

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW

 DEPARTAMENT SŁUŻBY CYWILNEJ

SŁUŻBA



CYWILNA

# JAK ZOPTYMALIZOWAĆ PROCES SPORZĄDZANIA OPISÓW STANOWISK PRACY?

Poradnik dobrej praktyki

Kancelaria Prezesa Rady Ministrów  
Warszawa 2018

**Opracowanie:**

Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów

**Wydawca:**

Kancelaria Prezesa Rady Ministrów

**Opracowanie graficzne, skład i druk:**

Centrum Obsługi Administracji Rządowej

**ISBN 978-83-949542-0-8**

## SPIS TREŚCI

<b>Wstęp</b>	3
Spis oznaczeń	6
<b>Dobre praktyki</b>	7
<i>Jak ujednolicić opisy stanowisk pracy?</i>	7
1. Słowniki	7
2. Szablony	8
3. Wzory opisów z objaśnieniami	9
4. Ustalenie jednolitych wymagań w całym urzędzie	10
<i>Jak zarządzać opisami w urzędzie?</i>	12
5. Baza opisów stanowisk pracy	12
6. Wprowadzenie wewnętrznych zasad	13
<i>Jak zidentyfikować stanowiska pracy do opisania?</i>	13
7. Przygotowywanie opisów na bieżąco	13
8. Okresowy przegląd opisów	14
9. Informacja o statusie opisu w bazie	14
<i>Jak sprawnie opracować projekt opisu?</i>	15
10. Autor opisu	15
11. Wyznaczenie koordynatora w komórce organizacyjnej	15
12. Unikanie informacji mogących ulec dezaktualizacji	15
13. Tworzenie jednego opisu dla wielu stanowisk pracy	16
<i>Jak usprawnić zatwierdzanie opisów?</i>	17
14. Wpisanie do formularza osoby zatwierdzającej opis	17
15. Robocze konsultacje projektu opisu	17
<i>Jak usprawnić zapoznanie pracownika z opisem?</i>	18
16. Zapoznanie pracownika z opisem stanowiska pracy w systemie EZD	18
17. Zapoznanie pracownika z opisem w komórce, w której jest zatrudniony	19
<i>Jak ułatwić włączenie opisu do dokumentacji?</i>	19
18. Przechowywanie oryginałów opisów poza aktami osobowymi	19
19. Gromadzenie opisów w odrębnych segregatorach	19
20. Udostępnianie opisu w formie elektronicznej	20



# WSTĘP

Obowiązek sporządzania opisów stanowisk pracy wynika z art. 84 *ustawy o służbie cywilnej*<sup>1</sup>. Jest on szczegółowo opisany, włącznie ze wzorami opisów stanowisk pracy, w *zarządzeniu w sprawie zasad dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej*<sup>2</sup>. Pomimo tego, opracowanie opisu stanowiska może stanowić spore wyzwanie, w szczególności dla tych osób odpowiedzialnych za ich sporządzenie, które nie mają wystarczającej wiedzy i doświadczenia w tym zakresie.

Pomóc w tym mogą dobre praktyki, które zebraliśmy i prezentujemy w poradniku. Opracowanie to jest kompilacją materiałów przygotowanych przez pracowników Departamentu Służby Cywilnej KPRM. Uwzględnia ono również rozwiązania wypracowane przez uczestników warsztatów zorganizowanych w ramach *V Dnia otwartego dla służby cywilnej*.

Poradnik ten nie jest instrukcją, jak tworzyć opisy stanowisk pracy. Zaprezentowane w nim dobre praktyki umożliwią zoptymalizowanie procesu sporządzania opisów, czyli przygotowanie jak najlepszego opisu stanowiska pracy przy jak najmniejszym nakładzie czasu, pracy i zaangażowania ludzi. Zgodnie z zasadą:

**3 x U**, czyli poprzez  
**uspójnienie, usprawnienie** oraz **uproszczenie**.

Aby ułatwić korzystanie z poradnika, opisane w nim dobre praktyki usystematyzowaliśmy oraz oznaczyliśmy w zależności od etapu sporządzania opisu stanowiska pracy, którego dotyczą, jak również pod względem poziomu ich ogólności.

**Optymalizacja** (zgodnie z definicją SJP PWN) to *organizowanie jakichś działań, procesów itp. w taki sposób, aby dały jak największe efekty przy jak najmniejszych nakładach*.

Na cykl zarządzania opisami stanowisk pracy w urzędzie składa się pięć głównych etapów:

1. identyfikacja stanowisk pracy do opisanania,
2. opracowanie projektu opisu,
3. zatwierdzenie opisu,
4. zapoznanie pracownika z opisem,
5. włączenie opisu do dokumentacji.

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz. U. z 2017 r., poz. 1889, ze zm.); dalej: Ustawa.

<sup>2</sup> Zarządzenie Nr 1 Prezesa Rady Ministrów z dnia 7 stycznia 2011 r. w sprawie zasad dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej (M.P. z 2011 r. Nr 5, poz. 61, ze zm.); dalej: Zarządzenie.

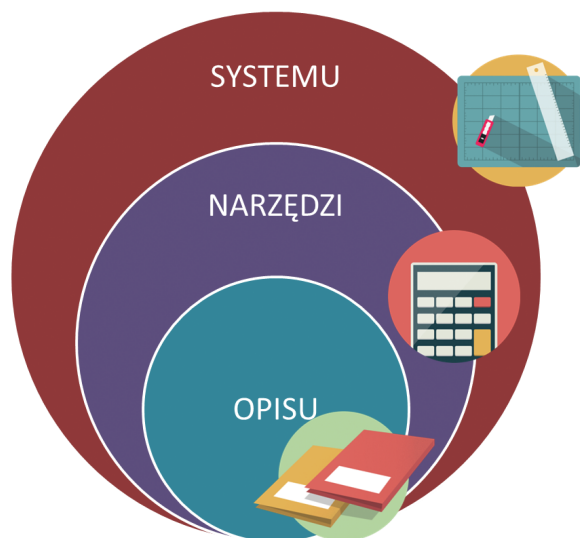
W celu ułatwienia korzystania z poradnika wybrane dobre praktyki oznaczyliśmy ikonami.



**Rysunek 1: Cykl zarządzania opisami stanowisk pracy w urzędzie**

Mówiąc o poziomie ogólności, oznaczamy poszczególne praktyki jako te, które:

- obejmują swoim zakresem funkcjonowanie całości **systemu** opisów stanowisk w perspektywie całego urzędu,
- odnoszą się do konkretnych **narzędzi**,
- zawierają się tylko w ramach samego **opisu** stanowiska pracy.



**Rysunek 2: Poziomość rozwiązań dotyczących opisów stanowisk pracy**

Przygotowując poradnik pamiętaliśmy, że jedynie słuszne rozwiązanie nie istnieje. Poszczególne urzędy różnią się między sobą i mają różne potrzeby. Rozwiązania praktyczne w skali urzędu zatrudniającego tysiące ludzi nie będą przystawały do potrzeb urzędu, w którym pracuje kilkadziesiąt osób. Dlatego oferujemy raczej wybór różnych dobrych praktyk, które mogą być inspiracją do wprowadzenia w urzędach własnych rozwiązań, adekwatnych do ich potrzeb i możliwości.

Jako autorzy opracowania dołożyliśmy wszelkich starań, aby zamieszczone w nim treści były zgodne z obowiązującym stanem prawnym<sup>3</sup>. Pamiętaj jednak, że korzystanie z prezentowanych dobrych praktyk nie zwalnia z obowiązku znajomości i stosowania przepisów prawa.

Życzymy owocnej lektury i liczymy, że przedstawione w poradniku dobre praktyki pomogą Państwu wprowadzić rozwiązania, które sprawią, że proces sporządzania opisów stanowisk pracy będzie przebiegał sprawniej, a same opisy staną się bardziej czytelne i użyteczne.

<sup>3</sup> Przedstawione w materiale informacje są zgodne ze stanem prawnym na dzień 31 grudnia 2017 r.

## Spis oznaczeń



– ETAP IDENTYFIKACJI STANOWISKA PRACY



– ETAP OPRACOWANIA PROJEKTU OPISU



– ETAP ZATWIERDZENIA OPISU



– ETAP ZAPOZNANIA PRACOWNIKA Z OPISEM



– ETAP WŁĄCZENIA OPISU DO DOKUMENTACJI



– ROZWIĄZANIE SYSTEMOWE



– ROZWIĄZANIE DOTYCZĄCE KONKRETNÝCH NARZĘDZI



– ROZWIĄZANIE DOTYCZĄCE INDYWIDUALNYCH OPISÓW



# DOBRE PRAKTYKI

## Jak ujednolicić opisy stanowisk pracy?

### 1. Słowniki



Jednym z najważniejszych, a zarazem najprostszych rozwiązań, które służą ujednoliceniu opisów stanowisk pracy jest wprowadzenie **słowników**, czyli obowiązujących w całym urzędzie list typowych zwrotów i sformułowań, pomocnych przy sporządzaniu opisów stanowisk pracy.

Słowniki mogą obejmować różne elementy opisów stanowisk pracy, np.: kompetencje, wymaganą wiedzę i umiejętności, znajomość języków, posiadane upoważnienia. W przypadku grup stanowisk o takim samym zakresie zadań (np. stanowiska ds. obsługi sekretariatu, obsługi prawnej, zamówień publicznych), można sporządzić słownik zawierający sformułowania, które opisywałyby zadania typowe dla tych stanowisk. Usprawni to proces sporządzania opisów i wyeliminuje ewentualne rozbieżności między opisami.

Słowniki mogą być listami zamkniętymi, obejmującymi wszystkie możliwe warianty zapisów, jakie mogą pojawić się w konkretnym punkcie opisu stanowiska pracy. Przykładem może być słownik obejmujący kompetencje zgodnie z przyjętym w urzędzie modelem kompetencyjnym (zobacz powyżej, jak może wyglądać przykładowy *Słownik kompetencji*).

*Przykład:*

#### **Słownik kompetencji**

- a. komunikatywność
- b. kreatywność
- c. umiejętności analityczne
- d. umiejętność organizacji pracy
- e. umiejętność pracy w zespole
- f. umiejętność pracy w środowisku międzynarodowym
- g. umiejętność wystąpień publicznych
- h. umiejętność zarządzania zespołem

Jeżeli nie można zaplanować wszystkich możliwych zapisów, jakie mogą się pojawić w danym punkcie opisu stanowiska pracy, można opracować listę otwartą. W takim przypadku autor opisu może najpierw przejrzeć zawartość słownika i wyszukać odpowiedni zapis, korzystając z gotowej pozycji na liście. Jeżeli lista nie zawierałaby danego zapisu, autor opisu powinien sformułować go samodzielnie. Dobrze, jeśli takie listy umożliwiają aktualizację słowników o nowe elementy. Ich sukcesywne uzupełnianie sprawi, że będą stawać się coraz bardziej użyteczne, a z czasem nawet kompletne. Warto przy tym wskazać osobę, która dopilnuje, aby listy nie zawierały zbędnych albo dublujących się pozycji.

## 2. Szablony



Jeśli chcesz znacząco przyspieszyć i usprawnić przygotowywanie opisów stanowisk pracy, możesz opracować szablony, które będą zawierały powtarzające się zapisy. Zmniejszy to prawdopodobieństwo popełnienia błędów. Łatwiej też będzie sprawdzić, czy opis sporządzono poprawnie.

Przygotowanie szablonów z wykorzystaniem narzędzi informatycznych może wymagać dodatkowego nakładu pracy lub nakładu finansowego. Jest to jednak nakład jednorazowy, a wprowadzanie kolejnych zmian będzie już prostsze. Czasem wystarczy sięgnąć po proste rozwiązania, np. przygotowując samodzielnie szablon w programie MS Excel (zob. rys. 3).

OPIS STANOWISKA PRACY NIEBĘDĄCEGO WYŻSZYM STANOWISKIEM W SŁUŻBIE CYWILNEJ		
<b>CZĘŚĆ I</b>		
1.1. NAZWA URZĘDU	NAZWĘ URZĘDU NALEŻY WPROWADZIĆ W SZABLONIE	
1.2. NAZWA KOMÓRKI ORGANIZACYJNEJ URZĘDU	wybierz nazwę komórki z listy	
1.3. NAZWA STANOWISKA PRACY	wybierz nazwę stanowiska pracy z listy	
1.4. STANOWISKO DO SPRAW (opcjonalnie)		
1.5. SYMBOL STANOWISKA PRACY	do wypełnienia	
<b>2. MIEJSCE STANOWISKA PRACY W STRUKTURZE ORGANIZACYJNEJ URZĘDU</b>		
2.1. Stanowisko pracy pośrednio nadzorujące	wybierz z listy	
2.2. Stanowisko pracy bezpośrednio nadzorujące	wybierz z listy	
<b>3. ZAPOZNANIE PRACOWNIKA Z OPISEM STANOWISKA PRACY</b>		
SYMBOL STANOWISKA PRACY	IMIĘ I NAZWISKO (osoby zatrudnionej na opisanym stanowisku pracy)	DATA I PODPIS (osoby zatrudnionej na opisanym stanowisku pracy)

Rysunek 3: Przykład szablonu opisu stanowiska pracy

Szablon będzie tym bardziej użyteczny, im więcej rubryk będzie wstępnie wypełnionych. Jeżeli w urzędzie są kategorie stanowisk, które mają podobne opisy, można sporządzić szablony przeznaczone konkretnie dla tych grup stanowisk. Można wtedy wypełnić w szablonie więcej pól niż jest to możliwe w przypadku szablonów uniwersalnych.

Zachęcamy, aby możliwie najpełniej wykorzystywać funkcje i możliwości narzędzi informatycznych, np. połączyć szablon ze słownikami, skorzystać z list rozwijanych albo funkcji samouzupełniania itp. Można zastanowić się także nad wprowadzeniem limitów znaków, aby skłonić autorów opisów do zwięzłości (w szczególności w częściach opisowych, jak np. „Złożoność i kreatywność”).

**Ważne!** Korzystając z narzędzi informatycznych zadbaj, aby wypełniony szablon można było wydrukować tak, aby dokument był czytelny i zawierał kompletny tekst.

### 3. Wzory opisów z objaśnieniami



Bardzo prostym rozwiązaniem jest przygotowanie wzorów opisów stanowisk pracy wraz z pomocnymi objaśnieniami, odnoszącymi się do przyjętych w urzędzie rozwiązań albo problematycznych punktów opisu. Znacznie łatwiej jest nauczyć się prawidłowego sporządzania opisów stanowisk pracy czytając wzorcowe opisy zamiast „suchych” instrukcji. Stosując wzory opisów, nie tylko je ujednoczysz, ale także uspoijnisz styl i poprawisz czytelność poszczególnych zapisów.

13. WYMAGANE KOMPETENCJE I DOŚWIADCZENIE ZAWODOWE		
KOMPETENCJE	WYMAGANIA NIEZBĘDNE	WYMAGANIA DODATKOWE
Wykształcenie	Poziom wykształcenia niezbędnego musi być zgodny z rozporządzeniem stanowiskowo-płacowym, ale można go sprofilować.	
Przeszkolenie		
Szczególne uprawnienia		
Znajomość języków obcych	Język obcy: 1. ....	Poziom: Znajomość języka obcego należy określić jako: (1) komunikatywny, (2) bardzo dobry, (3) biegły. Język obcy na poziomach: (2) u kierowników, (3) we współpracy międzynarodowej.
	Inne kompetencje, wiedza lub umiejętności	
DOŚWIADCZENIE ZAWODOWE	WYMAGANIA NIEZBĘDNE	WYMAGANIA DODATKOWE
Długość w miesiącach lub latach	Maksymalny staż pracy ogółem 5 lat, a w obszarze 3 lata. Wyższe wymagania muszą być skonsultowane z komórką kadrową.	
Rodzaj doświadczenia		

Rysunek 4: Przykład wzoru opisu stanowiska z objaśnieniami

## 4. Ustalenie jednolitych wymagań w całym urzędzie



Dobrym rozwiązaniem systemowym jest ustalenie jednolitych wymagań na konkretnych stanowiskach pracy w całym urzędzie. Nie chodzi przy tym o „szttywne” zapisy, które mogą nie sprawdzać się w praktyce. Chodzi raczej o doprecyzowanie wymagań w zakresie np. wykształcenia, doświadczenia, poziomu znajomości języków obcych, w odniesieniu do konkretnych grup stanowisk. Ustalenie takich wytycznych znacząco ujednolici wymagania oraz pozwoli uniknąć sytuacji, gdy np. od referendarza wymaga się większego doświadczenia niż od głównego specjalisty. Zwróć uwagę, żeby szczegółowe zapisy dotyczące wymagań wynikały bezpośrednio z zadań realizowanych na stanowisku, a przyjęte wytyczne umożliwiały ich uwzględnienie.

**Ważne!** Przy ustalaniu takich wytycznych w szczególności zadbajmy, aby nie zawyżać ani nie zaniżać wymagań względem wymogów wynikających z rozporządzenia płacowo-stanowiskowego<sup>4</sup>. W wypadku wykształcenia można je doprecyzować (np. poprzez określenie konkretnego profilu), ale nie można go podwyższyć lub obniżyć.

Zadbaj, aby to rozwiązanie zastosować w całym urzędzie, wprowadzając je jednocześnie we wszystkich komórkach. Ma to szczególne znaczenie, jeśli nowe zasady różnią się znacząco od dotychczasowej praktyki. W przeciwnym razie może się okazać, że uspojenie będzie iluzoryczne i obejmie tylko niektóre z komórek organizacyjnych.

<sup>4</sup> Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 29 stycznia 2016 r. w sprawie określenia stanowisk urzędniczych, wymaganych kwalifikacji zawodowych, stopni służbowych urzędników służby cywilnej, mnożników do ustalania wynagrodzenia oraz szczegółowych zasad ustalania i wypłacania innych świadczeń przysługujących członkom korpusu służby cywilnej (Dz. U. z 2016 r., poz. 125, ze zm.).

## WYMAGANIA NA STANOWISKACH ZASADY OBOWIĄZUJĄCE W URZĘDZIE

	Naczelnik	Główny specjalista	Starszy specjalista	Specjalista	Inspektor	Referendarz	Referent
<b>WYKSZTAŁCENIE</b>							
wykształcenie niezbędne	zgodnie z rozporządzeniem stanowiskowo-płacowym						
		możliwość sprofilowania zgodnie z obszarem zadań					
wykształcenie dodatkowe	z zakresu zarządzania						
		możliwość sprofilowania zgodnie z obszarem zadań					wyższe licencjat
<b>DOŚWIADCZENIE ZAWODOWE</b>							
doświadczenie w ogóle	↑ 5 lat						
		↑ 3 lat					
			↑ 2 lat				
				↑ 1,5 roku			
					↑ 0,5 roku	↑ 0,5 roku	↑ 0,5 roku
doświadczenie w obszarze		↑ 3 lat					
	↑ 1 roku		↑ 1 roku				
<b>ZNAJOMOŚĆ JĘZYKÓW OBCYCH</b>							
wymagania niezbędne	bardzo dobry						
		bardzo dobry na wszystkich stanowiskach w zakresie współpracy międzynarodowej					
		komunikatywny na wszystkich stanowiskach w urzędzie					
wymagania dodatkowe					komunikatywny		

**Rysunek 5: Przykładowa tabela z wymaganiami dotyczącymi różnych grup stanowisk w urzędzie**

## Jak zarządzać opisami w urzędzie?

### 5. Baza opisów stanowisk pracy



Jeśli pracujesz w urzędzie, który zatrudnia wiele osób, utworzenie i prowadzenie bazy danych zawierającej informacje o opisach stanowisk pracy jest rozwiązaniem niezbędnym. Jednak również w przypadku mniejszych urzędów przynosi ono wymierne korzyści. Oczywiście rozwiązania informatyczne mają wiele zalet, ale nawet tradycyjny segregator jest w stanie znacznie ułatwić życie. Najważniejszą korzyścią z prowadzenia takiej bazy jest możliwość wglądu na bieżąco w stan opisów stanowisk.

Użyteczność bazy opisów zależy od zawartych w niej informacji. Powinny być one przydatne z punktu widzenia potrzeb zarządzania kadrą w urzędzie. Przydatne są też informacje umożliwiające nadzorowanie aktualności i stanu prac nad opisami. Mogą to być np.:

- stanowisko,
- komórka organizacyjna,
- imię i nazwisko pracownika zajmującego dane stanowisko albo informacja o wakacie,
- data sporządzenia lub zatwierdzenia opisu stanowiska,
- status opisu, w szczególności informacja, czy opis został zatwierdzony, czy zapoznał się z nim pracownik, czy jest aktualny, czy też wymaga aktualizacji.

Urzędowi, które zatrudniają wielu pracowników przydadzą się również inne informacje umożliwiające sortowanie i wyszukiwanie konkretnych opisów lub całych kategorii opisów stanowisk pracy.

Jeżeli opisy stanowisk pracy są dostępne w formie elektronicznej na wspólnym dysku sieciowym, warto rozważyć zamieszczenie linków do nich bezpośrednio przy konkretnych rekordach w bazie. Umożliwi to szybki wgląd do poszczególnych opisów. Możesz w ten sposób załączyć zarówno skan podpisanego opisu, jak i opis w wersji do edycji.

Nr opisu	Komórka	Skrót nazwy komórki	Nazwa stanowiska pracy	Status stanowiska	Imię	Nazwisko	Status opisu	Data zatwierdzenia opisu	Uwagi
1	Biurowy Dyrektora Generalnego	BDG	dyrektor departamentu	obsadzone	Janina	Nowak	aktualny	12-04-2017	
2	Biurowy Dyrektora Generalnego	BDG	zastępca dyrektora departamentu	obsadzone	Hubert	Kowalski	aktualny	12-04-2017	
3	Biurowy Dyrektora Generalnego	BDG	referent	obsadzone	Michał	Opalko	aktualny	12-12-2015	
4	Biurowy Dyrektora Generalnego	BDG	naczelnik wydziału	obsadzone	Elwira	Srama	aktualny	12-04-2017	
5	Biurowy Dyrektora Generalnego	BDG	specjalista	obsadzone	Anna	Jagiellońska	wymaga aktualizacji	10-04-2014	przekazano do zatwierdzenia: 14.05.2017
6	Biurowy Dyrektora Generalnego	BDG	referent	obsadzone	Krzysztof	Bucior	wymaga aktualizacji	12-02-2015	zmiana zadań
7	Biurowy Dyrektora Generalnego	BDG	główny specjalista	obsadzone	Katarzyna	Tadzik	wymaga aktualizacji	12-02-2015	przekazano do akceptacji dyr.: 14.05.2017
8	Biurowy Dyrektora Generalnego	BDG	starszy specjalista	obsadzone	Anna	Pryska	aktualny	10-01-2016	
9	Biurowy Finansowe	BF	dyrektor departamentu	obsadzone	Michał	Zawadzki	wymaga aktualizacji	10-06-2016	przekazano do weryfikacji: 12.04.2017
10	Biurowy Finansowe	BF	zastępca dyrektora departamentu	obsadzone	Piotr	Pelc	aktualny	12-04-2017	
11	Biurowy Finansowe	BF	naczelnik wydziału	obsadzone	Łukasz	Drewniak	wymaga aktualizacji	10-04-2016	przekazano do akceptacji dyr.: 14.05.2017
12	Biurowy Finansowe	BF	główny księgowy	wakat			wymaga aktualizacji	10-04-2016	zmiana zadań
13	Biurowy Finansowe	BF	specjalista	obsadzone	Robert	Gawliński	wymaga aktualizacji	10-04-2016	zwiększenie zakresu samodzielności
14	Biurowy Finansowe	BF	referendarz	obsadzone	Beata	Kurowska	wymaga aktualizacji	10-04-2016	zastępstwo za Marię Pęk, tylko metryczka
15	Biurowy Finansowe	BF	inspektor	wakat			archiwalny		
16	Biurowy Finansowe	BF	starszy specjalista	obsadzone	Krzysztof	Krawczyk	wymaga aktualizacji	03-04-2016	zwiększenie zakresu obowiązków

Rysunek 6: Przykład bazy opisów stanowisk pracy sporządzonej w arkuszu MS Excel

## 6. Wprowadzenie wewnętrznych zasad



Dobłą praktyką jest wprowadzenie wewnętrznych zasad dotyczących sporządzania opisów stanowisk pracy w urzędzie. Co ważne, nie muszą być one sporządzone w formie zarządzenia lub innego wiążącego aktu prawnego. Zasady te mogą przybrać również formę wytycznych, zaleceń bądź też zbiorów dobrych praktyk. Istotne jest, aby odzwierciedlały one potrzeby i specyfikę pracy urzędu. Weź również pod uwagę, że zasady mniej sformalizowane można zmienić łatwiej i szybciej, dostosowując je do nowych potrzeb i warunków. Pamiętaj, żeby w tych zasadach nie powtarzać niepotrzebnie przepisów ustawy czy zarządzenia.

Wprowadzając w urzędzie wewnętrzne zasady, udostępniś autorom opisów wskazówki, które powinny ułatwić im realizację tego zadania. Opisy sporządzane w oparciu o takie wytyczne będą bardziej spójne, lepiej dostosowane do specyfiki pracy urzędu oraz łatwiej będzie je wykorzystywać jako narzędzie wspomagające zarządzanie kadrami w urzędzie.

Aby skutecznie wdrożyć zasady, konieczne jest ich rozpowszechnienie. Pomocą mogą służyć rozwiązania informatyczne: intranet, strona internetowa, poczta elektroniczna (e-mail). Upewnij się jednak, że spełnione są dwa istotne warunki:

- 1) zasady są umieszczone w miejscu, z którego pracownicy urzędu faktycznie korzystają (i gdzie mogą łatwo znaleźć potrzebny dokument),
- 2) dokumenty są aktualne i w razie potrzeby szybko aktualizowane.

Dobrym rozwiązaniem jest wskazanie pracownika, który będzie odpowiedzialny za monitoring zmian, aktualizację danych oraz okresowy przegląd wewnętrznych zasad.

## *Jak zidentyfikować stanowiska pracy do opisania?*

## 7. Przygotowywanie opisów na bieżąco



Zazwyczaj w urzędzie mamy już przygotowane i zatwierdzone opisy dla wszystkich stanowisk pracy. Z czasem wraz ze zmianami organizacyjnymi ulegają one jednak dezaktualizacji i wymagają wprowadzenia poprawek. Zwykle nie stanowi to problemu – opisy są szybko aktualizowane i ponownie zatwierdzane. Jednak nieco inaczej może wyglądać sytuacja w przypadku utworzenia nowych stanowisk pracy, szczególnie takich, na których będą realizowane zupełnie nowe zadania. Ponieważ przygotowanie nowego opisu powinna poprzedzić analiza stanowiska pracy, jest ono trudniejsze i bardziej

czasochłonne niż sama aktualizacja opisu. Dlatego nie warto zwlekać z opisywaniem nowych stanowisk pracy, czekając aż pojawi się ich więcej, ale lepiej przygotowywać je na bieżąco. Dzięki temu unikniesz nawarstwienia opisów do opracowania, co zapewni większy komfort pracy nad nimi. Pamiętaj, że opis jest niezbędny do przygotowania ogłoszenia o wolnym stanowisku pracy czy wyznaczenia kryteriów oceny i czasem będzie potrzebny wcześniej niż mogłoby się wstępnie wydawać.

## 8. Okresowy przegląd opisów



Warto jest okresowo przejrzeć opisy stanowisk pracy pod kątem ich aktualności, niezależnie od tego, czy miały miejsce zmiany w zakresie realizowanych zadań lub struktury organizacyjnej, czy też nie. Zrób taki przegląd koniecznie, jeśli w otoczeniu urzędu miały miejsce zmiany prawne lub organizacyjne, które mogły wpłynąć na aktualność opisów. Jeśli takich zmian nie ma, to przegląd opisów możesz zrobić raz w roku lub raz na dwa lata. Niektóre zmiany, szczególnie te dotyczące metryczki opisu, jest w stanie wychwycić komórka kadrowa albo inna komórka zajmująca się koordynacją spraw związanych z opisami stanowisk pracy w urzędzie. Dużą rolę w takiej analizie powinny mieć poszczególne komórki organizacyjne. Warto zwracać się do nich z prośbą o przeprowadzanie okresowej weryfikacji aktualności opisów w zakresie ich właściwości.

## 9. Informacja o statusie opisu w bazie



Elektroniczna baza opisów stanowisk pracy (wspomniana na str. 12) jest bardzo pomocnym narzędziem do przeglądu opisów pod kątem ich aktualności. Przy pomocy takiej bazy szybko wytypujesz opisy do aktualizacji po zmianach organizacyjnych, które wymagają jedynie korekty metryczki opisu. Jak bardzo będzie przydatna taka baza, zależy od poziomu szczegółowości informacji zawartych w konkretnej bazie. W przypadku bardzo szczegółowych danych możliwe jest nawet stwierdzenie aktualności zapisów dotyczących realizowanych zadań.

Jeśli wprowadzisz w bazie pole dotyczące statusu opisu (np. „aktualny”, „do aktualizacji”), jeszcze łatwiej będzie monitorować stan aktualności opisów w urzędzie.



## Jak sprawnie opracować projekt opisu?

### 10. Autor opisu



Osoba sporządzająca opis powinna mieć wiedzę na temat przyjętych w urzędzie standardów oraz dobrze znać specyfikę opisywanego stanowiska (jego rolę, zadania merytoryczne, umiejscowienie w strukturze). Dlatego warto, aby autorami opisów stanowisk pracy były osoby bezpośrednio nadzorujące dane stanowisko albo przeszkoleni analitycy stanowisk pracy. W małych urzędach takim analitykiem może być pracownik komórki kadrowej, w dużych zaś wyznaczeni do tego pracownicy komórki organizacyjnej.

Autorem opisu nie powinna być osoba zajmująca opisywane stanowisko. Przygotowując opis, będzie oceniała zadania z własnej perspektywy, nie uwzględniając potrzeb całej organizacji i komórki organizacyjnej. Może ona również mniej lub bardziej świadomie przeszacowywać i nadmiernie eksponować niektóre zadania czy wymagania, aby podkreślić rangę stanowiska oraz zapewnić sobie wyższy wynik wartościowania. Ponadto sytuacja, w której sporządzanie każdego opisu powierza się innemu pracownikowi źle wpływa na spójność opisów.

### 11. Wyznaczenie koordynatora w komórce organizacyjnej



Jednemu pracownikowi trudno jest skoordynować projektowanie opisów stanowisk pracy w urzędzie. W dużych urzędach może to być zadanie trudne nawet dla całej komórki odpowiedzialnej za organizację sporządzania opisów w urzędzie. Dlatego warto wyznaczyć koordynatorów do spraw opisów w poszczególnych komórkach organizacyjnych. Będzie im łatwiej zapanować nad opisami, bo będą lepiej znali specyfikę danej komórki oraz mieli mniejszą liczbę opisów pod nadzorem.

Zapewnienie spójności opisów w dużym urzędzie może wymagać koordynacji sporządzania opisów na dwóch poziomach – zarówno na poziomie komórki organizacyjnej, jak i całego urzędu.

### 12. Unikanie informacji mogących ulec dezaktualizacji



Wystrzegaj się podawania w opisach informacji zbyt szczegółowych lub odnoszących się do konkretnych osób lub projektów, które mogą szybko stać się nieaktualne. Przykładami takich informacjami mogą być:

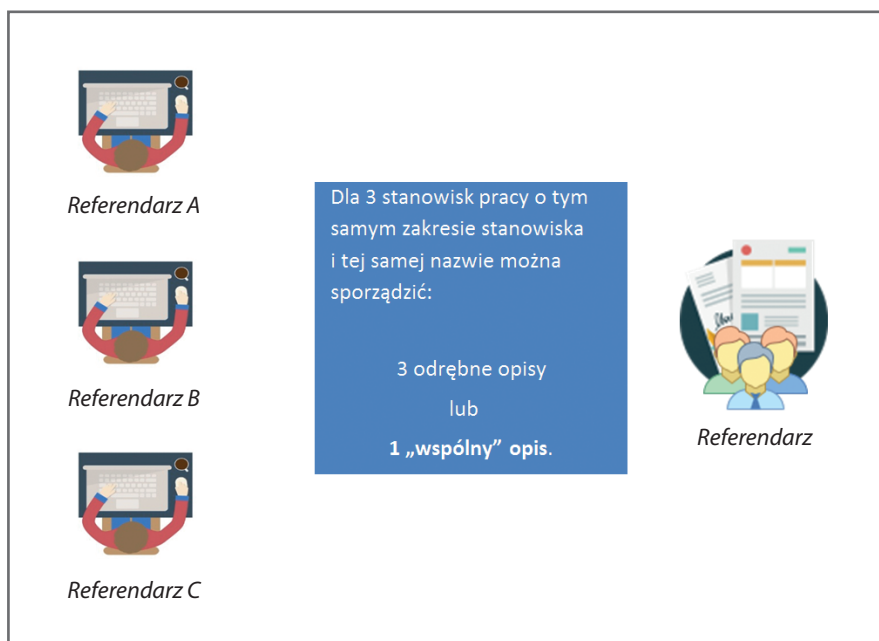
- konkretna nazwa komórki (np. Biuro Kadr), która może pojawić się w opisie w Części II (np. w zadaniach, opisie złożoności i kreatywności) może ulec dezaktualizacji wraz ze zmianą regulaminu organizacyjnego; warto zamiast tego stosować zwroty, które określają specyfikę danej komórki w sposób ogólny, np. „komórka do spraw kadr”;

- pełna nazwa konkretnego projektu, który ma np. dwuletnią perspektywę realizacji; zamiast tego warto użyć zwrotu opisującego obszar projektowy, np. „projekty z zakresu rozwoju zasobów ludzkich”, konkretną nazwę projektu można natomiast zamieścić w części opisu przeznaczony na przykłady realizowanych zadań;
- wskazanie w opisie nazwisk konkretnych osób, co w przypadku zmian kadrowych niesie ryzyko szybkiej dezaktualizacji opisu stanowiska; zamiast tego warto użyć zwrotów określających rolę, a nie konkretną osobę, która ją aktualnie pełni, np. „osoba nadzorująca”, „bezpośredni przełożony”.

### 13. Tworzenie jednego opisu dla wielu stanowisk pracy



Możliwe jest opracowanie jednego opisu dla całej grupy stanowisk, których zakres stanowiska (realizowane zadania, wymagane kompetencje i kwalifikacje) oraz nazwa są takie same<sup>5</sup>. Znacznie zaoszczędzi to czas i zmniejszy nakład pracy autora opisu. Co najważniejsze, dzięki temu rozwiązaniu znika ryzyko powstawania niespójności między opisami stanowisk o takiej samej nazwie i takim samym zakresie zadań.



**Rysunek 7: Jeden opis stanowiska pracy dla kilku stanowisk**

<sup>5</sup> §1 ust. 2a Zarządzenia.

### 14. Wpisanie do formularza osoby zatwierdzającej opis

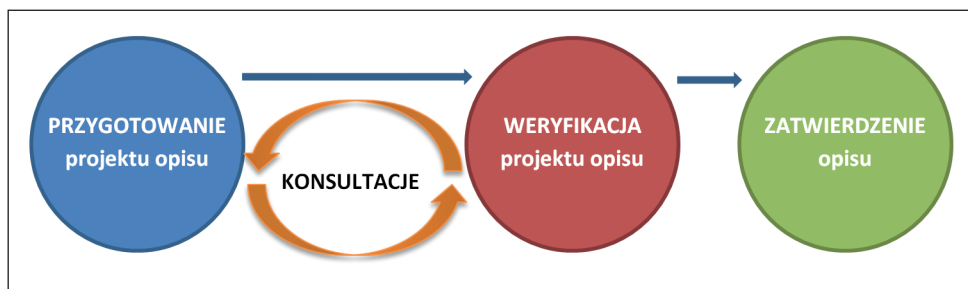


Ponieważ przepisy Zarządzenia nie regulują szczegółowego sposobu wypełniania formularza opisu stanowiska pracy, można dostosować sposób wypełniania niektórych pól do potrzeb i możliwości urzędów. Taką możliwość niesie m.in. pole z miejscem na podpisy osoby kierującej komórką organizacyjną oraz osoby zatwierdzającej opis stanowiska pracy. Zazwyczaj pola te wypełniane są odręcznie. Nic jednak nie stoi na przeszkodzie, aby były one wcześniej komputerowo wypełnione imieniem i nazwiskiem tych osób przez pracowników, którzy przygotowują opisy. Użycie w tych polach datownika także przyspieszy podpisywanie opisów, co przy większej ich liczbie nie jest bez znaczenia.

### 15. Robocze konsultacje projektu opisu



Zgodnie z przepisami Zarządzenia kierujący komórką organizacyjną przedkłada projekt opisu do zatwierdzenia osobie, która reprezentuje pracodawcę, po wcześniejszej weryfikacji<sup>6</sup>. W praktyce przekazanie projektu opisu do weryfikacji najczęściej odbywa się w mniej lub bardziej formalny sposób i w ten sam sposób przekazywane są również ewentualne uwagi. W niektórych przypadkach, szczególnie przy większej liczbie opisów, taka procedura może znacznie wydłużyć pracę nad projektami opisów. Dlatego korzystne może być wcześniejsze robocze konsultowanie projektu opisu z osobą koordynującą sprawę związane z tematyką opisów w komórce organizacyjnej lub w komórce kadrowej urzędu. Zaoszczędzi to czas na ewentualne poprawki projektu i oficjalny obieg dokumentów.



**Rysunek 8: Robocze konsultacje projektu opisu stanowiska pracy przed jego przekazaniem do formalnej weryfikacji**

<sup>6</sup> § 11 ust. 5 Zarządzenia.

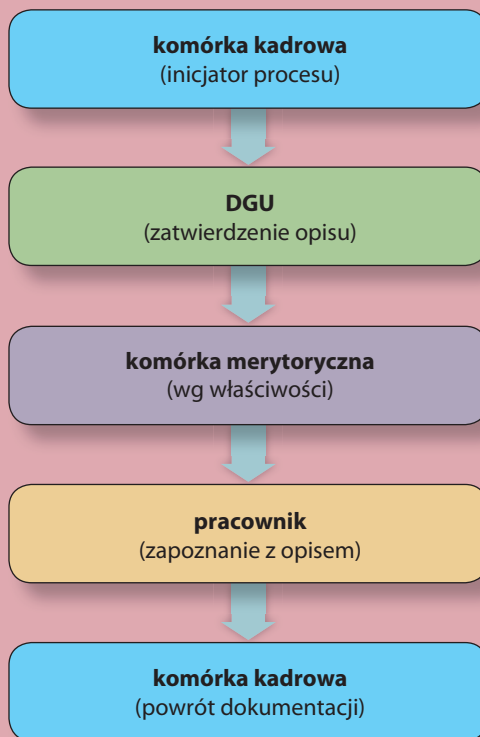
## Jak usprawnić zapoznanie pracownika z opisem?

### 16. Zapoznanie pracownika z opisem stanowiska pracy w systemie elektronicznego zarządzania dokumentacją



Zatwierdzony opis powinien trafić do pracownika zajmującego opisane stanowisko pracy, aby ten mógł zapoznać się z jego treścią. Jeżeli w urzędzie działa system elektronicznego zarządzania dokumentacją (EZD), możesz go wykorzystać w celu usprawnienia tego procesu. Pracownik może zapoznać się z opisem pracy dzięki ustawieniu odpowiedniej ścieżki obiegu dokumentu. Nie będzie wtedy konieczności drukowania opisu i składania odrębnego podpisu.

*Przykład ścieżki obiegu dokumentacji w systemie EZD:*



## 17. Zapoznanie pracownika z opisem w komórce, w której jest zatrudniony



Prostym rozwiązaniem proceduralnym, które pozwala zaoszczędzić czas jest zapoznanie pracownika z jego opisem stanowiska pracy w miejscu, w którym będzie to najdogodniejsze. Takie rozwiązanie może się sprawdzić szczególnie w tych urzędach, które zatrudniają wiele osób. Przykładowo można zapoznać pracownika z opisem bezpośrednio na jego stanowisku pracy albo przy liście obecności w sekretariacie. Szczegóły techniczne będą oczywiście zależały od organizacji pracy w danym urzędzie, ale to proste rozwiązanie może zaoszczędzić wiele czasu poświęconego na indywidualne „wizyty w kadrach” poszczególnych pracowników.

### *Jak ułatwić włączenie opisu do dokumentacji?*

## 18. Przechowywanie oryginałów opisów poza aktami osobowymi



Oryginały opisów stanowisk pracy nie zawsze muszą być przechowywane w aktach osobowych pracownika.

Opis stanowiska pracy jest obowiązkowym dokumentem w służbie cywilnej. Zawiera on informacje dotyczące stanowiska pracy, a nie osoby je zajmującej. Obowiązek przygotowania takiego dokumentu wynika z przepisów Ustawy, a nie z przepisów prawa pracy. Opis stanowiska pracy może pełnić też rolę zakresu obowiązków pracownika, a nie tylko funkcję dokumentu o charakterze organizacyjnym. W takim przypadku opis lub jego kopia powinien znaleźć się w aktach osobowych pracownika. Jeśli jednak w urzędzie obowiązują indywidualne zakresy czynności (obowiązków), stanowiące osobny dokument obok opisów, to wówczas nie ma potrzeby włączania opisu do akt osobowych pracownika.

## 19. Gromadzenie opisów w odrębnych segregatorach



Niezależnie od tego, czy opisy stanowisk pracy pełnią rolę zakresu czynności, czy nie, warto je przechowywać w jednym miejscu, żeby mieć do nich prosty i szybki dostęp<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Jeśli opis pełni również funkcję zakresu czynności, to w aktach osobowych można zamieścić jego kopię.

Takie rozwiązanie jest najbardziej przydatne dużym urządcom. Szczególnie użyteczne jest w przypadku akt osobowych pracowników o długim stażu pracy u danego pracodawcy. Dobrym sposobem uporządkowania opisów jest trzymanie ich w segregatorach uporządkowanych według komórek organizacyjnych i ich aktualności (opisy archiwalne powinny być trzymane osobno). Aby mieć możliwość szybkiego dostępu do konkretnego opisu, możesz również przechowywać ich skany na odpowiednio zabezpieczonym dysku komputerowym i uporządkować je w podobny sposób jak w segregatorze.

## 20. Udostępnianie opisu w formie elektronicznej



W ostatnich latach coraz popularniejsze są systemy kadrowe, które umożliwiają pracownikom elektroniczny dostęp do informacji i dokumentów kadrowych za pomocą aplikacji działającej w przeglądarce internetowej, co nie wymaga angażowania pracowników kadrowych. Pracownicy zwykle zaglądają do opisów w razie potrzeby, np. przy wybieraniu kryteriów ocen okresowych i sporządzaniu ocen, albo opracowywaniu indywidualnego programu rozwoju zawodowego. Dlatego, jeśli urząd korzysta z takiego systemu informacji kadrowej, warto zamieścić w nim skany opisów. Dzięki temu nie będzie trzeba drukować opisów stanowisk pracy.

*Omawiane w opracowaniu narzędzia:*

- *szablon wzoru opisu stanowiska pracy w MS Excel,*
- *przykładowa baza opisów w MS Excel,*
- *przykładowy fragment wzoru opisu stanowiska pracy z objaśnieniami,*
- *przykład wymaganych kompetencji wg grup stanowisk pracy,*

*dostępne są w serwisie internetowym służby cywilnej:*

<https://dsc.kprm.gov.pl/opisy-i-wartosciowanie-stanowisk-pracy>

Publikację przygotowali pracownicy Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, którzy zajmują się zagadnieniami związanymi z opisami stanowisk pracy. Zachęcamy do kontaktu w przypadku wątpliwości i pytań dotyczących tematyki opisów.

## KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW



DEPARTAMENT SŁUŻBY CYWILNEJ

Al. Ujazdowskie 1/3  
00-583 Warszawa  
tel. 22 694 68 31  
dsc@kprm.gov.pl

