



# Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej

o stanie służby cywilnej i realizacji zadań tej służby w 2018 roku





## Spis treści

|   |           |
|---|-----------|
| Od Szefa Służby Cywilnej.....   | 2         |
| <b>Część I .....</b>  | <b>5</b>  |
| 1. Kim jesteśmy? .....  | 5         |
| 2. Ocena stanu służby cywilnej w 2018 r. ....                                 | 8         |
| 3. Wnioski na lata 2019-2021.....   | 14        |
| 4. Cele i zadania na lata 2019-2021 .....                                     | 16        |
| <b>Część II .....</b>   | <b>40</b> |
| Stan służby cywilnej w 2018 r. ....   | 40        |
| 1.1 Zatrudnienie .....  | 40        |
| 1.2 Wynagrodzenia .....   | 42        |
| 1.3 Nabory.....   | 47        |
| 1.4 Wyższe stanowiska .....   | 49        |
| 1.5 Szkolenia i rozwój zawodowy .....   | 50        |
| 1.6 Czas pracy.....   | 54        |
| 1.7 Odpowiedzialność dyscyplinarna .....                                      | 55        |
| 1.8 Współpraca międzynarodowa.....  | 56        |
| 1.9 Etyka - promowanie kultury uczciwości.....                                | 58        |
| 1.10 Wizerunek.....   | 59        |
| <b>Część III.....</b>   | <b>61</b> |
| 1. Realizacja zadań Szefa Służby Cywilnej w 2018 r. – tabele wskaźników ..... | 61        |
| 2. Załączniki - służba cywilna w liczbach .....                               | 64        |
| 2.1 Zatrudnienie i fluktuacja w służbie cywilnej w 2018 r.                    |           |
| 2.2 Wynagrodzenia w służbie cywilnej w 2018 r.                                |           |
| 2.3 Nabory w służbie cywilnej w 2018 r.                                       |           |
| 2.4 Szkolenia w służbie cywilnej w 2018 r.                                    |           |
| 2.5 Oceny w służbie cywilnej w 2018r.   |           |
| 2.6 Godziny nadliczbowe w służbie cywilnej w 2018 r.                          |           |
| 2.7 Postępowanie wyjaśniające i dyscyplinarne w służbie cywilnej w 2018 r.    |           |
| 2.8 Etyka służby cywilnej - promowanie kultury uczciwości w 2018 r.           |           |

## Od Szefa Służby Cywilnej

*Szanowni Państwo!*

*Już po raz czwarty mam okazję przedstawić stan polskiej służby cywilnej i jej zadania. Ubiegły rok był dla nas wszystkich szczególnie. Wspólnie obchodziliśmy stulecie odzyskania przez Polskę niepodległości. Ta okrągła rocznica skłania do refleksji na temat historii, teraźniejszości i przyszłości naszego kraju. Jako Szef Służby Cywilnej jestem dumny z roli, jaką służba cywilna odegrała w tym dziejowym momencie, kiedy urzędnicy współtworzyli polską państwowość. To oni budowali etos i rangę służby cywilnej. Do systemu wartości, który kształtował się u zarania II Rzeczypospolitej, odwołujemy się do dziś.*



*Ta refleksja prowadzi do pytania o kondycję polskiej służby cywilnej dzisiaj. Co zatem wynika z danych za 2018 rok? Jest on kolejnym, w którym utrzymuje się niski stopień zatrudnienia osób, które nie ukończyły 30 lat. Na podobnym poziomie pozostaje również liczba osób, które mają więcej niż 50 lat. I wniosek kolejny – mimo znacznego wzrostu liczby naborów w dalszym ciągu maleje liczba osób, które do nich przystępują. Świadczy to o tym, że zainteresowanie pracą w służbie cywilnej jest coraz mniejsze. Co więcej, proces ten postępuje. Dochodzi do tego stosunkowo wysoka fluktuacja zatrudnienia. Ten wysoki wskaźnik odejść członków korpusu służby cywilnej w dużej mierze wynika ze zmian na rynku pracy, ale to przecież tylko jedna z przyczyn. A zatem, co jeszcze ma wpływ na trudną sytuację w służbie cywilnej? Między innymi to, że coraz rzadziej pracownicy konkurują między sobą o pracę. Teraz to praca szuka człowieka. Pracodawcom, szczególnie w dużych miastach, coraz trudniej znaleźć pracownika. W służbie cywilnej chcemy zatrudniać najlepszych, jednak pod względem dynamiki wzrostu płac przegrywamy nie tylko z sektorem prywatnym. Dla mnie, Szefa Służby Cywilnej, to bardzo ważne, aby praca członków korpusu służby cywilnej – praca, która ma tak wielką wartość z punktu widzenia państwa i jego obywateli – była opłacalna także pod względem finansowym. Zapowiedzią zmian w polityce finansowania służby cywilnej jest pierwszy od dziesięciu lat wzrost kwoty bazowej. Wiem, że podwyższone dzięki temu wynagrodzenia członków korpusu służby cywilnej, nie zaspokajają ich oczekiwań. Zdaję sobie sprawę, że dla wielu z nich, zwłaszcza dla osób zatrudnionych w urzędach administracji szczebla wojewódzkiego i powiatowego, ten wzrost jest niewystarczający. Wierzę jednak, że jest to pierwszy krok, za którym pójdą kolejne. Nie ustane w staraniach, aby zarobki w administracji rządowej odpowiadały wartości pracy, którą świadczą członkowie korpusu służby cywilnej. To mój priorytet.*

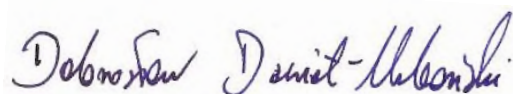
*Od lipca 2018 roku realizujemy rządowy Program Dostępność Plus. Ma on zmienić przestrzeń publiczną – zarówno fizyczną, jak i wirtualną tak, by stała się dostępna i bardziej przyjazna dla obywateli. To bardzo ambitne wyzwanie, ale i szansa dla administracji rządowej. Nie ulega bowiem wątpliwości, że usługi publiczne muszą być dostępne dla wszystkich. Nikt nie może być wykluczany z jakiegokolwiek przyczyny. Dlatego kolejnym z moich priorytetów jest szeroko rozumiana dostępność służby cywilnej. I to zarówno dostępność usług, które świadczy administracja rządowa, jak i dostępność zatrudnienia w tej służbie.*

*Dzisiejszy, coraz bardziej skomplikowany świat niesie ze sobą coraz to nowe wyzwania. Większe są też oczekiwania względem urzędników, od których wymaga się coraz wyższych kwalifikacji. Aby mogli oni prawidłowo wykonywać zadania państwa, muszą stale doskonalić swoje kompetencje. Konsekwentnej profesjonalizacji administracji służą szkolenia, w tym także szkolenia centralne, które organizuje Szef Służby Cywilnej. Niebagatelne znaczenie ma również systematyczny wzrost liczby urzędników służby cywilnej. Optymizmem napawa wyższy limit mianowań, zaplanowany na 2019 rok i kolejne lata. To, czy ten trend utrzyma się, zależy od sytuacji finansów publicznych.*

*Służba cywilna to jeden z filarów demokratycznego państwa. Jej misją jest utrzymać ciągłość jego funkcjonowania, niezależnie od zmian rządów. Warunkiem prawidłowego wypełniania tej misji jest zachowanie neutralności politycznej przez członków korpusu służby cywilnej. Mamy realizować program rządu, niezależnie od osobistych poglądów, przekonań i sympatii politycznych. Owszem, mamy do nich prawo jako obywatele, ale etos naszej służby wymaga od nas daleko posuniętej powściągliwości w ich wyrażaniu. Gotowość podporządkowania się tej zasadzie jest przejawem dojrzałości obywatelskiej i patriotyzmu.*

*Niezależnie od tego, jak poważne problemy, i jak trudne wyzwania stoją dziś przed służbą cywilną, powtórzę to, o czym pisałem we wstępie do sprawozdania za 2017 rok. Prawdziwą wartością polskiej służby cywilnej są ludzie. To dzięki ich codziennej pracy nasze państwo dobrze funkcjonuje. I to oni stoją za usługami publicznymi, które państwo świadczy na rzecz obywateli.*

*Zapraszam do lektury!*



## Wykaz skrótów

|          |  |
|----------|--|
| KSAP     | Krajowa Szkoła Administracji Publicznej im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego        |
| NIST     | Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego   |
| KAS      | Krajowa Administracja Skarbowa   |
| KSS      | Krajowa Szkoła Skarbowości   |
| WLB      | Równowaga w życiu zawodowym i prywatnym, ang. Work-Life Balance  |
| AC       | Centrum Oceny, ang. Assessment Centre  |
| OECD     | Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, ang. Organisation for Economic Co-operation and Development |
| PGC OECD | Komitet Zarządzania Publicznego przy OECD, ang. The Public Governance Committee OECD                       |
| EUPAN    | Europejska Sieć Administracji Publicznej, ang. European Public Administration Network                      |
| EIPA     | Europejski Instytut Administracji Publicznej w Maastrich, ang. European Institute of Public Administration |
| CAF      | Wspólna Metoda Oceny, ang. Common Assessment Framework   |
| PEF CAF  | Procedura poświadczenia jakości zastosowania CAF, CAF External Feedback Procedure,                         |
| COAR     | Centrum Obsługi Administracji Rządowej   |

## Część I

### 1. Kim jesteśmy?

Jesteśmy urzędnikami administracji rządowej. Jest nas ok. 118 tysięcy. Pracujemy zarówno w dużych urzędach w Warszawie, w miastach wojewódzkich, jak i w tych mniejszych, które znajdziesz w każdym mieście powiatowym. Wszystkim nam przyświeca jeden cel: rozwój naszego kraju oraz bezpieczeństwo i dobra jakość życia jego mieszkańców. O tym, jak ważne to są sprawy, mieszkańcy naszego kraju przekonują się w codziennym życiu. Poniżej znajdziesz przykłady tego, jak nasza praca wpływa na Twoje życie.



Dbamy o **bezpieczeństwo żywności**. Na każdym etapie jej produkcji pilnujemy, aby była bezpieczna dla zdrowia. Kontrolujemy towary spożywcze sprowadzane zza granicy, aby mieć pewność, że ich jakość jest jak najwyższa. Sprawdzamy, czy producenci żywności stosują normy określone przez prawo.



Nie zostajemy w tyle za rozwojem technologicznym. Dzięki naszej pracy postępuje **cyfryzacja administracji**. Podnosi to jakość życia i usług publicznych. Dziś swoje sprawy możesz załatwić bez wychodzenia z domu czy firmy, a deklarację podatkową możesz złożyć za pomocą kilku kliknięć. Czy jeszcze kilka lat temu wydawało się to możliwe? Dzięki nam możesz już to zrobić.



Troszczymy się o **uczciwą konkurencję**. Dzięki naszej pracy o wiele łatwiej i skuteczniej możesz dochodzić swoich praw. I to bez względu na to, czy wolisz tradycyjną formę zakupów, czy może chętniej robisz je przez internet. Każdego roku w naszych laboratoriach przeprowadzamy tysiące badań i testów. Dzięki temu mamy pewność, że np. zabawki, które kupujesz swojemu dziecku, są dla niego bezpieczne.



Dbamy o nasze wspólne dobro, czyli o **środowisko naturalne**. Monitorujemy jakość powietrza i wód gruntowych. Zapobiegamy szkodom, które powstają w środowisku naturalnym. Nadzorujemy właściwą utylizację odpadów szkodliwych dla Twojego zdrowia.



Zajmujemy się też sprawami **kombatantów, cudzoziemców**, strzeżemy polskiego **dziejstwa narodowego w kraju i za granicą**. Z powodzeniem odzyskujemy dzieła sztuki skradzione w ostatnich stuleciach.



Dbamy o **polską gospodarkę i budżet**. Dzięki temu, że coraz skuteczniej **ściągamy podatki i likwidujemy „szarą strefę”**, państwo jest w stanie finansować m.in. programy pomocowe, remonty dróg czy budowę boisk sportowych.



Wśród nas są osoby, które zajmują się **nadzorem budowlanym**. Czuwamy nad tym, aby przestrzegano procedur i zapewniamy bezpieczeństwo użytkowników budynków. Dbamy, aby Twoje dzieci uczyły się w bezpiecznych budynkach szkolnych i bawiły się na przyjaznych placach zabaw.



Troszczymy się również o bezpieczeństwo w **ruchu drogowym i kolejowym**. Nadzorujemy także przestrzeganie prawa lotniczego. Dbamy o to, aby samolot, którym lecisz, lub pociąg, którym jedziesz, spełniał wszystkie standardy bezpieczeństwa.



Pilnujemy, aby w polskich aptekach były dostępne **leki wysokiej jakości**, bezpieczne dla zdrowia. To nasz priorytet. Kontrolujemy, jak są one przechowywane i transportowane. Dbamy o to, żeby reklamy lekarstw nie wprowadzały w błąd.



## Korpus służby cywilnej w liczbach



<sup>1</sup> Przeciętne zatrudnienie w 2018 r., w etatach.

<sup>2</sup> Dane odnoszą się do stanu na 31 grudnia 2018 r., w etatach.

<sup>3</sup> Dane odnoszą się do stanu na 31 grudnia 2018 r., w osobach.

<sup>4</sup> Przeciętne całkowite wynagrodzenie brutto wyliczono dzieląc sumę wydatków na wszystkie składniki wynagrodzenia przez przeciętne zatrudnienie w etatach i przez 12 miesięcy. Szczegóły przedstawia załącznik nr 1.

<sup>5</sup> Przeciętne wydatki na szkolenia wyliczono dzieląc sumę wydatków na szkolenia, z uwzględnieniem wydatków KSS, przez przeciętne zatrudnienie w etatach.

## 2. Ocena stanu służby cywilnej w 2018 r.

Rok 2018 był dla służby cywilnej czasem intensywnej pracy. Wykonywaliśmy ją często przy ograniczonych zasobach, mimo zwiększanej w wielu urzędach liczby zadań i niekorzystnej sytuacji finansowej.

Główną bolączką i wyzwaniem Szefa Służby Cywilnej, ale i wszystkich podmiotów uczestniczących w kształtowaniu wynagrodzeń członków korpusu służby cywilnej, jest trudna sytuacja wynagrodzeniowa. Dotyczy to szczególnie urzędów administracji szczebla wojewódzkiego i powiatowego, w których wynagrodzenia często nie są w stanie konkurować ani z rynkiem prywatnym, ani z innymi częściami sektora publicznego.

Niestety, 2018 rok to kolejny rok, w którym daje się zauważyć niekorzystny trend związany z brakiem zainteresowania pracą w służbie cywilnej. Ponownie spadła średnia liczba kandydatów ubiegających się o pracę. Osiągnięty poziom jest cztery i pół raza niższy niż przed pięciu laty<sup>6</sup>. Coraz trudniej pozyskać do służby cywilnej pracowników z odpowiednim przygotowaniem i kompetencjami. Jednym z wielu czynników, które to utrudniają, jest rynek pracy. Dzięki niskiej stopie bezrobocia<sup>7</sup> już od pewnego czasu jest on rynkiem pracownika.

Na wysokim poziomie utrzymuje się fluktuacja kadr, zarówno na stanowiskach wyższych, jak i pozostałych. To dowód na problemy, które dostrzegamy w systemie. Rotacje na stanowiskach specjalistycznych wpływają na jakość wykonywanych zadań, relacje pracownicze, ale i funkcjonowanie organizacji jako całości. Wysoka fluktuacja na wyższych stanowiskach w służbie cywilnej może mieć negatywny wpływ na stabilność organizacji i ciągłość wykonywanych zadań. Ponadto rozwiązania systemowe - obecny stan prawny, nie gwarantują doboru merytorycznego na wyższe stanowiska, a nadmierna swoboda i uznaniowość w powoływaniu i odwoływaniu osób może negatywnie oddziaływać na sprawne zarządzanie ludźmi i realizację zadań państwa. System obsadzania wyższych stanowisk w służbie cywilnej zakłada m.in., że wszystkie osoby, które zajmują te stanowiska, mają kompetencje kierownicze i spełniają wymagania określone w opisie stanowiska pracy<sup>8</sup>. Oznacza to, że dyrektorzy generalni lub kierownicy urzędów, powołując konkretne osoby powinni sprawdzić, czy kandydaci spełniają zarówno wymagania ustawowe, jak i te wynikające z opisu stanowiska pracy. Zakres zadań dyrektorów generalnych lub kierowników urzędów w tym obszarze zostanie

<sup>6</sup> W 2013 r. było średnio 36 kandydatów w naborach, a w 2018 r. zaledwie 8.

<sup>7</sup> Stopa bezrobocia wg GUS w grudniu 2018 r. wyniosła 5,8% <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-rejestrowanego-w-latach-1990-2019,4,1.html>

<sup>8</sup> Art. 53 pkt 3 i 6 ustawy o służbie cywilnej.

doprecyzowany w znolizowanych standardach zarządzania zasobami ludzkimi. Jeżeli jednak te zalecenia nie będą realizowane Szef Służby Cywilnej zaproponuje nowelizację ustawy.

System naborów, który nie nadąża za trendami w rekrutacji, przyczynia się też do tego, że coraz mniej młodych osób jest zainteresowanych pracą w administracji rządowej. To grupa osób, które są przyzwyczajone do cyfryzacji życia i mobilnego dostępu do informacji przez całą dobę. Nie wystarczają już tradycyjne środki i kanały informacji. Do większości osób możemy dotrzeć skuteczniej przez internet, w tym przez media społecznościowe. Często pasywna postawa potencjalnych kandydatów na pracowników zmusza nas do większej aktywności niż kiedyś.

Czasochłonne procedury rekrutacyjne działają demotywująco. Zniechęcają zarówno kandydatów, jak i urzędników zatrudnionych w komórkach kadrowych. W przypadku wielokrotnie powtarzanych naborów na te same stanowiska, urzędnicy prowadzą żmudne procedury rekrutacyjne po kilka razy. Te procedury są przeprowadzane w formie tradycyjnej i w dużej mierze opierają się na dokumentacji papierowej. Co gorsza, efektywność tych naborów spada z roku na rok<sup>9</sup>.

Pogarszają się nastroje członków korpusu służby cywilnej. Jest to spowodowane przede wszystkim trudną sytuacją płacową i brakami kadrowymi. Na pracowników, szczególnie na szczeblu administracji wojewódzkiej i powiatowej, negatywnie wpływa też brak perspektyw rozwojowych i szkoleniowych. Członkowie korpusu służby cywilnej mają obowiązek rozwoju i podnoszenia swoich kwalifikacji. Tymczasem na szkolenia w 2018 r. wydano średnio 511 zł na osobę. Średnią tę zawiązują ministerstwa i urzędy centralne<sup>10</sup>. W powiatowej administracji zespolonej na jednego pracownika wydano 50 zł. Oznacza to, że poziom inwestycji w rozwój członków korpusu służby cywilnej w tej grupie urzędów jest zdecydowanie zbyt niski.

Niewystarczające są również rozwiązania, które funkcjonują w obszarze zarządzania ludźmi. Dotyczy to także mechanizmów zachowania równowagi między życiem prywatnym i zawodowym. Aby poprawić konkurencyjność służby cywilnej na rynku pracy, ważne jest doskonalenie oferty motywatorów pozapłacowych. Kompleksowe działania pozwolą przyciągnąć chętnych do pracy i utrzymać już zatrudnionych.

W 2018 r. miały miejsce zmiany w zakresie czasu pracy i sposobu rekompensowania pracy w godzinach nadliczbowych<sup>11</sup>. Te zmiany dotyczą tylko niektórych jednostek, przez co nie sprzyjają spójności

---

<sup>9</sup> 41,5 % naborów w 2018 r. skończyło się nieobsadzeniem stanowiska.

<sup>10</sup> Średnia wynosi ok 1213 zł.

<sup>11</sup> Wprowadzone zmiany regulują przede wszystkim zagadnienia dotyczące czasu pracy inspektorów Inspekcji Transportu Drogowego i inspektorów Inspekcji Ochrony Środowiska. Wprowadziły one wyjątek od generalnych zasad obowiązujących w całej służbie cywilnej. Zmiany dotyczyły m.in. maksymalnej długości okresów rozliczeniowych (równej 3 miesiącom) i wprowadzenia wynagrodzenia z dodatkiem za pracę w godzinach nadliczbowych.

systemu służby cywilnej. Uwidoczniają one jednak potrzebę szerszych zmian w tym obszarze, obejmujących całą służbę cywilną. Urzędy administracji rządowej mają bardzo zróżnicowaną specyfikę i zakres zadań. Wymaga to od pracodawcy elastyczności w organizacji pracy urzędu lub poszczególnych pracowników. Ograniczony katalog dostępnych systemów czasu pracy nie ułatwia pracodawcy tego zadania. Zmiany wymagają też zasady rekompensowania pracy w godzinach nadliczbowych. Konieczne jest, aby wprowadzić bardziej elastyczne rozwiązania w tym zakresie, jednolite dla całej służby cywilnej.

Służba cywilna, choć dba o swój rozwój, w ograniczonym stopniu otwiera się na osoby znajdujące się w trudnej sytuacji na rynku pracy, w tym szczególnie osoby z niepełnosprawnościami. A one mogłyby wzmocnić jej szeregi, a co więcej pozytywnie wpłynąć na relacje administracji z obywatelami i wizerunek administracji.

W 2018 r. mieliśmy do czynienia ze zjawiskami negatywnymi, ale także z inicjatywami i decyzjami, które rokują pozytywnie. Ocena służby cywilnej w ujęciu makro i zmiany, które wpływają na wszystkich członków korpusu lub na system jako całość skłaniają do tego, aby zwrócić uwagę na zagadnienia, w których rolę inicjatora lub aktywnego podmiotu miał Szef Służby Cywilnej.

### WZROST KWOTY BAZOWEJ

Prowadzone w 2018 r. prace nad projektem ustawy budżetowej na 2019 r. doprowadziły do pierwszego od 10 lat wzrostu kwoty bazowej. Oznacza to wzrost wynagrodzeń wszystkich członków korpusu służby cywilnej. W 2019 r. kwota bazowa wynosi 1 916,94 zł, czyli o 2,3% więcej niż dotychczas. Podniesienie wysokości kwoty bazowej to odpowiedź na postulaty członków korpusu służby cywilnej, związane z trudną sytuacją finansową.

W ustawie budżetowej na 2019 r. zaplanowano też dodatkowe środki na wynagrodzenia dla większości urzędów administracji terenowej. Są to środki m.in. na realizację rządowych programów zakładających wzrost wynagrodzeń w Krajowej Administracji Skarbowej oraz jednostkach podległych Ministrowi Spraw Wewnętrznych i Administracji oraz Ministrowi Obrony Narodowej.

Propozycje Szefa Służby Cywilnej dotyczące wzrostu funduszu wynagrodzeń szły dalej niż te, które ostatecznie znalazły się w ustawie budżetowej na 2019 r. W propozycjach tych Szef Służby Cywilnej widział sposób na skuteczne rozwiązanie problemu niskiej konkurencyjności płacowej korpusu służby cywilnej. Z jednej strony wynika ona z niskiego poziomu wynagrodzeń, a z drugiej – z niedostatecznego poziomu podwyżek, który nie odpowiada dynamice wynagrodzeń na rynku pracy. Dlatego też prace nad zwiększeniem konkurencyjności wynagrodzeń członków korpusu służby cywilnej powinny być kontynuowane.

## PRZYGOTOWANIE DO MODERNIZACJI SYSTEMU ZARZĄDZANIA LUDŹMI

Od prawie 7 lat w służbie cywilnej obowiązują standardy zarządzania zasobami ludzkimi. Są one zbiorem wskazówek i obowiązkowych zaleceń dla urzędów. W 2018 r. rozpoczęliśmy prace związane z ich modernizacją i dopasowaniem do nowoczesnych trendów w zarządzaniu ludźmi. Przeprowadziliśmy, za pomocą badania ankietowego, ewaluację standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej. Miała ona przede wszystkim pokazać, które z wytycznych i zaleceń się sprawdziły, a które wymagają zmian lub usunięcia. Ważnym elementem ewaluacji było też zbadanie, jakich standardów brakuje.

W ramach badania zebraliśmy ankiety z 1169 urzędów (zwrot ankiet na poziomie 63,4%). Wyniki opracowaliśmy ilościowo i jakościowo. Wnioski z ewaluacji, w tym dotychczasowe doświadczenia urzędów w stosowaniu standardów i innych przepisów o służbie cywilnej, uwzględniliśmy w przygotowanych założeniach zmian standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej.

Prawie połowa przebadanych urzędów wskazała, że trzeba rozbudować obowiązujące standardy przede wszystkim w zakresie dotyczącym możliwości godzenia życia zawodowego z prywatnym (WLB). Dlatego w 2019 r. planujemy wprowadzenie takich zmian i nowelizację standardów zarządzania zasobami ludzkimi. Informacje na temat nowych rozwiązań członkowie korpusu będą mogli znaleźć w internetowym Serwisie Służby Cywilnej. Opublikujemy w nim przykłady dobrych praktyk. Podejmiemy także inne działania informacyjno-promocyjne, które przybliżą urzędnikom tę tematykę i zachęcą do doskonalenia narzędzi zarządzania ludźmi.

## NOWOCZESNE NARZĘDZIA SELEKCYJNE

W lutym 2018 r. Szef Służby Cywilnej utworzył i zainaugurował prace grupy asesorów wewnętrznych w służbie cywilnej. Grupa ma przede wszystkim wspierać działania związane z doborem i utrzymaniem kadr w administracji. Ma też promować nowoczesne narzędzia selekcyjne. W ramach działalności grupy przeprowadziliśmy jeden z etapów w rekrutacji do KSAP, w ramach którego:

- opracowaliśmy narzędzie *assessment center* (AC)
- przeprowadziliśmy dwie sesje próbne, które były testem narzędzia i szkoleniem dla asesorów;
- opracowaliśmy pomocnicze narzędzie ankietowe;
- przeprowadziliśmy badanie metodą AC – objęło ono sześć sesji AC (opracowanie ich wyników, sporządzenie raportu i udzielenie informacji zwrotnych kandydatom).

W kolejnych latach planujemy rozwój metodologii i rozbudowę narzędzi AC. Nadal będziemy je wykorzystywać w trakcie rekrutacji do KSAP.

## PROMOWANIE ROZWOJU W SŁUŻBIE CYWILNEJ – POSTĘPOWANIE KWALIFIKACYJNE, KRAJOWA SZKOŁA ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Dzięki inicjatywie Szefa Służby Cywilnej obniżono wysokość opłaty za przystąpienie do postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej i podwyższono stypendium w KSAP. Oba działania wspierają rozwój służby cywilnej i jego profesjonalizację.

Od 2019 r. opłata za przystąpienie do postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej wynosi 630 zł – to o ponad 100 zł mniej niż w latach ubiegłych. Wysokość stypendium słuchaczy KSAP wzrosła o 900 zł i wynosi 3300 zł brutto.

Zmniejszenie opłaty za przystąpienie do postępowania kwalifikacyjnego ma zachęcić pracowników służby cywilnej do udziału w nim. Pomoże to także upowszechnić ścieżkę rozwoju nakierowaną na uzyskanie mianowania w służbie cywilnej. To szczególnie istotne, biorąc pod uwagę starzejący się korpus służby cywilnej oraz odpływ kompetentnych i doświadczonych ekspertów.

## KULTURA UCZCIWOŚCI

Szef Służby Cywilnej podejmował działania, które promują kulturę uczciwości w służbie cywilnej. Upowszechniał zarówno zalecenie, jakie wydał w tym zakresie<sup>12</sup>, jak i programy szkoleniowe dotyczące etyki. Zachęcał też, aby stosować dobrą praktykę, jaką jest anonimowa samoocena kultury uczciwości w urzędzie. Upowszechniał i promował zasady przestrzegania neutralności politycznej, wspierał prace zespołu doradców ds. etyki w służbie cywilnej.

Dzięki inicjatywom edukacyjnym i promocyjnym wzrosła świadomość etyczna wśród liderów urzędów zatrudniających członków korpusu służby cywilnej. Coraz częściej dostrzegają oni potrzebę podejmowania działań, które umożliwią budowę i promocję kultury uczciwości w urzędach. Świadczą o tym rosnąca liczba szkoleń i liczba osób przeszkolonych z zakresu etyki (w tym osób zajmujących wyższe stanowiska w służbie cywilnej), rosnąca liczba urzędów, w których szkolenie z etyki stanowi obowiązkowy element programu służby przygotowawczej, rosnąca liczba podejmowanych w urzędach inicjatyw, ukierunkowanych na budowę i promocję kultury uczciwości, a także zainteresowanie funkcją doradcy ds. etyki.

Wzrosła też świadomość etyczna wśród członków korpusu i obywateli. Potwierdza to ich zainteresowanie zakresem obowiązków członków korpusu i tym, aby rozumieć zasady służby cywilnej i zasady etyki korpusu służby cywilnej w sposób właściwy.

<sup>12</sup> <https://dsc.kprm.gov.pl/aktualnosci/szef-sluzby-cywilnej-podpisal-zalecenie-w-zakresie-promowania-kultury-uczciwosci>

## PROSTY JĘZYK

2018 to rok, w którym Szef Służby Cywilnej kontynuował działania na rzecz promocji idei prostego języka w urzędach administracji rządowej.

Przeprowadziliśmy szkolenia dla obecnych i przyszłych urzędników (słuchaczy KSAP i aplikantów Akademii Dyplomatycznej MSZ). Oprócz cyklicznych szkoleń, jak np. przy okazji Dnia otwartego dla służby cywilnej w KPRM, odbywają się one również na prośbę konkretnych urzędów w całej Polsce. Świadczy to o tym, że zainteresowanie tematem rośnie. Co więcej, pokazuje skalę potrzeb, ale też konieczność wprowadzenia systemowych rozwiązań, które umożliwią zmianę i ujednoczenie stylu komunikacji urzędów.

W październiku 2018 r. w Ministerstwie Inwestycji i Rozwoju kilkunastu sygnatariuszy, przedstawicieli administracji publicznej i partnerów, w tym Szef Służby Cywilnej, podpisali Deklarację Prostego Języka. Porozumienie zakłada, że jego sygnatariusze będą dążyć do tego, aby pracownicy urzędów doskonalili kompetencje niezbędne do przestrzegania zasad prostego języka w mowie i piśmie, także z uwzględnieniem potrzeb osób z niepełnosprawnościami. Pod deklaracją podpisują się przedstawiciele kolejnych urzędów i instytucji.

### 3. Wnioski na lata 2019-2021

**Najważniejszym postulatem Szefa Służby Cywilnej pozostaje wzmocnienie finansowania służby cywilnej.**

Niska konkurencyjność wynagrodzeń od wielu lat jest słabą stroną służby cywilnej<sup>13</sup>. Rozwiązanie problemów płacowych tej służby to zadanie, którego realizacja zdecydowanie wykracza poza horyzont czasowy jednego roku. Wymaga ono ponadto współdziałania Szefa Służby Cywilnej m.in. z Ministrem Finansów oraz decyzji Rady Ministrów i Parlamentu.

W perspektywie krótkookresowej niezbędne jest, aby znacząco podnieść wynagrodzenia w najniższej wynagradzanych urzędach. W perspektywie długookresowej działaniom tym powinno towarzyszyć wprowadzenie bardziej efektywnych i przejrzystych mechanizmów wzrostu wynagrodzeń, które uwzględniałyby wzrost cen i płac w gospodarce narodowej. Jest to warunek konieczny, bez którego nie będzie można osiągnąć ani utrzymać konkurencyjności płacowej korpusu służby cywilnej na rynku pracy.

Aby móc oczekiwać pozytywnych zmian w służbie cywilnej, powinniśmy w najbliższych latach inwestować w następujące obszary:

#### **Wzmocnienie pozycji służby cywilnej jako pracodawcy i zwiększenie zaufania do administracji**

1. Promocja dostępnej służby cywilnej, otwartej na osoby znajdujące się w trudnej sytuacji na rynku pracy, w tym szczególnie osoby z niepełnosprawnościami.
2. Unowocześnienie systemu rekrutacji i zachęcenie młodych ludzi do pracy w służbie cywilnej.
3. Promowanie prostej komunikacji z obywatelami – odbiorcami usług publicznych.
4. Utrzymanie silnej pozycji Szefa Służby Cywilnej i jego przedstawicieli w ciałach zarządczych i nadzorczych organizacji międzynarodowych oraz zaangażowanie w dwu- i wielostronną współpracę międzynarodową.

#### **Zarządzanie ludźmi**

1. Wdrażanie i promocja rozwiązań, które pozwalają godzić życie prywatne i zawodowe (WLB).
2. Wspieranie rozwoju kompetencji miękkich, w tym kierowniczych – opracowanie i promocja narzędzi do badania kompetencji miękkich.
3. Cyfryzacja procesów zarządzania kadrami.

---

<sup>13</sup> Potwierdza to ocena stanu służby cywilnej w 2018 r. [https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/sprawozdanie\\_ssc\\_2018-03-29\\_z\\_podpisem\\_do\\_publicacji\\_na\\_stronie.pdf](https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/sprawozdanie_ssc_2018-03-29_z_podpisem_do_publicacji_na_stronie.pdf), str. 8-9.



4. Uelastycznienie rozwiązań prawnych w zakresie czasu pracy oraz wdrożenie mechanizmów, które zakładają zwiększoną rekompensatę za pracę w godzinach nadliczbowych, także w formie finansowej.

#### **Profesjonalizacja kadr**

1. Wspieranie budowy kultury uczciwości w służbie cywilnej.
2. Szkolenia w zakresie dostępności cyfrowej i komunikacyjnej usług i urzędów.
3. Szkolenia w zakresie zarządzania i wykorzystywania nowych narzędzi zarządzania organizacją i zespołem.
4. Promowanie mianowania w służbie cywilnej.

## 4. Cele i zadania na lata 2019-2021

Szef Służby Cywilnej określił swoje cele i zadania na lata 2019-2021 w oparciu o dane, które przekazali dyrektorzy generalni i/lub kierownicy urzędów, a także ocenę stanu służby cywilnej i wnioski z niej.

**Cel I:** Poprawa wizerunku służby cywilnej jako dobrego pracodawcy i organizacji, która służy obywatelom i buduje sprawne państwo.

**Cel II:** Wzmocnienie nowoczesnego zarządzania w służbie cywilnej i zwiększenie profesjonalizmu członków korpusu służby cywilnej.

### **CEL I: POPRAWA WIZERUNKU SŁUŻBY CYWILNEJ JAKO DOBREGO PRACODAWCY I ORGANIZACJI, KTÓRA SŁUŻY OBYWATELOM I BUDUJE SPRAWNE PAŃSTWO**

Służba cywilna to jeden z większych potencjalnych pracodawców w Polsce. Problemy kadrowe, w tym nieefektywny proces rekrutacji, niski udział osób młodych i coraz mniejsze zainteresowanie pracą w korpusie, szczególnie wśród młodych ludzi, osłabiają tę część administracji. Służba cywilna chce jednak być silnie obecna na rynku pracy. Może zaoferować wartości, narzędzia i udogodnienia, które wyróżniają ją pozytywnie na tle innych pracodawców, zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym.

1. Od wielu lat zmagamy się z niską konkurencyjnością wynagrodzeń. W niektórych urzędach wysokość przeciętnego wynagrodzenia członków korpusu służby cywilnej znacznie odbiega od poziomu wynagrodzeń oferowanych na rynku pracy. Odnosi się to zwłaszcza do urzędów terenowej administracji rządowej, które wykonują kluczowe zadania państwa. Dotyczy to także stanowisk wysokospecjalistycznych, które wymagają nie tylko znajomości danej dziedziny, ale także stałego podnoszenia kompetencji. Dysproporcje w poziomie wynagrodzeń występują też między służbą cywilną a innymi segmentami administracji. Ze względu na podobny charakter i specyfikę pracy stanowią one alternatywę dla pracy w administracji rządowej, której częścią jest korpus służby cywilnej. Niskie płace wpływają na spadek motywacji do pracy. Mogą również wpływać na większą fluktuację zatrudnienia i coraz większe trudności z pozyskaniem nowych pracowników. Nasila się publicznie manifestowane niezadowolenie z otrzymywanych wynagrodzeń, które w służbie cywilnej są niekiedy niższe niż płace w popularnych sieciach sklepów spożywczych.

Dopiero po 10 latach wykorzystano mechanizm, który umożliwia powszechną waloryzację wynagrodzeń, tj. wzrost kwoty bazowej. W ostatnich latach decyzje Rady Ministrów i Parlamentu, dotyczące wzrostów płac, stanowiły reakcję na pogarszającą się sytuację płacową, wynikającą z wieloletniego zamrożenia płac. Wzrosty te zależały od aktualnej sytuacji finansów

publicznych, a także nacisków związków zawodowych i całych grup pracowniczych. Było to jednak za mało, aby zapewnić konkurencyjność płacową służby cywilnej. Dlatego też, podobnie jak w 2018 roku, Szef Służby Cywilnej będzie działał na rzecz poprawy konkurencyjności płac.

2. Pomimo ograniczeń budżetowych Szef Służby Cywilnej musi aktywnie działać na rzecz poprawy konkurencyjności służby cywilnej jako pracodawcy, który oferuje interesującą pracę. W służbie cywilnej można zajmować się prawie wszystkimi dziedzinami życia. Coraz bardziej otwiera się ona na osoby znajdujące się w trudnej sytuacji na rynku pracy, w tym szczególnie na osoby z niepełnosprawnościami. Naszym zadaniem jest także zachęcić do pracy w administracji rządowej młodych ludzi. Chcemy pokazać im, że praca w służbie cywilnej jest ciekawa, stabilna, umożliwia rozwój osobisty i zawodowy (szkolenia). W coraz większym stopniu pozwala znajdować równowagę między życiem osobistym i zawodowym.

Jak pokazują różnego rodzaju badania<sup>14</sup>, dla pracowników coraz ważniejsze są nie tylko stabilność zatrudnienia, ale także inne aspekty, takie jak kultura organizacyjna, atmosfera w pracy, możliwość rozwoju i możliwość godzenia życia zawodowego z prywatnym. Działania, które kształtują tę sferę życia, przekładają się na większą motywację pracowników i budują silniejszą więź z pracodawcą. Dlatego też Szef Służby Cywilnej będzie promował tego typu rozwiązania i będzie zachęcał urzędy, aby wprowadzały je i rozwijały. Powinno to w pozytywny sposób wpłynąć na budowanie wizerunku pracodawcy i być może zwiększy zainteresowanie pracą w służbie cywilnej.

3. Tradycyjne metody naboru i czasochłonne procedury są nieefektywne, nie nadążają za trendami i znacznie odbiegają od standardów, które funkcjonują w sektorze prywatnym. Nabór na wolne stanowiska w służbie cywilnej nadal opiera się głównie na aplikacjach, które kandydaci do pracy składają w formie papierowej. Oznacza to, że w procedurze naboru nie wykorzystuje się nowoczesnych technologii, atrakcyjnych z punktu widzenia osób, które ubiegają się o pracę. Dotyczy to w szczególności młodych ludzi, którzy chętniej wybierają i korzystają z usług mobilnych. Odpowiedzią na to będzie modernizacja procesu rekrutacyjnego. Obejmie ona zarówno elektroniczny nabór, uproszczenie i uelastycznienie procedur naborowych, jak i uruchomienie platformy rekrutacyjnej.
4. W działaniach na rzecz poprawy wizerunku bardzo ważne jest, aby budować markę służby cywilnej i uświadamiać obywatelom, jak ważną rolę pełni ona w ich życiu. Naszym zadaniem jest stale dbać o to, aby w naturalny sposób łączono korpus służby cywilnej z profesjonalizmem, służbą obywatelom, rzetelnym, bezstronnym i politycznie neutralnym wykonywaniem zadań państwa, prostą komunikacją. Wątpliwości co do charakteru służby cywilnej mogą bowiem

---

<sup>14</sup> W tym wyniki przeprowadzonej w 2018 r. ewaluacji standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej.

przełożyć się na obniżenie jakości usług, które świadczą członkowie korpusu służby cywilnej i jeszcze mniejsze zainteresowanie pracą w służbie cywilnej. Mogą też spowodować odpływ najlepszych specjalistów do sektora prywatnego lub do administracji samorządowej.

Administracja rządowa, która będzie kojarzyć się ze skostniałą organizacją, która komunikuje się z obywatelami tak samo jak dekady temu, nie będzie w stanie ani zyskać sobie sympatii klientów, ani przyciągnąć młodych osób, które wchodzi na rynek pracy. Dlatego nadal jednym z priorytetów Szefa Służby Cywilnej będzie promocja prostej, skutecznej komunikacji i edukacja.

- Przy obecnych trendach rozwojowych, coraz szerszej elektronizacji życia, natłoku informacji, wprowadzaniu elementów AI (sztucznej inteligencji) do procesów usług biznesowych, niezwykle ważne jest, aby administracja nie została w tyle, by czerpała z dobrych praktyk międzynarodowych i z sektora prywatnego, by była aktywna, także na arenie międzynarodowej. Aktywność polskiej służby cywilnej na forum międzynarodowym pozwala kształtować profil i określać strategiczne priorytety działalności instytucji i organizacji międzynarodowych. Wpływa też na wizerunek Polski jako partnera zaangażowanego i aktywnego. Nie do przecenienia jest również stały dostęp do aktualnych trendów zmian i reform, a także udział w nieformalnej sieci ekspertów-praktyków kształtujących rozwiązania w swoich krajach. W połączeniu z działalnością zmotywowanych członków korpusu służby cywilnej pozwala to wdrażać dobre, sprawdzone rozwiązania i upowszechniać je w polskiej administracji. Dzięki temu ma ona szansę stać się innowacyjna, prokliencka i efektywna.

### ZADANIA DLA CELU I

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Zadanie 1</b>           | <b>Aktywność na rzecz poprawy konkurencyjności wynagrodzeń w służbie cywilnej</b>  |
| <b>Działania</b>           | <ol style="list-style-type: none"> <li>Czynny udział Szefa Służby Cywilnej w pracach związanych z planowaniem i wykonywaniem ustaw budżetowych.</li> <li>Wsparcie analityczne dla kierownictwa KPRM.</li> </ol>        |
| <b>Zasoby</b>              | Departament Służby Cywilnej  |
| <b>Harmonogram</b>         | Dz. 1-2: działania stałe 2019-2021   |
| <b>Źródło finansowania</b> | nie dotyczy  |
| <b>Ryzyka</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ograniczone kompetencje Szefa Służby Cywilnej – dotyczy m.in. wpływu na decyzje rządu w zakresie finansowania służby cywilnej</li> <li>Sytuacja finansów publicznych</li> </ul> |

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>Zadanie 2</b>           | <b>Budowa wizerunku służby cywilnej jako dobrego pracodawcy, w tym promocja dostępnej służby cywilnej, ze szczególnym uwzględnieniem osób z niepełnosprawnościami</b>   |
| <b>Działania</b>           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Udział pracowników Departamentu Służby Cywilnej KPRM w targach pracy i innych przedsięwzięciach promocyjnych.</li> <li>2. Promowanie zmian w służbie cywilnej, służących temu, aby miejsce pracy było bardziej przyjazne i nowoczesne (m.in. standardy w zakresie WLB, dostępności, mobilności).</li> <li>3. Przygotowanie „ulotek tematycznych” na targi pracy: <ul style="list-style-type: none"> <li>• prosty język urzędowy,</li> <li>• narzędzia godzenie życia zawodowego z prywatnym (WLB),</li> <li>• ulotka „Czy wiesz, że ...” - ciekawostki dotyczące służby cywilnej.</li> </ul> </li> <li>4. Utworzenie w Serwisie Służby Cywilnej zakładki dotyczącej dostępności - publikacja informacji o wdrożonych i planowanych działaniach na rzecz osób znajdujących się w trudnej sytuacji na rynku pracy, w tym szczególnie osób z niepełnosprawnościami.</li> <li>5. Rekomendowanie urzędów administracji rządowej, w których pracują członkowie korpusu służby cywilnej, zamieszczenia aktywnego logo służby cywilnej, które będzie prowadzić do Serwisu Służby Cywilnej.</li> </ol> |
| <b>Zasoby</b>              | Departament Służby Cywilnej<br>Wykonawca zewnętrzny<br>COAR   |
| <b>Harmonogram</b>         | Dz. 1 i 2: Działania stałe 2019-2021<br>Dz. 3: II poł. 2019 /I poł. 2020<br>Dz. 4 i 5: 2019   |
| <b>Źródło finansowania</b> | Budżet KPRM   |
| <b>Ryzyka</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak środków</li> <li>• Braki kadrowe</li> <li>• Trudność wyegzekwowania zamieszczenia logo służby cywilnej na witrynach urzędów i utworzenia linków do Serwisu Służby Cywilnej</li> </ul>   |

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>Zadanie 3</b>           | <b>Promowanie w służbie cywilnej rozwiązań dotyczących godzenia życia zawodowego z życiem prywatnym (WLB)</b>   |
| <b>Działania</b>           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Upowszechnienie rozwiązań w zakresie WLB, funkcjonujących w administracji.</li> <li>2. WLB jako temat przewodni podczas wydarzeń z udziałem pracowników urzędów (np. dni otwartych dla służby cywilnej, organizowanych zarówno w KPRM, jak i w regionach).</li> <li>3. Promowanie WLB poprzez organizację wydarzeń (np. konferencji, seminarium itp.), w tym konkursu Szefa Służby Cywilnej na najlepsze praktyki WLB.</li> </ol> |
| <b>Zasoby</b>              | Departament Służby Cywilnej<br>Wykonawca zewnętrzny   |
| <b>Harmonogram</b>         | Dz. 1 i 2: 2019-2020<br>Dz. 3: 2019-2021  |
| <b>Źródło finansowania</b> | Budżet KPRM   |
| <b>Ryzyka</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak środków</li> <li>• Brak zainteresowania urzędów promowaniem swoich dobrych praktyk</li> </ul>   |

| <b>Zadanie 4</b>           |  | <b>Odbiurokratyzowanie i uelastycznienie naboru</b> |
|----------------------------|--|---|
| <b>Działania</b>           | Nowelizacja ustawy o służbie cywilnej – główne założenia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• dokumenty elektroniczne są podstawową formą aplikowania na stanowisko,</li> <li>• w jednym naborze, prowadzonym na kilka stanowisk, można wyłonić więcej kandydatów.</li> </ul> |   |
| <b>Zasoby</b>              | Departament Służby Cywilnej<br>Departament Prawny  |   |
| <b>Harmonogram</b>         | 2019 - przygotowanie propozycji zmian<br>2020 - wdrożenie nowelizacji  |   |
| <b>Źródło finansowania</b> | nie dotyczy  |   |
| <b>Ryzyka</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trudności związane z przebiegiem procesu legislacyjnego</li> </ul>  |   |

| <b>Zadanie 5</b>           |   | <b>Opracowanie nowego wzoru ogłoszenia o naborze</b> |
|----------------------------|---|--|
| <b>Działania</b>           | Przeformułowanie ogłoszenia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• wskazanie korzyści dla pracownika (np. elementy WLB, tzw. benefity, korzyści) względem tego, czego wymaga pracodawca,</li> <li>• wskazanie wysokości proponowanego wynagrodzenia zasadniczego,</li> <li>• zaakcentowanie informacji o warunkach pracy na danym stanowisku, w szczególności z punktu widzenia osób z niepełnosprawnościami,</li> <li>• zastosowanie logotypów, kolorystyki, odnośników do ogłoszeń (skrótów) itp.,</li> <li>• zachęcanie do formułowania treści w sposób zgodny ze standardami dostępności cyfrowej i komunikacyjnej.</li> </ul> |  |
| <b>Zasoby</b>              | Departament Służby Cywilnej<br>Departament Prawny<br>Wykonawca zewnętrzny   |  |
| <b>Harmonogram</b>         | 2019  |  |
| <b>Źródło finansowania</b> | Budżet KPRM   |  |
| <b>Ryzyka</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak środków</li> </ul>  |  |

| <b>Zadanie 6</b>   |   | <b>Uruchomienie elektronicznej platformy rekrutacyjnej</b> |
|--------------------|---|--|
| <b>Działania</b>   | Opracowanie i wdrożenie kompleksowego narzędzia do prowadzenia rekrutacji, które umożliwi m.in.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• publikację ogłoszeń i wyników naborów,</li> <li>• prowadzenie czynności selekcyjnych,</li> <li>• założenie konta osobistego (logowanie),</li> <li>• generowanie formularzy,</li> <li>• zarządzanie subskrypcją ogłoszeń.</li> </ul> |  |
| <b>Zasoby</b>      | Departament Służby Cywilnej<br>Wykonawca zewnętrzny   |  |
| <b>Harmonogram</b> | 2019 - przygotowanie i uruchomienie procedur<br>2020 - realizacja projektu (budowa narzędzia informatycznego)<br>2021 - wdrożenie   |  |

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Źródło finansowania</b> | Budżet KPRM  |
| <b>Ryzyka</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak środków</li> </ul> |

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>Zadanie 7</b>           | <b>Promocja służby cywilnej jako pracodawcy, który stosuje standard prostej komunikacji w kontaktach z obywatelami i innymi podmiotami</b>  |
| <b>Działania</b>           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promocja (poprzez Serwis Służby Cywilnej i in.) urzędów, które stosują model prostego języka, i które zmieniły swój styl komunikacji.</li> <li>2. Promocja modelu i zasad prostego języka urzędowego poprzez publikowanie na podstronie Serwisu Służby Cywilnej materiałów edukacyjnych, przykładów dobrych praktyk itp.</li> <li>3. Promocja modelu prostego języka urzędowego i dobrych praktyk podczas kolejnych edycji Polskiej Konferencji Jakości Administracji Publicznej.</li> <li>4. Prezentowanie możliwości kariery zawodowej w służbie cywilnej jako szansy na pracę w nowoczesnej (przyjaznej i skutecznej) administracji; w organizacji, która komunikuje się zgodnie ze standardami prostego języka, tworzy dostępne usługi publiczne i jest otwarta na zmiany.</li> </ol> |
| <b>Zasoby</b>              | Departament Służby Cywilnej   |
| <b>Harmonogram</b>         | Dz. 1-4: działania stałe 2019-2021  |
| <b>Źródło finansowania</b> | Budżet KPRM   |
| <b>Ryzyka</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Braki kadrowe</li> </ul>   |

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>Zadanie 8</b>           | <b>Promocja dobrych praktyk/rozwiązań stosowanych w polskiej administracji publicznej</b>   |
| <b>Działania</b>           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zorganizowanie kolejnych edycji Polskiej Konferencji Jakości Administracji Publicznej.</li> <li>2. Promocja polskich urzędów – uczestników konkursów dobrych praktyk i konferencji, np. Forum Zarządzania Publicznego, Europejska Nagroda Sektora Publicznego (EPSA), Konferencja Użytkowników CAF, Europejska Konferencja Jakości (Serwis Służby Cywilnej; komunikacja z dyrektorami generalnymi urzędów administracji rządowej).</li> </ol> |
| <b>Zasoby</b>              | Departament Służby Cywilnej   |
| <b>Harmonogram</b>         | Dz. 1: 2019 i 2021<br>Dz. 2: 2019-2021  |
| <b>Źródło finansowania</b> | Budżet KPRM   |
| <b>Ryzyka</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak środków</li> <li>• Brak zainteresowania urzędów promowaniem swoich dobrych praktyk, brak zainteresowania ze strony innych partnerów</li> </ul>  |

|                  |   |
|------------------|---|
| <b>Zadanie 9</b> | <b>Aktywna współpraca międzynarodowa Szefa Służby Cywilnej – budowa pozytywnego wizerunku służby cywilnej jako profesjonalnego i zaangażowanego partnera, który promuje polskie rozwiązania za granicą i korzysta z doświadczeń międzynarodowych</b>          |
| <b>Działania</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aktywny udział w pracach organizacji i instytucji międzynarodowych, a także innych forach współpracy międzynarodowej, w tym w ich statutowych ciałach, organach zarządczych i nadzorczych (m.in. Komitet</li> </ol> |

|                            |  |
|----------------------------|--|
|                            | Zarządzania Publicznego OECD, Europejska Sieć Administracji Publicznej EUPAN, EIPA).   |
|                            | 2. Opracowanie i udostępnienie jednolitej procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF w administracji publicznej.   |
|                            | 3. Wymiana dobrych praktyk na forum międzynarodowym – promocja polskich doświadczeń/skutecznych rozwiązań na arenie międzynarodowej i rozpowszechnianie dobrych praktyk zagranicznych w kraju.   |
|                            | 4. Rozwój współpracy z krajami Partnerstwa Wschodniego (PW) w zakresie służby cywilnej.  |
| <b>Zasoby</b>              | Departament Służby Cywilnej  |
| <b>Harmonogram</b>         | Dz. 1, 3, 4: Działanie stałe 2019-2021<br>Dz. 2: 2019  |
| <b>Źródło finansowania</b> | Budżet KPRM<br>Budżet programu polskiej współpracy rozwojowej – w dyspozycji MSZ   |
| <b>Ryzyka</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Braki kadrowe</li> <li>• Brak środków, w tym z polskiej współpracy rozwojowej</li> <li>• Wycofanie się partnera zewnętrznego, kluczowego przy opracowaniu i wdrożeniu jednolitej procedury PEF, ze współpracy</li> <li>• Zmiana sposobu funkcjonowania, priorytetów i zakresu działalności poszczególnych instytucji, organizacji międzynarodowych czy forów współpracy, które mają wpływ na zaangażowanie Szefa Służby Cywilnej</li> </ul> |



## CEL II: WZMOCNIENIE NOWOCZESNEGO ZARZĄDZANIA W SŁUŻBIE CYWILNEJ I ZWIĘKSZENIE PROFESJONALIZMU CZŁONKÓW KORPUSU SŁUŻBY CYWILNEJ

Największą wartością służby cywilnej, jej najcenniejszym aktywem są ludzie. To inwestycja w ludzi może sprawić, że korpus urzędniczy, którzy obsługują najważniejsze polityki publiczne, usługi i podmioty rządowe, będzie działał coraz nowocześniej, skuteczniej i będzie lepiej postrzegany przez klientów (obywateli), a równocześnie będzie dobrze oceniany przez polityków.

1. Zarządzanie ludźmi to obszar, który wymaga zmiany obowiązujących standardów, szczególnie jeśli chodzi o możliwość godzenia życia zawodowego z prywatnym (WLB)<sup>15</sup>. Szef Służby Cywilnej znowelizuje i upowszechni, wśród pracowników urzędów nowe standardy.

Jednym z kluczowych zasobów, jakie mają wpływ na sukces każdej organizacji, jest kompetentna kadra menedżerska. Nowoczesnego menedżera powinny charakteryzować określone cechy osobowości. Powinien też mieć umiejętności, które pozwolą mu skutecznie zarządzać zespołem. Dlatego będziemy wspierać rozwój kompetencji kierowniczych osób zajmujących stanowiska zarządcze (każdego szczebla zarządzania), a także rozwijać kompetencje miękkie pracowników, którzy rozpoczynają pracę.

Rynek pracy, w tym służba cywilna wymaga od kandydatów nie tylko specjalistycznych kwalifikacji, lecz także kompetencji miękkich, jak np. praca zespołowa, zarządzanie zmianą czy umiejętność wyszukiwania informacji. Dlatego już na etapie naboru powinno się sprawdzać te umiejętności za pomocą narzędzi selekcyjnych. Szef Służby Cywilnej zaproponuje takie narzędzia. Pozwolą one urzędom zatrudniać osoby, co do których już na wstępie określono, że powinny wykazywać się kompetencjami miękkimi. Znacznie usprawni to funkcjonowanie tych pracowników w urzędzie i pozwoli im wykonywać zróżnicowane zadania (elastyczność, mobilność pracowników). W przypadku osób zatrudnionych na stanowiskach zarządczych wykorzystanie nowoczesnych narzędzi zarządzania zwiększy efektywność kierowania zespołem i zmniejszy wydatki na szkolenia.

2. Profesjonalny korpus służby cywilnej to korpus świadomy obowiązków i zasad, którymi musi się kierować. To ważne, aby członkowie korpusu stale podnosili swoją świadomość, jeśli chodzi o sprawy związane z etyką. Dotyczy to w szczególności osób zajmujących kierownicze stanowiska w służbie cywilnej, które mają obowiązek pełnić rolę etycznych przywódców. To przede wszystkim oni odpowiadają za budowanie i funkcjonowanie systemu uczciwości w służbie cywilnej. I to od nich zależy, czy i na ile rozwiązania, które projektuje i wdraża administracja, są skuteczne, a jej działania konsekwentne, długofalowe, trwałe i sprawne. Dlatego Szef Służby

---

<sup>15</sup> Na ten kierunek zmian wskazują m.in. wyniki przeprowadzonej w 2018 r. ewaluacji standardów zarządzania zasobami ludzkimi.

Cywilnej, ale też dyrektorzy generalni i/lub kierownicy urzędów powinni wspierać członków korpusu, aby przestrzegali oni zasad, dając nienaganny przykład, „z góry”. Szef Służby Cywilnej powinien wspierać liderów urzędów, aby zapewniali członkom korpusu służby cywilnej stały dostęp do szkoleń z zakresu etyki. Dobrą praktyką jest organizacja szkoleń w oparciu w program szkoleniowy Szefa Służby Cywilnej<sup>16</sup> i zaangażowanie do ich prowadzenia trenerów wewnętrznych. Szef Służby Cywilnej, dyrektorzy generalni lub kierownicy urzędów powinni też wspierać skuteczne mechanizmy postępowania w sytuacjach trudnych lub wątpliwych, które mogą wiązać się z kwestiami uczciwości i etyki. Dobrą praktyką jest powołanie doradcy ds. etyki, który może służyć wiedzą i być wsparciem dla pracowników urzędu w sytuacjach etycznie wątpliwych. Obecne trendy w zatrudnieniu w służbie cywilnej stawiają przed Szefem Służby Cywilnej wyzwanie w postaci realizacji różnych inicjatyw w zakresie promowania i budowania kultury uczciwości w służbie cywilnej. Są one ukierunkowane szczególnie na to, aby wspierać osoby, które pełnią w organizacji rolę etycznego lidera.

3. Profesjonalizacja służby cywilnej to także dbałość o urzędników służby cywilnej (mianowanych). Mały wzrost ich liczby wynika przede wszystkim z malejącej liczby osób przystępujących do postępowania kwalifikacyjnego. Wiąże się też z „naturalnymi” odejściami urzędników służby cywilnej i z utrzymywaniem relatywnie niskich limitów mianowań w latach 2013-2016. Ważną kwestią była też wysoka opłata za przystąpienie do postępowania kwalifikacyjnego. Dzięki ubiegłorocznym decyzjom<sup>17</sup> promocja uzyskania mianowania w służbie cywilnej, które niesie za sobą liczne obowiązki, ale i dodatkowe korzyści, może okazać się skuteczniejsza.
4. Problemem, z którym coraz trudniej radzi sobie korpus służby cywilnej, są mało elastyczne rozwiązania w zakresie czasu pracy i rekompensowania pracy w godzinach nadliczbowych. Obowiązujące w służbie cywilnej szczegółowe rozwiązania w zakresie systemów czasu pracy są nieskuteczne i mało wydajne. Utrudniają, szczególnie inspekcjom i komendom, sprawnie realizować ważne zadania. A to one odpowiadają za zdrowie i bezpieczeństwo obywateli. Wprowadzenie elastycznych rozwiązań w tym zakresie jest niezbędne. Dzięki nim jednostki administracji rządowej będą funkcjonowały lepiej i skuteczniej. Mało elastyczne są także zasady rekompensowania pracy w godzinach nadliczbowych. Uregulowanie tej kwestii poprawi sytuację zawodową tysięcy członków korpusu służby cywilnej.

---

<sup>16</sup> Programy szkoleniowe są załącznikami do zalecenia Szefa Służby Cywilnej w zakresie promowania kultury uczciwości w służbie cywilnej: <https://dsc.kprm.gov.pl/aktualnosci/szef-sluzby-cywilnej-podpisal-zalecenie-w-zakresie-promowania-kultury-uczciwosci>

<sup>17</sup> Dotyczą one obniżenia opłaty za przystąpienie do postępowania kwalifikacyjnego i podwyższenia stypendium słuchaczy KSAP.

5. Kolejnym problemem wynikającym ze zbyt małej elastyczności rozwiązań, które funkcjonują w administracji rządowej, są utrudnienia związane z tworzeniem komisji dyscyplinarnych. Obecne regulacje dotyczące tworzenia wspólnych komisji dyscyplinarnych nadmiernie krępują samodzielność pracodawców. Dlatego powinny zostać uelastycznione tak, aby wyraźnie dopuszczały zmiany w komisjach w trakcie ich kadencji.
6. Rozwój nowych technologii, zmiany mentalne w społeczeństwie pokazują, jak silna w służbie cywilnej jest potrzeba podniesienia kompetencji członków korpusu służby cywilnej. W szczególności dotyczy ona dostępności usług i urzędów dla obywateli z różnymi potrzebami, w tym osób z niepełnosprawnościami.

Obowiązek zapewnienia tej dostępności oznacza, że pracownicy urzędów powinni mieć odpowiednie kompetencje w tym zakresie. Nieuświadomienie sobie indywidualnych potrzeb np. osób z niepełnosprawnościami czy brak świadomości różnych wymiarów dostępności mają negatywny wpływ na jakość projektowanych usług publicznych, a zatem i na poczucie zaufania obywateli do państwa. Obywatele – klienci urzędów oczekują od urzędników obsługi według określonych standardów, z uwzględnieniem indywidualnych potrzeb. Oznacza to, że w swojej codziennej pracy urzędnicy powinni dostosować treść, formę i język komunikacji do indywidualnych potrzeb obywateli, swoich klientów. Aby wspierać osoby z niepełnosprawnościami, członkowie korpusu muszą mieć wiedzę na temat ich praw, przysługujących im instrumentów wsparcia, różnych wymiarów dostępności usług publicznych i obowiązków urzędów wynikających z przepisów prawa krajowego i międzynarodowego.

Potrzeba podniesienia kompetencji urzędników wynika też z priorytetów ujętych w polskich i międzynarodowych dokumentach strategicznych (*Konwencja ONZ o Prawach Osób Niepełnosprawnych, Rekomendacje Komitetu do spraw Praw Osób Niepełnosprawnych ONZ Strategia Odpowiedzialnego Rozwoju, Program Dostępność Plus*). W wielu raportach organizacji pozarządowych, a także sprawozdaniach Najwyższej Izby Kontroli i Rzecznika Praw Obywatelskich – profesjonalizacja korpusu służby cywilnej w tym zakresie traktowana jest priorytetowo.
7. Obszarami, w których członkowie korpusu służby cywilnej będą nadal rozwijać swoje kompetencje, są zagadnienia związane z oceną skutków regulacji, w tym znaczenie aktywnego uczestnictwa obywateli w procesach konsultacji publicznych. Zakończą się też działania edukacyjne i doradcze w ramach doskonalenia standardów nadzoru w urzędach, które zajmują się bezpieczeństwem żywności.
8. W ramach szkoleń centralnych będą realizowane szkolenia z zagadnień, z którymi członkowie korpusu służby cywilnej mają do czynienia w codziennej pracy. Szkolenia te będą wspierać

wdrażanie lub popularyzowanie w służbie cywilnej nowych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, tj. WLB oraz badania kompetencji miękkich. Kolejny raz zainwestujemy w kadre menedżerską i zaproponujemy szkolenia z zarządzania ludźmi.

9. Obszarem, który w administracji należy wzmacniać, jest obszar komunikacji i rozwoju kompetencji członków korpusu służby cywilnej w zakresie stosowania prostego języka. Wielu urzędników uważa, że podniosły styl wypowiedzi i używanie trudnego słownictwa, pełnego zapożyczeń i specjalistycznych terminów – podnosi rangę urzędu. Odbiorcy pism urzędowych oczekują prostego i jasnego przekazu. Idea prostego języka jest coraz bardziej rozpoznawalna i stosowana, a Szef Służby Cywilnej kolejny rok z rządu będzie aktywnie wspierał edukację i promocję tej idei. W konsekwencji ma to doprowadzić do zmiany stylu komunikacji publicznej/zmiany języka urzędowego. Szef Służby Cywilnej powoła i będzie patronować pracom grupy liderów prostego języka. Inicjatywa będzie realizowana we współpracy z innymi urzędami, które aktywnie wdrażają i promują zasady prostego języka urzędowego i przyjaznej komunikacji. W związku z tym, że wiele urzędów samodzielnie wyznacza wewnętrzne standardy komunikacji pisemnej, Szef Służby Cywilnej opracuje uniwersalne zasady, które mogłyby być stosowane we wszystkich urzędach, które są objęte przepisami ustawy o służbie cywilnej. Standardy prostego języka, zasady wdrażania oraz m.in. zadania liderów znajdą się w zaleceniach Szefa Służby Cywilnej.

### ZADANIA DLA CELU II

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>Zadanie 1</b>           | <b>Podniesienie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej poprzez standardy zarządzania zasobami ludzkimi</b>  |
| <b>Działania</b>           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zmiana zarządzenia w sprawie standardów zzl.</li> <li>2. Promowanie standardów zzl po zmianach (m.in. standardy w zakresie WLB, dostępności) oraz pomaganie urzędom we wdrażaniu nowych rozwiązań (spotkania, warsztaty, dobre praktyki).</li> <li>3. Upowszechnianie w Serwisie Służby Cywilnej dobrych praktyk w tym zakresie.</li> </ol> |
| <b>Zasoby</b>              | Departament Służby Cywilnej   |
| <b>Harmonogram</b>         | Dz. 1: realizacja w 2019 r.<br>Dz. 2 i 3: realizacja w latach 2020-2021   |
| <b>Źródło finansowania</b> | nie dotyczy   |
| <b>Ryzyka</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Braki kadrowe</li> </ul>   |

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Zadanie 2</b>           | <b>Przygotowanie i promowanie narzędzi do badania kompetencji miękkich (w tym kierowniczych)</b>   |
| <b>Działania</b>           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizacja szkoleń centralnych dla urzędów, z zakresu projektowania narzędzi, które służą do badania kompetencji miękkich.</li> <li>2. Przeprowadzenie badania kompetencji miękkich wśród kandydatów do KSAP (kształcenie stacjonarne) - AC realizowane przez grupę asesorów wewnętrznych w służbie cywilnej.</li> <li>3. Opracowanie bazy kompetencji miękkich.</li> <li>4. Opracowanie narzędzi do badania kompetencji miękkich.</li> </ol> <p>W następnych etapach planowane jest m.in.:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. utworzenie platformy z narzędziami do badania kompetencji miękkich dla urzędów administracji rządowej,</li> <li>2. opracowanie poradnika nt. badania kompetencji miękkich.</li> </ol> |
| <b>Zasoby</b>              | Departament Służby Cywilnej<br>KSAP (współpraca)<br>Wykonawca zewnętrzny   |
| <b>Harmonogram</b>         | Dz. 1: realizacja w 2019 r.<br>Dz. 2: działanie stałe<br>Dz. 3 i 4: realizacja w latach 2020-2021  |
| <b>Źródło finansowania</b> | Budżet KPRM<br>Rezerwa celowa na szkolenia (centralne)   |
| <b>Ryzyka</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak środków</li> <li>• Brak zasobów kadrowych do realizacji zadań</li> </ul>   |

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Zadanie 3</b>           | <b>Budowa kultury uczciwości w służbie cywilnej i wzmocnienie etosu służby cywilnej</b>  |
| <b>Działania</b>           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promocja zalecenia Szefa Służby Cywilnej w zakresie promowania kultury uczciwości w służbie cywilnej, w tym:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• upowszechnianie informacji o zaleceniu na spotkaniach Szefa Służby Cywilnej i jego przedstawicieli z pracownikami służby cywilnej,</li> <li>• aktualizacja programów szkoleniowych Szefa Służby Cywilnej nt. etyki (tj. załącznika do zalecenia) i upowszechnienie zaktualizowanej wersji wśród członków korpusu służby cywilnej,</li> <li>• przygotowanie i upowszechnienie kursów <i>e-learningowych</i></li> <li>• nt. etyki i przeciwdziałania konfliktowi interesów (na bazie programów szkoleniowych Szefa Służby Cywilnej),</li> <li>• promocja dobrych praktyk w zakresie wdrażania zalecenia Szefa Służby Cywilnej i upowszechnianie ich w Serwisie Służby Cywilnej.</li> </ul> </li> <li>2. Podnoszenie wiedzy i kompetencji osób pełniących funkcję doradców ds. etyki w służbie cywilnej, w tym promocja funkcji doradcy poprzez:           <ul style="list-style-type: none"> <li>• kontynuację spotkań zespołu doradców ds. etyki w służbie cywilnej,</li> <li>• wskazywanie dyrektorom generalnym urzędów korzyści, jakie wiążą się z funkcjonowaniem w urzędach sprawnego mechanizmu postępowania w sytuacjach trudnych lub wątpliwych.</li> </ul> </li> <li>3. Badanie kultury uczciwości w służbie cywilnej</li> </ol> |
| <b>Zasoby</b>              | Departament Służby Cywilnej  |
| <b>Harmonogram</b>         | Dz. 1 i 2: działanie stałe (programy szkoleniowe i <i>e-learning</i> w 2019 r.)<br>Dz. 3: 2021 r.  |
| <b>Źródło finansowania</b> | Budżet KPRM  |

|               |  |
|---------------|--|
| <b>Ryzyka</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak wystarczającego zaangażowania dyrektorów generalnych/ kierowników urzędów w działania ukierunkowane na budowanie kultury uczciwości</li> <li>• Brak komunikacji na linii dyrektorzy generalni – kierownicy urzędów podległych</li> <li>• Duża rotacja wśród osób powołanych do pełnienia funkcji doradców ds. etyki w urzędach</li> <li>• Brak podmiotu zainteresowanego realizacją kursów <i>e-learningowych</i></li> <li>• Brak środków</li> </ul> |
|---------------|--|

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Zadanie 4</b>           | <b>Zwiększenie limitów mianowań w służbie cywilnej</b>                                     |
| <b>Działania</b>           | Przygotowanie trzyletniego planu limitu mianowań ukierunkowanego na wzrost liczby mianowań |
| <b>Zasoby</b>              | Departament Służby Cywilnej  |
| <b>Harmonogram</b>         | 2019-2021  |
| <b>Źródło finansowania</b> | nie dotyczy  |
| <b>Ryzyka</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak zgody Rady Ministrów</li> </ul>              |

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>Zadanie 5</b>           | <b>Promowanie mianowania w służbie cywilnej</b>   |
| <b>Działania</b>           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Publikowanie w Serwisie Służby Cywilnej aktualnych informacji o wysokości limitu mianowań, miejscu i terminie postępowania kwalifikacyjnego.</li> <li>2. Promocja korzyści płynących z uzyskania mianowania, za pomocą intranetów urzędów, ulotek rozpowszechnianych w czasie szkoleń w KSAP i KSS.</li> <li>3. Rozpowszechnianie w Serwisie Służby Cywilnej oraz w czasie spotkań z członkami korpusu służby cywilnej (np. podczas Dni otwartych dla służby cywilnej) wiedzy o statusie urzędnika służby cywilnej.</li> <li>4. Zachęcanie do podjęcia nauki w KSAP (np. podczas targów pracy na uczelniach, przy okazji szkoleń dla pracowników służby cywilnej).</li> </ol> |
| <b>Zasoby</b>              | Departament Służby Cywilnej<br>KSAP (współpraca)  |
| <b>Harmonogram</b>         | Dz. 1-4: działania stałe 2019-2021  |
| <b>Źródło finansowania</b> | Budżet KPRM   |
| <b>Ryzyka</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak środków</li> </ul>  |

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>Zadanie 6</b>           | <b>Uelastycznienie systemów czasu pracy oraz zwiększenie rekompensowania pracy w godzinach nadliczbowych i uelastycznienie zasad w tym zakresie</b> |
| <b>Działania</b>           | Nowelizacja ustawy o służbie cywilnej.  |
| <b>Zasoby</b>              | Departament Służby Cywilnej<br>Departament Prawny   |
| <b>Harmonogram</b>         | 2019 - przygotowanie propozycji zmian<br>2020 - wdrożenie nowelizacji   |
| <b>Źródło finansowania</b> | nie dotyczy   |
| <b>Ryzyka</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trudności związane z przebiegiem procesu legislacyjnego</li> </ul>   |

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>Zadanie 7</b>           | <b>Uelastycznienie przepisów w zakresie tworzenia komisji dyscyplinarnych</b>                               |
| <b>Działania</b>           | Nowelizacja ustawy o służbie cywilnej.  |
| <b>Zasoby</b>              | Departament Służby Cywilnej<br>Departament Prawny   |
| <b>Harmonogram</b>         | 2019 – przygotowanie propozycji zmian<br>2020 – wdrożenie nowelizacji                                       |
| <b>Źródło finansowania</b> | nie dotyczy   |
| <b>Ryzyka</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trudności związane z przebiegiem procesu legislacyjnego</li> </ul> |

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Zadanie 8</b>           | <b>Podniesienie kompetencji poprzez szkolenia oraz wdrożenie procedur usprawniających funkcjonowanie urzędów, w tym poprawę ich dostępności pod kątem osób z niepełnosprawnościami (w szczególności w zakresie obsługi klienta)</b>  |
| <b>Działania</b>           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Przeszkolenie koordynatorów ds. dostępności, redaktorów merytorycznych oraz technicznych strony internetowych urzędów, a także kadry kierowniczej i komórek kadrowych – w ramach projektów z dofinansowaniem ze środków europejskich.</li> <li>2. Przegląd procedur dotyczących obsługi klienta w urzędzie oraz w zakresie rekrutacji – w ramach projektów z dofinansowaniem ze środków europejskich.</li> </ol> |
| <b>Zasoby</b>              | Departament Służby Cywilnej<br>Wykonawca zewnętrzny  |
| <b>Harmonogram</b>         | 2019 – kontraktacja projektów<br>2020-2022 – realizacja projektów  |
| <b>Źródło finansowania</b> | Środki europejskie (POWER) i środki budżetowe  |
| <b>Ryzyka</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Przedłużające się procedury kontraktacji projektów</li> <li>• Nieuchwalenie ustawy o dostępności i ustawy o dostępności cyfrowej</li> </ul>   |

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>Zadanie 9</b>           | <b>Podniesienie kompetencji w zakresie zagadnień związanych z oceną wpływu regulacji poprzez szkolenia i studia podyplomowe</b>   |
| <b>Działania</b>           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizacja długookresowych specjalistycznych szkoleń analitycznych (Akademia Analityka, w tym Akademia Oceny Skutków Regulacji i Akademia Konsultacji Publicznych).</li> <li>2. Organizacja szkoleń ustawicznych.</li> </ol> |
| <b>Zasoby</b>              | Departament Służby Cywilnej   |
| <b>Harmonogram</b>         | 2018-2019   |
| <b>Źródło finansowania</b> | Środki europejskie (POWER) i środki budżetowe   |
| <b>Ryzyka</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Braki kadrowe</li> </ul>   |

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>Zadanie 10</b>          | <b>Wdrożenie lub doskonalenie skutecznych standardów nadzoru w urzędach bezpieczeństwa żywności</b> |
| <b>Działania</b>           | Realizacja doradztwa organizacyjnego.   |
| <b>Zasoby</b>              | Departament Służby Cywilnej   |
| <b>Harmonogram</b>         | 2018-2019   |
| <b>Źródło finansowania</b> | Środki europejskie (POWER) i środki budżetowe   |
| <b>Ryzyka</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Braki kadrowe</li> </ul>                                   |

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Zadanie 11</b>          | <b>Szkolenia centralne</b>   |
| <b>Działania</b>           | 1. Przygotowanie „Planu szkoleń centralnych w służbie cywilnej na rok 2019”.   |
|                            | 2. Organizacja szkoleń centralnych.  |
|                            | 3. Ewaluacja szkoleń centralnych.  |
|                            | 4. Rozliczenie kosztów realizacji szkoleń centralnych.   |
| <b>Zasoby</b>              | Departament Służby Cywilnej<br>KSAP <sup>18</sup>  |
| <b>Harmonogram</b>         | Dz. 1-4: działania stałe 2019-2021   |
| <b>Źródło finansowania</b> | Rezerwa celowa na szkolenia centralne  |
| <b>Ryzyka</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak środków</li> <li>• Niepełna rekrutacja uczestników na szkolenia (np. ze względu na inne pilne zadania realizowane przez urzędy w danym okresie)</li> </ul> |

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Zadanie 12</b>          | <b>Podniesienie kompetencji członków korpusu służby cywilnej w zakresie prostej i skutecznej komunikacji z klientem urzędu i pomiędzy urzędami</b> |
| <b>Działania</b>           | 1. Powołanie i patronowanie pracom zespołu liderów prostego języka z urzędów, w których funkcjonuje służba cywilna.                                |
|                            | 2. Opracowanie uniwersalnych zasad stosowania prostego języka - standardu prostego języka w służbie cywilnej.                                      |
|                            | 3. Przygotowanie zalecenia Szefa Służby Cywilnej w sprawie promocji prostego języka w służbie cywilnej i zasad jego wdrażania przez urzędy.        |
|                            | 4. Prowadzenie przez pracowników Departamentu Służby Cywilnej KPRM szkoleń z prostego języka urzędowego.   |
|                            | 5. Uwzględnienie promocji standardów prostego języka w projekcie „Przyjazny urząd”, w ramach Programu Dostępność Plus.                             |
|                            | 6. Promocja modelu i zasad prostego języka urzędowego w ramach służby przygotowawczej.   |
| <b>Zasoby</b>              | Departament Służby Cywilnej<br>Eksperti zewnętrzni   |
| <b>Harmonogram</b>         | Dz. 1, 4 <sup>19</sup> , 6: działania stałe 2019-2021<br>Dz. 2 i 3: 2019-2020<br>Dz. 5: 2020-2021  |
| <b>Źródło finansowania</b> | Budżet KPRM i środki europejskie (POWER)   |
| <b>Ryzyka</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Braki kadrowe</li> <li>• Brak wystarczającej liczby trenerów prostego języka urzędowego</li> </ul>        |

<sup>18</sup> Szef Służby Cywilnej zleca KSAP organizację szkoleń na podstawie umowy dotacyjnej.

<sup>19</sup> Działania będą podejmowane w odzewie na zgłaszane przez urzędy potrzeby, zgodnie z oczekiwaniami.



## WSKAŹNIKI PRODUKTU NA 2019 ROK

| CEL I:<br>POPRAWA WIZERUNKU SŁUŻBY CYWILNEJ JAKO DOBREGO PRACODAWCY<br>I ORGANIZACJI, KTÓRA SŁUŻY OBYWATELOM I BUDUJE SPRAWNE PAŃSTWO  |  |                       |                                     |  |
|--|--|-----------------------|-------------------------------------|--|
| Zadanie  | Wskaźnik produktu  | Wartość bazowa (2018) | Wartość docelowa (2019) narastająco | Opis wskaźnika   |
| <b>1.2</b><br>Budowa wizerunku służby cywilnej jako dobrego pracodawcy, w tym promocja dostępnej służby cywilnej, ze szczególnym uwzględnieniem osób z niepełnosprawnościami | Liczba przedsięwzięć związanych z rozwojem kariery zawodowej, w których weźmie udział Szef Służby Cywilnej lub jego przedstawiciele                                  | 6                     | 12                                  | Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia udział w targach pracy, spotkaniach ze studentami itp.   |
|  | Utworzenie w Serwisie Służby Cywilnej zakładki dotyczącej dostępności  | 0                     | 1                                   | Prognozowana wartość wskaźnika zakłada opracowanie i uruchomienie w Serwisie Służby Cywilnej zakładki poświęconej dostępności w różnych obszarach (dostępność cyfrowa, komunikacyjna, środowisko pracy, szkolenia) |
|  | Liczba opracowanych ulotek tematycznych promujących służbę cywilną i pracę w służbie cywilnej  | 0                     | 3                                   | Prognozowana wartość wskaźnika zakłada opracowanie m.in. trzech ulotek (przeznaczonych głównie dla młodych osób), które będą zachęcać do pracy w służbie cywilnej  |
|  | % ministerstw, urzędów centralnych i wojewódzkich, które umieszczą na swojej stronie internetowej logo służby cywilnej wraz z odnośnikiem do Serwisu Służby Cywilnej | 1,56%                 | 100%                                | Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia liczbę urzędów, które umieszczą aktywne logo służby cywilnej na swojej stronie internetowej  |
| <b>1.3</b><br>Promowanie w służbie cywilnej rozwiązań umożliwiających godzenie życia zawodowego z życiem prywatnym (WLB)   | Liczba opracowanych rozwiązań w zakresie WLB   | 0                     | 5                                   | Prognozowana wartość uwzględnia opisanie 5 narzędzi WLB i podanie przykładów ich zastosowania w urzędach (dobrych praktyk)   |
|  | Przygotowanie założeń konkursu na najlepsze praktyki w zakresie WLB w służbie cywilnej   | 0                     | 1                                   | Prognozowana wartość wskaźnika zakłada opracowanie dokumentu określającego założenia   |

|  |   |   |      |  |
|--|---|---|------|--|
|  |   |   |      | konkursu (m.in. cel, grupa docelowa, zasady itp.)  |
|  | Liczba wydarzeń promujących narzędzia WLB   | 0 | 1    | Prognozowana wartość wskaźnika zakłada zorganizowanie wydarzenia z udziałem pracowników urzędów, podczas którego promowane będą narzędzia WLB  |
| <b>1.4</b><br><b>Odbiurokratyzowanie i uelastycznienie naboru</b>  | Przygotowanie projektu nowelizacji  | 0 | 1    | Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia przygotowanie projektu nowelizacji ustawy o służbie cywilnej   |
| <b>1.5</b><br><b>Opracowanie nowego wzoru ogłoszenia o naborze</b>   | Opracowanie nowego wzoru ogłoszenia o naborze   | 0 | 1    | Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia przygotowanie nowego wzoru ogłoszenia o naborze, który będzie uwzględniał standardy dostępności cyfrowej i komunikacyjnej oraz zachęcał do aplikowania |
| <b>1.6</b><br><b>Uruchomienie elektronicznej platformy rekrutacyjnej</b>   | Przygotowanie szczegółowych założeń platformy rekrutacyjnej   | 0 | 1    | Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia przygotowanie dokumentu opisującego zasady działania, wymagania i funkcjonalności platformy rekrutacyjnej  |
| <b>1.7</b><br><b>Promocja służby cywilnej jako pracodawcy, który w kontaktach z obywatelami i innymi podmiotami stosuje standard prostej komunikacji</b> | Liczba spotkań „zespołu ds. promocji prostego języka” w urzędach administracji rządowej”                | 0 | 2    | Prognozowana wartość wskaźnika zakłada zorganizowanie min. dwóch spotkań nowo powołanego zespołu ds. prostego języka   |
|  | % ministerstw, urzędów centralnych i wojewódzkich, w których działają „liderzy” prostego języka         | 0 | 100% | Prognozowana wartość wskaźnika zakłada odsetek ministerstw i urzędów centralnych oraz wojewódzkich, w których działają liderzy prostego języka   |
| <b>1.8</b><br><b>Promocja dobrych praktyk/rozwiązań stosowanych w polskiej administracji publicznej</b>  | Liczba uczestników Polskiej Konferencji Jakości Administracji Publicznej                                | 0 | 150  | Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia liczbę uczestników II Konferencji Jakości planowanej na wrzesień 2019 r.   |
|  | Liczba działań promocyjnych dotyczących dobrych praktyk stosowanych w polskiej administracji publicznej | 0 | 10   | Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia liczbę zrealizowanych działań, promujących dobre praktyki, które funkcjonują w administracji publicznej  |

|   |  |    |    |   |
|---|--|----|----|---|
| <b>1.9</b><br><b>Aktywna współpraca międzynarodowa Szefa Służby Cywilnej i jej wpływ na budowę pozytywnego wizerunku służby cywilnej jako profesjonalnego i zaangażowanego partnera, który promuje polskie rozwiązania za granicą i korzysta z doświadczeń międzynarodowych</b> | Liczba spotkań Szefa Służby Cywilnej lub jego przedstawicieli w statutowych ciałach zarządczych i nadzorczych organizacji międzynarodowych | 10 | 18 | Prognozowana wartość wskaźnika zakłada udział w spotkaniach Biura PGC OECD, spotkaniach Dyrektorów Generalnych EUPAN, Rady Administracyjnej EIPA i spotkaniach PAR Panel PW         |
|   | Liczba urzędników z krajów PW, którzy odbyli staże w polskich urzędach   | 16 | 34 | Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia możliwość sfinansowania staży ze środków programu „Polska Pomoc” dla maksymalnie 18 urzędników  |
|   | Przygotowanie jednolitej procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF w administracji publicznej                                       | 0  | 1  | Prognozowany wskaźnik zakłada opracowanie i udostępnienie dokumentu – jednolitej procedury Poświadczenia Jakości Zastosowania CAF – dla wszystkich urzędów administracji publicznej |

| <b>CEL II:<br/>           WZMOCNIENIE NOWOCZESNEGO ZARZĄDZANIA W SŁUŻBIE CYWILNEJ I ZWIĘKSZENIE<br/>           PROFESJONALIZMU CZŁONKÓW KORPUSU SŁUŻBY CYWILNEJ</b> |   |                       |                                     |   |
|---|---|-----------------------|-------------------------------------|---|
| Zadanie   | Wskaźnik produktu   | Wartość bazowa (2018) | Wartość docelowa (2019) narastająco | Opis wskaźnika  |
| <b>2.1</b><br><b>Podniesienie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej poprzez standardy zarządzania zasobami ludzkimi</b>                          | Liczba znowelizowanych zarządzeń Szefa Służby Cywilnej                                | 0                     | 1                                   | Prognozowana wartość wskaźnika zakłada znowelizowanie zarządzenia Szefa Służby Cywilnej w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej   |
| <b>2.2</b><br><b>Przygotowanie i promowanie narzędzi do badania kompetencji miękkich (w tym kierowniczych)</b>  | Liczba przedsięwzięć, w które będą zaangażowani asesory wewnętrzni w służbie cywilnej | 4                     | 8                                   | Prognozowana wartość wskaźnika zakłada udział asesorów wewnętrznych w przeprowadzeniu badania kompetencji miękkich dla kandydatów do KSAP (w tym m.in. opracowanie narzędzia badawczego, przeprowadzenie sesji próbnych i sesji selekcyjnych) |

|   |   |     |     |  |
|---|---|-----|-----|--|
|   | Liczba przeprowadzonych sesji w ramach szkoleń centralnych w zakresie metod i narzędzi badających kompetencje miękkie | 0   | 4   | Prognozowana wartość wskaźnika zakłada przeprowadzenie 4 sesji szkolenia centralnego pt. „Warsztat HR-owca: badanie kompetencji miękkich”  |
|   | Opracowanie założeń dotyczących utworzenia platformy z narzędziami do badania kompetencji miękkich                    | 0   | 1   | Prognozowana wartość wskaźnika zakłada opracowanie dokumentu opisującego zasady działania, wymagania i funkcjonalności platformy   |
| <b>2.3 Budowa kultury uczciwości w służbie cywilnej i wzmocnienie etosu służby cywilnej</b> | Liczba zaktualizowanych i udostępnionych programów szkoleniowych z zakresu etyki i uczciwości                         | 0   | 3   | Liczba udostępnionych w Serwisie Służby Cywilnej zaktualizowanych programów szkoleniowych Szefa Służby Cywilnej nt. etyki i rozwiązywania dylematów etycznych – po rocznym pilotażu, przeglądzie i uwzględnieniu uwag/sugestii ze strony użytkowników, w tym członków zespołu doradców ds. etyki i trenerów wewnętrznych |
|   | % osób zajmujących wyższe stanowisko, które zostały przeszkolone z zakresu etyki                                      | 23% | 48% | Prognozowana wartość wskaźnika zakłada odsetek osób zajmujących wyższe stanowiska w służbie cywilnej, które zdobyły lub odświeżyły wiedzę z zakresu etyki w 2019 r. <sup>20</sup>  |
|   | % urzędów które włączyły szkolenia z etyki do programu służby przygotowawczej   | 39% | 43% | Prognozowana wartość wskaźnika zakłada odsetek urzędów <sup>21</sup> , w których szkolenie z etyki jest obowiązkowym elementem służby przygotowawczej  |
|   | Liczba udostępnionych kursów <i>e-learningowych</i> z etyki   | 0   | 3   | Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia liczbę udostępnionych na platformie <i>e-learningowej</i> służby cywilnej kursów <i>e-learningowych</i> nt. etyki  |
|   | Liczba ministerstw, urzędów centralnych   | 51  | 64  | Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia  |

<sup>20</sup> Zgodnie z zaleceniem Szefa Służby Cywilnej w zakresie promowania kultury uczciwości w służbie cywilnej szkolenie z zakresu etyki powinno być włączone do listy szkoleń powszechnych jako szkolenie obowiązkowe dla wszystkich członków korpusu, przeprowadzane co 3-4 lata. Zakładamy, że w 2019 r. w szkoleniach weźmie udział kolejne 25% osób zajmujących wyższe stanowisko, nie przeszkolonych w 2018 r.

<sup>21</sup> Urzędy, w których funkcjonuje służby cywilna.

|  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
|  | i urzędów wojewódzkich, które powołały doradcę ds. etyki <sup>22</sup>                |   |   | liczbę urzędów, w których dyrektor generalny/ kierownik urzędu centralnego powołał doradcę ds. etyki  |
|  | Liczba spotkań zespołu doradców ds. etyki w służbie cywilnej                          | 2 | 4 | Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia liczbę spotkań doradców ds. etyki zatrudnionych w KPRM, ministerstwach, urzędach centralnych i urzędach wojewódzkich  |
| <b>2.5<br/>Promowanie mianowania w służbie cywilnej</b>  | Liczba działań promujących mianowanie w służbie cywilnej                              | 2 | 5 | Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia liczbę zrealizowanych działań promujących postępowanie kwalifikacyjne (m.in. komunikaty w Serwisie Służby Cywilnej, ulotki, list do dyrektorów generalnych) |
| <b>2.6<br/>Uelastycznienie systemów czasu pracy oraz zwiększenie rekompensowania pracy w godzinach nadliczbowych i uelastycznienie zasad w tym zakresie</b>                                    | Przygotowanie projektu nowelizacji  | 0 | 1 | Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia przygotowanie projektu nowelizacji ustawy o służbie cywilnej  |
| <b>2.7<br/>Uelastycznienie przepisów w zakresie tworzenia komisji dyscyplinarnych</b>  | Przygotowanie projektu nowelizacji  | 0 | 1 | Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia przygotowanie projektu nowelizacji ustawy o służbie cywilnej  |
| <b>2.8<br/>Podniesienie kompetencji poprzez szkolenia oraz wdrożenie procedur usprawniających funkcjonowanie urzędów, w tym poprawę ich dostępności pod kątem osób z niepełnosprawnościami</b> | Przygotowanie merytorycznych założeń do projektów szkoleniowych z zakresu dostępności | 0 | 2 | Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia przygotowanie szczegółowego opisu założeń do szkoleń z dostępności cyfrowej i komunikacyjnej oraz szkoleń dla koordynatorów dostępności w urzędach (OPZ)    |

<sup>22</sup> Doradca ds. etyki – osoba, która wspiera pracowników urzędu w sytuacji, gdy mają oni wątpliwości natury etycznej (np. co do sposobu rozumienia i stosowania wspólnych wartości i zasad, które obowiązują członków korpusu służby cywilnej), ale też osoba, która promuje zasady etyki w urzędzie.

|   |  |     |      |   |
|---|--|-----|------|---|
| <b>(w szczególności w zakresie obsługi klienta)</b>   | Przeprowadzenie procedury przetargowej w związku z wyborem wykonawcy szkoleń z dostępności   | 0   | 2    | Prognozowana wartość wskaźnika zakłada wybór wykonawcy szkoleń z dostępności cyfrowej i komunikacyjnej, rozwiązań ułatwiających zatrudnianie osób z niepełnosprawnością oraz szkoleń dla koordynatorów dostępności  |
| <b>2.9<br/>Podniesienie kompetencji poprzez szkolenia i studia podyplomowe w zakresie zagadnień związanych z oceną wpływu regulacji</b> | Liczba pracowników administracji publicznej przeszkolonych w zakresie oceny wpływu regulacji | 168 | 248  | Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia liczbę pracowników administracji publicznej przeszkolonych z zakresu oceny wpływu regulacji, w tym konsultacji publicznych  |
| <b>2.10<br/>Wdrożenie lub doskonalenie skutecznych standardów nadzoru w urzędach bezpieczeństwa żywności</b>                            | Przygotowanie rekomendacji   | 0   | 3    | Prognozowana wartość wskaźnika zakłada przygotowanie poradnika kontrolera, „mapy drogowej” pomocnej przy wdrażaniu standardów, a także rekomendacji dla inspekcji weterynaryjnej i ochrony roślin oraz nasennictwa w zakresie zarządzania procesowego, zarządzania przez cele i zarządzania przez kompetencje |
| <b>2.11<br/>Szkolenia centralne</b>   | Liczba członków korpusu służby cywilnej przeszkolonych w ramach szkoleń centralnych          | 674 | 1218 | Prognozowana wartość wskaźnika zakłada liczbę osób przeszkolonych w ramach szkoleń centralnych  |
| <b>2.12<br/>Szkolenia z prostego języka dla członków korpusu służby cywilnej i osób, które mają dołączyć do korpusu</b>                 | Liczba osób przeszkolonych w zakresie prostej komunikacji                                    | 350 | 600  | Prognozowana wartość wskaźnika zakłada liczbę osób przeszkolonych w ramach szkoleń prowadzonych przez pracowników DSC   |

## WSKAŹNIKI REZULTATU 2019-2021

| <b>CEL I:<br/>POPRAWA WIZERUNKU SŁUŻBY CYWILNEJ JAKO DOBREGO PRACODAWCY I ORGANIZACJI,<br/>KTÓRA SŁUŻY OBYWATELOM I BUDUJE SPRAWNE PAŃSTWO</b>   |   |                              |  |  |
|--|---|------------------------------|--|--|
| <b>ZADANIE</b>   | <b>Wskaźnik rezultatu</b>   | <b>Wartość bazowa (2018)</b> | <b>Wartość docelowa (2021) narastająco</b> | <b>Opis wskaźnika</b>  |
| <b>1.1 Aktywność na rzecz poprawy konkurencyjności wynagrodzeń w służbie cywilnej</b><br><br><b>1.4 Odbiurokratyzowanie i uelastycznienie naboru</b><br><br><b>1.5 Opracowanie nowego wzoru ogłoszenia o naborze</b><br><br><b>1.6 Uruchomienie elektronicznej platformy rekrutacyjnej</b> | wzrost średniej liczby kandydatów w naborze                         | 8                            | 16   | Prognozowana wartość wskaźnika zakłada 100% wzrost średniej liczby kandydatów na jeden nabór                         |
| <b>1.3 Promowanie w służbie cywilnej rozwiązań związanych z godzeniem życia zawodowego z życiem prywatnym (WLB)</b>  | % urzędów, które stosują pozakodeksowe/nieobowiązkowe narzędzia WLB | brak danych                  | 50%  | Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia % urzędów, które stosują pozakodeksowe, czyli nieobowiązkowe narzędzia WLB |

| <b>CEL II<br/>WZMOCNIENIE NOWOCZESNEGO ZARZĄDZANIA W SŁUŻBIE CYWILNEJ I ZWIĘKSZENIE<br/>PROFESJONALIZMU CZŁONKÓW KORPUSU SŁUŻBY CYWILNEJ</b> |   |                              |  |  |
|--|---|------------------------------|--|--|
| <b>Zadanie</b>   | <b>Wskaźnik rezultatu</b>   | <b>Wartość bazowa (2018)</b> | <b>Wartość docelowa (2021) narastająco</b> | <b>Opis wskaźnika</b>  |
| <b>2.2 Przygotowanie i promowanie narzędzi do badania kompetencji miękkich (w tym kierowniczych)</b>   | % ministerstw, urzędów centralnych oraz wojewódzkich, które stosują narzędzia do badania kompetencji miękkich | brak danych                  | 80%  | Prognozowana wartość wskaźnika zakłada odsetek ministerstw, urzędów centralnych i wojewódzkich, w których stosowane są narzędzia do badania kompetencji miękkich |

|  |  |             |                   |   |
|--|--|-------------|-------------------|---|
| <b>2.3</b><br>Budowa kultury uczciwości w służbie cywilnej i wzmocnienie etosu (członka korpusu) służby cywilnej   | Wysoki poziom kultury uczciwości w urzędach zatrudniających członków korpusu służby cywilnej   | brak danych | 78% <sup>23</sup> | Prognozowana wartość wskaźnika zakłada odsetek członków korpusu służby cywilnej, którzy wysoko lub bardzo wysoko oceniają poziom uczciwości w macierzystym urzędzie.  |
| <b>2.5</b><br>Promowanie mianowania w służbie cywilnej   | Wzrost liczby osób, które zgłosiły się do postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej   | 609         | 762               | Prognozowana wartość wskaźnika zakłada zwiększenie o 25% liczby osób zgłaszających się do postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej  |
| <b>2.6</b><br>Uelastycznienie systemów czasu pracy oraz zwiększenie rekompensowania pracy w godzinach nadliczbowych i uelastycznienie zasad w tym zakresie   | Elastyczne regulacje dotyczące czasu pracy i rekompensowania pracy w godzinach nadliczbowych   | 0           | 1                 | Prognozowana wartość wskaźnika zakłada znowelizowanie ustawy o służbie cywilnej i wprowadzenie przepisów, które uelastyczną rozwiązania w zakresie systemów czasu pracy i rekompensowania pracy w godzinach nadliczbowych |
| <b>2.7</b><br>Uelastycznienie przepisów w zakresie tworzenia komisji dyscyplinarnych   | Elastyczne regulacje dotyczące tworzenia komisji dyscyplinarnych   | 0           | 1                 | Prognozowana wartość wskaźnika zakłada znowelizowanie ustawy o służbie cywilnej i wprowadzenie przepisów, które uelastyczną regulacje dotyczące tworzenia komisji dyscyplinarnych   |
| <b>2.8</b><br>Podniesienie kompetencji poprzez szkolenia oraz wdrożenie procedur usprawniających funkcjonowanie urzędów, w tym poprawę ich dostępności pod kątem osób z niepełnosprawnościami (w szczególności w zakresie obsługi klienta) | Liczba pracowników administracji publicznej, którzy podnieśli kompetencje z zakresu zapewnienia dostępności przygotowywanych i udostępnianych dokumentów urzędowych, treści zamieszczanych na stronach internetowych oraz innych materiałów/publikacji | 0           | 810               | Prognozowana wartość wskaźnika uwzględni liczbę pracowników administracji publicznej, którzy podnieśli kompetencje z zakresu zapewnienia dostępności cyfrowej i komunikacyjnej  |
|  | Liczba koordynatorów dostępności w   | 0           | 810               | Prognozowana wartość wskaźnika uwzględni  |

<sup>23</sup> Ze względu na brak danych na temat wartości bazowej w 2018 r. u oczekiwana wartość docelowa została określona w odniesieniu do wyników badania Institute of Business Ethics pt. „Ethics at work, 2018 survey of employees”. Wartość docelowa ma zostać oszacowana na podstawie wyników badania kultury uczciwości w służbie cywilnej, które planujemy na 2021 r.



|   |  |                    |            |  |
|---|--|--------------------|------------|--|
|   | jednostkach administracji publicznej, którzy podnieśli kompetencje |                    |            | liczbę koordynatorów dostępności w jednostkach administracji publicznej, którzy podnieśli kompetencje z zakresu zagadnień związanych z przestrzeganiem przez urząd zasad dostępności |
| <b>2.12</b><br><b>Podniesienie kompetencji członków korpusu służby cywilnej w zakresie prostej i skutecznej komunikacji z klientem urzędu i pomiędzy urzędami</b> | % urzędów które wdrażają standardy prostego języka                 | <b>brak danych</b> | <b>50%</b> | Prognozowana wartość wskaźnika zakłada % urzędów, które wdrażają standardy prostego języka   |

## Część II

## Stan służby cywilnej w 2018 r.

## 1.1 Zatrudnienie

- Spadek zatrudnienia w służbie cywilnej
- Utrzymująca się wysoka fluktuacja zatrudnienia
- Większa liczba urzędników mianowanych
- Wzrost liczby zatrudnionych z niepełnosprawnością
- Utrzymujący się niski poziom zatrudnienia osób młodych

➤ **Spadek zatrudnienia**

- Przeciętne zatrudnienie spadło względem 2017 r. o 1 418 etatów (1,2%) – do poziomu 117 964 etatów:
  - miało to związek głównie z wyłączeniem ze służby cywilnej Krajowego Zarządu Gospodarki Wodnej wraz z regionalnymi zarządami,
  - spadek odnotowano w większości kategorii urzędów.

➤ **Utrzymująca się wysoka fluktuacja zatrudnienia**

- Wskaźnik fluktuacji zatrudnienia (odejść z urzędów) wyniósł **9,3%** (w 2017 r. - 11,1%).
- Pomimo spadku ogólnego wskaźnika fluktuacji (który w 2017 r. spowodowały głównie odejścia w związku z reformą Krajowej Administracji Skarbowej), prawie we wszystkich kategoriach urzędów nastąpił jego wzrost (za wyjątkiem Krajowej Administracji Skarbowej i placówek zagranicznych).
- W największym stopniu fluktuacja wzrosła w ministerstwach i KPRM (do 14,4%, tj. o 4,5 p. proc.), w wojewódzkiej administracji zespolonej (do 10,7%, tj. o 2,0 p. proc) i powiatowej administracji zespolonej (do 8,9%, tj. o 1,8 p. proc.).
- Fluktuacja wzrosła też w urzędach, w których już w 2017 r. utrzymywała się na stosunkowo wysokim poziomie, tj. w urzędach wojewódzkich (z 12,0% do 13,6%) i urzędach centralnych (z 11,4% do 12,7%).

## ➤ Większa liczba urzędników mianowanych

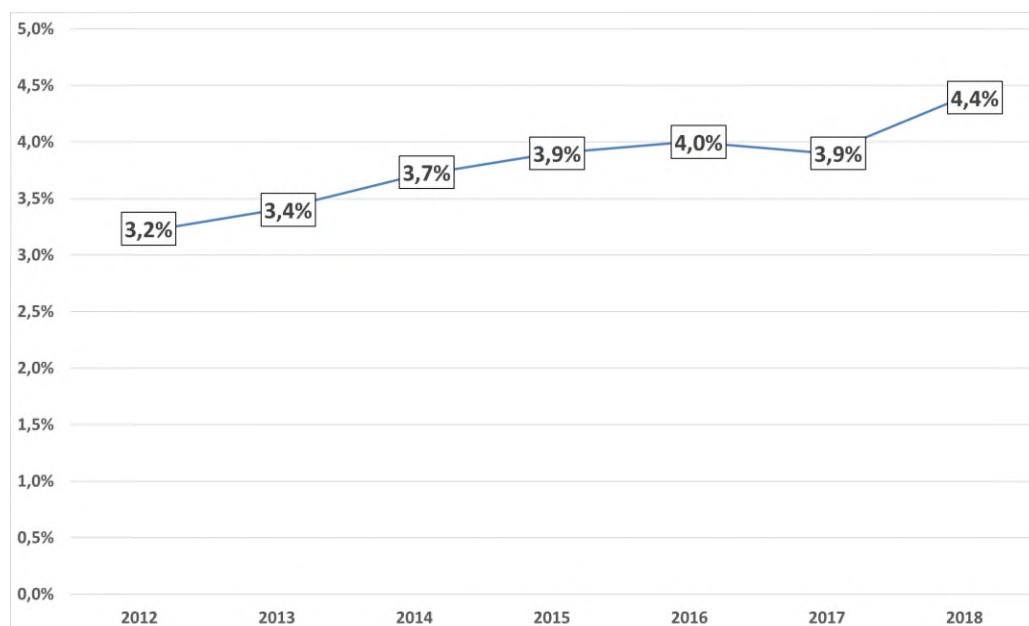
Na koniec 2018 r. w służbie cywilnej zatrudnionych było 7 593<sup>24</sup> urzędników służby cywilnej<sup>25</sup>, tj. 6,4% korpusu służby cywilnej. Względem 2017 r. liczba urzędników wzrosła o 49 (tj. o 0,1%).

- Największy wzrost liczby urzędników nastąpił w ministerstwach i KPRM (97 etatów), a spadek w Krajowej Administracji Skarbowej (o 50 etatów).
- Największy udział urzędników odnotowano w placówkach zagranicznych (23,6% zatrudnionych), ministerstwach i KPRM (20,5%), a według grup stanowisk – w służbie zagranicznej (27,1%) i na wyższych stanowiskach (19,8%).

## ➤ Wzrost liczby zatrudnionych z niepełnosprawnością

Na koniec 2018 r. w służbie cywilnej zatrudnionych było 5 363 osób z orzeczoną niepełnosprawnością, tj. 4,4% korpusu służby cywilnej. Względem 2017 r. wzrosła zarówno liczba (o 726 osób), jak i udział (o 0,5 p. proc) tych osób w służbie cywilnej.

Udział zatrudnienia osób z niepełnosprawnością od 2012 r.



- W 250 urzędach było zatrudnionych co najmniej 6% członków korpusu służby cywilnej z niepełnosprawnością (podobnie jak w 2017 r.).

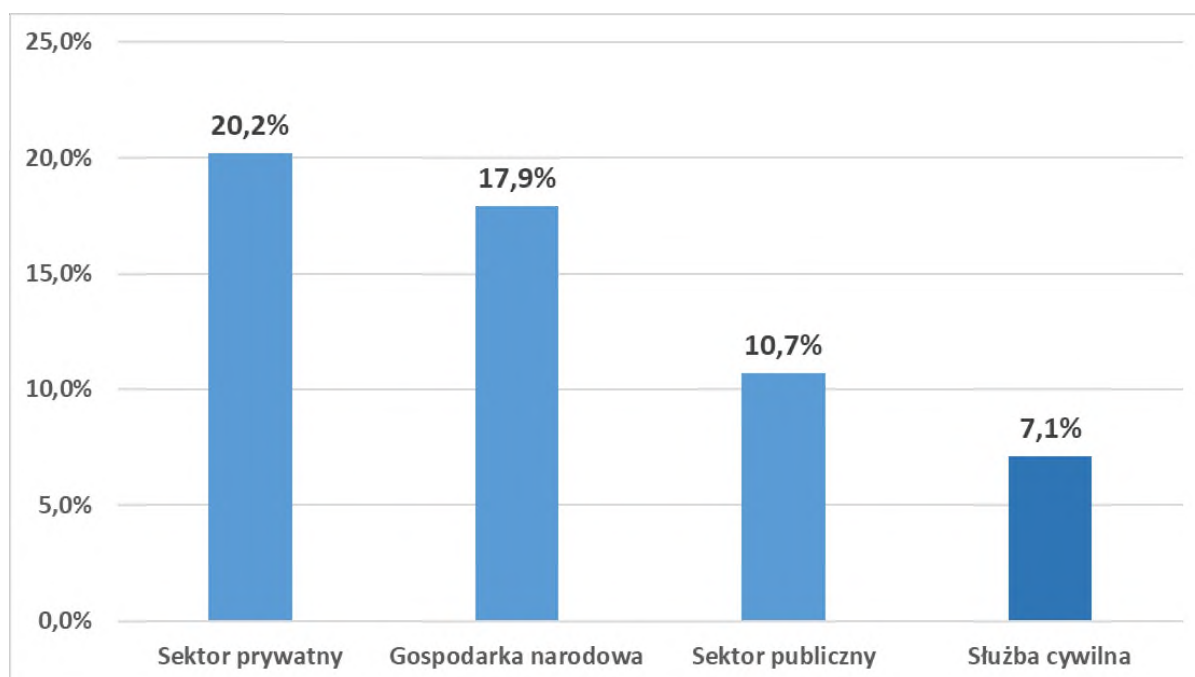
<sup>24</sup> W etatach, stan na 31 grudnia 2018 r.

<sup>25</sup> W tym również urzędnicy, którzy otrzymali urlop bezpłatny w związku z powołaniem na wyższe stanowiska w służbie cywilnej.

➤ **Utrzymujący się niski poziom zatrudnienia osób młodych**

- Udział zatrudnienia osób do 29 roku wyniósł 7,1%.
- Względem 2017 r. wzrosła i liczba tych osób (o 780), i udział (o 0,6 p. proc.).
- Nadal jednak udział zatrudnienia osób młodych w służbie cywilnej (jak i w całym sektorze publicznym) jest niewspółmiernie niski w relacji do całej gospodarki narodowej czy sektora prywatnego<sup>26</sup>.

**Udział zatrudnienia osób młodych w służbie cywilnej na tle rynku pracy**



Szczegółowe dane dotyczące zatrudnienia przedstawia załącznik nr 1

## 1.2 Wynagrodzenia

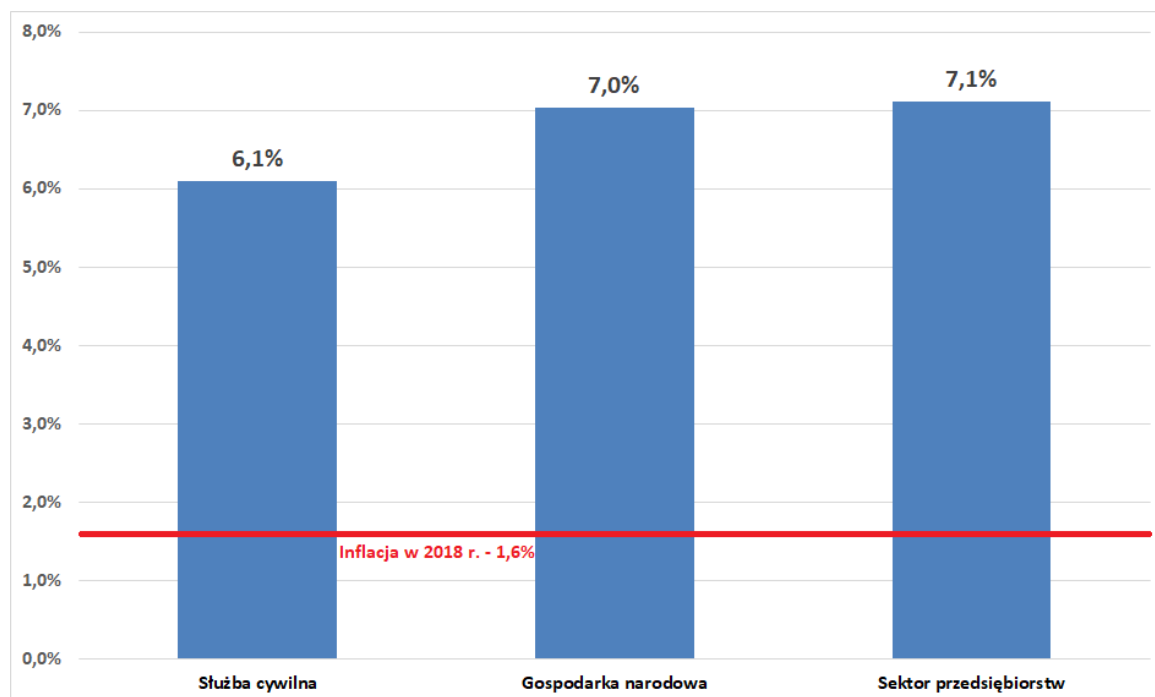
- Wzrost płac niższy niż w gospodarce narodowej i sektorze przedsiębiorstw
- Utrzymująca się niska konkurencyjność wynagrodzeń w administracji terenowej
- Dotychczasowe działania na rzecz zwiększania konkurencyjności płacowej

<sup>26</sup> Publikacja GUS: Aktywność ekonomiczna ludności Polski III kwartał 2018 r.

## ➤ Wzrost wynagrodzeń niższy niż w gospodarce narodowej i sektorze przedsiębiorstw

Przeciętne wynagrodzenie całkowite<sup>27</sup> w służbie cywilnej w 2018 r. wyniosło 5 863 zł brutto (w 2017 r. – 5 524 zł brutto) – nominalny wzrost o 339 zł<sup>28</sup> (tj. 6,1%). Dynamika wynagrodzeń w korpusie służby cywilnej była jednak niższa niż w gospodarce narodowej i sektorze przedsiębiorstw.

### Dynamika nominalna przeciętnych wynagrodzeń całkowitych w 2018 r. względem 2017 r.



Istotny wpływ na wzrost miała Krajowa Administracja Skarbowa, zatrudniająca około 39% członków korpusu służby cywilnej (nominalny wzrost w tej części administracji wyniósł 528 zł brutto, tj. 9,3%) oraz ministerstwa i KPRM (nominalny wzrost: 401 zł brutto, tj. 4,9%).

Wzrost przeciętnego wynagrodzenia całkowitego w służbie cywilnej nie oznacza jednakowej poprawy sytuacji w całej służbie cywilnej, zwłaszcza w urzędach administracji terenowej, gdzie w większości przypadków wzrosty te były niższe:

- w urzędach powiatowej administracji zespolonej wzrost wyniósł 82 zł brutto (2,3%),
- w urzędach wojewódzkich 88 zł brutto (1,8%),
- w urzędach pozostałej administracji niezespolonej 179 zł brutto (3,9%),
- w urzędach centralnych 184 zł brutto (2,9%),

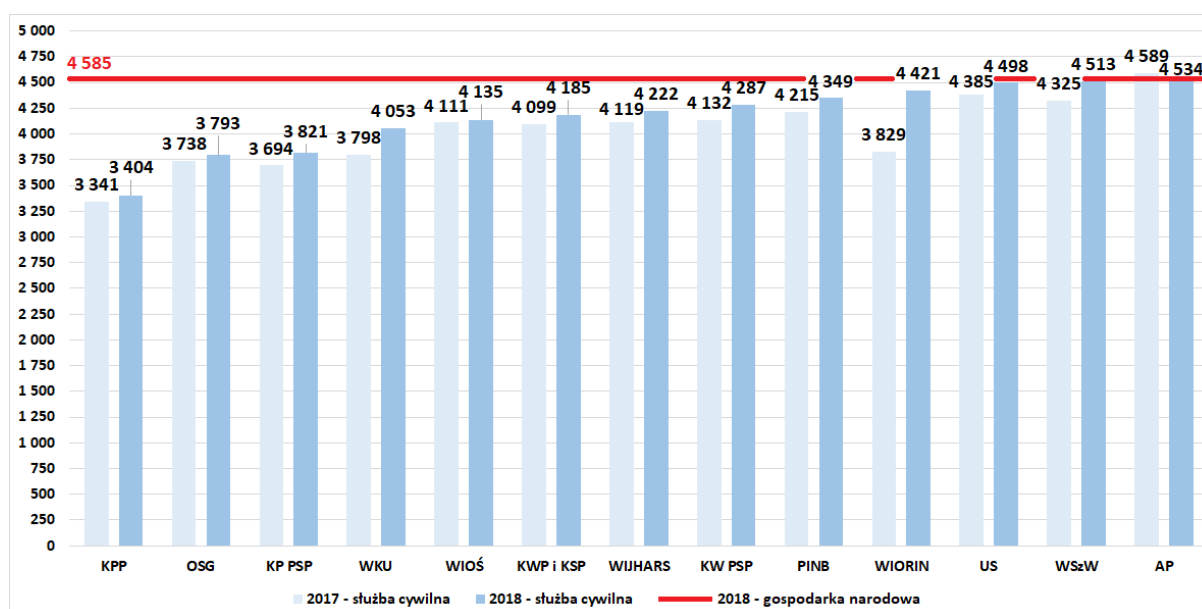
<sup>27</sup> Wynagrodzenie całkowite obejmuje wszystkie składniki wynagrodzeń, takie jak: wynagrodzenie zasadnicze, dodatki stażowe, dodatki funkcyjne, nagrody z funduszu nagród, nagrody jubileuszowe, dodatki służby cywilnej, dodatki zadaniowe, dodatki wynikające ze szczególnych uprawnień, odprawy emerytalne i rentowe oraz dodatkowe wynagrodzenie roczne.

<sup>28</sup> Ogółem na wynagrodzenia wydano 8 300 149 tys. zł.

- w urzędach wojewódzkiej administracji zespolonej 196 zł brutto (4,5%).

Również w wielu innych typach urzędów dynamika wynagrodzeń była niższa niż w gospodarce narodowej. Dotyczyło to przede wszystkim: komend powiatowych (miejskich) i wojewódzkich Policji, archiwów państwowych, oddziałów Straży Granicznej, okręgowych inspektoratów rybołówstwa morskiego, okręgowych urzędów górniczych, kuratoriów oświaty, wojewódzkich inspektoratów nadzoru budowlanego i wojewódzkich inspektoratów ochrony środowiska oraz placówek zagranicznych. W wyniku niskiej dynamiki wynagrodzeń, do grupy urzędów z wynagrodzeniem poniżej gospodarki narodowej w 2018 r. dołączyły archiwa państwowe, wojewódzkie sztaby wojskowe i urzędy statystyczne.

Typy urzędów z wynagrodzeniami niższymi niż w gospodarce narodowej w 2018 r.<sup>29</sup>



### ➡ Utrzymująca się niska konkurencyjność wynagrodzeń w administracji terenowej

Wynagrodzenie całkowite w urzędach administracji terenowej (4 421 zł brutto)<sup>30</sup> w 2018 r. było niższe od wynagrodzenia w służbie cywilnej i w gospodarce narodowej (4 585 zł brutto).

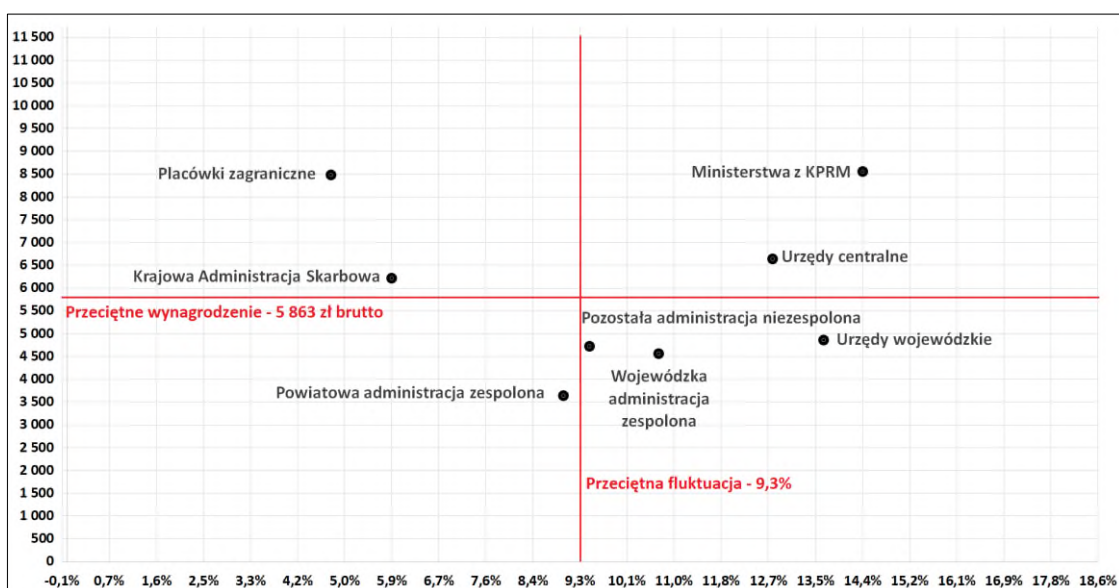
<sup>29</sup> Objasnienie skrótów z wykresu: AP – archiwa państwowe, WSzW – wojewódzkie sztaby wojskowe, US – urzędy statystyczne, WIORIN – wojewódzkie inspektoraty ochrony roślin i nasiennictwa, PINB – powiatowe inspektoraty nadzoru budowlanego, KW PSP – komendy wojewódzkie Państwowej Straży Pożarnej, WIJHARS – wojewódzkie inspektoraty jakości handlowej artykułów rolno-spożywczych, KWP i KSP – komendy wojewódzkie Policji wraz z Komendą Stołeczną Policji, WIOŚ – wojewódzkie inspektoraty ochrony środowiska, WKU – wojskowe komendy uzupełnień, KP PSP – komendy powiatowe Państwowej Straży Pożarnej, OSG – oddziały Straży Granicznej, KPP – komendy powiatowe Policji.

<sup>30</sup> Dotyczy powiatowej i wojewódzkiej administracji zespolonej oraz pozostałej administracji niezespolonej (bez Krajowej Administracji Skarbowej).

- Wynagrodzenia w administracji terenowej bardzo często są nieadekwatne do rangi zadań, kompetencji i odpowiedzialności członków korpusu służby cywilnej.
- W wielu urzędach administracji terenowej wynagrodzenia znacząco odbiegają od średniej w gospodarce narodowej.
  - w 1 149 urzędach, zatrudniających około 23 tys. członków korpusu służby cywilnej (20% korpusu), wynagrodzenia są niższe niż w gospodarce narodowej.

Problem niskich wynagrodzeń dotyczy także urzędów wojewódzkich, które pełnią ważne funkcje m.in. z punktu widzenia całej administracji zespolonej.

### Rozkład fluktuacji zatrudnienia względem poziomu wynagrodzeń według kategorii urzędów



- Pomimo że ministerstwa i KPRM należały do kategorii najlepiej wynagradzanych urzędów, w których dodatkowo nastąpił jeden z największych wzrostów wynagrodzeń, poziom odejść był w nich najwyższy w całej służbie cywilnej. Wysoki wskaźnik fluktuacji spowodowany był przede wszystkim odejściami specjalistów (osób zajmujących specjalistyczne i samodzielne stanowiska), których odejścia stanowiły prawie ¾ wszystkich odejść z ministerstw.
- Wysoka fluktuacja w ministerstwach i KPRM oraz urzędach centralnych może wynikać ze specyfiki warszawskiego rynku pracy, który jest bardzo chłonny – wynagrodzenia są znacznie bardziej konkurencyjne niż w pozostałych częściach kraju, a bezrobocie jest znikome (w grudniu 2018 r. stopa bezrobocia wyniosła 1,5%, natomiast wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw 6 453 zł brutto<sup>31</sup>).

<sup>31</sup> Publikacja GUS: Przegląd Statystyczny Warszawy. IV kwartał 2018 r.

- Podobnie w przypadku urzędów wojewódzkich oraz wojewódzkiej administracji zespolonej – urzędy należące do tej kategorii są ulokowane głównie w stolicach regionów, które są dużymi ośrodkami miejskimi charakteryzującymi się wyższymi wynagrodzeniami (średnio o około 26%, a w przypadku Warszawy o 56%) i niższym średnio o połowę bezrobociem, niż w pozostałych częściach regionów<sup>32</sup>.

### ➡ **Dotychczasowe działania na rzecz zwiększania konkurencyjności wynagrodzeń**

Wzrost wynagrodzeń w 2018 r. stanowił kontynuację działań podejmowanych w tym kierunku w latach ubiegłych.

- W 2016 r. wynagrodzenia wzrosły o 6,3% w stosunku do 2015 r. – wtedy środki trafiły do wszystkich urzędów przy czym, zgodnie z wytycznymi Szefa Służby Cywilnej, miały one zostać przeznaczone w pierwszej kolejności dla urzędów oraz osób z najniższymi wynagrodzeniami.
- Na 2017 r. zaplanowano dla wszystkich urzędów wzrost o 1,3% względem 2016 r., z przeznaczeniem głównie na podniesienie najniższych wynagrodzeń oraz rozpoczęto realizację wieloletnich programów:
  - poprawy poziomu wynagrodzeń pracowników cywilnych wojska w jednostkach podległych MON (lata 2017-2019),
  - modernizacji służb podległych Ministrowi Spraw Wewnętrznych i Administracji w latach, przewidującego m.in. wzrosty wynagrodzeń pracowników cywilnych (lata 2017-2020).
- Budżet na 2018 r. przewidywał utrzymanie wynagrodzeń na poziomie z 2017 r., jednak pomimo tego na etapie prac rządowych i parlamentarnych zapewniono wzrosty wynagrodzeń w niektórych inspekcjach, aby wesprzeć realizację ich zadań.

W wyniku tych działań w części inspekcji od 2016 r. nastąpił zauważalny wzrost wynagrodzeń, np. w wojewódzkich inspektoratach inspekcji handlowej – o około 1 300 zł brutto miesięcznie na 1 etat (38%), wojewódzkich inspektoratach ochrony roślin i nasiennictwa – o około 1 100 zł brutto (33%), wojewódzkich urzędach ochrony zabytków – o około 840 zł brutto (22%) czy powiatowych inspektoratach weterynarii – 800 zł brutto (19%). Pomimo tego, tylko niektórym urzędom udało się zbliżyć do poziomu wynagrodzeń w gospodarce narodowej.

---

<sup>32</sup> Obliczenia własne na podstawie danych GUS zamieszczonych w bazie – Bank Danych Lokalnych.



Poziom wynagrodzeń po podwyżkach nie jest wystarczająco konkurencyjny wobec rynku pracy, czego przyczyną jest wieloletnie zamrożenie wynagrodzeń w służbie cywilnej i dynamiczny wzrost wynagrodzeń w gospodarce narodowej. Jednym z efektów są liczne odejścia z urzędów. Potwierdzają to nasilające się protesty i apele dotyczące wzrostu wynagrodzeń (na znacznie większą skalę niż w latach ubiegłych), które świadczą o rosnącym niezadowoleniu pracowników z otrzymywanego wynagrodzenia.

Szansą na poprawę sytuacji w zakresie wynagrodzeń w służbie cywilnej jest znaczące zwiększenie jej finansowania (zwłaszcza w urzędach, gdzie wynagrodzenia są najniższe). W tym kierunku zmierzały działania realizowane w 2018 r., które znalazły swój wyraz w ustawie budżetowej na 2019 r. w postaci:

- wzrostu kwoty bazowej do poziomu 1 916,94 zł brutto (po raz pierwszy od 10 lat),
- dodatkowych środków dla rządowej administracji terenowej, m.in. dla inspekcji nadzoru weterynaryjnego, inspekcji nadzoru budowlanego, inspekcji transportu drogowego, kuratoriów oświaty, urzędów wojewódzkich, inspekcji handlowej czy inspekcji ochrony roślin i nasiennictwa,
- zapewnienia dodatkowych środków na wzrost wynagrodzeń w Krajowej Administracji Skarbowej
- wzrostów wynagrodzeń przewidzianych dla pracowników cywilnych Wojska Polskiego oraz, w ramach wieloletniego „Programu modernizacji Policji, Straży Granicznej, Państwowej Straży Pożarnej i Służby Ochrony Państwa w latach 2017-2020”, dla pracowników służb mundurowych podległych Ministrowi Spraw Wewnętrznych i Administracji.

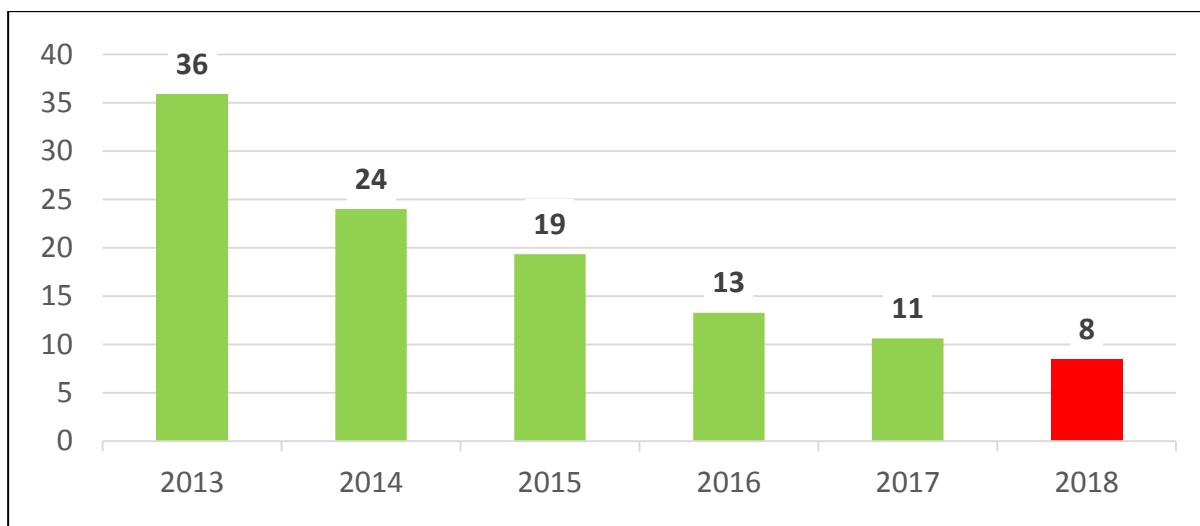
*Szczegółowe dane dotyczące wynagrodzeń przedstawia Załącznik nr 2.*

### 1.3 Nabory

- ➡ Utrzymujący się spadek średniej liczby kandydatów ubiegających się o pracę w służbie cywilnej na stanowiskach niebędących wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej
- ➡ Znaczny wzrost liczby naborów
- ➡ Znikome zainteresowanie cudzoziemców zatrudnieniem w służbie cywilnej

- Znaczny spadek zainteresowania zatrudnieniem w służbie cywilnej – o zatrudnienie w jednym naborze ubiegało się średnio **8 kandydatów**<sup>33</sup>.
- Znaczny wzrost liczby naborów (o ponad 61%<sup>34</sup>). Istotny wpływ na to mogło mieć zwiększenie (o ponad 4% p. proc., do poziomu 41,5 %<sup>35</sup>) liczby naborów, które zakończyły się nieobsadzeniem stanowiska.
  - Najczęstszymi przyczynami zakończenia naborów bez obsadzenia stanowiska były: niewyłonienie przez komisję naborową najlepszych kandydatów (32%) i brak ofert kandydatów (30%).
  - Wzrost ogólnej liczby złożonych ofert (o ponad 27%)<sup>36</sup>.

### Średnia liczba kandydatów w naborach na stanowiska niebędące wyższymi stanowiskami w latach 2013-2018



- Największym zainteresowaniem, podobnie jak w 2017 r., cieszyły się oferty pracy w Krajowej Administracji Skarbowej (średnia liczba kandydatów – 13)<sup>37</sup>.
- Zdecydowaną większość kandydatów stanowiły kobiety (70%)<sup>38</sup>. W większości (72%) to one wygrały nabór i objęły stanowiska w służbie cywilnej<sup>39</sup>.

<sup>33</sup> W 2017 r. – średnio 11 kandydatów. Liczba kandydatów równa się ogólnej liczbie ofert nadesłanych w odpowiedzi na ogłoszenia, przed ich weryfikacją formalną.

<sup>34</sup> W 2017 r. – wzrost o ponad 14% w porównaniu do 2016 r.

<sup>35</sup> W 2017 r. – około 36,7%.

<sup>36</sup> W 2018 r. złożono 156 977 ofert, a w 2017 r. – 123 305 ofert.

<sup>37</sup> W 2017 r. – 17 kandydatów.

<sup>38</sup> Podobnie jak w latach ubiegłych.

<sup>39</sup> Podobnie jak w latach ubiegłych.

- Największe zainteresowanie zatrudnieniem odnotowano w województwie świętokrzyskim (średnia liczba kandydatów na nabór – 17)<sup>40</sup>.

### ➡ Znikome zainteresowanie cudzoziemców zatrudnieniem w służbie cywilnej

- Nastąpił spadek liczby ogłoszeń na stanowiska pracy dostępne dla osób nieposiadających obywatelstwa polskiego<sup>41</sup>.
- Na 12 cudzoziemców, którzy złożyli oferty, zatrudniono jednego<sup>42</sup>.
- W latach 2009-2018, w odpowiedzi na 3 458 ogłoszeń oferty złożyło zaledwie 102 cudzoziemców.

Szczegółowe dane dotyczące naborów przedstawia załącznik nr 3.

## 1.4 Wyższe stanowiska

- ➡ Większość osób, które objęły wyższe stanowiska w służbie cywilnej, pochodzi z korpusu służby cywilnej
- ➡ Mniej powołań, ale więcej odwołań z wyższych stanowisk w porównaniu z 2017 r.

- ➡ W 2018 r. na wyższych stanowiskach w służbie cywilnej zatrudnionych było 3 296 osób<sup>43</sup>.
- ➡ Przeprowadzono 1 069 powołań i 973 odwołań<sup>44</sup>:
  - najwięcej powołań i odwołań dotyczyło stanowisk zastępców dyrektora departamentu (komórki równorzędnej) – odpowiednio: 39% i 37%,
  - zdecydowana większość powołanych – 787 (74%) – pochodziła z korpusu służby cywilnej<sup>45</sup>,
  - najwięcej odwołanych – 353 (36%) – przestało pracować w urzędzie, w którym zajmowali wyższe stanowisko; 320 (33%) odwołanych objęło inne wyższe stanowisko w tym samym urzędzie<sup>46</sup>.

<sup>40</sup> W 2017 r. największe zainteresowanie odnotowano w województwie lubelskim – średnio 18 kandydatów na nabór.

<sup>41</sup> W 2018 opublikowano 590 ogłoszeń skierowanych także do cudzoziemców, a w 2017 r. – 625.

<sup>42</sup> W 2017 r. także zatrudniono 1 cudzoziemca.

<sup>43</sup> Stan na 31 grudnia 2018 r. 31 grudnia 2017 r. na wyższych stanowiskach było zatrudnionych 3 256 osób.

<sup>44</sup> W 2017 r. były 1 622 powołania i 744 odwołania z wyższych stanowisk w służbie cywilnej.

<sup>45</sup> W 2017 r. – 1 399 (86,3%).

<sup>46</sup> W 2017 r. najwięcej osób, które opuściły wyższe stanowiska, znalazło zatrudnienie w tym samym urzędzie, ale na innym stanowisku niż wyższe – 271 (36,4%) osób. 245 (32,9%) osób po odwołaniu przestało pracować w urzędzie, w którym zajmowało wyższe stanowiska.

## 1.5 Szkolenia i rozwój zawodowy

- ➔ Wzrost finansowania szkoleń w służbie cywilnej
- ➔ Wzrost liczby zrealizowanych szkoleń
- ➔ Wysoka ocena szkoleń centralnych
- ➔ Dalsze zwiększenie limitu mianowań i plany zwiększania go w latach kolejnych
- ➔ Zdecydowana przewaga pozytywnych ocen okresowych, przy jednoczesnej zmianie rozkładu tych ocen na poszczególnych poziomach
- ➔ Bardzo wyraźny wzrost liczby osób podejmujących po raz pierwszy pracę w służbie cywilnej
- ➔ Wzrost liczby przyznanych pierwszych ocen

### ➔ Wzrost finansowania szkoleń w służbie cywilnej

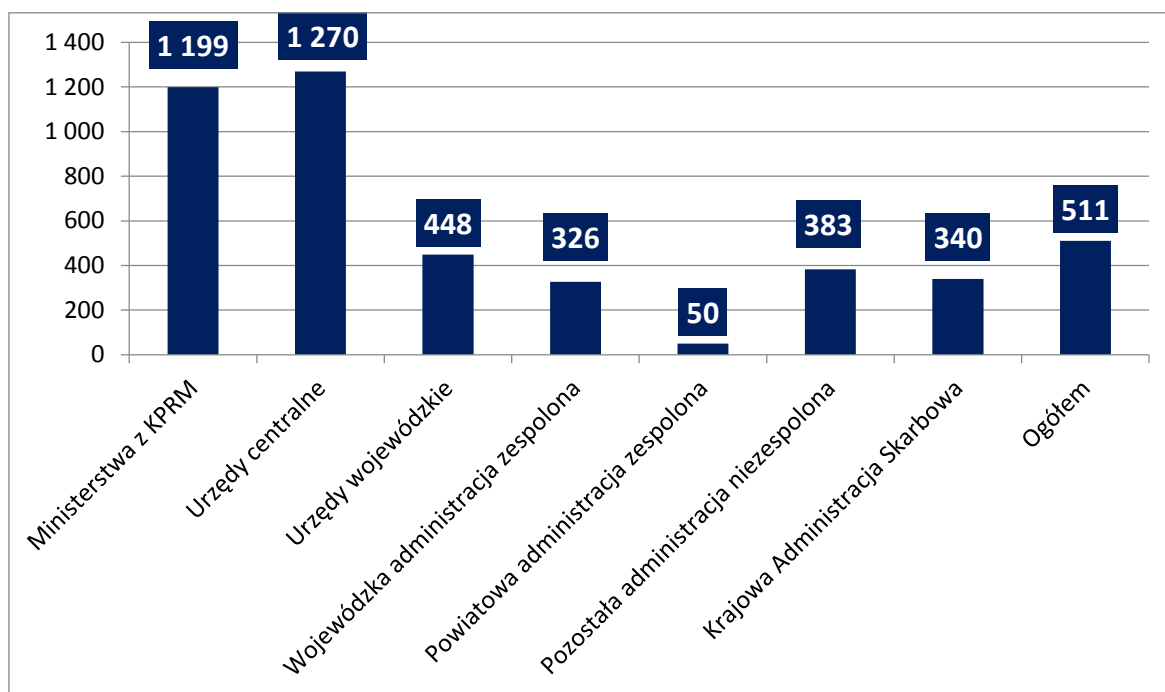
- W 2018 r. wydatki na szkolenia członków korpusu służby cywilnej organizowane przez dyrektorów generalnych oraz w ramach szkoleń centralnych wyniosły 49 093 tys. zł, czyli wzrosły o 8,8%<sup>47</sup>.
- Dodatkowo szkolenia dla członków korpusu służby cywilnej w Krajowej Administracji Skarbowej (KAS) były organizowane przez Krajową Szkołę Skarbowości. Wydatki na ten cel w 2018 r. wyniosły 11 240 tys. zł<sup>48</sup>.
- Na szkolenie jednej osoby przeznaczono średnio ok. 511 zł<sup>49</sup>.
- Najwięcej środków wydały urzędy centralne i ministerstwa, średnio na osobę odpowiednio 1 270 zł i 1 199 zł. Najmniej (średnio na osobę 50 zł) wydały urzędy powiatowej administracji zespolonej. W przypadku KAS była to kwota 340 zł na osobę.
- Najwięcej środków urzędy przeznaczyły na: szkolenia specjalistyczne (60,5%), szkolenia z kompetencji miękkich (9,2%) i szkolenia informatyczne (8,8%).

<sup>47</sup> W 2017 r. wydatki na szkolenia organizowane przez dyrektorów generalnych oraz szkolenia centralne wyniosły 45 122 tys. zł.

<sup>48</sup> W 2017 r. wydatki na ten cel wyniosły około 8 936 tys. zł.

<sup>49</sup> W 2017 r. przeciętne wydatki na osobę, z uwzględnieniem wydatków KSS, wyniosły 457 zł.

**Średnia kwota wydatków na szkolenia na członka korpusu służby cywilnej  
w danej kategorii urzędów (w zł)**



➔ **Wzrost liczby zrealizowanych szkoleń**

- Liczba uczestników szkoleń wzrosła z 265 tys. w 2017 r. do 388 tys. w 2018 r., czyli o 46%, w szczególności w wyniku wzrostu wykorzystania szkoleń e-learningowych. Obecnie ok. 34% szkoleń jest realizowanych w tej formule<sup>50</sup>.
- Szkolenia specjalistyczne stanowiły 47% wszystkich zrealizowanych szkoleń.
- Wzrosła liczba szkoleń z zagadnień interpersonalnych, jak również – ponad dwukrotnie – liczba szkoleń z etyki.
- Szkolenia wewnętrzne stanowiły ok. 39% wszystkich szkoleń i dotyczyły w większości zagadnień etycznych, BHP i ppoż.

➔ **Wysoka ocena szkoleń centralnych**

- W trzech szkoleniach centralnych wzięło udział 674 członków korpusu służby cywilnej:
  - „Przygotowanie do wdrożenia ogólnego rozporządzenia o ochronie danych osobowych (RODO)” – 141 osób,
  - „Akademia menedżera” – 333 osoby,

<sup>50</sup> W 2017 r. szkolenia e-learningowe stanowiły ok. 16% szkoleń. Szef Służby Cywilnej w 2018 r. udostępnił na platformie e-learningowej KPRM 11 nowych e-szkoleń, w tym 9 z zakresu oceny skutków regulacji i wzmacniania umiejętności analitycznych.

→ „Etyka, przeciwdziałanie korupcji i konfliktowi interesów” – 200 osób.

- Jak w latach poprzednich szkolenia centralne zyskały wysoką ocenę uczestników – ponad 95% osób zadeklarowało, że dzięki udziałowi w nich podniosło swoje kompetencje zawodowe, a 92% uczestników po szkoleniu wprowadziło usprawnienia na swoim stanowisku pracy.

*Szczegółowe dane dotyczące szkoleń przedstawia załącznik nr 4.*

### ➤ **Dalsze zwiększenie limitu mianowań i plany zwiększania go w latach kolejnych**

- Wzrost limitu mianowań o 25% (do 350 osób).
- Utrzymująca się liczba osób przystępujących do postępowania kwalifikacyjnego.
- Mianowanych zostało 241 osób: 206 uczestników postępowania i 35 absolwentów KSAP.
- Mianowano mniej urzędników służby cywilnej niż rok wcześniej.
- Średnia wieku nowo mianowanego urzędnika wyniosła 35,5 roku; większość mianowanych to osoby w wieku od 31 do 40 lat (ok. 63,1%).
- Najliczniejszą grupę osób nowo mianowanych stanowili urzędnicy zatrudnieni w ministerstwach (50,21%) i terenowych jednostkach administracji rządowej (32,37%). Większość nowych urzędników było zatrudnionych na Mazowszu (ponad 60%).

### ➤ **Oceny okresowe w służbie cywilnej**

- Ogółem w 2018 r.<sup>51</sup> sporządzono 28 399 ocen okresowych, z czego zdecydowana większość - 28314 (99,7%)<sup>52</sup> – to oceny pozytywne.
- Od 2016 r. stały spadek liczby ocen okresowych sporządzonych na dwóch najwyższych poziomach do 51,8%<sup>53</sup> (spadek o 3,6 p. proc. w porównaniu do 2017 r.).
- Od 2016 r. stały wzrost odsetka ocen okresowych sporządzonych na poziomie oczekiwań – do 47,9%<sup>54</sup> (wzrost o 3,6 p. proc. w porównaniu do 2017 r.).
- 115 sprzeciwów od oceny okresowej ogółem<sup>55</sup>, z czego 45 uwzględnionych, 67 nieuwzględnionych i 3 nierozpatrzone sprzeciwy.

<sup>51</sup> W 2017 r. sporządzono ogółem 70334 ocen okresowych – to ponad dwukrotnie więcej niż w 2018 r. Różnica wynika z cykliczności ocen okresowych – co dwa lata wypada termin sporządzenia ocen dla dużej grupy osób, które były zatrudnione na czas nieokreślony w dniu wejścia w życie ustawy o służbie cywilnej w 2008 r.

<sup>52</sup> Odsetek pozytywnych ocen okresowych w latach 2011 - 2017 wahał się od 99,4% do 99,8%.

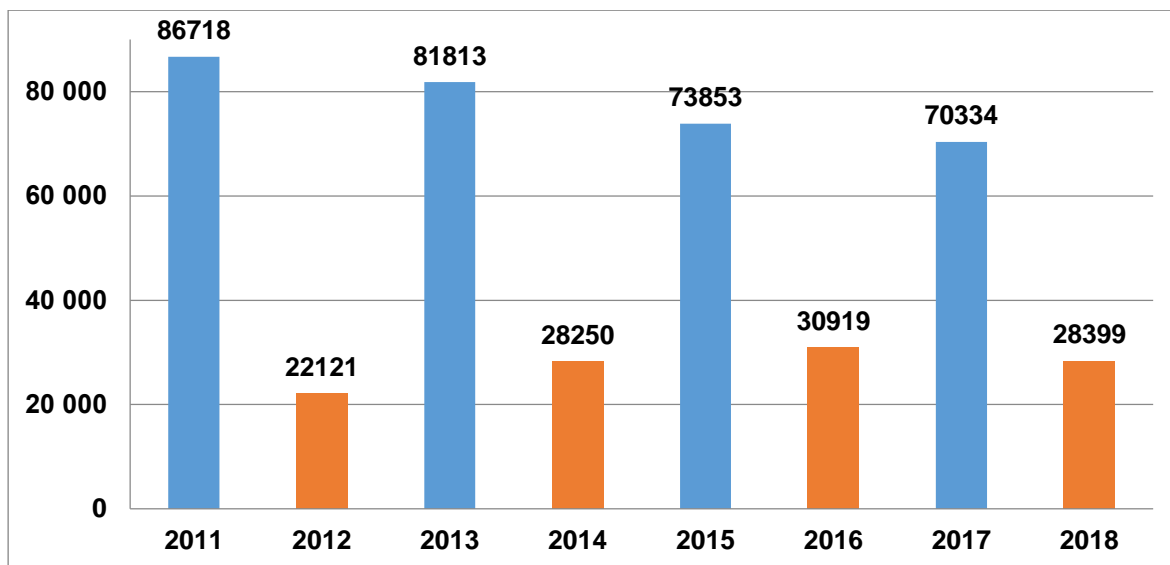
<sup>53</sup> W 2018 r. najniższy (od 2012 r.) odsetek ocen okresowych sporządzonych na dwóch najwyższych poziomach.

<sup>54</sup> W 2018 r. najwyższy (od 2012 r.) odsetek ocen okresowych sporządzonych na poziomie oczekiwań.

<sup>55</sup> W 2018 r. najniższa liczba sprzeciwów odnotowana od 2011 r., w latach 2011-2017 liczba sprzeciwów wahała się od 137 (2014 i 2016 r.) do 506 (2011 r.).

- 15 odwołań do sądu pracy w sprawach dotyczących ocen okresowych<sup>56</sup>.

Liczba ocen okresowych (w latach 2011-2018)



### ➤ Pierwsza ocena w służbie cywilnej

- Bardzo wyraźny wzrost liczby osób podejmujących pracę w służbie cywilnej po raz pierwszy.
- 9 583 umowy na czas określony 12 miesięcy<sup>57</sup>.
- Wzrost we wszystkich kategoriach urzędów, w tym szczególnie wysoki w:
  - urzędach wojewódzkich (ponaddwukrotny, do 1 429)<sup>58</sup>;
  - Krajowej Administracji Skarbowej (prawie trzykrotny, do 3 100)<sup>59</sup>;
- Wzrost liczby przyznanych pierwszych ocen.
  - 5 342 pierwszych ocen, w tym 86 ocen negatywnych<sup>60</sup>.

### Liczba osób podejmujących po raz pierwszy pracę w służbie cywilnej (w latach 2011-2018)

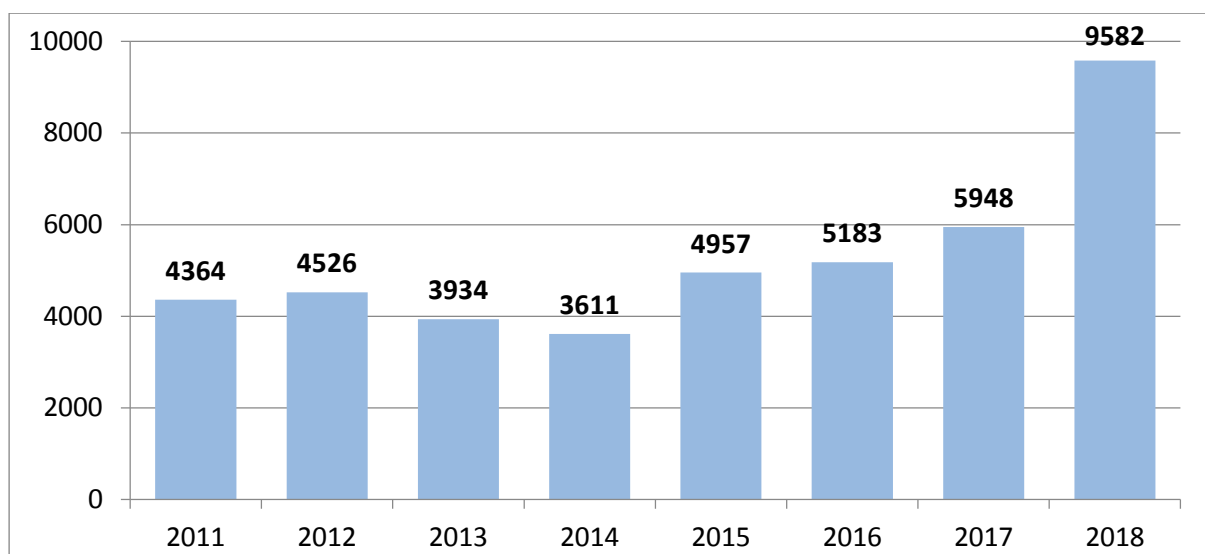
<sup>56</sup> W 2018 r. najniższa (od 2011 r.) liczba odwołań do sądu pracy, w latach 2011-2017 liczba odwołań do sądu pracy wahała się od 16 (2016 r.) do 69 (2011 r.).

<sup>57</sup> Na podstawie art. 35 ust. 3 ustawy o służbie cywilnej.

<sup>58</sup> W 2017 r. było 706.

<sup>59</sup> W 2017 r. było 1 184; tak duża różnica w porównaniu z rokiem ubiegłym wynika prawdopodobnie ze zmian kadrowych związanych z przekształceniami wynikającymi na skutek utworzenia Krajowej Administracji Skarbowej, w tym Służby Celno-Skarbowej.

<sup>60</sup> w 2017 r. było to odpowiednio: 4 290 ocen, w tym 75 negatywnych.



Szczegółowe dane dotyczące ocen przedstawia Załącznik nr 5

## 1.6 Czas pracy

- Więcej przepracowanych godzin nadliczbowych
- Więcej nierozliczonych godzin nadliczbowych

➤ 944 tys. przepracowanych godzin nadliczbowych<sup>61</sup>:

- w godzinach nadliczbowych pracowało 42,7 tys. członków korpusu służby cywilnej<sup>62</sup>,
- w godzinach nadliczbowych pracowano w 659 urzędach (36%)<sup>63</sup>,
- najwięcej godzin nadliczbowych – ponad 400 tys. (ok. 42%) – wypracowali pracownicy Krajowej Administracji Skarbowej<sup>64</sup>.

➤ 184 tys. (19%) nierozliczonych godzin nadliczbowych<sup>65</sup>:

- godzin nadliczbowych nie rozliczono w 351 urzędach (53%)<sup>66</sup>.

➤ Około 11% urzędów nie ustaliło okresów rozliczeniowych<sup>67</sup>.

<sup>61</sup> W 2017 r. – 899 tys.

<sup>62</sup> Podobnie jak w roku ubiegłym.

<sup>63</sup> W 2017 r. – w 666 (36%) urzędach.

<sup>64</sup> W 2017 r. także byli to pracownicy Krajowej Administracji Skarbowej (ok. 348 tys., tj. 39%).

<sup>65</sup> W 2017 r. – 156 tys. (17%).

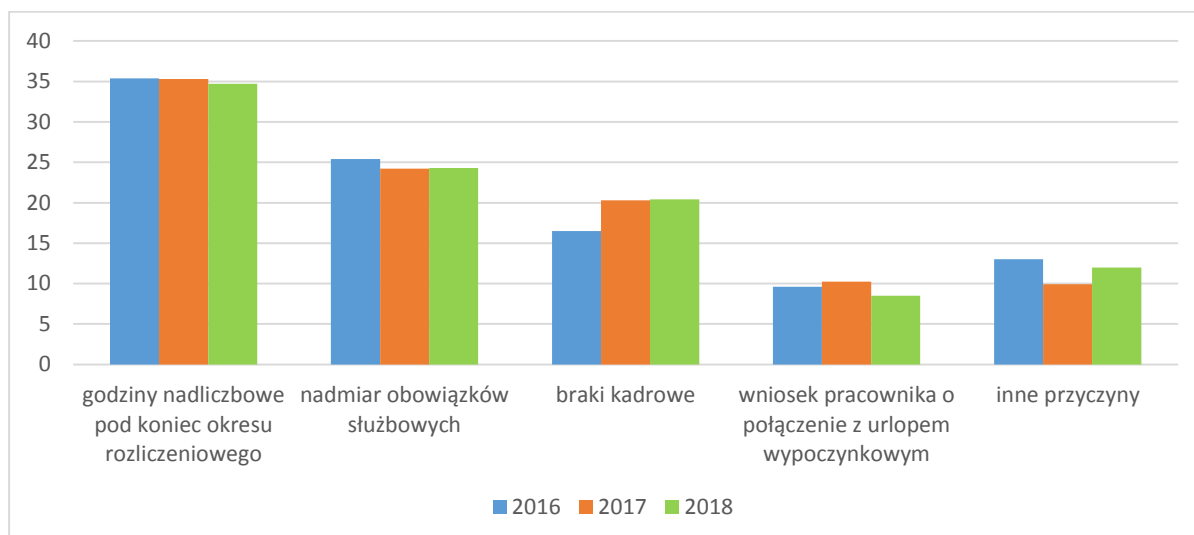
<sup>66</sup> W 2017 r. – w 344 (52%) urzędach.

<sup>67</sup> W 2017 r. – 10%.



- W ok. 91% urzędów obowiązywał podstawowy system czasu pracy, w ok. 1,6% urzędów – system równoważny, a w ok. 7,4 % urzędów – system podstawowy i równoważny<sup>68</sup>.

Przyczyny nierozliczenia godzin nadliczbowych (w %)



Szczegółowe dane dotyczące czasu pracy przedstawia załącznik nr 6.

## 1.7 Odpowiedzialność dyscyplinarna

- Więcej wszczętych i umorzonych postępowań wyjaśniających i więcej wszczętych postępowań dyscyplinarnych
- Upomnienie na piśmie to najczęściej stosowana kara
- Duża liczba urzędów, które nie mają komisji dyscyplinarnej

- Wszczęto 387, a umorzono 168 postępowań wyjaśniających<sup>69</sup>:

- najwięcej postępowań wyjaśniających wszczęto i umorzono w Krajowej Administracji Skarbowej (136)<sup>70</sup>.

<sup>68</sup>W 2017 r. podstawowy system czasu pracy obowiązywał w 91% urzędów, system równoważny w 2% urzędów; oba systemy obowiązywały równolegle w 7% urzędów.

<sup>69</sup> W 2017 r. wszczęto 276, a umorzono 109 postępowań wyjaśniających.

<sup>70</sup> W 2017 r. najwięcej postępowań wyjaśniających też wszczęto w Krajowej Administracji Skarbowej (68), a najwięcej tego typu postępowań umorzono w powiatowej administracji zespolonej (29).

- ➔ Wszczęto 156 postępowań dyscyplinarnych<sup>71</sup>:
  - najwięcej postępowań dyscyplinarnych wszczęto w Krajowej Administracji Skarbowej (72)<sup>72</sup>,
  - uprawomocniło się 135 kar upomnienia na piśmie (ok. 72% wszystkich kar uprawomocnionych w 2018 r.),
  - około 59% urzędów ma komisję dyscyplinarną<sup>73</sup>,
  - powołano na kolejną kadencję Wyższą Komisję Dyscyplinarną Służby Cywilnej.

*Szczegółowe dane dotyczące odpowiedzialności dyscyplinarnej przedstawia załącznik nr 7.*

### 1.8 Współpraca międzynarodowa

- ➔ Wzmocnienie udziału Szefa Służby Cywilnej i jego przedstawicieli w ciałach zarządczych i nadzorczych organizacji międzynarodowych
- ➔ Rozwój współpracy z krajami Partnerstwa Wschodniego (PW) w zakresie służby cywilnej

- Szef Służby Cywilnej lub jego przedstawiciele są członkami: Biura PGC OECD, Rady Administracyjnej EIPA. Uczestniczą także w spotkaniach Dyrektorów Generalnych EUPAN oraz Panelu ds. Rządzenia i Reformy Administracji Publicznej Partnerstwa Wschodniego.
- Aktywny udział w tych gremiach wzmacnia pozycję i wizerunek Polski, zwiększa balans geograficzny (niedoreprezentowane państwa Europy Środkowo-Wschodniej)<sup>74</sup>, bezpośredni dostęp do szeroko pojętego know-how, do praktyk, pozwala poznać aktualne trendy. Pozwala

<sup>71</sup> W 2017 r. wszczęto 143 postępowania dyscyplinarne.

<sup>72</sup> Także w 2017 r. najwięcej postępowań dyscyplinarnych wszczęto w Krajowej Administracji Skarbowej.

<sup>73</sup> Na koniec 2017 r. urzędów tych było ok. 47%.

<sup>74</sup> Zainicjowanie przez polskiego członka Biura PGC ściślejszej współpracy pomiędzy państwami regionu Europy Środkowo-Wschodniej w celu zwiększenia ich aktywności na forum PGC.

na udział w pracach sieci ekspertów-praktyków<sup>75</sup> i wpływa na zainteresowanie rozwiązaniami stosowanymi w polskiej służbie cywilnej<sup>76</sup>.

- Wpływ polskich ekspertów na kształt rekomendacji Rady OECD dot. Przywództwa i Potencjału Służby Publicznej<sup>77</sup>.
- Zaangażowanie Polski w prace zespołu zadaniowego ds. określenia wskaźników oceny stopnia wdrożenia Rekomendacji Rady OECD dotyczącej uczciwości w służbie publicznej – pozwoli nam wpływać na kształt projektowanych wskaźników.
- Polska regularnie uczestniczy w spotkaniach Rady Administracyjnej EIPA<sup>78</sup>.
- W 2018 r. Krajowy Korespondent CAF, we współpracy z NIST<sup>79</sup> i polskimi ekspertami, uczestniczył w pracach nad nową wersją Wspólnej Metody Oceny. Prace nad CAF 2020 mają zakończyć się w 2019 roku.
- Kontynuacja współpracy z krajami Partnerstwa Wschodniego (Armenia, Azerbejdżan, Białoruś, Gruzja, Mołdawia, Ukraina).
- Aktywny udział w pracach Panelu ds. Rządzenia i Reformy Administracji Publicznej Partnerstwa Wschodniego.
- Współpraca z Ukrainą – prezentacja polskich doświadczeń (Sekretariat Rady Ministrów, Państwowa Służba Migracyjna, Państwowa Agencja Służby Cywilnej Ukrainy).

---

<sup>75</sup> Aktywne uczestnictwo we wspomnianych gremiach to także dostęp do sieci praktyków i do wiedzy. Przykładem jest udział w spotkaniu zespołu doradców ds. etyki w służbie cywilnej Julio Bacio Terracino, zastępcy szefa Wydziału ds. Uczciwości w Sektorze Publicznym PGC OECD.

<sup>76</sup> Przedstawiciel Szefa Służby Cywilnej promował polskie rozwiązania w zakresie budowy kultury uczciwości m.in. wśród przedstawicieli administracji meksykańskiej, litewskiej i holenderskiej. Polskie doświadczenia prezentowaliśmy też na forum Partnerstwa Wschodniego i podczas spotkań z partnerami z Ukrainy i Palestyny.

<sup>77</sup> Udział Polski w promowanych przez Szefa Służby Cywilnej konsultacjach publicznych to 9% uwag ze wszystkich krajów.

<sup>78</sup> Udział zastępcy dyrektora KSAP w trzech spotkaniach Rady.

<sup>79</sup> NIST pełni rolę krajowego koordynatora CAF dla jednostek samorządu terytorialnego (jst).

## 1.9 Etyka - promowanie kultury uczciwości

- **Kontynuacja wsparcia dla doradców ds. etyki** w służbie cywilnej; koncentracja działań na doradcach zatrudnionych w KPRM, ministerstwach, urzędach centralnych i urzędach wojewódzkich
- Wzrost liczby urzędów, w których powołano doradcę/zespół doradców ds. etyki; liczba takich urzędów nadal jest niewielka
- **Wzrost świadomości etycznej dyrektorów generalnych/kierowników urzędów** w zakresie potrzeby działań ukierunkowanych na budowę kultury uczciwości

- Szef Służby Cywilnej wspiera koncepcję ustanawiania w urzędach funkcji doradcy ds. etyki – którego celem jest promowanie kultury uczciwości w urzędzie<sup>80</sup>:
  - o ponad 35%<sup>81</sup> zwiększyła się liczba urzędów, w których powołano doradcę/zespół doradców ds. etyki, ale nadal liczba takich urzędów jest niewielka – 92<sup>82</sup>.
- Działania Szefa Służby Cywilnej ukierunkowane na budowę i promocję kultury uczciwości, w tym upowszechnianie zalecenia<sup>83</sup> z grudnia 2017 r., przyczyniły się do większego zainteresowania dyrektorów generalnych/kierowników urzędów kwestiami związanymi z etyką w służbie cywilnej:
  - szkolenie z etyki jest obowiązkowym elementem służby przygotowawczej<sup>84</sup> w 714 urzędach<sup>85</sup>, oznacza to wzrost<sup>86</sup> o 10% w porównaniu z rokiem ubiegłym,

<sup>80</sup> Zadania doradcy powinny koncentrować się na tym, aby wspierać kierownika urzędu w upowszechnianiu wśród jego pracowników wiedzy na temat zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu służby cywilnej. Rolą doradcy jest też wspierać członków korpusu służby cywilnej, aby właściwie rozumieli i stosowali te zasady.

<sup>81</sup> W 2017 r. było to 68 urzędów.

<sup>82</sup> Wyzwaniem jest sytuacja członków korpusu służby cywilnej w niewielkich urzędach, w których zatrudnienie członków korpusu nie przekracza kilku osób. Powierzenie jednej z nich funkcji doradcy może nie przynieść oczekiwanego rezultatu. Rozwiązaniem mogłoby być wsparcie w tym zakresie urzędu nadzorującego lub powołanie jednego doradcy dla pracowników kilku urzędów.

<sup>83</sup> W grudniu 2017 r. Szef Służby Cywilnej skierował do dyrektorów generalnych/ kierowników urzędów zalecenie w zakresie promowania kultury uczciwości w służbie cywilnej. W 2018 r. u odbyło się w sumie 27 spotkań w kraju i za granicą, w których Szef Służby Cywilnej i jego przedstawiciele upowszechniali informację o zalecenia Szefa, w ramach promowania kultury uczciwości.

<sup>84</sup> W ramach zalecenia Szef Służby Cywilnej rekomenduje włączenie szkolenia z zakresu etyki do programu służby przygotowawczej.

<sup>85</sup> To jedynie 39% wszystkich urzędów zatrudniających członków korpusu służby cywilnej.

<sup>86</sup> Największy wzrost odnotowano w urzędach KAS i w urzędach powiatowej administracji zespolonej. Szkolenie zostało uwzględnione w programie służby przygotowawczej w KPRM, we wszystkich urzędach wojewódzkich oraz prawie wszystkich ministerstwach i urzędach centralnych. Dzięki tej zmianie coraz więcej osób, które rozpoczynają pracę w korpusie, ma podstawową wiedzę z zakresu etyki. Podczas szkoleń nowo zatrudnieni członkowie korpusu dowiadują się też, czym jest etos służby publicznej/cywilnej i poznają wartości z nim związane, nieodzowne w realizacji zadań na rzecz państwa i obywatela. Działania edukacyjne pozwalają kształtować postawy i zachowania nowych członków korpusu.

- członkowie korpusu mają coraz lepszy dostęp do szkoleń z zakresu etyki<sup>87</sup>. W szkoleniach uczestniczyło ok. 750 (czyli blisko 23%) osób zajmujących wyższe stanowiska w służbie cywilnej, co oznacza wzrost w porównaniu z rokiem 2017 o ponad 65%,
- nieznacznie zmniejszyła się liczba urzędów, w których przeprowadzono anonimową samoocenę kultury uczciwości<sup>88</sup>,
- o 77% wzrosła liczba urzędów, w których podejmuje się różne inicjatywy, ukierunkowane na poprawę wizerunku profesjonalnej i neutralnie politycznej służby cywilnej, wzmocnienie przejrzystości działania, a także budowę i promocję kultury uczciwości,
- wzrost świadomości etycznej wśród dyrektorów generalnych/kierowników urzędów – przedmiotem prawie połowy postępowań wyjaśniających i dyscyplinarnych była kwestia łamania zasad etyki<sup>89</sup>.

*Szczegółowe dane dotyczące polityki uczciwości przedstawia załącznik nr 8.*

## 1.10 Wizerunek

- Kontynuacja działań ukierunkowanych na zmianę stylu komunikacji publicznej – promowanie prostego języka w kontaktach z obywatelem i między urzędami
- Wiele urzędów samodzielnie inicjuje i podejmuje działania, które mają pozytywny wpływ na wizerunek administracji

- Wzrosło zainteresowanie ideą prostego języka wśród członków korpusu służby cywilnej. Pojawia się coraz więcej inicjatyw oddolnych, które mają na celu poprawę języka pism urzędowych w konkretnych jednostkach (np. w II Urzędzie Skarbowym w Zielonej Górze, Podkarpackim Urzędzie Wojewódzkim w Rzeszowie). Pracownicy DSC KPRM otrzymują coraz więcej próśb o przeprowadzenie szkoleń w konkretnych urzędach (Urząd Statystyczny w Bydgoszczy, Komenda Wojewódzka Państwowej Straży Pożarnej w Toruniu). Na uwagę zasługuje to, że działania poszczególnych pracowników, innowatorów, spotykają się z przychylną postawą kierownictwa urzędu.

<sup>87</sup> W zaleceniu Szef Służby Cywilnej rekomenduje, aby włączyć szkolenia z zakresu etyki do listy szkoleń powszechnych w urzędzie, jako szkolenia obowiązkowego dla wszystkich członków korpusu, przeprowadzanego co 3-4 lata.

<sup>88</sup> W zaleceniu Szef Służby Cywilnej rekomenduje, aby anonimową samoocenę kultury uczciwości prowadzić regularnie (nie rzadziej niż raz na 2-3 lata).

<sup>89</sup> W obu przypadkach najczęściej analizowano zasadę rzetelności, godnego zachowania oraz zasadę legalizmu, praworządności i pogłębiania zaufania obywateli do organów administracji publicznej.

- W Ministerstwie Inwestycji i Rozwoju podjęto działania, w wyniku których Szef Służby Cywilnej i inni sygnatariusze podpisali Deklarację Prostego Języka. W ramach tej inicjatywy instytucje publiczne współdziałają na rzecz prostej komunikacji w przestrzeni publicznej. Lista sygnatariuszy jest otwarta.
- Urzędy kładą coraz większy nacisk na poprawę standardów obsługi klienta. Wiele z nich przeprowadza wśród swoich klientów badania ankietowe. Na ich podstawie podejmowane są działania, które mają poprawić sposób funkcjonowania, a co za tym idzie, wizerunek urzędu.
- Urzędy organizują akcje informacyjne, edukacyjne i promocyjne. Dzięki nim przybliżają zakres swojej działalności, ułatwiają dostęp do usług, ale też zwracają uwagę na problemy społeczne:
  - „Szybki Pit”, kampania Ministerstwa Finansów, w tym spotkania w galeriach handlowych,
  - „Hazard? Nie, dziękuję”, kampania informacyjno-edukacyjna Krajowej Administracji Skarbowej, spotkania z dziećmi i młodzieżą,
  - „Akademia Krokodyla” – projekt Wojewódzkiego Inspektoratu Transportu Drogowego w Poznaniu, którego celem jest edukacja w zakresie bezpieczeństwa na drodze,
  - „Dzień krajobrazu województwa warmińsko-mazurskiego” oraz pikniki edukacyjne - projekt Regionalnej Dyrekcji Ochrony Środowiska w Olsztynie;
  - wizyty studyjne dla studentów krakowskich uczelni wyższych w Małopolskim Urzędzie Wojewódzkim w Krakowie,
  - pracownicy Powiatowego Inspektoratu Weterynarii w Oleśnicy organizowali spotkania z potencjalnymi podmiotami nadzorowanymi, klientami i partnerami urzędu,
  - pracownicy Wojskowej Komendy Uzupełnień w Gdyni organizowali spotkania w szkołach, galeriach handlowych, na piknikach wojskowych. Prezentowali podczas nich swoje podstawowe zadania oraz promowali służbę w różnych rodzajach sił zbrojnych.

## Część III

## 1. Realizacja zadań Szefa Służby Cywilnej w 2018 r. – tabele wskaźników

Tabela wskaźników celu 1

### Poprawa komunikacji i jakości usług świadczonych przez administrację

| Zadanie   | Wskaźnik   | Wartość wskaźnika na koniec 2018 r. |            |
|---|--|-------------------------------------|------------|
|   |  | planowana                           | osiągnięta |
| 1.1. Promowanie kariery zawodowej w służbie cywilnej                    | Liczba przedsięwzięć związanych z rozwojem kariery zawodowej, w których weźmie udział Szef Służby Cywilnej lub jego przedstawiciele  | 6                                   | 6          |
|   | Liczba usprawnionych obszarów funkcjonowania bazy ogłoszeń o wolnych stanowiskach pracy  | 2                                   | 2          |
| 1.2. Organizacja i prowadzenie warsztatów z zakresu prostej komunikacji | Liczba osób przeszkolonych z zakresu prostej komunikacji   | 150                                 | 350        |
| 1.3. Organizacja spotkań z pracownikami administracji rządowej          | Liczba uczestników Dnia otwartego dla służby cywilnej  | 200                                 | 375        |
|   | Odsetek osób zadowolonych z formuły Dnia otwartego dla służby cywilnej, utrzymania zainteresowania udziałem w Dniu otwartym, a także zadowolonych uczestników z formuły tego spotkania | 73%                                 | 85%        |

Tabela wskaźników celu 2

### Wsparcie procesu modernizacji zarządzania oraz zwiększenie profesjonalizmu członków korpusu służby cywilnej

| Zadanie   | Wskaźnik   | Wartość wskaźnika na koniec 2018 r. |            |
|---|--|-------------------------------------|------------|
|   |  | planowana                           | osiągnięta |
| 2.1 Organizacja szkoleń centralnych w służbie cywilnej        | Odsetek uczestników szkoleń centralnych, którzy uważają, że podnieśli kompetencje zawodowe na skutek udziału w szkoleniach | 87%                                 | 95,2%      |
| 2.2 Wsparcie rozwoju kompetencji kadr administracji rządowej, | Liczba osób uczestniczących w studiach podyplomowych z zakresu oceny skutków regulacji oraz konsultacji publicznych        | 145                                 | 161        |

|  |   |     |     |
|--|---|-----|-----|
| odpowiedzialnych za opracowywanie propozycji aktów prawnych  | Wykorzystanie miejsc szkoleniowych przez absolwentów Akademii Analityka w ramach szkoleń ustawicznych | 100 | 179 |
| 2.3 Doskonalenie systemów zarządzania w Inspekcji Weterynaryjnej oraz Państwowej Inspekcji Ochrony Roślin i Nasiennictwa | Liczba urzędów objętych działaniami doskonalącymi systemy zarządzania                                 | 35  | 36  |
| 2.4 Przegląd standardów zarządzania zasobami ludzkimi  | Przeprowadzenie ewaluacji standardów zarządzania zasobami ludzkimi (zsl)                              | 1   | 1   |
| 2.5 Wspieranie doboru i utrzymania kadr w administracji  | Liczba przedsięwzięć, w które będą zaangażowani asesory wewnętrzni w służbie cywilnej                 | 4   | 4   |
| 2.6 Zapewnienie dostępu oraz zwiększenie oferty szkoleń zdalnych dla członków korpusu służby cywilnej                    | Liczba nowych kursów udostępnionych na platformie <i>e-learningowej</i> KPRM                          | 6   | 11  |
| 2.7 Wzmacnianie mobilności w służbie cywilnej  | Przygotowanie pilotażowego programu wzmacniającego mobilność w służbie cywilnej                       | 1   | 1   |
| 2.8 Doskonalenie metody oceny szkoleń w służbie cywilnej   | Liczba udoskonalonych narzędzi do oceny szkoleń w służbie cywilnej                                    | 1   | 1   |

**Tabela wskaźników celu 3**
**Wzmacnianie pozytywnego wizerunku służby cywilnej na arenie międzynarodowej**

| Zadanie  | Wskaźnik  | Wartość wskaźnika na koniec 2018 r. |            |
|--|---|-------------------------------------|------------|
|  |   | planowana                           | osiągnięta |
| 3.1 Wymiana dobrych praktyk na forum międzynarodowym i ich rozpowszechnianie w kraju | Liczba spotkań Szefa Służby Cywilnej lub jego przedstawicieli w statutowych ciałach oraz organach zarządczych i nadzorczych organizacji i instytucji międzynarodowych | 6                                   | 10         |
| 3.2 Rozwój współpracy z krajami Partnerstwa  | Liczba urzędników z krajów PW, którzy odbyli staże w polskich urzędach  | 18                                  | 16         |



|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| Wschodniego (PW)<br>w zakresie służby cywilnej | Liczba spotkań Szefa Służby Cywilnej lub jego przedstawicieli w ramach inicjatywy PW i współpracy dwustronnej z partnerami z PW | 7 | 8 |
|--|---|---|---|

**Tabela wskaźników celu 4**  
**Promowanie kultury uczciwości w służbie cywilnej**

| Zadanie  | Wskaźnik  | Wartość wskaźnika na koniec 2018 r. |            |
|--|---|-------------------------------------|------------|
|  |   | planowana                           | osiągnięta |
| 4.1 Upowszechnienie zaleceń w zakresie promowania kultury uczciwości                 | Liczba spotkań promujących zalecenie Szefa Służby Cywilnej                                  | 7                                   | 27         |
| 4.2 Podnoszenie wiedzy osób pełniących funkcje doradców ds. etyki w służbie cywilnej | Liczba spotkań zespołu doradców ds. etyki w służbie cywilnej                                | 2                                   | 2          |
|  | Liczba wykorzystanych miejsc szkoleniowych  | 190                                 | 200        |
|  | Opracowanie i upowszechnienie wytycznych nt. przestrzegania zasady neutralności politycznej | 1                                   | 1          |

**Zadanie priorytetowe**      **Wspieranie procesu decyzyjnego w zakresie zwiększania konkurencyjności płacowej służby cywilnej**

- Przygotowano stanowiska Szefa Służby Cywilnej dla Stałego Komitetu Rady Ministrów i Rady Ministrów nt.:
  - propozycji Wieloletniego Planu Finansowego Państwa na lata 2018-2021,
  - założeń do projektu ustawy budżetowej na 2019 r.,
  - średniorocznego wskaźnika wzrostu wynagrodzeń w państwowej sferze budżetowej,
  - projektu ustawy budżetowej na wstępnym etapie oraz na etapie poprzedzającym przekazanie projektu do Parlamentu.
- Zgromadzono materiały planistyczne przekazane przez dysponentów budżetowych i utworzono bazę danych, która zawiera informacje o planowanych wydatkach na wynagrodzenia i szkolenia członków korpusu służby cywilnej. Pozwoli to określić obszary, które wymagają wsparcia i opracować stanowisko Szefa Służby Cywilnej.
- Zgłoszono Ministrowi Finansów propozycje rezerw celowych do ujęcia w projekcie ustawy budżetowej w układzie zadaniowym.
- Udział Szefa Służby Cywilnej i przedstawicieli Departamentu Służby Cywilnej w posiedzeniach komisji sejmowych podczas prac parlamentarnych nad projektem ustawy budżetowej.

## 2. Załączniki - służba cywilna w liczbach

- 2.1 Zatrudnienie i fluktuacja w służbie cywilnej w 2018 r.
- 2.2 Wynagrodzenia w służbie cywilnej w 2018 r.
- 2.3 Nabory w służbie cywilnej w 2018 r.
- 2.4 Szkolenia w służbie cywilnej w 2018 r.
- 2.5 Oceny w służbie cywilnej w 2018r.
- 2.6 Godziny nadliczbowe w służbie cywilnej w 2018 r.
- 2.7 Postępowanie wyjaśniające i dyscyplinarne w służbie cywilnej w 2018 r.
- 2.8 Etyka służby cywilnej - promowanie kultury uczciwości w 2018 r.

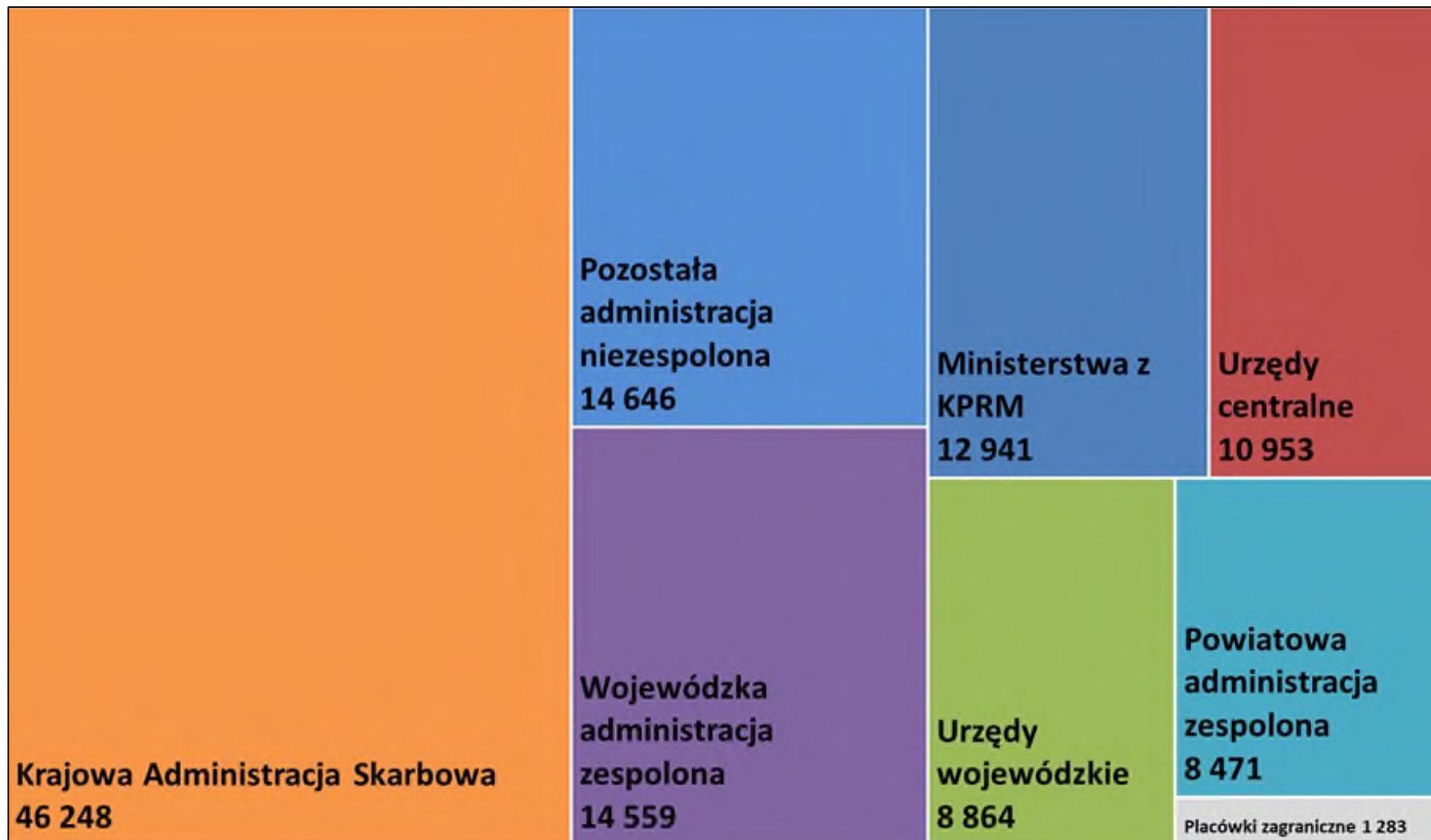


Załącznik nr 1

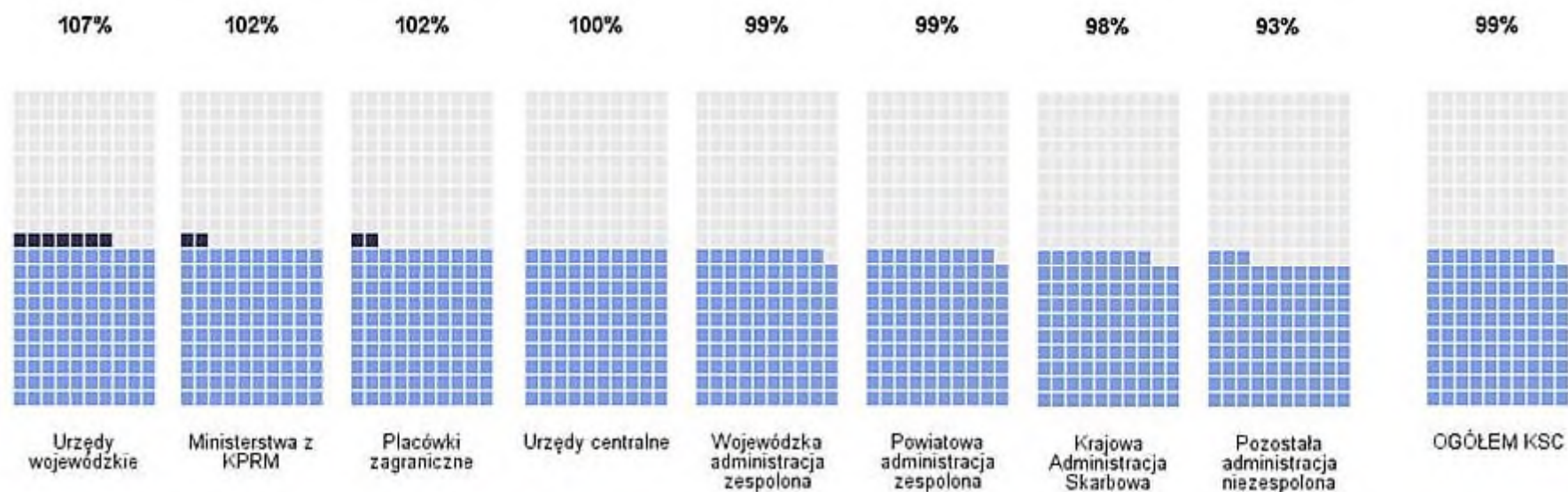
## **Zatrudnienie i fluktuacja w służbie cywilnej w 2018 r.**

Dane zawarte w sprawozdaniu opracowano na podstawie informacji przekazanych w sprawozdaniach dyrektorów generalnych urzędów z realizacji zadań wynikających z ustawy o służbie cywilnej oraz na podstawie wstępnych danych pochodzących ze sprawozdań Ministra Finansów o zatrudnieniu i wynagrodzeniach w 2018 r. Po uzyskaniu ostatecznych danych ze sprawozdania Ministra Finansów niektóre dane mogą ulec zmianie.

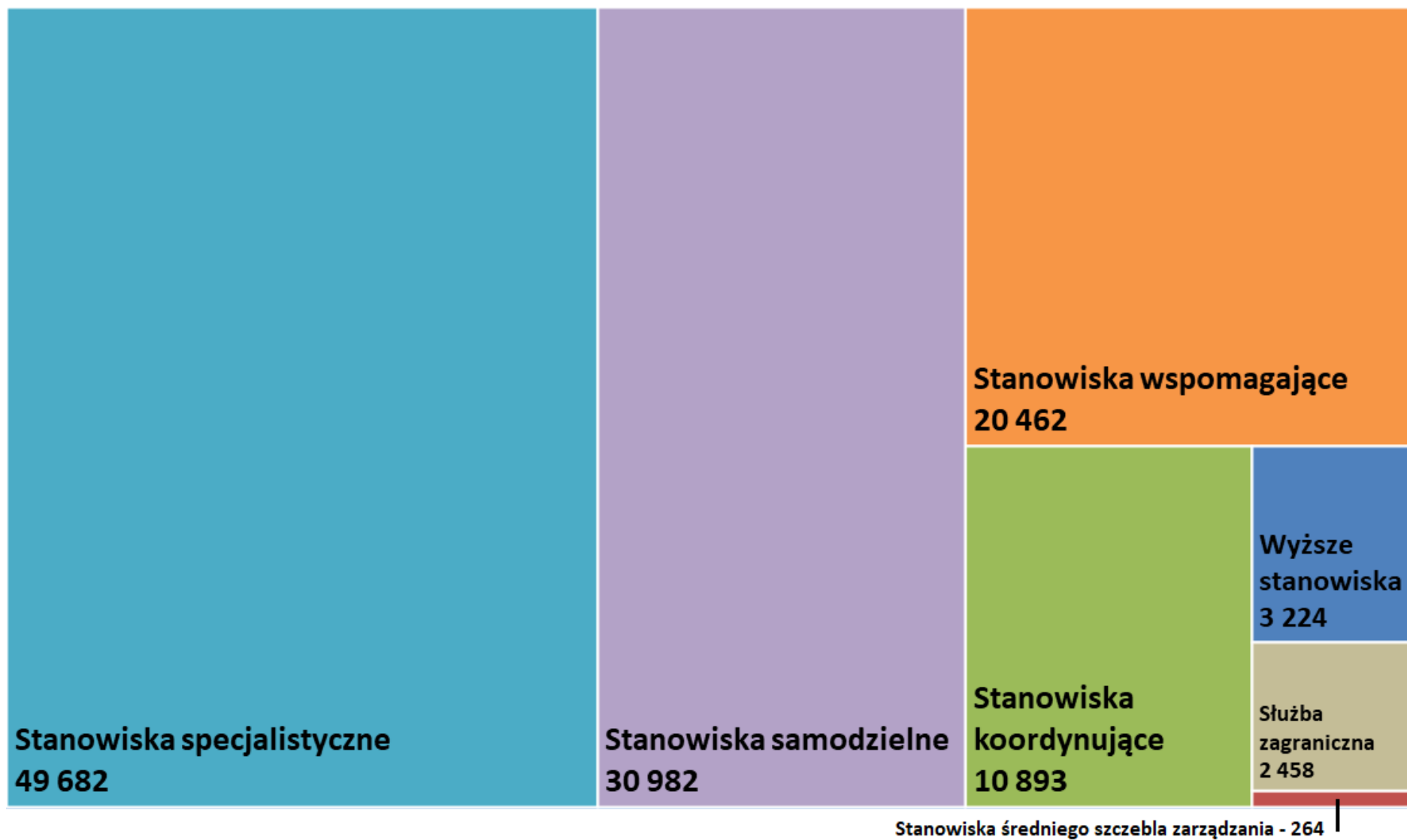
**Panel 1: Zatrudnienie przeciętne według kategorii urzędów (w etatach)**



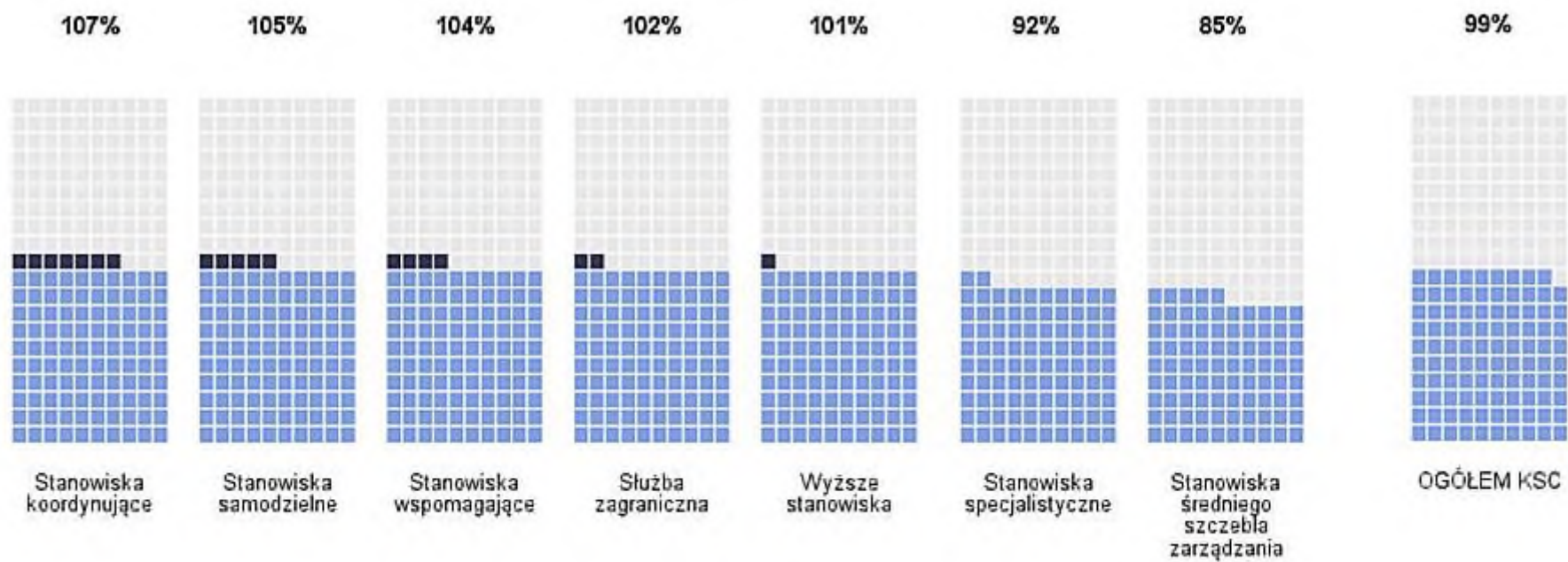
Wykres 1. Dynamika zatrudnienia przeciętnego według kategorii urzędów w latach 2017-2018



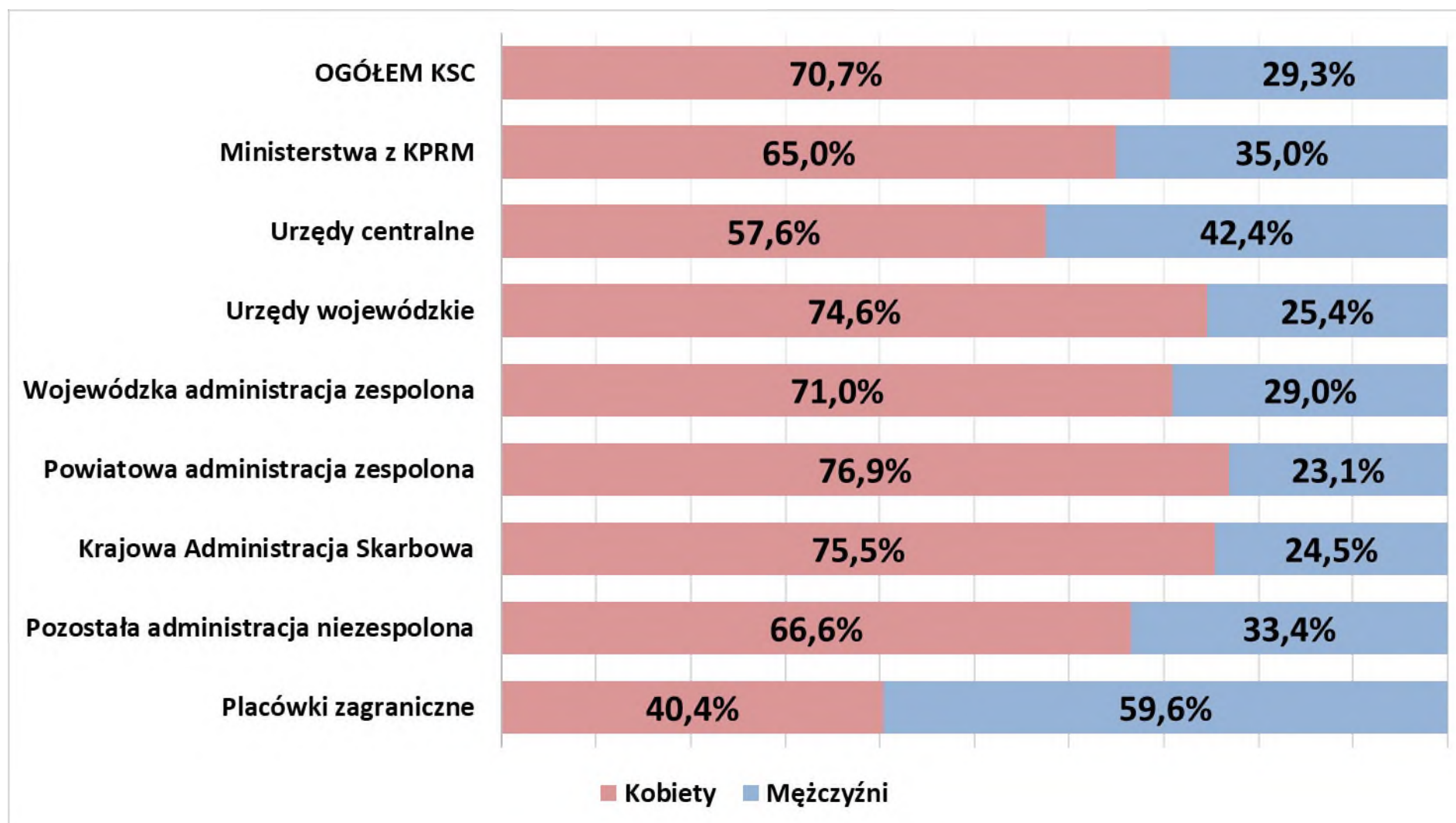
Panel 2: Zatrudnienie przeciętne według grup stanowisk (w etatach)



Wykres 2. Dynamika zatrudnienia przeciętnego według grup stanowisk w latach 2017-2018

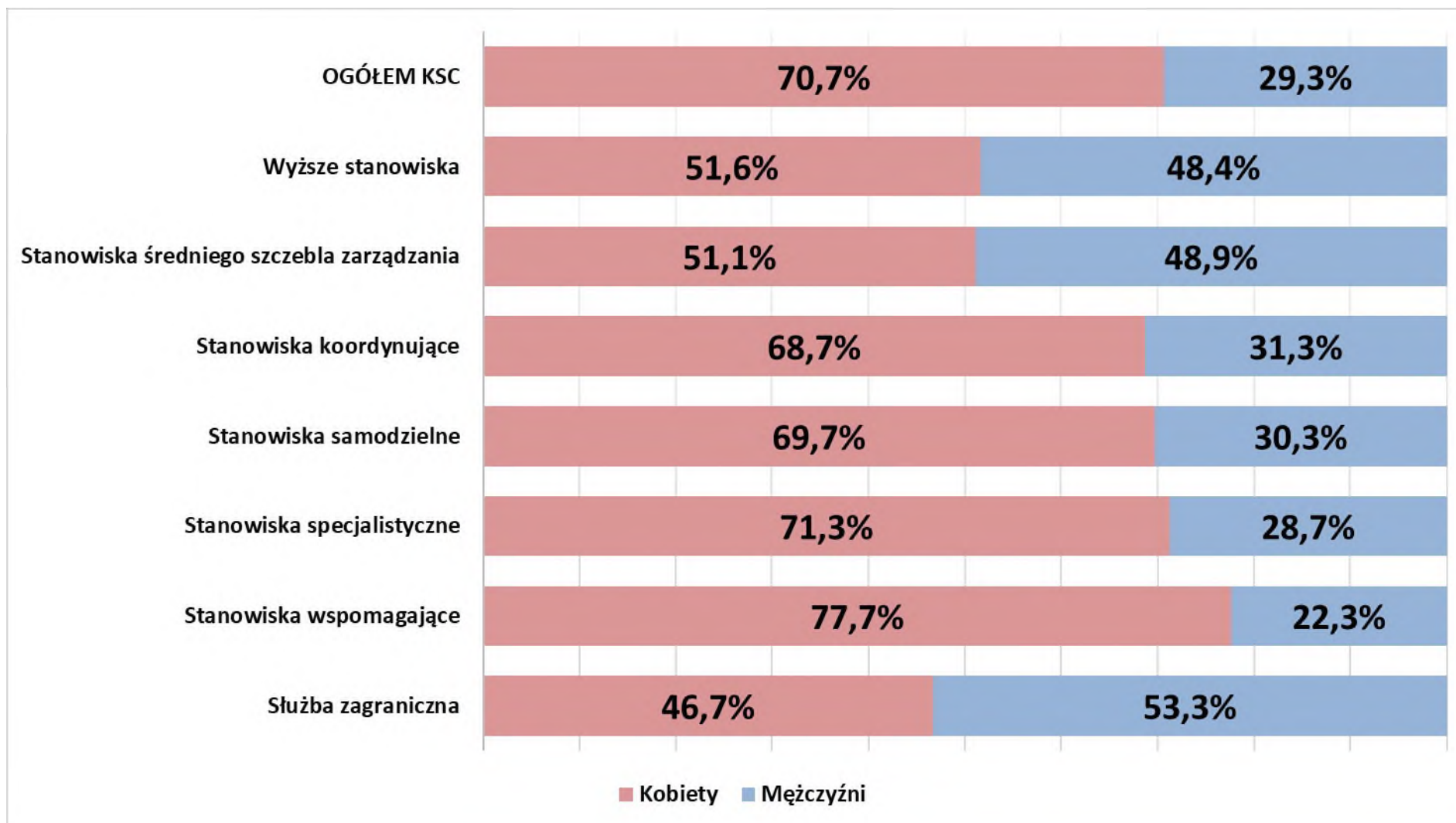


Wykres 3. Udział zatrudnienia kobiet i mężczyzn według kategorii urzędów (stan na 31.12.2018 r., w osobach)

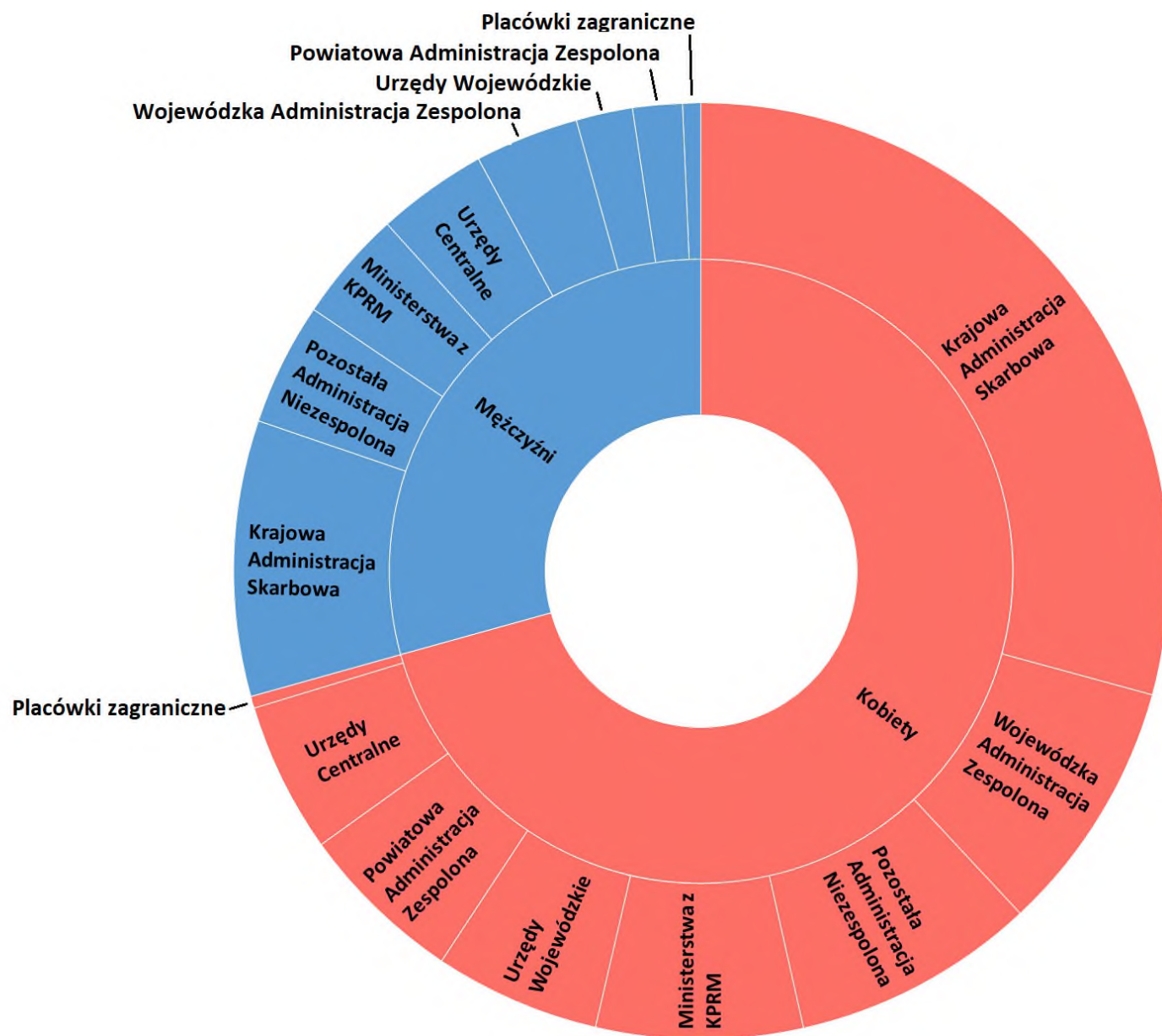




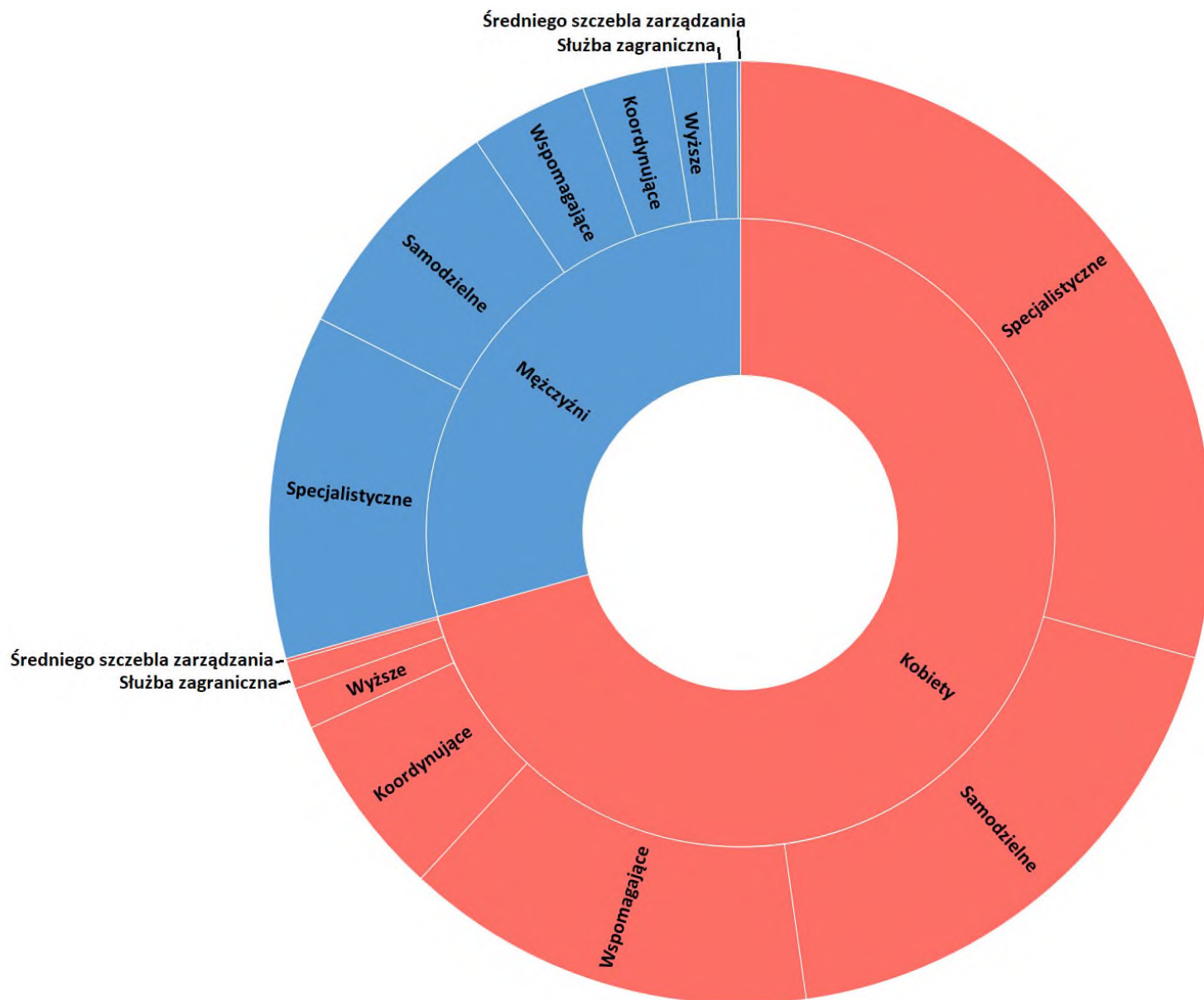
Wykres 4. Udział zatrudnienia kobiet i mężczyzn według grup stanowisk (stan na 31.12.2018 r., w osobach)



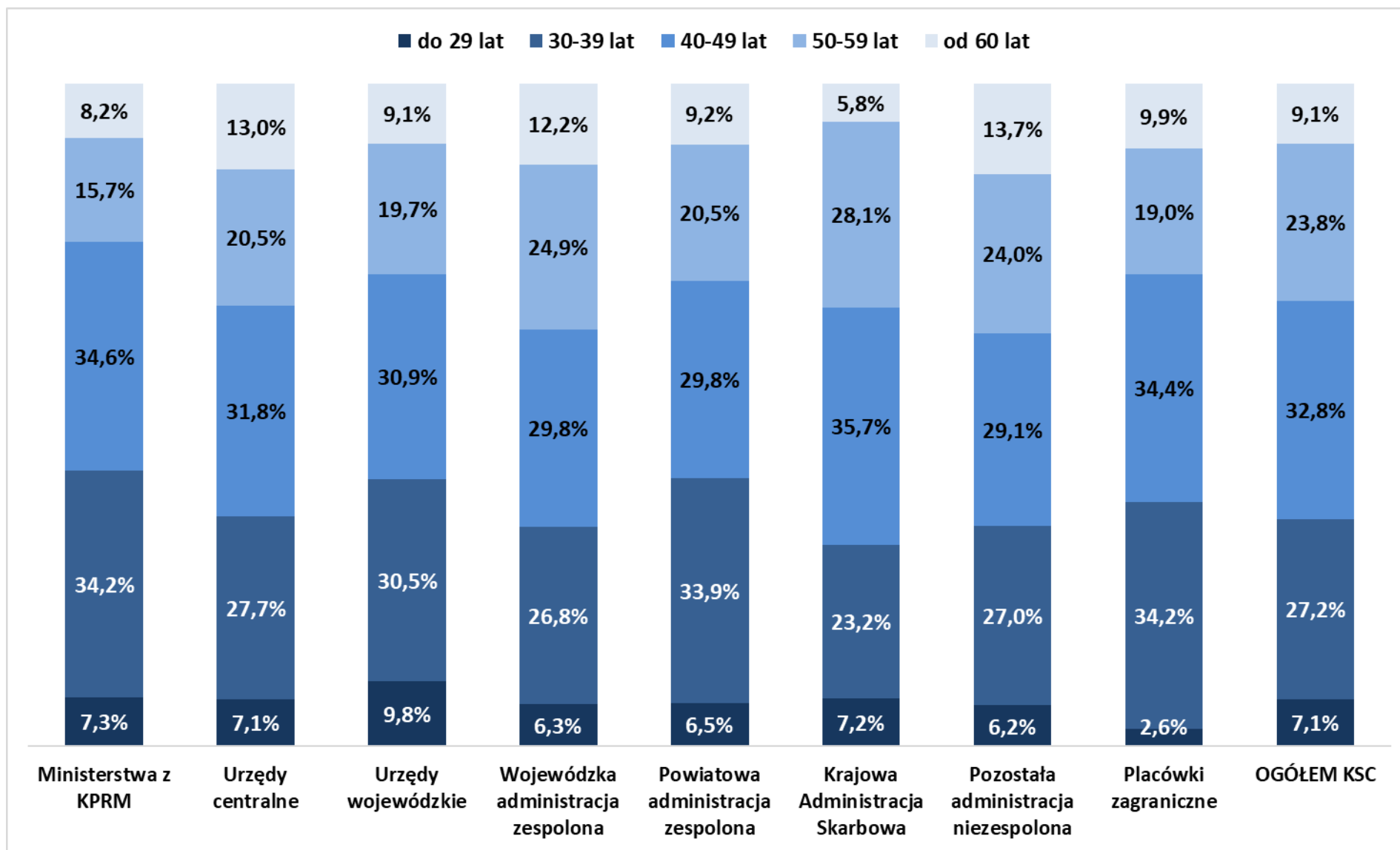
Wykres 5. Zatrudnienie według płci w podziale na kategorie urzędów (stan na 31.12.2018 r., w osobach)



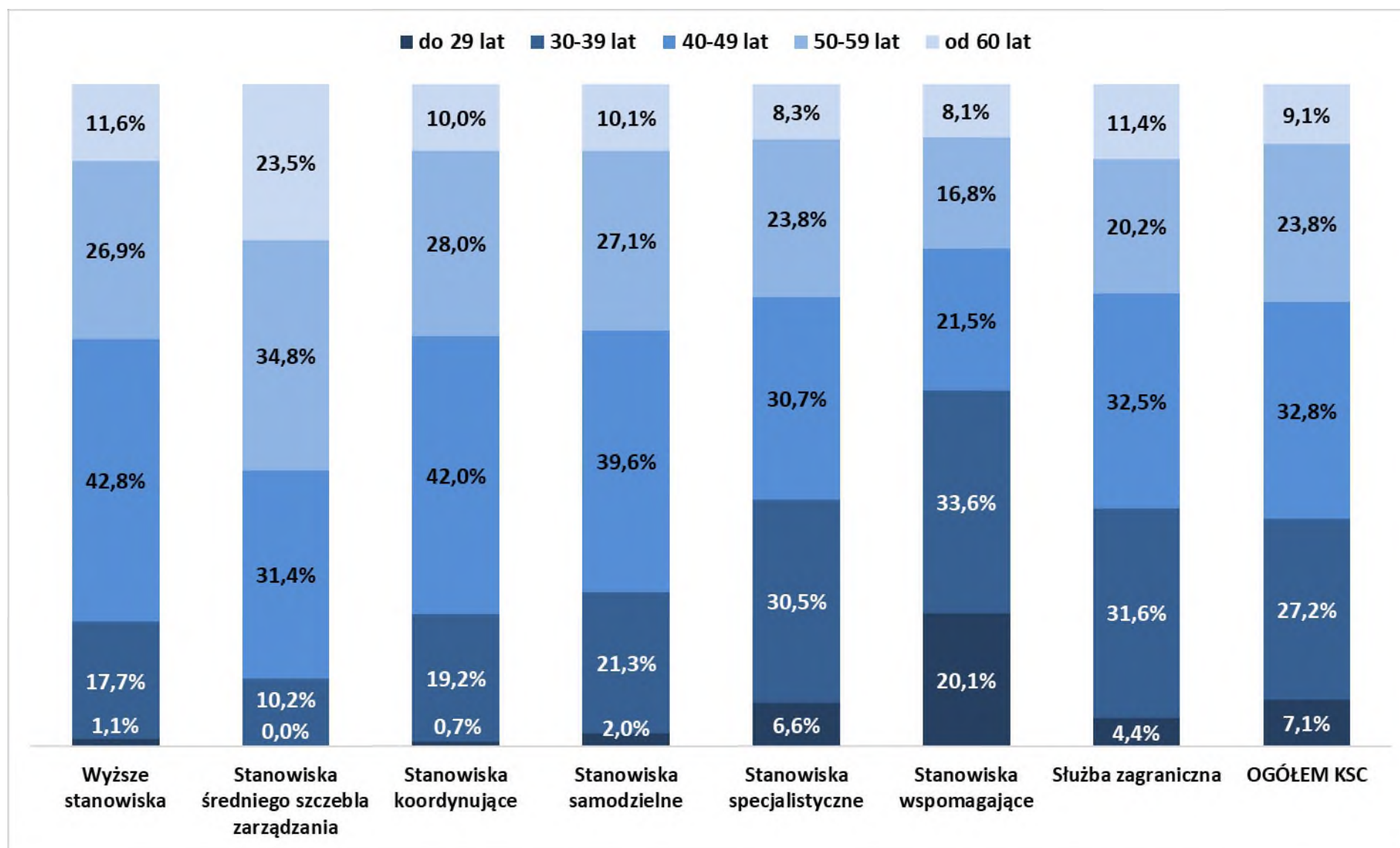
Wykres 6. Zatrudnienie według płci w podziale na grupy stanowisk (stan 31.12.2018 r., w osobach)



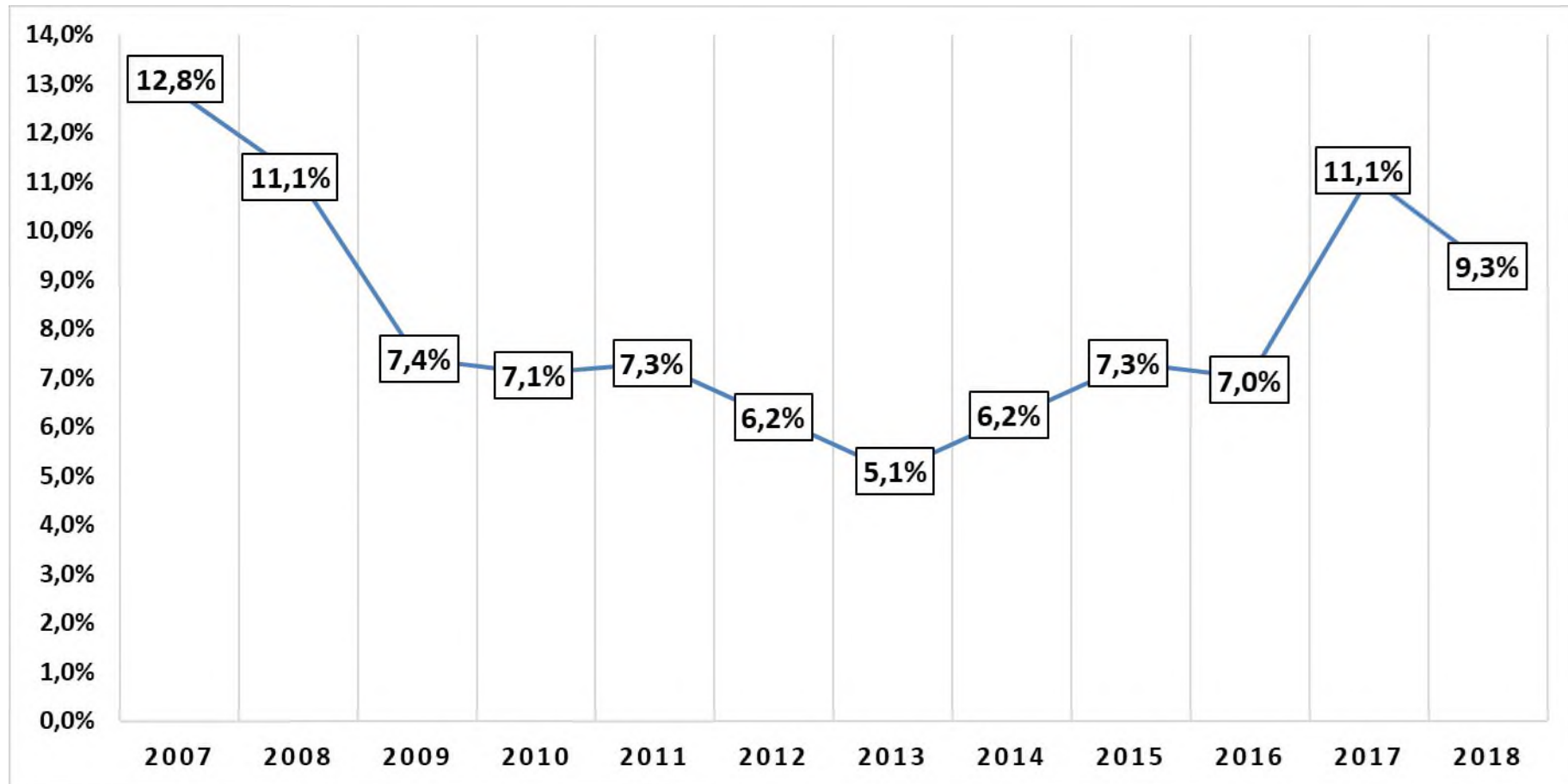
Wykres 7. Zatrudnienie według wieku oraz kategorii urzędów (stan 31.12.2018 r., w osobach)



Wykres 8. Zatrudnienie według wieku oraz grup stanowisk (stan na 31.12.2018 r., w osobach)



Wykres 9. Wskaźnik fluktuacji zatrudnienia (odejść) w latach 2007-2018



**Tabela 1. Wskaźnik fluktuacji zatrudnienia (odejść) według kategorii urzędów w 2018 r.**

| <b>Kategoria urzędu</b>              | <b>Poziom fluktuacji (odejść z urzędów)</b> |
|--------------------------------------|---|
| Ministerstwa z KPRM                  | 14,4%                                       |
| Urzędy wojewódzkie                   | 13,6%                                       |
| Urzędy centralne                     | 12,7%                                       |
| Wojewódzka administracja zespolona   | 10,7%                                       |
| Pozostała administracja niezespolona | 9,4%  |
| Powiatowa administracja zespolona    | 8,9%  |
| Krajowa Administracja Skarbowa       | 5,8%  |
| Placówki zagraniczne                 | 4,8%  |

Kolorem czerwonym wyróżniono kategorie urzędów, w których wskaźnik fluktuacji był wyższy od przeciętnego w służbie cywilnej (9,3%)

**Tabela 2. Wskaźnik fluktuacji zatrudnienia (odejść) według typów urzędów w 2018 r.**

| Typ urzędu   | Poziom fluktuacji (odejść z urzędów) |
|--|--------------------------------------|
| Wojewódzkie inspektoraty nadzoru budowlanego                           | 16,5%                                |
| Urzędy żeglugi śródlądowej   | 15,7%                                |
| Regionalne dyrekcje ochrony środowiska                                 | 15,4%                                |
| Ministerstwa z KPRM  | 14,4%                                |
| Wojewódzkie urzędy ochrony zabytków                                    | 13,7%                                |
| Urzędy wojewódzkie   | 13,6%                                |
| Urzędy centralne   | 12,7%                                |
| Komendy wojewódzkie Państwowej Straży Pożarnej                         | 12,6%                                |
| Wojewódzkie inspektoraty weterynarii                                   | 12,5%                                |
| Wojewódzkie inspektoraty ochrony środowiska                            | 12,3%                                |
| Komendy powiatowe (miejskie) Państwowej Straży Pożarnej                | 11,8%                                |
| Kuratoria oświaty  | 11,2%                                |
| Powiatowe inspektoraty weterynarii                                     | 10,9%                                |
| Wojewódzkie inspektoraty inspekcji handlowej                           | 10,3%                                |
| Oddziały Straży Granicznej   | 10,0%                                |
| Komendy wojewódzkie Policji (wraz z Komendą Stołeczną Policji)         | 9,6%                                 |
| Graniczne inspektoraty weterynarii                                     | 9,5%                                 |
| Urzędy morskie   | 9,4%                                 |
| Wojewódzkie inspektoraty ochrony roślin i nasiennictwa                 | 9,4%                                 |
| Powiatowe inspektoraty nadzoru budowlanego                             | 8,9%                                 |
| Okręgowe urzędy górnicze   | 8,8%                                 |
| Komendy powiatowe (miejskie) Policji                                   | 8,7%                                 |
| Wojewódzkie inspektoraty jakości handlowej artykułów rolno-spożywczych | 8,6%                                 |
| Wojskowe komendy uzupełnień  | 8,0%                                 |
| Wojewódzkie inspektoraty farmaceutyczne                                | 7,8%                                 |
| Okręgowe urzędy miar   | 7,8%                                 |
| Urzędy statystyczne  | 7,4%                                 |
| Archiwa państwowe  | 6,6%                                 |
| Wojewódzkie sztaby wojskowe  | 6,5%                                 |
| Krajowa Administracja Skarbowa   | 5,8%                                 |
| Wojewódzkie inspektoraty transportu drogowego                          | 5,7%                                 |
| Placówki zagraniczne   | 4,8%                                 |
| Okręgowe inspektoraty rybołówstwa morskiego                            | 2,8%                                 |

Kolorem czerwonym wyróżniono typy urzędów, w których wskaźnik fluktuacji był wyższy od przeciętnego w służbie cywilnej (9,3%)



**Tabela 3. Wskaźnik fluktuacji zatrudnienia (odejść) według grup stanowisk w 2018 r.**

| <b>Grupa Stanowisk</b>                    | <b>Poziom fluktuacji (odejść z urzędów)</b> |
|---|---|
| Wyższe stanowiska                         | 12,2%                                       |
| Stanowiska wspomagające                   | 11,7%                                       |
| Stanowiska specjalistyczne                | 9,3%  |
| Stanowiska samodzielne                    | 8,7%  |
| Stanowiska średniego szczebla zarządzania | 7,0%  |
| Służba zagraniczna                        | 6,6%  |
| Stanowiska koordynujące                   | 6,3%  |

Kolorem czerwonym wyróżniono grupy stanowisk, w których wskaźnik fluktuacji był wyższy od przeciętnego w służbie cywilnej (9,3%).

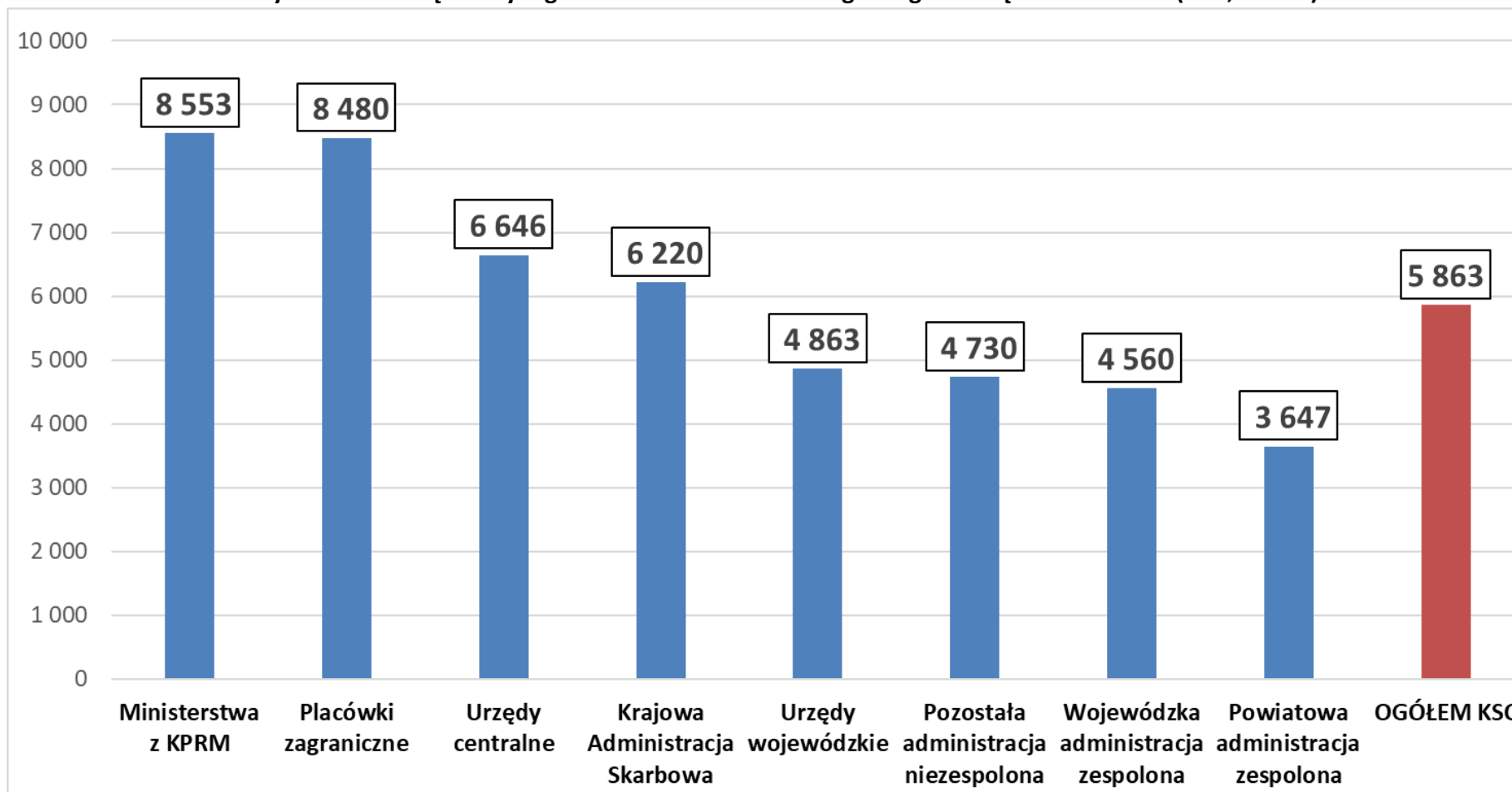


Załącznik nr 2

## **Wynagrodzenia w służbie cywilnej w 2018 r.**

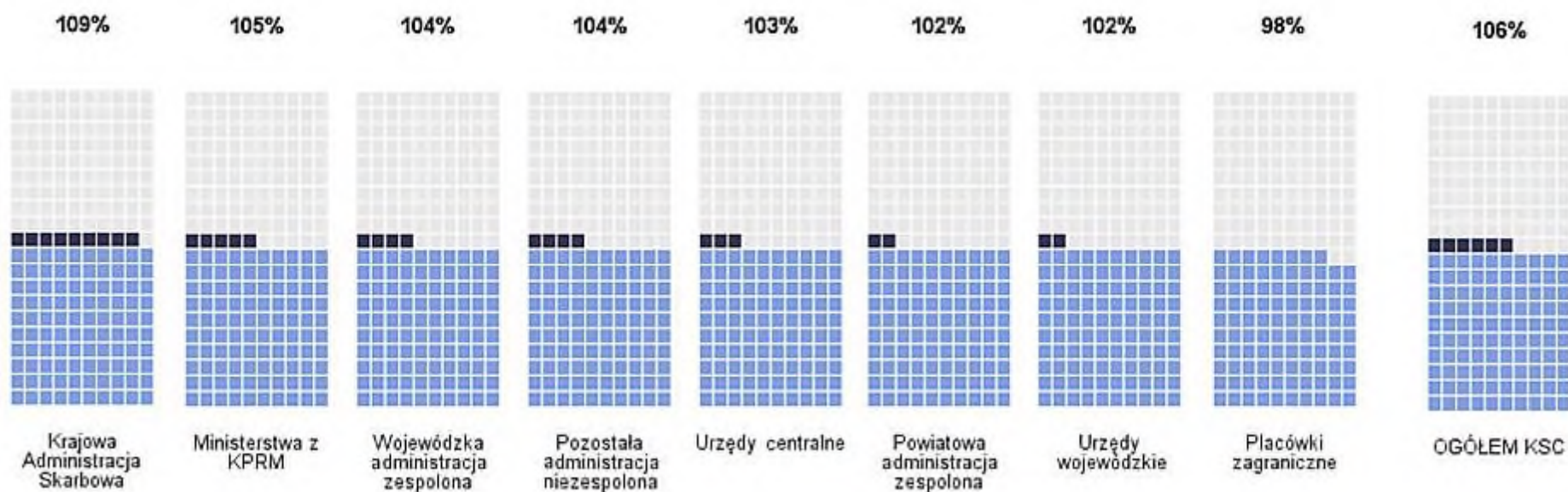
Dane zawarte w sprawozdaniu opracowano na podstawie informacji przekazanych w sprawozdaniach dyrektorów generalnych urzędów z realizacji zadań wynikających z ustawy o służbie cywilnej oraz na podstawie wstępnych danych pochodzących ze sprawozdań Ministra Finansów o zatrudnieniu i wynagrodzeniach w 2018 r. Po uzyskaniu ostatecznych danych ze sprawozdania Ministra Finansów niektóre dane mogą ulec zmianie.

**Wykres 1. Przeciętne wynagrodzenia całkowite według kategorii urzędów w 2018 r. (w zł, brutto)**

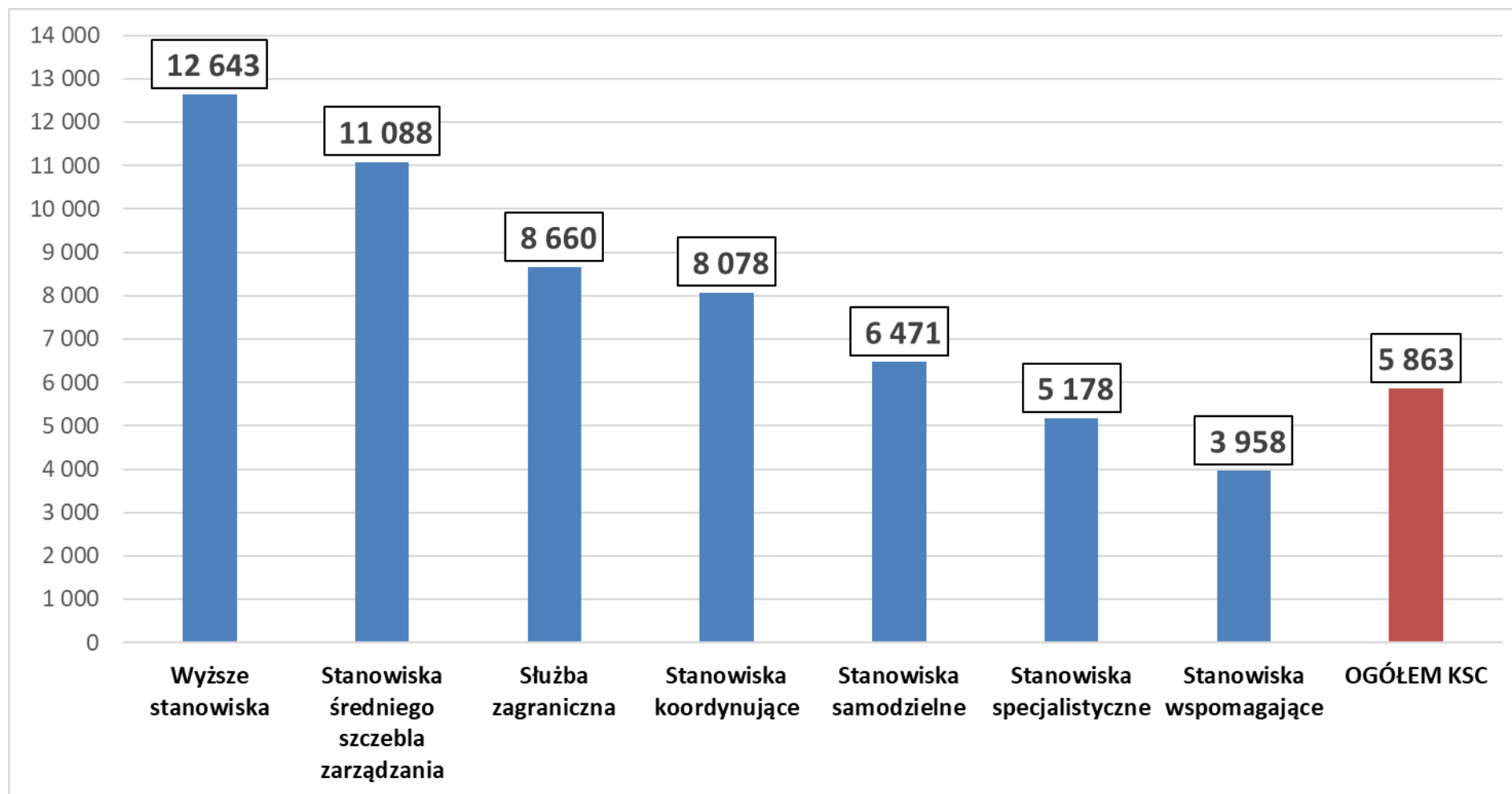


Dane dotyczą wynagrodzeń całkowitych, tj. obejmują wszystkie składniki wynagrodzeń, takie jak: wynagrodzenie zasadnicze, dodatki stażowe, dodatki funkcyjne, nagrody z funduszu nagród, nagrody jubileuszowe, dodatki służby cywilnej, dodatki zadaniowe, dodatki wynikające ze szczególnych uprawnień, odprawy emerytalne i rentowe oraz dodatkowe wynagrodzenie roczne (DWR).

Wykres 2. Dynamika nominalna przeciętnych wynagrodzeń całkowitych według kategorii urzędów w 2018 r.

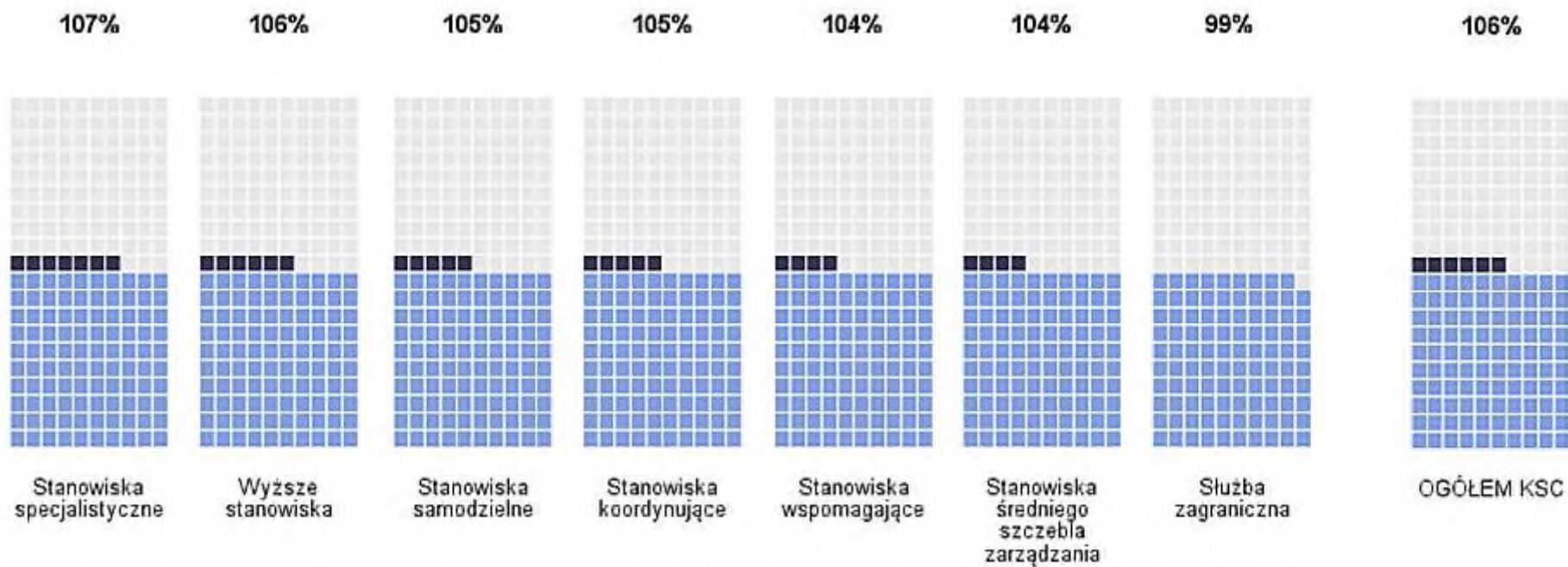


Wykres 3. Przeciętne wynagrodzenia całkowite według grup stanowisk w 2018 r. (w zł, brutto)



Dane dotyczą wynagrodzeń całkowitych, tj. obejmują wszystkie składniki wynagrodzeń, takie jak: wynagrodzenie zasadnicze, dodatki stażowe, dodatki funkcyjne, nagrody z funduszu nagród, nagrody jubileuszowe, dodatki służby cywilnej, dodatki zadaniowe, dodatki wynikające ze szczególnych uprawnień, odprawy emerytalne i rentowe oraz dodatkowe wynagrodzenie roczne (DWR).

Wykres 4. Dynamika nominalna przeciętnych wynagrodzeń całkowitych według grup stanowisk w 2018 r.



**Tabela 1. Przeciętne wynagrodzenia w podziale na typy urzędów w 2018 r. (w zł, brutto)**

| Typ urzędu   | Przeciętne miesięczne wynagrodzenie zasadnicze | Przeciętne miesięczne wynagrodzenie całkowite |
|--|--|---|
| Ministerstwa z KPRM  | 5 194  | 8 553   |
| Placówki zagraniczne   | 5 730  | 8 480   |
| Okręgowe urzędy górnicze   | 3 907  | 6 841   |
| Urzędy centralne   | 4 382  | 6 646   |
| Krajowa Administracja Skarbowa   | 3 757  | 6 220   |
| Graniczne inspektoraty weterynarii                                     | 4 071  | 6 014   |
| Okręgowe inspektoraty rybołówstwa morskiego                            | 3 066  | 5 604   |
| Regionalne dyrekcje ochrony środowiska                                 | 3 474  | 5 470   |
| Urzędy morskie   | 3 352  | 5 386   |
| Kuratoria oświaty  | 3 542  | 5 376   |
| Wojewódzkie inspektoraty transportu drogowego                          | 3 157  | 5 268   |
| Powiatowe inspektoraty weterynarii                                     | 3 329  | 5 082   |
| Wojewódzkie inspektoraty weterynarii                                   | 3 340  | 5 020   |
| Urzędy żeglugi śródlądowej   | 3 095  | 5 003   |
| Wojewódzkie inspektoraty farmaceutyczne                                | 3 346  | 4 956   |
| Urzędy wojewódzkie   | 3 158  | 4 863   |
| Wojewódzkie inspektoraty nadzoru budowlanego                           | 3 128  | 4 839   |
| Okręgowe urzędy miar   | 3 143  | 4 828   |
| Wojewódzkie inspektoraty inspekcji handlowej                           | 3 075  | 4 728   |
| Wojewódzkie urzędy ochrony zabytków                                    | 3 198  | 4 645   |
| Archiwa państwowe  | 3 180  | 4 534   |
| Wojewódzkie sztaby wojskowe  | 3 008  | 4 513   |
| Urzędy statystyczne  | 2 888  | 4 498   |
| Wojewódzkie inspektoraty ochrony roślin i nasiennictwa                 | 2 966  | 4 421   |
| Powiatowe inspektoraty nadzoru budowlanego                             | 3 013  | 4 349   |
| Komendy wojewódzkie Państwowej Straży Pożarnej                         | 2 695  | 4 287   |
| Wojewódzkie inspektoraty jakości handlowej artykułów rolno-spożywczych | 2 747  | 4 222   |
| Komendy wojewódzkie Policji (wraz z Komendą Stołeczną Policji)         | 2 959  | 4 185   |
| Wojewódzkie inspektoraty ochrony środowiska                            | 2 835  | 4 135   |
| Wojskowe komendy uzupełnień  | 2 704  | 4 053   |
| Komendy powiatowe (miejskie) Państwowej Straży Pożarnej                | 2 614  | 3 821   |
| Oddziały Straży Granicznej   | 2 571  | 3 793   |
| Komendy powiatowe (miejskie) Policji                                   | 2 443  | 3 404   |
| <b>Ogółem</b>  | <b>3 697</b>                                   | <b>5 863</b>                                  |

Kolorem czerwonym wyróżniono urzędy, w których przeciętne miesięczne wynagrodzenie całkowite jest niższe od przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej.

**Tabela 2. Przeciętne wynagrodzenia w ministerstwach i KPRM w 2018 r. (w zł, brutto)**

| Urząd  | Przeciętne miesięczne wynagrodzenie zasadnicze | Przeciętne miesięczne wynagrodzenie całkowite |
|--|--|---|
| Ministerstwo Spraw Zagranicznych                       | 5 598  | 9 537   |
| Ministerstwo Finansów                                  | 5 264  | 9 486   |
| Kancelaria Prezesa Rady Ministrów                      | 5 728  | 9 237   |
| Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii          | 4 970  | 9 157   |
| Ministerstwo Gospodarki Morskiej i Żeglugi Śródlądowej | 5 053  | 8 983   |
| Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju                      | 5 272  | 8 894   |
| Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi                   | 5 664  | 8 759   |
| Ministerstwo Cyfryzacji                                | 5 564  | 8 672   |
| Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji        | 5 135  | 8 396   |
| Ministerstwo Infrastruktury                            | 5 373  | 8 332   |
| Ministerstwo Sportu i Turystyki                        | 5 013  | 7 896   |
| Ministerstwo Edukacji Narodowej                        | 5 196  | 7 876   |
| Ministerstwo Obrony Narodowej                          | 4 848  | 7 820   |
| Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego          | 5 151  | 7 797   |
| Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej      | 4 863  | 7 695   |
| Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego              | 4 976  | 7 652   |
| Ministerstwo Zdrowia                                   | 4 907  | 7 589   |
| Ministerstwo Środowiska                                | 4 967  | 7 485   |
| Ministerstwo Energii                                   | 5 006  | 7 476   |
| Ministerstwo Sprawiedliwości                           | 4 547  | 6 720   |
| <b>Ogółem</b>  | <b>5 194</b>                                   | <b>8 553</b>                                  |

Dane dotyczące wynagrodzeń całkowitych obejmują wszystkie składniki wynagrodzeń, takie jak: wynagrodzenie zasadnicze, dodatki stażowe, dodatki funkcyjne, nagrody z funduszu nagród, nagrody jubileuszowe, dodatki służby cywilnej, dodatki zadaniowe, dodatki wynikające ze szczególnych uprawnień, odprawy emerytalne i rentowe oraz dodatkowe wynagrodzenie roczne (DWR).



**Tabela 3. Przeciętne wynagrodzenia w urzędach centralnych w 2018 r. (w zł, brutto)**

| Urząd   | Przeciętne miesięczne wynagrodzenie zasadnicze | Przeciętne miesięczne wynagrodzenie całkowite |
|---|--|---|
| Główny Inspektorat Farmaceutyczny   | 5 733  | 8 658   |
| Naczelną Dyrekcją Archiwów Państwowych  | 4 838  | 8 100   |
| Wyższy Urząd Górniczy   | 4 447  | 7 843   |
| Urząd Zamówień Publicznych  | 4 610  | 7 768   |
| Urząd Regulacji Energetyki  | 4 720  | 7 493   |
| Główny Urząd Geodezji i Kartografii   | 4 700  | 7 406   |
| Urząd Lotnictwa Cywilnego   | 4 760  | 7 277   |
| Urząd Komunikacji Elektronicznej  | 4 691  | 7 129   |
| Generalna Dyrekcja Ochrony Środowiska   | 4 867  | 7 026   |
| Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad                                       | 4 726  | 7 000   |
| Główny Inspektorat Ochrony Środowiska   | 4 528  | 6 982   |
| Główny Urząd Miar   | 4 548  | 6 942   |
| Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów   | 4 469  | 6 883   |
| Główny Inspektorat Ochrony Roślin i Nasiennictwa                                    | 4 396  | 6 839   |
| Główny Urząd Nadzoru Budowlanego  | 4 400  | 6 778   |
| Urząd Transportu Kolejowego   | 4 514  | 6 754   |
| Główny Inspektorat Sanitarny  | 4 708  | 6 690   |
| Państwowa Agencja Atomistyki  | 4 370  | 6 632   |
| Główny Inspektorat Weterynarii  | 4 456  | 6 597   |
| Główny Urząd Statystyczny   | 3 718  | 6 271   |
| Urząd do Spraw Cudzoziemców   | 3 995  | 6 237   |
| Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej   | 3 854  | 6 176   |
| Komenda Główna Policji  | 4 261  | 6 026   |
| Główny Inspektorat Transportu Drogowego   | 3 845  | 5 902   |
| Biuro Rzecznika Praw Pacjenta   | 3 913  | 5 881   |
| Urząd do Spraw Kombatantów i Osób Represjonowanych                                  | 3 555  | 5 723   |
| Urząd Rejestracji Produktów Leczniczych, Wyrobów Medycznych i Produktów Biobójczych | 3 806  | 5 440   |
| Komenda Główna Państwowej Straży Pożarnej   | 3 266  | 5 250   |
| Biuro do spraw Substancji Chemicznych   | 3 477  | 5 225   |
| Komenda Główna Straży Granicznej  | 3 499  | 5 135   |
| Główny Inspektorat Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych                    | 3 355  | 5 118   |
| <b>Ogółem</b>   | <b>4 382</b>                                   | <b>6 646</b>                                  |

Dane dotyczące wynagrodzeń całkowitych obejmują wszystkie składniki wynagrodzeń, takie jak: wynagrodzenie zasadnicze, dodatki stażowe, dodatki funkcyjne, nagrody z funduszu nagród, nagrody jubileuszowe, dodatki służby cywilnej, dodatki zadaniowe, dodatki wynikające ze szczególnych uprawnień, odprawy emerytalne i rentowe oraz dodatkowe wynagrodzenie roczne (DWR).

**Tabela 4. Przeciętne miesięczne wynagrodzenia w urzędach wojewódzkich w 2018 r. (w zł, brutto)**

| Urząd   | Przeciętne miesięczne wynagrodzenie zasadnicze | Przeciętne miesięczne wynagrodzenie całkowite |
|---|--|---|
| Mazowiecki Urząd Wojewódzki w Warszawie           | 3 564  | 5 195   |
| Śląski Urząd Wojewódzki w Katowicach              | 3 311  | 5 170   |
| Wielkopolski Urząd Wojewódzki w Poznaniu          | 3 274  | 5 099   |
| Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki w Olsztynie   | 2 965  | 5 074   |
| Dolnośląski Urząd Wojewódzki we Wrocławiu         | 3 018  | 5 000   |
| Podlaski Urząd Wojewódzki w Białymstoku           | 3 078  | 4 875   |
| Małopolski Urząd Wojewódzki w Krakowie            | 3 206  | 4 874   |
| Opolski Urząd Wojewódzki w Opolu                  | 3 154  | 4 828   |
| Kujawsko-pomorski Urząd Wojewódzki w Bydgoszczy   | 3 168  | 4 819   |
| Podkarpacki Urząd Wojewódzki w Rzeszowie          | 3 097  | 4 682   |
| Lubuski Urząd Wojewódzki w Gorzowie Wielkopolskim | 3 112  | 4 681   |
| Łódzki Urząd Wojewódzki w Łodzi                   | 3 115  | 4 656   |
| Pomorski Urząd Wojewódzki w Gdańsku               | 3 040  | 4 620   |
| Zachodniopomorski Urząd Wojewódzki w Szczecinie   | 3 077  | 4 605   |
| Świętokrzyski Urząd Wojewódzki w Kielcach         | 2 824  | 4 446   |
| Lubelski Urząd Wojewódzki w Lublinie              | 2 796  | 4 392   |
| <b>Ogółem</b>                                     | <b>3 158</b>                                   | <b>4 863</b>                                  |

Dane dotyczące wynagrodzeń całkowitych obejmują wszystkie składniki wynagrodzeń, takie jak: wynagrodzenie zasadnicze, dodatki stażowe, dodatki funkcyjne, nagrody z funduszu nagród, nagrody jubileuszowe, dodatki służby cywilnej, dodatki zadaniowe, dodatki wynikające ze szczególnych uprawnień, odprawy emerytalne i rentowe oraz dodatkowe wynagrodzenie roczne (DWR).

**Tabela 5. Przeciętne wynagrodzenia całkowite w wojewódzkiej i powiatowej administracji zespolonej według województw w 2018 r.  
(w zł, brutto)**

| Wyszczególnienie   | dolnośląskie | kujawsko-pomorskie | lubelskie    | lubuskie     | łódzkie      | małopolskie  | mazowieckie  | opolskie     | podkarpackie | podlaskie    | pomorskie    | śląskie      | świętokrzyskie | warmińsko-mazurskie | wielkopolskie | zachodniopomorskie | Urzędy ogółem |
|--|--------------|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|---------------------|---------------|--------------------|---------------|
| Komendy powiatowe (miejskie) Państwowej Straży Pożarnej    | 3 617        | 3 522              | 3 667        | 3 562        | 3 567        | 3 653        | 3 643        | 3 562        | 4 362        | 4 260        | 4 456        | 3 881        | 3 822          | 3 622               | 3 965         | 4 081              | <b>3 821</b>  |
| Komendy powiatowe (miejskie) Policji                       | 3 516        | 3 428              | 3 518        | 3 201        | 3 352        | 3 492        | 3 431        | 3 458        | 3 532        | 3 604        | 3 282        | 3 166        | 3 590          | 3 172               | 3 580         | 3 486              | <b>3 404</b>  |
| Komendy wojewódzkie Państwowej Straży Pożarnej             | 4 190        | 4 842              | 3 951        | 3 392        | 3 803        | 4 329        | 5 228        | 3 258        | 4 410        | 4 664        | 5 383        | 3 871        | 4 072          | 4 128               | 4 265         | 4 593              | <b>4 287</b>  |
| Komendy wojewódzkie Policji (z Komendą Stołeczną Policji)  | 4 596        | 4 068              | 4 208        | 4 060        | 3 964        | 3 995        | 4 216        | 4 120        | 4 246        | 4 087        | 4 132        | 4 171        | 4 234          | 3 919               | 4 524         | 4 245              | <b>4 185</b>  |
| Kuratoria oświaty  | 5 769        | 5 483              | 5 226        | 5 217        | 5 660        | 5 434        | 4 955        | 5 309        | 5 099        | 4 996        | 5 537        | 5 987        | 5 192          | 5 275               | 5 457         | 5 102              | <b>5 376</b>  |
| Powiatowe inspektoraty nadzoru budowlanego                 | 4 608        | 4 352              | 4 461        | 4 070        | 4 101        | 4 206        | 4 918        | 3 850        | 4 162        | 4 624        | 4 418        | 4 002        | 3 635          | 4 405               | 4 397         | 4 339              | <b>4 349</b>  |
| Powiatowe inspektoraty weterynarii                         | 5 217        | 4 652              | 5 221        | 5 134        | 4 893        | 4 855        | 5 111        | 5 382        | 4 741        | 5 760        | 5 037        | 4 844        | 4 722          | 5 429               | 5 054         | 5 329              | <b>5 082</b>  |
| Wojewódzkie inspektoraty farmaceutyczne                    | 5 022        | 4 417              | 4 447        | 4 709        | 6 011        | 4 691        | 4 765        | 5 027        | 4 343        | 4 828        | 4 878        | 6 246        | 4 156          | 4 657               | 5 269         | 5 545              | <b>4 956</b>  |
| Wojewódzkie inspektoraty inspekcji handlowej               | 4 325        | 4 345              | 5 012        | 4 616        | 4 766        | 4 832        | 4 996        | 4 166        | 4 539        | 4 939        | 4 864        | 4 553        | 5 268          | 4 511               | 4 710         | 5 061              | <b>4 728</b>  |
| Wojewódzkie inspektoraty jakości handlowej art. rol.-spoż. | 3 923        | 3 951              | 4 085        | 4 690        | 3 915        | 3 699        | 4 125        | 3 812        | 3 942        | 4 727        | 4 465        | 4 168        | 5 253          | 3 962               | 4 366         | 4 524              | <b>4 222</b>  |
| Wojewódzkie inspektoraty nadzoru budowlanego               | 4 795        | 4 903              | 4 810        | 4 453        | 4 518        | 4 681        | 4 888        | 5 198        | 4 837        | 6 198        | 4 569        | 5 566        | 4 087          | 4 779               | 5 063         | 4 238              | <b>4 839</b>  |
| Wojewódzkie inspektoraty ochrony roślin i nasiennictwa     | 4 342        | 4 116              | 4 620        | 4 413        | 4 171        | 4 767        | 4 165        | 4 825        | 4 218        | 4 719        | 4 124        | 4 874        | 4 455          | 4 274               | 4 529         | 4 574              | <b>4 421</b>  |
| Wojewódzkie inspektoraty ochrony środowiska                | 4 100        | 3 792              | 4 404        | 4 228        | 4 288        | 4 137        | 4 393        | 3 906        | 4 355        | 3 852        | 4 171        | 4 074        | 4 017          | 3 596               | 4 019         | 4 544              | <b>4 135</b>  |
| Wojewódzkie inspektoraty transportu drogowego              | 5 597        | 5 404              | 5 336        | 5 069        | 5 368        | 5 251        | 5 400        | 4 868        | 5 055        | 5 760        | 5 572        | 5 383        | 4 652          | 5 107               | 5 265         | 4 901              | <b>5 268</b>  |
| Wojewódzkie inspektoraty weterynarii                       | 4 637        | 4 907              | 5 711        | 5 626        | 5 102        | 5 290        | 5 012        | 4 999        | 4 318        | 4 726        | 5 632        | 4 520        | 5 241          | 4 902               | 5 112         | 5 333              | <b>5 020</b>  |
| Wojewódzkie urzędy ochrony zabytków                        | 4 348        | 4 892              | 4 753        | 4 059        | 4 544        | 4 930        | 4 845        | 5 113        | 4 403        | 4 878        | 4 847        | 4 441        | 5 150          | 4 655               | 4 240         | 4 615              | <b>4 645</b>  |
| <b>Województwa ogółem</b>                                  | <b>4 395</b> | <b>4 157</b>       | <b>4 418</b> | <b>4 185</b> | <b>4 179</b> | <b>4 276</b> | <b>4 371</b> | <b>4 423</b> | <b>4 298</b> | <b>4 545</b> | <b>4 285</b> | <b>4 130</b> | <b>4 404</b>   | <b>4 279</b>        | <b>4 486</b>  | <b>4 532</b>       | <b>4 328</b>  |

Dane dotyczące wynagrodzeń całkowitych obejmują wszystkie składniki wynagrodzeń, takie jak: wynagrodzenie zasadnicze, dodatki funkcyjne, dodatki stażowe, nagrody z funduszu nagród, nagrody jubileuszowe, dodatki służby cywilnej, dodatki zadaniowe, dodatki wynikające ze szczególnych uprawnień, odprawy emerytalne i rentowe oraz dodatkowe wynagrodzenie roczne (DWR).

Kolorem czerwonym wyróżniono przeciętne miesięczne wynagrodzenia niższe od przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej.

**Tabela 6. Przeciętne wynagrodzenia całkowite według kategorii urzędu i grupy stanowisk w 2018 r. (w zł, brutto)**

| <b>Wyszczególnienie</b>                   | Ministerstwa z KPRM | Urzędy centralne | Urzędy wojewódzkie | Wojewódzka<br>administracja zespolona | Powiatowa<br>administracja zespolona | Krajowa Administracja<br>Skarbowa | Pozostała administracja<br>niezespolona | Placówki zagraniczne | <b>Grupy stanowisk<br/>ogółem</b> |
|---|---------------------|------------------|--------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|---|----------------------|-----------------------------------|
| Wyższe stanowiska                         | 16 588              | 13 432           | 10 754             | 12 622                                | X                                    | 11 623                            | 8 143                                   | X                    | <b>12 643</b>                     |
| Stanowiska średniego szczebla zarządzania | 13 144              | 12 322           | 8 207              | 12 093                                | X                                    | X                                 | 9 568                                   | X                    | <b>11 088</b>                     |
| Stanowiska koordynujące                   | 10 782              | 9 139            | 6 761              | 7 115                                 | 4 687                                | 8 107                             | 6 723                                   | X                    | <b>8 078</b>                      |
| Stanowiska samodzielne                    | 8 468               | 7 259            | 4 672              | 5 539                                 | 4 149                                | 6 540                             | 5 727                                   | X                    | <b>6 471</b>                      |
| Stanowiska specjalistyczne                | 6 265               | 5 456            | 3 904              | 4 333                                 | 3 862                                | 5 880                             | 4 321                                   | X                    | <b>5 178</b>                      |
| Stanowiska wspomagające                   | 5 981               | 5 002            | 3 828              | 3 374                                 | 3 320                                | 4 303                             | 3 706                                   | X                    | <b>3 958</b>                      |
| Służba zagraniczna                        | 8 856               | X                | X                  | X                                     | X                                    | X                                 | X                                       | 8 480                | <b>8 660</b>                      |
| <b>Kategorie urzędów ogółem</b>           | <b>8 553</b>        | <b>6 646</b>     | <b>4 863</b>       | <b>4 560</b>                          | <b>3 647</b>                         | <b>6 220</b>                      | <b>4 730</b>                            | <b>8 480</b>         | <b>5 863</b>                      |

Dane dotyczące wynagrodzeń całkowitych obejmują wszystkie składniki wynagrodzeń, takie jak: wynagrodzenie zasadnicze, dodatki funkcyjne, dodatki stażowe, nagrody z funduszu nagród, nagrody jubileuszowe, dodatki służby cywilnej, dodatki zadaniowe, dodatki wynikające ze szczególnych uprawnień, odprawy emerytalne i rentowe oraz dodatkowe wynagrodzenie roczne (DWR).

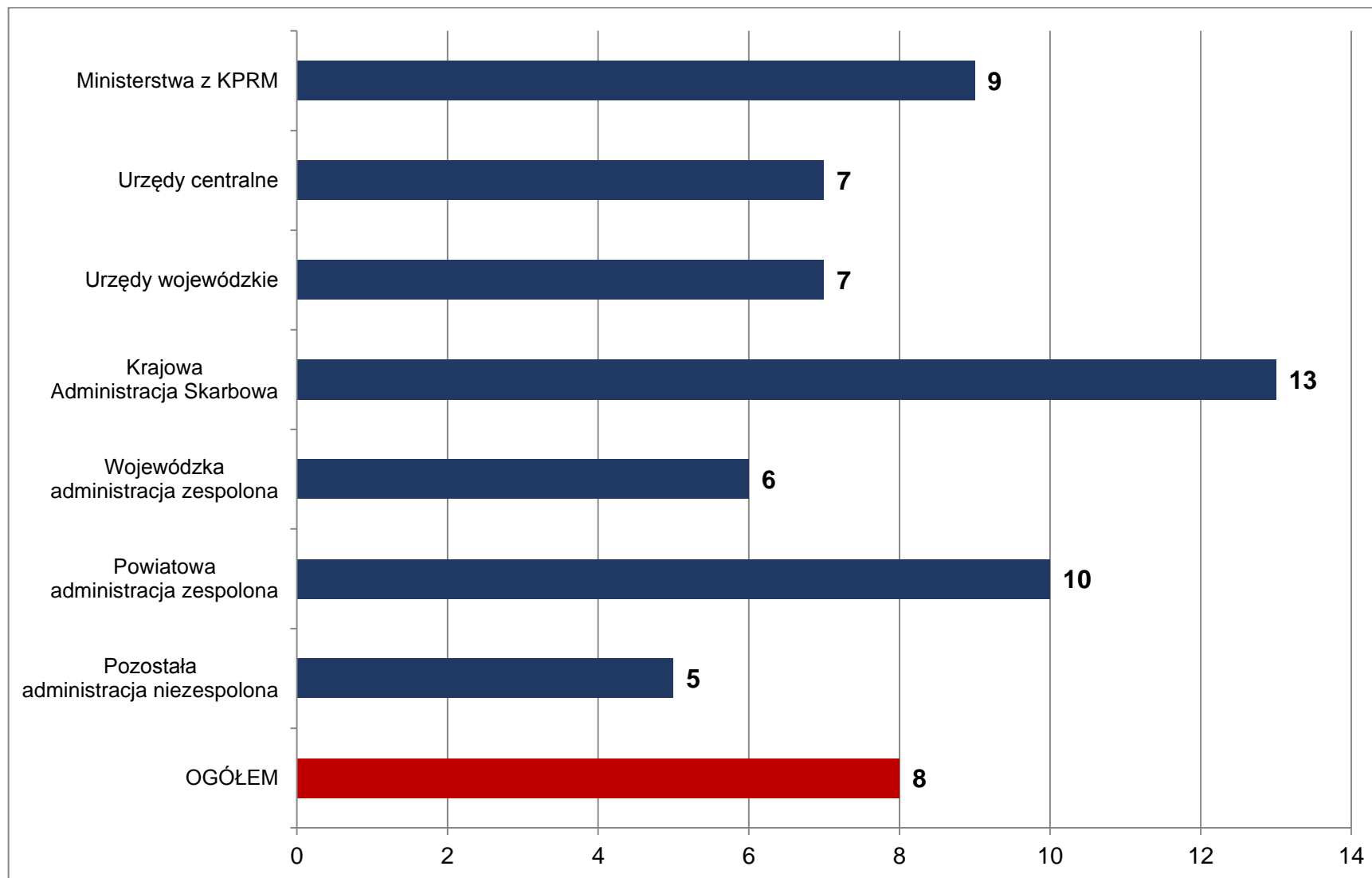
Kolorem czerwonym wyróżniono przeciętne miesięczne wynagrodzenia niższe od przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej.



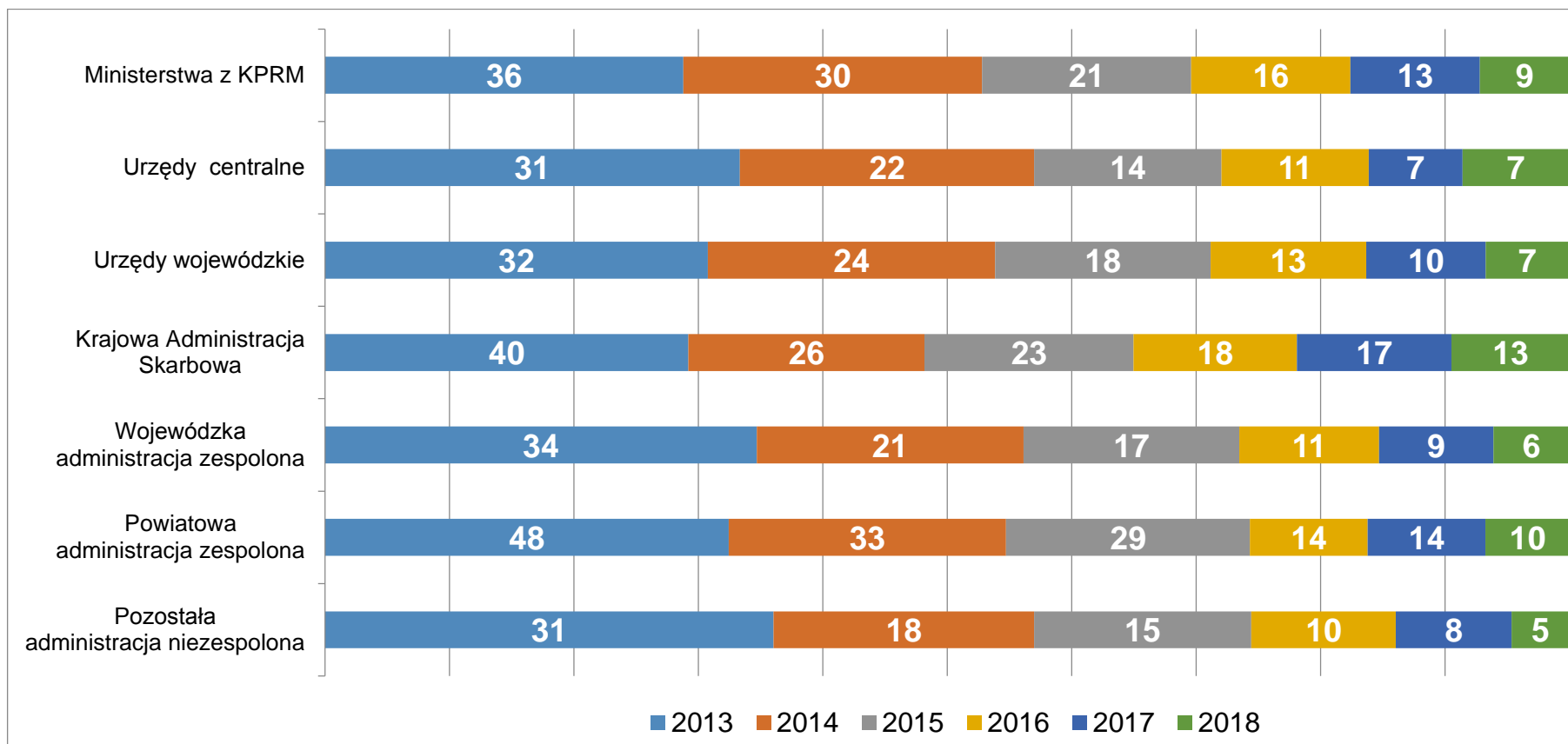
Załącznik nr 3

## **Nabory w służbie cywilnej w 2018 r.**

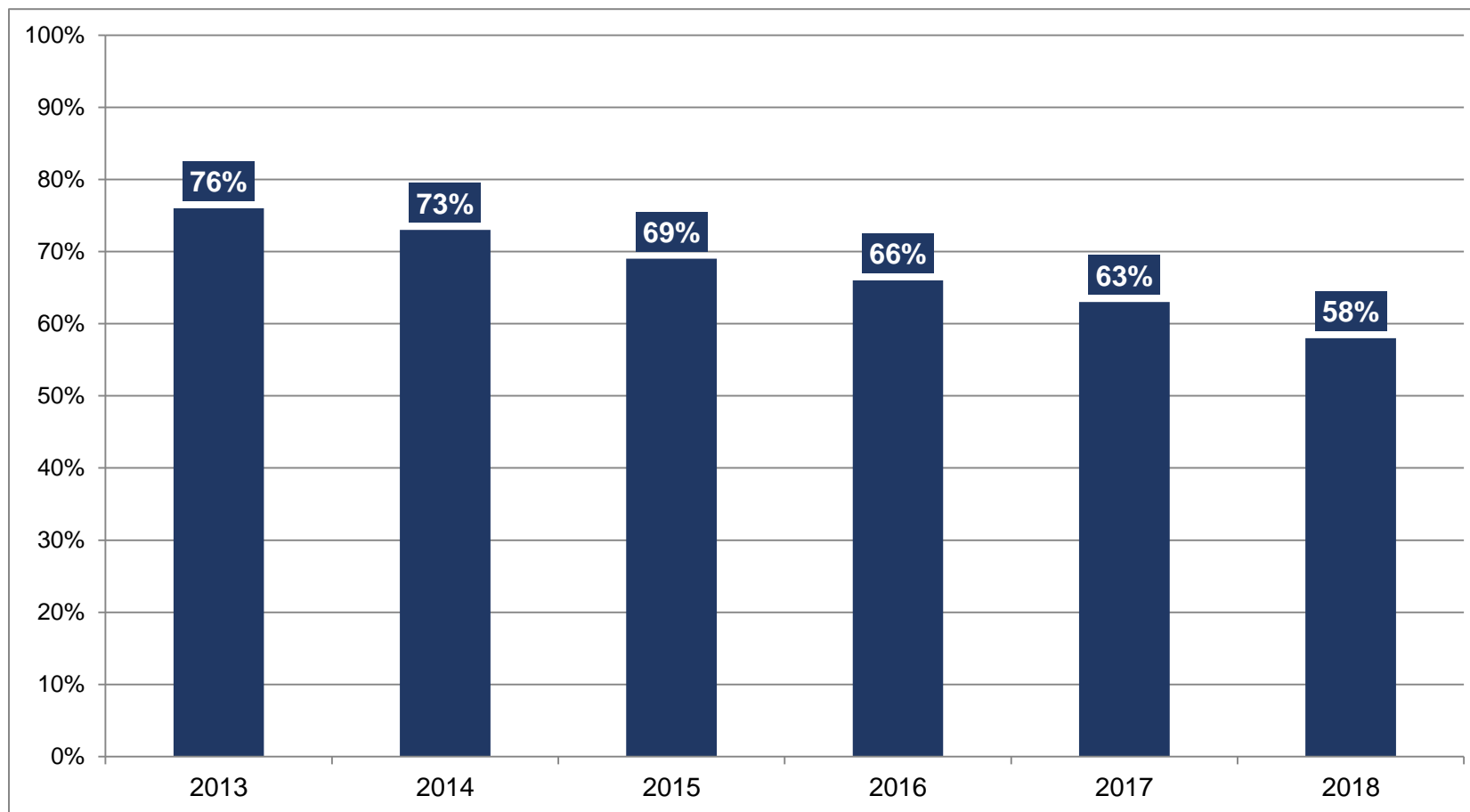
Wykres 1. Średnia liczba kandydatów w naborach na stanowiska niebędące wyższymi stanowiskami w 2018 r. (według grup urzędów)



**Wykres 2. Średnia liczba kandydatów w naborach na stanowiska niebędące wyższymi stanowiskami w latach 2013-2018  
(według grup urzędów)**



**Wykres 3. Odsetek naborów zakończonych zatrudnieniem w latach 2013-2018**



\* Stosunek naborów zakończonych obsadzeniem stanowiska pracy do ogółu przeprowadzonych naborów





Załącznik nr 4

## **Szkolenia w służbie cywilnej w 2018 r.**

Dane zawarte w sprawozdaniu opracowano na podstawie informacji przekazanych w sprawozdaniach dyrektorów generalnych urzędów z realizacji zadań wynikających z ustawy o służbie cywilnej oraz na podstawie wstępnych danych pochodzących ze sprawozdań Ministra Finansów z realizacji ustawy budżetowej w 2018 r. Po uzyskaniu ostatecznych danych ze sprawozdania Ministra Finansów niektóre dane mogą ulec zmianie.

**Tabela 1. Środki na szkolenia członków korpusu służby cywilnej w 2018 r.**

| Wyszczególnienie   | Ustawa budżetowa na 2017 r. (po nowelizacji) | Wykonanie (środki wydatkowane) w 2017 r. | Ustawa budżetowa na 2018 r. | Porównanie (kol.4/kol.2) | Plan na 2018 r. po zmianach | Wykonanie (środki wydatkowane) w 2018 r. | % wykonania planu po zmianach w 2018 r. (kol.7/kol.6) | Porównanie wykonania 2018/2017 (kol.7/kol.3) |
|--|--|--|-----------------------------|--------------------------|-----------------------------|--|---|--|
| 1  | 2  | 3  | 4                           | 5                        | 6                           | 7  | 8   | 9  |
|  | w tys. zł                                    |  |                             | 2017=100                 | w tys. zł                   |  | w %   | 2017=100                                     |
| Szkolenia centralne organizowane przez SSC                             | 500  | 499                                      | 500                         | 100,0%                   | 500                         | 500                                      | 100,0%  | 100,2%                                       |
| Szkolenia w służbie cywilnej organizowane przez dyrektorów generalnych | 56 353                                       | 44 623                                   | 52 017                      | 92,3%                    | 57 614                      | 48 593                                   | 84,3%   | 108,9%                                       |
| <b>Ogółem*</b>   | <b>56 853</b>                                | <b>45 122</b>                            | <b>52 517</b>               | <b>92,4%</b>             | <b>58 114</b>               | <b>49 093</b>                            | <b>84,5%</b>  | <b>108,8%</b>                                |

\* Dane nie uwzględniają środków przeznaczonych przez Krajową Szkołę Skarbowości i Centrum Edukacji Zawodowej Resortu Finansów na szkolenia członków korpusu służby cywilnej w latach 2017 i 2018, wyniosły one odpowiednio 8 936 tys. zł i 11 240 tys. zł.

Tabela 2. Wydatki na szkolenia członków korpusu służby cywilnej w podziale na grupy urzędów i tematykę szkoleń (w %)

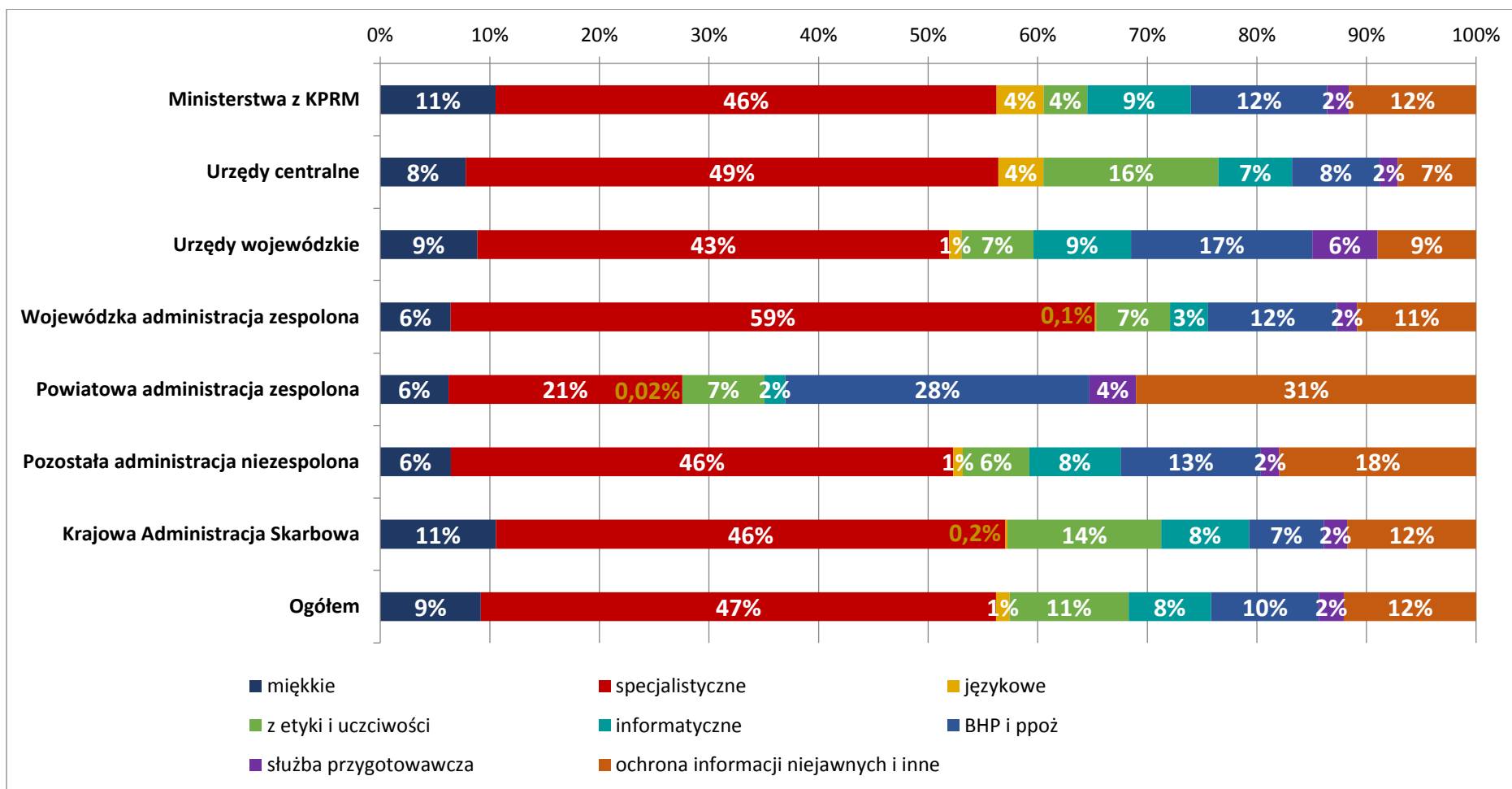
| Kategoria urzędu / rodzaj szkolenia  | miękkie | specjalistyczne | językowe | z etyki i uczciwości | informatyczne | BHP i ppoż | służba przygotowawcza | ochrona informacji<br>niejawnych i inne |
|--------------------------------------|---------|-----------------|----------|----------------------|---------------|------------|-----------------------|---|
| Ministerstwa z KPRM                  | 17,5%   | 43,1%           | 11,3%    | 1,1%                 | 9,6%          | 1,0%       | 1,4%                  | 15,1%                                   |
| Urzędy centralne                     | 9,5%    | 56,3%           | 7,2%     | 1,1%                 | 13,4%         | 1,5%       | 1,6%                  | 9,6%                                    |
| Urzędy wojewódzkie                   | 15,6%   | 61,5%           | 7,6%     | 0,5%                 | 6,8%          | 1,2%       | 0,9%                  | 5,9%                                    |
| Wojewódzka administracja zespolona   | 3,7%    | 81,0%           | 0,5%     | 0,5%                 | 3,4%          | 2,6%       | 0,9%                  | 7,4%                                    |
| Powiatowa administracja zespolona    | 7,7%    | 44,7%           | 0,0%     | 0,4%                 | 2,9%          | 9,6%       | 4,4%                  | 30,1%                                   |
| Pozostała administracja niezespolona | 5,7%    | 64,1%           | 2,1%     | 0,8%                 | 7,0%          | 2,9%       | 3,8%                  | 13,6%                                   |
| Krajowa Administracja Skarbowa       | 2,5%    | 73,4%           | 0,8%     | 1,6%                 | 7,1%          | 0,3%       | 9,7%                  | 4,7%                                    |
| <b>RAZEM</b>                         | 9,2%    | 60,5%           | 5,5%     | 1,1%                 | 8,8%          | 1,3%       | 3,8%                  | 9,8%                                    |

\* W przypadku Krajowej Administracji Skarbowej dane uwzględniają środki przeznaczone w 2018 r. przez Krajową Szkołę Skarbowości na szkolenia członków korpusu służby cywilnej.

Tabela 3. Liczba uczestników szkoleń w poszczególnych kategoriach urzędów według tematyki

| Kategoria urzędu / rodzaj szkolenia  | miękkie       | specjalistyczne | językowe     | z etyki i uczciwości | informatyczne | BHP i ppoż    | służba przygotowawcza | ochrona informacji<br>niejawnych i inne | RAZEM          |
|--------------------------------------|---------------|-----------------|--------------|----------------------|---------------|---------------|-----------------------|---|----------------|
| Ministerstwa z KPRM                  | 4 758         | 20 678          | 1 942        | 1 803                | 4 272         | 5 623         | 894                   | 5 252                                   | 45 222         |
| Urzędy centralne                     | 3 391         | 21 112          | 1 775        | 6 939                | 2 920         | 3 475         | 720                   | 3 098                                   | 43 430         |
| Urzędy wojewódzkie                   | 2 176         | 10 553          | 273          | 1 613                | 2 182         | 4 056         | 1 460                 | 2 206                                   | 24 519         |
| Wojewódzka administracja zespolona   | 2 522         | 23 054          | 47           | 2 645                | 1 353         | 4 618         | 718                   | 4 258                                   | 39 215         |
| Powiatowa administracja zespolona    | 563           | 1 928           | 2            | 676                  | 172           | 2 508         | 384                   | 2 805                                   | 9 038          |
| Pozostała administracja niezespolona | 2 654         | 18 854          | 366          | 2 494                | 3 427         | 5 266         | 688                   | 7 392                                   | 41 141         |
| Krajowa Administracja Skarbowa       | 19 598        | 86 243          | 341          | 26 025               | 14 873        | 12 638        | 3 992                 | 21 803                                  | 185 513        |
| <b>RAZEM</b>                         | <b>35 662</b> | <b>182 422</b>  | <b>4 746</b> | <b>42 195</b>        | <b>29 199</b> | <b>38 184</b> | <b>8 856</b>          | <b>46 814</b>                           | <b>388 078</b> |

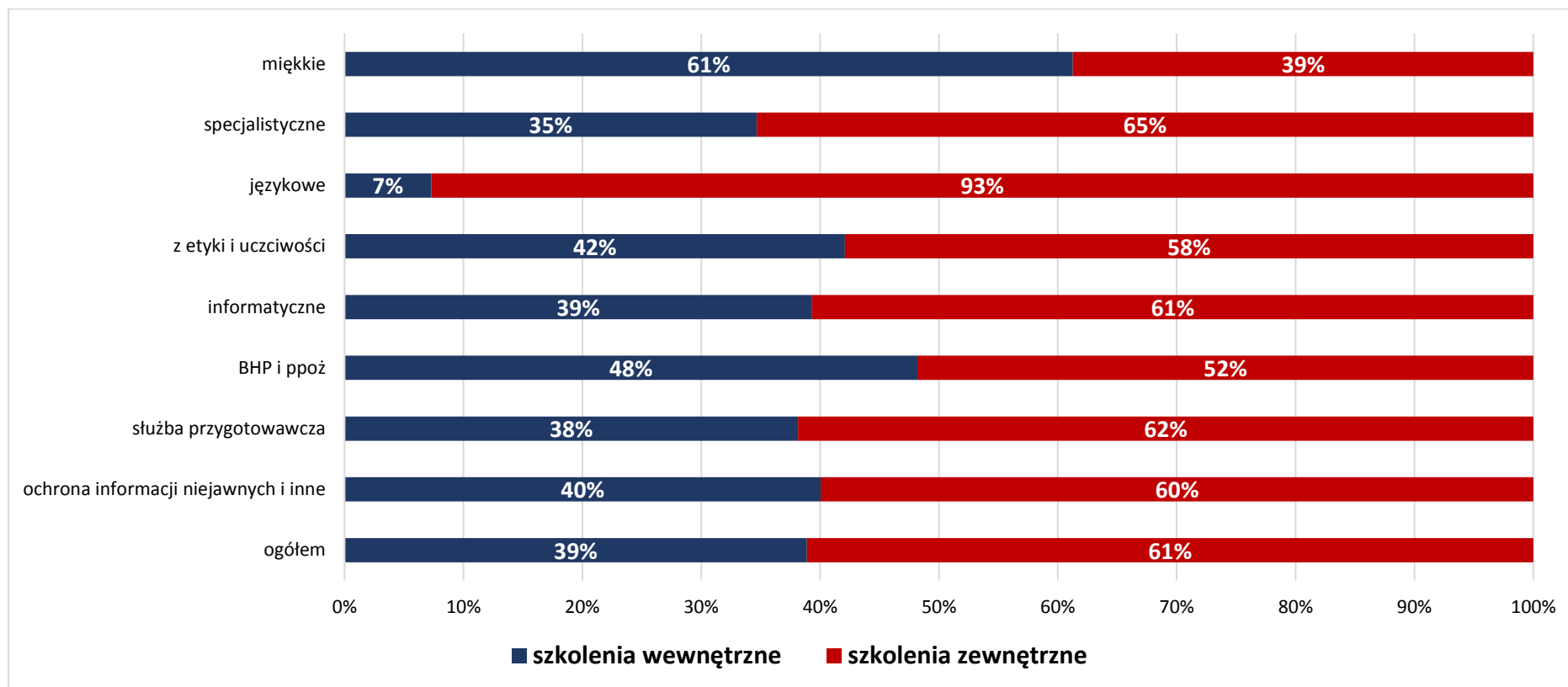
Wykres 1. Udział szkoleń w poszczególnych grupach urzędów według tematyki (w %)



**Tabela 4. Liczba uczestników szkoleń i przeszkolonych osób w poszczególnych kategoriach urzędów, w podziale na wyższe stanowiska w służbie cywilnej i stanowiska niebędące wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej**

| Kategoria urzędu                     | Wyższe stanowiska w służbie cywilnej |                            | Stanowiska niebędące wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej |                            |
|--------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|---|----------------------------|
|                                      | Liczba uczestników szkoleń           | Liczba przeszkolonych osób | Liczba uczestników szkoleń                                    | Liczba przeszkolonych osób |
| Ministerstwa z KPRM                  | 3 677                                | 1 306                      | 41 645  | 14 807                     |
| Urzędy centralne                     | 2 525                                | 439                        | 40 905  | 11 522                     |
| Urzędy wojewódzkie                   | 925                                  | 280                        | 23 598  | 7 618                      |
| Wojewódzka administracja zespolona   | 111                                  | 46                         | 39 104  | 13 406                     |
| Powiatowa administracja zespolona    | 0                                    | 0                          | 9 038   | 4 788                      |
| Pozostała administracja niezespolona | 1 824                                | 424                        | 39 317  | 12 959                     |
| Krajowa Administracja Skarbowa       | 3 965                                | 1 188                      | 181 548   | 56 868                     |
| <b>OGÓŁEM</b>                        | <b>13 027</b>                        | <b>3 683</b>               | <b>375 155</b>  | <b>121 968</b>             |

**Wykres 2. Udział szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych według tematyki (w %)**





Załącznik nr 5

## Oceny w służbie cywilnej w 2018 r.



**Tabela 1. Pierwsza ocena w służbie cywilnej w 2018 r.**

| Kategoria urzędu                     | Liczba osób, z którymi w 2018 r. podpisano umowy na czas określony zgodnie z art. 35 ust. 3 ustawy o służbie cywilnej | Liczba przyznanych ocen |             |             |
|--------------------------------------|---|-------------------------|-------------|-------------|
|                                      |   | ogółem                  | pozytywnych | negatywnych |
| Ministerstwa z KPRM                  | 731   | 527                     | 521         | 6           |
| Urzędy centralne                     | 1114  | 774                     | 759         | 15          |
| Urzędy wojewódzkie                   | 1429  | 726                     | 710         | 16          |
| Krajowa Administracja Skarbowa       | 3100  | 1347                    | 1330        | 17          |
| Wojewódzka administracja zespolona   | 1244  | 838                     | 828         | 10          |
| Powiatowa administracja zespolona    | 754   | 419                     | 410         | 9           |
| Pozostała administracja niezespolona | 1211  | 711                     | 698         | 13          |
| <b>OGÓLEM</b>                        | <b>9583</b>   | <b>5342</b>             | <b>5256</b> | <b>86</b>   |

Tabela 2. Oceny okresowe w 2018 r.

| Kategoria urzędów                    | Liczba osób, którym sporządzono oceny okresowe |               |           | Liczba osób, którym sporządzono negatywne oceny okresowe |                           | Liczba urzędników służby cywilnej, którym przyznano drugą kolejną negatywną ocenę okresową |
|--------------------------------------|--|---------------|-----------|--|---------------------------|--|
|                                      | ogółem   | pozytywne     | negatywne | pracownicy służby cywilnej                               | urzędnicy służby cywilnej |  |
| Ministerstwa z KPRM                  | 4 343  | 4 331         | 12        | 10   | 2                         | 1  |
| Urzędy centralne                     | 2 779  | 2 772         | 7         | 5  | 2                         | 0  |
| Urzędy wojewódzkie                   | 2 111  | 2 103         | 8         | 8  | 0                         | 0  |
| Krajowa Administracja Skarbowa       | 10 033   | 10 008        | 25        | 23   | 2                         | 0  |
| Wojewódzka administracja zespolona   | 3 200  | 3 188         | 12        | 11   | 1                         | 0  |
| Powiatowa administracja zespolona    | 2 328  | 2 318         | 10        | 10   | 0                         | 0  |
| Pozostała administracja niezespolona | 3 605  | 3 594         | 11        | 11   | 0                         | 0  |
| <b>OGÓŁEM</b>                        | <b>28 399</b>                                  | <b>28 314</b> | <b>85</b> | <b>78</b>  | <b>7</b>                  | <b>1</b>   |

**Tabela 3. Oceny okresowe według poszczególnych poziomów w 2018 r.**

| Kategoria urzędów                    | Ogółem        | Liczba ocen okresowych sporządzonych<br>na poszczególnych poziomach |                      |                          |                      |                                  |
|--------------------------------------|---------------|---|----------------------|--------------------------|----------------------|----------------------------------|
|                                      |               | znacznie<br>powyżej<br>oczekiwań                                    | powyżej<br>oczekiwań | na poziomie<br>oczekiwań | poniżej<br>oczekiwań | znacznie<br>poniżej<br>oczekiwań |
| Ministerstwa z KPRM                  | 4 343         | 858   | 2 611                | 862                      | 10                   | 2                                |
| Urzędy centralne                     | 2 779         | 194   | 1 391                | 1 188                    | 6                    | 0                                |
| Urzędy wojewódzkie                   | 2 111         | 179   | 1 095                | 829                      | 6                    | 2                                |
| Krajowa Administracja Skarbowa       | 10 033        | 176   | 4 126                | 5 708                    | 23                   | 0                                |
| Wojewódzka administracja zespolona   | 3 200         | 181   | 1 321                | 1 685                    | 11                   | 2                                |
| Powiatowa administracja zespolona    | 2 328         | 120   | 728                  | 1 473                    | 6                    | 1                                |
| Pozostała administracja niezespolona | 3 605         | 231   | 1 502                | 1 863                    | 8                    | 1                                |
| <b>OGÓŁEM</b>                        | <b>28 399</b> | <b>1939</b>   | <b>12 774</b>        | <b>13 608</b>            | <b>70</b>            | <b>8</b>                         |

Tabela 4. Sprzeciwy od ocen okresowych w 2018 r.

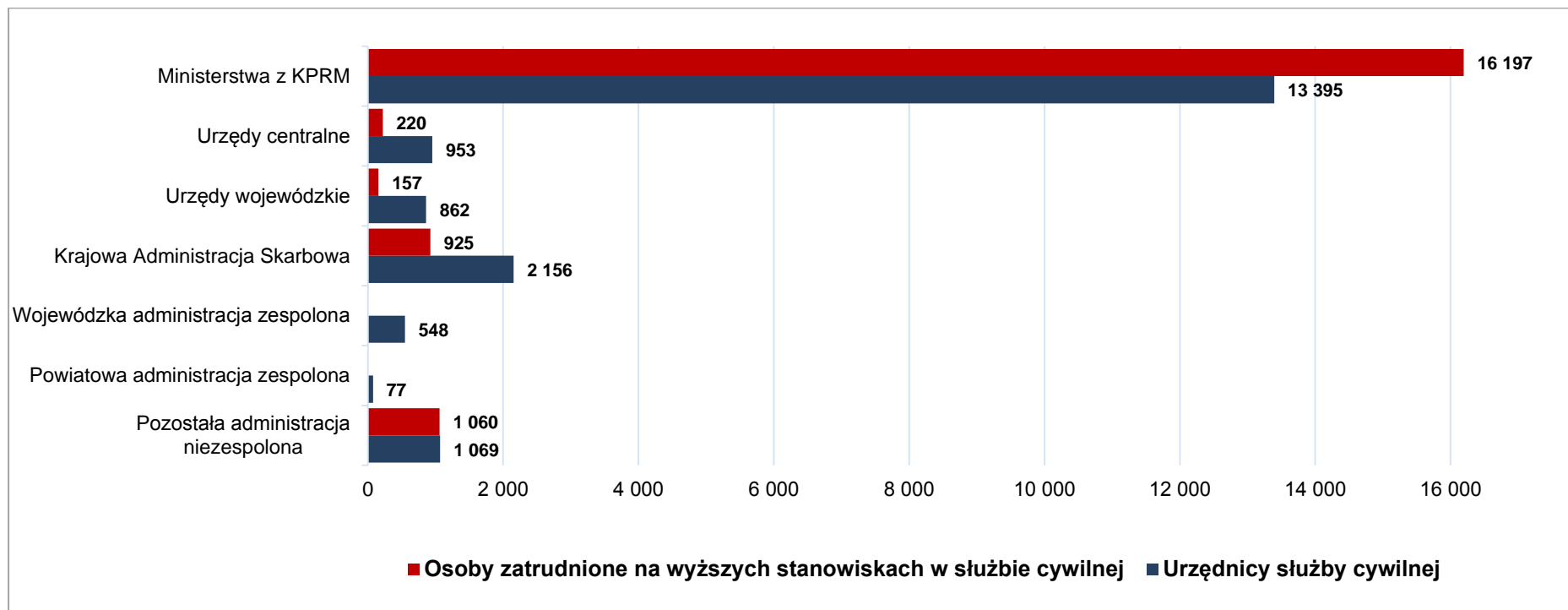
| Kategoria urzędów                    | Liczba sprzeciwów od oceny okresowej |   |  | Liczba odwołań do sądu pracy w sprawach dotyczących ocen okresowych |   |
|--------------------------------------|--------------------------------------|---|--|---|---|
|                                      | Ogółem                               | w tym liczba uwzględnionych sprzeciwów od oceny okresowej | w tym liczba nieuwzględnionych sprzeciwów od oceny okresowej |   | w tym liczba nierozpatrzonych sprzeciwów od oceny okresowej |
| Ministerstwa z KPRM                  | 34                                   | 16  | 18   | 0   | 3   |
| Urzędy centralne                     | 13                                   | 6   | 6  | 1   | 4   |
| Urzędy wojewódzkie                   | 9                                    | 2   | 7  | 0   | 1   |
| Krajowa Administracja Skarbowa       | 44                                   | 12  | 30   | 2   | 2   |
| Wojewódzka administracja zespolona   | 11                                   | 8   | 3  | 0   | 2   |
| Powiatowa administracja zespolona    | 1                                    | 0   | 1  | 0   | 2   |
| Pozostała administracja niezespolona | 3                                    | 1   | 2  | 0   | 1   |
| <b>OGÓŁEM</b>                        | <b>115</b>                           | <b>45</b>   | <b>67</b>  | <b>3</b>  | <b>15</b>   |



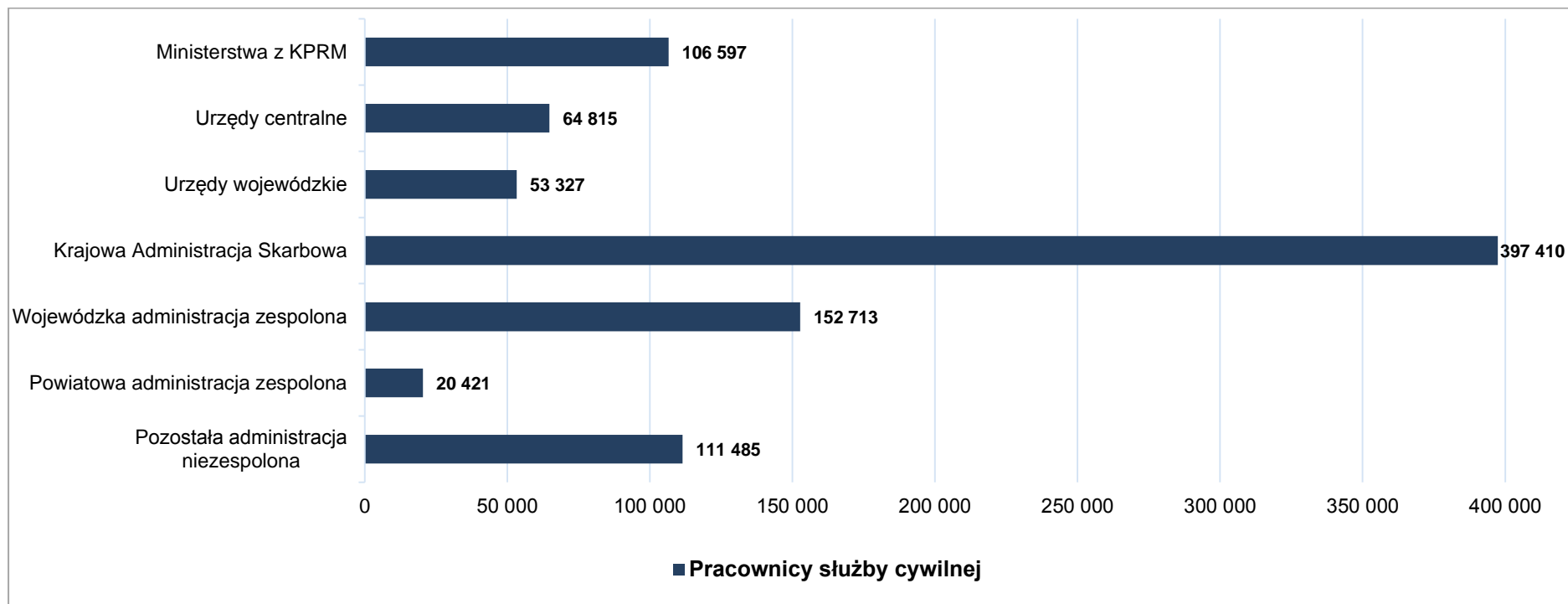
Załącznik nr 6

## **Godziny nadliczbowe w służbie cywilnej w 2018 r.**

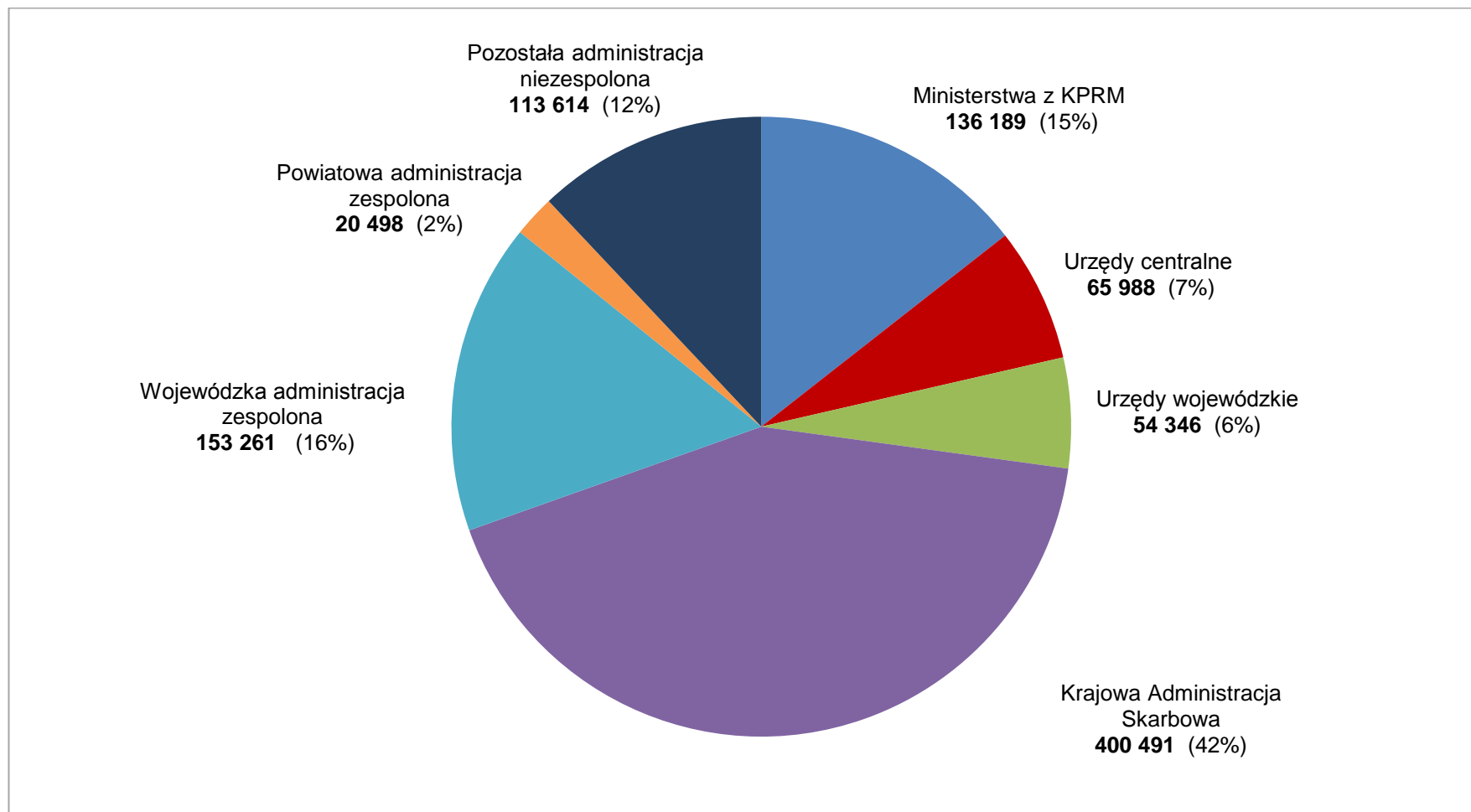
**Wykres 1a. Liczba godzin nadliczbowych według statusu członka korpusu służby cywilnej – osoby zatrudnione na wyższych stanowiskach w służbie cywilnej i urzędnicy służby cywilnej**



**Wykres 1b. Liczba godzin nadliczbowych według statusu członka korpusu służby cywilnej – pracownicy służby cywilnej**

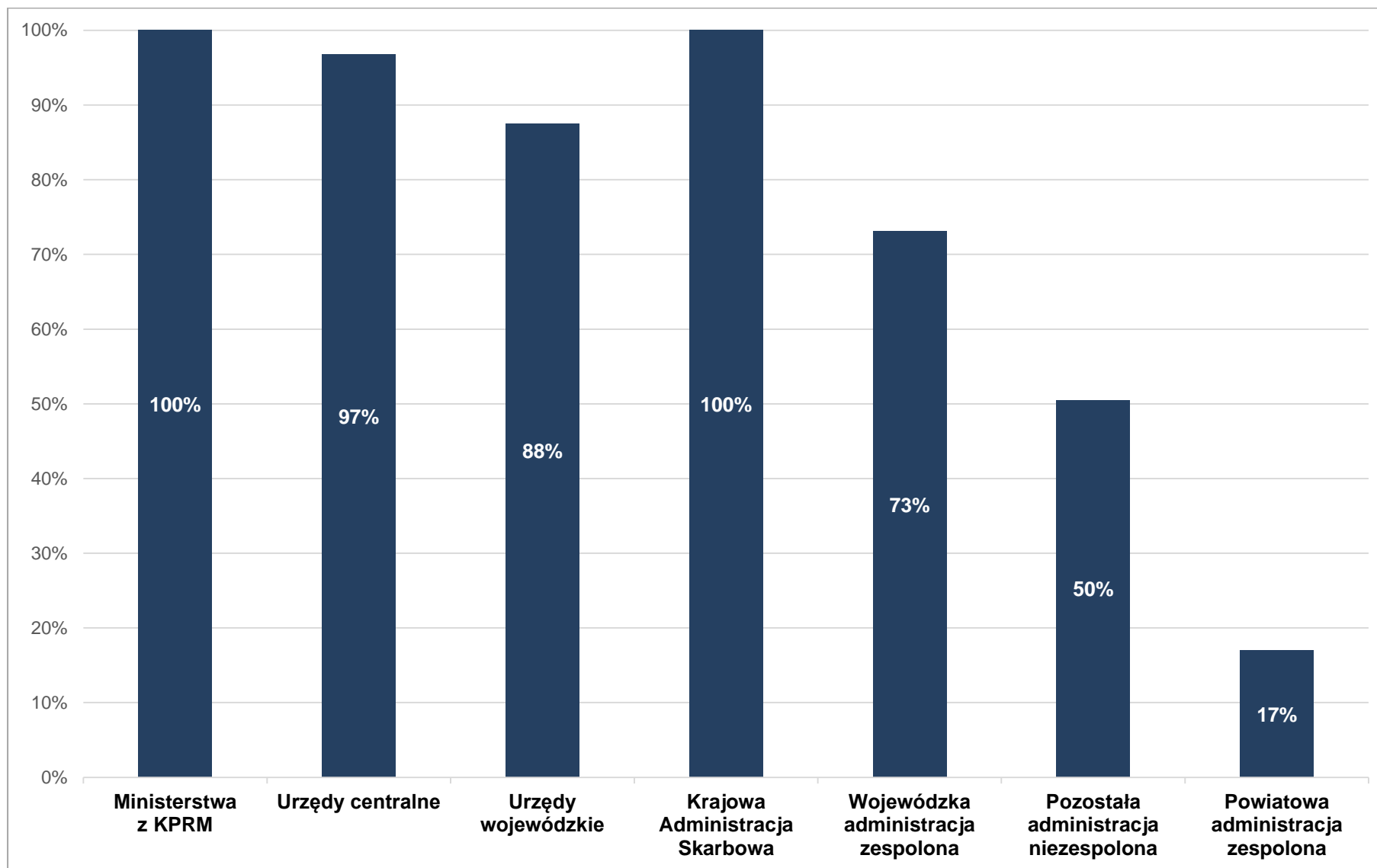


**Wykres 2. Godziny nadliczbowe wypracowane przez poszczególne grupy urzędów**

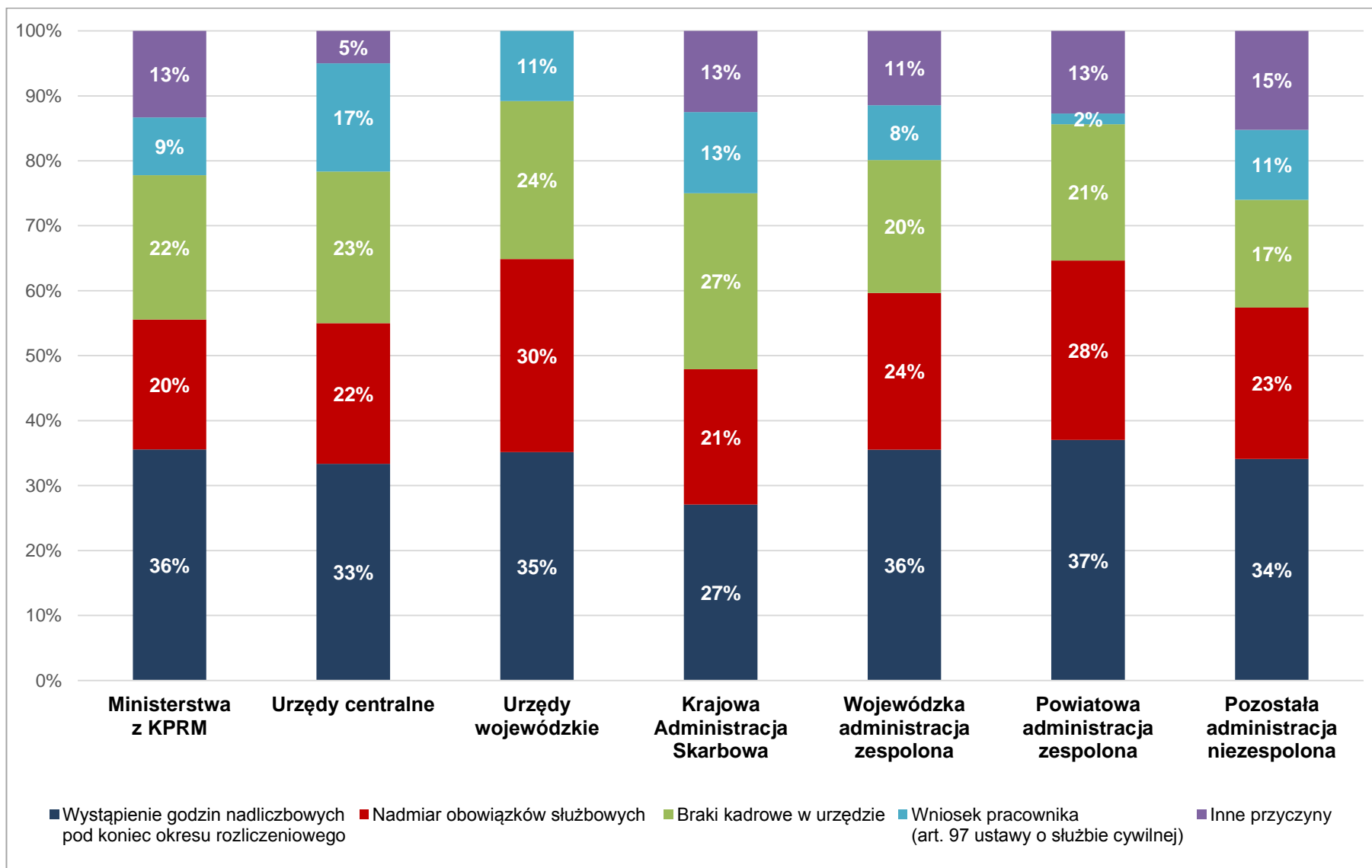




Wykres 3. Odsetek urzędów, które wypracowały godziny nadliczbowe, według grup urzędów



Wykres 4. Przyczyny nierozliczenia godzin nadliczbowych





Załącznik nr 7

# **Postępowanie wyjaśniające i dyscyplinarne w służbie cywilnej w 2018r.**

**Tabela 1. Liczba wszczętych i umorzonych postępowań wyjaśniających i dyscyplinarnych w służbie cywilnej w 2018 r.**

| Grupy urzędów                        | Wszczęte postępowania<br>wyjaśniające<br>(dynamika względem 2017 r.) | Umorzone postępowania<br>wyjaśniające<br>(dynamika względem 2017 r.) | Wszczęte postępowania<br>dyscyplinarne<br>(dynamika względem 2017 r.) |
|--------------------------------------|--|--|---|
| Ministerstwa z KPRM                  | 39 (b.z.)  | 20 (+ 82%)   | 14 (- 50%)  |
| Urzędy centralne                     | 34 (+ 36%)   | 12 (+ 100%)  | 18 (+ 6%)   |
| Urzędy wojewódzkie                   | 19 (+ 46%)   | 6 (+ 50%)  | 6 (+ 20%)   |
| Krajowa Administracja Skarbowa       | 136 (+ 100%)   | 59 (+ 119 %)   | 72 (+ 100%)   |
| Wojewódzka administracja zespolona   | 78 (+ 81%)   | 29 (+ 61%)   | 25 (+ 56%)  |
| Powiatowa administracja zespolona    | 54 (- 4%)  | 33 (+ 14%)   | 8 (- 53%)   |
| Pozostała administracja niezespolona | 27 (- 16%)   | 9 (- 36%)  | 13 (- 46%)  |
| <b>OGÓŁEM</b>                        | <b>387 (+ 40%)</b>   | <b>168 (+ 54%)</b>   | <b>156 (+ 9%)</b>   |



Załącznik nr 8

# **Etyka służby cywilnej – promowanie kultury uczciwości w służbie cywilnej w 2018 r.**

**Wykres 1: Liczba osób zajmujących wyższe stanowiska w służbie cywilnej, przeszkolonych z zakresu etyki i przeciwdziałania konfliktowi interesów**

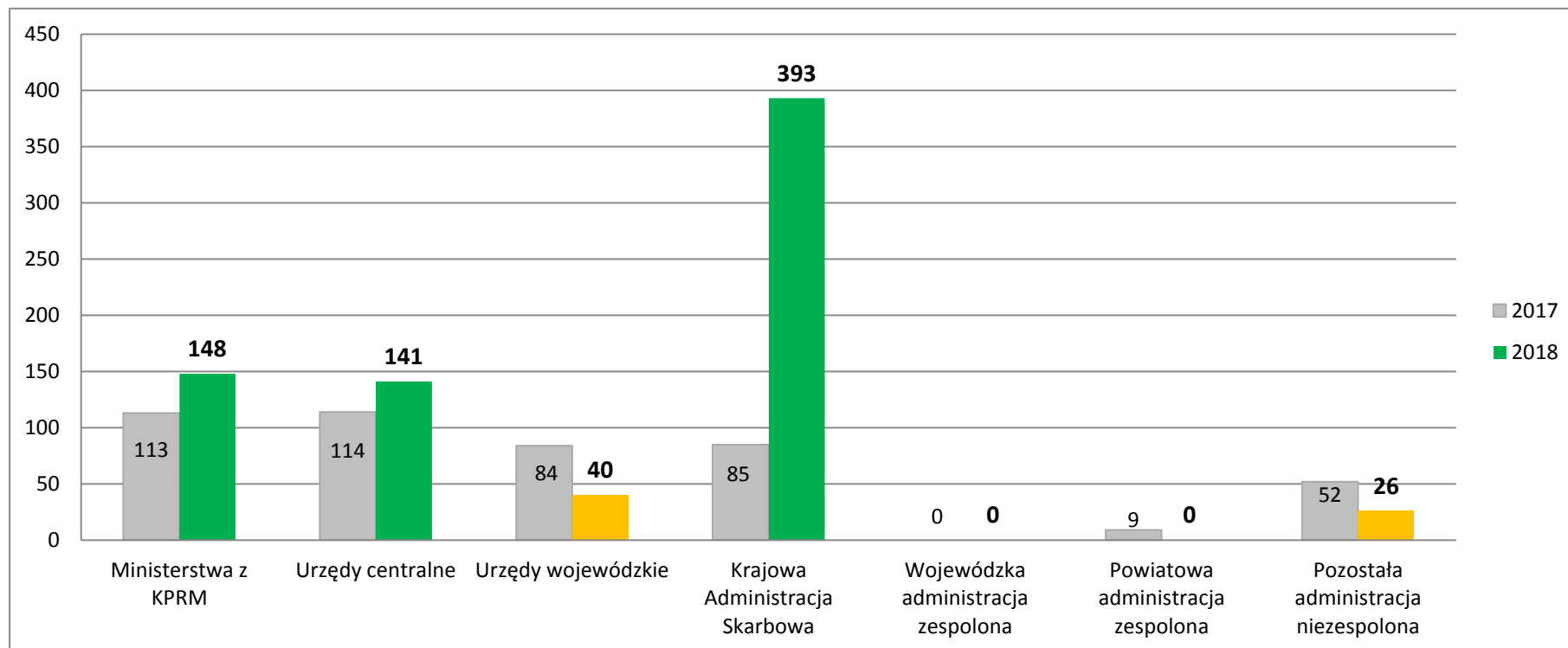


Tabela 1. Trendy w dostępie do wiedzy z zakresu etyki i przeciwdziałania konfliktowi interesów

| Grupy urzędów                        | Liczba urzędów, w których uwzględniono szkolenie z zakresu etyki w programie służby przygotowawczej |            |            | Liczba urzędów, w których pracowników przeszkolono z zakresu etyki i przeciwdziałania konfliktowi interesów |            |           | Liczba osób przeszkolonych z zakresu etyki i przeciwdziałania konfliktowi interesów |              |             |  |                               |
|--------------------------------------|---|------------|------------|---|------------|-----------|---|--------------|-------------|--|-------------------------------|
|                                      |   |            |            |   |            |           | ogółem  |              |             | w tym liczba osób przeszkolonych w ramach szkoleń stacjonarnych (nie kursów e-learningowych) |                               |
|                                      | 2017  | 2018       | ZMIANA     | 2017  | 2018       | ZMIANA    | 2017  | 2018         | ZMIANA      | wszystkich   | zajmujących wyższe stanowiska |
| Ministerstwa z KPRM                  | 17  | 18         | 6%         | 16  | 18         | 13%       | 1521  | 1176         | -23%        | 978  | 145                           |
| Urzędy centralne                     | 29  | 29         | 0%         | 19  | 26         | 37%       | 2940  | 6330         | 115%        | 944  | 92                            |
| Urzędy wojewódzkie                   | 16  | 16         | 0%         | 12  | 14         | 17%       | 1215  | 1827         | 50%         | 1573   | 31                            |
| Krajowa Administracja Skarbowa       | 14  | 16         | 14%        | 16  | 15         | -6%       | 3115  | 16605        | 433%        | 6889   | 217                           |
| Wojewódzka administracja zespolona   | 111   | 119        | 7%         | 48  | 54         | 13%       | 1129  | 2009         | 78%         | 1708   | 0                             |
| Powiatowa administracja zespolona    | 243   | 277        | 14%        | 113   | 116        | 3%        | 650   | 960          | 48%         | 937  | 0                             |
| Pozostała administracja niezespolona | 217   | 239        | 10%        | 123   | 120        | -2%       | 2463  | 2937         | 19%         | 2526   | 26                            |
| <b>OGÓŁEM</b>                        | <b>647</b>  | <b>714</b> | <b>10%</b> | <b>347</b>  | <b>363</b> | <b>5%</b> | <b>13033</b>  | <b>31844</b> | <b>144%</b> | <b>15555</b>   | <b>511</b>                    |

wzrost
brak zmiany
spadek

Tabela 2. Trendy w realizacji działań na rzecz budowy kultury uczciwości

| Grupy urzędów                        | Liczba urzędów, w których                      |               |            |   |           |            |   |            |            |
|--------------------------------------|--|---------------|------------|---|-----------|------------|---|------------|------------|
|                                      | powołano doradcę ds. etyki/<br>zespół doradców |               |            | przeprowadzono samoocenę<br>kultury uczciwości (badanie<br>poziomu uczciwości<br>organizacji) |           |            | opracowano i upowszechniono<br>wewnętrzne wytyczne <sup>1</sup> lub<br>zrealizowano inne działania<br>ukierunkowane na budowę<br>i promocję kultury uczciwości <sup>2</sup> |            |            |
|                                      | 2017   | 2018          | ZMIANA     | 2017  | 2018      | ZMIANA     | 2017  | 2018       | ZMIANA     |
| Ministerstwa z KPRM                  | 16   | 17            | 6%         | 4   | 4         | 0%         | 17  | 21         | 24%        |
| Urzędy centralne                     | 14   | 19            | 36%        | 2   | 7         | 250%       | 20  | 32         | 60%        |
| Urzędy wojewódzkie                   | 11   | 15            | 36%        | 4   | 6         | 50%        | 17  | 16         | -6%        |
| Krajowa Administracja Skarbowa       | 3  | 5             | 67%        | 4   | 2         | -50%       | 22  | 23         | 5%         |
| Wojewódzka administracja zespolona   | 5  | 7             | 40%        | 14  | 13        | -7%        | 36  | 78         | 117%       |
| Powiatowa administracja zespolona    | 5  | 11            | 120%       | 35  | 35        | 0%         | 65  | 150        | 131%       |
| Pozostała administracja niezespolona | 14   | 18            | 29%        | 35  | 23        | -34%       | 79  | 133        | 68%        |
| <b>OGÓŁEM</b>                        | <b>68</b>                                      | <b>92</b>     | <b>35%</b> | <b>98</b>   | <b>90</b> | <b>-8%</b> | <b>256</b>  | <b>453</b> | <b>77%</b> |
| <b>wzrost</b>                        | <b>brak zmiany</b>                             | <b>spadek</b> |            |   |           |            |   |            |            |

<sup>1</sup> Wewnętrzne wytyczne w zakresie np. przyjmowania upominków, zgłaszania nieprawidłowości itp.

<sup>2</sup> Działania te dotyczą np. (1) wzmocnienia pozytywnego wizerunku profesjonalnej i neutralnej politycznie służby cywilnej, (2) wzmocnienie przejrzystości działania i zaangażowania interesariuszy (klientów, obywateli, partnerów itp.)(3) szkoleń z zakresu antykorupcji, przeciwdziałania mobbingowi, itp.



**Tabela 3. Wybrane przykłady działań podejmowanych, aby wzmocnić przejrzystość zachowania oraz w celu budowy i promocji kultury uczciwości w urzędzie<sup>3</sup>**

| L.p. | Krótka charakterystyka działania  |
|------|---|
| 1.   | Cotygodniowa publikacja jawnych sprawozdań pracowników działań kontrolno-inspekcyjnych.   |
| 2.   | Powołanie zespołu, który analizuje zgłoszenia o zagrożeniach korupcyjnych i opracowuje rekomendacje w tym zakresie.   |
| 3.   | Udział pracowników w szkoleniach wewnętrznych i kursach e-learningowych (na temat przeciwdziałania mobbingowi, przeciwdziałania korupcji, wzmocnienia postawy etycznej, równe traktowania), w tym szkoleniach proponowanych przez CBA.  |
| 4.   | Omawianie podczas wewnętrznych szkoleń dla wizytatorów spraw dotyczących właściwej postawy pracowników w czasie wykonywania czynności służbowych w szkołach i placówkach oświatowych, np. niespożywania posiłków, nieprzyjmowania prezentów, niekorzystania z prywatnego transportu pracowników nadzorowanych szkół i placówek itp. |
| 5.   | Wykłady dla pracowników, w tym organizacja wykładu: nt. przemocy emocjonalnej w miejscu pracy (mobbing, molestowanie, dyskryminacja, stalking).   |
| 6.   | Tworzenie i wykonywanie wewnętrznych polityk, programów lub procedur antykorupcyjnych i antymobbingowych.   |
| 7.   | Opracowanie dokumentu „Wskazówki dla kadry kierowniczej ukierunkowane na przeciwdziałanie korupcji”.  |
| 8.   | Spotkania informacyjne dla pracowników z zakresu przeciwdziałania zjawiskom nieporządnym.   |
| 9.   | Poruszanie spraw związanych z etyką w trakcie odpraw, spotkań dyrektorów komórek organizacyjnych.   |
| 10.  | Upowszechnianie wśród pracowników wyników anonimowej samooceny kultury uczciwości, przygotowanie i podanie do publicznej wiadomości raportu dotyczącego postawy etycznej pracowników uzupełnionego o informację na temat wprowadzonych działań korygujących.  |
| 11.  | Zamieszczenie w wewnętrznej sieci intranetowej zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu służby cywilnej, w tym testu, który jest okazją do samokształcenia i pozwala sprawdzić wiedzę.   |
| 12.  | Upowszechnienie wśród pracowników wskazówek Szefa Służby Cywilnej w zakresie przestrzegania neutralności politycznej przez członków korpusu służby cywilnej. publikacja materiałów dot. przeciwdziałania korupcji na stronie intranetowej urzędu w dedykowanej zakładce.  |
| 13.  | Publikacja na stronie intranetowej urzędu (w odrębnej zakładce) materiałów dotyczących przeciwdziałaniu korupcji .  |

<sup>3</sup> Upowszechnianie działań ma na celu promocję dobrych, sprawdzonych rozwiązań w zakresie budowania i promowania kultury uczciwości, które mogą zainspirować inne urzędy do działania.

|     |   |
|-----|---|
| 14. | Udostępnienie pracownikom materiałów informacyjno-szkoleniowych nt. etyki, korupcji i konfliktu interesów w ramach dzielenia się wiedzą, szkoleń kaskadowych i samokształcenia.   |
| 15. | Powołanie doradcy ds. przeciwdziałania mobbingowi.  |
| 16. | Stworzenie grupy mediatorów wewnętrznych w ramach działań podejmowanych na rzecz przeciwdziałania mobbingowi.   |
| 17. | Wdrożenie procedury „Kodeks Etyki Laboratorium”, która ma na celu przedstawienie obrazu urzędu wiarygodnego w ocenie klientów.  |
| 18. | Wdrożenie polityk, procedur, strategii i wytycznych regulujących kwestie przyjmowania upominków i zgłaszania nieprawidłowości.  |
| 19. | Dookreślenie w polityce antykorupcyjnej urzędu, że nie można przyjmować prezentów i upominków, korzyści materialnej (każde dobro, które jest w stanie zaspokoić określoną potrzebę, a jego wartość da się wyrazić w pieniądzu, zatem nie tylko przyrost majątku, ale też wszystkie korzystne umowy (np. umowa zawarta na korzystnych warunkach, udział w wydarzeniach niezwiązanych bezpośrednio z obowiązkami służbowymi w Polsce lub za granicą itp.).  |
| 20. | Działania wynikające z decyzji nr 145/MON z dnia 13.07.2017 r. w sprawie zasad postępowania z wykonawcami – zapoznanie pracowników z dopuszczalnymi i zakazanymi zachowaniami w kontaktach z „podmiotami zewnętrznymi” (poprzez wskazanie zasad postępowania np. ws. rozliczania kosztów podróży służbowych, organizowania spotkań z udziałem podmiotów zewnętrznych, przyjmowania prezentów, materiałów promocyjnych, informacyjnych, a także zasad prowadzenia sprawozdawczości z kontaktów z tymi podmiotami). |
| 21. | Opracowanie i zamieszczenie na stronie internetowej urzędu informacji o zasadach antykorupcyjnych, które obowiązują w urzędzie i zasadach zgłaszania do urzędu przypadków korupcji.   |