

Zarządzenie Nr ...³

Szefa Służby Cywilnej

z dnia ...^{30 maja}..... 2012 r.

w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej

Na podstawie art. 15 ust. 9 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz. U. Nr 227, poz. 1505, z późn. zm.¹) zarządza się, co następuje:

§ 1.

1. Określa się standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, zwane dalej „standardami”, w następujących obszarach:

- 1) organizacja zarządzania zasobami ludzkimi;
- 2) nabór i wprowadzenie do pracy;
- 3) motywowanie;
- 4) rozwój i szkolenia;
- 5) rozwiązanie stosunku pracy.

2. Standardy stanowią załącznik do zarządzenia.

§ 2.

Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.



Szef Służby Cywilnej
Brodzinski
Sławomir BRODZINSKI

¹ Zmiany wymienionej ustawy zostały ogłoszone w Dz. U. z 2009 r. Nr 157, poz. 1241 i Nr 219, poz. 1706 oraz z 2011 r. Nr 82, poz. 451, Nr 185, poz. 1092 i Nr 201, poz. 1183.

Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej

I. Wyjaśnienie stosowanych określeń

Użyte w standardach określenia należy rozumieć w następujący sposób:

- 1) **bieżąca informacja zwrotna** – ocena stopnia spełnienia przez pracownika stawianych mu wymagań, osiąganych wyników i sposobu realizacji zadań. Informacja zwrotna przekazywana pracownikowi przez bezpośredniego przełożonego w określonym cyklu (na przykład kwartalnym), pełniąca funkcję ewaluacyjną, informacyjną, rozwojową i motywacyjną oraz stanowiąca wsparcie przy podejmowaniu decyzji kadrowych;
- 2) **osoby kierujące pracownikami** – osoby kierujące pracą innych osób w ramach bezpośredniej podległości służbowej. Kierowanie należy rozumieć jako odpowiedzialność za podległych pracowników, w tym dokonywanie oceny ich pracy (na przykład ocena okresowa, bieżąca informacja zwrotna);
- 3) **procesy kadrowe** – sekwencje systematycznych działań (najczęściej ujętych w procedury) przebiegających w określonej kolejności i prowadzących do zapewnienia urzędowi odpowiednich pracowników we właściwym miejscu i czasie. Działania są skupione przede wszystkim wokół procesów personalnych związanych z przyjmowaniem osób do pracy, ich funkcjonowaniem w pracy oraz odchodzeniem z pracy;
- 4) **rozmowa derekrutacyjna** – rozmowa przeprowadzana przez pracodawcę (najczęściej przez przełożonego) z pracownikiem odchodzącym z urzędu na podstawie decyzji pracodawcy;
- 5) **szkolenia kaskadowe** – system szkoleń wewnętrznych polegający na przekazywaniu wiedzy i umiejętności jednej grupy pracowników innej grupie pracowników w urzędzie lub szkolenia prowadzone przez wyselekcjonowaną i przygotowaną do ich prowadzenia grupę osób posiadających umiejętności przekazywania wiedzy innym;
- 6) **wywiad wyjściowy (*exit interview*)** – wywiad przeprowadzany przez pracodawcę (najczęściej przez przedstawiciela komórki do spraw kadr) z pracownikiem odchodzącym z urzędu na podstawie własnej decyzji. Przeprowadzenie wywiadu umożliwia pracodawcy otrzymanie od pracownika informacji między innymi na temat jakości i satysfakcji z pracy oraz poznanie przyczyn jego decyzji o odejściu. Uzyskana w ten sposób wiedza daje pracodawcy możliwość zidentyfikowania i poznania obszarów wymagających zmian w urzędzie. Najczęściej stosowane formy wywiadu to ankieta, rozmowa telefoniczna, rozmowa bezpośrednia;
- 7) **zarządzanie wiedzą** – wszystkie działania mające na celu identyfikację, gromadzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie tzw. wiedzy jawnej i ukrytej pracowników urzędu, służące podniesieniu jakości, sprawności i efektywności wykonywania przez pracowników powierzonych im zadań.

II. Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi

Standardy w obszarze organizacji zarządzania zasobami ludzkimi określa się w celu właściwej organizacji procesu zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie, aby efektywnie

wspierać realizację misji i celów urzędu oraz przyczyniać się do podwyższania poziomu satysfakcji i zadowolenia pracowników urzędu.

1. Dyrektor generalny urzędu, w terminie 1 roku od dnia wejścia w życie standardów, przygotowuje program zarządzania zasobami ludzkimi lub dostosuje, o ile jest taka konieczność, program obowiązujący w urzędzie, obejmujący w szczególności następujące elementy:
 - 1) diagnoza zarządzania zasobami ludzkimi;
 - 2) priorytety w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi;
 - 3) obszary zarządzania zasobami ludzkimi:
 - a) organizacja zarządzania zasobami ludzkimi,
 - b) nabór i wprowadzenie do pracy,
 - c) motywowanie,
 - d) rozwój i szkolenia,
 - e) rozwiązanie stosunku pracy;
 - 4) cele roczne i harmonogram wdrożenia zarządzania zasobami ludzkimi w okresie nie krótszym niż 3 lata;
 - 5) monitoring i ewaluacja zarządzania zasobami ludzkimi.
2. Program zarządzania zasobami ludzkimi, o którym mowa w ust. 1, będzie aktualizowany nie rzadziej niż raz na 3 lata.
3. Dyrektor generalny urzędu, w terminie 1 roku od dnia wejścia w życie standardów, wprowadzi procedury antymobbingowe w urzędzie, o ile dotychczas nie wprowadzono takich procedur.
4. Osoby kierujące pracownikami odpowiadają za zarządzanie podległym zespołem nie tylko w zakresie planowania, organizowania, kierowania, nadzorowania, motywowania, przestrzegania przepisów prawa pracy, zasad służby cywilnej oraz zasad etyki korpusu służby cywilnej, ale również w zakresie budowania przyjaznej atmosfery w zespole, rozwiązywania konfliktów, dbania o rozwój pracowników i planowania polityki kadrowej.
5. Zaleca się, aby dyrektor generalny urzędu określił i upowszechnił zasady realizacji procesów kadrowych – w tym obiegu dokumentów – w urzędzie.
6. Zaleca się opracowanie praktycznego poradnika dla osób kierujących pracownikami, dotyczącego realizacji procesów kadrowych w urzędzie.
7. Zaleca się wprowadzanie w urzędzie rozwiązań informatycznych usprawniających realizację procesów kadrowych.
8. Zaleca się upowszechnianie informacji o zmianach przepisów prawnych dotyczących stosunku pracy pracowników urzędu.
9. Zaleca się regularne monitorowanie jakości obsługi pracowników urzędu i kandydatów do pracy przez służby podległe dyrektorowi generalnemu urzędowi oraz monitorowanie jakości obsługi klientów przez pracowników urzędu mających z nimi kontakt.
10. Zaleca się regularne pozyskiwanie opinii pracowników na temat zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie.

III. Nabór i wprowadzenie do pracy

Standardy w obszarze naboru i wprowadzenia do pracy określa się w celu ukształtowania procesu naboru w sposób gwarantujący zachowanie otwartości i konkurencyjności oraz prowadzący do zatrudnienia osób posiadających kwalifikacje umożliwiające najlepszą realizację powierzonych zadań, a także w celu sprawnego organizowania procesu

wprowadzenia osób do pracy w urzędzie, aby umożliwić szybkie i efektywne rozpoczęcie wykonywania przez nie zadań.

1. Dyrektor generalny urzędu, w terminie 6 miesięcy od dnia wejścia w życie standardów, określi wewnętrzne procedury naboru do służby cywilnej w urzędzie lub dostosuje, o ile jest taka konieczność, procedury obowiązujące w urzędzie. Procedury te powinny zapewnić w szczególności:
 - 1) określenie przed ogłoszeniem naboru metod i technik naboru oraz sposobu dokonywania ocen w naborze w celu wyeliminowania uznaniowości i subiektywizmu;
 - 2) określenie jednoznacznych kryteriów uczestnictwa w kolejnych etapach naboru;
 - 3) wskazanie progu zaliczającego badane kompetencje, który odpowiada poziomowi kompetencji niezbędnych do podjęcia pracy na danym stanowisku;
 - 4) zachowanie jednolitych zasad dla wszystkich uczestników naboru, jasno określonych i przedstawionych do wiadomości wszystkim uczestnikom naboru;
 - 5) zgodność ogłoszenia o naborze z opisem stanowiska pracy;
 - 6) uznanie oferty nadanej w terminie określonym w ogłoszeniu o naborze za ofertę złożoną w terminie w sytuacji, gdy w ogłoszeniu o naborze został wskazany minimalny termin wynikający z ustawy o służbie cywilnej;
 - 7) udział każdego kandydata spełniającego wymagania formalne w kolejnym etapie naboru następującym po weryfikacji ofert pod względem formalnym oraz dopuszczalność zastosowania, jako kolejnego etapu naboru, techniki (metody) selekcji bazującej na analizie nadesłanych ofert, uwzględniającej kryteria wynikające z ogłoszenia o naborze;
 - 8) sprawdzanie wszystkich wymagań niezbędnych oraz wymagań dodatkowych (pożądanych) wskazanych w ogłoszeniu o naborze przy użyciu adekwatnych narzędzi umożliwiających obiektywne sprawdzenie spełnienia tych wymagań;
 - 9) przeprowadzanie selekcji kandydatów tylko w oparciu o wymagania, które wynikają z treści ogłoszenia o naborze;
 - 10) stosowanie w odniesieniu do wszystkich uczestników naboru pytań lub zadań nakierowanych na ocenę tych samych kompetencji w oparciu o tę samą technikę (metodę) selekcji, gwarantujących porównywalność otrzymanych wyników;
 - 11) informowanie kandydatów, na równych zasadach, o zakwalifikowaniu do kolejnego etapu naboru oraz o metodach i technikach stosowanych na tym etapie;
 - 12) odzwierciedlanie w dokumentacji z naboru wszystkich czynności i zdarzeń mających wpływ na przebieg naboru oraz jego wynik, w tym treści pytań lub zadań oraz kryteriów i ocen dokonanych w trakcie naboru.
2. Zaleca się, aby wewnętrzne procedury naboru przewidywały:
 - 1) przeprowadzanie rozmowy kwalifikacyjnej w każdym naborze;
 - 2) umieszczanie w ogłoszeniu o naborze informacji o wysokości proponowanego wynagrodzenia zasadniczego;
 - 3) stosowanie zróżnicowanych metod i technik selekcji kandydatów dostosowanych do wymagań związanych ze stanowiskiem pracy;
 - 4) przeprowadzanie badania kompetencji kierowniczych w odniesieniu do kandydatów biorących udział w naborze na stanowiska niebędące wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej, na których występuje zarządzanie zespołem

- lub koordynowanie prac zespołu i wymagane jest posiadanie doświadczenia kierowniczego;
- 5) udział przedstawiciela komórki do spraw kadr w procesie naboru, jako kompetentnego partnera i doradcy, czuwającego nad merytoryczną i formalną zgodnością podejmowanych działań z zasadami naboru w służbie cywilnej oraz przyjętymi w urzędzie wewnętrznymi procedurami naboru;
 - 6) informowanie kandydatów, na równych zasadach, o niezakwalifikowaniu do kolejnego etapu naboru.
3. Zaleca się, aby wewnętrzne procedury naboru były udostępniane na stronie internetowej urzędu. Ponadto zaleca się, aby na stronie internetowej urzędu zamieszczone zostały inne informacje przydatne z punktu widzenia kandydata, wyjaśniające lub uzupełniające informacje zawarte w udostępnionych na tej stronie wewnętrznych procedurach naboru.
 4. Dyrektor generalny urzędu, w terminie 6 miesięcy od dnia wejścia w życie standardów, określi zasady organizacji służby przygotowawczej w urzędzie, o ile dotychczas nie wprowadzono takiego dokumentu.
 5. W zakresie wprowadzenia pracowników do pracy zaleca się:
 - 1) zapoznanie nowego pracownika z misją i głównymi celami urzędu;
 - 2) informowanie pracowników danej komórki organizacyjnej lub całego urzędu o zatrudnieniu nowej osoby w urzędzie na przykład poprzez komunikat w intranecie lub e-mail;
 - 3) przedstawienie nowemu pracownikowi współpracowników oraz zapoznanie go z działalnością i zadaniami komórki organizacyjnej;
 - 4) wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za proces adaptacji nowego pracownika w początkowym okresie pracy.

IV. Motywowanie

Standardy w obszarze motywowania określa się w celu budowania zaangażowania pracowników w pracę na rzecz urzędu i wykonywanych zadań.

1. Ustalając poziom wynagrodzenia zasadniczego członka korpusu służby cywilnej dyrektor generalny urzędu w szczególności:
 - 1) uwzględnia wynik wartościowania stanowiska pracy;
 - 2) uwzględnia ocenę pracy, w tym przede wszystkim poziom kompetencji i wyniki pracy;
 - 3) uwzględnia uwarunkowania rynku pracy;
 - 4) nie uwzględnia tych kompetencji pracownika, które nie są związane z jego zadaniami, ani w inny sposób nie mogą być przydatne dla funkcjonowania urzędu.
2. Wynagrodzenie zasadnicze członka korpusu służby cywilnej nie może być zmniejszane w związku z otrzymywaniem dodatków.
3. Dyrektor generalny urzędu zapewnia, aby różnice w poziomie wynagrodzenia zasadniczego pomiędzy stanowiskami pracy, wynikające z hierarchii stanowisk, motywowały do awansowania i rozwoju.
4. Dyrektor generalny urzędu wprowadzi system bieżącej informacji zwrotnej regularnie oceniającej wyniki pracy i sposób realizacji zadań członków korpusu służby cywilnej.
5. Zaleca się, aby dyrektor generalny urzędu określił zasady oraz kryteria przyznawania nagród w urzędzie.

6. Zaleca się, aby zasady oraz kryteria przyznawania nagród w urzędzie uwzględniały w szczególności następujące wytyczne:
 - 1) przyznawanie nagród za fakt szczególnie dobrego wykonywania obowiązków z uwzględnieniem ilości, jakości i złożoności wykonywanej pracy, a także samodzielności i zaangażowania pracownika;
 - 2) stosowanie zróżnicowanego katalogu kryteriów przyznawania nagród, na przykład: praca w zespołach, wykonanie konkretnego zadania, prowadzenie szkoleń wewnętrznych, mentoring;
 - 3) dostosowanie częstotliwości przekazywania bieżącej informacji zwrotnej do częstotliwości przyznawania nagród okresowych, w przypadku przyznawania tego rodzaju nagród w urzędzie;
 - 4) przekazywanie bieżącej informacji zwrotnej wszystkim pracownikom, także tym, którzy nie otrzymali nagrody okresowej, w przypadku przyznawania tego rodzaju nagród w urzędzie;
 - 5) przyznawanie nagród niezwłocznie po upływie okresu, którego dotyczą lub po zakończeniu zadania, którego wykonanie jest nagrodzone;
 - 6) przyznawanie nagród pracownikowi po konsultacji z bezpośrednim przełożonym;
 - 7) ustalanie przez dyrektora generalnego urzędu nagród dla dyrektorów i zastępców dyrektorów komórek organizacyjnych w ścisłej współpracy z nadzorującym dane stanowiska pracy członkiem kierownictwa urzędu;
 - 8) informowanie osób kierujących pracownikami o ostatecznej decyzji dotyczącej przyznania lub nieprzyznania nagród podległym im pracownikom;
 - 9) różnicowanie wysokości nagród w celu zwiększenia ich waloru motywacyjnego;
 - 10) przedstawianie osiągnięć pracownika – z uwzględnieniem bieżącej informacji zwrotnej lub wyników oceny pracy pracownika – w uzasadnieniu wniosku o nagrodę;
 - 11) informowanie pracownika przez bezpośredniego przełożonego lub wnioskującego o nagrodę – najlepiej w formie ustnej, w trakcie bezpośredniego spotkania – o wysokości przyznanej nagrody oraz podanie uzasadnienia swojej decyzji.
7. Zaleca się wprowadzanie elastycznych rozwiązań dotyczących czasu i sposobu pracy, oraz innych rozwiązań umożliwiających godzenie obowiązków zawodowych z życiem prywatnym i rodzinnym.
8. Zaleca się wykorzystywanie niematerialnych narzędzi motywacyjnych, takich jak na przykład: stosowanie pochwał, wyróżnień, budowanie przyjaznej atmosfery zespołu, usprawnianie komunikacji, stwarzanie warunków do samorealizacji, kierowanie na szkolenia, powierzanie nowych, interesujących zadań, zwiększanie zakresu odpowiedzialności i samodzielności, optymalizowanie organizacji pracy.
9. Osoby kierujące pracownikami powinny starać się rozpoznawać potrzeby swoich podwładnych i w indywidualny sposób dopasowywać narzędzia motywacyjne.

V. Rozwój i szkolenia

Standardy w obszarze rozwoju i szkoleń określa się w celu wprowadzenia w urzędzie polityki rozwoju i szkoleń pracowników oraz w celu podwyższania jakości realizowanych w urzędzie zadań i budowania zaangażowania pracowników w pracę na rzecz urzędu.

1. Dyrektor generalny urzędu, w terminie 6 miesięcy od dnia wejścia w życie standardów, określi formułę oraz zasady opracowywania i realizacji indywidualnych programów rozwoju zawodowego w urzędzie, w którym nie zostało to dotychczas określone.
2. Dyrektor generalny urzędu, w terminie 1 roku od dnia wejścia w życie standardów, opracuje roczny plan szkoleń pracowników, odpowiadający potrzebom urzędu, z uwzględnieniem indywidualnych programów rozwoju zawodowego lub dostosuje, o ile jest taka konieczność, plan obowiązujący w urzędzie.
3. Roczny plan szkoleń pracowników, o którym mowa w ust. 2, będzie corocznie aktualizowany.
4. Zaleca się, aby dyrektor generalny urzędu określił zasady i wdrożył narzędzia zarządzania wiedzą w urzędzie mające na celu zapewnienie dzielenia się wiedzą między pracownikami, jak również lepszy dostęp do wiedzy będącej w posiadaniu pracowników urzędu.
5. Zaleca się, aby dyrektor generalny urzędu opracował zasady i narzędzia wspierające proces badania potrzeb rozwojowych i efektywność szkoleń w urzędzie.
6. Zaleca się korzystanie z różnorodnych form i narzędzi podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników, w szczególności:
 - 1) szkolenie;
 - 2) samodoskonalenie na przykład poprzez lekturę literatury, orzecznictwa;
 - 3) doskonalenie w działaniu na przykład poprzez udział w stażach, zespołach zadaniowych, wykonywanie analiz, ekspertyz, dodatkowych zadań, ustalanie zastępstw;
 - 4) uczenie się od innych na przykład poprzez instruktaż, mentoring, coaching, konsultacje, wizyty studyjne.
7. W celu zapewnienia wysokiej efektywności i standardów szkoleń, zaleca się:
 - 1) dopasowanie wielkości grupy do tematyki i formy szkolenia;
 - 2) dopasowanie poziomu szkolenia do poziomu wiedzy jego uczestników;
 - 3) zastosowanie *pre* i *post* testów, które dają możliwość weryfikowania przyrostu wiedzy, sprawdzenia czy szkolenie spełniło postawiony cel;
 - 4) zastosowanie ewaluacji szkoleń poprzez wypełnienie przez uczestników szkoleń ankiet indywidualnej oceny szkolenia lub przeprowadzenie indywidualnych rozmów z uczestnikami.
8. Zaleca się wprowadzenie systemu szkoleń wewnętrznych, w tym w szczególności:
 - 1) opracowanie, dla osób kierujących zespołami, wewnętrznych programów szkoleniowych i rozwojowych kształtujących wiedzę i umiejętności niezbędne do wykonywania obowiązków kierowniczych;
 - 2) opracowanie programu wdrożeniowego dla osób rozpoczynających kierowanie pracownikami (początkujących menedżerów).
9. Zaleca się wprowadzenie systemu szkoleń kaskadowych w urzędzie.
10. Zaleca się wdrożenie zasad organizowania naborów wewnętrznych w urzędzie.
11. Osoba kierująca pracownikami monitoruje rozwój zawodowy podległych pracowników.

VI. Rozwiązanie stosunku pracy

Standardy w obszarze rozwiązania stosunku pracy określa się w celu zapewnienia ciągłości i skuteczności pracy urzędu podczas przeprowadzania działań mających na celu rozwiązanie stosunku pracy, przy jednoczesnym zapewnieniu przestrzegania praw pracowniczych.

1. Zaleca się, aby dyrektor generalny urzędu:
 - 1) wdrożył procedurę wywiadu wyjściowego (*exit interview*) dla pracowników odchodzących na własną prośbę;
 - 2) zapewnił przygotowanie osób kierujących pracownikami do przeprowadzania rozmów derekrutacyjnych.
2. Komórki do spraw kadr udzielają wsparcia kierującym komórkami organizacyjnymi, z których odchodzą pracownicy, informując o obowiązujących w tym zakresie przepisach oraz udzielają wsparcia odchodzącym pracownikom, w tym w szczególności:
 - 1) informują pracowników o przysługujących im uprawnieniach;
 - 2) udzielają niezbędnych wyjaśnień z zakresu prawa pracy.
3. Osoby kierujące pracownikami:
 - 1) zapewniają odpowiedni sposób przekazywania prowadzonych spraw i dokumentów przez odchodzących pracowników w celu maksymalnego zabezpieczenia interesów urzędu;
 - 2) podejmują działania zapewniające ciągłość pracy na wakującym stanowisku pracy (nabór, zmiana podziału zadań, umowa w celu zastępstwa);
 - 3) na wniosek pracowników, których stosunek pracy ulega rozwiązaniu – dokonują ich oceny okresowej, a w odniesieniu do pracowników, którzy nie podlegają ocenom okresowym, wydają opinię o ich pracy.