

# Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej



Warszawa 2012

# Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej

Warszawa, maj 2012 r.

Publikacja opracowana w ramach projektu *Wdrożenie strategii szkoleniowej* współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Priorytetu V *Dobre rządzenie*, Działania 5.1 *Wzmocnienie potencjału administracji rządowej*, Poddziałania 5.1.1 *Modernizacja systemów zarządzania podnoszenia kompetencji kadr*, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

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

ISBN: 978 – 83- 933325-9-5  
Nakład: 2500 egzemplarzy

Stan prawny publikacji: maj 2012 r.

## Spis treści

<b>I. Słownik skrótów i pojęć</b> .....	6
<b>II. Streszczenie dokumentu</b> .....	10
<b>III. Wprowadzenie</b> .....	12
1. Wstęp do Polityki szkoleniowej .....	12
2. Uwarunkowania Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej .....	14
2.1. Uwarunkowania prawne funkcjonowania służby cywilnej w Polsce .....	14
2.2. Struktura zatrudnienia w służbie cywilnej .....	15
2.3. Szkolenia w służbie cywilnej .....	16
2.4. Prognozowane kierunki zmian w szkoleniach .....	20
<b>IV. Cele i zasady Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej</b> .....	22
1. Cele Polityki szkoleniowej .....	22
2. Zasady Polityki szkoleniowej .....	22
<b>V. Założenia Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej</b> .....	24
1. Ogólne założenia Polityki szkoleniowej .....	24
2. Założenia szczegółowe Polityki szkoleniowej .....	24
2.1. Założenia systemowe odnoszące się do Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej .....	24
2.2. Założenia dotyczące Polityki szkoleniowej w poszczególnych urządach .....	26
3. Założenia dotyczące klasyfikacji szkoleń .....	26
4. Założenia dotyczące odpowiedzialności za proces rozwoju członka korpusu służby cywilnej .....	27
5. Odbiorcy Polityki szkoleniowej .....	28
<b>VI. Problemy i wyzwania w zakresie systemu szkoleń w służbie cywilnej</b> .....	30
1. Analiza problemów w zakresie systemu szkoleń w służbie cywilnej .....	30
2. Wyzwania dla systemu szkoleń w służbie cywilnej .....	32
<b>VII. Koncepcja szkoleń dla członków korpusu służby cywilnej</b> .....	34
1. Klasyfikacja szkoleń .....	34
2. Formy i metody szkoleniowe .....	37
<b>VIII. Model referencyjny procesu szkoleniowego w urzędzie</b> .....	38
1. Zasilenia procesu szkoleniowego .....	41
1.1. Obligatoryjne zasilenia procesu szkoleniowego .....	41
1.2. Opcjonalne zasilenia procesu szkoleniowego .....	43
2. Charakterystyka podprocesów szkoleniowych .....	45
2.1. Podproces I. Identyfikacja potrzeb szkoleniowych .....	45



2.2. Podproces II. Planowanie szkoleń .....	47
2.3. Podproces III. Realizacja szkoleń .....	49
2.4. Podproces IV. Ocena jakości i efektywności szkoleń .....	51
3. Wsparcie informatyczne procesu szkoleniowego .....	53
4. Rezultat końcowy procesu szkoleniowego .....	55
5. Narzędzia procesu szkoleniowego .....	56
<b>IX. Załączniki</b> .....	57
Załącznik 1. Ramy prawne działania służby cywilnej .....	57
Załącznik 2. Benchmarking międzynarodowy w zakresie kluczowych elementów Polityki szkoleniowej .....	58
Załącznik 3. Dobra praktyka Urzędu Lotnictwa Cywilnego.....	63
Załącznik 4. Tabela rekomendacji służących zwiększeniu motywacji członków korpusu służby cywilnej w szkoleniach oraz zwiększeniu znaczenia szkoleń w urzędzie .....	66
Załącznik 5. Zarządzanie wiedzą urzędu w procesie szkoleniowym .....	69
Załącznik 6. Specyfika polskiej administracji rządowej .....	71
Załącznik 7. Metody szkoleniowe .....	76
<b>X. Spis tabel i rysunków</b> .....	79
<b>XI. Bibliografia</b> .....	80

## Słowo wstępne

Obecna gospodarka – oparta na wiedzy – w coraz większym stopniu uzależniona jest od umiejętności i doświadczeń indywidualnych jednostek. Szanujące się organizacje (instytucje) stwarzają swym pracownikom szanse ciągłego rozwoju zawodowego, ponieważ brak inwestycji w tym kierunku oznacza w najlepszym wypadku obniżenie konkurencyjności. Również w administracji rządowej nie można już sobie wyobrazić odpowiedniego funkcjonowania różnego rodzaju instytucji publicznych bez właściwego wsparcia merytorycznego oferowanego pracownikom, a przede wszystkim – członkom korpusu służby cywilnej, którzy winni charakteryzować się jak najwyższymi kwalifikacjami. Brakuje jednak dokumentów uniwersalnych traktujących o szkoleniach w ujęciu planistycznym, zorganizowanym oraz długookresowym, które uspołniałyby tę tematykę na poziomie całej służby cywilnej.

Z uwagi na te okoliczności Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów w ramach realizacji projektu *Wdrożenie strategii szkoleniowej* przeznaczył środki pochodzące z Europejskiego Funduszu Społecznego na realizację działań prowadzących do wzrostu kompetencji pracowników administracji rządowej nie tylko w formie wsparcia szkoleniowego, lecz także poprzez opracowanie *Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej* wraz z *Wytycznymi dotyczącymi wdrażania Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej*. Przedmiotowe dokumenty powstawały przy szerokiej partycypacji przedstawicieli urzędów administracji rządowej, co w założeniu miało przyczynić się do uniwersalnej użyteczności zawartych w nich rozwiązań. Implementacja zapisów ww. opracowań przez urzędy zaowocuje standaryzacją oraz uporządkowaniem efektywnych zasad identyfikacji potrzeb, planowania, organizacji i ewaluacji skuteczności szkoleń w ramach korpusu służby cywilnej. Nadrzędnym celem ww. opracowań jest rozpowszechnienie idei racjonalnego inwestowania w rozwój kapitału ludzkiego z jednoczesnym naciskiem na zapewnienie odpowiedniego zwrotu z tych inwestycji. Administracja rządowa może jedynie zyskać na rozwoju zasobów ludzkich – zwiększy się elastyczność i wielofunkcyjność pracowników, rozwinię się kultura zorientowana na efektywność i dzielenie się wiedzą.

Opracowane przez urzędy, na podstawie oddawanych właśnie w Państwa ręce materiałów, wewnętrzne polityki szkoleniowe, powinny doprowadzić do uproszczenia procesu określania możliwości rozwoju zawodowego pracowników oraz ułatwienia projektowania kariery wewnątrz administracji, a zaplanowane w ich ramach działania szkoleniowe przyczynią się do efektywnego wypełniania luk kompetencyjnych członków korpusu służby cywilnej. Bez wątpienia rezultatem podjętych działań będzie wzrost jakości świadczonych przez urzędy usług, a tym samym – zwiększenie zaufania społecznego wobec przedstawicieli organów państwa oraz poprawa wizerunku administracji rządowej jako pracodawcy zatrudniającego profesjonalistów.

Z przyjemnością przekazuję Państwu przedmiotowe opracowania, ufając przy tym, że wykorzystanie zawartych w nich wskazówek oraz rekomendacji przyczyni się do osiągnięcia wyżej wymienionych pozytywnych celów.

Jednocześnie pragnę podziękować Wykonawcy za dobrą współpracę z Kancelarią Prezesa Rady Ministrów.

*Dagmir Długosz*  
w zastępstwie  
Dyrektora Departamentu Służby Cywilnej  
Dagmir Długosz

Dyrektor Departamentu Służby Cywilnej  
Kancelaria Prezesa Rady Ministrów,  
Warszawa, maj 2012 r.

## I. Słownik skrótów i pojęć

### Słownik skrótów<sup>1</sup>

Skrót	Objaśnienie
BHP	Bezpieczeństwo i Higiena Pracy
CAWI	(ang. <i>Computer-Assisted Web Interviewing</i> ) – ankieta internetowa nadzorowana przez system komputerowy
DGAFP	(fran. <i>Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique</i> ) – Dyrekcja Generalna Administracji i Służby Cywilnej
DSC	Departament Służby Cywilnej KPRM
ENA	(fran. <i>École nationale d'administration</i> ) Narodowa Szkoła Administracji
FGI	(ang. <i>Focus Group Interviews</i> ) – zogniskowane wywiady grupowe
HR	(ang. <i>Human Resources</i> ) Zasoby Ludzkie
ICT	(ang. <i>Information and Communication Technologies</i> ) Teleinformatyka
IDI	(ang. <i>Individual In-Depth Interview</i> ) Indywidualny Wywiad Pogłębiony
IPRZ	Indywidualny Program Rozwoju Zawodowego
ISO	(ang. <i>International Organization for Standardization</i> ) System Zarządzania Jakością
IT	(ang. <i>Information Technology</i> ) Technologia Informacyjna
KPA	Kodeks Postępowania Administracyjnego
KPRM	Kancelaria Prezesa Rady Ministrów
KSAP	Krajowa Szkoła Administracji Publicznej
MIS	(ang. <i>Management Information System</i> ) System informacji zarządczej
NPG	(ang. <i>New Public Governance</i> ) Nowe partycypacyjne zarządzanie publiczne
NPM	(ang. <i>New Public Management</i> ) Nowe zarządzanie publiczne
OECD	(ang. <i>Organization for Economic Co-operation and Development</i> ) Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju
PR	(ang. <i>Public Relations</i> ) Publiczne relacje, kontakty z otoczeniem
ROI	(ang. <i>Return on Investment</i> ) Wskaźnik zwrotu z inwestycji
s.c./SC	Służba Cywilna
SEOD	System Elektronicznego Obiegu Dokumentów
SWEZ HR	System Wspierający Efektywne Zarządzanie Zasobami Ludzkimi
SWOT	Analiza SWOT – <i>Strengths</i> (mocne strony), <i>Weaknesses</i> (słabe strony), <i>Opportunities</i> (szanse), <i>Threats</i> (zagrożenia)
UE	Unia Europejska
ZKL	Zarządzanie Kapitałem Ludzkim
ZZL	Zarządzanie Zasobami Ludzkimi

<sup>1</sup>Dotyczy skrótów stosowanych zarówno w *Polityce szkoleniowej w służbie cywilnej*, jak i w *Wytycznych dotyczących wdrażania Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej*.

### Słownik pojęć<sup>2</sup>

Pojęcie	Definicja
<b>Ankieta internetowa nadzorowana przez system komputerowy (CAWI)</b>	Technika badań ilościowych, w której pytania kwestionariuszowe pobierane są ze strony internetowej organizatora badania i przekazywane za pośrednictwem sieci do dowolnego punktu, w którym znajduje się respondent. Osoba badana w systemie CAWI samodzielnie odczytuje z ekranu treść pytań i udziela odpowiedzi, które są rejestrowane. Oprogramowanie komputerowe obsługujące ankietę internetową dba o zachowanie właściwej kolejności pytań przesyłanych respondentowi, weryfikuje poprawność logiczną wprowadzanych odpowiedzi. Technika CAWI pozwala na jednoczesne prowadzenie dużej liczby niezależnych pomiarów. Badania CAWI opierają się na ankietach zawierających w większości pytania zamknięte, trwających maksymalnie 10–20 minut.
<b>Awans pionowy</b>	Objęcie stanowiska wyższego w strukturze organizacyjnej powiązane z poszerzeniem uprawnień, podwyższeniem wynagrodzenia i skutkujące zwiększeniem odpowiedzialności awansowanego.
<b>Awans poziomy</b>	Zmiana istotnych elementów wykonywanej pracy (wszystkich lub tylko niektórych) na bardziej prestiżowe, jednak bez przesunięcia w hierarchii stanowisk. Elementami tymi mogą być m.in.: zwiększenie odpowiedzialności przy pozostawieniu dotychczasowych zadań, powierzenie nowych, samodzielnych zadań, niewymagających współpracy z innymi, ograniczenie zakresu kontroli, przyjęcie obowiązków wymagających np. koordynowania pracy innych osób lub przekazywania wiedzy i umiejętności.
<b>Benchmarking</b>	Analiza porównawcza polegająca na porównywaniu procesów i praktyk stosowanych przez podobną instytucję uważaną za najlepszą w danej dziedzinie. Wnioski z benchmarkingu mają stanowić podstawę do doskonalenia.
<b>Blended learning</b> (kształcenie mieszane, hybrydowe)	Połączenie tradycyjnych szkoleń z komplementarnymi szkoleniami wykorzystującymi technologie teleinformatyczne. Dzięki zastosowaniu tej metody w części działań szkoleniowych można osiągnąć znacznie większą efektywność.
<b>Case study</b> (analiza przypadku, studium przypadku)	Projekt badawczy, którego celem jest pogłębiona analiza i wyjaśnienie problemu dotyczącego działalności przedsiębiorstwa, firmy, instytucji itp. W case study wykorzystywane są rozmaite metody badawcze: wywiady fokusowe, IDI, obserwacja uczestnicząca i nieuczestnicząca, <i>desk research</i> itp.
<b>Coaching</b>	Aktywna współpraca przełożonego z podwładnym mająca na celu eliminowanie błędów w pracy i wspieranie rozwoju pracownika.
<b>Desk research</b> (analiza źródeł wtórnych)	Poszukiwanie informacji, które już istnieją, analiza danych zgromadzonych przez inne podmioty.
<b>E-administracja</b>	Elektroniczna administracja publiczna (ang. <i>e-government</i> ) – polega na wykorzystaniu ICT w połączeniu ze zmianami organizacyjnymi i nowymi umiejętnościami w administracji publicznej w celu usprawnienia usług publicznych i procesów demokratycznych oraz silniejszego wsparcia programów tworzonych przez administrację publiczną.

<sup>2</sup>Dotyczy pojęć stosowanych zarówno w *Polityce szkoleniowej w służbie cywilnej*, jak również w *Wytycznych dotyczących wdrażania Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej*.

<b>E-learning</b> ( <i>learning by the Internet</i> )	System uczenia się lub szkolenia przy użyciu technologii informatycznej.
<b>Feedback</b>	Uświadomienie osobom uczącym się, które z ich dokonań osiągnęło odpowiedni poziom, dzięki czemu będą mogły w przyszłości to zachowanie powtórzyć oraz wyjaśnienie, co było poniżej wymaganego standardu. Kolejnym krokiem jest uzgodnienie planu pozwalającego uniknąć w przyszłości podobnych zachowań i dążyć w kierunku pożądanego standardu.
<b>Flipchart</b>	Tablica z przrzucającymi kartami do prezentacji (na szkoleniu, konferencji).
<b>Handout</b>	Pomocniczy materiał rozdawany uczestnikom wykładu, zawierający pewne elementy wygłaszanego referatu.
<b>Job enlargement</b>	Poszerzanie zakresu stanowiska przez zwiększanie liczby zadań.
<b>Kierownik urzędu</b>	Dyrektor generalny urzędu, naczelnik – w przypadku urzędów skarbowych, komendant – w przypadku policji, straży pożarnej. W dokumentach: <i>Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej oraz Wytyczne dotyczące wdrażania Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej</i> , pod pojęciem kierownika urzędu rozumie się osobę bądź osoby odpowiedzialne za pracę i bieżące funkcjonowanie urzędu, tak więc <b>kierownik urzędu jest równoznaczny z dyrektorem generalnym urzędu</b> .
<b>Komórki ds. Zasobów Ludzkich</b>	Wszelkie komórki w urzędach, które zajmują się szeroko rozumianymi kwestiami kadrowymi (w tym szkoleniami).
<b>Kształcenie nieformalne</b>	Samodzielne uczenie się respondenta w celu uzyskania wiedzy lub doskonalenie umiejętności. Kształcenie to powinno odbywać się bez udziału nauczyciela, poza zorganizowanymi formami edukacji szkolnej i pozaszkolnej.
<b>Kształcenie pozaformalne</b>	Zorganizowane działania edukacyjne, które nie odpowiadają definicji edukacji szkolnej. Kształcenie pozaformalne nie powoduje zmiany w poziomie wykształcenia. Prowadzi zazwyczaj do zdobywania i poszerzania umiejętności w różnych dziedzinach życia zawodowego, społecznego, jak również kulturalnego. W odróżnieniu od kształcenia nieformalnego, kształcenie pozaformalne powinno odbywać się przy udziale wykładowcy, instruktora lub nauczyciela.
<b>Mentoring</b>	Proces sprawowania opieki nad pracownikiem w różnych stadiach jego zawodowego rozwoju i kariery w przedsiębiorstwie – od momentu zatrudnienia aż do osiągnięcia pozycji na szczycie, realizowany indywidualnie przez osoby posiadające większą wiedzę i bogatsze doświadczenie, najczęściej rekrutujące się spośród kierowników wyższego szczebla.
<b>Model referencyjny procesu</b> (ang. <i>process reference model</i> )	Wzorzec rozwiązania organizacyjno-funkcjonalnego wypracowany na gruncie konkretnych doświadczeń w organizacjach (przedsiębiorstwach i/lub instytucjach), w których wcześniej był stosowany (niezależnie od tego, czy był również opisany). Model referencyjny procesu zależnie od jego przeznaczenia może mieć charakter syntetyczny lub branżowy <sup>3</sup> .
<b>Polityka szkoleniowa</b>	Określa cele i zasady realizacji zadań związanych z prowadzeniem działań szkoleniowych i jest skorelowana z długookresowym planem rozwoju instytucji, w tym w zakresie rozwoju zasobów ludzkich.

<sup>3</sup>Opracowanie własne ResPublic.

<b>Pre-test</b> (badanie wstępne) i <b>post-test</b> (badanie po np. szkoleniu)	Badania sprawdzające efektywność szkolenia. Służą one do sprawdzenia wiedzy uczestników przed szkoleniem i po nim.
<b>Proces</b>	Definiowany jest jako całość złożona z logicznie uporządkowanych, sukcesywnie wykonywanych czynności, zmierzających do osiągnięcia wcześniej określonych rezultatów (produktu, usługi).
<b>ROI</b> ( <i>Return on Investment</i> )	Analiza relacji wartości dodanej odnoszącej się do przyrostu kompetencji lub wyników uzyskiwanych przez pracowników objętych szkoleniami do kosztów ponoszonych przez organizację na to szkolenie.
<b>Szkolenie</b>	Proces podnoszenia wiedzy i kwalifikacji pracowników, zwiększania ich kompetencji zawodowych, osobistych i interpersonalnych. Szkolenia mają na celu podnoszenie kwalifikacji zawodowych, poszerzanie wiedzy i umiejętności pracowników, jak również kształtowanie ich postaw i zachowań.
<b>Szkolenie on-line</b>	Forma przekazywania wiedzy i umiejętności na odległość dzięki środkom multimedialnym i elektronicznym, takim jak telewizja, CD, taśmy audio i video, telefon, fax, komputer i Internet, a ostatnio również telefonia komórkowa.
<b>Trening</b>	Jedna z technik szkolenia zawodowego w przedsiębiorstwie. Programy treningowe stanowią kompleksowy system kształcenia składający się z szeregu skoordynowanych merytorycznie i czasowo technik nauczania.
<b>Wykonawca</b>	Osoba fizyczna, osoba prawna bądź jednostka organizacyjna nieposiadająca osobowości prawnej, ubiegająca się o realizację bądź już realizująca dane zamówienie publiczne, np. szkolenie. Dokładna definicja znajduje się w ustawie z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo Zamówień Publicznych (Dz.U. 2004 Nr 19 poz. 177 z późn. zm.).
<b>Zamawiający</b>	Osoba fizyczna, osoba prawna i jednostka organizacyjna nieposiadająca osobowości prawnej, udzielająca danego zamówienia publicznego, np. na realizację szkoleń. Dokładna definicja znajduje się w ustawie z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo Zamówień Publicznych. (Dz.U. 2004 Nr 19 poz. 177 z późn. zm.).
<b>Zogniskowane wywiady grupowe (FGI)</b>	Popularna metoda badań jakościowych polegająca na wspólnej dyskusji grupy respondentów/uczestników wywiadu na przedstawiony temat lub kilka tematów. W trakcie tego wywiadu podejmowane są pytania badawcze o charakterze eksplanacyjnym (wyjaśnianie i zrozumienie zjawisk, motywacji, postaw, zachowań; sposób przedstawienia rzeczywistości jest jedynie opisowy i interpretacyjny, bez opisu liczbowego).
<b>Zarządzanie przez cele</b>	Jedna z koncepcji motywacji pracowników. Zgodnie z tą koncepcją przełożony wspólnie z podwładnym w sposób systematyczny ustala cele dla podwładnego. Cele powinny mieć umiarkowany stopień trudności, muszą być skonkretyzowane, a zarazem takie, aby pracownik skłonny był je zaakceptować i zaangażować się w ich realizację <sup>4</sup> .
<b>Zarządzanie wiedzą</b>	Wszystkie działania pracodawcy mające na celu identyfikację, gromadzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie tzw. wiedzy jawnej i ukrytej pracowników urzędu służące podniesieniu jakości, sprawności i efektywności zadań wykonywanych na rzecz urzędu.

<sup>4</sup> [http://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie\\_przez\\_cele](http://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_przez_cele)

## II. Streszczenie dokumentu

Dokument *Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej* jest odpowiedzią na brak jednolitych rozwiązań w obszarze szkoleń w służbie cywilnej. Proponowana Polityka szkoleniowa ma **charakter uniwersalny** i **stanowi zbiór wytycznych**, które powinny zostać wykorzystane do regulacji obszaru szkoleń we wszystkich urzędach administracji rządowej zgodnie z ich specyfiką oraz indywidualnymi potrzebami i możliwościami.

W pierwszej części dokumentu zostały przedstawione **uwarunkowania** prezentujące otoczenie prawne funkcjonowania Polityki szkoleniowej, która została opracowana na podstawie obecnie obowiązujących przepisów prawnych, w szczególności dotyczących służby cywilnej w Polsce. Uwarunkowania obejmują również stan i diagnozę szkoleń w służbie cywilnej, a także planowane kierunki zmian w szkoleniach.

W Polityce szkoleniowej zostały wyznaczone **cele i zasady**. Wśród celów można wyróżnić cel nadrzędny oraz cele szczegółowe. Przyjęto, że nadrzędnym celem Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej jest podnoszenie lub utrzymywanie optymalnego poziomu zawodowego i etycznego członków korpusu służby cywilnej oraz zapewnienie spójności w kwestii zasad organizacji, realizacji oraz oceny szkoleń, a także standaryzacji wykorzystywanych narzędzi, co prowadzić powinno do bardziej racjonalnego inwestowania w rozwój kapitału ludzkiego w służbie cywilnej. Sformułowanych zostało również 12 celów szczegółowych odnoszących się do: unifikacji dokumentów i narzędzi, motywacji, planowania i monitorowania, jakości i efektywności szkoleń, inwestowania w kapitał ludzki, rozwoju doskonalenie kwalifikacji, profesjonalizmu kadr służby cywilnej, kultury organizacyjnej.

Polityka szkoleniowa opiera się na następujących zasadach: jednolitość celów, elastyczność, kompleksowość, spójność, systemowość, aktywność, odpowiedniość, wysoki poziom szkolenia, adekwatność finansowa, ocena szkoleń, efektywność. Zasady te stanowią odniesienie dla wdrażanych rozwiązań w skali całej służby cywilnej, jak i w poszczególnych urzędach.

W kolejnej części Polityki szkoleniowej zostały zaprezentowane **założenia**. Założenia ogólne wyznaczają generalne ramy Polityki szkoleniowej i stanowią podstawę dla koncepcji opisanej w dalszych częściach dokumentu. W dokumencie, poza założeniami ogólnymi, określone zostały również założenia szczegółowe dotyczące rozwiązań systemowych w całej służbie cywilnej oraz założenia odnoszące się do poszczególnych urzędów.

Ponadto w tej części dokumentu określono odbiorcy Polityki szkoleniowej oraz omówiono założenia dotyczące klasyfikacji szkoleń i odpowiedzialności za proces rozwoju członka korpusu służby cywilnej.

W Polityce szkoleniowej przedstawiono również wyzwania oraz analizę problemów opracowaną na podstawie wyników badania ankietowego oraz *desk research*, a także wnioski z przeprowadzonych warsztatów z przedstawicielami urzędów. Na ich podstawie zidentyfikowano najważniejsze zagadnienia, które powinny być uwzględnione przy planowaniu procesu szkoleniowego.

Ważnym elementem dokumentu jest **koncepcja szkoleń w służbie cywilnej**, w którym przedstawiona została systematyka szkoleń oraz formy i metody szkoleń.

W Polityce szkoleniowej określono również **model referencyjny procesu szkoleniowego** stanowiący rozwinięcie koncepcji operacyjnej. Proces szkoleniowy został podzielony na cztery podprocesy:

- identyfikacja potrzeb szkoleniowych,
- planowanie szkoleń,
- realizacja szkoleń,
- ocena jakości i efektywności szkoleń.

Do obsługi procesu szkoleniowego zaprojektowane zostały narzędzia, które opisano w *Wytycznych dotyczących wdrażania Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej*.

Niektóre z zagadnień opisanych w zasadniczej części dokumentu rozwinięto w załącznikach, które odnoszą się do ram prawnych i specyfiki działania służby cywilnej, zarządzania wiedzą, metod szkoleniowych, a także prezentują benchmarking międzynarodowy w zakresie kluczowych elementów Polityki szkoleniowej oraz rekomendacje służące zwiększeniu motywacji członków korpusu służby cywilnej w szkoleniach i znaczenia szkoleń w urzędzie.

### III. Wprowadzenie

Dokument *Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej* został przygotowany w ramach projektu *Wdrożenie strategii szkoleniowej, Priorytet V Dobre rządzenie Działanie 5.1. Wzmocnienie potencjału administracji rządowej, Poddziałanie 5.1.1. Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenia kompetencji Kadr*, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Dokument opracował Wykonawca – konsorcjum firm IBC GROUP Central Europe Holding SA i ResPublic Sp. z o.o. w konsultacji z przedstawicielami Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. W procesie jego powstawania partycypowali w ramach trzech warsztatów dyrektorzy generalni urzędów oraz przedstawiciele urzędów administracji rządowej będący ekspertami w dziedzinie rozwoju kadr i szkoleń w swoich instytucjach.

W ramach prac nad dokumentem została przeprowadzona analiza *desk research* oraz badanie ankietowe (CAWI), w których udział wzięło 279 urzędów administracji rządowej. Wyniki przeprowadzonych analiz i badań były podstawą do dyskusji podczas warsztatów z dyrektorami generalnymi oraz przedstawicielami urzędów administracji rządowej.

#### 1. Wstęp do Polityki szkoleniowej

Polityka szkoleniowa określa cele, zasady realizacji oraz zadania i narzędzia objęte procesem szkoleniowym i jest skorelowana z długookresowym planem rozwoju urzędu, w tym – w zakresie rozwoju zasobów ludzkich.

Prezentowana Polityka szkoleniowa została przygotowana w oparciu o następujące akty prawne:

- Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz.U. Nr 227, poz. 1505, z późn. zm.),
- Rozporządzenie 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).

W przypadku ewentualnych zmian legislacyjnych w obszarze służby cywilnej, bezpośrednio wpływających na aktualność Polityki szkoleniowej oraz Wytycznych, w gestii poszczególnych urzędów pozostanie dokonanie stosownych modyfikacji w swoich wewnętrznych politykach szkoleniowych, które powstały na bazie przedmiotowych opracowań.

Powodem opracowania uniwersalnego dokumentu w obszarze szkoleń w służbie cywilnej jest brak jednolitych wytycznych w tym zakresie, co stanowi istotną przeszkodę w profesjonalnym rozwoju kompetencji kadry urzędniczej. Może to wpływać na sprawność działania poszczególnych urzędów. Jednocześnie konieczność zwiększenia efektywności i jakości działania instytucji publicznych podkreślana jest w dokumentach strategicznych kraju. W średniookresowej Strategii Rozwoju Kraju wyznaczono w celu 1: „Przejsie od administrowania do zarządzania rozwojem”. Nowoczesne i sprawnie działające instytucje publiczne powinny charakteryzować się dużą efektywnością, dostępnością dla obywatela i otwartością na jego potrzeby. Osiągnięciu tego celu służyć będzie m.in. zapewnienie stabilizacji personalnej kadr administracji rządowej, podnoszenie ich kompetencji, wiedzy i umiejętności oraz wprowadzenie odpowiednich systemów motywacyjnych<sup>5</sup>.

Konieczność poprawy sprawności i efektywności działań instytucji publicznych została również zapisana w projekcie Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w służbie cywilnej w celu głównym: „Zwiększenie skuteczności i efektywności działań członków korpusu służby cywilnej”, rozwinięciem którego jest cel szczegółowy: „Zwiększenie profesjonalizmu członków korpusu służby cywilnej”. Zakłada on konieczność podnoszenia jakości kadr poprzez zwiększenie kompetencji członków korpusu służby cywilnej z wykorzystaniem szkoleń, które umożliwią im realny rozwój, a tym samym przyczynią się do efektywniejszego i bardziej skutecznego działania.

<sup>5</sup> Strategia Rozwoju Kraju 2020 (ŚSRK), Warszawa 2011 r. (projekt), str. 28.

**Głównym celem opracowanej Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej jest uporządkowanie i ujednoczenie procesów oraz procedur związanych z identyfikacją potrzeb szkoleniowych członków korpusu służby cywilnej oraz z planowaniem, realizacją i oceną skuteczności szkoleń prowadzonych w ramach korpusu służby cywilnej.**

Do tej pory każdy urząd administracji rządowej kierował się własnymi sposobami przy realizacji i budowaniu narzędzi procesu szkoleniowego. Skutkowało to znacznym zróżnicowaniem poziomu i możliwości rozwoju wiedzy i kompetencji poszczególnych członków korpusu służby cywilnej. Ta sytuacja przekładała się zarówno na efektywność pracy, jak i jakość współpracy między urzędami. W związku z tym konieczne było stworzenie jednolitej Polityki szkoleniowej dla całej służby cywilnej, która **stanowi zbiór wytycznych dla wszystkich urzędów administracji rządowej.**

Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej jest dokumentem, który powinien zostać wykorzystany do regulacji obszaru szkoleń w każdym urzędzie administracji rządowej, zgodnie z jego specyfiką oraz indywidualnymi potrzebami i możliwościami. Rozwiązania przyjęte w tym zakresie powinny być spójne z **programem zarządzania zasobami ludzkimi**, który zgodnie z art. 25 ustawy o służbie cywilnej powinien powstać w każdym urzędzie. Za przygotowanie programu zarządzania zasobami ludzkimi odpowiedzialny jest dyrektor generalny urzędu (bądź kierownik urzędu w przypadku urzędów, w których nie tworzy się stanowiska dyrektora generalnego urzędu). Program zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie powinien zawierać m.in. następujące elementy: diagnozę zarządzania zasobami ludzkimi, priorytety w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, organizację zarządzania zasobami ludzkimi, cele roczne i harmonogram wdrożenia oraz monitoring i ewaluację<sup>6</sup>. Program zarządzania zasobami ludzkimi powinien być zgodny ze standardami zarządzania zasobami ludzkimi, które będą obowiązywały po ich formalnym przyjęciu<sup>7</sup>.

Dokumentem nadrzędnym zarówno wobec opracowywanych przez poszczególne urzędy programów zarządzania zasobami ludzkimi, jak i przedmiotowej Polityki szkoleniowej będzie **Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi** w Służbie Cywilnej na lata 2011–2020 (w maju 2012 r. dokument w wersji ostatecznej jeszcze nie został przyjęty).

Jednym z najważniejszych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi jest rozwój zawodowy członków korpusu służby cywilnej, gdyż kompetentna kadra jest podstawą do zwiększenia efektywności i skuteczności działania urzędu.

Rozwój zawodowy to ciągły proces zdobywania wiedzy i umiejętności, które odnoszą się do własnego zawodu, wykonywanych obowiązków służbowych lub środowiska pracy. Proces ten umożliwia zapewnienie organizacji wyszkolonych, posiadających informacje niezbędne do wykonywania pracy i zmotywowanych pracowników, niezależnie od zajmowanego stanowiska pracy.

Rozwój zawodowy członka korpusu służby cywilnej jest procesem złożonym, który wymaga prowadzenia ciągłych i zaplanowanych działań. Rezultatem rozwoju zawodowego jest zmiana jakościowa w odniesieniu do kompetencji oraz postawy, co pozwala członkowi korpusu służby cywilnej na skuteczną realizację swoich zadań w ciągle zmieniających się warunkach. Rozwój zawodowy powinien łączyć rozwój osobisty członków korpusu służby cywilnej, ich zaplanowane ścieżki karier, z celami i strategią urzędów. Ramy rozwoju zawodowego będą określone w programach zarządzania zasobami ludzkimi poszczególnych urzędów oraz w Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej po jej przyjęciu.

<sup>6</sup> Zgodnie z projektem Zarządzenia Szefa Służby Cywilnej z dnia 7.03.2012 r. w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi.

<sup>7</sup> Zgodnie z projektem Zarządzenia Szefa Służby Cywilnej z dnia 7.03.2012 r. w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi, zawierają one oprócz organizacji zarządzania zasobami ludzkimi również takie obszary jak: nabór i wprowadzanie do pracy, motywowanie, rozwój i szkolenia, rozwiązywanie stosunku pracy.

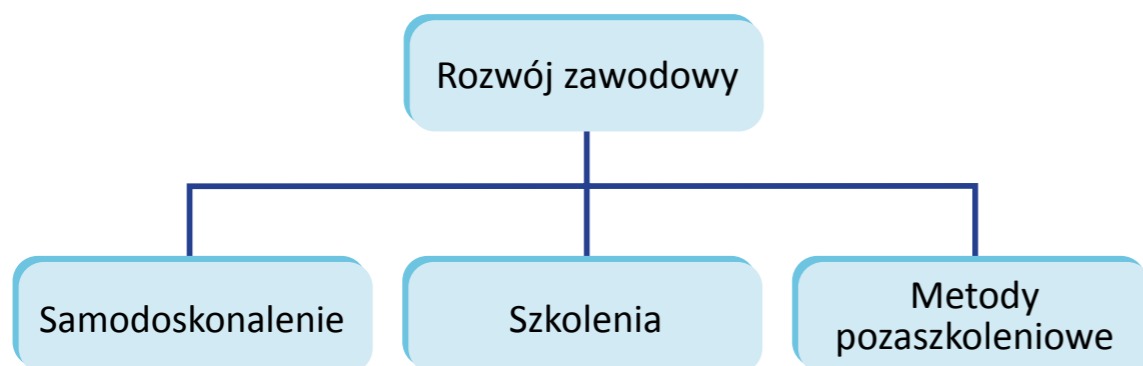


Na rozwój zawodowy członków korpusu służby cywilnej składają się następujące elementy:

- samodoskonalenie, które obejmuje m.in. samokształcenie, uczenie poprzez działanie, dyskusje z ekspertami,
- szkolenia, które obejmują udział w przedsięwzięciach grupowych, jednorazowych lub cyklicznych, organizowanych wewnątrz lub zewnątrz (otwartych bądź zamkniętych) i dotyczących konkretnego tematu,
- metody pozaszkoleniowe jak staże, praktyki czy *job enlargement*<sup>8</sup>.

Wszystkie te działania służą podnoszeniu kompetencji osobistych, a także kształtowaniu postaw i zachowań członków korpusu służby cywilnej.

Rysunek 1. Rozwój zawodowy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Szaban J., „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w biznesie i administracji publicznej”, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.

Niniejszy dokument odnosi się do szkoleń jako zorganizowanego procesu służącego rozwojowi zawodowemu członków korpusu służby cywilnej. Z uwagi na ścisłe powiązanie szkoleń z samodoskonaleniem w dokumencie występują również nawiązania do tej drugiej formy rozwoju zawodowego.

## 2. Uwarunkowania Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej

### 2.1. Uwarunkowania prawne funkcjonowania służby cywilnej w Polsce

Podstawowym dokumentem regulującym tematykę służby cywilnej w Polsce jest wspomniana wcześniej Ustawa o służbie cywilnej z dnia 21 listopada 2008 r.

Relatywnie częste zmiany przepisów Ustawy o służbie cywilnej powodują również konieczność wprowadzania przez komórki kadrowe zmian w zarządzeniach wewnętrznych i procedurach obowiązujących w poszczególnych urzędach. Dodatkowo niektóre procesy kadrowe regulowane są przez przepisy prawa pracy, które również ulegają zmianie. Wynika z tego nie tylko konieczność wprowadzania zmian w dokumentach wewnętrznych danego urzędu, lecz także potrzeba organizowania dodatkowych szkoleń, udzielania wyjaśnień, aktualizacji druków i formularzy. Problemem nie są wyłącznie częste zmiany w przepisach, ale również brak informacji, w jakiej perspektywie czasowej i w jakim kierunku zmiany ustawowe będą zmierzać, co utrudnia planowanie średnio- i długookresowe.

<sup>8</sup> Poszerzanie zakresu stanowiska pracy przez zwiększanie liczby zadań.

Obecnie obowiązująca Ustawa o służbie cywilnej z 2008 r. przyniosła duże zmiany w kwestii zarządzania zasobami ludzkimi. Głównym *novum* odnoszącym się do obszaru zarządzania zasobami ludzkimi jest zwiększenie znaczenia systemu ocen członków korpusu służby cywilnej poprzez wprowadzenie oceny osób podejmujących po raz pierwszy pracę w służbie cywilnej oraz objęcie oceną okresową pracowników korpusu służby cywilnej zatrudnionych na czas nieokreślony. Wprowadzony system oceny wraz z systemem motywacyjnym powinien wpływać na podwyższenie efektywności członków korpusu służby cywilnej i na zwiększenie racjonalności decyzji podejmowanych w komórkach ds. Zasobów Ludzkich. Szczegółowe ramy prawne działania służby cywilnej prezentuje Załącznik 1.

Służba cywilna obejmuje ok. 2300 urzędów (m.in. ministerstwa, urzędy centralne, urzędy wojewódzkie, urzędy administracji niezespółonej i inne, wojewódzkie i powiatowe jednostki administracji zespółonej). Poszczególne grupy urzędów znacznie różnią się między sobą, jeżeli chodzi o zakres i jakość realizowanych zadań. Różny stopień sprawności i efektywności działania tych instytucji ma wiele przyczyn, a jedną z istotniejszych jest brak wystandaryzowanego jednolitego systemu szkoleń, który określałby wspólne dla wszystkich urzędów regulacje. Odpowiedzią na ten brak jest niniejszy dokument: *Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej*. Zgodnie z art. 109 ustawy o służbie cywilnej z dnia 21 listopada 2008 r., przyjmuje się, że podnoszenie kwalifikacji zawodowych członków korpusu służby cywilnej poprzez uczestnictwo w szkoleniach jest traktowane jako wykonywanie obowiązków służbowych.

W ramach prac diagnostycznych związanych z opracowaniem niniejszego dokumentu zostały przeprowadzone badania na reprezentatywnej próbie urzędów<sup>9</sup>. W badaniach respondenci odnieśli się również do kwestii braku jednolitej Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej. Tylko 9% urzędów<sup>10</sup> (25 urzędów) posiada dokument dotyczący polityki szkoleniowej. 6% urzędów (17 urzędów) wskazało, że posługuje się innym typem dokumentu, który można uznać za politykę szkoleniową, czyli dokumentem, według którego urzędy ustalają np. harmonogram działań dotyczący szkoleń członków korpusu służby cywilnej.

### 2.2. Struktura zatrudnienia w służbie cywilnej

Opracowana jednolita Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej obejmuje swoim zasięgiem ok. 2300 urzędów administracji rządowej. W urzędach tych wg danych na dzień 31 grudnia 2011 r. zatrudnionych było 122 046 osób w przeliczeniu na pełne etaty, z czego 7170 zatrudnionych to urzędnicy. Najbardziej liczną grupę urzędów w korpusie służby cywilnej stanowiła administracja skarbowa (47 117 etatów).

Biorąc pod uwagę płeć zatrudnionych w korpusie służby cywilnej, można stwierdzić, że 69,2% członków korpusu w 2011 r. stanowiły kobiety, natomiast 30,8% – mężczyźni. Kobiety zajmowały 49% wyższych stanowisk w służbie cywilnej. Analiza struktury wieku zatrudnionych w służbie cywilnej pokazała, że osoby w wieku do 30 lat stanowiły 15,7% korpusu, natomiast 29,7% korpusu to osoby powyżej 50 roku życia. Najliczniejszą grupą są osoby w wieku między 30 a 50 lat – 54,6%.

Podstawowym celem *Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej* jest przyczynienie się do podniesienia poziomu zawodowego członków korpusu, co zwiększy efektywność wykonywania powierzonych im zadań. Zadaniem Polityki szkoleniowej jest również zapewnienie wysokiego poziomu kompetencji członków korpusu służby cywilnej umożliwiającego sprawne zarządzanie państwem. Aby było to możliwe, konieczne jest zatrzymanie w służbie cywilnej osób o wysokich kompetencjach. Wskaźnik fluktuacji zatrudnienia (tj. stosunek liczby odejść z pracy

<sup>9</sup> Populację badaną stanowili członkowie korpusu służby cywilnej. Jednostkami badania (respondentami) były osoby pełniące funkcje kierowników urzędów. Próba badawcza losowana była z bazy urzędów liczącej 2332 instytucje, podzielonych na 4 grupy (warstwy) urzędów: (1) Ministerstwa i KPRM, Urzędy Wojewódzkie oraz pozostałe urzędy centralne, (2) Administracja skarbowa, (3) Administracja zespółona, (4) Administracja niezespółona oraz pozostałe jednostki. W ramach drugiej (2), trzeciej (3) i czwartej (4) warstwy dokonywano losowania urzędów (dobór losowy prosty). Z warstwy pierwszej (1), w badaniu uwzględniono wszystkie urzędy (w tym wypadku ankiety zostały wysłane do wszystkich urzędów). W sumie próba badawcza wylosowana do badania liczyła 707 urzędów. Zwrot ankiet uzyskano z 279 urzędów i można przyjąć, że jest to próba reprezentatywna.

<sup>10</sup> Z przebadanej grupy 279 urzędów.

do przeciętnego zatrudnienia w badanym okresie) wyniósł w 2011 roku 7,3% i zwiększył się w porównaniu do roku 2010 o 0,2 pkt. procentowego. Najwyższy wskaźnik fluktuacji zatrudnienia odnotowano w ministerstwach – 11,9%, natomiast najniższy – w urzędach kontroli skarbowej (3,6%)<sup>11</sup>. Występowanie fluktuacji należy uznać za zjawisko normalne i powszechnie występujące, które pozwala na odnawianie i weryfikację zasobów ludzkich urzędu. W obecnej sytuacji gospodarczej i społecznej występujący poziom fluktuacji jest akceptowalny.

Dodatkowym celem Polityki szkoleniowej jest również podniesienie poziomu etycznego członków korpusu służby cywilnej. Problemem, który obecnie dotyka administrację rządową jest postępująca erozja etosu pracy i poczucia misji służby publicznej<sup>12</sup>. Analizy wskazują, że członkowie korpusu służby cywilnej (76% badanych<sup>13</sup>) mają poczucie istnienia etosu, ale nie potrafią przełożyć zasad charakteryzujących grupę osób reprezentujących ten sam etos zawodowy do środowiska pracy. Pojawia się również problem niejednoznacznego definiowania sytuacji nieetycznych.

### 2.3. Szkolenia w służbie cywilnej

Zagadnienie systemu szkoleń reguluje, poza ustawą o służbie cywilnej, Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2010 r. w sprawie szczegółowych warunków organizowania i prowadzenia szkoleń w służbie cywilnej. Zgodnie z tymi dokumentami w służbie cywilnej organizowane są następujące szkolenia:

- centralne,
- powszechne,
- w ramach indywidualnego programu rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej,
- specjalistyczne.

System szkoleń w służbie cywilnej jest zdecentralizowany, co wynika z faktu, że poza szkoleniami centralnymi, pozostałe szkolenia są planowane, organizowane i nadzorowane przez dyrektora generalnego urzędu. Proces związany z organizowaniem szkoleń centralnych należy do kompetencji Szefa Służby Cywilnej.

Wskazuje się, że ww. podział szkoleń, a także sprawozdawczość ich dotycząca, są nadmiernie rozbudowane. Dodatkowo podkreśla się konieczność wprowadzenia zmian w systemie gromadzenia i analizowania danych na temat szkoleń w służbie cywilnej poprzez uproszczenie sprawozdawczości w tym zakresie<sup>14</sup>.

Ponadto szkolenia centralne są uznawane za potrzebne urzędowi, jednakże ze względu na wysokość środków przeznaczonych na ich realizację, nie stanowią one znacznego wsparcia systemu kształcenia realizowanego dla urzędów. Równoległe ze szkoleniami centralnymi organizowane są szkolenia współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego – stanowią one większość szkoleń dostępnych obecnie dla członków korpusu służby cywilnej.

Pierwszym etapem procesu szkoleniowego jest badanie potrzeb w tym zakresie. Tym zadaniem zajmują się w urzędach głównie pracownicy komórek ds. Zasobów Ludzkich. Punktem wyjścia jest analiza informacji zastanych, w tym przede wszystkim znajdujących się w Indywidualnych Programach Rozwoju Zawodowego, w których zawarte są wnioski z oceny okresowej. W kolejnych krokach badanie potrzeb szkoleniowych prowadzone jest poprzez papierową bądź elektroniczną ankietę, którą wypełnia każdy członek korpusu służby cywilnej. Dodatkowo pracownicy ds. Zasobów Ludzkich przeprowadzają rozmowy z kluczowymi osobami w urzędzie (kierownicy

urzędów), które informują ich o priorytetach szkoleniowych oraz potrzebach pracowników swoich komórek organizacyjnych. Kolejnym krokiem jest weryfikacja zebranych informacji (analiza spójności potrzeb szkoleniowych z pracą wykonywaną przez poszczególne osoby oraz z wynikami dotychczasowych ocen)<sup>15</sup>.

Jednocześnie należy zauważyć, że według wspomnianego wcześniej (str. 9) badania ankietowego, 65,9% urzędów (184)<sup>16</sup> wykonuje diagnozę potrzeb szkoleniowych członków korpusu służby cywilnej. Takich badań ogółem nie prowadzi 24,5% urzędów (68)<sup>17</sup>. Przedstawiciele tych urzędów wskazali brak diagnozy potrzeb szkoleniowych jako bardzo słabą stroną obecnego systemu szkoleniowego. Znacznym problemem w tym zakresie są niewystarczające narzędzia do identyfikacji potrzeb szkoleniowych oraz niedostatecznie zdefiniowane procedury do ich ustalania.

Jednocześnie, zgodnie z opiniami respondentów, badanie potrzeb szkoleniowych powinno być przeprowadzane na niższym poziomie w strukturze organizacyjnej, czyli na poziomie dyrektora ds. Zasobów Ludzkich lub kierownika komórki organizacyjnej. Jest to korzystniejsze z punktu widzenia jakości tych badań i możliwości zidentyfikowania specyficznych potrzeb szkoleniowych członków korpusu służby cywilnej.

Warto zauważyć, że w 66,8% urzędów (177)<sup>18</sup> sposób kwalifikowania członków korpusu służby cywilnej na szkolenia nie wynika z diagnozy potrzeb szkoleniowych, ale z pojawiających się zewnętrznych możliwości. Przełożony danego członka korpusu służby cywilnej otrzymuje informację o dostępnych szkoleniach np. z komórki ds. Zasobów Ludzkich, następnie według uznania kieruje wybranego członka korpusu służby cywilnej na dane szkolenie.

W 31% urzędów (81) kwalifikowanie członków korpusu służby cywilnej na szkolenia bardzo często jest rezultatem oceny okresowej członka korpusu służby cywilnej, z której wynika potrzeba podnoszenia kwalifikacji. W 26% urzędów (66) bardzo często podstawą do kwalifikowania na szkolenia jest Indywidualny Program Rozwoju Zawodowego (IPRZ). Jednocześnie należy zauważyć, że 35% urzędów (89) nie uwzględnia w ogóle IPRZ przy tworzeniu planów szkoleń.

W przypadku 91,4% urzędów bardzo często o zakwalifikowaniu pracownika na szkolenie decyduje potrzeba uzupełnienia jego wiedzy merytorycznej, np. w związku ze zmianą przepisów. 31,3% urzędów wskazuje, że podstawą do skorzystania przez członka korpusu służby cywilnej ze szkolenia są braki w kompetencjach, wiedzy merytorycznej lub umiejętnościach zidentyfikowane przez przełożonego. Jednocześnie w 40,5% urzędów braki w kompetencjach tylko czasami decydują o korzystaniu przez członków korpusu służby cywilnej ze szkolenia, a w 10,3% nigdy nie są brane pod uwagę.

W raporcie OECD *Public Servants as Partners for Growth*<sup>19</sup> zwrócono uwagę na konieczność skutecznej identyfikacji braków w umiejętnościach i kompetencjach członków korpusu służby cywilnej. Narzędziem do oceny potrzeb kształcenia jest analiza luki kompetencyjnej oraz tworzenie indywidualnych planów rozwoju każdego członka korpusu służby cywilnej. Analiza luki kompetencyjnej może przyczynić się do wyeliminowania uczestniczenia przez członków korpusu służby cywilnej w niepotrzebnych z punktu widzenia ich rozwoju szkoleniach.

Mimo zapisów ustawy o służbie cywilnej dot. IPRZ (art. 108) zobowiązujących urzędy do ich wdrożenia, tylko 40,5% (113) badanych urzędów je posiada. Jest to istotny element utrudniający zarządzanie szkoleniami w urzędzie. Ponadto 26,9% urzędów wskazuje, że nigdy realizacja zaplanowanej ścieżki kariery lub Indywidualnego Programu Rozwoju Zawodowego nie decyduje o korzystaniu przez tego członka korpusu służby cywilnej ze szkoleń.

<sup>11</sup> Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i realizacji zadań tej służby w 2011 r., marzec 2012 r.

<sup>12</sup> Diagnoza zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, Załącznik nr 2 do Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej na lata 2011–2020, lipiec 2011 r. (projekt).

<sup>13</sup> Raport z badań Postawy członków korpusu służby cywilnej wobec kwestii etycznych przeprowadzonych przez Instytut Spraw Publicznych w 2004 r. [za:] *Diagnoza zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej*, Załącznik nr 2 do Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej na lata 2011–2020, lipiec 2011 r. (projekt).

<sup>14</sup> Raport powołanej przez Szefa Służby Cywilnej grupy roboczej ds. systemu edukacji członków korpusu służby cywilnej i Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, 2011 r. [za:] *Diagnoza zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej*, Załącznik nr 2 do Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej na lata 2011–2020, lipiec 2011 r.

<sup>15</sup> *Audyt organizacyjny i wdrożenie usprawnień zarządczych*, Raport II, Tom 1, Warszawa, czerwiec 2011, opracowanie zrealizowano w ramach projektu *Poprawa jakości zarządzania w administracji rządowej – Akademia Zarządzania Publicznego II etap* współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Priorytetu V, Działania 5.1, Poddziałania 5.1.1. PO KL.

<sup>16</sup> Z przebadanej grupy 279 urzędów.

<sup>17</sup> Jw.

<sup>18</sup> Z przebadanej grupy 279 urzędów.

<sup>19</sup> OECD (2011), *Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce*, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264166707-en>.

Z punktu widzenia kształtowania jednolitej Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej ważne jest ustalenie, czy urzędy w swojej dotychczasowej praktyce wdrożyły narzędzia stosowane w obszarze zarządzania wiedzą, tj.: narzędzia i techniki zarządzania kadrami, w tym szkolenia. Większość urzędów (73%, 204)<sup>20</sup> nie ma wdrożonych metod i narzędzi zarządzania wiedzą. Zgodnie ze szczegółowym celem 1 projektu Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi: *Wzmocnienie zarządzania w służbie cywilnej*, w okresie objętym strategią będą prowadzone działania, które mają za zadanie podnoszenie jakości zarządzania wiedzą.

Uczestnictwo członków korpusu służby cywilnej w szkoleniach wiąże się z ich motywacją do korzystania z nich. W przeprowadzonej ankiecie jako jedną ze słabych stron obecnie realizowanego procesu szkoleniowego urzędy wskazały niską motywację do udziału w szkoleniach i słabe powiązanie uczestnictwa w szkoleniach z systemem awansów. Obecny system motywacji oraz system awansów jest słabo powiązany z systemem szkoleń. Bardzo niewiele urzędów, bo tylko 9,3% (26), ma wdrożone narzędzia motywacji członków korpusu służby cywilnej do udziału w szkoleniach. Ponadto tylko 18,3% urzędów (51) premiuje przy awansach osoby, które wykorzystują w miejscu pracy zdobyte na szkoleniach kompetencje. 17,9% urzędów (50) jedynie w nielicznych przypadkach punktuje członków korpusu służby cywilnej za wykorzystywanie w miejscu pracy zdobytych na szkoleniach kompetencji. W 31,5% urzędów (88) system awansów nie punktuje członka korpusu służby cywilnej, który wykorzystuje w miejscu pracy zdobyte na szkoleniach kompetencje. Natomiast jeżeli wysokie kompetencje oraz skuteczność w osiąganiu celów stanowiskowych miałyby być elementem systemu awansu obowiązującego w urzędach, należy się spodziewać znacznie większego zainteresowania członków korpusu służby cywilnej podnoszeniem swoich kompetencji.

Na jakość procesu szkoleniowego w urzędach znacząco wpływa również brak lub ograniczony zakres dokonywania oceny efektywności szkoleń. 43,7% badanych urzędów<sup>21</sup> nie prowadzi oceny efektywności szkoleń. 25,1% urzędów prowadzi ocenę efektywności szkoleń otwartych, zaś 16,5% prowadzi ocenę efektywności szkoleń zamkniętych. 14,7% urzędów prowadzi ocenę efektywności tylko w wyjątkowych sytuacjach.

Analizując uwarunkowania dla rozwoju zarówno systemu szkoleń w służbie cywilnej, jak i szerzej – systemu zarządzania zasobami ludzkimi, ponownie należy wziąć pod uwagę raport *Public Servants as Partners for Growth* OECD, w którym stwierdzono, że **efektywność i skuteczność działania administracji publicznej zależy od jakości wiedzy i umiejętności pracowników sektora publicznego**. Konieczne w związku z tym jest wzmocnienie obszaru zarządzania, jakim są zasoby ludzkie, a także wprowadzenie stylu menedżerskiego do zarządzania. Niezbędne jest również zwiększenie roli „menedżerów” (osób zajmujących stanowiska średniego szczebla oraz wyższe stanowiska w służbie cywilnej), co będzie szczególnie istotne przy odchodzeniu starszego pokolenia („Pokolenie X<sup>22</sup>”) na emeryturę i zajmowaniu stanowisk przez młode pokolenie („Pokolenie Y<sup>23</sup>”). Następuje odchodzenie od modelu pracy „na całe życie”, w którym pracownicy mogą wspinać się po szczeblach kariery aż do emerytury. Młodsze pokolenia są nastawione na otrzymywanie konkretnych zadań, osiąganie wyznaczonych celów, otrzymywanie regularnej i znaczącej oceny (*feedback*). Ponadto uznają, że przy rekrutacji i awansach powinny być brane pod uwagę ich osiągnięcia i zasługi. Takie podejście może przynieść znaczne zmiany w sektorze publicznym poprzez nasilenie konkurencji wśród członków korpusu służby cywilnej i zwiększenie orientacji na rozwój własnej kariery, nastawienie na wykonywanie różnorodnych zadań, zwiększenie mobilności członków korpusu służby cywilnej. W związku z tym Polityka szkoleniowa powinna być dostosowana do potrzeb młodego pokolenia.

Konieczne jest inwestowanie w tworzenie przyszłych „talentów”. Jednakże należy zauważyć, że poza kompetencjami i wiedzą, niezbędne jest również doświadczenie. W związku z tym „menedżerowie” urzędów powinni tworzyć zespoły skupiające osoby z różnych pokoleń, co pozwala na wymianę wiedzy i doświadczeń między poszczególnymi członkami korpusu służby cywilnej. W krajach OECD organizowane są również specjalne programy, które mają na celu zidentyfikowanie najzdolniejszych osób, którym są przekazywane najbardziej wymagające zadania.

Warunkiem do skutecznego zarządzania zespołem są konstruktywne opinie wydawane przez przełożonego swoim podwładnym, co pomoże naprawić im ich słabe strony. Ponadto konieczna jest regularna ocena menedżerów,

<sup>20</sup> Z przebadanej grupy 279 urzędów.

<sup>21</sup> Z przebadanej grupy 279 urzędów.

<sup>22</sup> Pokolenie osób urodzonych między rokiem 1961 a 1980.

<sup>23</sup> Pokolenie osób urodzonych między rokiem 1981 a 1995.

która umożliwi zdiagnozowanie tych, którzy potrzebują szkoleń i coachingu oraz takich, którzy przyczyniają się do budowania trwałego zaangażowania swoich zespołów.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w wielu krajach wymaga zmian, co implikuje konieczność wykazywania się przez osoby zajmujące kierownicze stanowiska umiejętnościami do współpracy, elastyczności, kreatywności i strategicznego myślenia.

Na podstawie wyników badania benchmarkingowego (znajdujące się w Załączniku 2), w którym poddano analizie rozwiązania francuskie, brytyjskie i polskie, można sformułować następujące wnioski dotyczące szkoleń w polskiej służbie cywilnej w świetle rozwiązań w innych krajach:

- w Polsce ¼ urzędów nie przeprowadza identyfikacji potrzeb szkoleniowych. W Wielkiej Brytanii również większość strategii w zakresie rozwoju umiejętności pracowników służby cywilnej nie odnosi się do badania obecnych i przyszłych potrzeb szkoleniowych. We Francji jest dobra metodologia oceny potrzeb szkoleniowych,
- w Polsce, w wielu urzędach nie ocenia się efektywności szkoleń i mierzalnych korzyści dla urzędu wynikających z udziału członków korpusu służby cywilnej w szkoleniach. W Wielkiej Brytanii również efektywność szkoleń nie jest oceniana systematycznie,
- w Polsce, podobnie jak we Francji, służba przygotowawcza jest obowiązkowa dla nowo zatrudnionych osób.
- Nabór do służby cywilnej jest wolny i konkurencyjny, a wymagania są wskazane w opisie stanowiska pracy, tak jak ma to miejsce w Wielkiej Brytanii,
- w Polsce budżet szkoleniowy przypadający na urzędnika jest stosunkowo niewielki,
- we Francji i w Wielkiej Brytanii nakłady pieniężne na szkolenia są duże,
- niektóre z urzędów w Polsce korzystają z form e-learningowych do przeprowadzania szkoleń. Obecnie w państwach europejskich udział szkoleń wykorzystujących nowoczesne technologie teleinformatyczne systematycznie wzrasta,
- obserwuje się zwiększenie liczby szkoleń w czasie pracy w Polsce i w Wielkiej Brytanii,
- w Polsce brakuje motywacji członków korpusu służby cywilnej do udziału w szkoleniach<sup>24</sup>, podobnie jak to ma miejsce w Wielkiej Brytanii,
- w Polsce jest niedostatek trenerów wewnętrznych w urzędach. Należałoby szkolić trenerów i ich oceniać, jak to ma miejsce we Francji.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w służbie cywilnej jest zagadnieniem złożonym i bardzo dynamicznym. W państwach europejskich przeprowadzane są kolejne reformy służby cywilnej, a tym samym występują ciągłe zmiany w polityce szkoleniowej. Ponadto służba cywilna w Polsce znacznie różni się od swoich odpowiedników w innych krajach. Dlatego też trudno jest zapożyczyć system szkoleniowy i przenieść go na grunt polski. Jednakże przestudiowanie Polityki szkoleniowej w innych krajach pozwala na transpozycję niektórych występujących tam sprawdzonych rozwiązań na grunt polski.

Do rekomendowanych rozwiązań należą:

- prowadzenie coachingu przez przełożonych dla swoich podwładnych w miejscu pracy,
- zwiększenie znaczenia w urzędach systematycznego badania efektywności kształcenia,
- wprowadzanie i doskonalenie zarządzania bazą wiedzy w urzędach,
- dostosowanie programów nauczania do zbadanych luk kompetencyjnych. Jest to możliwe w urzędach posiadających wdrożony model kompetencyjny. Z uwagi na nikły stopień wdrożenia modeli kompetencyjnych w urzędach stanowi to bardzo ważne zadanie z punktu widzenia trafności identyfikacji potrzeb szkoleniowych i tym samym dostosowania programów szkoleniowych do zindywidualizowanych potrzeb członków korpusu służby cywilnej,
- zwiększenie możliwości rozwijania kompetencji w czasie pracy,
- pomimo niekorzystnej opinii respondentów przeprowadzonego badania ankietowego w urzędach administracji rządowej w Polsce należy podjąć działania zwiększające zakres działania e-learningu. Jest to niezbędne z punktu widzenia zmian zachodzących zarówno na rynku szkoleń, jak i racjonalizacji wykorzystania środków finansowych i czasu urzędników poświęconych na szkolenia,

<sup>24</sup> W badaniu ankietowym niska motywacja do uczestnictwa w szkoleniach została wskazana jako jedna ze słabych stron obecnie realizowanego procesu szkoleniowego.

- podjęcie działań służących rozwijaniu ilościowo i jakościowo trenerów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych dla potrzeb prowadzenia szkoleń w służbie cywilnej,
- zwiększenie elastyczności członków korpusu służby cywilnej w wykonywaniu różnorodnych funkcji zawodowych.

Wskazane powyżej zjawiska najsilniej występują w sektorze komercyjnym, jednakże systematycznie przenikają do sektora publicznego i należy je uwzględnić w programowaniu rozwoju zasobów ludzkich w administracji rządowej.

Przy planowaniu Polityki szkoleniowej warto skorzystać z dobrych praktyk w tym zakresie stosowanych w innych urzędach polskich i zagranicznych. Benchmarking międzynarodowy w zakresie kluczowych elementów Polityki szkoleniowej został przedstawiony w Załączniku 2, natomiast dobra praktyka Urzędu Lotnictwa Cywilnego znajduje się w Załączniku 3. W obu ww. załącznikach znajdują się również stosowne rekomendacje dotyczące najefektywniejszych rozwiązań.

## 2.4. Prognozowane kierunki zmian w szkoleniach

Oprócz analiz dotyczących aktualnego stanu systemu szkoleń w służbie cywilnej kluczowe jest spojrzenie perspektywiczne związane z nowymi trendami w systemach edukacji i kształcenia. Przyjmuje się, że do 2020 r. nastąpią bardzo duże zmiany w tym zakresie<sup>25</sup>. Zmiany te w znacznym stopniu wpływają na opracowany model Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej, bowiem sposób szkolenia w służbie cywilnej nie odbywa się w izolacji w zakresie technologii, sytuacji ekonomicznej, kierunków i trendów na rynku szkoleń. Poniżej prezentowane są przewidywane kierunki rozwoju rynku szkoleń w Polsce i innych krajach<sup>26</sup>:

- przystosowanie do potrzeb rynku pracy będzie najczęściej finansowane przez członków korpusu służby cywilnej,
- pracodawcy będą w coraz mniejszym stopniu ponosili koszty kształcenia i rozwijania swoich podwładnych. Pracodawcy będą finansowali i organizowali przede wszystkim szkolenia twarde<sup>27</sup> (realizowane w oderwaniu od miejsca pracy),
- pracownicy będą musieli nabywać miękkie umiejętności w procesie edukacji szkolnej i dalej rozwijać je na „własną rękę”, a dalszy proces uczenia się zatrudnionych osób odbywać się będzie na stanowisku pracy przy pełnym wsparciu pracodawcy,
- na rynku szkoleń nastąpi także większa specjalizacja niż ma to miejsce obecnie,
- znacznie wzrośnie liczba szkoleń organizowanych i realizowanych przez Internet. Jedną z bardzo ważnych przyczyn tego zjawiska będzie ciągły rozwój technologii teleinformatycznych, ale najważniejsze znaczenie będą miały czas i koszty szkolenia. Związane jest to z tym, że ilość materiału/wiedzy do przyswojenia będzie coraz większa. Wzrośnie również potrzeba szybkiego opanowywania nowych umiejętności, wymagających treningu w realnych warunkach stanowiska pracy,
- nastąpi przeniesienie punktu ciężkości z rozwoju kompetencji indywidualnych na kompetencje grupowe, co jest związane z potrzebą zwiększenia efektywności i wyników zespołów, a nie jedynie monitorowania indywidualnych rezultatów. Będzie to skutkowało zwiększeniem liczby szkoleń dedykowanych zespołom w stosunku do szkoleń poszczególnych członków korpusu służby cywilnej.

Przedstawione powyżej kierunki będą skutkowały zmianami w sposobie prowadzenia szkoleń na rynku, co będzie miało wpływ na planowanie i realizację szkoleń w służbie cywilnej. Zmiany te przedstawiają się następująco:

- nastąpi dalszy rozdział na szkolenia wykorzystujące nowoczesne technologie teleinformatyczne (np. z wykorzystaniem Internetu, bez ograniczeń liczby uczestników i czasu realizacji) i realizowane *face to face*,
- wzrośnie znaczenie szkoleń prowadzonych w realnych warunkach/miejscach pracy, a nie w sali konferencyjnej,

- będzie rosła liczba wyspecjalizowanych centrów kształcenia o bardzo rozwiniętej specjalistycznej bazie materialnej, odwzorowującej realne warunki pracy i realizowane przez członków korpusu służby cywilnej zadania,
- pojawią się wyspecjalizowane wirtualne systemy do symulacji dowolnych sytuacji z realnych warunków pracy,
- czas poświęcany na szkolenia znacznie się skróci ze względu na potrzebę zmniejszania kosztów kształcenia i ograniczonej ilości czasu, jaki osoby będą mogły poświęcić na szkolenie.

Proces kształcenia się przez całe życie stanie się standardem. Uczenie się i rozwój osobisty będzie elementem „stylu życia” współczesnego człowieka. Pracownicy sami będą chcieli więcej się uczyć, by wiedzieć więcej. Osoby, które nie będą w stanie podjąć takiego wyzwania, będą opuszczały rynek pracy.

W odniesieniu do instytucji publicznych, w tym służby cywilnej, na podstawie przeprowadzonej diagnozy została przygotowana tabela rekomendacji znajdująca się w Załączniku 4.

<sup>25</sup> Opracowanie własne zespołu ekspertów ResPublic wykonane na podstawie wyników Panelu Ekspertów oraz badania Delphi przeprowadzonych dla obszaru badawczego „rynek pracy” w ramach projektu Foresight dla województwa zachodniopomorskiego, Warszawa 2010 r.

<sup>26</sup> Opracowanie własne zespołu ekspertów ResPublic.

<sup>27</sup> Szkolenie twarde to przede wszystkim szkolenie mające na celu przekazywanie wiedzy, naukę danego tematu wraz z informacjami, jak wykorzystać tę wiedzę w praktyce (np. szkolenia prawne, informatyczne, finansowe).

## IV. Cele i zasady Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej

### 1. Cele Polityki szkoleniowej

Cele Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej służą realizacji misji służby cywilnej:

*Służąc obywatelom, efektywnie wykonujemy zadania państwa. Działamy profesjonalnie, rzetelnie, bezstronnie i neutralnie politycznie.*

Nadrzędnym celem Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej jest podnoszenie lub utrzymywanie optymalnego poziomu zawodowego i etycznego członków korpusu służby cywilnej oraz zapewnienie jednolitości zasad organizacji, realizacji, oceny jakości i efektywności szkoleń, a także standaryzacji wykorzystywanych narzędzi, co prowadzić powinno do bardziej racjonalnego inwestowania w rozwój kapitału ludzkiego w służbie cywilnej.

Realizacja Polityki szkoleniowej powinna prowadzić do zapewnienia wysokiego poziomu kompetencji członków korpusu służby cywilnej umożliwiającego sprawne zarządzanie państwem.

Cele szczegółowe Polityki szkoleniowej na poziomie strategicznym obejmują:

- 1) Unifikację dokumentów i narzędzi wykorzystywanych w procesie zarządzania szkoleniami.
- 2) Podniesienie motywacji oraz świadomości: zasadności, kosztów i efektywności szkoleń poprzez udostępnienie właściwych narzędzi obsługujących wdrażanie Polityki szkoleniowej w urzędzie.
- 3) Stałe monitorowanie potrzeb szkoleniowych i planowania szkoleń członków korpusu służby cywilnej.
- 4) Zapewnienie mechanizmów motywacji członków korpusu służby cywilnej do udziału w szkoleniach.
- 5) Zapewnienie wysokiej jakości merytorycznej oraz efektywności działalności szkoleniowej.
- 6) Wzrost efektywności szkoleń – przede wszystkim z punktu widzenia wykorzystywania nabytych umiejętności w miejscu pracy.
- 7) Właściwe przygotowanie stanowiskowe i inwestowanie w potencjał rozwojowy członków korpusu służby cywilnej.
- 8) Rozwój i doskonalenie kwalifikacji członków korpusu służby cywilnej w kontekście zmian prawnych, organizacyjnych i technologicznych zachodzących w otoczeniu.
- 9) Zwiększanie elastyczności i wielofunkcyjności procesu zarządzania zasobami ludzkimi.
- 10) Zapewnienie przygotowanych zasobów kadrowych do realizacji kluczowych zadań służby cywilnej – wysoki profesjonalizm kadr służby cywilnej.
- 11) Rozwój kultury organizacyjnej zorientowanej na efektywność i dzielenie się wiedzą.
- 12) Wspieranie pozytywnych zmian w kulturze organizacji, a tym samym w całej służbie cywilnej.

### 2. Zasady Polityki szkoleniowej

Koncepcja Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej oparta jest o zasady, które stanowią wspólne odniesienie dla wdrażanych rozwiązań zarówno w skali całej służby cywilnej, jak i w poszczególnych urzędach.

Podstawowe zasady Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej to:

**Jednolitość celów** – system szkoleń powinien uwzględniać misję i cele działania służby cywilnej oraz długofalowe plany rozwojowe dla poszczególnych członków korpusu służby cywilnej, przede wszystkim Indywidualny Program Rozwoju Zawodowego członka korpusu służby cywilnej.

**Elastyczność** – planowanie i wdrażanie szkoleń powinno być powiązane z monitoringiem otoczenia zewnętrznego oraz uwzględniać zmiany w oczekiwaniach dotyczących kwalifikacji członków korpusu służby cywilnej.

**Kompleksowość** – szkolenia są przeznaczone dla wszystkich grup członków korpusu służby cywilnej.

**Spójność** – planowanie szkoleń dla członków korpusu służby cywilnej powinno być powiązane

z innymi elementami zarządzania zasobami ludzkimi.

**Systemowość** – rozwój potencjału członków korpusu służby cywilnej powinien być ujęty w ramy systemu, który zakłada aktywne działania w określaniu i wdrażaniu programów szkoleniowych zgodnie z potrzebami służby cywilnej, urzędów i preferencjami członków korpusu służby cywilnej.

**Aktywność** – szkolenia powinny być narzędziem zwiększania kompetencji członków służby cywilnej w związku z czym należy w sposób aktywny kierować członków korpusu służby cywilnej na odpowiednie szkolenia dopasowane do ich profilu kompetencji oraz motywować ich do udziału w szkoleniach.

**Odpowiedniość** – szkolenie powinno być związane z wykonywaną pracą, aby ułatwić członkom korpusu służby cywilnej skuteczne wykonywanie ich obowiązków oraz realizację Indywidualnych Programów Rozwoju Zawodowego.

**Wysoki poziom** – szkolenia powinny być przeprowadzane na wysokim poziomie merytorycznym, dydaktycznym oraz organizacyjnym, dostosowanym do osiągnięcia zakładanych celów i uczestników szkolenia.

**Adekwatność finansowa** – wielkość środków finansowych na realizację Polityki szkoleniowej w urzędzie jest ustalana corocznie w wysokości adekwatnej do możliwości finansowych.

**Ocena** – wszystkie szkolenia powinny podlegać monitoringowi i ewaluacji opartych na jednolitych zasadach i kryteriach oceny.

**Efektywność** – szkolenia powinny być nabywane/optacane/organizowane w sposób zapewniający efektywność gospodarowania zasobami finansowymi.

Zasady Polityki szkoleniowej stanowią otwarty katalog, który powinien być weryfikowany w odniesieniu do jego zakresu oraz ich praktycznego znaczenia dla urzędu w ramach pracy komórek ds. Zasobów Ludzkich tychże urzędów.



## V. Założenia Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej

### 1. Ogólne założenia Polityki szkoleniowej

Założenia ogólne stanowią generalne ramy Polityki szkoleniowej i wyznaczają zakres koncepcji rozwiniętej w dalszych częściach dokumentu. Należą do nich założenia wymienione poniżej.

- 1) Polityka szkoleniowa będzie narzędziem, instrumentem realizacji Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej.
- 2) Polityka szkoleniowa danego urzędu będzie weryfikowana każdorazowo (przez urzędy, które ją wcześniej wdrożyły) w sytuacji zmiany regulacji prawnych, na podstawie których została opracowana.
- 3) Odbiorcami Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej są urzędy administracji rządowej, a dotyczy ona członków korpusu służby cywilnej. Jednakże narzędzia proponowane w ramach dokumentu mogą być wykorzystywane przy planowaniu, realizacji i ocenie szkoleń wszystkich osób zatrudnionych w urzędach.
- 4) Polityka ujednocila i standaryzuje rozwiązania systemowe i narzędziowe w obszarze szkoleń w służbie cywilnej. Przyczyni się to do spójnego organizowania całego procesu szkoleniowego w urzędach według tych samych zasad i na porównywalnym poziomie.
- 5) Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej jest odpowiedzią na wspólne potrzeby urzędów, przy zachowaniu ich specyfiki.
- 6) Kluczowym warunkiem użyteczności Polityki szkoleniowej jest elastyczność zastosowania proponowanych rozwiązań oraz elastyczność sposobu jej wdrażania w poszczególnych instytucjach. Pozwoli to na uwzględnienie różnicowania celów i zadań oraz specyfiki funkcjonowania poszczególnych urzędów, a także pozostawieniu swobody działania przy szczegółowym planowaniu i realizowaniu szkoleń.
- 7) Bardzo istotnym czynnikiem skuteczności wdrożenia Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej będzie zachowanie równowagi pomiędzy elastycznością we wdrażaniu Polityki w urzędzie, a standaryzacją rozwiązań systemowych.
- 8) Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej odnosi się do kompetencji członków korpusu służby cywilnej.
- 9) Częścią składową kompetencji jest postawa. Postawa członków korpusu służby cywilnej ma zasadniczy wpływ na kształtowanie i jakość kultury organizacji. Tym samym dodatkowym efektem Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej jest wspieranie pozytywnych zmian w kulturze organizacji służby cywilnej.
- 10) Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej jest zbiorem wytycznych dla urzędów.

### 2. Założenia szczegółowe Polityki szkoleniowej

Szczegółowe założenia zostały podzielone na dwie grupy: systemowe – odnoszące się do Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej oraz indywidualne – dotyczące Polityki szkoleniowych w poszczególnych urzędach.

#### 2.1. Założenia systemowe odnoszące się Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej

- 1) Zakres Polityki szkoleniowej obejmuje:
  - identyfikację potrzeb szkoleniowych,
  - planowanie szkoleń,
  - realizację szkoleń,
  - ocenę jakości i efektywności szkoleń.
- 2) Polityka szkoleniowa porządkuje i ujednocila działania związane z kwalifikowaniem członków korpusu służby cywilnej na szkolenia.
- 3) Należy przyjąć, że menedżerowie powinni odgrywać kluczową rolę w rozwoju członków korpusu służby cywilnej, szczególnie poprzez pełnienie funkcji osobistego trenera (z ang. tzw. *coach*) dla swych podwładnych.
- 4) W urzędach będzie następowało zwiększanie stopnia wykorzystania wiedzy pozyskiwanej przez członków korpusu służby cywilnej w trakcie szkoleń. Realizowane to będzie poprzez kaskadowanie zdobytej w procesie szkolenia wiedzy szerszemu gronu członków korpusu służby cywilnej. Podstawowymi sposobami przekazywania tej wiedzy będą bezpośrednie prezentacje oraz udostępnianie materiałów szkoleniowych.

- 5) Motywacja do uczestnictwa w szkoleniach będzie podlegała monitorowaniu w ramach oceny szkoleń bezpośrednio po ich zakończeniu oraz w ramach oceny realizacji IPRZ dokonywanej w trakcie bezpośrednich rozmów przełożonych z podwładnymi. Zapewnione zostaną mechanizmy motywacji członków korpusu służby cywilnej do udziału w szkoleniach.
- 6) Polityka szkoleniowa jest powiązana z Indywidualnymi Programami Rozwoju Zawodowego.
- 7) Kluczowym elementem do prowadzenia skutecznej Polityki szkoleniowej w urzędzie będą modele kompetencyjne odnoszące się do grup stanowisk i/lub stanowisk oraz okresowa ocena poziomu ich spełnienia. Wyniki tej oceny stanowią najlepsze (najbardziej rekomendowane) źródło analizy potrzeb szkoleniowych indywidualnych i zbiorowych.
- 8) Najbardziej przydatną metodą oceny potrzeb szkoleniowych jest analiza luki kompetencyjnej członka korpusu służby cywilnej i uzupełniająco – luki w poziomie spełnienia wymagań kompetencyjnych danego urzędu. W przypadku analizy luki kompetencyjnej członka korpusu służby cywilnej niezbędna jest indywidualna ocena spełnienia tych wymagań w odniesieniu do kompetencji określonych dla danego stanowiska.
- 9) Do 2020 roku stosowanie modeli kompetencyjnych i oceny spełnienia wymagań kompetencyjnych będzie stanowiło powszechną praktykę w urzędach. Do tego czasu diagnoza potrzeb szkoleniowych będzie dokonywana w oparciu o:
  - ustalenie IPRZ,
  - wnioski z oceny okresowej,
  - wnioski z badania potrzeb szkoleniowych,
  - potrzeby wynikające z awansu stanowiskowego i finansowego.
- 10) Polityka szkoleniowa urzędu uwzględnia rozwój wiedzy i umiejętności, tak aby w ramach poszczególnych tematów można było dostarczać pogłębionej, bardziej specjalistycznej wiedzy. W uzasadnionych przypadkach wprowadzone zostaną oznaczenia dla poziomów szkoleń.
- 11) Polityka szkoleniowa urzędu jako narzędzie długookresowego zarządzania szkoleniami w urzędzie wymaga corocznej egemplifikacji na poziomie operacyjnym. Stąd konieczność wykorzystywania rocznych planów szkoleń z przypisanymi budżetami odrębnymi dla poszczególnych urzędów.
- 12) W celu racjonalizacji kosztów planowanie szkoleń będzie powiązane z systemem kontroli wydatków w tym zakresie.
- 13) W rocznym planowaniu finansowym wydatków na szkolenia większość kosztów powinna dotyczyć zamierzeń objętych rocznym planem szkoleń z uwzględnieniem Indywidualnych Programów Rozwoju Zawodowego. Roczne plany szkoleń będą narzędziami realizacji Polityki szkoleniowej w poszczególnych urzędach w kolejnych latach. Pozostała część środków na szkolenia powinna być wydatkowana na potrzeby pojawiające się na bieżąco, głównie w ramach indywidualnych decyzji.
- 14) Koszty szkoleń będą ewidencjonowane także w podziale na poszczególnych członków korpusu służby cywilnej.
- 15) Każdy urząd indywidualnie decyduje, czy i na jakich zasadach członkowie korpusu służby cywilnej będą informowani o wysokości kosztów ponoszonych przez instytucję na ich rozwój w kolejnych okresach budżetowych. Należy jednak pamiętać, że informacja jest podstawą zarządzania i dobrej komunikacji. Ponadto świadomość kosztów, jakie urząd ponosi na rozwój członka korpusu służby cywilnej, jest dla podwładnego czynnikiem motywującym. Ważne jest również to, że przełożeni powinni umieć uzasadnić, dlaczego określona liczba środków została przeznaczona na danego członka korpusu służby cywilnej.
- 16) Jako dobrą praktykę należy przyjąć, że informacje o kosztach szkoleń są immanentną częścią każdej rozmowy o planowanych szkoleniach (podczas ustalania IPRZ, analizy zespołowych potrzeb szkoleniowych, przy zgłaszaniu potrzeb szkoleniowych *ad hoc*). Dzięki takiemu podejściu możliwe byłoby zbudowanie w kulturze organizacyjnej myślenia o efektywnym wykorzystaniu środków na rozwój członka korpusu służby cywilnej. Podejście takie zachęca potencjalnych uczestników szkolenia do wzięcia pod uwagę innych form szkoleń poza bezpośrednimi. W tym kontekście szkolenia wykorzystujące nowoczesne technologie, m.in. e-learning lub blended learning, mogłyby zyskać na popularności, atrakcyjności. Minimalną zmianą odnośnie świadomości kosztów szkolenia rekomendowaną w każdym urzędzie jest pełny dostęp każdego członka korpusu służby cywilnej do jego (i tylko jego!) indywidualnej karty szkoleń, która zawiera informację o poniesionych przez urząd kosztach szkolenia brutto oraz o wielkości (ewentualnego) udziału własnego członka korpusu służby cywilnej w ogólnym koszcie szkolenia, w którym uczestniczył.
- 17) W ramach polityki motywacyjnej pracodawca może wspólnie z zainteresowanym członkiem korpusu służby cywilnej finansować dane szkolenie. Rozwiązanie takie jest rekomendowane w przypadku, kiedy potrzeby szkoleniowe są większe niż możliwości finansowe urzędu. Zamiast rezygnować z części szkoleń dzięki współfinansowaniu członka korpusu służby cywilnej możliwe jest pełniejsze zaspokojenie potrzeb szkoleniowych.

- 18) Urzędy będą zmierzały do racjonalizacji udziału kosztów pozamerytorycznych (koszty przejazdu, noclegów, wyżywienia) w ogólnym budżecie wydatków na szkolenia, co przy zachowaniu wysokości kwot budżetowanych na szkolenia pozwoli zaoszczędzone środki przeznaczyć na zwiększenie jakości merytorycznej szkoleń lub zwiększenie ich liczby.
- 19) Urzędy będą stosowały umowy lojalnościowe dla utrzymania członków korpusu służby cywilnej, w rozwój których szczególnie inwestują oraz dla zatrzymania i kaskadowania wiedzy w organizacji.

## 2.2. Założenia dotyczące Polityki szkoleniowej w poszczególnych urzędach

- 1) Podstawą wdrożenia i prowadzenia Polityki szkoleniowej w poszczególnych urzędach będzie kompleksowa diagnoza potrzeb szkoleniowych dokonywana w poszczególnych urzędach z wykorzystaniem narzędzi wskazanych w opracowanej Polityce szkoleniowej.
- 2) System rozwoju członków korpusu służby cywilnej będzie uwzględniał przede wszystkim potrzeby urzędu.
- 3) Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej odnosi się do systemu zarządzania wiedzą w urzędzie, który stanowi ważny element rozwoju kompetencji członków korpusu służby cywilnej.
- 4) Ze względów merytorycznych i kosztowych należy wykorzystywać w realizacji szkoleń wewnętrznych potencjał (wiedzę fachową i doświadczenie) członków korpusu służby cywilnej. Powinno się to odbywać zarówno poprzez zwiększenie liczby szkoleń kaskadowych, jak również poprzez stworzenie bądź rozwinięcie grupy trenerów, moderatorów i ekspertów wewnętrznych, którzy mogliby prowadzić szkolenia w swoim urzędzie. Decyzje pozostaną w gestii kierowników urzędów.
- 5) Zarządzanie wiedzą w urzędzie odbywa się w formie nieskodyfikowanej (wiedza dostępna jest wyłącznie u członków korpusu służby cywilnej) i skodyfikowanej (gromadzonej, przetwarzanej i udostępnianej systemowo). Zagadnienie zarządzania wiedzą zostało rozwinięte w Załączniku 5.
- 6) Zakłada się zwiększenie liczby szkoleń wewnętrznych, realizowanych w ramach porozumień kierowników urzędów kilku urzędów.
- 7) Dobrą praktyką będzie tworzenie dobrowolnej sieciowej współpracy urzędów przy agregowaniu potrzeb szkoleniowych, pozyskiwaniu dostawców i realizacji szkoleń, np. przy uzupełnianiu wspólnej bazy dostawców. Pozwoli to na obniżanie kosztów szkoleń, zmniejszanie nakładów pracy związanych z organizacją szkoleń oraz osiągnięcie zakładanych standardów szkoleń.
- 8) Regulacje odnośnie Polityki szkoleniowej w poszczególnych urzędach powinny uwzględnić potrzeby wynikające z dokonywania usprawnień w urzędzie. Wiąże się to z prowadzeniem szkoleń o charakterze problemowym związanych z poszukiwaniem nowych rozwiązań, które będą wdrażane w konkretnym urzędzie.
- 9) Polityka szkoleniowa urzędu powinna być spójna z obowiązującym programem zarządzania zasobami ludzkimi danego urzędu.

## 3. Założenia dotyczące klasyfikacji szkoleń

Klasyfikacja szkoleń będzie służyła uporządkowaniu od strony systematyki i będzie wpływała na zakres prowadzonej sprawozdawczości. Celem klasyfikacji szkoleń jest upraszczanie sprawozdawczości. W związku z tym proponuje się przyjąć następujące założenia:

- 1) Docelowo nastąpi odejście od obecnie obowiązującego, ustawowego podziału szkoleń (szkolenia centralne, powszechne, w ramach indywidualnego programu rozwoju zawodowego, specjalistyczne). W aktualnym podziale brakuje czytelnej linii demarkacyjnej pomiędzy poszczególnymi rodzajami szkoleń, co utrudnia klasyfikowanie szkoleń dla potrzeb sprawozdawczości. Jednocześnie należy zaznaczyć, iż opracowywana Polityka szkoleniowa wraz z Wytycznymi opiera się na obowiązującym stanie prawnym, w tym przede wszystkim na aktualnej ustawie o służbie cywilnej. W związku z tym ewentualna formalna zmiana podziału szkoleń będzie możliwa jedynie w przypadku zmian legislacyjnych, które to usankcjonują. W przypadku wprowadzenia nowych regulacji prawnych będą one musiały zostać uwzględnione w zaprojektowanych w Polityce szkoleniowej narzędziach – w częściach, których te zmiany dotyczą. Zmiany te będą wprowadzane bezpośrednio poprzez poszczególne urzędy.

- 2) Przyjmuje się następujące formy szkoleń: bezpośrednie, wykorzystujące technologie teleinformatyczne oraz blended learning.
- 3) Przyjęty w dokumencie podział na metody szkoleń to: wykład, prezentacja multimedialna, dyskusja, analiza przypadku, studium przypadku (case study), symulacje, odgrywanie ról, burza mózgów, ćwiczenia w grupach, metody uczenia się na stanowisku pracy, coaching.
- 4) W celu prowadzenia sprawnej ewidencji, planowania, monitoringu i nadzoru nad udziałem członków korpusu służby cywilnej w szkoleniach powyższe podziały (pkt. 1–3) wprowadzone zostaną do narzędzi procesu szkoleniowego.
- 5) W każdej instytucji będzie osoba odpowiedzialna za wprowadzenie i aktualizację narzędzi. Osoba taka w dokumencie określona jest ogólnie jako pracownik komórki ds. Zasobów Ludzkich.

## 4. Założenia dotyczące odpowiedzialności za proces rozwoju członka korpusu służby cywilnej

Zgodnie z zarządzeniem nr 70 Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2011 r. w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej (M.P. Nr 93, poz. 953), członek korpusu służby cywilnej kieruje się m.in. zasadą profesjonalizmu, co oznacza w szczególności, że (par. 1 pkt. 6 ww. zarządzenia): „realizując zadania państwa, posiada on niezbędną wiedzę dotyczącą funkcjonowania państwa, podnosi kwalifikacje oraz rozwija wiedzę zawodową, potrzebną do jak najlepszego wykonywania pracy w urzędzie” oraz „dąży do stosowania wysokich standardów zarządzania publicznego”.

Bazując na zasadzie profesjonalizmu, poniżej przyjęto założenia, które mają kluczowe znaczenie dla motywacji oraz kształtowania relacji między urzędem i członkami korpusu służby cywilnej odnoszące się do zadań i odpowiedzialności w zakresie rozwoju członków korpusu służby cywilnej.

- 1) Rozwój jest obowiązkiem każdego członka korpusu służby cywilnej.
- 2) Wspieranie rozwoju podwładnych jest obowiązkiem każdego przełożonego.
- 3) Za efekty uzyskiwane w systemie rozwoju członków korpusu służby cywilnej odpowiadają solidarnie podwładny i przełożony.
- 4) W skali urzędu jego kierownik odpowiada za mierzenie efektywności nakładów na szkolenia.
- 5) Za zapewnienie właściwej metodyki prowadzonego procesu szkoleniowego i związanych z tym narzędzi oraz dostępu do nich odpowiada właściwa komórka ds. Zasobów Ludzkich.
- 6) Metodykę i przyjęte w urzędzie narzędzia procesu szkoleniowego zatwierdza kierownik urzędu.

Powyższe założenia zostały wypracowane na podstawie analizy dobrych praktyk sektora biznesu przeprowadzonej wspólnie z przedstawicielami urzędów administracji rządowej.

## 5. Odbiorcy Polityki szkoleniowej

W odniesieniu do całej służby cywilnej instytucjonalnymi odbiorcami Polityki szkoleniowej są urzędy administracji rządowej.

Ze względu na różnorodność i specyfikę zadań realizowanych przez różne urzędy administracji rządowej dla potrzeb Polityki szkoleniowej został przyjęty podział urzędów administracji rządowej<sup>28</sup>:

**1) Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, ministerstwa, urzędy wojewódzkie oraz urzędy centralne** stanowiące część administracji działającej na rzecz rządzenia państwem.

Dominującą funkcją tej części administracji jest zapewnienie prawidłowego kierowania polityką państwa, a jej główne działania to:

- wyznaczanie kierunków rozwoju państwa, przede wszystkim rozwoju społecznego i gospodarczego,
- wyznaczenie celów działania określonych instytucji państwowych,
- programowanie reform instytucji publicznych,
- prezentowanie propozycji mających na celu usprawnienie funkcjonowania administracji.

Wśród dominujących zadań leżących w gestii urzędów stanowiących administrację działającą na rzecz rządzenia państwem znajdują się: opracowanie strategii, planów rozwojowych, analiz, przedstawienie propozycji celów, kierunków działań i nowych projektów legislacyjnych, zaprezentowanie propozycji stanowisk wobec różnego rodzaju klientów (osób fizycznych i prawnych, innych urzędów, organizacji międzynarodowych, przedstawicieli organizacji pozarządowych czy obywateli).

Oprócz działania na rzecz rządzenia państwem przedstawiona powyżej grupa urzędów (przede wszystkim niektóre ministerstwa, np. Ministerstwo Gospodarki; Ministerstwo Skarbu Państwa; Ministerstwo Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej), wspierając właściwy organ administracji, wykonuje także uprawnienia właścicielskie i zarządcze. Oznacza to, że bierze ona udział w zarządzaniu majątkiem państwowym. W ramach tej funkcji administracja nadzoruje i zarządza majątkiem będącym własnością Skarbu Państwa.

**2) Administracja skarbowa** stanowi administrację, której główną funkcję określa się jako porządkowo-reglamentacyjną.

Urzędy wchodzące w skład tej grupy nadzorują przestrzeganie skodyfikowanych norm i standardów oraz stoją na straży porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli.

Wśród głównych zadań administracji porządkowo-reglamentacyjnej znajdują się: wydawanie zezwoleń i koncesji, wystawianie mandatów i kar, wprowadzanie zakazów i nakazów, sprawowanie kontroli, egzekucja świadczeń oraz wydawanie i wykonywanie decyzji administracyjnych.

Celem działalności jednostek organizacyjnych wchodzących w skład administracji skarbowej jest m.in. gromadzenie danych publicznych, które z kolei przyczyniają się do zapewnienia ciągłości funkcjonowania państwa. By osiągnąć ten cel, wymienione wyżej urzędy podejmują kolejne działania: rejestracja i kontrola podmiotów, wymiar podatków i należności celnych oraz innych danin publicznych, egzekucja administracyjna, prowadzenie postępowań o przestępstwa i wykroczenia skarbowe.

W zależności od zakresu zadań i funkcji, w obrębie administracji skarbowej można wyodrębnić: organy podatkowe, celne, egzekucyjne lub finansowe.

Klientami administracji porządkowo-reglamentacyjnej są osoby prawne oraz fizyczne, a więc instytucje, podmioty gospodarcze, organizacje pozarządowe, obywatele.

**3) Administracja zespolona**

Działalność tych jednostek administracji rządowej ma przede wszystkim charakter nadzorczo-kontrolny. Stoją one na straży przestrzegania przepisów prawnych. Kontrola ma na celu wykrycie nieprawidłowości, ich eliminowanie i służy zapobieganiu niekorzystnym zjawiskom. Inspekcja przeprowadzana jest na miejscu, przez wgląd bezpośredni w działalność kontrolowanej jednostki. Po wizytacji przygotowywany jest raport pokontrolny.

**4) Administracja niezespolona oraz pozostałe jednostki**

Urzędy należące do tej grupy podejmują przede wszystkim działania organizatorsko-usługowe, takie jak świadczenia społeczne, usługi dla ludności oraz świadczą usługi o charakterze badań naukowych. Jednostki te zajmuje się także promocją i organizacją życia gospodarczego oraz społecznego. Zadanie to może być realizowane np. poprzez wspieranie firm sektora małych i średnich przedsiębiorstw, promocję regionów, a także doradztwo w zakresie inwestycji. Oprócz tego urzędy pełniące funkcję świadczą, działając w imieniu organu administracji rządowej, nakładają obowiązki na różnego rodzaju podmioty o charakterze porządkowo-reglamentacyjnym.

Do klientów tych jednostek należą osoby prawne oraz fizyczne, a więc instytucje, podmioty gospodarcze, organizacje pozarządowe oraz obywatele.

Szersze omówienie urzędów wchodzących w skład wskazanych powyżej grup znajduje się w Załączniku 6.

<sup>28</sup> Piekus I., Pytel G., Reimus T., Wyrzykowska A., *Analiza potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej 2008 r.*, Warszawa 2008 r., s. 9–12.



## VI. Problemy i wyzwania w zakresie systemu szkoleń w służbie cywilnej

### 1. Analiza problemów w zakresie systemu szkoleń w służbie cywilnej

Dotychczasowe podejście do Polityki szkoleniowej i szerzej – zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej – było bardzo tradycyjne. Często zdarzało się, że kapitał ludzki traktowany był jako generator kosztów, a nie źródło wartości dodanej, co za tym idzie – szkolenia często były postrzegane wyłącznie jako niepotrzebny wydatek, a nie jako inwestycja.

System planowania i realizacji szkoleń w poszczególnych urzędach przebiega odmiennie, co wynika m.in. z dużego zróżnicowania w kulturze organizacyjnej poszczególnych urzędów. Obecnie każdy urząd może indywidualnie decydować o sposobie realizacji procesu szkoleniowego, w tym o wyborze tematów szkoleń, o systemie ich ewaluacji, a także o wyborze wykorzystywanych narzędzi, w zakresie, za który odpowiada kierownik urzędu.

Brak jednolitych uregulowań w sprawie szkoleń powoduje liczne utrudnienia zarówno w zachowaniu jednolitego poziomu wiedzy i umiejętności kadry urzędniczej, jak i w prowadzeniu efektywnej współpracy między urzędami. Uniemożliwia to również wymianę doświadczeń i dobrych praktyk w obszarze szkoleń, utrudnia także proces monitorowania szkoleń w skali całej służby cywilnej.

Analiza dokumentów oraz wyniki badania ankietowego i przeprowadzonych warsztatów z przedstawicielami urzędów wskazały na liczne problemy w obszarze szkoleń w służbie cywilnej. Problemy te zostały podzielone na grupy.

#### Identyfikacja potrzeb szkoleniowych:

- niewystarczająca diagnoza potrzeb szkoleniowych – zgodnie z wynikami badania ankietowego ok. ¼ urzędów nie wykonuje diagnozy potrzeb szkoleniowych,
- niedostatek skutecznych narzędzi do identyfikacji potrzeb szkoleniowych oraz jasno zdefiniowanej procedury ustalania potrzeb szkoleniowych członków korpusu służby cywilnej, brak modelu kompetencyjnego i profili kompetencyjnych stanowisk,
- nieuwzględnianie IPRZ (planowane działania rozwojowe) przy badaniu potrzeb szkoleniowych,
- brak powiązania potrzeb własnych członków korpusu służby cywilnej z celami i priorytetami urzędu,
- niewystarczające zaspokojenie potrzeb szkoleniowych zarówno w obszarze umiejętności zawodowych, jak i dotyczących rozwoju osobistego,
- przypadkowy udział części urzędów w szkoleniach wynikający z braku dogłębnej diagnozy potrzeby i wymagań na stanowiskach pracy,
- niewłaściwy poziom merytoryczny szkoleń – nie bierze się pod uwagę poziomu wiedzy grupy docelowej,
- niewystarczające narzędzia i środki do badania luk kompetencyjnych członków korpusu służby cywilnej,
- o skierowaniu na szkolenie często decydują nie realne potrzeby, a dostępne możliwości i konkretne propozycje oferowane np. przez Krajową Szkołę Administracji Publicznej lub firmy komercyjne.

#### Planowanie szkoleń:

- zbyt późna publikacja Planu Szkoleń Centralnych przez Szefa Służby Cywilnej, co może powodować nakładanie się szkoleń centralnych ze szkoleniami zaplanowanymi przez urzędy,
- problemy z planowaniem szkoleń wynikają z uwarunkowań prawnych funkcjonowania służby cywilnej. Na te uwarunkowania składają się częste zmiany w przepisach prawa, nietrwałość postanowień zawartych w regulacjach prawnych, brak ciągłości prawnej, a tym samym koncepcyjne utrudnienia w długoterminowym planowaniu w służbie cywilnej, niejednoznaczne interpretowanie przepisów prawa przez poszczególne urzędy,
- niska jakość budowania systemowego podejścia do szkoleń, przejawiająca się brakiem długofalowego planu uczestniczenia członków korpusu służby cywilnej w szkoleniach,

- niewystarczające środki budżetowe na organizację szkoleń spełniających potrzeby urzędów,
- harmonogram dostępności szkoleń (niedopasowanie dostępności środków finansowych w ciągu roku, np. w lipcu i sierpniu urzędy posiadają odpowiednie zasoby czasowe i finansowe na zorganizowanie szkolenia, jednakże w tym czasie duża część firm szkoleniowych nie oferuje usług ze względu na sezon urlopowy),
- nieproporcjonalne rozłożenie środków w budżecie szkoleniowym w ujęciu rocznym – często przed końcem roku następuje kumulacja środków, co powoduje niekiedy ich nieefektywne wykorzystanie,
- proces przygotowania planu szkoleń jest w urzędach zróżnicowany – różnice dostrzegalne są głównie ze względu na dostępne narzędzia, liczbę pracowników zarówno komórek ds. Zasobów Ludzkich, jak i całego urzędu, oraz ze względu na wysokość budżetu szkoleniowego,
- niewystarczająco rozwinięte systemy przetwarzania i udostępniania informacji oraz swobodnej komunikacji z innymi urzędami (w tym wymiany doświadczeń w zakresie przeprowadzonych szkoleń i dostawców szkoleń z innymi urzędami),
- brak baz wiedzy/praktyk wymiany lub udostępniania innym urzędom wewnętrznych procedur czy rozwiązań systemowych,
- brak profesjonalnej/oficjalnej przestrzeni do dzielenia się informacjami i zasobami między członkami korpusu służby cywilnej (platforma internetowa, intranet itp.),
- słabo rozwinięte (lub brak) narzędzia wsparcia IT do rozwoju i szkoleń członków korpusu służby cywilnej,
- nierozwinięty monitoring firm szkoleniowych.

#### Realizacja i monitorowanie szkoleń:

- nieodpowiedni dobór firm lub wykładowców,
- wybór wykonawcy szkolenia często uzależniony od ceny a nie od kompetencji (brak kryteriów jakościowych w przetargach, najczęściej cena stanowi 100% oceny oferty),
- wybór wykonawców nieznających specyfiki szkolonych podmiotów,
- teoretyczny charakter części szkoleń i brak powiązania zdobywanej wiedzy z aspektami praktycznymi,
- w większości urzędów brak platformy e-learningowej, która umożliwiłaby zatrudnionym zdobywanie wiedzy w dogodnym dla nich czasie i miejscu,
- zbyt mała liczba szkoleń standaryzujących działania urzędu, np. ujednolicających wiedzę w zakresie wykładni przepisów prawnych lub dot. procesu obsługi klienta w różnych komórkach organizacyjnych,
- zbyt odległe miejsca realizacji szkoleń w stosunku do wagi samych szkoleń (wysięk uczestnika nie jest warty wyniesionej ze szkolenia wartości dodanej).

#### Ocena jakości i efektywności szkoleń:

- opór przełożonych do prowadzenia pomiaru efektywności szkoleń (jest to dodatkowa praca dla przełożonych),
- brak ewaluacji szkoleń w niektórych urzędach,
- niewystarczające narzędzia do pomiaru jakości i efektywności szkoleń,
- niewystarczająca ewaluacja szkoleń i mierzalnych korzyści dla urzędu wynikających z udziału członka korpusu służby cywilnej w szkoleniach.

#### Problemy dotyczące uczestników szkoleń:

- częste przejawy braku lojalności (zagrożenie odpływu członków korpusu służby cywilnej po przeszkoleniu na inne stanowiska w urzędzie lub do firm komercyjnych),
- niewłaściwa motywacja lub brak motywacji do uczestnictwa w szkoleniu,
- małe zaangażowanie członków korpusu służby cywilnej podczas szkoleń,
- słaba identyfikacja z instytucją,
- trudności z wykorzystaniem wiedzy zdobytej na szkoleniu w codziennej pracy w urzędzie,
- trudności lub brak chęci przekazania wiedzy współpracownikom, dzielenia się wiedzą.

## 2. Wyzwania dla systemu szkoleń w służbie cywilnej

Ważnym aspektem rozwoju zasobów ludzkich w służbie cywilnej jest system szkoleń. Osiągnięcie pozytywnych efektów w tym zakresie w długim okresie czasu wymaga refleksji już dzisiaj, aby planować i realizować działania w przyszłości.

Podstawowe wyzwania dla rozwoju systemu szkoleń wynikają z następujących czynników znajdujących się w otoczeniu służby cywilnej:

- stale rosnące społeczne oczekiwania i wymagania w stosunku do instytucji publicznych,
- duża dostępność środków Unii Europejskiej na rozwój zasobów ludzkich,
- wysoka wrażliwość wizerunku instytucji publicznych na komentarze medialne, opinie i zachowania społeczne,
- wzrost zainteresowania zatrudnieniem w instytucjach publicznych,
- szybki rozwój szkoleń wykorzystujących nowoczesne technologie teleinformatyczne,
- rosnące znaczenie e-learningu,
- rosnąca dostępność profesjonalnej oferty firm szkoleniowych,
- rosnące znaczenie konsultacji społecznych (w aspekcie przygotowania członków korpusu służby cywilnej do kontaktu z interesariuszami),
- rosnące możliwości skutecznego organizowania się i reagowania strony społecznej na zachowania i decyzje instytucji publicznych.

Wskazane powyżej czynniki określają wyzwania, które implikują konieczność wprowadzenia zmian w obszarze szkoleń. Należą do nich:

- dążenie do ciągłego usprawniania funkcjonowania służby cywilnej,
- poprawa wizerunku i wzrost prestiżu urzędów<sup>29</sup>,
- przyjęcie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej,
- realizacja zapisów Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi (po jej przyjęciu przez Rząd),
- opracowanie i wdrożenie modelu kompetencyjnego w służbie cywilnej jako powszechnego narzędzia służącego podnoszeniu jakości procesu zarządzania zasobami ludzkimi,
- pełne wdrożenie IPRZ dla członków korpusu służby cywilnej we wszystkich urzędach,
- przygotowanie do komunikacji i prowadzenia konsultacji oraz dialogu społecznego w sprawach będących przedmiotem ustawowych działań urzędu.

Wewnętrznym czynnikiem sprzyjającym realizacji wyzwań jest Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej, która powinna przyczynić się do profesjonalizacji procesu szkoleniowego poprzez:

- standaryzację i uporządkowanie efektywnych zasad i procesu identyfikacji potrzeb, planowania, organizacji i ewaluacji skuteczności szkoleń w ramach całego korpusu służby cywilnej,
- stworzenie jednolitych wytycznych do tworzenia Polityki szkoleniowej przez poszczególne urzędy,
- utrzymanie się pozytywnego trendu przejawiającego się w chęci i zaangażowaniu członków korpusu służby cywilnej w dokończanie oraz aktualizowanie posiadanej wiedzy i nabytych umiejętności,
- powiązanie działań szkoleniowych z potrzebami rozwoju umiejętności indywidualnych i grupowych,
- dostosowanie szkoleń do rzeczywistych potrzeb członków korpusu służby cywilnej i urzędu,
- zwiększenie motywacji członków korpusu służby cywilnej do udziału w szkoleniach,
- podniesienie efektywności rozwoju członków korpusu służby cywilnej,

<sup>29</sup> Zgodnie z przeprowadzonymi badaniami w ramach projektu: Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi, wizerunek służby cywilnej systematycznie się poprawia. Od końca lat 90. w coraz większym stopniu zwraca się uwagę na etos „specjalisty – profesjonalisty”. W świadomości obywateli nadal silnie zakorzeniony jest stereotyp urzędnika jako „bezwzględnego egzekutora nieprzejrzystego, często zmieniającego się prawa”, jednakże dostosowanie standardów pracy urzędów do wymogów UE, wpływ sektora komercyjnego na administrację oraz pozytywne, indywidualne doświadczenia obywateli w kontakcie z urzędnikami, zmieniają obecnie funkcjonujący stereotyp. Szczegółowe informacje nt. wizerunku służby cywilnej znajdują się w raporcie *Społeczny wizerunek służby cywilnej*. Raport podsumowujący w ramach projektu: Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej, Warszawa 2011 r., dostępnym na stronie: [http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/raport\\_podsumowujacy.pdf](http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/raport_podsumowujacy.pdf)

- rozwój szkoleń kaskadowych,
- wykorzystanie trenerów wewnętrznych w urzędach przy organizowaniu szkoleń wewnętrznych,
- rozwój procesu uczenia się członków korpusu służby cywilnej na stanowisku pracy – przy pełnym wsparciu pracodawcy/przełożonego w zakresie mentoringu i coachingu.

W realizacji tych zadań wzmacniających potencjał członków korpusu służby cywilnej znaczącym ułatwieniem będzie organizowanie szkoleń przy współpracy kierowników z kilku urzędów oraz wykorzystywanie środków z funduszy europejskich do finansowania szkoleń.

Tak prowadzony system szkoleń ma szansę stać się podstawą rozwoju zawodowego członków korpusu służby cywilnej i odegrać ważną rolę w ich motywowaniu oraz chęci rozwijania się w macierzystym urzędzie.

## VII. Koncepcja szkoleń dla członków korpusu służby cywilnej

### 1. Klasyfikacja szkoleń

W celu uporządkowania obszaru szkoleń przyjęte zostały w dokumencie Polityki następujące kryteria podziału szkoleń:

- wg obowiązujących regulacji prawnych,
- wg organizatora szkolenia,
- wg realizatora szkolenia,
- wg rodzaju dostarczanej wiedzy,
- wg kryterium dostępności,
- wg kryterium obligatoryjności.

Klasyfikacja szkoleń obejmuje: rodzaj, typ, podtyp oraz status. Systematyka szkoleń znajduje odzwierciedlenie w opracowanych do dokumentu Polityki szkoleniowej narzędziach m.in. w Karcie szkolenia (PIIIa. N1), Wzorze sprawozdania Wykonawcy z realizacji szkolenia (PIIIa. F3), Wzorze sprawozdania Zamawiającego z realizacji szkolenia (PIV. F1), Wniosku o skierowanie na szkolenie w ramach rezerwy rocznego planu szkoleń (PII. F1) oraz Liście referencyjnej dostawców usług szkoleniowych (PIV. F2).

Zestawienie przyjętych w Polityce podziałów szkoleń wraz z ich klasyfikacją oraz kryteriami prezentuje poniższa tabela. Wskazane są w niej narzędzia, w których uwzględnione zostały poszczególne podziały. Pod tabelą znajduje się natomiast rozwinięcie zaprezentowanego podziału.

Tabela 1. Systematyka szkoleń

Lp.	Klasyfikacja	Kryterium podziału wg	Przyjęty podział	Nr narzędzia zawierającego podział
1.	Rodzaj	regulacji prawnych (wg obowiązującego stanu prawnego)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralne</li> <li>• Powszechne</li> <li>• W ramach IPRZ</li> <li>• Specjalistyczne</li> </ul>	-
		organizatora szkolenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szkolenia organizowane przez Szefa Służby Cywilnej</li> <li>• Szkolenia wewnętrzne organizowane przez kierownika urzędu</li> <li>• Szkolenia branżowe organizowane przez organy nadrzędne</li> <li>• Szkolenia otwarte, na które urzędy mogą kierować członków korpusu służby cywilnej, organizowane przez firmy komercyjne i inne podmioty</li> </ul>	-
		zasad finansowania wsparcia rozwojowego	<p>Podział szkoleń, w których udział brać może członek korpusu służby cywilnej:</p> <p>a) Szkolenia w służbie cywilnej:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• szkolenia organizowane przez Szefa Służby Cywilnej</li> <li>• szkolenia organizowane przez kierownika urzędu</li> </ul> <p>b) Szkolenia inne niż w służbie cywilnej (inne formy podnoszenia kwalifikacji zawodowych)</p>	-

2.	Typ szkolenia	rodzaju dostarczanej wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przedadaptacyjne</li> <li>• Podtrzymujące wiedzę</li> <li>• Przedawansowe</li> <li>• Restrukturyzacyjne</li> </ul>	PIIIa. N1
3.	Podtyp szkolenia	realizatora szkolenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zewnętrzne</li> <li>• Wewnętrzne</li> </ul>	PII. F1, PIIIa. N1,
		kryterium dostępności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otwarte</li> <li>• Zamknięte</li> </ul>	PIV. F1, PIIIa. F3, PIV. F2
4.	Status	kryterium obligatoryjności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obligatoryjne</li> <li>• Fakultatywne</li> </ul>	PIIIa. N1

Źródło: Opracowanie własne.

#### Podział wg obowiązujących regulacji prawnych

Na podstawie Ustawy o służbie cywilnej z dnia 21 listopada 2008 oraz Rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2010 w sprawie szczegółowych warunków organizowania i prowadzenia szkoleń w służbie cywilnej przytoczony jest poniższy podział szkoleń zgodny z obowiązującymi regulacjami prawnymi:

- 1) Szkolenia centralne.
- 2) Szkolenia powszechne.
- 3) Szkolenia w ramach indywidualnego programu rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej.
- 4) Szkolenia specjalistyczne.

Podział ten nie jest wykorzystany w przedstawionych w Polityce szkoleniowej narzędziach ze względu na zgłoszony podczas warsztatu dla przedstawicieli urzędów administracji rządowej postulat uproszczenia sprawozdawczości dla Szefa Służby Cywilnej. Podziału nie wykorzystano w zaprojektowanych narzędziach także ze względu na jego niską użyteczność dla potrzeb sprawozdawczości dokonywanej przez komórki ds. Zasobów Ludzkich dla kierownika urzędu (brak czytelnej linii demarkacyjnej pomiędzy poszczególnymi rodzajami szkoleń).

#### Podział wg organizatora szkolenia

Jest to podział rekomendowany przez przedstawicieli urzędów w miejsce aktualnie obowiązującego podziału wg regulacji prawnych.

- 1) Szkolenia organizowane przez Szefa Służby Cywilnej.
- 2) Szkolenia wewnętrzne organizowane przez kierownika urzędu.
- 3) Szkolenia branżowe organizowane przez organy nadrzędne.
- 4) Szkolenia otwarte organizowane przez firmy komercyjne i inne podmioty, na które urzędy mogą kierować członków korpusu służby cywilnej.

Podział ten umożliwia jednoznaczną klasyfikację szkoleń i był konsultowany wśród pracowników komórek ds. Zasobów Ludzkich zatrudnionych w urzędach administracji rządowej oraz spotkał się z ich aprobatą.

#### Podział wg kryterium zasad finansowania wsparcia rozwojowego

Podział szkoleń, w których może brać udział członek korpusu służby cywilnej:

- 1) Szkolenia w służbie cywilnej:
  - szkolenia organizowane przez Szefa Służby Cywilnej,
  - szkolenia organizowane przez kierownika urzędu.
- 2) Szkolenia inne niż w służbie cywilnej (inne formy podnoszenia kwalifikacji zawodowych).

Proponowany podział stanowi uproszczenie istniejącego aktualnie regulowanego przez Ustawę o służbie cywilnej z dnia 21 listopada 2008 r. oraz Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2010 r. w sprawie szczegółowych warunków organizowania i prowadzenia szkoleń w służbie cywilnej.

#### Podział wg rodzaju dostarczanej wiedzy

Jest to podział otwarty – te same szkolenia w zależności od indywidualnej sytuacji członka korpusu służby cywilnej, jego dotychczasowych doświadczeń w obszarze rozwoju oraz zbudowanej pozycji na ścieżce kariery mogą być zakwalifikowane do różnych rodzajów szkoleń.

- 1) **Szkolenia przedadaptacyjne** (np. procedury pracy, obieg dokumentów itp.).
- 2) **Podtrzymujące wiedzę** (np. w związku z wejściem w życie nowych przepisów w danej dziedzinie).
- 3) **Przedawansowe** (np. z zakresu zarządzania).
- 4) **Restrukturyzacyjne** (np. związane ze zmianą zakresu obowiązków – mogą to być przeszkolenia do nowych stanowisk pracy lub związane z restrukturyzacją części lub całości urzędu).

#### Podział wg realizatora szkolenia

Jest to podział zamknięty, rozłączny. W narzędziach występuje łącznie z podziałem wg kryterium dostępności.

- 1) **Zewnętrzne** – szkolenie, którego prowadzenie urząd zleca wyspecjalizowanym firmom szkoleniowym.
- 2) **Wewnętrzne** – szkolenie prowadzone przez przełożonego lub innych członków korpusu służby cywilnej (trenerów wewnętrznych, ekspertów wewnętrznych) bezpośrednio w miejscu pracy.

#### Podział wg kryterium dostępności

Jest to także podział zamknięty, rozłączny. W narzędziach występuje łącznie z podziałem wg kryterium dostępności.

- 1) **Otwarte** – szkolenie organizowane przez zewnętrzną instytucję szkoleniową, w którym może wziąć udział prywatnie każda osoba zainteresowana tematem szkolenia lub zgłoszona przez pracodawcę. Pracodawca zgłaszając członków korpusu służby cywilnej na szkolenie, nie ma wpływu na program i sposób przeprowadzenia szkolenia. Szkolenie realizowane jest zgodnie z publikowaną ofertą.
- 2) **Zamknięte** – organizowane na potrzeby konkretnej organizacji, niedostępne dla osób z zewnątrz. Na szkolenia tego typu uczestnicy są kierowani przez pracodawcę.

#### Podział wg kryterium obligatoryjności

Część szkoleń ma charakter obligatoryjny – wynika on z regulacji prawnych, np. szkolenia BHP. Pozostałe szkolenia są fakultatywne.

- 1) **Obligatoryjne** – szkolenia obowiązkowe, wynikające z ustaw lub rozporządzeń.
- 2) **Fakultatywne** – szkolenia nieobowiązkowe, doszkalające, pozwalające uzupełnić potrzebną wiedzę i umiejętności z wybranego tematu.

## 2. Formy i metody szkoleniowe

W Polityce szkoleniowej przyjęto podział na trzy formy szkoleniowe – odmienne ze względu na sposób organizacji i kontaktu uczestnika z prowadzącym.

- 1) **Szkolenia bezpośrednie** – wykorzystujące kontakt bezpośredni szkolonego z trenerem.
- 2) **Szkolenia prowadzone na odległość** (*distance learning*), wykorzystujące technologie teleinformatyczne (np. z wykorzystaniem Internetu) – w tym e-learning.
- 3) **Szkolenia hybrydowe** (*blended learning*) prowadzone w formie mieszanej, rozumiane jako połączenie tradycyjnych szkoleń z komplementarnymi szkoleniami wykorzystującymi technologie teleinformatyczne. Dzięki ich zastosowaniu w części działań szkoleniowych można osiągnąć znacznie większą efektywność.

Istnieje część szkoleń bezpośrednich, których nie da się zastąpić innymi formami, chcąc zachować skuteczność i ponosząc podobne koszty. Ponadto, jak wynika z badań preferencji członków korpusu służby cywilnej, szkolenia bezpośrednie są dla większości potencjalnych uczestników formą bardziej atrakcyjną niż szkolenia prowadzone na odległość lub szkolenia hybrydowe. Z drugiej jednak strony nie do przecenienia jest coraz szersze stosowanie form szkolenia na odległość ze względu na oszczędność czasu i kosztów oraz dostosowanie tempa uczenia do własnych możliwości.

Podstawowym sposobem prowadzenia szkoleń na odległość jest e-learning. Walorem tych zajęć jest możliwość ich realizacji w dowolnym miejscu i czasie. Oznacza to jednak, że szczegółowe zaplanowanie takiego szkolenia dla wszystkich członków korpusu służby cywilnej danego urzędu jest ograniczone. Możliwe jest ustalenie w planie szkoleń danego urzędu przedziału czasu na zrealizowanie i osiągnięcie odpowiedniego poziomu przyswojenia treści szkolenia. Poziom ten będzie mierzony na podstawie wyników post-testu. Post-test może być przeprowadzony na zakończenie sesji e-learningowej lub w okresie późniejszym, o ile wymagane będzie oprócz pozyskanej wiedzy także praktyczne jej zastosowanie. W takim przypadku post-test pozwoli na ocenę nie tylko wiedzy, lecz także możliwości jej wykorzystania. Członkowie korpusu służby cywilnej mogą skorzystać ze szkoleń dostępnych na stronie internetowej Departamentu Służby Cywilnej KPRM (obecnie dostępnych jest 17 szkoleń e-learningowych) lub na stronie własnego urzędu. Rekomenduje się także sieciową współpracę poszczególnych urzędów polegającą na wzajemnych udostępnianiu szkoleń e-learningowych członkom korpusu służby cywilnej. Jest to jednak rozwiązanie przyszłościowe i wymaga zmian w kulturze organizacyjnej urzędów.

#### Metody szkoleń

W ofertach szkoleniowych na polskim rynku dostępna jest szeroka gama metod. Należą do nich m.in.:

- wykład,
- prezentacja multimedialna,
- dyskusja,
- analiza przypadku, studium przypadku, *case study*,
- symulacje,
- odgrywanie ról,
- burza mózgów,
- ćwiczenia w grupach,
- metody uczenia się na stanowisku pracy,
- coaching.

Są one na tyle ogólne, że dość łatwo można dostosować je do tematu, poziomu wiedzy uczestników i celu szkolenia. Znane są bardziej i mniej typowe przypadki zastosowania danych metod szkoleniowych. W Załączniku 7 wymienione i opisane są wybrane, najbardziej powszechne metody szkoleniowe oraz rekomendacje co do ich stosowania.

## VIII. Model referencyjny procesu szkoleniowego w urzędzie

W systemie zarządzania zasobami ludzkimi **proces szkoleniowy** rozumiany jest jako element systemu ukierunkowany na utrzymanie i poprawę skuteczności oraz efektywności członków korpusu służby cywilnej w instytucji. Proces szkoleniowy w urzędzie stanowi strumień działań podzielonych na podprocesy, wykorzystujących na wejściu zasilenia informacyjne obejmujące m.in. cele i budżet urzędu, Politykę szkoleniową urzędu, IPRZ<sup>30</sup>. Informacje wprowadzone na wejściu procesu są przetwarzane w rezultaty czterech podprocesów. Rezultaty każdego podprocesu stanowią zasilenie następnego. Ostatni podproces kończy się Sprawozdaniem z realizacji rocznego planu szkoleń, który stanowi rezultat końcowy całego procesu.

Nadrzędnym **celem procesu szkoleniowego** są zmiany postaw, zachowań, wiedzy i umiejętności członków korpusu służby cywilnej oraz zespołów. Pozwoli to na utrzymanie lub zwiększenie profesjonalizmu osób zatrudnionych w urzędzie oraz będzie wpływało na pozytywne zmiany w kulturze organizacji. Tak więc wpływ procesu szkoleniowego na efektywność i skuteczność indywidualną poszczególnych osób, jak i zespołów oraz na realizację celów urzędu odbywa się za pośrednictwem rozwoju kompetencji. Ważnym celem procesu szkoleniowego jest zdolność do monitorowania szkoleń w całej służbie cywilnej, co warunkowane jest ujednoczeniem procesu szkoleniowego, w tym sprawozdawczości, we wszystkich urzędach. Celami szczegółowymi procesu szkoleniowego są więc:

- dostarczenie niezbędnych informacji,
- dostarczenie potrzebnej wiedzy i niezbędnych umiejętności,
- dostarczenie i unifikacja narzędzi wykorzystywanych w procesie,
- umożliwienie dzielenia się wiedzą w instytucji,
- odpowiednie zmotywowanie członków korpusu służby cywilnej, niezależnie od zajmowanego stanowiska pracy.

Proces szkoleniowy, jako wspierający zarządzanie, wykracza poza granice poszczególnych jednostek organizacyjnych urzędu. Cały proces musi mieć jednoznacznie określonego właściciela, którym powinna być osoba odpowiedzialna za rozwój zasobów ludzkich w urzędzie. Osoba ta odpowiada za systematyczne analizowanie i korygowanie procesu szkoleniowego w odpowiedzi na zmiany wewnętrzne i zewnętrzne.

Opracowanie procesu stosuje się dla potrzeb standaryzacji powtarzalnych działań, do których należą działania prowadzone w obszarze szkoleń. W rekomendowanej makiecie procesu szkoleniowego zaproponowane zostały wszystkie czynności, które pozwolą zachować jakość dostarczanych w procesie rezultatów. Zadaniem każdego urzędu jest jasne określenie celów i rezultatów procesu szkoleniowego. Następnie wykorzystując opisany w dalszej części dokumentu model referencyjny procesu szkoleniowego, urzędy opracują rozwiązania indywidualnie dostosowane do swoich potrzeb i możliwości. W projektowaniu procesu szkoleniowego każdy z urzędów powinien przyjąć taki jego przebieg, aby zapewnić:

- niezawodność i bezpieczeństwo procesu szkoleniowego,
- dostęp do informacji i danych oraz narzędzi procesu szkoleniowego,
- optymalne nakłady pracy i czasu dla osiągnięcia zaplanowanych rezultatów procesu szkoleniowego,
- polepszenie komunikacji pomiędzy uczestnikami procesu szkoleniowego,
- obniżanie kosztów procesu szkoleniowego.

Model referencyjny procesu szkoleniowego został opracowany w konsultacji z przedstawicielami urzędów administracji rządowej, w których jego zastosowanie jest rekomendowane – tym samym jest on dostosowany do specyfiki administracji rządowej.

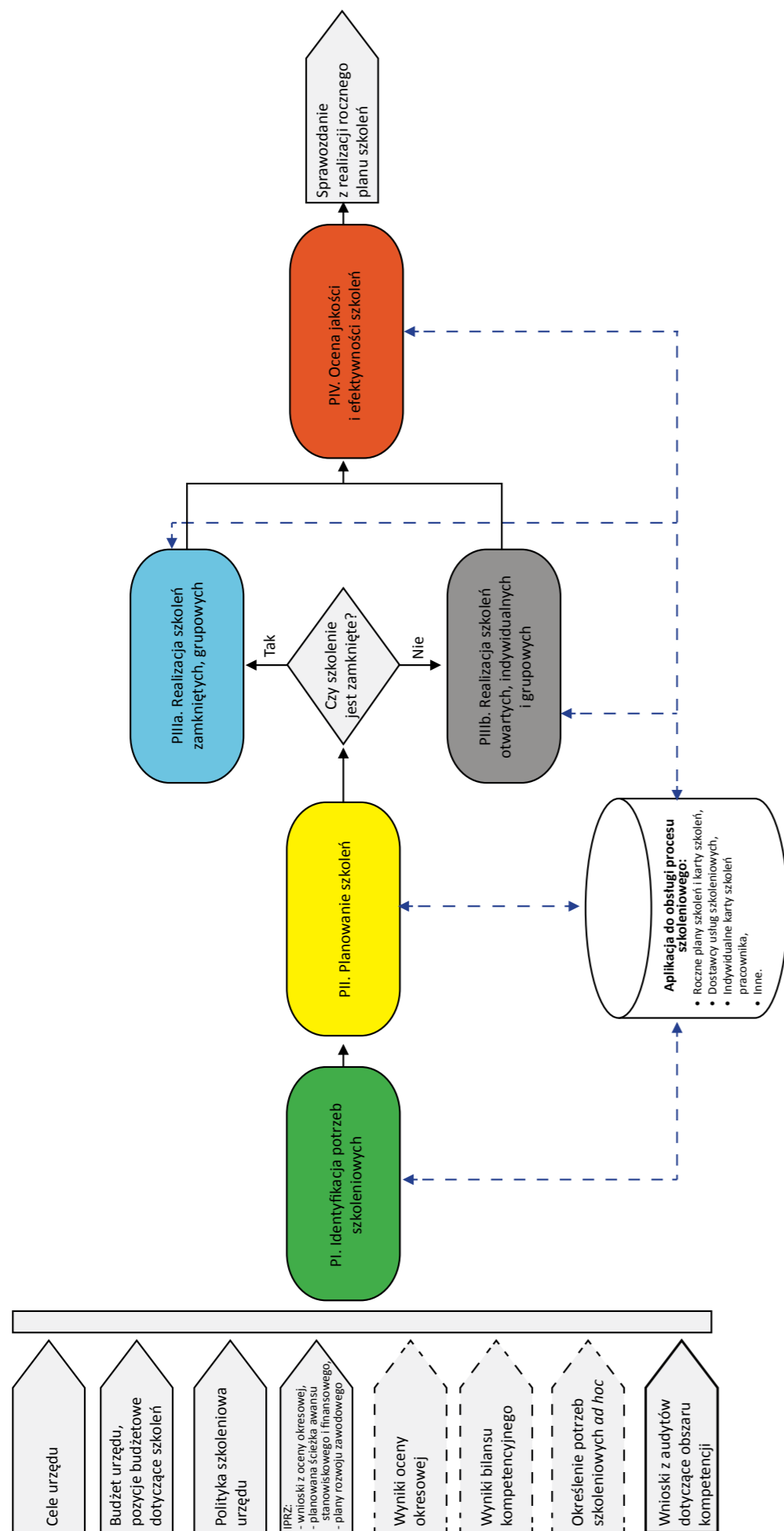
Zakres modelu referencyjnego procesu szkoleniowego obejmuje następujące podprocesy:

- identyfikacja potrzeb szkoleniowych,
- planowanie szkoleń,
- realizacja szkoleń,
- ocena jakości i efektywności szkoleń.

Poniżej na rysunku 2. znajduje się schemat modelu referencyjnego procesu szkoleniowego. Na schemacie wskazane są również zasilenia procesu (wejście procesu) oraz rezultat końcowy (wyjście z procesu). Rozwinięciem tego schematu są cztery podprocesy wskazane na rysunkach 3.–6. Wszystkie schematy opracowane są z wykorzystaniem prezentowanych poniżej symboli:

Symbol	Opis
	Wejścia i wyjścia procesu szkoleniowego
	Opcjonalne wejścia procesu szkoleniowego
	Podproces procesu szkoleniowego (P)
	Czynność w procesie/podprocesie
	Decyzja
	Aplikacja IT, baza danych
	Narzędzie wykorzystywane w wykonywaniu czynności (N)
	Formularz, dokument (F)
	Ścieżka przejścia między podprocesami lub czynnościami
	Przepływy informacji, danych w procesie szkoleniowym

<sup>30</sup> Wejścia procesu opisane są w rozdziale IX.1. Zasilenia procesu szkoleniowego.



## 1. Zasilenia procesu szkoleniowego

Na wejściu do procesu szkoleniowego znajdują się zasilające go informacje, dane. Mają one charakter obligatoryjny (na schemacie – figury wejścia procesu szkoleniowego o liniach ciągłych) i opcjonalny (na schemacie – figury wejścia procesu szkoleniowego o liniach przerywanych). Do zasileń obligatoryjnych zalicza się: cele urzędu, budżet urzędu, Politykę szkoleniową urzędu, IPRZ oraz wnioski z audytów dotyczące obszaru kompetencji. Natomiast zasilenia opcjonalne to: wyniki oceny okresowej, bilans kompetencyjny oraz określenie potrzeb szkoleniowych *ad hoc*. Poniżej znajduje się szczegółowy opis poszczególnych wejść.

### 1.1. Obligatoryjne zasilenia procesu szkoleniowego

#### Cele urzędu

Przy planowaniu procesu szkoleniowego należy przeanalizować, jakie są zadania, cele, misja urzędu, jaki wpływ mają te elementy na rozwój członków korpusu służby cywilnej, co trzeba zmienić w obszarze szkoleń, aby wesprzeć w tym zakresie realizację strategii ogólnej urzędu. W związku z tym należy przeanalizować, jakiej wiedzy, jakich umiejętności, postaw (kompetencji) potrzebują członkowie korpusu służby cywilnej, aby być w stanie wykonać w sposób skuteczny stojące przed urzędem zadania.

Uwagi wymaga także kultura organizacyjna urzędu. Należy przeanalizować, na ile sprzyja ona realizacji celów i zadań strategii ogólnej i czy należy ją zmieniać. Jeśli tak, to w jakim kierunku powinny te zmiany następować, jakie elementy kultury organizacyjnej należy zmienić. Program szkoleń kształtujących nowe elementy kultury organizacyjnej powinien uwzględnić przygotowanie, przekonanie członków korpusu służby cywilnej do zmian, jak również sposób realizacji cyklicznych działań rozwojowych służących zmianie postaw.

Rozważyć należy również, jakie zmiany i nowe wyzwania planowane są w przyszłości dla urzędu w zakresie pełnionych przez niego funkcji, z zakresu współpracy z innymi instytucjami (także w ramach UE), zmian technologicznych itd. Każda informacja o przyszłych zmianach powinna zostać przeanalizowana z punktu widzenia przygotowania osób na stanowiskach objętych zmianami do nowych ról.

Analiza silnych i słabych stron urzędu oraz szans i zagrożeń w otoczeniu urzędu pozwoli odpowiedzieć na pytanie, co decyduje, że słabością i zagrożeniem dla urzędu mogą stać się członkowie korpusu służby cywilnej (ich niewystarczające kwalifikacje, opór względem zmian, niechęć do uczenia się, niska motywacja, przerost zatrudnienia).

#### Budżet urzędu<sup>31</sup>

Przy planowaniu procesu szkoleniowego należy uwzględnić środki przeznaczone na szkolenia dla danej jednostki organizacyjnej. Przełożeni powinni przy identyfikowaniu potrzeb szkoleniowych podległych im zespołów uwzględnić fakt, że środki te są ograniczone i nie wszystkie potrzeby członków korpusu służby cywilnej mogą być zaspokojone. Ponadto, zgodnie z Zarządzeniem nr 70 Prezesa Rady Ministrów, członek korpusu służby cywilnej kieruje się m.in. zasadą racjonalnego gospodarowania środkami publicznymi (par. 9), co oznacza, że korzystając ze środków publicznych ma on na względzie efektywne osiąganie celów przy racjonalnym wykorzystaniu środków publicznych. Mając na uwadze powyższą zasadę, zadaniem przełożonego jest wybór szkoleń, których realizacja przyczyni się do osiągnięcia celów bądź priorytetów urzędu. Narzędziem do racjonalizacji wykorzystania środków publicznych w urzędzie jest budżet zadaniowy. Aktualnie niewielka liczba urzędów posiada wdrożone budżety zadaniowe. Rekomenduje się, aby wszystkie urzędy, które wykorzystują to narzędzie, wprowadziły pozycje dotyczące szkoleń do budżetów zadaniowych.

Znajomość budżetu wpływa również na formę wybieranych szkoleń. Przy ograniczonych środkach należy położyć większy nacisk na realizację szkoleń niskobudżetowych, np. rezygnacja z zajęć wykorzystujących kontakt bezpośredni i zwiększenie liczby szkoleń wykorzystujących nowoczesne technologie (e-learningowych). Dogłębna analiza

<sup>31</sup> Słowa *budżet* nie należy w tym przypadku utożsamiać z pojęciem budżetu w rozumieniu ustawy o finansach publicznych (Dz.U. 2009 nr 157 poz. 1240 z późn zm.)

budżetu pozwoli na ocenę, które kategorie szkoleniowe powinny zostać poddane redukcji jako pierwsze.

### Polityka szkoleniowa urzędu

Część urzędów posiada dokumenty regulujące obszar szkoleń w formie Polityki szkoleniowej lub np. wewnętrznego zarządzenia, programu. Polityka szkoleniowa określa cele i zasady realizacji wszelkich działań związanych z planowaniem i realizacją szkoleń. Polityka szkoleniowa, będąca silnie powiązana ze strategią danej instytucji, umożliwia realizację celów i zadań stojących przed urzędem, wskazuje ponadto, jak powinien zostać zaprojektowany proces szkoleniowy.

### Wnioski z audytów dotyczące kompetencji członków korpusu służby cywilnej

Elementem, który należy również uwzględnić na wejściu do procesu szkoleniowego, jest analiza wniosków z przeprowadzonych audytów<sup>32</sup> w zakresie dotyczącym kompetencji członków korpusu służby cywilnej. Audyty odbywające się w urzędach mają na celu usprawnienie funkcjonowania instytucji i zarządzania nią. Audyt powinien wskazać, które obszary zarządzania działają mniej efektywnie, gdzie należy wprowadzić usprawnienia zarządcze. W związku z tym trzeba przeanalizować wnioski wynikające z audytów odnoszące się do poziomu spełnienia wymagań kompetencyjnych przez członków korpusu służby cywilnej. Wyniki tej analizy pozwolą na wskazanie, w których obszarach zdiagnozowano największe trudności do przezwyciężenia. Celem audytu jest również weryfikacja, czy cele urzędu są osiągnięte. Jeżeli nie, należy zbadać, co jest przyczyną, i określić sposoby zmiany tej sytuacji. Audyty zawierają również zalecenia, rekomendacje zmian w procedurach. Wszystkie te elementy powinny zostać uwzględnione przy planowaniu procesu szkoleniowego.

### Indywidualny Program Rozwoju Zawodowego (IPRZ)

Proces szkoleniowy poprzedza analiza indywidualnych programów rozwoju zawodowego poszczególnych członków korpusu służby cywilnej (IPRZ). IPRZ jest jednym z głównych elementów, na podstawie którego powinna zostać stworzona analiza potrzeb szkoleniowych. Zadaniem tego dokumentu jest ustalenie ścieżki rozwoju członka korpusu poprzez kierowanie go na odpowiednie szkolenia. IPRZ ustalany jest przez bezpośredniego przełożonego dla każdego członka korpusu służby cywilnej (z wyjątkiem dyrektora generalnego urzędu).

Program jest akceptowany przez osobę kierującą komórką organizacyjną i zatwierdzany przez dyrektora generalnego urzędu (bądź kierownika urzędu w przypadku urzędów, w których nie tworzy się stanowiska dyrektora generalnego). Ustalenie Indywidualnego Programu Rozwoju Zawodowego jest złożonym procesem, angażującym kilka podmiotów – bezpośredniego przełożonego, podwładnego, pracowników komórek ds. Zasobów Ludzkich oraz dyrektora generalnego urzędu (bądź kierownika urzędu w przypadku urzędów, w których nie tworzy się stanowiska dyrektora generalnego). Od tego, w jaki sposób programy te zostaną przygotowane, zależy rozwój zawodowy członków korpusu służby cywilnej oraz ich motywacja i możliwość utrzymania w pracy<sup>33</sup>.

IPRZ powinien uwzględniać cele urzędu, cele wspólne (urzędu i członka korpusu służby cywilnej) oraz cele indywidualne członka korpusu służby cywilnej<sup>34</sup>. Stanowi on podstawę do kierowania członków korpusu służby cywilnej na szkolenia.

Z IPRZ powinno wynikać, jakie są preferencje danego członka korpusu służby cywilnej odnośnie jego potrzeb rozwojowych i zakresu obowiązków na stanowisku pracy. Ponadto powinny być w nim zawarte planowane kierunki i działania rozwoju członków korpusu służby cywilnej wynikające z celów i priorytetów urzędu.

IPRZ powinien uwzględniać:

- wnioski zawarte w **ocenie okresowej** członka korpusu służby cywilnej z uwzględnieniem wyników **bilansu kompetencyjnego**<sup>35</sup> (jeżeli jest wdrożony model kompetencyjny w urzędzie),
- plan rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej,
- planowaną ścieżkę awansu stanowiskowego i finansowego członka korpusu służby cywilnej uwzględniającą potrzeby i możliwości urzędu w zakresie zatrudnienia.

Właściwie wypełniony IPRZ ma dużą wartość integrującą i staje się jedynym syntetycznym i systemowym źródłem informacji o indywidualnych potrzebach rozwojowych członka korpusu służby cywilnej. Umożliwia to bilansowanie indywidualnych potrzeb szkoleniowych w ramach całego urzędu. Jednocześnie unika się w ten sposób dwóch równoległych ścieżek pracy nad rozwojem w procesach oceny okresowej i kompetencji. Realizacja tak szeroko analizowanych potrzeb służy pełnemu rozwojowi wiedzy, umiejętności i postaw, ocenianych przez pryzmat celów i zadań stanowiskowych członków korpusu służby cywilnej.

Powyżej rekomendowane rozwiązanie polegające na połączeniu w jednym czasie i miejscu rozmów dotyczących oceny okresowej i bilansu kompetencyjnego skutkuje wskazaniem jednego planu rozwoju znajdującego swój wyraz w IPRZ. W praktyce takie rozwiązanie jest możliwe co dwa lata (zgodnie z ustawowym wymogiem prowadzenia oceny okresowej co dwa lata – art. 81 ustawy o służbie cywilnej). Natomiast rozmowy dotyczące bilansu kompetencyjnego (w założeniu prowadzone co rok) dają dodatkową możliwość zweryfikowania i uaktualnienia zgłaszanych indywidualnych potrzeb szkoleniowych. Potrzeby te, co drugi rok (w którym nie jest prowadzona ocena okresowa zgodna z zapisami w IPRZ), mogą znaleźć odzwierciedlenie we Wniosku o szkolenie realizowane w ramach rezerwy rocznego planu szkoleń – PII. F1. (v. Wytyczne do wdrażania Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej, IV. Narzędzia procesu szkoleniowego, 2.2.2. Wniosek o szkolenie w ramach rezerwy rocznego planu szkoleń – PII. F1).

## 1.2. Opcjonalne zasilenia procesu szkoleniowego

W przypadku gdy w urzędzie nie jest jeszcze wprowadzone narzędzie IPRZ, rekomenduje się pozyskanie informacji o indywidualnych potrzebach szkoleniowych poszczególnych członków korpusu służby cywilnej z wyników oceny okresowej oraz uzupełnienie ich o rekomendacje dotyczące rozwoju wynikające z bilansu kompetencyjnego (jeżeli modele kompetencyjne są w danej instytucji wprowadzone).

### Ocena okresowa

Zgodnie z art. 81 ustawy o służbie cywilnej ocenie okresowej podlega urzędnik służby cywilnej oraz pracownik służby cywilnej zatrudniony na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony. Ocena dokonywana jest przez bezpośredniego przełożonego. Ocena okresowa dotyczy wykonywania przez członka korpusu służby cywilnej obowiązków wynikających z opisu zajmowanego przez niego stanowiska pracy. Sporządzana jest ona – co do zasady – co 24 miesiące. Przepisy prawne nie umożliwiają stosowania dowolnych kryteriów oceniania członków korpusu służby cywilnej. Kryteria, wzory arkuszy, skala ocen i tryb sporządzania oceny okresowej określa Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 8 maja 2009 r. w sprawie warunków i sposobu przeprowadzania ocen okresowych członków korpusu służby cywilnej (Dz.U. Nr 74, poz. 633). W przypadku oceny okresowej członka korpusu służby cywilnej zatrudnionego na stanowisku pracy niebędącym wyższym stanowiskiem w służbie cywilnej ani stanowiskiem kierownika urzędu, w rozporządzeniu zostało wyznaczonych 17 kryteriów oceny, z czego 4 są obowiązkowe (rzetelność i terminowość, wiedza specjalistyczna i umiejętność jej wykorzystania, zorientowanie na osiąganie celów, doskonalenie zawodowe). Z pozostałych 13 przełożeni wybierają od 3 do 5 kryteriów dodatkowych. Ocena zatrudnionego na wyższym stanowisku w służbie cywilnej albo na stanowisku kierownika urzędu, które jest stanowiskiem pracy w służbie cywilnej, odbywa się przy wykorzystaniu 5 kryteriów obowiązkowych (zarządzanie zasobami, zarządzanie personelem, podejmowanie decyzji i odpowiedzialność, skuteczna komunikacja, zorientowanie na osiąganie celów). Ponadto zostało wyznaczonych 11 kryteriów, spośród których oceniający może wybrać maksymalnie 2 kryteria najbardziej istotne dla prawidłowego wykonywania obowiązków wynikających z opisu stanowiska.

<sup>35</sup> Definicja bilansu kompetencyjnego znajduje się w rozdziale IX.1. Zasilenia procesu szkoleniowego, podrozdział 1.2. Opcjonalne zasilenia procesu szkoleniowego.

Ocena okresowa ma na celu ocenę kompetencji (wiedzy, umiejętności, postaw) oraz realizacji zadań (jakość wykonywanej pracy, wywiązywanie się z obowiązków). Zdiagnozowane braki w umiejętnościach bądź trudności związane z wykonywaną pracą są bazą do zaplanowania dalszych działań w polityce personalnej urzędu. Ocena wskazuje również obszary, w których członek korpusu służby cywilnej jest najsilniejszy, i które w związku z tym należy wspierać, ma również ułatwić planowanie rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej. W przypadku gdy urząd nie posiada IPRZ, ocena okresowa powinna być dla przełożonego podstawą do kierowania członków podległego mu zespołu na szkolenia.

Wyniki oceny okresowej zapisane w formularzu w części V – Wnioski dotyczące Indywidualnego Programu Rozwoju Zawodowego, powinny znaleźć odzwierciedlenie w Arkuszu potrzeb szkoleniowych podległego zespołu – PI. N1 (v. *Wytyczne do wdrażania Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej*, IV. Narzędzia procesu szkoleniowego, 2.1.1. Arkusz potrzeb szkoleniowych podległego zespołu do wypełnienia przez przełożonego – PI. N1).

### Bilans kompetencyjny

Bilans kompetencyjny jest procesem polegającym na weryfikacji określonych na danym stanowisku pracy profili kompetencyjnych i porównanie ich z rzeczywistym poziomem spełnienia wymagań kompetencyjnych członków korpusu służby cywilnej zajmujących dane stanowiska pracy. Analiza spełnienia wymagań przez członka korpusu służby cywilnej na danym stanowisku pracy pozwala na zidentyfikowanie tych obszarów kompetencji, które wymagają poprawy, tak aby zadania wykonywane na danym stanowisku pracy mogły być realizowane z większą efektywnością. Poznanie luk kompetencyjnych pozwala na zaplanowanie precyzyjnych, dopasowanych indywidualnie do każdego członka korpusu służby cywilnej, działań rozwojowych. Ww. analiza daje również przełożonemu informację, jak rozkładają się kompetencje w całym podlegającym mu zespole, co pozwala na ewentualną zmianę sposobu zarządzania zasobami ludzkimi i określenie nowych kierunków wsparcia działań na rzecz rozwoju podległych członków korpusu służby cywilnej.

Jeżeli w instytucji prowadzony jest bilans kompetencyjny, dobrą praktyką jest, aby w Arkuszu potrzeb szkoleniowych podległego zespołu do wypełnienia przez przełożonego – PI. N1 uwzględnić także wynikające z niego wnioski odnośnie szkoleń.

Rekomenduje się, żeby rozmowy przełożonego i podwładnego w ramach oceny okresowej były prowadzone łącznie z rozmowami odnośnie bilansu kompetencyjnego. Służy to zintegrowaniu wyników obu rozmów i przedstawieniu ich łącznie jako wspólnej rekomendacji odnośnie doskonalenia kompetencji, tzn. wiedzy, umiejętności i postaw członka korpusu służby cywilnej. Takie podsumowanie wyników zarówno oceny okresowej, jak i bilansu kompetencyjnego w obszarze szkoleniowym, służy wspólnemu celowi – podniesieniu skuteczności i efektywności pracy członka korpusu służby cywilnej.

### Określenie potrzeb szkoleniowych *ad hoc*

Na schemacie modelu referencyjnego procesu szkoleniowego poza oceną okresową i bilansem kompetencyjnym jako opcjonalne zasilenie procesu szkoleniowego zostało oznaczone również określenie **potrzeb szkoleniowych *ad hoc***. Schematycznie element ten oznaczono na początku procesu, jednakże może on się pojawić na każdym etapie. Oznacza to, że występująca potrzeba *ad hoc* może być zasileniem każdego z podprocesów. Oprócz wyników bilansu kompetencyjnego potrzeby te mogą pojawić się np. w wyniku konieczności przeszkolenia członków korpusu służby cywilnej w związku z nałożeniem na zespół dodatkowych obowiązków czy nowych funkcji. Niezależnie od momentu pojawienia się potrzeby *ad hoc* szkolenie realizujące tę potrzebę jest każdorazowo uwzględnianie w rocznym planie szkoleń poprzez zaakceptowany Wniosek o szkolenie w ramach rezerwy rocznego planu szkoleń – PII. F1.

## 2. Charakterystyka podprocesów szkoleniowych

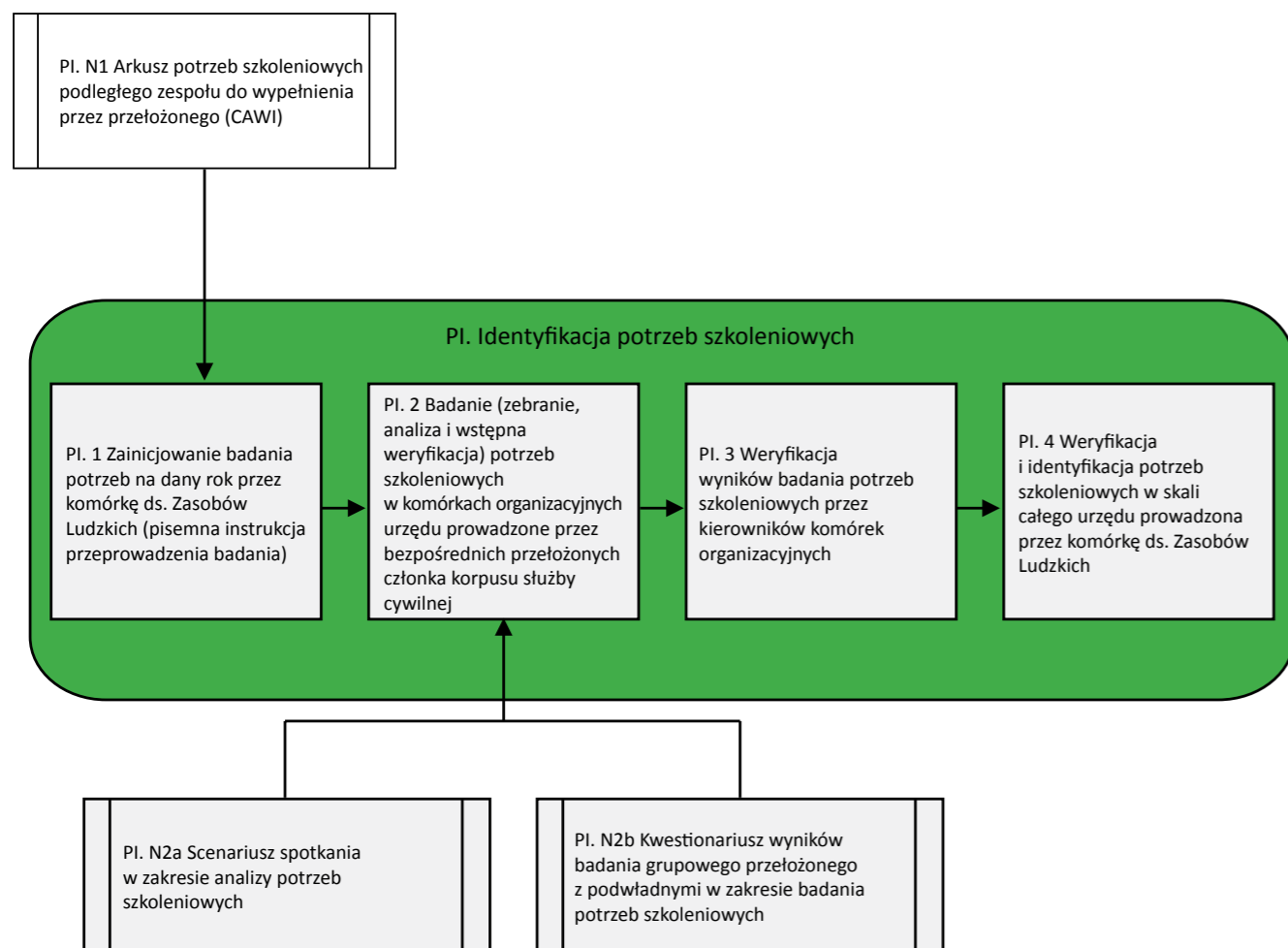
W niniejszym rozdziale została przedstawiona charakterystyka poszczególnych podprocesów szkoleniowych, jednakże z uwagi na zróżnicowanie urzędów – ich wielkość i specyfikę – różnice w długości trwania czynności między różnymi urzędami mogą być bardzo duże. Ze względu na to czas realizacji poszczególnych podprocesów i czynności powinien być ustalony indywidualnie przez każdy urząd.

### 2.1. Podproces I. Identyfikacja potrzeb szkoleniowych

Podstawą do zaplanowania procesu szkoleniowego jest odpowiednia identyfikacja potrzeb szkoleniowych członków korpusu służby cywilnej. Jest to punkt wyjścia do określenia konkretnego planu przebiegu tego procesu. Analiza potrzeb umożliwia zidentyfikowanie luk kompetencyjnych w określonych zakresach oraz wskazanie kierunków rozwoju wiedzy i umiejętności członków korpusu służby cywilnej. Dogłębna analiza potrzeb szkoleniowych powinna uwzględniać zarówno potrzeby rozwojowe danego członka korpusu służby cywilnej, jak i cele oraz priorytety całego urzędu. Trafne określenie potrzeb szkoleniowych zmniejsza ryzyko przeprowadzenia nieefektywnego szkolenia bądź skierowanie członka korpusu służby cywilnej na nieodpowiedni kurs. Dobrze przeprowadzona analiza pozwala tym samym racjonalnie wykorzystać budżet szkoleniowy.



Rysunek 3. Identyfikacja potrzeb szkoleniowych



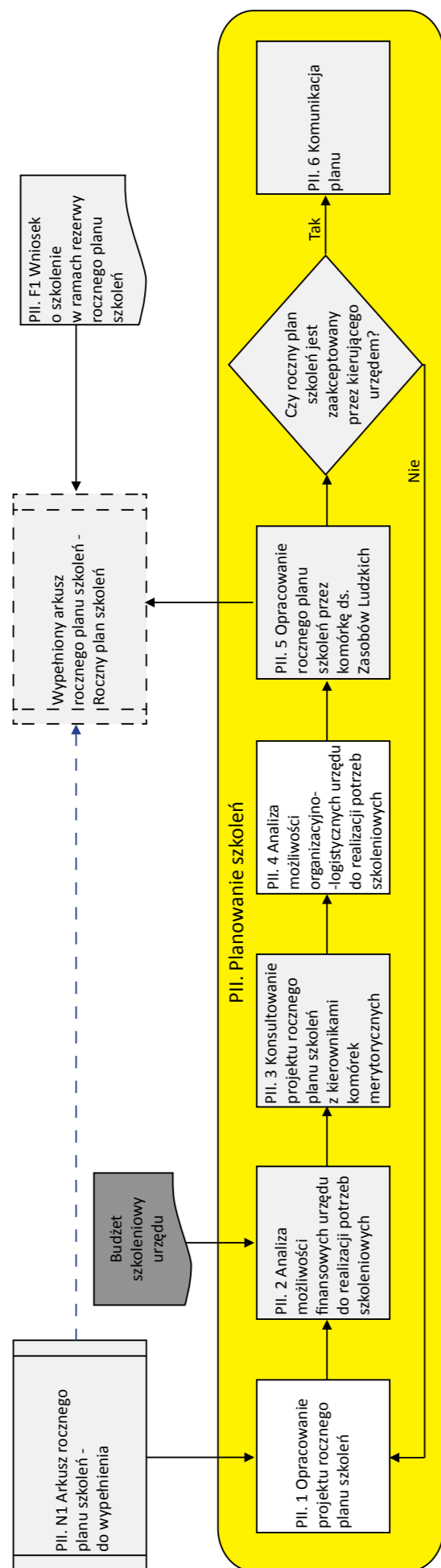
Źródło: Opracowanie własne.

## 2.2. Podproces II. Planowanie szkoleń

Planowanie szkoleń to drugi etap procesu szkoleniowego, który wynika z analizy zgłoszonych potrzeb. Podczas planowania szkoleń bierze się pod uwagę ograniczenia czasowe, organizacyjne i finansowe. Ze względu na zróżnicowanie procedur budżetowania w poszczególnych urzędach oraz fakt, że budżetowanie szkoleń jest ich integralną częścią, dokument Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej nie obejmuje wyodrębnionej procedury budżetowania szkoleń. Na takie przesądzenie ma dodatkowo wpływ fakt, że pozostałe pozycje objęte budżetowaniem są realizowane równocześnie przez tych samych kierowników, w tym samym czasie, najczęściej przy pomocy tych samych narzędzi. W związku z tym rekomenduje się przy wdrażaniu Polityki szkoleniowej sprawdzenie – w procesach wewnętrznych i praktyce działania urzędu – czy budżetowanie szkoleń jest ich integralną częścią.

W przypadku niewystarczającego umieszczenia szkoleń jako pozycji w procedurze budżetowania urzędu (w tym również w odniesieniu do urzędu zadaniowego), należy doprowadzić do czytelnego rozwiązania w tym zakresie. Rozwiązanie to powinno stanowić część regulacji wewnętrznej towarzyszącej wdrożeniu Polityki szkoleniowej w urzędzie.

Produktem planowania w procesie zarządzania szkoleniami jest określony roczny plan szkoleń.



Źródło: Opracowanie własne.

### 2.3. Podproces III. Realizacja szkoleń

Etap realizacji szkolenia polega na wdrożeniu systemu potrzebnego do osiągnięcia celów szkolenia. Elementami tego systemu są:

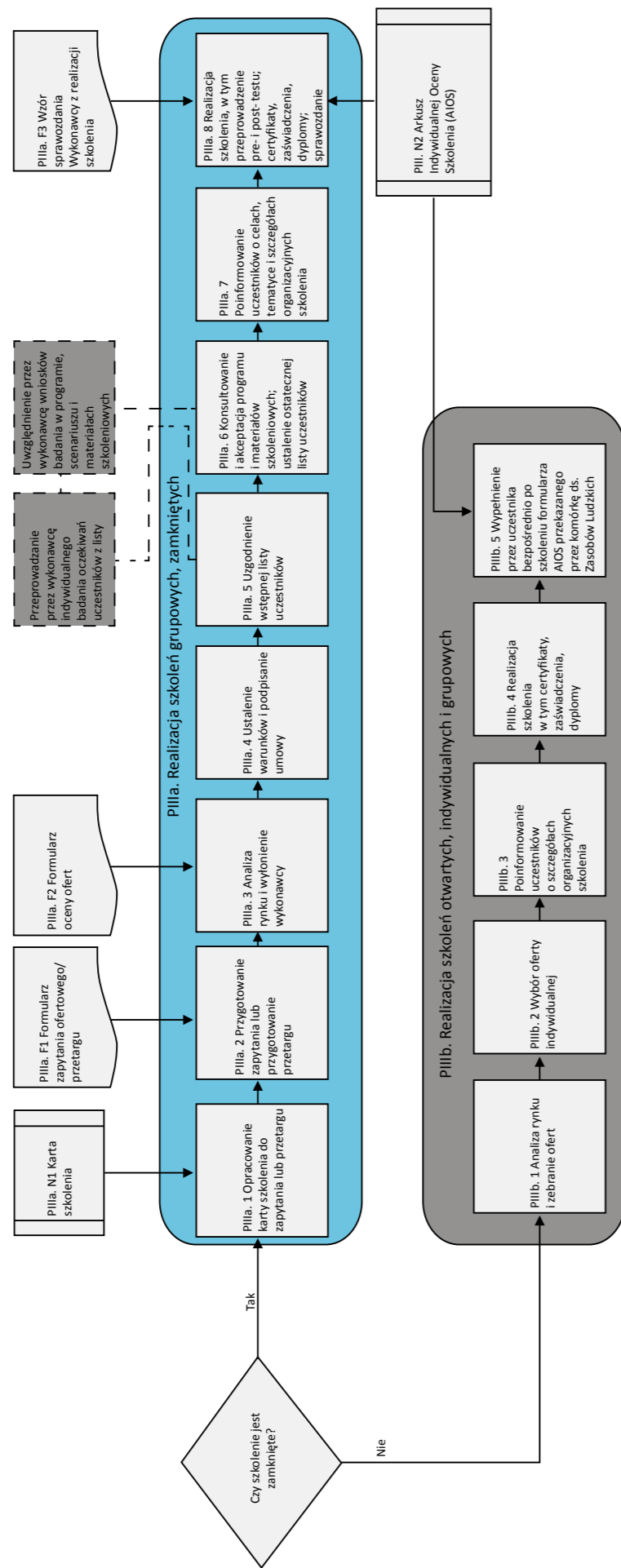
- ludzie poinformowani o celach, tematyce, zaangażowani w proces szkolenia,
- stosowane formy i metody szkolenia,
- warunki szkolenia,

oraz wzajemne powiązania między nimi. W realizacji procesu szkoleniowego można wyróżnić następujące fazy: przygotowanie szkolenia, faktyczną realizację oraz wdrożenie jego efektów.

W podprocesie realizacji szkoleń przeprowadzana jest również ewaluacja polegająca na ocenie szkolenia oraz zbadaniu wiedzy i umiejętności nabytych przez uczestników. Podproces realizacji szkoleń jest poprzedzony określeniem, czy zaplanowane szkolenie jest zamknięte, czy otwarte. Proces przewiduje dwie ścieżki w zależności od wyboru dostępności szkolenia. Realizację szkolenia rozpoczyna się od przygotowania zapytania ofertowego bądź przetargu. Istotnym elementem procesu jest ustalenie ostatecznej listy uczestników ze względu na fakt, że lista planowanych uczestników może być przygotowana nawet kilkanaście miesięcy wcześniej.

W przypadku gdy dezaktualizuje się potrzeba szkolenia dla danego uczestnika bądź całej grupy, szkolenie odpowiadające bieżącej potrzebie uczestników wprowadzane jest do procesu jako *ad hoc*. Ostatnim etapem podprocesu III jest przeprowadzenie szkolenia przez wykonawcę łącznie z wykonaniem oceny szkolenia i sporządzeniem przez wykonawcę sprawozdania (w przypadku szkoleń zamkniętych). Na etapie realizacji szkolenia przeprowadzane są również pre- i post-testy (w przypadku szkoleń zamkniętych), których zadaniem jest sprawdzenie poziomu wiedzy uczestników przed i po szkoleniu. Badanie przy wykorzystaniu pre- i post-testów jest drugim etapem procesu ewaluacji prowadzonym w oparciu o koncepcję Donalda Kirkpatricka<sup>36</sup> (v. *Wytyczne dotyczące wdrażania Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej*, IV. Narzędzia procesu szkoleniowego, 1. Założenia dotyczące narzędzi procesu szkoleniowego).

<sup>36</sup> Na podstawie: Kirkpatrick D. L. *Ocena efektywności szkoleń*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2001 r.

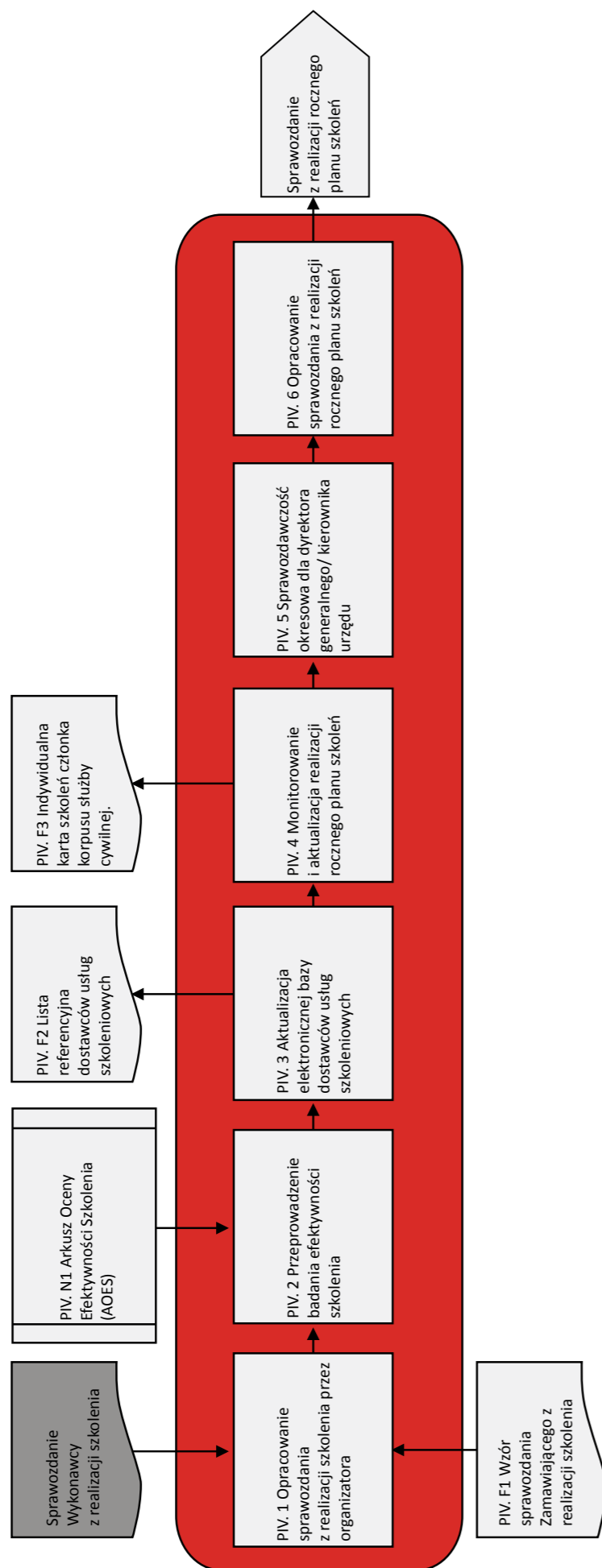


Źródło: Opracowanie własne.

## 2.4. Podproces IV. Ocena jakości i efektywności szkoleń

Ostatnim etapem w procesie szkoleniowym jest ocena jakości i efektywności szkoleń. Badanie wiedzy uczestników przed szkoleniem i po jego zakończeniu powinno stanowić integralną część cyklu szkolenia. Poprzez ocenianie można poznać jakość prowadzonych kursów, zbadać efektywność stosowanych metod, sprawdzić, czy uczestnicy i organizatorzy szkolenia osiągnęli postawione cele oraz zdobyć informacje potrzebne do udoskonalenia podobnych szkoleń w przyszłości. Ocena efektywności szkolenia pozwala na sprawdzenie, czy zwiększyły się kompetencje członków korpusu służby cywilnej, czy nabyta wiedza przyczyniła się do wprowadzenia zmian w instytucji, jednocześnie prowadząc do poprawy jej funkcjonowania. Wyniki oceny efektywności stanowią informację dla urzędu, czy zrealizowane szkolenie jest tylko kosztem dla instytucji, czy stanowi długookresową skuteczną inwestycję.

<sup>36</sup> Na podstawie: Kirkpatrick D. L. *Ocena efektywności szkoleń*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2001 r.



Źródło: Opracowanie własne.

### 3. Wsparcie informatyczne procesu szkoleniowego

Proces szkoleniowy wymaga obsługi przez system informatyczny, którego dostarczenie stanowi zadanie każdego z urzędów. **Aplikacja integrująca narzędzia obsługujące proces szkoleniowy** powinna współpracować z informatycznym systemem zarządzania (MIS<sup>37</sup>), który służy wspomaganie powtarzalnych czynności urzędu, czyli planowania, zarządzania wszelkimi zasobami organizacyjnymi, kierowania oraz kontrolowania działalności urzędu. Wszystkie proponowane w niniejszym dokumencie narzędzia stanowiące modele do wykorzystania w aplikacji informatycznej, są ze sobą powiązane. Powiązania poszczególnych narzędzi są wskazane w Wytycznych dotyczących wdrażania Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej w Tabeli nr 4 Zastosowanie narzędzi w procesie szkoleniowym (v. Wytyczne dotyczące wdrażania Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej, IV. Narzędzia procesu szkoleniowego, 2. Charakterystyka narzędzi procesu szkoleniowego).

Wsparcie informatyczne obejmuje również **bazę danych**, która stanowi zbiór wzajemnie powiązanych informacji zorganizowany w ramach systemu obsługującego proces szkoleniowy.

#### Aplikacja do informatycznego wsparcia procesu szkoleniowego

Jeżeli urząd nie posiada aplikacji do obsługi procesu szkoleniowego, to ma dwie możliwości.

- 1) Skorzystanie z oferty rynkowej dostawców gotowych programów pozwalających na obsługę procesu szkoleniowego.
- 2) Opracowanie i wdrożenie aplikacji „szytej na miarę”.

W pierwszym przypadku działania niezbędne do wdrożenia aplikacji będą wymagały zaprojektowania ich na podstawie analizy istniejących rozwiązań informatycznych w urzędzie i rozwiązania proponowanego przez dostawcę. Lista działań służących wdrożeniu aplikacji będzie rezultatem tej analizy.

W przypadku aplikacji „szytej na miarę” można rekomendować następujące czynności prowadzące do jej zaprojektowania i wdrożenia:

- 1) Przeprowadzenie analizy przyjętej Polityki szkoleniowej oraz potrzeb i oczekiwań przyszłych użytkowników aplikacji.
- 2) Opracowanie szczegółowego projektu prototypu aplikacji i weryfikacja narzędzi proponowanych w Polityce szkoleniowej:
  - określenie wymagań funkcjonalnych i нефункциональных aplikacji oraz narzędzi,
  - opracowanie przebiegu procesów w aplikacji.
- 3) Opracowanie wersji alfa (roboczej) aplikacji i uzyskanie zgodności z wymaganiami funkcjonalnymi:
  - opracowanie podstawowych komponentów aplikacji,
  - uruchomienie środowiska testowego,
  - uruchomienie podstawowych komponentów.
- 4) Uruchomienie i testowanie wersji alfa (roboczej) aplikacji i narzędzi – *quality assurances*<sup>38</sup> wraz z wprowadzeniem poprawek technicznych:
  - weryfikacja realizacji wymagań funkcjonalnych,
  - przygotowanie wymagań funkcjonalnych dla wersji alfa (testowej).
- 5) Opracowanie wersji alfa (testowej) aplikacji wraz z wprowadzeniem poprawek i korekt:
  - uruchomienie podstawowego zestawu narzędzi,
  - uruchomienie podstawowego zestawu funkcjonalności do zarządzania aplikacją.
- 6) Testowanie i rozbudowa aplikacji i narzędzi:
  - weryfikacja realizacji wymagań funkcjonalnych dla wersji alfa (testowej),
  - przygotowanie zweryfikowanych wymagań funkcjonalnych dla wersji beta (finalnej).
- 7) Opracowanie wersji beta (finalnej) aplikacji wraz z wprowadzeniem poprawek i korekt:
  - uruchomienie pozostałych narzędzi,
  - uruchomienie pozostałych funkcjonalności do zarządzania aplikacją.

<sup>37</sup> *Management Information System* – system komputerowy przeznaczony do obsługi organizacji, który zbiera i analizuje dane ze wszystkich jednostek organizacyjnych, a następnie dostarcza kadrcze zarządzającej w wystandaryzowanej formie raportów, informacje niezbędne do zarządzania.

<sup>38</sup> Zapewnienie jakości.

- 8) Zintegrowanie z systemem MIS urzędu.
- 9) Testowanie aplikacji i funkcjonalności narzędzi:
  - integracja narzędzi procesu szkoleniowego,
  - prowadzenie testów integracyjnych.
- 10) Oddanie aplikacji do eksploatacji:
  - szkolenie użytkowników z obsługi aplikacji,
  - wykorzystywanie aplikacji do obsługi procesu szkoleniowego,
  - okresowa ocena funkcjonalności oraz sprawności i niezawodności aplikacji.

Opisane powyżej czynności mają charakter listy referencyjnej, która musi być zweryfikowana w przypadku konkretnego wdrażanego projektu realizowanego przez urząd.

#### Baza danych

Baza danych stanowi zbiór informacji o określonej strukturze i z zaprojektowanymi pomiędzy nimi relacjami. Obsługuje ona cały proces szkoleniowy. Informacje znajdujące się w bazie są wykorzystywane przez użytkowników procesu i modyfikowane przez administratora całego procesu szkoleniowego lub osoby upoważnionej do wprowadzania i modyfikowania danych w części tego procesu (zgodnie z zakresem objętym upoważnieniem). Baza danych zawiera wszelkie informacje wykorzystywane w obszarze szkoleń członków korpusu służby cywilnej.

Baza danych szkoleniowych powinna mieć charakter relacyjny i zawierać przynajmniej minimalny zestaw danych w trzech obszarach:

- 1) Dane wejściowe.
- 2) Dane planistyczne.
- 3) Dane wynikowe.

Poniżej zaprezentowano minimalne zakresy danych w każdym z obszarów.

#### Dane wejściowe:

- 1) Lista członków korpusu służby cywilnej.
- 2) Dane podstawowe zatrudnionych osób:
  - stanowisko,
  - miejsce zatrudnienia (wydział/departament),
  - okres zatrudnienia, staż pracy,
  - charakter umowy,
  - posiadane certyfikaty i dyplomy,
  - dotychczas odbyte szkolenia.
- 3) Wnioski zawarte w ocenie okresowej członka korpusu służby cywilnej z uwzględnieniem wyników bilansu kompetencyjnego (jeżeli jest wdrożony model kompetencyjny w urzędzie).
- 4) Plan rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej.
- 5) Planowana ścieżka awansu stanowiskowego i finansowego członka korpusu służby cywilnej – planowane kolejne stanowiska.
- 6) Opcjonalnie – wyniki oceny okresowej członków korpusu służby cywilnej.
- 7) Budżet szkoleniowy urzędu w danym roku.

#### Dane planistyczne:

- 1) Grupy tematyczne szkoleń.
- 2) Nazwy szkoleń.
- 3) Numery referencyjne szkoleń.
- 4) Poziomy zaawansowania szkoleń.
- 5) Lista instytucji szkoleniowych:

- nazwa firmy,
  - adres,
  - dane kontaktowe,
  - nazwisko głównego trenera.
- 6) Koszty szkoleń w podziale na szkolenia zew. otwarte, wew. otwarte, zew. zamknięte, wew. zamknięte.
  - 7) Koszty za 1 osobodzień szkolenia.

#### Dane wynikowe

- 1) Ocena szkoleń:
  - Arkusz Indywidualnej Oceny Szkolenia – średnia ogólna ocena szkolenia.
  - Arkusz Oceny Efektywności Szkolenia – średnia ocena efektywności szkolenia przez uczestników.
  - Arkusz Oceny Efektywności Szkolenia – średnia ocena efektywności szkolenia przez przełożonych uczestnika.
- 2) Ocena instytucji szkoleniowych.
- 3) Ocena trenerów.
- 4) Wydatki poniesione na szkolenia.
- 5) Kwota pozostała do wydatkowania w budżecie.

Baza danych jest połączona z każdym podprocesem – dane i informacje przepływają z bazy do poszczególnych podprocesów oraz w drugą stronę z podprocesów do bazy. Na schemacie modelu referencyjnego przepływu informacji zostały oznaczone niebieskimi strzałkami o linii przerywanej.

Objęcie wsparciem informatycznym procesu szkoleniowego we wszystkich urzędach pozwoli na:

- lepsze jakościowo wspomaganie procesów decyzyjnych,
- wieloprzekrojowe i na różnych poziomach zarządzania informowanie kierownictwa organizacji,
- objęcie kanałami informacyjnymi wszystkich kluczowych agend organizacji, m.in. finansów, logistyki, działalności operacyjnej itd.,
- podniesienie wiarygodności informacji dzięki wprowadzeniu ich do systemu w miejscu powstawania.

## 4. Rezultat końcowy procesu szkoleniowego

W następstwie przeprowadzenia wszystkich czynności procesu szkoleniowego (w czterech podprocesach) wypracowany zostaje końcowy rezultat stanowiący wyjście z procesu – Sprawozdanie z realizacji rocznego planu szkoleń. Poprzez wypracowanie rezultatów możliwe jest osiągnięcie celu procesu. Celem prowadzonego w każdym urzędzie procesu szkoleniowego jest w sposób sterowany i kontrolowany podnieść kompetencje (rozumiane jako wiedza, umiejętności i odpowiednia postawa) członków korpusu służby cywilnej. Oczywiście na osiągnięcie tego celu wpływają rezultaty cząstkowe wypracowane w kolejnych podprocesach, a w szczególności rezultaty takich czynności, jak realizacja szkoleń i badanie efektywności szkoleń. Tym samym końcowy rezultat procesu szkoleniowego ma charakter tylko formalnego podsumowania przebiegu i skutków wszystkich działań służących osiągnięciu celu procesu szkoleniowego.

## 5. Narzędzia procesu szkoleniowego

Analiza oczekiwań przeprowadzona w trakcie trzech warsztatów wskazała, iż najważniejszą potrzebą urzędów związaną z opracowywaną Polityką szkoleniową są narzędzia. **Wszystkie narzędzia zostały wypracowane z udziałem przedstawicieli urzędów administracji rządowej.** Opracowano 13 narzędzi w ramach 4 podprocesów:

### I podproces – Identyfikacja potrzeb szkoleniowych

- Arkusz potrzeb szkoleniowych podległego zespołu do wypełnienia przez przełożonego (CAWI) – Narzędzie PI. N1
- Scenariusz spotkania w zakresie analizy potrzeb szkoleniowych – Narzędzie PI. N2a
- Kwestionariusz wyników badania grupowego przełożonego z podwładnymi w zakresie badania potrzeb szkoleniowych (FGI) – Narzędzie PI. N2b

### II podproces – Planowanie szkoleń

- Arkusz rocznego planu szkoleń – Narzędzie PII. N1
- Wniosek o szkolenie w ramach rezerwy rocznego planu szkoleń – Narzędzie PII. F1

### III podproces – Realizacja szkoleń

- Karta szkolenia – Narzędzie PIIIa. N1
- Formularz zapytania ofertowego/przetargu – Narzędzie PIIIa. F1
- Formularz oceny ofert – Narzędzie PIIIa. F2
- Wzór sprawozdania Wykonawcy ze szkolenia – Narzędzie PIIIa. F3
- Arkusz Indywidualnej Oceny Szkolenia (AIOS) – Narzędzie PIII. N2

### IV podproces – Ocena jakości i efektywności szkoleń

- Wzór sprawozdania Zamawiającego z realizacji szkolenia – Narzędzie PIV. F1
- Arkusz Oceny Efektywności Szkolenia (AOES) – Narzędzie PIV. N1
- Lista referencyjna dostawców usług szkoleniowych – Narzędzie PIV. F2
- Indywidualna karta szkoleń członka korpusu służby cywilnej – Narzędzie PIV. F3

Wszystkie modele narzędzi wraz z opisami znajdują się w Wytycznych dotyczących wdrażania Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej.

## IX. Załączniki

### Załącznik 1. Ramy prawne działania służby cywilnej

Rolę służby cywilnej w działalności państwa określa artykuł 153 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. Nr 78, poz. 483, z późn. zm.). Zgodnie z nim w urzędach administracji rządowej działa korpus służby cywilnej, którego zwierzchnikiem jest Prezes Rady Ministrów. Podstawowymi zasadami właściwego wypełniania obowiązków służbowych przez urzędników administracji rządowej jest: rzetelność, profesjonalizm, bezstronność i neutralność polityczna. Zasada rzetelności oznacza wykonywanie obowiązków służbowych kompetentnie, sprawnie, terminowo i w sposób ekonomicznie racjonalny. Zasada profesjonalizmu oznacza m.in., że pracownicy są zatrudniani w oparciu o jasne, merytoryczne kryteria oraz dysponują wiedzą i umiejętnościami zapewniającymi prawidłowe wykonywanie obowiązków. Bezstronność polega na równym traktowaniu wszystkich podmiotów, których dotyczą podejmowane przez nich czynności (wydawane decyzje, postanowienia, udzielane zamówienia publiczne itd.), natomiast neutralność polityczna oznacza niepodleganie wpływom partii politycznych, organizacji społecznych, związków zawodowych oraz nieformalnych grup nacisku podczas wykonywania obowiązków służbowych, a zatem kierowanie się wyłącznie normami prawa i standardami interesu publicznego.

Podstawowym aktem prawnym regulującym kwestię funkcjonowania służby cywilnej jest ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej, która weszła w życie z dniem 24 marca 2009 r. Ustawa określa zasady i mechanizmy, których zadaniem jest przyczynianie się do budowania profesjonalnej i efektywnej kadry urzędniczej. Ustawa precyzuje sposoby nawiązania stosunku pracy w służbie cywilnej, organizację służby cywilnej, jej funkcjonowanie i rozwój<sup>39</sup>.

Członkiem korpusu służby cywilnej jest zarówno osoba będąca pracownikiem (osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę), jak i urzędnikiem służby cywilnej (osoba zatrudniona na podstawie mianowania).

Na korpus służby cywilnej składają się pracownicy zatrudnieni na następujących stanowiskach urzędniczych: wyższych stanowiskach w służbie cywilnej, stanowiskach średniego szczebla zarządzania, stanowiskach koordynujących, samodzielnych, specjalistycznych oraz wspomagających.

Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. nakłada na Szefa Służby Cywilnej obowiązek opracowania i wdrożenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej. Strategia w swych założeniach wskazuje wizję i misję oraz priorytetowe i newralgiczne cele, określa również system realizacji oraz ramy finansowe, a także wytyczenie obszarów wdrożenia strategii.

Z istotniejszych dla procesu zarządzania zasobami ludzkimi służby cywilnej aktów wykonawczych (zarządzeń i rozporządzeń) do ww. ustawy wymienić należy rozporządzenia dotyczące:

- warunków i sposobu przeprowadzania ocen okresowych członków korpusu służby cywilnej,
- szczegółowych warunków organizowania i prowadzenia szkoleń w służbie cywilnej,
- wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej,
- określenia stanowisk urzędniczych, wymaganych kwalifikacji zawodowych, stopni służbowych urzędników służby cywilnej, mnożników do ustalania wynagrodzenia oraz szczegółowych zasad ustalania i wypłacania innych świadczeń przysługujących członkom korpusu służby cywilnej,
- sposobu przeprowadzania postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej,
- rodzajów dokumentów potwierdzających znajomość języka polskiego przez osoby nieposiadające obywatelstwa polskiego, ubiegające się o zatrudnienie w służbie cywilnej,
- postępowania wyjaśniającego i dyscyplinarnego w służbie cywilnej,
- świadczeń przysługujących urzędnikowi służby cywilnej przeniesionemu do pracy w innej miejscowości.

Ponadto Szef Służby Cywilnej określa standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej oraz w ramach strategii zarządzania zasobami ludzkimi w tej służbie dysponuje środkami z rezerwy budżetowej na modernizację służby cywilnej.

<sup>39</sup> Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz.U. Nr 227, poz. 1505, z późn. zm.).

## Załącznik 2. Benchmarking międzynarodowy w zakresie kluczowych elementów Polityki szkoleniowej

### 1. Model służby cywilnej w Polsce na tle europejskich modeli

W państwach europejskich można wyróżnić dwa podstawowe modele służby cywilnej: kariery oraz stanowisk. Model kariery występuje w najczystszej formie we Francji, zaś model stanowisk funkcjonuje w czytelnej formie w Wielkiej Brytanii<sup>40</sup>. Główną różnicą między tymi dwoma systemami jest to, że model kariery zakłada zatrudnienie zewnętrznego, w stosunku do administracji, członka korpusu służby cywilnej na najniższe stanowisko w służbie cywilnej i stopniowy rozwój jego kariery. Natomiast w drugim modelu członek korpusu służby cywilnej zatrudniany jest na konkretne stanowisko<sup>41</sup>.

W wyniku porównania polskiego modelu służby cywilnej do powyższych modeli wykazano, iż w Polsce występuje model mieszany<sup>42</sup>, z przewagą elementów charakterystycznych dla systemu kariery. O modelu kariery świadczy służba przygotowawcza, stabilność zatrudnienia, automatyczna indeksacja płac oraz związek między stażem pracy a wynagrodzeniem. Z kolei elementy systemu stanowisk to otwarty i konkurencyjny nabór, premiowanie kompetencji właściwych dla określonego stanowiska pracy oraz obsadzanie wyższych stanowisk w wyniku konkursów<sup>43</sup>.

Mimo przewagi uregulowań odpowiednich dla modelu kariery, Polska zmierza w kierunku modelu stanowisk. Jest to zgodne ze współczesnymi tendencjami kształtowania służby cywilnej, polegającymi na stopniowym odchodzeniu od modelu kariery. W szczególności w krajach o ukształtowanej demokracji uważa się, że model stanowisk jest efektywniejszy i zapewnia skuteczniejszą realizację zadań administracji publicznej. Wskazany trend powinien stać się coraz wyraźniejszy również w krajach o młodej demokracji<sup>44</sup>.

Zmierzanie do modelu stanowisk rodzi, jeśli chodzi o Politykę szkoleniową, jeszcze większą elastyczność i konieczność szybkiego reagowania na potrzeby. W systemie kariery szkolenia mogą być zaplanowane „z góry” na wiele lat oraz uwzględniać poszczególne stopnie rozwoju zawodowego i awansu. Natomiast w systemie stanowisk kandydat do pracy przychodzi do urzędu z pewnym zasobem wiedzy związanym z jego unikalnym dotychczasowym doświadczeniem zawodowym. Każdy taki przypadek jest inny, tzn. wymaga indywidualnego podejścia w kwestii dalszego rozwoju.

W modelu kariery ścieżki karier są naturalną koniecznością, natomiast w modelu stanowisk istnieją dużo mniejsze możliwości ich wykorzystania.

Stąd należy zwrócić uwagę na proponowane rozwiązania dotyczące szkoleń *ad hoc* oraz dużą odpowiedzialność za rozwój podległego zespołu w rękach bezpośredniego przełożonego, który najszybciej może zidentyfikować potrzeby szkoleniowe podległych pracowników. Jednocześnie kluczowa staje się zdolność przełożonych do prowadzenia coachingu dla swoich podwładnych na stanowisku ich pracy.

<sup>40</sup> Czaputowicz J., *Służba cywilna w procesie integracji europejskiej*, [w:], Czaputowicz J. (red.), *Administracja publiczna. Wyzwania w dobie integracji europejskiej*, Warszawa 2008 r., str. 253–261.

<sup>41</sup> Dostatni G., *Koncepcje służby cywilnej a realizacja konstytucyjnego celu jej działania*, Warszawa 2011 r., str. 132.

<sup>42</sup> Drobny W., Mazuryk M., Zuzankiewicz P., *ABC służby cywilnej*, wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2010 r., str. 18.

<sup>43</sup> Czaputowicz J., *Służba cywilna w procesie integracji europejskiej*, [w:], Czaputowicz J. (red.), *Administracja publiczna. Wyzwania w dobie integracji europejskiej*, Warszawa 2008 r., str. 258–261.

<sup>44</sup> Dostatni G., *Koncepcje służby cywilnej a realizacja konstytucyjnego celu jej działania*, Warszawa 2011 r., str. 150–151.

## 2. Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej w Wielkiej Brytanii

### 2.1. Diagnoza stanu systemu szkoleniowego

W Wielkiej Brytanii służba cywilna ogranicza się tylko do zatrudnionych w administracji centralnej, tj. ministerstw i agencji. Służba cywilna składa się z personelu ogólnego i specjalistycznego. Łącznie obejmuje blisko 500 000 osób<sup>45</sup>. Funkcjonuje ona w około 130 ministerstwach i urzędach centralnych. Każda z tych jednostek prowadzi własną politykę zarządzania kapitałem ludzkim, rekrutuje, szkoli oraz ustala zasady i warunki wynagradzania urzędników we własnym zakresie<sup>46</sup>. Ministerstwa i urzędy centralne są odpowiedzialne za identyfikację i realizację potrzeb w ramach rozwoju umiejętności poszczególnych członków korpusu służby cywilnej. Przełożeni odgrywają kluczową rolę w rozwoju podwładnych poprzez naukę na stanowisku pracy i coaching<sup>47</sup>.

Kandydat do korpusu służby cywilnej powinien w szczególności posiadać zdolności analityczne, przywódcze, umieć pracować w zespole, komunikować się oraz być kreatywny. Uzdolnieni kandydaci z dyplomem uniwersyteckim mają możliwość zrobienia kariery określanej jako „szybka ścieżka”. Wybrani kandydaci na początku służby przechodzą intensywne szkolenie, dzięki którym mogą objąć określone stanowiska<sup>48</sup>.

W Wielkiej Brytanii zarządzanie służbą cywilną jest wzorowane na sektorze prywatnym, gdzie najważniejsza jest jakość działania i efektywność ekonomiczna<sup>49</sup>. W 2011 r. został uruchomiony przez Urząd Rady Ministrów program *Civil Service Learning*, który ma na celu zmniejszenie kosztów kształcenia i uzyskanie jego wysokiej jakości. Oferuje on zamknięty katalog szkoleń ogólnych w ramach jednego wspólnego programu, który został zaprojektowany w ścisłej współpracy z ministerstwami i innymi urzędami centralnymi (*ministerial department* i *non-ministerial department*). W przyszłości planowane jest też wsparcie ministerstw i urzędów centralnych w zakresie realizacji szkoleń specjalistycznych i technicznych. Program nauczania dostosowany jest do zmieniających się potrzeb rynkowych i zbadanych luk kompetencyjnych w celu zapewnienia członkom korpusu służby cywilnej możliwości spełnienia wymagań na swoich obecnych stanowiskach pracy<sup>50</sup>. Celem *Civil Service Learning* jest zapewnienie rozwoju urzędnikom służby cywilnej, z wykorzystaniem różnorodnych form szkoleń, począwszy od bezpośrednich, po szkolenia wykorzystujące technologie teleinformatyczne (w tym e-learning)<sup>51</sup>.

W brytyjskiej służbie cywilnej duży nacisk kładzie się na ustawiczne kształcenie i samodoskonalenie zawodowe. Ministerstwa i urzędy centralne sporo zainwestowały w rozwój umiejętności swych podwładnych. W latach 2009–2010 wydatki na szkolenia wynosiły 275 milionów funtów (w przybliżeniu £ 547 na osobę), około połowa z nich była związana z rozwojem ogólnych umiejętności. Jednak rzeczywiste koszty szkoleń są znacznie wyższe, gdyż dane nie uwzględniają nieformalnych metod uczenia się, takich jak coaching i nauka w czasie pracy<sup>52</sup>.

Ministerstwa i urzędy centralne mają ograniczoną zdolność do identyfikacji potrzeb szkoleniowych. Większość strategii w zakresie rozwoju umiejętności członków korpusu służby cywilnej wyraźnie nie definiuje obecnych i przyszłych potrzeb szkoleniowych. Niekompletne i nierzetelne informacje na temat tego, jakie umiejętności rozwijać, przez których członków korpusu służby cywilnej oraz jakim kosztem, dodatkowo osłabiają zdolność wydziałów do zarządzania i utrzymania powiązania między potrzebami biznesowymi i działaniami mającymi na celu rozwój umiejętności.

<sup>45</sup> *Civil Service Statistics – 2011*, <http://www.ons.gov.uk/ons/rel/pse/civil-service-statistics/2011/stb---civil-service-statistics-2011.html>

<sup>46</sup> Pryciak M., *Służba cywilna w państwie*, Poznań 2011, str. 75–83.

<sup>47</sup> *Identifying and meeting central government's skills requirements*, National Audit Office, 13 July 2011, [www.nao.org.uk/skills-requirements-2011](http://www.nao.org.uk/skills-requirements-2011)

<sup>48</sup> Pryciak M., *Służba cywilna w państwie*, Poznań 2011 r., str. 78.

<sup>49</sup> Ibidem, str. 77.

<sup>50</sup> *Identifying and meeting central government's skills requirements*, National Audit Office, 13 July 2011, [www.nao.org.uk/skills-requirements-2011](http://www.nao.org.uk/skills-requirements-2011) [www.civilservice.gov.uk/learning](http://www.civilservice.gov.uk/learning)

<sup>51</sup> *Identifying and meeting central government's skills requirements*, National Audit Office, 13 July 2011, [www.nao.org.uk/skills-requirements-2011](http://www.nao.org.uk/skills-requirements-2011)

Efektywność szkoleń nie jest oceniana systematycznie. Jediną powszechnie stosowaną metodą oceny kształcenia są ankiety poszkoleniowe. Obecnie rzadko programy szkoleniowe są poddawane weryfikacji za pomocą wskaźników efektywności. Tylko kilka większych programów szkoleniowych poddano takiej ocenie.

W wyniku przeprowadzonego w 2010 r. badania osób w służbie cywilnej wynika, że istnieją znaczne braki w umiejętnościach (w tym na wysokich stanowiskach) i trudności z pozyskaniem wykwalifikowanych członków korpusu służby cywilnej. 1/3 respondentów wskazała, że istotnym czynnikiem wyjaśniającym braki w umiejętnościach w ich jednostce jest to, że pracownicy nie pozostają na stanowiskach wystarczająco długo. Cenne doświadczenia zostają utracone w wyniku częstych zmian kadrowych.

Innym problemem jest mała efektywność szkoleń. Tylko 48% urzędników stwierdziło, że szkolenia, w których brali udział w ciągu ostatnich 12 miesięcy, pomogły im lepiej realizować się w swojej pracy. Według członków korpusu służby cywilnej należałoby zmniejszyć udział tradycyjnych metod nauczania. W latach 2009–2010, 11% szkoleń opierało się na metodzie coachingowej, 28% szkoleń wykorzystywało technologie teleinformatyczne, a 61% szkoleń było opartych na bezpośredniej metodzie nauczania.

Członkom korpusu służby cywilnej często też brakuje motywacji, aby na bieżąco uzupełniać wiedzę, gdyż nie wiadomo, jak ją zastosować. Zaś menedżerowie nie przenoszą wykwalifikowanych podwładnych do innych wydziałów, nawet jeśli to najlepiej odpowiada potrzebom danej jednostki i zainteresowanych osób<sup>53</sup>.

## 2.2. Kierunki rozwoju systemu szkoleniowego

Obecnie w Wielkiej Brytanii ministerstwa i urzędy centralne dokonują redukcji w budżecie, w związku z tym ulega zmniejszeniu liczba członków korpusu służby cywilnej i następuje obniżenie dostępnych środków przeznaczonych na naukę. W rezultacie nauka w czasie pracy zyskuje coraz bardziej na znaczeniu. Dzięki tej metodzie możliwe jest uzyskanie większych korzyści przy mniejszych wydatkach na rozwój umiejętności. Należy wprowadzić także większe zastosowanie e-learningu, jednak wykorzystanie w głównym stopniu tej metody stwarza ryzyko, że szkolenia nie spełnią wymaganych potrzeb ministerstw i urzędów centralnych, w wyniku czego działania na rzecz rozwoju umiejętności będą nieskuteczne. W celu ograniczenia tego ryzyka należy wprowadzić kontrolę. Wymagać to będzie także współpracy między *Civil Service Learning* a ministerstwami<sup>54</sup>.

W celu zapewnienia potrzebnych umiejętności w ministerstwach planuje się ocenianie efektywności kształcenia bardziej systematycznie niż to miało miejsce w przeszłości. Należy również traktować działania związane z zatrzymaniem doświadczenia w ramach ministerstw i urzędów centralnych bardziej priorytetowo. To rozwiązanie rekomenduje się do przyjęcia w Polityce szkoleniowej w służbie cywilnej w Polsce. Powinno się także gromadzić dane dotyczące czasu trwania zatrudnienia członków korpusu służby cywilnej na stanowiskach<sup>55</sup>.

<sup>53</sup> Ibidem.

<sup>54</sup> *Identifying and meeting central government's skills requirements*, National Audit Office, 13 July 2011, [www.nao.org.uk/skills-requirements-2011](http://www.nao.org.uk/skills-requirements-2011)

<sup>55</sup> Ibidem.

## 3. Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej we Francji

### 3.1. Diagnoza stanu systemu szkoleniowego

We Francji w skład służby cywilnej wchodzi wszyscy urzędnicy państwowi i samorządowi<sup>56</sup>, a także służba cywilna szpitalna (lekarze, pielęgniarze, personel administracyjny). Następnie służby te dzielą się na tzw. korpusy<sup>57</sup>. Razem służba cywilna obejmuje 6 milionów osób, co stanowi 21% czynnej zawodowo ludności<sup>58</sup>.

Wśród instytucji szkoleniowych można dokonać rozróżnienia pomiędzy instytucjami zajmującymi się Polityką szkoleniową i instytucjami odpowiedzialnymi za same szkolenia. Dyrekcja Generalna Administracji i Służby Cywilnej (*Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique – DGAFF*) jest centralnym organem odpowiedzialnym za Politykę szkoleniową dla Państwowej Służby Cywilnej. Natomiast szkolenia prowadzone są przez różnorodne instytucje szkoleniowe, będące właściwą odpowiedzią na potrzeby służby cywilnej. Szkoły administracji organizują szkolenia wstępne, zaś kształcenie ustawiczne jest organizowane przez administrację, sektor prywatny, jak również przez szkoły administracji. Jednak najbardziej wydajnymi instytucjami szkoleniowymi są szkoły administracji. We Francji istnieje ogromna sieć takich szkół (50 szkół administracji). Współpracują one ściśle z organami administracji publicznej (na poziomie państwa, jak również samorządów i publicznych szpitali), są one w stanie realizować publiczne strategie szkoleniowe, z uwzględnieniem potrzeb administracji, a także celów szkolenia. Pomimo dość dużego rozdrobnienia systemu kształcenia służby cywilnej, funkcjonuje on prawidłowo<sup>59</sup>.

We francuskim systemie kształcenia służby cywilnej główną rolę odgrywa Narodowa Szkoła Administracji (*École nationale d'administration – ENA*). Przygotowuje ona kadry administracji w procesie dwuletniego intensywnego szkolenia aplikacyjnego. Mogą się w niej również kształcić na studiach podyplomowych pracownicy administracji. Posiadanie dyplomu tej uczelni stanowi przepustkę do wielu najważniejszych stanowisk. W zasadzie zrobienie kariery możliwe jest wyłącznie dla absolwentów ENA<sup>60</sup>. Z kolei dla wysokich urzędników, którzy w przyszłości mają być dyrektorami czy zastępcami dyrektorów przewidziany jest obowiązkowy staż szkoleniowy w ENA trwający około miesiąca<sup>61</sup>.

Administracja publiczna musi przyjąć każdego roku plan szkolenia. Niektóre kursy szkoleniowe mogą być obowiązkowe dla urzędników służby cywilnej, na przykład dla członków korpusu służby cywilnej przygotowujących się do pełnienia stanowisk wyższego szczebla. Poza tym urzędnicy mają indywidualne prawo do kształcenia na poziomie 20 godzin szkoleniowych rocznie, które mogą być gromadzone w czasie 6 lat<sup>62</sup>.

Wydatki na szkolenia we francuskiej służbie cywilnej są większe niż w sektorze prywatnym i stanowią 6,6% całkowitego funduszu płac. Pomimo dużych nakładów pieniężnych na szkolenia są one dobrze wykorzystywane. Natomiast wbrew dużej liczbie instytucji i ośrodków decyzyjnych w dziedzinie szkoleń francuski system szkolenia urzędników służby cywilnej jest spójny, oszczędny i efektywny<sup>63</sup>.

<sup>56</sup> Pryciak M., *Służba cywilna w państwie*, Poznań 2011 r., str. 70.

<sup>57</sup> Ibidem, str. 60.

<sup>58</sup> Schuffenecker D., *Reformy służby cywilnej i statusu członków służby cywilnej we Francji*, [w:], Mikułowski W., Jezierska A. (red.), *Wyzwania rozwoju zasobów ludzkich administracji publicznej w dobie kryzysu ekonomicznego – jak działać lepiej, mając mniej?*, Warszawa 2011 r.

<http://www.ksap.gov.pl/ksap/file/publikacje/zasobyludzkie.pdf>

<sup>59</sup> Raymond P., *The Civil Service Training system in France*, Kyiv 2010, <http://www.cs-training.eu/fichiers/52.pdf?PHPSESSID=4be017523d46259ed73114c26189ae11>

<sup>60</sup> Pryciak M., *Służba cywilna w państwie*, Poznań 2011 r., str. 74.

<sup>61</sup> Schuffenecker D., *Podstawowe wartości służby cywilnej w systemie francuskiej służby cywilnej*, [w:], Mikułowski W., Jezierska A. (red.), *Wyzwania rozwoju zasobów ludzkich administracji publicznej w dobie kryzysu ekonomicznego – jak działać lepiej, mając mniej?*, Warszawa 2011,

<http://www.ksap.gov.pl/ksap/file/publikacje/zasobyludzkie.pdf>

<sup>62</sup> Raymond P., *The Civil Service Training system in France*, Kyiv 2010, <http://www.cs-training.eu/fichiers/52.pdf?PHPSESSID=4be017523d46259ed73114c26189ae11>

<sup>63</sup> Ibidem.



We Francji system zarządzania zasobami ludzkimi uważany jest za dobry. Ogromna sieć szkół, spójność programów szkoleniowych oraz dobra metodologia oceny potrzeb szkoleniowych i jakości szkoleń, będąca wynikiem współpracy szkół administracji z organami służby cywilnej, a także zwracanie szczególnej uwagi na szkolenie trenerów i ich ocenę stanowią istotne czynniki składające się na dobre funkcjonowanie systemu szkoleń. Ponadto we Francji udało się stworzyć kompleksowy system pomiędzy szkoleniami początkowymi i ustawicznymi, opierający się głównie na odpowiednich instrumentach zarządzania, co również przyczynia się do lepszego zarządzania szkoleniami. Natomiast dzięki stabilności zatrudnienia urzędników, możliwe jest opracowanie długoterminowych strategii w zakresie szkolenia<sup>64</sup>.

### 3.2. Kierunki rozwoju systemu szkoleniowego

We Francji dąży się do ograniczenia wydatków publicznych, w związku z tym do 2013 r. ulegnie zmniejszeniu kadra urzędnicza, bowiem obecnie płace urzędnicze stanowią około 43% wydatków państwa. Jednocześnie dąży się do zachowania dobrej jakości służby publicznej<sup>65</sup>. Obecnie dochodzi się do wniosku, że należy skrócić czas trwania kształcenia początkowego i rozwijać raczej kształcenie ustawiczne przez cały czas trwania kariery zawodowej. Reforma kształcenia w ENA zakłada skrócenie okresu kształcenia z 27 do 24 miesięcy. Zmianie tej przyświeca również idea dążenia do profesjonalizacji. Uważa się, że słuchacze powinni być zdolni do pełnienia różnorodnych funkcji zawodowych<sup>66</sup>.

We francuskiej służbie cywilnej zmierza się do rozwoju jakościowego zarządzania zasobami ludzkimi. Chodzi o to, aby wspierać członków korpusu służby cywilnej w realizacji ich ścieżki zawodowej, doradzać im, jeśli chodzi o możliwość dalszego rozwoju oraz udzielać porad odnośnie zarządzania ich kompetencjami<sup>67</sup>.

## Załącznik 3. Dobra praktyka Urzędu Lotnictwa Cywilnego

Polityka szkoleniowa Urzędu Lotnictwa Cywilnego określa cele, zadania i zasady realizacji działań związanych z prowadzeniem działalności szkoleniowej w Urzędzie Lotnictwa Cywilnego.

Polityka szkoleniowa jest elementem strategii rozwoju Urzędu jako organizacji. Wspiera ona realizację misji i podstawowych wartości Urzędu oraz umożliwia sprawną realizację celów działalności Urzędu.

### Cele Polityki szkoleniowej

Celem Polityki szkoleniowej prowadzonej przez Urząd Lotnictwa Cywilnego jest zapewnienie skorelowanych z zadaniami i efektywnych szkoleń, dzięki którym cele organizacji zostaną osiągnięte. Rozwój kompetencji kadry Urzędu poprzez pogłębianie wiedzy, rozwijanie umiejętności oraz zmianę postaw członków korpusu służby cywilnej pozwala na zwiększenie efektywności działania organizacji. Realizowana przez Urząd polityka ma również za zadanie optymalne wykorzystanie środków publicznych przeznaczonych na cele szkoleniowe.

Polityka szkoleniowa obejmuje swym zasięgiem ogół członków korpusu służby cywilnej. System kierowania pracownikami na szkolenia jest przejrzysty i znany pracownikom Urzędu.

Celem specyficznym wynikającym z misji Urzędu Lotnictwa Cywilnego jest „Zapewnienie maksymalnego poziomu bezpieczeństwa i ochrony lotnictwa”. Natomiast priorytetem wynikającym z celu polityki szkoleniowej jest „Ustawiczne szkolenie i podnoszenie kwalifikacji zawodowych personelu inspekcji i nadzoru nad bezpieczeństwem lotniczym”. Realizacja priorytetu w praktyce polega na zapewnieniu właściwej liczby odpowiednio wykwalifikowanych i upoważnionych inspektorów nadzoru lotniczego, uzyskanie zharmonizowania poziomu kompetencji i uprawnień inspektorów z międzynarodowymi standardami w tym zakresie, a także ustalanie standardów związanych z kształceniem ustawicznym inspektorów nadzoru.

### Procesy Polityki szkoleniowej

Polityka szkoleniowa obejmuje cztery procesy: identyfikacja potrzeb szkoleniowych, planowanie szkoleń, realizacja szkoleń i ocena ich efektywności. Procesy te zostały ujęte w procedurach Systemu Zarządzania Jakością (ISO) oraz Systemie Elektronicznego Obiegu Dokumentów (SEOD).

#### Identyfikacja potrzeb szkoleniowych

Diagnoza potrzeb szkoleniowych dokonywana jest w oparciu o potrzeby zgłaszane przez kierowników komórek organizacyjnych oraz osoby zajmujące samodzielne stanowiska, które ustalane są na podstawie zmian w międzynarodowych i krajowych przepisach lotniczych, zapisów programów naprawczych po audytach międzynarodowych, analiz opisów stanowisk pracy oraz wniosków z oceny okresowej. Rozpoznanie potrzeb szkoleniowych następuje również w oparciu o zapisy zawarte w „Zasadach szkolenia pracowników ULC” zawierające minimalne wymogi kompetencyjne dla grup stanowisk oraz wskazania do tzw. „ścieżek karier”, a także potrzeby zgłaszane w związku z realizacją tzw. „projektów interdepartamentalnych” (obejmujące tematyką członków korpusu służby cywilnej różnych departamentów).

#### Planowanie szkoleń

Roczny plan szkoleń w Urzędzie budowany jest w oparciu o zidentyfikowane potrzeby szkoleniowe. Plan akceptowany jest przez Dyrektora Generalnego ULC, zatwierdzany przez Prezesa Urzędu. Plan ma charakter rzeczowo-finansowy, określa także wysokość rocznych limitów środków finansowych dla poszczególnych komórek organizacyjnych. Tworzona jest dziesięcioprocentowa rezerwa na szkolenia nieujęte w rocznym planie szkoleń.

<sup>64</sup> Ibidem.

<sup>65</sup> Schuffenecker D., *Strategie rozwoju zasobów ludzkich administracji i zarządzania tymi zasobami*, [w:], Mikułowski W., Jezierska A. (red.), *Wyzwania rozwoju zasobów ludzkich administracji publicznej w dobie kryzysu ekonomicznego – jak działać lepiej, mając mniej?*, Warszawa 2011 r.

<http://www.ksap.gov.pl/ksap/file/publikacje/zasobyludzkie.pdf>

<sup>66</sup> Ibidem.

<sup>67</sup> Ibidem.

## Finansowanie szkoleń

Szkolenia członków korpusu służby cywilnej Urzędu przewidziane dla służby cywilnej, w tym szkolenia specjalistyczne inspektorów nadzoru lotniczego, są w pełni finansowane przez Urząd. W Urzędzie dofinansowuje się naukę języka angielskiego i/lub innych języków obcych, w tym w szczególności języka francuskiego i innych oficjalnych języków UE. Wysokość kwoty dofinansowania jest uzależniona od wielkości rocznego budżetu szkoleniowego i ustalana przez Dyrektora Generalnego Urzędu na dany rok budżetowy. Gdy koszt szkoleń specjalistycznych przekracza 4000 PLN oraz w przypadku studiów podyplomowych, zawiera się umowę zwaną „umową lojalnościową”, której przedmiotem są wzajemne prawa i obowiązki wynikające z podjęcia przez członka korpusu służby cywilnej kształcenia oraz pokrycia przez Urząd kosztów z tym związanych.

## Realizacja szkoleń

W Urzędzie (tak jak w całej służbie cywilnej) organizowane są szkolenia: centralne, powszechne, szkolenia w ramach indywidualnego programu rozwoju zawodowego członków korpusu służby cywilnej (IPRZ) oraz szkolenia specjalistyczne. Klasyfikacja szkoleń według kategorii stosowanych w lotnictwie cywilnym obejmuje szkolenia podstawowe: wstępne (*initial*), na stanowisku pracy (*on-the-job-training*), okresowe (*recurrent*), doskonalące (*upgrading*), odświeżające (*refresher*) oraz szkolenia specjalistyczne: wdrażające (*enforcement*), techniczne (*technical*), specjalistyczne lotnicze (*specialized*), harmonizacyjne. Klasyfikacja szkoleń wg rodzajów i wg kategorii jest spójna.

Kadra kierownicza Urzędu wyższego i średniego szczebla zarządzania objęta jest obowiązkowym corocznym programem szkoleń dotyczącym rozwoju umiejętności menedżerskich, tzw. „soft skills”. Zakres szkoleń obejmuje: myślenie strategiczne, kreatywne i twórcze, kodeks etyki służby cywilnej, podejmowanie decyzji i odpowiedzialność, organizację pracy i osiąganie rezultatów, skuteczną komunikację, zarządzanie zasobami ludzkimi (w tym zarządzanie konfliktem, motywowanie członków korpusu służby cywilnej) oraz zarządzanie zmianą w organizacji.

## Ocena efektywności szkoleń

Badanie efektywności pozwala na dokonanie oceny skuteczności szkoleń i ich dostosowania do potrzeb Urzędu, ustalenie przyrostu wiedzy, umiejętności i zmiany postaw. Umożliwia dokonanie oceny firm szkoleniowych współpracujących z ULC oraz tworzenie list rankingowych tych firm, a także optymalizację wydatkowanych środków na cele szkoleniowe.

Proces ewaluacji prowadzony jest w oparciu o koncepcję Donalda Kirckpatricka na trzech poziomach:

- 1) Poziom I. Reakcja na szkolenie (stopień zadowolenia uczestników ze szkolenia), badany na podstawie ankiety poszkoleniowej.
- 2) Poziom II. Uczucie się (poziom wiedzy), badany testami wiedzy, pre-testy, post-testy.
- 3) Poziom III. Ocena na podstawie zachowań (zastosowanie zdobytej wiedzy i umiejętności w realiach organizacji)
  - 1 m-c po szkoleniu – arkusz realizacji szkolenia oceny efektywności szkolenia (check-lista),
  - 3 m-ce po realizacji szkolenia – arkusz obserwacji umiejętności członka korpusu służby cywilnej nabytych w trakcie szkolenia.

## System kaskadowania wiedzy (szkolenia wewnętrzne)

Celem wprowadzenia systemu kaskadowania wiedzy jest przekazanie zdobytej w procesie szkolenia zewnętrznego wiedzy szerszemu gronu członków korpusu służby cywilnej Urzędu. Podstawowymi formami przekazywania tej wiedzy są prezentacje oraz materiały szkoleniowe w formie elektronicznej. Szkolenia wewnętrzne przeprowadzane są przez uczestnika szkolenia w terminie do 10 dni po zakończonym szkoleniu zewnętrznym.

## Ocena i weryfikacja Polityki szkoleniowej

Dyrektor Generalny Urzędu sporządza raz w roku sprawozdanie z realizacji Polityki szkoleniowej, które przedkłada Prezesowi Urzędu do zatwierdzenia. Sprawozdanie zawiera ocenę stopnia realizacji celów i priorytetów założonych w planie na dany rok, analizę rzeczową wykonania Rocznej planu szkoleń, realizację budżetu szkoleniowego oraz wnioski dotyczące weryfikacji i rozwoju Polityki.

Załącznikami do Polityki szkoleniowej są zasady szkolenia aktualnie dla pięciu departamentów np. Zasady zatrudniania, szkolenia i podnoszenia kwalifikacji członków korpusu służby cywilnej merytorycznych departamentu techniki lotniczej i delegatur terenowych Urzędu Lotnictwa Cywilnego. Dokumenty takiego typu są przygotowywane dla pozostałych departamentów.

## Rekomendacje do wykorzystania z opisanej dobrej praktyki:

- 1) Podział procesu szkoleniowego na cztery następujące po sobie podprocesy: identyfikacja potrzeb szkoleniowych, planowanie szkoleń, realizacja szkoleń i ocena ich efektywności, co zostało wykorzystane w dokumencie Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej. Podprocesy szkoleniowe powinny być, tak jak w ULC, wprowadzone do Systemu Zarządzania Jakością (ISO) (jeżeli ISO funkcjonuje w urzędzie).
- 2) Współfinansowanie szkoleń przez członków korpusu służby cywilnej np. nauka języka angielskiego i/lub innych języków obcych realizowana po godzinach pracy.
- 3) Organizowanie szkoleń na stanowisku pracy (*on-the-job-training*) dla wszystkich urzędów oraz do wykorzystania indywidualnie przez urzędy o podobnej specyfice do ULC koncepcji szkoleń: odświeżających (*refresher*) oraz harmonizacyjnych.
- 4) Objęcie kadry kierowniczej urzędu wyższego i średniego szczebla zarządzania obowiązkowym corocznym programem szkoleń dotyczącym rozwoju umiejętności menedżerskich, tzw. „soft skills” – rekomendacja do rocznego planu szkoleń w urzędzie.
- 5) Prowadzenie procesu ewaluacji szkoleń na trzech poziomach: reakcji na szkolenie, poziomu nabytej wiedzy, zmiany w zachowaniach.
- 6) Wprowadzenie systemu kaskadowania wiedzy zdobytej w procesie szkolenia w każdym urzędzie w formie prezentacji, materiałów szkoleniowych lub realizacji szkoleń wewnętrznych.

## Załącznik 4. Tabela rekomendacji służących zwiększeniu motywacji członków korpusu służby cywilnej w szkoleniach oraz zwiększeniu znaczenia szkoleń w urzędzie

Lp.	Rekomendacja	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia
1	Rozwijanie baz wiedzy i kompetencji w zakresie zarządzania wiedzą w urzędzie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poszczególne urzędy</li> </ul>	Opracowanie koncepcji (zakres, procedury i sposób administrowania). Wzajemne udostępnianie baz wiedzy pomiędzy urzędami.
2	Obligatoryjny wymóg kaskadowania wiedzy w stosunku do uczestników szkoleń.	Poszczególne urzędy	Wprowadzenie regulacji w tym zakresie w ramach Polityki szkoleniowej urzędu.
3	Powiązanie efektywności szkoleń z systemem motywacji (w tym z systemem awansów) dla członków korpusu służby cywilnej.	Poszczególne urzędy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wprowadzenie regulacji w tym zakresie w obszarze motywowania w urzędzie.</li> <li>Wprowadzenie wyróżnień i nagród dla członków korpusu służby cywilnej uzyskujących najwyższą efektywność szkoleń.</li> </ul>
4	Monitorowanie efektywności szkoleń.	Poszczególne urzędy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wprowadzenie regulacji w tym zakresie w ramach Polityki szkoleniowej urzędu.</li> <li>Rozszerzenie zakresu stosowania badania efektywności poprzez AOES.</li> </ul>
5	Stworzenie forum wymiany doświadczeń i dobrych praktyk związanych z realizacją procesu szkoleniowego oraz zarządzaniem wiedzą w urzędach.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Urzędy</li> <li>Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów</li> </ul>	Cykliczne wspólne inicjatywy urzędów oraz Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.
6	Podnoszenie rangi i znaczenia trenerów wewnętrznych w urzędach.	Poszczególne urzędy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Specjalne programy rozwijające trenerów wewnętrznych organizowane przez urzędy lub wspólnie przez kilka urzędów.</li> <li>Wprowadzenie nagród bądź wynagrodzenia dla najlepszych trenerów.</li> </ul>
7	Wprowadzenie powszechnego badania stopnia spełnienia wymagań kompetencyjnych w ramach powszechnie wdrożonych w urzędach modeli (uwzględniających wskaźniki zachowań członka korpusu służby cywilnej).	Poszczególne urzędy	Wprowadzenie regulacji w tym zakresie w obszarze rozwoju i szkoleń w urzędzie.

8	Zwiększenie rzetelności i jakości prowadzonych ocen okresowych w urzędach (niska jakość wyników oceny okresowej w przypadku traktowania jej przez urząd jako wymogu formalnego o nikłym znaczeniu w codziennej praktyce zarządzania i motywowania członków korpusu służby cywilnej).	Poszczególne urzędy	Przeprowadzenie szkoleń (w tym treningów) z zakresu metodyki przeprowadzania oceny okresowej dla osób dokonujących ocen okresowych.
9	Poprawa jakości komunikacji w zakresie informacji wykorzystywanej na wszystkich etapach procesu szkoleniowego w urzędzie oraz w odniesieniu do szkoleń centralnych organizowanych przez Szefa Służby Cywilnej.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poszczególne urzędy</li> <li>Osoby odpowiedzialne za organizację szkoleń centralnych</li> </ul>	Przyjęcie jednolitych standardów w zakresie informacji dotyczącej szkoleń (informacja pełna, rzetelna, zaadresowana do właściwej osoby, przekazana właściwym kanałem i we właściwym czasie).
10	Rozwinięcie systemów informatycznych obsługujących proces szkoleniowy w urzędach.	Poszczególne urzędy	W ramach programów informatyzacji realizowanych przez urzędy.
11	Pozyskanie środków na projekt wspierający rozwój e-learningu w danym urzędzie.	Poszczególne urzędy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplikowanie o środki.</li> <li>Realizacja projektów w zakresie e-learningu.</li> </ul>
12	Poprawa jakości badania potrzeb szkoleniowych i zapewnienie wysokiego stopnia dopasowania szkoleń do zidentyfikowanych potrzeb.	Poszczególne urzędy	Wprowadzenie rozwiązań proceduralnych i narzędziowych w ramach Polityki szkoleniowej urzędu.
13	Rozszerzenie liczby szkoleń prowadzonych na stanowisku pracy.	Poszczególne urzędy	Aktywność przełożonych, zaangażowanie trenerów wewnętrznych i zwiększenie wewnętrznych konsultacji w ramach kaskadowania wiedzy pozyskanej na szkoleniach.
14	Wprowadzenie oprócz kompetencji indywidualnych kompetencji grupowych.	Poszczególne urzędy	Wdrożenie modułu kompetencji grupowych w modelach kompetencji.
15	Zwiększenie stopnia zabezpieczenia interesów urzędu poprzez doskonalenie regulacji cywilno-prawnych w relacji urząd – członek korpusu służby cywilnej.	Poszczególne urzędy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doskonalenie wzorów umów cywilno-prawnych zabezpieczających interesy urzędów w zakresie inwestycji dokonywanych w rozwój członków korpusu służby cywilnej.</li> <li>Wymiana dobrych praktyk między urzędami w zakresie rozwiązań cywilno-prawnych zabezpieczających interesy pracodawców.</li> </ul>

16	Wprowadzenie badania motywacji do uczestnictwa w szkoleniach.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poszczególne urzędy</li> <li>• Wykonawcy/organizatorzy szkoleń</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• W ramach badania potrzeb szkoleniowych.</li> <li>• W ramach oceny szkoleń poprzez AIOS.</li> </ul>
17	Informowanie członków korpusu służby cywilnej o kosztach ponoszonych przez urząd na jego szkolenie.	Poszczególne urzędy	W ramach Indywidualnej karty szkoleń członka korpusu służby cywilnej.
18	Udział członka korpusu służby cywilnej w częściowym finansowaniu kosztów części szkoleń (realizowanych poza godzinami pracy).	Poszczególne urzędy	Wprowadzenie regulacji w tym zakresie w ramach Polityki szkoleniowej urzędu.
19	Podpisywanie umów lojalnościowych w przypadku uczestniczenia przez członka korpusu służby cywilnej w szkoleniach o wysokiej finansowej wartości jednostkowej (określone indywidualnie przez każdy urząd).	Poszczególne urzędy	Wprowadzenie regulacji w tym zakresie w ramach Polityki szkoleniowej urzędu.
20	Wprowadzenie zasady, w myśl której za rozwój zawodowy członka korpusu służby cywilnej odpowiadają solidarnie: on sam oraz jego przełożony.	Poszczególne urzędy	Wprowadzenie regulacji w tym zakresie w ramach Polityki szkoleniowej urzędu.

## Załącznik 5. Zarządzanie wiedzą urzędu w procesie szkoleniowym

Rozwój instytucji publicznych oparty jest przede wszystkim na dostępie do informacji i wiedzy oraz ich wykorzystaniu w codziennej działalności. Od lat postępuje wzrost znaczenia wiedzy w realizowanych zadaniach przez urzędy administracji rządowej.

Przez **zarządzanie wiedzą** w urzędzie rozumie się proces pozyskiwania, gromadzenia, przetwarzania i jej udostępniania. Zarządzaniem wiedzą oznacza świadome prowadzenie działań w tym zakresie. Komponentami wiedzy są dane i informacje oraz umiejętności pozwalające na praktyczne wykorzystanie informacji. Cechą wiedzy jest to, że im bardziej używana, tym bardziej przyrasta.

Cała wiedza, którą posiada urząd, może być nieskodyfikowana lub skodyfikowana.

**Wiedza nieskodyfikowana** to ta, którą posiadają członkowie korpusu służby cywilnej. Są oni indywidualnymi jej dysponentami i od nich zależy, czy będą się nią dzielili z innymi osobami, czy nie.

Odrębną kategorią wiedzy nieskodyfikowanej jest wiedza zbiorowa urzędu, która stanowi, poprzez efekt synergii, wartość dodaną. Przejawia się ona w rezultatach uzyskiwanych poprzez codzienną współpracę członków korpusu służby cywilnej oraz w ramach coraz powszechniej stosowanych zespołów zadaniowych i projektowych.

**Wiedza skodyfikowana** to ta, która jest gromadzona poza członkami korpusu służby cywilnej, chociaż są oni jej najważniejszym źródłem. Dysponentem tej wiedzy jest urząd, który decyduje o tym co pozyskiwać i z jakich źródeł, jak gromadzić i przetwarzać pozyskiwaną wiedzę oraz w jaki sposób ją udostępniać. Najbardziej dogodnym sposobem kodyfikacji wiedzy są coraz powszechniej stosowane w tym zakresie systemy IT. Z tym wiąże się potrzeba administrowania bazą wiedzy, tak aby posiadane zasoby były adekwatne do potrzeb indywidualnych i zbiorowych urzędu oraz aby jej zasoby były aktualne, uporządkowane i pozbawione informacji zbędnych (redundancji). Kluczową wartością bazy wiedzy w urzędzie jest łatwa i szybka dostępność do poszukiwanych przez użytkowników zasobów. Inną ważną kwestią związaną z administrowaniem bazą wiedzy jest zarządzanie uprawnieniami dostępu do poszczególnych zasobów wiedzy i tym samym ochroną posiadanej wiedzy. Zgodnie z dobrymi praktykami w instytucjach publicznych rekomendowane jest szerokie udostępnianie wiedzy (z wyjątkiem informacji niejawnych), co pozwala na osiągnięcie korzyści zarówno wewnątrz urzędu, jak i w wymiarze społecznym.

Wykorzystywanie wiedzy nieskodyfikowanej powinno odbywać się w urzędzie spontanicznie poprzez kontakty sieciowe w ramach relacji pracowniczej<sup>68</sup> pomiędzy członkami korpusu służby cywilnej lub w sposób wymagany przez urząd poprzez opisane procedury postępowania w tym zakresie. W tym drugim przypadku mówimy o zarządzaniu wiedzą.

Zarządzanie wiedzą w odniesieniu do jej kodyfikowania w urzędzie wiąże się ze stosowaniem procedur jej pozyskiwania, formy i nośników jej zapisu oraz wymagań w tym zakresie wobec członków korpusu służby cywilnej.

Kodyfikowanie wiedzy jest kluczowym sposobem ochrony tego zasobu w organizacji. Odejścia członków korpusu służby cywilnej (zmiana pracy, emerytura) powodują olbrzymie straty w potencjale wiedzy, jeżeli nie prowadzono jej kodyfikacji. Bardzo często wiedza posiadana przez odchodzących członków korpusu służby cywilnej jest tracona bezpowrotnie.

Niezależnie od możliwości i skali kodyfikowania wiedzy w urzędzie nigdy nie ma możliwości poddania temu procesowi całości posiadanej wiedzy. Z tego względu znaczenie ma rozprzestrzenianie się wiedzy poprzez nieformalne relacje pracownicze. Gotowość do dzielenia się wiedzą z innymi członkami korpusu służby cywilnej jest związana z indywidualnymi zachowaniami oraz dominującą kulturą organizacji urzędu w tym zakresie. Indywidualne zachowania są warunkowane takimi kwestiami jak zaufanie, jakość/przyjazność relacji z innymi członkami korpusu służby cywilnej.

<sup>68</sup> Każda dowolna relacja pomiędzy członkami korpusu służby cywilnej służąca pozyskaniu danych, informacji lub wiedzy, w której nie występuje relacja władzy (podwładny – przełożony), niezbędna do osiągnięcia rezultatów pracy na danym stanowisku pracy.

by cywilnej oraz wcześniejsze doświadczenie w otrzymywaniu pomocy w pozyskaniu informacji i wiedzy. Kultura organizacji w urzędzie obejmuje takie aspekty decydujące o zdolności do dzielenia się wiedzą jak: poczucie konkurencyjności pomiędzy członkami korpusu służby cywilnej, poczucie zagrożenia ze strony innych osób w utrzymaniu lub poprawie własnej pozycji w urzędzie oraz zachowania przełożonych wspierające bądź niewspierające transfer wiedzy.

W odniesieniu do procesu szkoleniowego w urzędzie zarządzanie wiedzą jest związane z jej kaskadowaniem i odnosi się bezpośrednio do formy skodyfikowanej i nieskodyfikowanej.

#### Rekomendowane rozwiązania odnośnie zarządzania wiedzą w urzędzie

W formie **skodyfikowanej** członkowie korpusu służby cywilnej, którzy uczestniczyli w szkoleniu, zgodnie z obowiązującymi w urzędzie procedurami powinni przygotować i przekazać do bazy wiedzy następujące opracowania:

- materiały szkoleniowe (wymóg obligatoryjny),
- wnioski i opinie dotyczące możliwości zastosowania pozyskanej wiedzy w codziennej praktyce urzędu (wskazane, wymóg fakultatywny),
- prezentacja własna uczestnika szkolenia opracowana na podstawie udziału w szkoleniu przedstawiająca praktyczne aspekty wykorzystania pozyskanej wiedzy na konkretnych stanowiskach pracy (wskazane, wymóg fakultatywny).

W formie **nieskodyfikowanej** członkowie korpusu służby cywilnej, którzy uczestniczyli w szkoleniu, zgodnie z obowiązującymi w urzędzie procedurami powinni:

- przygotować prezentację wykorzystującą wiedzę nabytą na szkoleniu,
- z wykorzystaniem przygotowanej przez siebie prezentacji przeprowadzić szkolenie wewnętrzne dla innych członków korpusu służby cywilnej urzędu grupowo lub indywidualnie z zakresu wiedzy nabytej na szkoleniu,
- prowadzić konsultacje indywidualne w zakresie wiedzy nabytej na szkoleniu.

Wskazane powyżej działania wpływają na poziom motywacji uczestników szkoleń. Racjonalizuje to decyzje o udziale w szkoleniu oraz wymusza większą uwagę i zaangażowanie, a tym samym bardziej aktywny udział w szkoleniu.

Proponowane rozwiązania w zakresie zarządzania wiedzą, w tym sposoby kaskadowania wiedzy pozwalają na zwiększenie efektywności kosztowej szkoleń oraz lepsze wykorzystanie wiedzy w urzędzie.

## Załącznik 6. Specyfika polskiej administracji rządowej

Model administracji publicznej zakłada podział na administrację rządową i samorządową. Przedmiotowa publikacja dotyczy jednak jedynie administracji rządowej, dlatego też kontekst administracji samorządowej zostanie pominięty. Zadania z zakresu administracji rządowej, na mocy konstytucji i ustaw, przypisane są Prezesowi Rady Ministrów, ministrom, kierownikom urzędów centralnych, wojewodom, podległym im urzędom oraz innym jednostkom organizacyjnym. Zgodnie z przepisem art. 149 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej „Ministrowie kierują określonymi działami administracji rządowej lub wypełniają zadania wyznaczone im przez Prezesa Rady Ministrów”. Zakres działania ministrów kierujących poszczególnymi działami administracji rządowej jest określony ustawą z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej (Dz.U. z 2007, Nr 65, poz. 437, z późn. zm.).

Administracja rządowa w Polsce dzieli się na:

- a) centralną,
- b) terenową.

Ze względu na swoją specyfikę i charakter działania organy administracji rządowej centralnej obejmują swoim zasięgiem terytorium całego kraju, natomiast organy administracji rządowej terenowej działają na ściśle określonym terytorium (poziom województw).

Zgodnie z art. 2 ust. 1 ustawy o służbie cywilnej korpus służby cywilnej tworzą pracownicy zatrudnieni na stanowiskach urzędniczych w następujących urzędach:

- 1) Kancelarii Prezesa Rady Ministrów,
- 2) urzędach ministrów i przewodniczących komitetów wchodzących w skład Rady Ministrów oraz urzędach centralnych organów administracji rządowej,
- 3) urzędach wojewódzkich oraz innych urzędach stanowiących aparat pomocniczy terenowych organów administracji rządowej podległych ministrom lub centralnym organom administracji rządowej,
- 4) komendach, inspektoratach i innych jednostkach organizacyjnych stanowiących aparat pomocniczy kierowników zespolonych służb, inspekcji i straży wojewódzkich oraz kierowników powiatowych służb, inspekcji i straży, chyba że odrębne ustawy stanowią inaczej,
- 5) Urzędzie Rejestracji Produktów Leczniczych, Wyrobów Medycznych i Produktów Biobójczych,
- 6) Biurze Nasiennictwa Leśnego,
- 7) jednostkach budżetowych obsługujących państwowe fundusze celowe, których dysponentami są organy administracji rządowej.

Katalog urzędów zawarty w przedmiotowym artykule ma charakter zamknięty, co oznacza, że poszerzenie tego katalogu może nastąpić jedynie poprzez zmianę tej ustawy<sup>69</sup>. Przedmiotowe urzędy należy rozumieć jako zorganizowany zespół osób związany z organem administracji rządowej i przydzielony mu do pomocy w realizacji jego zadań i funkcji<sup>70</sup>. Ponadto korpus służby cywilnej tworzą również powiatowi i graniczni lekarze weterynarii oraz ich zastępcy.

Z art. 153 Konstytucji RP oraz art. 2 ww. ustawy wynika umiejscowienie korpusu służby cywilnej w urzędach administracji rządowej oraz podporządkowanie go Prezesowi Rady Ministrów jako zwierzchnikowi. Powyższe ogranicza możliwość rozciągnięcia korpusu służby cywilnej na instytucje publiczne nienależące do administracji rządowej.

Podkreślić trzeba, że nie należą do korpusu służby cywilnej osoby pełniące funkcje organu administracji rządowej, członkowie gabinetów politycznych oraz pracownicy zatrudnieni w urzędach administracji rządowej na stanowiskach niezaliczanych do stanowisk urzędniczych (stanowiska techniczne i obsługowe)<sup>71</sup>.

<sup>69</sup> Drobny W., Mazuryk M., Zuzankiewicz P., *Ustawa o służbie cywilnej. Komentarz*, wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2010, str. 48.

<sup>70</sup> Zimmermann J., *Prawo administracyjne*, wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2010, str. 125.

<sup>71</sup> Liszcz T. (red.) Borek-Buchajczuk R., Perdeus W., *Prawo urzędnicze*, wyd. Verba, Lublin 2010, str. 27.

## Administracja centralna

W administracji centralnej wyróżnia się naczelne organy administracji rządowej oraz organy centralne.

Na naczelne **organy administracji rządowej** składają się: Rada Ministrów, Prezes Rady Ministrów, ministrowie kierujący działami administracji rządowej (tzw. ministrowie działowi), ministrowie członkowie Rady Ministrów (tzw. ministrowie bez teki) i kierownicy komitetów wchodzących w skład Rady Ministrów na mocy odrębnych ustaw<sup>72</sup>. Wskazane organy obsługiwane są przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów oraz ministerstwa.

Rada Ministrów jest kolegiальnym organem władzy wykonawczej i zgodnie z art. 146 ust. 2 Konstytucji RP do jej kompetencji należą sprawy polityki państwa niezastrzeżone dla innych organów państwowych i samorządowych, ponadto kieruje administracją rządową i pełni w stosunku do niej rolę nadrzędną i kierowniczą<sup>73</sup>. Zakres kompetencji i zadania Rady Ministrów określa ustawa z dnia 8 sierpnia 1996 r. o Radzie Ministrów (Dz.U. z 2012 r. poz. 392).

Prezes Rady Ministrów reprezentuje Radę Ministrów, kieruje jej pracami oraz koordynuje i kontroluje pracę ministrów. To Prezes Rady Ministrów wyznacza ministrowi zakres spraw i może żądać od niego informacji, dokumentów czy raportów.

Minister jest członkiem organu kolegiального o własnych kompetencjach – Rady Ministrów, a także monokratycznym zwierzchnikiem podległego mu resortu. Natomiast tzw. minister bez teki jest zobowiązany do realizacji zadań wyznaczonych mu przez Prezesa Rady Ministrów, np. Członek Rady Ministrów, Przewodniczący Stałego Komitetu Rady Ministrów. Niejednokrotnie w KPRM czy ministerstwach powoływani są do realizacji określonych spraw, w randze sekretarza lub podsekretarza stanu, pełnomocnicy rządu, np. Pełnomocnik Rządu ds. Równego Traktowania.

Zgodnie z art. 147 ust. 4 Konstytucji RP w skład Rady Ministrów mogą być powoływani przewodniczący określonych w ustawie komitetów, którzy otrzymują status ministrów działowych. W prawie administracyjnym znane są dwa takie komitety: Komitet Badań Naukowych (1991–2005) oraz Komitet Integracji Europejskiej (1996–2009).

**Organy centralne** to liczna grupa organów, mająca zróżnicowane struktury organizacyjne, funkcje i miejsce w systemie administracji centralnej. Organy te najczęściej są określane jako: prezes, przewodniczący, szef. Według prawa organy centralne administracji rządowej bezpośrednio podlegają organom naczelnym i są przez nie nadzorowane, a więc podlegają Prezesowi Rady Ministrów, Radzie Ministrów lub odpowiednim ministrom działowym. Do organów centralnych zaliczają się również komisje i organy kolegialne mające swoich przewodniczących.

Organy centralne są obsługiwane przez podległe im urzędy: kancelarie, komendy główne, agencje, główne inspektoraty. Jednakże niektóre organy centralne korzystają z obsługi aparatu administracyjnego przypisanego kilku organom, np. Szef Służby Cywilnej, którego technicznym, organizacyjnym i merytorycznym wsparciem jest Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. Organy centralne realizują ustawowe zadania m.in. poprzez wydawanie indywidualnych decyzji administracyjnych i wewnętrznych zarządzeń. Ich działania mają charakter profesjonalny i apolityczny. Urzędy obsługujące organy centralne są, zgodnie z ustawą o finansach publicznych, jednostkami budżetowymi prowadzącymi wydatkowanie środków publicznych według określonych zasad, a ministrowie działowi pełnią nadzór nad jednostkami organizacyjnymi wykonującymi zadania o szczególnym charakterze. Urzędy obsługujące organy centralne administracji rządowej składają się, co jest regułą, z siedziby głównej w miejscowościach, w których siedzibę ma organ administracji (np. Warszawa), a także w uzasadnionych względami merytorycznymi przypadkach, posiadają delegatury i oddziały terenowe (np. Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów ma 9 oddziałów w miastach wojewódzkich). Oprócz właściwych organów centralnych istnieją także wchodzące w skład centrali urzędu, ale działające w terenie przedstawicielstwa organów centralnych: delegatury, jednostki terenowe ministerstw i urzędów centralnych niebędące samodzielnymi organami.

Zgodnie z ustawą z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej, Szef Służby Cywilnej jest centralnym organem administracji rządowej właściwym w sprawach służby cywilnej. Podlega on bezpośrednio Prezesowi Rady Ministrów

<sup>72</sup> Ura E., Ura Ed., *Prawo administracyjne*, wyd. LexisNexis, Warszawa 2008, str. 154.

<sup>73</sup> Szmulik B., Serafin B., Miaskowska-Daszkiewicz K., *Zarys prawa administracyjnego*, wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011, str. 129.

jako konstytucyjnemu zwierzchnikowi korpusu służby cywilnej. Do jego zadań należy w szczególności:

- czuwanie nad przestrzeganiem zasad służby cywilnej,
- kierowanie procesem zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej,
- gromadzenie informacji o korpusie służby cywilnej,
- przygotowywanie projektów aktów normatywnych dotyczących służby cywilnej,
- monitorowanie i nadzorowanie wykorzystania środków przeznaczonych na wynagrodzenia i szkolenia członków korpusu służby cywilnej,
- planowanie, organizowanie i nadzorowanie szkoleń centralnych w służbie cywilnej,
- upowszechnianie informacji o służbie cywilnej,
- zapewnianie warunków upowszechniania informacji o wolnych stanowiskach pracy,
- prowadzenie współpracy międzynarodowej w sprawach dotyczących służby cywilnej.

Inne jednostki pełniące funkcje administracji rządowej, a niebędące ani ministerstwami, ani urzędami centralnymi, to **państwowe jednostki organizacyjne**, np. Rządowe Centrum Legislacji bądź **agencje**, np. Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa.

Zadania publiczne państwa w poszczególnych działach administracji rządowej wykonują również podległe bądź nadzorowane przez naczelne organy administracji rządowej podmioty niemające statusu klasycznych instytucji administracji rządowej. Są to m.in. ZUS (Zakład Ubezpieczeń Społecznych), NFZ (Narodowy Fundusz Zdrowia), Lasy Państwowe (przykład **przedsiębiorstwa użyteczności publicznej**).

## Administracja terenowa

Zadania publiczne, za których realizację odpowiada Rada Ministrów – m.in. bezpieczeństwo publiczne – wykonują także organy administracji terenowej. Zasady funkcjonowania terenowej administracji rządowej określa ustawa z dnia 23 stycznia 2009 r. o wojewodzie i administracji rządowej w województwie (Dz.U. Nr 31 poz. 206 z późn. zm.). Terenowa administracja rządowa składa się z:

- wojewodów – którzy są przedstawicielami Rady Ministrów w województwie,
- wojewódzkiej administracji zespolonej – będącej pod zwierzchnictwem wojewody, w skład której wchodzi służba, inspekcje i straże,
- wojewódzkiej administracji niezespolonej – będącej pod zwierzchnictwem ministrów lub organów centralnych administracji rządowej.

Wojewoda odpowiada na obszarze województwa za wykonywanie polityki rządu, jest zwierzchnikiem zespolonej administracji rządowej, organem nadzoru nad jednostkami samorządu terytorialnego oraz reprezentantem Skarbu Państwa.

Wojewódzka administracja zespolona to administracja związana (zespolona) z wojewodą pod względem organizacyjnym, osobowym, kompetencyjnym i finansowym.

Wojewódzka administracja niezespolona to organy niezależne kompetencyjnie od wojewodów i charakteryzujące się względną samodzielnością działania.

Do organów administracji zespolonej należą:

- Komendanci Wojewódzcy Państwowej Straży Pożarnej,
- Komendanci Wojewódzcy Policji,
- Kuratorzy Oświaty,
- Wojewódzcy Konserwatorzy Zabytków,
- Wojewódzcy Inspektorzy Farmaceutyczni,
- Wojewódzcy Inspektorzy Ochrony Roślin i Nasiennictwa,
- Wojewódzcy Inspektorzy Nadzoru Budowlanego,
- Wojewódzcy Inspektorzy Geodezji i Kartografii,

- Wojewódzcy Inspektorzy Ochrony Środowiska,
- Wojewódzcy Inspektorzy Inspekcji Handlowej,
- Wojewódzcy Inspektorzy Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych,
- Wojewódzcy Lekarze Weterynarii.

Wyżej wymienione organy dysponują aparatami pomocniczymi – wojewódzkimi komendami, inspektoratami, oddziałami i kuratoriami.

Do organów administracji niezespólonej należą:

- Dowódcy okręgów wojskowych, szefowie wojewódzkich sztabów wojskowych, wojskowi komendanci uzupełnień,
- Dyrektorzy izb skarbowych, naczelnicy urzędów skarbowych, dyrektorzy urzędów kontroli skarbowej,
- Dyrektorzy okręgowych urzędów górniczych i specjalistycznych urzędów górniczych,
- Dyrektorzy okręgowych urzędów miar i naczelnicy obwodowych urzędów miar,
- Dyrektorzy okręgowych urzędów probierczych i naczelnicy obwodowych urzędów probierczych,
- Dyrektorzy regionalnych zarządów gospodarki wodnej,
- Dyrektorzy izb celnych i naczelnicy urzędów celnych,
- Dyrektorzy urzędów morskich,
- Dyrektorzy urzędów statystycznych,
- Dyrektorzy urzędów żeglugi śródlądowej,
- Komendanci oddziałów Straży Granicznej, Komendanci placówek i dywizjonów Straży Granicznej,
- Okręgowi inspektorzy rybołówstwa morskiego,
- Państwowi inspektorzy sanitarni,
- Powiatowi oraz graniczni lekarze weterynarii,
- Wojewódzcy inspektorzy transportu drogowego.

Wyżej wymienione organy dysponują aparatami pomocniczymi – urzędami, izbami, zarządami, komendami, inspektoratami<sup>74</sup> itp.

Należy zauważyć, że organy administracji rządowej w znacznym stopniu różnią się od organizacji biznesowych. Te różnice dotyczą przede wszystkim dużo większej formalizacji struktury aparatu administracyjnego podległego organom administracji rządowej i procedur obowiązujących w urzędzie. W zakresie zarządzania zasobami ludzkimi dotyczy to głównie sztywnych zasad zatrudniania, awansowania i zwalniania pracowników, ale również widoczne jest większe bezpieczeństwo zatrudnienia<sup>75</sup>. W administracji rządowej wszystkie elementy zarządzania zasobami ludzkimi mają uregulowania w postaci przepisów prawnych, w tym powszechnie obowiązujących, jak i wewnętrznych. W przeciwieństwie do organizacji biznesowych tylko niewielki margines tego obszaru pozostaje do swobodnej decyzji przełożonych oraz poszczególnych komórek organizacyjnych urzędów ds. zarządzania Zasobami Ludzkimi. Należy również pamiętać o różnicach w wykonywanych obowiązkach pomiędzy pracownikami kadrowych w administracji, a analogicznymi jednostkami organizacyjnymi w sektorze prywatnym. Pracownicy komórek ds. Zasobów Ludzkich w administracji rządowej zobowiązani są do realizacji przepisów ustawy o służbie cywilnej, natomiast przepisy kodeksu pracy (Dz.U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94, z późn. zm.) mają zastosowanie jedynie wówczas, gdy nie reguluje tego ww. prawnictwo zawodowe.

Ponadto w organach administracji rządowej można zauważyć zhierarchizowany układ zależności między funkcjonującymi podmiotami/jednostkami. Jednocześnie członkowie korpusu służby cywilnej zajmujący stanowiska kierownicze, tj. wyższe stanowiska w służbie cywilnej, mają mniejszą autonomię niż osoby zajmujące stanowisko menedżerów w organizacji biznesowej.

Na specyfikę polskiej administracji rządowej wpływ mają często zmieniające się przepisy. Niestety nowelizacja przepisów prawnych nie gwarantuje poprawy ich jakości. Często nowe regulacje są trudne do zrozumienia przez

członków korpusu służby cywilnej i mogą być odmiennie interpretowane. Stale zmieniające się przepisy powodują również, że pracownicy i urzędnicy służby cywilnej muszą nieustannie śledzić wprowadzone zmiany i na nowo uczyć się przepisów, gdyż szkolenia w tym zakresie z reguły nie wystarczają.

<sup>74</sup> Czuryk M., Karpiuk M., Kostrubiec J., (red.) *Niezespólona administracja rządowa*, wyd. Difin, Warszawa 2011 r.

<sup>75</sup> Szaban J., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w biznesie i administracji publicznej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011 r., str. 56.

## Załącznik 7. Metody szkoleniowe

### 1) Wykład

Tradycyjna metoda nauczania oparta na przekazaniu informacji. Prowadzący selekcjonuje i przekazuje treści, które powinien przyswoić uczestnik. Wykład pomaga zapoznać uczestników szkolenia z określonym zasobem wiedzy. Po zastosowaniu tej metody można zaobserwować zmiany w poziomie wiedzy, ale nie ma widocznych zmian na poziomie umiejętności. Metoda ta nadaje się do przekazywania informacji w dużej grupie osób. Jest ekonomiczna, gdyż w krótkim czasie można przekazać dużą ilość informacji nawet bardzo licznemu zespołowi. Wady tej metody to jednokierunkowość przekazu – od prowadzącego do uczestników. Tempo wykładu ustalone jest przez prowadzącego i nie można dostosować go indywidualnie do każdego słuchacza. Kolejne ograniczenie to spadek koncentracji uwagi przy upływającym czasie. Można temu zapobiec, ograniczając czas wykładów do 15–20 minut i stosując wykład na przemian z innymi metodami. Stosowanie pomocy audiowizualnych może także podtrzymać zainteresowanie uczestników wykładem.

#### Zastosowanie:

Rekomenduje się wykorzystanie metody wykładu, gdy zapraszany jest wybitny ekspert w określonej dziedzinie, który może poświęcić bardzo ograniczony czas na spotkanie. Wykład może także posłużyć jako forma wprowadzenia w nowe zagadnienia lub podsumowania i uporządkowania doświadczeń zebranych w trakcie pracy z wykorzystaniem innych metod.

### 2) Prezentacja multimedialna

Jest audiowizualną formą przedstawiania wykładów, referatów i innych komunikatów. W prezentacji treść jest ilustrowana opracowanymi komputerowo elementami multimedialnymi, takimi jak rysunki, zdjęcia, a także dźwięki i obrazy (animacje, filmy). Ta forma wypowiedzi publicznej lub społecznej z wykorzystaniem projektora multimedialnego jest niezwykle popularna ze względu na dużą siłę oddziaływania na słuchaczy. Możliwe jest jednocześnie silne oddziaływanie na wszystkie formy percepcji odbiorcy informacji, to jest na wzrok, słuch, bodźce fizyczne i emocjonalne oraz – choć znacznie rzadziej – na podświadomość.

#### Zastosowanie:

Prezentację multimedialną stosuje się z powodzeniem w kilkusobowych, jak i w kilkudziesięciosobowych grupach. Metoda umożliwia większe niż wykład zaangażowanie słuchaczy. Zwykle wykorzystuje się ją jako wstęp umożliwiający przekazanie nowej partii materiału. Metoda rekomendowana jest także w sytuacji konieczności podejmowania szybkich decyzji przez grupę (umożliwia zestawienie wszystkich opcji decyzyjnych).

### 3) Dyskusja

Polega na wymianie zdań, opinii między trenerem a uczestnikami lub między samymi uczestnikami. Dyskusja daje okazję do uczenia poprzez wyrażanie własnych opinii oraz analizowanie różnych punktów widzenia i różnych doświadczeń innych członków grupy. Jest to metoda słabo strukturalizowana. Podstawowym elementem umożliwiającym wykorzystanie dyskusji jako metody nauczania i warunkującym jej powodzenie jest trafne sformułowanie tematu w sposób kontrowersyjny. Musi on wywoływać chęć do dyskusji. W wyniku dyskusji nie ma konieczności dojścia do jedynej słusznej odpowiedzi, ale raczej pełne omówienie postawionego problemu. Dlatego istotnym elementem jest jego niejednoznaczność. Dyskusja prowadzi do pełniejszego uchwycenia istoty sprawy.

Korzystanie z dyskusji jako metody szkoleniowej jest najbardziej efektywne, kiedy uczestnicy posiadają rozległe, odmienne doświadczenia. Wówczas wymiana poglądów jest stymulowana i przez to dynamiczna. Metoda ta pomaga w lepszym wzajemnym poznaniu się i w rozwoju grupy. Dyskusja może przyczyniać się do uświadomienia sobie własnych przekonań, wyznawanych wartości lub do ich zmiany – co może skutkować zmianami na poziomie postaw.

#### Zastosowanie:

Metodę dyskusji należy stosować przy uczestnikach posiadających duże doświadczenie. Najbardziej efektywna jest przy grupie otwartej, chętnie wyrażającej się, bez udziału silnego lidera, który mógłby zdominować dyskusję. Metody należy używać do wypracowania najlepszych rozwiązań przy złożonych, wieloaspektowych problemach wymagających dużej wiedzy i doświadczenia często z różnych dziedzin. Metodę tę można również

stosować przemiennie z wykładem lub prezentacją.

### 4) Studium przypadku (*case study*)

Polega na analizie opracowanych przypadków, które już miały miejsce. Typowy przypadek do analizy zawiera kilkustronicowy opis sytuacji z analizą przyczyn i skutków. Mogą być też załączone tabelaryczne dane, diagramy, rysunki, aby obraz sytuacji był pełniejszy. Pozyskana wiedza służy doskonaleniu posiadanych zdolności, lepszemu zrozumieniu zaistniałych sytuacji i nabyciu umiejętności skutecznego rozwiązywania podobnych problemów, które się dopiero pojawiają. Studium przypadku rozwija wiele umiejętności, w tym pracę zespołową i umożliwia twórcze rozwiązywanie realnych problemów. Metoda studium przypadku pozwala uczestnikom na samodzielne ustalenie kryteriów, które powinno spełniać profesjonalne rozwiązanie i ocenę wypracowanych rozwiązań, zgodnie z przyjętymi kryteriami. Metoda wprowadza do zajęć realizm, skutecznie integruje wiedzę praktyczną i teoretyczną oraz ukazuje zależności między różnymi zjawiskami, co jest cenne w sytuacji, gdy zjawisko trzeba dogłębnie zrozumieć.

#### Zastosowanie:

Studium przypadku jest metodą doskonalącą umiejętności, w mniejszym stopniu umożliwia przyswojenie wiedzy teoretycznej. Pozwala na rozwijanie umiejętności: poszukiwania informacji, myślenia analitycznego i twórczego, zastosowania znanych metod i technik w praktyce, podejmowania decyzji i komunikowania się. Metodę zaleca się przy uczeniu się przez grupę rozwiązywania złożonych, nieustrukturyzowanych problemów. Może być jedną z wielu metod składających się na program szkoleniowy lub też stanowić samodzielnie przedmiot szkolenia, umożliwiając nabieranie wprawy w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji.

### 5) Symulacja (*odgrywanie ról, scenek*)

Metoda posługuje się uproszczonym modelem rzeczywistości, który jest bardziej zrozumiały od samej rzeczywistości, można w bezpieczny sposób nim manipulować. Konstrukcja modelu pozwala na analizę problemów i szukanie rozwiązań. Symulacje mogą być wirtualne (symulacje komputerowe) i realne. Symulowane otoczenie może mieć nastawienie rywalizacyjne lub kooperacyjne bądź też łączyć oba. Rezultaty symulacji są jednym z kryteriów oceny efektów osiągniętych przez grupę i są bezpośrednią przyczyną podejmowanych przez grupę decyzji. Symulacje doskonalą umiejętności podejmowania decyzji i wykorzystywania wiedzy teoretycznej w praktyce, dają możliwość rozwijania pracy zespołowej i grupowego rozwiązywania problemów. Pozwalają również testować pomysły oraz badać skutki swoich decyzji w bezpiecznym otoczeniu. O wysokiej efektywności metody stanowi umożliwienie uczestnikowi powiązania dotychczasowej wiedzy i doświadczenia z nowymi informacjami w sytuacji emocjonalnego zaangażowania w grę, co przyczynia się do trwałości efektów. Z pomocą tej metody można oddziaływać na postawy i zachowania uczestników. Obecnie możliwe jest filmowanie symulacji, a następnie omawianie i ocenianie scenek zgodnie z określonymi kryteriami, które są ustalone wspólnie z uczestnikami wcześniej, podczas wstępnej fazy tej metody. Podczas analizowania scenek wspólnie zwraca się uwagę na mowę ciała, zachowanie, gesty, kontakt wzrokowy, odporność na stres, umiejętność komunikacji werbalnej, sposób formułowania pytań i wyjaśniania wątpliwości, autoprezentację i logikę wypowiedzi, użycie niezbędnych informacji.

#### Zastosowanie:

Symulacje stosuje się, by uczestnicy lepiej rozumieli określone aspekty rzeczywistości bądź poznali sposób funkcjonowania danego mechanizmu, np. zarządzania czasem, pracy grupowej, zarządzania zespołem, negocjacji. Symulacje mogą budzić obawy, opór i skłębienie grupy, zwłaszcza gdy wykorzystywane jest nagrywanie video. Dlatego metoda ta wymaga od trenera wprowadzenia, przygotowania i uzyskania akceptacji ze strony zespołu. Nie zaleca się stosowania jej na początku szkolenia, gdy grupa jeszcze się nie zna, a uczestnicy mogą mieć zahamowania przed otwartym wyrażaniem informacji zwrotnych. Symulacje ożywiają tematy teoretyczne, zmniejszając dystans między teorią a praktyką.

### 6) Burza mózgów (*twórcze myślenie*)

Burza mózgów to metoda szkoleniowa umożliwiająca swobodną wymianę poglądów w grupie w celu poszukiwania nowych pomysłów dotyczących rozwiązywania problemów. Jest to metoda kreatywna, stąd zadawane pytania problemowe powinny być jasno sformułowane, ale nie ograniczające. Celem burzy mózgów jest bowiem odkrycie nowych rozwiązań lub dróg dojścia do istniejących rozwiązań. Burza mózgów składa się z następujących etapów: generowania hipotez, rozwiązań oraz ich estymacji (oceny). Tolerancja i otwartość są



kluczowymi wartościami umożliwiającymi stosowanie tej metody, bowiem bez wzajemnego zaufania łatwo o jej niepowodzenie. Jakakolwiek krytyka, uprzedzenie lub obawy blokują kreatywność. W burzy mózgów wykorzystuje się analogie, metafory, odwołania do świata fantazji.

Zastosowanie:

Metodę tę należy stosować w grupach otwartych, w których uczestnicy mają do siebie zaufanie. Umożliwia ona wypracowanie dużej liczby rozwiązań. Metoda burzy mózgów sprzyja akceptacji zmian, bowiem propozycje wypływają bezpośrednio od uczestników, co powoduje, że zmiany przynoszą szybsze efekty. Metoda jest najbardziej skuteczna, gdy grupa jest odpowiednio zróżnicowana i posiada informacje na temat dalszego wykorzystania wyników prac.

7) **Metody uczenia się na stanowisku pracy**

Istotna dla ich skuteczności jest odpowiednia postawa, nastawienie szkolonego. Chodzi bowiem nie o wykonanie pracy, lecz o nauczenie się jej dzięki jej wykonaniu. Wymaga zastosowania metod uczenia się przez doświadczenie na stanowisku pracy. Są to sposoby wymagające zastosowania odpowiednich metod szczegółowych:

- **metody uczenia się poprzez relacje z drugą osobą**  
Szkolenia indywidualne (obserwacja sposobu wykonania zadań przez bardziej doświadczonego członka korpusu służby cywilnej).
- **metody uczenia się podczas wykonywania zadań specjalnych**
  - realizacja dodatkowych projektów, które nie wynikają z opisu stanowiska,
  - rotacja stanowisk (planowe zastępowanie innej osoby w jej obowiązkach),
  - oddelegowanie członka korpusu służby cywilnej (do innej współpracującej instytucji, w celu poznania sposobu jej funkcjonowania).
- **metody uczenia się przy wsparciu grupy (formalnej bądź nieformalnej)**

Członkowie kilkusobowych grup dzielą się swoimi problemami a także doświadczeniem w ich przewyciężaniu, co stanowi bodziec dla pozostałych do próbowania nowych rozwiązań. Spotkania takie odbywają się cyklicznie i służą wspomaganie głównie menedżerów na stanowiskach pracy.

Wszystkie formy uczenia się na stanowisku pracy z powodzeniem mogą być łączone z tradycyjnymi szkoleniami. Szczególnie popularne jest łączenie pracy w grupie z coachingiem zespołowym (po szkoleniu przełożony jest osobą wspierającą wdrożenie zmian). Zwiększa to efektywność procesu szkoleniowego.

Zastosowanie:

Uczenie się na stanowisku pracy pozwala uniknąć problemów z zastosowaniem wiedzy nabytej podczas szkolenia. Nauka na stanowisku pracy jest w wielu przypadkach bardziej efektywna i tańsza niż inne formy szkoleń. Metody te są szczególnie skuteczne, gdy oczekuje się zmian od szkolonego na poziomie wiedzy i umiejętności. Zaleca się stosowanie przedmiotowych metod jako podtrzymujących i wzmacniających efekty szkoleń w grupie.

8) **Coaching (z przełożonym, ogólnorozwojowy)**

- **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.

Zastosowanie:

Coaching stosuje się, by umożliwić członkowi korpusu służby cywilnej podnoszenie skuteczności jego pracy, doskonalenie poszczególnych elementów tej pracy, zwiększenie motywacji, odczuwanie zadowolenia i satysfakcji z pracy. Coaching może być stosowany jako element procesu rozwojowego po szkoleniu bezpośrednim ułatwiający wdrożenie przyswojonej wiedzy, praktyczne zastosowanie umiejętności. Coaching ogólnorozwojowy jest rekomendowaną metodą osiągnięcia indywidualnego celu rozwojowego danego członka korpusu służby cywilnej poprzez wydobywanie jego potencjału, rozwijanie jego umiejętności i doskonalenie kompetencji osobistych.

## X. Spis tabel i rysunków

### Spis tabel

Tabela 1. Systematyka szkoleń.....	34
------------------------------------	----

### Spis rysunków

Rysunek 1. Rozwój zawodowy .....	14
Rysunek 2. Model referencyjny procesu szkoleniowego – schemat.....	40
Rysunek 3. Identyfikacja potrzeb szkoleniowych .....	46
Rysunek 4. Planowanie szkoleń .....	48
Rysunek 5. Realizacja szkoleń .....	50
Rysunek 6. Ocena jakości i efektywności szkoleń .....	52

## XI. Bibliografia

- 1) *Audyt organizacyjny i wdrożenie usprawnień zarządczych*, Raport II, Tom 1, Warszawa czerwiec 2011 r.
- 2) Czaputowicz J. (red.), *Administracja publiczna. Wyzwania w dobie integracji europejskiej*, Warszawa 2008 r.
- 3) Czuryk M., Karpiuk M., Kostrubiec J., (red.) *Niezespólna administracja rządowa*, wyd. Difin, Warszawa 2011 r.
- 4) Dostatni G., *Koncepcje służby cywilnej a realizacja konstytucyjnego celu jej działania*, Warszawa 2011 r.
- 5) Drobny W., Mazuryk M., Zuzankiewicz P., *Ustawa o służbie cywilnej. Komentarz*, wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2010 r.
- 6) Drobny W., Mazuryk M., Zuzankiewicz P., *ABC służby cywilnej*, wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2010 r.
- 7) *Identifying and meeting central government's skills requirements National Audit Office*, 13 July 2011.
- 8) *Indywidualny program rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej. Poradnik dobrej praktyki*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011 r.
- 9) Kirkpatrick D.L., *Ocena efektywności szkoleń*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2001 r.
- 10) Liszcz T. (red.) Borek-Buchajczuk R., Perdeus W., *Prawo urzędnicze*, wyd. Verba, Lublin 2010 r.
- 11) Mikułowski W., Jezierska A. (red.), 2011, *Wyzwania rozwoju zasobów ludzkich administracji publicznej w dobie kryzysu ekonomicznego – jak działać lepiej, mając mniej?*, Warszawa 2011 r.
- 12) Piekus I., Pytel G., Reimus T., Wyrzykowska A., *Analiza potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej 2008 r.*, Warszawa 2008.
- 13) Pryciak M., *Służba cywilna w państwie*, Poznań 2011 r.
- 14) *Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce*, OECD Publishing, 2011.
- 15) Raport powołanej przez Szefa Służby Cywilnej grupy roboczej ds. systemu edukacji członków korpusu służby cywilnej i Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, 2011 r.
- 16) Raport z badań Postawy członków korpusu służby cywilnej wobec kwestii etycznych przeprowadzonych przez Instytut Spraw Publicznych w 2004 r.
- 17) Raymond P., *The Civil Service Training system in France*, Kyiv 2010.
- 18) *Społeczny wizerunek służby cywilnej*. Raport podsumowujący w ramach projektu: Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej, Warszawa 2011 r.
- 19) Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i realizacji zadań tej służby w 2011 r., marzec 2012 r.
- 20) Strategia Rozwoju Kraju 2020 (ŚSRK), Warszawa 2011 r. (projekt).
- 21) Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej na lata 2011–2020 (projekt).
- 22) Szaban J., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w biznesie i administracji publicznej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011 r.
- 23) Szmulik B., Serafin B., Miaskowska-Daszkiwicz K., *Zarys prawa administracyjnego*, wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011 r.
- 24) Ura E., Ura Ed., *Prawo administracyjne*, wyd. LexisNexis, Warszawa 2008 r.
- 25) Zimmermann J., *Prawo administracyjne*, wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2010 r.

### Spis aktów prawnych:

- 1) Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 roku (Dz.U. Nr 78, poz. 483, z późn. zm.).
- 2) Ustawa z dnia 8 sierpnia 1996 r. o Radzie Ministrów (Dz.U. z 2012 r. poz. 392).
- 3) Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz.U. Nr 227, poz. 1505, z późn. zm.).
- 4) Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. 2009 nr 157 poz. 1240 z późn. zm.).
- 5) Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo Zamówień Publicznych (Dz.U. 2004 Nr 19 poz. 177 z późn. zm.).
- 6) Ustawa z dnia 4 września 1997 r. o działach administracji rządowej (Dz.U. z 2007, Nr 65, poz. 437, z późn. zm.).
- 7) Rozporządzenie 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).
- 8) Zarządzenie nr 70 Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2011 r. w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej (M.P. Nr 93, poz. 953).
- 9) Zarządzenie Szefa Służby Cywilnej w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi (projekt).

### Źródła internetowe:

- |  |  |
|--|--|
| 1) <a href="http://www.civilservice.gov.uk">www.civilservice.gov.uk</a>              | 6) <a href="http://www.nao.org.uk">www.nao.org.uk</a>    |
| 2) <a href="http://www.dsc.kprm.gov.pl">www.dsc.kprm.gov.pl</a>                      | 7) <a href="http://www.obop.pl">www.obop.pl</a>          |
| 3) <a href="http://www.diki.pl">www.diki.pl</a>                                      | 8) <a href="http://www.ons.gov.uk">www.ons.gov.uk</a>    |
| 4) <a href="http://www.dobrebadiania.pl">www.dobrebadiania.pl</a> – Słownik badawczy | 9) <a href="http://www.sjp.pwn.pl">www.sjp.pwn.pl</a>    |
| 5) <a href="http://www.mfiles.pl">www.mfiles.pl</a> – Encyklopedia Zarządzania       | 10) <a href="http://www.stat.gov.pl">www.stat.gov.pl</a> |

## Publikacja bezpłatna

Publikacja opracowana w ramach projektu *Wdrożenie strategii szkoleniowej* współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Funduszu Społecznego, Priorytetu V *Dobre rządzenie*, Działania 5.1 *Wzmocnienie potencjału administracji rządowej*, Poddziałania 5.1.1 *Modernizacja systemów zarządzania podnoszenia kompetencji kadr*, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

### DANE ZAMAWIAJĄCEGO:

**Kancelaria Prezesa Rady Ministrów**  
**Departament Służby Cywilnej**

Al. Ujazdowskie 1/3  
00-583 Warszawa  
Tel: +48 22 694 75 39  
[www.dsc.kprm.gov.pl](http://www.dsc.kprm.gov.pl)

### DANE WYKONAWCY:

**ResPublic sp. z o.o.**

Ul. Trębacka 4  
00-074 Warszawa  
Tel: +48 22 630 98 34

**IBC GROUP Central Europe Holding SA**

Ul. Mokotowska 1  
00-640 Warszawa  
Tel: +48 22 250 18 39

ISBN: 978-83-933325-9-5