rozwojowe powinny być planowane w taki sposób, aby rozwój jednej kompetencji, wpływał pozytywnie na poziom pozostałych.

2.5 Założenia rozmowy oceniającej

Rozmowa oceniająca przeprowadzana jest na podstawie Rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 8 maja 2009 r. w sprawie warunków i sposobu przeprowadzania ocen okresowych członków korpusu służby cywilnej. Celem rozmowy oceniającej jest przekazanie pracownikowi informacji o stopniu spełnienia przez niego stawianych mu wymagań, osiągniętych wyników i sposobu realizacji zadań, a także efektów dotychczas podejmowanych działań rozwojowych. Rozmowa zawiera również elementy oceniające m.in. potencjał pracownika, gotowość do podjęcia nowych wyzwań i rozwoju.

W trakcie rozmowy oceniającej bezpośredni przełożony informuje pracownika o obowiązku i procedurze ustalania IPRZ. Ponadto, ustala termin rozmowy rozwojowej, na której zostanie omówiony przygotowany przez pracownika arkusz preferencji dotyczących rozwoju zawodowego (Załącznik nr 1).

2.6 Założenia rozmowy rozwojowej

Rozmowa rozwojowa jest podstawowym narzędziem zarządzania rozwojem zawodowym pracowników. Jej celem jest poznanie m.in. oczekiwań rozwojowych

* Opracowany przez Morgana McCalla, Roberta W. Eichingera oraz Michaela M. Lombardo, którego podstawy teoretyczne wywodzą się z prac autorytetu wśród badaczy metod nauczania – Davida A. Kolba, twórcy teorii „Uczenia się przez Doświadczenie”.



pracownika względem oferty urzędu, niezbędnych aktywności rozwojowych mających na celu niwelowanie ewentualnych luk kompetencyjnych i rozwoju kompetencji wymaganych na zajmowanym stanowisku pracy, planów pracownika dotyczących własnego rozwoju itp.

Przygotowanie do rozmowy rozwojowej obejmuje w szczególności:

Strona | 7

1. Wypełnienie przez pracownika arkusza preferencji dotyczących rozwoju zawodowego (Załącznik nr 1).
2. Wypełnienie przez bezpośredniego przełożonego części I arkusza IPRZ, tj. planowanych kierunków rozwoju pracownika wynikających z celów / priorytetów urzędu. Wzór arkusza IPRZ, stanowi Załącznik nr 2.

Przeprowadzenie rozmowy rozwojowej obejmuje w szczególności:

1. Podsumowanie realizacji działań rozwojowych z poprzedniego okresu.
3. Omówienie przygotowanego przez pracownika arkusza preferencji dotyczących rozwoju zawodowego.
4. Omówienie planowanych kierunków rozwoju pracownika wynikających z celów/ priorytetów urzędu.
5. Omówienie uzgodnionych wspólnie działań rozwojowych pracownika.

2.7 Konstruowanie Indywidualnego Programu Rozwoju Zawodowego

IPRZ jest narzędziem wspierającym doskonalenie zawodowe poszczególnych pracowników. Służy on rozwojowi kompetencji zawodowych pracownika, przygotowaniu go do realizacji nowych zadań oraz stanowi podstawę do kierowania pracownika do podejmowania rekomendowanych aktywności rozwojowych.

IPRZ powstaje w toku współpracy bezpośredniego przełożonego z podległym pracownikiem, po sporządzeniu każdej jego oceny okresowej na piśmie. Powinien zawierać cele i założenia rozwoju zawodowego danego pracownika (np. poprawa umiejętności IT, kompetencji skutecznej komunikacji) oraz plan aktywności rozwojowych rozłożonych w czasie, prowadzących do spełnienia ww. celów. Aktualizacja IPRZ może nastąpić w przypadku zmiany stanowiska pracy wiążącej się z istotną zmianą realizowanych przez pracownika obowiązków lub na wniosek przełożonego lub pracownika.

2.7.1 Podział ról i odpowiedzialności

Bezpośredni przełożony

- a) Ustala IPRZ, biorąc w szczególności pod uwagę:
 - wnioski zawarte w ocenie okresowej członka korpusu służby cywilnej;
 - planowaną ścieżkę awansu stanowiskowego i finansowego członka korpusu służby cywilnej;
 - plany i możliwości rozwoju zawodowego członka korpusu



służby cywilnej;

- potrzeby i możliwości urzędu w zakresie zatrudnienia.

Konstruując IPRZ, bezpośredni przełożony powinien pamiętać o konieczności zapewnienia zróżnicowanych, holistycznych (formalnych i nieformalnych) oraz kompleksowych możliwości rozwoju. W tym celu warto korzystać z różnorodnych form rozwijania pracowników, łącząc tradycyjne szkolenia i warsztaty (zarówno w urzędzie, jak i poza nim) z innymi formami rozwoju, które będą stymulować inicjatywę własną pracowników oraz angażować ich współpracowników. Ponadto, ustalając kierunki rozwoju pracowników, należy brać pod uwagę cele i priorytety urzędu oraz możliwe kierunki zmian sygnalizowane przez jednostki nadzorujące / konsultowane z kierownictwem urzędu.

Strona | 8

- Na bieżąco monitoruje realizację działań rozwojowych (po roku od ustalenia IPRZ, rekomenduje się przeprowadzenie przynajmniej jednego spotkania z pracownikiem w celu omówienia stopnia realizacji programu rozwoju).
- Przekazuje gotowy arkusz IPRZ do zatwierdzenia osobie zajmującej Samodzielne stanowisko pracy ds. pracowniczych, w terminie 30 dni od sporządzenia pisemnej oceny okresowej pracownika.

Samodzielne stanowisko pracy ds. pracowniczych

- Weryfikuje otrzymane arkusze IPRZ.
- Przedkłada zweryfikowane arkusze do zatwierdzenia Wojewódzkiemu Inspektorowi Inspekcji Handlowej w Gdańsku.
- Przechowuje oryginały arkuszy IPRZ w aktach osobowych członków korpusu służby cywilnej.

Pracownik

- Przygotowuje się i aktywnie uczestniczy w rozmowach oceniającej i rozwojowej.
- Wypełnia arkusz preferencji dotyczących rozwoju zawodowego, w celu przekazania i omówienia go z bezpośrednim przełożonym.
- Podpisuje arkusz IPRZ niezwłocznie po zatwierdzeniu go przez Wojewódzkiego Inspektora Inspekcji Handlowej w Gdańsku.

2.8 Rekomendowane działania rozwojowe

Do rekomendowanych działań rozwojowych należą:

Szkolenia tradycyjne

- Szkolenia / warsztaty ogólne (wewnętrzne lub zewnętrzne)
- Szkolenia specjalistyczne (wewnętrzne lub zewnętrzne)
- Szkolenia kaskadowe
- Studia, specjalistyczne kursy



Rozwój przez współpracę

- Otwartość na informację zwrotną
- Uczestniczenie w spotkaniach dot. "studium przypadku"
- Towarzyszenie (ang. *shadowing*)
- Współpraca nad analizami
- Monitoring w praktyce
- Praca grupowa
- Konsultacje
- Aktywności integracyjne
- Udzielanie informacji zwrotnej współpracownikom
- Dzielenie się wiedzą / doświadczeniami
- Wdrażanie nowego pracownika
- Identyfikowanie ryzyk
- Dobre praktyki zespołu
- Występowanie jako trener, coach, mentor
- Sesje mediacyjne
- Celebrowanie sukcesów
- Coaching
- Mentoring

Strona | 9

Doświadczenie i praktyka

- Samokształcenie
- Nauka podczas wykonywania pracy (ang. *on-the-job training*)
- Określanie własnego stanowiska przed spotkaniem
- Krótkoterminowe priorytety
- Monitoring na co dzień
- Podwójne sprawdzenie
- Integracja zespołu
- Rozmowy motywujące
- Udział w zespole zadaniowym
- Prowadzenie spotkań zespołu / szkoleń wewnętrznych
- Odbywanie zastępstw
- Dodatkowe zadania
- Przygotowywanie analiz dla przełożonych
- Inicjatywy usprawniające
- Motywowanie podległych pracowników
- Rotacja na stanowiskach
- Udział w projekcie interdyscyplinarnym

Charakterystyka rekomendowanych działań rozwojowych została opisana w *Bibliotece Aktywności Rozwojowych Wojewódzkiego Inspektoratu Inspekcji Handlowej w Gdańsku* (Załącznik nr 5).



3 Identyfikacja potrzeb rozwojowych

Identyfikacja potrzeb rozwojowych powinna opierać się przede wszystkim na:

- wnioskach z ocen okresowych i sporządzanych okresowo IPRZ,
- analizie luk kompetencyjnych w oparciu o obowiązujący w urzędzie model kompetencyjny,
- analizie planów strategicznych, celów i priorytetów urzędu oraz możliwych kierunków zmian sygnalizowanych przez jednostki nadzorujące,
- polityce personalnej w kontekście oczekiwanych kompetencji pracowników w krótko- i długoterminowej perspektywie.

Strona | 10

Dobór aktywności rozwojowych dla poszczególnych pracowników powinien odbywać się w oparciu o wyniki rzetelnej analizy potrzeb rozwojowych, ściśle powiązanej z systemem ocen okresowych. Dodatkowo, przy doborze aktywności rozwojowych należy uwzględniać pojawiające się na bieżąco nowe potrzeby rozwojowe istotne z punktu widzenia pracodawcy, niemożliwe do zidentyfikowania w trakcie tworzenia planów szkoleń i IPRZ.



4 Ewaluacja aktywności rozwojowych

Wymiar oceny	Przedmiot oceny	Oceniający
Ocena jakościowa	Oceniany jest prowadzący szkolenie / warsztaty pod kątem przygotowania merytorycznego, jakości opracowanych materiałów oraz przydatności zdobytej wiedzy i/lub umiejętności w wykonywaniu codziennych obowiązków. Arkusze Indywidualnej Oceny Szkolenia (AIOS)	Uczestnik
Ocena zmiany postaw i zachowań pracownika po aktywności rozwojowej	Oceniany jest pracownik pod kątem zmiany swoich postaw i zachowań oraz wykorzystania zdobytej wiedzy / doświadczenia w wykonywaniu codziennych obowiązków. Skuteczność aktywności rozwojowych w tym zakresie jest oceniana na podstawie ocen okresowych i stopnia realizacji IPRZ przez poszczególnych pracowników (np. zmiana oceny poziomu kompetencji, które były przedmiotem poszczególnych aktywności).	Bezpośredni przełożony
Ocena przydatności szkoleń dla urzędu	Oceniane jest czy i w jakim stopniu odbyte przez pracowników szkolenia, warsztaty i inne aktywności rozwojowe oraz związane z nimi inwestycje przyczyniły się do poprawy efektywności pracowników urzędu zgodnie z przyjętymi założeniami. Ocena dokonywana jest na podstawie analizy (rok do roku).	Samodzielne stanowisko pracy ds. pracowniczych

Strona | 11

Ponadto, monitorowanie zarówno pracy, jak i opinii osób prowadzących aktywności rozwojowe pozwoli na uzyskanie pełnego obrazu efektywności podejmowanych działań. Skuteczność podejmowanych aktywności rozwojowych zależy zarówno od prowadzącego, jak i postawy oraz zaangażowania uczestników.

Ewaluacja aktywności rozwojowych stanowi źródło cennych informacji, które powinny być brane pod uwagę przy tworzeniu IPRZ poszczególnych pracowników, planów szkoleniowych dla urzędu na dany rok oraz przy wyborze oferowanych szkoleń i ich dostawców.



5 Podział ról i odpowiedzialności

Bezpośredni przełożony jest odpowiedzialny za:

- Identyfikowanie potrzeb rozwojowych pracowników.
- Ocenę potencjału pracowników.
- Wyznaczanie indywidualnych kierunków rozwoju podległym pracownikom.
- Zgłaszanie wniosków o udział podległych pracowników w działaniach rozwojowych.
- Opiniowanie wniosków podległych pracowników o udział w działaniach rozwojowych.
- Monitorowanie efektów podejmowanych przez pracowników aktywności rozwojowych.
- Przeprowadzanie rozmów rozwojowych i oceniających.
- Wspieranie przepływu wiedzy pomiędzy podległymi pracownikami.

Strona | 12

Pracownik jest odpowiedzialny za:

- Określanie swoich mocnych i słabych stron.
- Zgłaszanie potrzeb działań rozwojowych.
- Szukanie i proponowanie nowych kierunków rozwoju.
- Aktywne uczestnictwo w podejmowanych aktywnościach rozwojowych.
- Efekty działań rozwojowych, w których bierze udział.
- Przekazywanie współpracownikom wiedzy i umiejętności zdobytych w trakcie podjętych aktywności rozwojowych (np. poprzez prowadzenie szkoleń kaskadowych, mentoring).
- Ocena jakości zrealizowanych szkoleń poprzez wypełnienie Arkusza Indywidualnej Oceny Szkolenia Wewnętrznego lub Zewnętrznego (odpowiednio Załącznik nr 3 i Załącznik nr 4).

Samodzielne stanowisko pracy ds. pracowniczych jest odpowiedzialne za:

- Analizowanie zgłaszanych potrzeb szkoleniowych pod kątem potrzeb pracodawcy, dotychczasowych kwalifikacji pracowników i posiadanych przez nich kompetencji.
- Identyfikowanie potrzeb szkoleniowych urzędu i opracowywanie rocznych planów szkoleń zewnętrznych (do 31 stycznia danego roku kalendarzowego).
- Uzyskiwanie akceptacji Wojewódzkiego Inspektora Inspekcji Handlowej w Gdańsku i Głównego księgowego dla planowanych działań rozwojowych.
- Wsparcie organizacyjne uczestników szkoleń, prowadzenie dokumentacji, w tym ewidencji osób, które wzięły w nich udział oraz zbieranie opinii uczestników szkoleń zewnętrznych poprzez Arkusz Indywidualnej Oceny Szkolenia Zewnętrznego (Załącznik nr 3).
- Wsparcie narzędzi i aktywności rozwojowych w całym urzędzie.
- Ocena jakości zrealizowanych szkoleń poprzez analizę zebranych Arkuszy Indywidualnej Oceny Szkolenia (AIOS).



Naczelnik Wydziału Prawno-Organizacyjnego jest odpowiedzialny za:

- Identyfikowanie potrzeb szkoleniowych urzędu i opracowywanie rocznych planów szkoleń wewnętrznych (do 31 stycznia danego roku kalendarzowego).
- Nadzór formalno-prawny, a także merytoryczny nad szkoleniami prowadzonymi przez pracowników podległego mu wydziału, a nad pozostałymi jedynie w przedmiocie zagadnień prawnych.
- Przygotowanie zaplecza technicznego niezbędnego dla prawidłowego przebiegu szkolenia.
- Zapewnienie i dystrybucję materiałów szkoleniowych dla uczestników.
- Zbieranie opinii uczestników szkoleń wewnętrznych poprzez Arkusz Indywidualnej Oceny Szkolenia Wewnętrznego (Załącznik nr 4).

Strona | 13

Informatyk jest odpowiedzialny za:

- Udostępnianie w Intranecie materiałów dydaktycznych zarówno ze szkoleń wewnętrznych, jak i zewnętrznych, niezwłocznie po zakończeniu szkolenia.

6 Elementy planu wdrożenia Polityki rozwoju zawodowego

Etap	Opis działań	Odpowiedzialny
<p>Opracowanie Polityki rozwoju zawodowego</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Spotkanie z zespołem projektowym w celu zakomunikowania założeń i wagi systemu zarządzania rozwojem pracowników. 2. Zebranie oczekiwań i pomysłów zespołu projektowego dotyczących treści merytorycznej <i>Polityki rozwoju zawodowego</i>. 3. Konsultacje z pracownikami zaangażowanymi w tworzenie <i>Polityki rozwoju zawodowego</i>, w zakresie opracowania katalogu aktywności rozwojowych. 4. Przeprowadzenie sesji instruktazowej dla zespołu projektowego i kadry kierowniczej urzędu. 	<p>Konsultant PwC i Samodzielne stanowisko pracy ds. pracowniczych</p>
<p>Przygotowanie do wdrożenia Polityki rozwoju zawodowego</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przeprowadzenie szkoleń dla kierowników poszczególnych komórek organizacyjnych i innych pracowników zaangażowanych w system zarządzania rozwojem zawodowym. 2. Przygotowanie zarządzenia wprowadzającego w życie opracowaną <i>Politykę rozwoju zawodowego</i>. 	<p>Kierownik zespołu projektowego i Samodzielne stanowisko pracy ds. pracowniczych</p>
<p>Wdrożenie Polityki rozwoju zawodowego</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zatwierdzenie i wprowadzenie zarządzeniem <i>Polityki rozwoju zawodowego</i>. 2. Poinformowanie pracowników Urzędu o wprowadzeniu Polityki, jej celach i znaczeniu dla urzędu podczas serii szkoleń wewnętrznych. 3. Bezpośrednie zapoznanie podległych pracowników z wprowadzoną Polityką. 	<p>Wojewódzki Inspektor Inspekcji Handlowej w Gdańsku Kierownik zespołu projektowego i Samodzielne stanowisko pracy ds. pracowniczych Naczelniczy wydziałów</p>



Załącznik nr 1

PREFERENCJE DOTYCZĄCE ROZWOJU ZAWODOWEGO

Imię i nazwisko pracownika:

Strona | 15

Komórka organizacyjna:

I. ODPOWIEDZIALNOŚĆ

(należy określić swoje preferencje poprzez zaznaczenie ✓ w odpowiednim

- Zwiększenie samodzielności** *(Komentarz pracownika)*

- Odpowiedzialność za ludzi** *(Komentarz pracownika)*

- Doskonalenie w ramach posiadanej odpowiedzialności** *(Komentarz pracownika)*

II. ZADANIA NA STANOWISKU PRACY

(należy określić swoje preferencje poprzez zaznaczenie ✓ w odpowiednim

ZAKRES ZADAŃ

- Poszerzenie zakresu zadań** *(Komentarz pracownika)*

(w tym zastępstwa, współpraca etc.)

- Zmiana zakresu zadań** *(Komentarz pracownika)*

(obszary: współpraca międzynarodowa, fundusze europejskie, finanse etc.)



Zwiększenie specjalizacji (Komentarz pracownika)

**Doskonalenie w ramach
posiadanego zakresu
zadań** (Komentarz pracownika)

Strona | 16

CHARAKTER ZADAŃ

**Zwiększenie złożoności
zadań** (Komentarz pracownika)

Zwiększenie kreatywności (Komentarz pracownika)

Praca z ludźmi (Komentarz pracownika)
(w tym praca w zespole, z
klientem etc.)

Praca projektowa (Komentarz pracownika)

III. INNE

Sporządzono

.....
data i podpis pracownika



Załącznik nr 2

INDYWIDUALNY PROGRAM ROZWOJU ZAWODOWEGO CZŁONKA KORPUSU SŁUŻBY CYWILNEJ

Strona | 17

Imię i nazwisko pracownika:

Komórka organizacyjna:

Ustalam

Akceptuję

Zatwierdzam

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

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

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

.....
*data, podpis i pieczętka Dyrektora
Generalnego Urzędu*

Przyjęłam/ Przyjąłem do wiadomości

.....
data i podpis pracownika

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

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

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

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 wnioski dot. IPRZ z oceny okresowej)

Strona | 18

Lp.	Działanie rozwojowe	Obszar	Oczekiwany efekt	Termin realizacji	Odpowiedzialność
Samodoskonalenie (np.: literatura branżowa, orzecznictwo, nauka własna)					
	<input type="text"/>				
	<input type="text"/>				
	<input type="text"/>				
	<input type="text"/>				
Doskonalenie w działaniu (np.: staże, zespoły zadaniowe, dodatkowe zadania, zastępstwa, wykonanie analizy/ ekspertyzy)					
	<input type="text"/>				
	<input type="text"/>				
	<input type="text"/>				
	<input type="text"/>				



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

<input type="text"/>				
<input type="text"/>				
<input type="text"/>				
<input type="text"/>				

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

<input type="text"/>				
<input type="text"/>				
<input type="text"/>				
<input type="text"/>				

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

Załącznik nr 3

ARKUSZ OCENY SZKOLENIA ZEWNĘTRZNEGO

INSTRUKCJA: Informacje przekazane przez Pana/-ią w niniejszym Arkuszu stanowią będą ważną wskazówkę dotyczącą oceny skuteczności i atrakcyjności przebiegu szkolenia. Uprzejmie prosimy o wypełnienie poniższych rubryk i przekazanie niniejszego Arkusza do osoby zajmującej Samodzielne stanowisko pracy ds. pracowniczych. Dziękujemy za czas poświęcony na wypełnienie ankiety.

Strona | 20

Tytuł szkolenia:			
Prowadzący szkolenie:			
Organizator:		Miejsce:	
Termin:		Forma spotkania:	<input type="checkbox"/> wykład <input type="checkbox"/> seminarium <input type="checkbox"/> warsztat

1. Proszę ocenić wymienione poniżej aspekty szkolenia używając skali od 1 do 6 (1- bardzo nisko, 6 – bardzo wysoko).

OCENA ORGANIZATORA						REALIZACJA CELÓW OSOBISTYCH																													
Lokalizacja szkolenia						Wyposażenie sali szkoleniowej						Przydatność szkolenia na zajmowanym stanowisku						Satysfakcja z uczestnictwa w szkoleniu																	
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6												
OCENA TRENERA																																			
Stopień realizacji celów i programu szkolenia						Przygotowanie merytoryczne trenera						Umiejętność przekazania wiedzy przez trenera						Zawartość merytoryczna i jakość materiałów szkoleniowych																	
1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6												
OGÓLNA OCENA SZKOLENIA																																			
1						2						3						4						5						6					

2. Czy poleciliby/-aby Pan/i szkolenie innym osobom zainteresowanym tą tematyką?
(1 – zdecydowanie nie polecam, 6 – zdecydowanie polecam)

1 2 3 4 5 6

Dlaczego przyznał(a) Pan/i taką ocenę?

3. Jakie ma Pan/i uwagi do szkolenia?

4. Proszę podać tematy szkoleń, którymi jest Pan/i zainteresowany/-a.

Załącznik nr 4

ARKUSZ INDYWIDUALNEJ OCENY SZKOLENIA WEWNĘTRZNEGO

INSTRUKCJA: Informacje przekazane przez Panią/ Pana w niniejszym Arkuszu stanowiąc będą ważną wskazówkę dotyczącą oceny skuteczności i atrakcyjności przebiegu szkolenia. Państwa uwagi odnośnie szkolenia zostaną uwzględnione w projektowaniu kolejnych jego edycji. Uprzejmie prosimy o wypełnienie poniższych rubryk i przekazanie niniejszego Arkusza do osoby zajmującej Samodzielne stanowisko pracy ds. pracowniczych. Dziękujemy za czas poświęcony na wypełnienie ankiety.

Strona | 21

Tytuł szkolenia:			
Termin:		Forma spotkań:	<input type="checkbox"/> wykład <input type="checkbox"/> seminarium <input type="checkbox"/> warsztat

Ocena sposobu organizacji szkolenia

Jak ocenia Pan/i (od 1- bardzo nisko do 6 – bardzo wysoko):

Materiały szkoleniowe	1	2	3	4	5	6
-----------------------	---	---	---	---	---	---

Ocena programu i metody szkolenia

W jakim stopniu zgadza się Pan/i z poniższymi stwierdzeniami (od 1 – zdecydowanie nie zgadzam się, do 6 – zdecydowanie zgadzam się):

Cele szkolenia były jasno określone	1	2	3	4	5	6
Metody szkolenia i środki dydaktyczne były odpowiednio dobrane do tematu szkolenia	1	2	3	4	5	6
Szkolenie było dobrze dopasowane do moich potrzeb szkoleniowych	1	2	3	4	5	6
Dzięki udziałowi w szkoleniu zdobyłam/-em nową wiedzę/umiejętności potrzebne na moim stanowisku pracy	1	2	3	4	5	6
Dzięki uczestnictwu w szkoleniu podniosłem/-am swoje kompetencje zawodowe	1	2	3	4	5	6

Ocena trenera/trenerów

W jakim stopniu zgadza się Pan/i z poniższymi stwierdzeniami (od 1 – zdecydowanie nie zgadzam się, do 6 – zdecydowanie zgadzam się):

Trener 1 (Imię i nazwisko trenera)

Kompetencje trenera były adekwatne do celów szkolenia	1	2	3	4	5	6
Trener umiejętnie przekazywał posiadaną wiedzę	1	2	3	4	5	6
Postawa trenera była przyjazna, profesjonalna i zaangażowana	1	2	3	4	5	6

Trener 2 (Imię i nazwisko trenera)

Kompetencje trenera były adekwatne do celów szkolenia	1	2	3	4	5	6
Trener umiejętnie przekazywał posiadaną wiedzę	1	2	3	4	5	6
Postawa trenera była przyjazna, profesjonalna i zaangażowana	1	2	3	4	5	6



Uwagi/ komentarze/sugestie

Jakich zagadnień brakowało Pan/i zdaniem w tym szkoleniu?

Proszę podać do trzech najważniejszych Pana/Pani zdaniem.

Strona | 22

Myśląc o dalszym rozwoju zawodowym, jakiej tematyki szkoleń oczekuje Pan/i?

Proszę podać do trzech najważniejszych Pana/Pani zdaniem.

Co w szkoleniu się Panu/Pani podobało?

Co w szkoleniu się Panu/Pani nie podobało?

Dziękujemy za wypełnienie ankiety!

Załącznik nr 5



Biblioteka aktywności rozwojowych w Wojewódzkim Inspektoracie Inspekcji Handlowej w Gdańsku

Niniejszy dokument powstał w ramach projektu „Wdrożenie i doskonalenie nowoczesnych metod zarządzania w Urzędach administracji rządowej” realizowanego w ramach projektu systemowego pn. „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w Urzędzie” współfinansowanego ze środków UE w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Projekt realizowany w latach 2014-2015 przez PwC Sp. z o.o. na zlecenie Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

Biblioteka aktywności rozwojowych urzędu stanowi Załącznik nr 5 do *Polityki rozwoju zawodowego* opracowanej w ramach działań doradczych w obszarze zarządzania przez kompetencje.

Niniejsza biblioteka prezentuje aktywności rozwojowe proponowane w ramach systemu zarządzania rozwojem pracowników Wojewódzkiego Inspektoratu Inspekcji Handlowej w Gdańsku.

Zgodnie z opisanymi w *Polityce rozwoju zawodowego* zasadami uczestnictwa rekomendowane działania rozwojowe, które znalazły się *Bibliotece aktywności rozwojowych urzędu*, zostały podzielone na trzy grupy ze względu na zasady dostępu do nich:

1. **Podstawowe** – dostępne dla wszystkich pracowników, lecz obowiązkowe dla tych, u których zidentyfikowano lukę kompetencyjną.
2. **Zaawansowane** – fakultatywne, dla pracowników, u których rozwój danej kompetencji na wyższym poziomie jest szczególnie ważny.
3. **Eksperekcie** – dostępne dla osób z wysokim potencjałem, w których uczestnictwo będzie przysługiwało ze wskazania bezpośredniego przełożonego lub kadry kierowniczej urzędu.

Szkolenia tradycyjne		
Rodzaj działania	Nazwa działania	Opis działania
Podstawowy	Szkolenia / warsztaty ogólne	Szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne przekazujące wiedzę i rozwijające umiejętności przydatne wszystkim pracownikom urzędu m.in. z zakresu misji i celów urzędu, etosu służby cywilnej, rozwiązań IT, kompetencji miękkich (np. radzenie sobie ze stresem, skuteczna komunikacja).
Podstawowy	Szkolenia specjalistyczne	Szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne przekazujące wiedzę i rozwijające umiejętności specjalistyczne potrzebne do wykonywania zadań przypisanych do danego stanowiska (np. szkolenia dot. prawa unijnego, zmian prawa krajowego, szkolenia dot. ochrony konsumenta).

Podstawowy	Szkolenia kaskadowe	System szkoleń wewnętrznych polegający na przekazywaniu wiedzy i umiejętności jednej grupy pracowników innej grupie pracowników w urzędzie lub szkolenia prowadzone przez wyselekcjonowaną i przygotowaną do ich prowadzenia grupę osób posiadających umiejętności przekazywania wiedzy innym.
Zaawansowany	Studia, kursy specjalistyczne	Studia podyplomowe / specjalistyczne kursy, które pozwalają na nabycie lub poszerzenie wiedzy w konkretnej dziedzinie. Rekomendowane zwłaszcza w przypadku obszarów / dziedzin, w których aktualizacja wiedzy / kwalifikacji ma kluczowe znaczenie.

Rozwój przez współpracę			
Rodzaj działania	Nazwa działania	Opis działania	Rozwijane kompetencje
Podstawowy	Otwartość na informację zwrotną	Regularne szukanie informacji zwrotnej na temat odbioru własnej postawy, prezentowanych zachowań, jakości i metod pracy.	Zorientowanie na osiągnięcie celów Rzetelność i terminowość Doskonalenie zawodowe Samodzielność i inicjatywa Identyfikacja z misją urzędu Pozytywne podejście do klienta Umiejętność współpracy Otwartość na zmiany Zarządzanie personelem Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność Planowanie i myślenie strategiczne
Podstawowy	Uczestniczenie w spotkaniach dot. "studium przypadku"	Regularne uczestniczenie w spotkaniach, podczas których współpracownik będzie się dzielił swoim doświadczeniem (np. przeprowadzonym postępowaniem), które było szczególnie udane, ciekawe lub trudne.	Zorientowanie na osiągnięcie celów Doskonalenie zawodowe Identyfikacja z misją urzędu Radzenie sobie z presją Otwartość na zmiany Myślenie analityczne



Podstawowy	Towarzystwo	Towarzystwo (ang. <i>shadowing</i>) bardziej doświadczonemu pracownikowi podczas wykonywania codziennych obowiązków. Działania te najczęściej polegają na wdrażaniu do pracy na swoim stanowisku pracy przez starszego stażem, bardziej doświadczonego pracownika. Mogą być również pomocne w skutecznym wdrażaniu do pracy nowych pracowników urzędu.	Zorientowanie na osiągnięcie celów Rzetelność i terminowość Doskonalenie zawodowe Identyfikacja z misją urzędu Pozytywne podejście do klienta Umiejętność współpracy Radzenie sobie z presją
Podstawowy	Współpraca nad analizami	Uczestniczenie w przygotowywaniu analiz wraz ze wskazywaniem związków przyczynowo-skutkowych i rekomendacją działań we współpracy z innymi pracownikami wydziału (np. analiza obszarów do kontroli).	Zorientowanie na osiągnięcie celów Samodzielność i inicjatywa Myślenie analityczne Umiejętność współpracy Identyfikacja z misją urzędu Planowanie i myślenie strategiczne
Podstawowy	Praca grupowa	Podjęcie pracy grupowej z osobami o różnych charakterach i stylach działania.	Umiejętność współpracy Otwartość na zmiany Skuteczna komunikacja
Podstawowy	Konsultacje	Konsultowanie z się ze specjalistami z innych dziedzin.	Doskonalenie zawodowe Skuteczna komunikacja Umiejętność współpracy Myślenie analityczne
Podstawowy	Aktywności integracyjne	Udział w przedsięwzięciach o charakterze integracyjnym (np. spotkania, wspólna działalność charytatywna itp.)	Umiejętność współpracy Otwartość na zmiany
Podstawowy / Zaawansowany	Monitoring w praktyce	Prowadzenie cyklicznych - comiesięcznych - spotkań z podległymi pracownikami w celu omówienia bieżących zadań i planów oraz monitorowanie aktualnej sytuacji i nastrojów w zespole.	Zarządzanie personelem Zorientowanie na osiągnięcie celów Planowanie i myślenie strategiczne



<p>Podstawowy / Zaawansowany</p>	<p>Udzielanie informacji zwrotnej współpracownikom</p>	<p>Udzielanie otwartej i konstruktywnej informacji zwrotnej pozostałym pracownikom urzędu (okresowo lub ad-hoc). Informacja zwrotna powinna być bezpośrednia, zrozumiała, udzielana na bieżąco i dotyczyć konkretnego zachowania pracownika. Konstruktywna informacja pozwala współpracownikowi rozpoznać jego mocne strony oraz obszary do rozwoju, a następnie odpowiednio modyfikować swoje zachowanie.</p>	<p>Zorientowanie na osiągnięcie celów Umiejętność współpracy Skuteczna komunikacja Doskonale podejmowanie decyzji i odpowiedzialność Zarządzanie personelem</p>
<p>Zaawansowany</p>	<p>Dzielenie się wiedzą / doświadczeniami</p>	<p>Celowe i regularne przekazywanie wiedzy współpracownikom o krótszym stażu pracy (np. poprzez przygotowanie dla nich studium przypadku na temat swojego doświadczenia, które było szczególnie udane, ciekawe lub trudne).</p>	<p>Umiejętność współpracy Skuteczna komunikacja Identyfikacja z misją urzędu Zarządzanie personelem</p>
<p>Zaawansowany</p>	<p>Wdrażanie nowego pracownika</p>	<p>Przyjmowanie odpowiedzialności za wdrożenie / adaptację nowych pracowników urzędu.</p>	<p>Umiejętność współpracy Skuteczna komunikacja Identyfikacja z misją urzędu Otwartość na zmiany</p>
<p>Zaawansowany</p>	<p>Identyfikowanie ryzyk</p>	<p>Identyfikowanie ryzyk i czynników sukcesu przed podjęciem działań, dyskusowanie ich z współpracownikami i/lub kadrą kierowniczą.</p>	<p>Zorientowanie na osiągnięcie celów Samodzielność i inicjatywa Myślenie analityczne Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność Świadomość kosztów Planowanie i myślenie strategiczne</p>
<p>Zaawansowany</p>	<p>Dobre praktyki zespołu</p>	<p>Wspólne wypracowywanie w zespole propozycji zasad / sposobów postępowania, skutecznych sposobów radzenia sobie w trudnych sytuacjach (np. z trudnym przedsiębiorcą, zagrożeniem korupcją) oraz efektywnych metod monitorowania pracy, które staną się dobrymi praktykami stosowanymi w urzędzie.</p>	<p>Zorientowanie na osiągnięcie celów Rzetelność i terminowość Samodzielność i inicjatywa Umiejętność współpracy Identyfikacja z misją urzędu Pozytywne podejście do klienta</p>



Zaawansowany	Występowanie jako trener, coach, mentor	Pełnienie dodatkowej roli trenera, coacha lub mentora dla innych pracowników urzędu z krótszym stażem.	Umiejętność współpracy Samodzielność i inicjatywa Doskonalenie zawodowe Zarządzanie personelem Otwartość na zmiany
Zaawansowany	Sesje mediacyjne	Udział w sesjach mediacyjnych, w których należy rozwiązać zadanie problemowe w sytuacji sprzecznych interesów zaangażowanych stron.	Skuteczna komunikacja Zorientowanie na osiąganie celów Myślenie analityczne Pozytywne podejście do klienta Radzenie sobie z presją Identyfikacja z misją urzędu
Zaawansowany	Celebrowanie sukcesów	Wspólne celebrowanie sukcesów zespołu, wpływające na zwiększenie zaangażowania pracowników i poczucie przynależności do grupy.	Umiejętność współpracy Zarządzanie personelem
Ekspercki	Coaching	Współpraca z wyznaczoną osobą (ang. <i>Coach</i>) w formie „jeden na jednego”, polegająca na rozwoju wiedzy, umiejętności i postaw uczącego się w celu osiągnięcia założonego celu zawodowego (np. podniesienie kompetencji w zakresie skutecznej komunikacji, awans na dane stanowisko). Ze względu na indywidualny charakter coachingu daje on szybsze efekty niż np. szkolenia. Coaching nastawiony jest na widoczne efekty w relatywnie krótkim czasie. Coachem może być zarówno osoba wewnątrz urzędu (rekomendowane wobec stanowisk niższego szczebla), jak i spoza urzędu (rekomendowane w przypadku pracowników wyższego szczebla).	Zorientowanie na osiąganie celów Rzetelność i terminowość Doskonalenie zawodowe Samodzielność i inicjatywa Identyfikacja z misją urzędu Pozytywne podejście do klienta Umiejętność współpracy Radzenie sobie z presją Otwartość na zmiany Zarządzanie personelem Świadomość kosztów Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność Planowanie i myślenie strategiczne



<p>Ekspertki</p>	<p>Mentoring</p>	<p>Uczestniczenie w cyklicznych spotkaniach z pracownikiem (mentorem), który posiada bogate doświadczenie i wiedzę w danym obszarze oraz autorytet i umie się nimi dzielić (mentor zazwyczaj nie jest bezpośrednim przełożonym pracownika i powinien być przynajmniej kilka lat starszy stażem pracy). Opieka mentora polega na:</p> <ul style="list-style-type: none"> • promowaniu, • wspieraniu, • nieformalnej ocenie dokonań, • udzielaniu rad dotyczących programów rozwoju indywidualnego, • wskazywaniu dróg rozwoju indywidualnej kariery. <p>Mentoring jest działaniem rozwojowym zarówno dla osoby podlegającej mentoringowi, jak i dla mentora. W przeciwieństwie do coachingu, odnosi się do szerokiego przedziału czasowego.</p>	<p>Zorientowanie na osiągnięcie celów Rzetelność i terminowość Doskonalenie zawodowe Samodzielność i inicjatywa Identyfikacja z misją urzędu Pozytywne podejście do klienta Umiejętność współpracy Radzenie sobie z presją Otwartość na zmiany Zarządzanie personelem Świadomość kosztów Podejmowanie decyzji i odpowiedzialności Planowanie i myślenie strategiczne</p>
-------------------------	-------------------------	---	--



Doświadczenie i praktyka			
Rodzaj działania	Nazwa działania	Opis działania	Rozwijane kompetencje
Podstawowy	Samokształcenie	Zdobywanie wiedzy bądź też nabywanie umiejętności podejmowane przez pracownika we własnym zakresie, tj. samodzielna lektura określonych książek, materiałów, literatury branżowej, przepisów.	Zorientowanie na osiągnięcie celów Doskonalenie zawodowe Rzetelność i terminowość Samodzielność i inicjatywa Identyfikacja z misją urzędu Radzenie sobie z presją
Podstawowy	Nauka podczas wykonywania pracy	Zdobywanie praktycznych umiejętności i doświadczenia przy wykorzystaniu codziennych narzędzi pracy przez pracownika na jego stanowisku pracy lub w symulowanych sytuacjach zawodowych (ang. <i>on-the-job training</i>).	Zorientowanie na osiągnięcie celów Doskonalenie zawodowe Rzetelność i terminowość Samodzielność i inicjatywa Identyfikacja z misją urzędu Pozytywne podejście do klienta Umiejętność współpracy Radzenie sobie z presją Zarządzanie personelem Świadomość kosztów Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność Planowanie i myślenie strategiczne
Podstawowy	Określanie własnego stanowiska przed spotkaniem	Przygotowanie argumentów na poparcie swojego zdania, przed udziałem w dyskusji / spotkaniu. Poświęcanie czasu na zrozumienie punktu widzenia innych osób i odpowiednie dostosowanie argumentacji do odbiorcy. Przewidywanie wątpliwości, które mogą pojawić się podczas dyskusji.	Skuteczna komunikacja Zorientowanie na osiągnięcie celów Myślenie analityczne Umiejętność współpracy Radzenie sobie z presją Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność Planowanie i myślenie strategiczne
Podstawowy	Krótkoterminowe priorytety	Ustalanie priorytetów w perspektywie krótkoterminowej i ściśle ich przestrzeganie poprzez raportowanie ich wykonania do bezpośredniego przełożonego.	Zorientowanie na osiągnięcie celów Rzetelność i terminowość Samodzielność i inicjatywa
Podstawowy	Monitoring na co dzień	Monitorowanie w krótkich odstępach czasowych stopnia zaawansowania realizacji swoich zadań / celów; jakości realizowanych zadań.	Zorientowanie na osiągnięcie celów Rzetelność i terminowość Planowanie i myślenie strategiczne

Podstawowy	Podwójne sprawdzenie	Stosowanie metody podwójnego sprawdzania wykonywanych zadań (np. przygotowywanych protokołów) przed ich ostatecznym przekazaniem przełożonemu / odbiorcy.	Zorientowanie na osiąganie celów Rzetelność i terminowość Skuteczna komunikacja Identyfikacja z misją urzędu Doskonalenie zawodowe
Podstawowy	Integracja zespołu	Rozwijanie umiejętności integracji podległego zespołu (wspólne celebrowanie sukcesów, wyjścia zespołowe).	Zarządzanie personelem Skuteczna komunikacja
Podstawowy	Rozmowy motywujące	Prowadzenie indywidualnych spotkań z pracownikami, podczas których omawia się stawiane cele do realizacji, monitoruje poziom ich osiągnięcia oraz motywuje pracowników.	Skuteczna komunikacja Zarządzanie personelem Planowanie i myślenie strategiczne
Zaawansowany	Udział w zespole zadaniowym	Udział w grupach zadaniowych: aktywny udział w wypracowywaniu konstruktywnych rozwiązań, rozwijanie zdolności uczestniczenia w dyskusji i angażowania w nią innych.	Skuteczna komunikacja Umiejętność współpracy Samodzielność i inicjatywa Otwartość na zmiany Doskonalenie zawodowe
Zaawansowany	Prowadzenie spotkań zespołu / szkoleń wewnętrznych	Doskonalenie zaawansowanych umiejętności komunikacyjnych związanych z prowadzeniem spotkań zespołu, wystąpien na forum grupy, utrzymywaniem uwagi odbiorców i moderowaniem dyskusji (również w sytuacjach presji, stresu lub kryzysu)	Skuteczna komunikacja Radzenie sobie z presją Identyfikacja z misją urzędu Samodzielność i inicjatywa
Zaawansowany	Odbywanie zastępstw	Objęcie przez pracownika stanowiska pracy, które jest nieobsadzone w danym czasie z powodu odejścia pracownika bądź jego choroby czy urlopu. Zastępstwo powinno odbywać się na tym samym poziomie lub o jeden szczebel wyżej w strukturze organizacyjnej urzędu. Zaletą tej techniki jest możliwość sprawdzenia efektywności pracownika w nowych warunkach.	Rzetelność i terminowość Doskonalenie zawodowe Samodzielność i inicjatywa Identyfikacja z misją urzędu Pozytywne podejście do klienta Radzenie sobie z presją Otwartość na zmiany Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność

<p>Zaawansowany</p>	<p>Dodatkowe zadania</p>	<p>Podejmowanie zadań, które wykraczają poza codzienne obowiązki pracownika. Uzasadnione działania w tym zakresie stwarzają pracownikowi możliwość sprawdzenia się w pracy wykraczającej poza zakres standardowych obowiązków, a przełożonemu dostarcza informacji o potencjalnych możliwościach podwładnego.</p>	<p>Zorientowanie na osiągnięcie celów Rzetelność i terminowość Doskonalenie zawodowe Samodzielność i inicjatywa Identyfikacja z misją urzędu Pozytywne podejście do klienta Radzenie sobie z presją Otwartość na zmiany Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność Zarządzanie personelem Świadomość kosztów</p>
<p>Zaawansowany</p>	<p>Przygotowywanie analiz dla przełożonych</p>	<p>Przeprowadzanie szczegółowych analiz sytuacji problemowych, a następnie budowanie dla nich krótko- i długofalowych rekomendacji rozwiązań oraz identyfikowanie ryzyk. Konsultowanie swoich rozwiązań z bezpośrednimi przełożonymi / osobami postrzeganymi jako liderzy zmian.</p>	<p>Zorientowanie na osiągnięcie celów Myślenie analityczne Skuteczna komunikacja Samodzielność i inicjatywa Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność Planowanie i myślenie strategiczne</p>
<p>Zaawansowany</p>	<p>Inicjatywy usprawniające</p>	<p>Szukanie i proponowanie nowych rozwiązań/ metod/ procedur mających na celu zwiększenie efektywności pracy urzędu (np. w zakresie zbierania i analizy danych, usprawnienia pracy).</p>	<p>Samodzielność i inicjatywa Pozytywne podejście do klienta Otwartość na zmiany Myślenie analityczne Planowanie i myślenie strategiczne</p>
<p>Zaawansowany</p>	<p>Motywowanie podległych pracowników</p>	<p>Częstsze stosowanie narzędzi motywacji finansowej (w miarę dostępnych możliwości) i pozafinansowej (w oparciu o <i>Kafeterię metod uznania i docenienia</i>) dla pracowników, którzy szczególnie zaangażowali się w realizację celów organizacyjnych / osiągnęli wysokie wyniki pracy.</p>	<p>Zorientowanie na osiągnięcie celów Zarządzanie personelem Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność Planowanie i myślenie strategiczne</p>

<p>Ekspertki</p>	<p>Rotacja na stanowiskach</p>	<p>Zmiana stanowisk pracy przez poszczególnych pracowników wewnątrz komórek organizacyjnych / zespołów. Rotacja może mieć charakter transferu na stałe bądź też może mieć charakter tymczasowy, np. powierzanie zastępstwa na określonych stanowiskach pracy. Rotacje umożliwiają wzrost kwalifikacji pracowników, poszerzanie ich doświadczenia oraz zapoznanie z różnymi aspektami funkcjonowania urzędu (np. z różnymi obszarami przeprowadzanych kontroli).</p>	<p>Zorientowanie na osiągnięcie celów Rzetelność i terminowość Doskonalenie zawodowe Samodzielność i inicjatywa Identyfikacja z misją urzędu Pozytywne podejście do klienta Radzenie sobie z presją Otwartość na zmiany Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność Zarządzanie personelem Świadomość kosztów</p>
<p>Ekspertki</p>	<p>Udział w projekcie interdyscyplinarnym</p>	<p>Udział w projekcie angażującym pracowników z różnych obszarów funkcjonowania urzędu (np. <i>Procesu-cele-kompetencje - zintegrowane zarządzanie w urzędzie</i>) - aktywny udział w wypracowywaniu konstruktywnych rozwiązań, rozwijanie zdolności uczestnictwa w dyskusji i angażowania w nią innych.</p>	<p>Zorientowanie na osiągnięcie celów Skuteczna komunikacja Umiejętność współpracy Doskonalenie zawodowe Samodzielność i inicjatywa Otwartość na zmiany Myślenie analityczne Planowanie i myślenie strategiczne Identyfikacja z misją urzędu</p>