



# Plan szkoleń centralnych w służbie cywilnej na 2019 rok



KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW  
LUTY 2019

**Szanowni Państwo!**

Przedstawiam Państwu „Plan szkoleń centralnych w służbie cywilnej na 2019 rok”. Wybierając tematykę szkoleń, staraliśmy się, wraz z moimi współpracownikami z Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, aby obejmowała ona istotne i aktualne zagadnienia. Aby dotyczyła spraw, z którymi mają Państwo do czynienia w swojej codziennej pracy. Jestem przekonany, że udział w tych szkoleniach zwiększy Państwa wiedzę i umiejętności, dzięki czemu administracja rządowa na wszystkich szczeblach będzie funkcjonować lepiej.



Pierwszym z tematów, który proponuję, jest „Zastosowanie narzędzi *Work-Life Balance* w praktyce urzędu”. Poprzez to szkolenie chciałbym spopularyzować wśród członków korpusu służby cywilnej ideę harmonijnego godzenia życia zawodowego z prywatnym (*Work-Life Balance*). Sprzyja temu np. wprowadzenie do urzędów rozwiązań, które niosą ze sobą nowe możliwości, takie jak korzystanie z tzw. ruchomego czasu pracy czy telepraca, która daje możliwość wyboru miejsca jej wykonywania.

Drugi temat szkoleń to „Efektywne zarządzanie zespołem – szkolenia dla menedżerów”. Z uwagi na zróżnicowaną jakość zarządzania w administracji rządowej, w dalszym ciągu chcę wspierać rozwój i wzmacniać kompetencje menedżerów w zakresie kierowania pracownikami. Za szczególnie istotne w umiejętnym zarządzaniu zespołem uważam wspieranie kreatywności i innowacyjności pracowników. Szkolenia, które przygotowaliśmy dla menedżerów, pozytywnie wpłyną na funkcjonowanie całej administracji.

Kolejnym zagadnieniem, na które położyłem szczególny nacisk w tegorocznym planie szkoleń centralnych, jest wsparcie procesu rekrutacji pracowników. Dlatego też trzecia z moich propozycji to „Warsztat HR-owca: jak budować narzędzia do badania kompetencji miękkich”. Chciałbym poprzez to szkolenie wesprzeć komórki kadrowe urzędów w zakresie oceny kompetencji miękkich kandydatów do pracy, a także wypracować katalog narzędzi, które służą do ich badania.

Liczę, że w ofercie szkoleń centralnych na ten rok znajdą Państwo coś interesującego, zgodnego ze swoimi potrzebami i oczekiwaniami. Życzę Państwu ciekawych i owocnych szkoleń!

*Dobrosław Dowiat-Urbański*  
**Szef Służby Cywilnej**  
**Dobrosław Dowiat-Urbański**

## Spis treści

<b>TEMATY SZKOLEŃ CENTRALNYCH</b> .....	4
1. Zastosowanie narzędzi <i>Work-Life Balance</i> w praktyce urzędu .....	4
2. Efektywne zarządzanie zespołem – szkolenia dla menedżerów .....	5
3. Warsztat HR-owca: jak budować narzędzia do badania kompetencji miękkich .....	6
<b>ZALECANE RODZAJE SZKOLEŃ</b> .....	8
1. Etyka w służbie cywilnej .....	8
2. Postępowanie administracyjne .....	8
3. Efektywna komunikacja i prosty język .....	8
<b>ZALECENIA W ZAKRESIE ORGANIZACJI SZKOLEŃ</b> .....	10
1. Korzystanie z oferty Krajowej Szkoły Administracji Publicznej im. Prezydenta RP Lecha Kaczyńskiego .....	10
2. Wykorzystanie szkoleń e-learningowych .....	10
3. Wydawanie zaświadczeń o ukończeniu szkolenia .....	11
4. Ewaluacja szkoleń .....	11
<b>RAMY PRAWNE REALIZACJI SZKOLEŃ CENTRALNYCH</b> .....	12

## 1. Zastosowanie narzędzi *Work-Life Balance* w praktyce urzędu

### Cel i opis szkolenia

Zmiany na rynku pracy szczególnie dotyczą służbę cywilną, która w coraz mniejszym stopniu może konkurować o pracowników pod względem wysokości płac. Stabilizacja zatrudnienia i pewność wypłaty wynagrodzenia nie wystarczają, aby przyciągnąć i zatrzymać najlepszych pracowników. Badania pokazują, że dla wielu osób coraz ważniejsze stają się niematerialne aspekty pracy, takie jak kultura organizacyjna, w tym atmosfera w pracy, możliwości rozwoju oraz godzenia życia zawodowego z prywatnym (*Work-Life Balance*, WLB). Wdrożenie lub poprawa tego rodzaju rozwiązań może skutecznie motywować pracowników, a zarazem zwiększyć konkurencyjność służby cywilnej względem sektora prywatnego. Urzędy mają możliwość wdrożenia wielu różnych rozwiązań z tego zakresu, nie zawsze jednak wiedzą, czy i jak to zrobić.

Dzięki udziałowi w szkoleniu członkowie korpusu służby cywilnej, a w szczególności kadra kierownicza i pracownicy komórek kadrowych, zwiększą swoją świadomość w zakresie dotyczącym wykorzystywania narzędzi, które służą godzeniu życia zawodowego z prywatnym. Podczas szkolenia zostaną przedstawione rozwiązania, które mogą funkcjonować w administracji rządowej.

W programie szkolenia planuje się uwzględnić m.in. następujące zagadnienia:

- Czym jest *Work-Life Balance*?
- WLB jako czynnik motywujący pracowników, w tym jako narzędzie, które buduje kulturę organizacyjną urzędu i przeciwdziała wypaleniu zawodowemu.
- Omówienie praktycznych zastosowań narzędzi, które pozwalają wspierać i kształtować równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, w następujących obszarach:
  - czas i organizacja pracy oraz dojazd do pracy,
  - ciąża i narodziny dziecka, opieka nad dzieckiem/osobą zależną,
  - wypoczynek, sport, rekreacja i czas wolny,
  - integracja i komunikacja,
  - zdrowie,
  - rozwiązania finansowe.
- Jak zaplanować i wdrożyć rozwiązania z zakresu WLB w urzędzie?
- Wymiana doświadczeń dotyczących WLB w różnych urzędach.

### **Metody realizacji szkolenia**

Formy zajęć: warsztat, ćwiczenia, miniwykład, dyskusja i analiza studiów przypadku.

### **Grupa docelowa (uczestnicy szkolenia)**

Kadra kierownicza i pracownicy komórek kadrowych w urzędach terenowych.

łącznie planuje się przeszkolić ok. 240 osób.

### **Założenia realizacji szkolenia**

W ramach szkolenia planuje się przeprowadzić ok. 16 dwudniowych sesji szkoleniowych.

**Termin i miejsce realizacji szkolenia:** II-III kwartał 2019 r., 16 miast wojewódzkich

**Planowany budżet:** ok. 209 720 zł

## **2. Efektywne zarządzanie zespołem – szkolenia dla menedżerów**

### **Cel i opis szkolenia**

Jednym z kluczowych zasobów, jakie mają wpływ na sukces każdej organizacji, jest kompetentna kadra menedżerska. Dobrego menedżera powinny charakteryzować określone cechy osobowości. Powinien on też mieć umiejętności, które pozwolą mu skutecznie zarządzać zespołem, takie jak umiejętność planowania i monitorowania pracy czy motywowania i wspierania rozwoju pracowników.

Rynek pracy, który rozwija się dynamicznie, coraz częściej wymaga od pracowników kreatywnego i innowacyjnego myślenia, zwłaszcza gdy w swojej pracy proponują oni i wprowadzają nowe rozwiązania. Menedżer powinien zachęcać pracowników, aby wychodzili z inicjatywą, a także zauważać i doceniać ich twórcze podejście do zadań, które wykonują.

Menedżerowie o wysokich kompetencjach zarządczych budują kulturę organizacyjną i atmosferę pracy, a także zwiększają efektywność pracy zespołu. Dlatego jednym z priorytetów szkoleniowych Szefa Służby Cywilnej w 2019 r. jest kontynuacja działań, które mają wzmocnić kompetencje menedżerskie osób kierujących zespołami.

W programie szkolenia planuje się uwzględnić m.in. następujące zagadnienia:

- wyznaczanie celów i działań, monitorowanie i rozliczanie zadań (w tym konstruktywna krytyka);
- rozpoznawanie potrzeb pracowników i ich motywacji, motywowanie (szczególnie pozafinansowe), pobudzanie zaangażowania;
- rozwijanie i ocenianie pracowników;

- dbanie o atmosferę pracy i kształtowanie kultury organizacyjnej (na poziomie zarządzanego zespołu lub organizacji);
- wspieranie twórczego podejścia pracowników (co zrobić, aby pracownicy wychodzili z inicjatywą, zgłaszali pomysły działań i usprawnień);
- narzędzia i zasady budowania klimatu sprzyjającego innowacyjnemu podejściu pracowników.

#### **Metody realizacji szkolenia**

Forma zajęć zróżnicowana: warsztat, ćwiczenia, miniwykład dyskusja i analiza studiów przypadku.

#### **Grupa docelowa (uczestnicy szkolenia)**

Osoby, które kierują zespołami w urzędach terenowych.

łącznie planuje się przeszkolić ok. 240 osób.

#### **Założenia realizacji szkolenia**

W ramach szkolenia planuje się przeprowadzić 16 dwudniowych sesji szkoleniowych.

**Termin i miejsce realizacji szkolenia:** II-III kwartał 2019 r., 16 miast wojewódzkich.

#### **Kurs e-learningowy:**

Szkolenia w tym zakresie będzie wspierał kurs e-learningowy z tematyki dotyczącej efektywnego zarządzania zespołami w celu udostępnienia wiedzy z tego zakresu jak najszerszej liczbie członków korpusu służby cywilnej.

**Planowany budżet:** ok. 232 600 zł

### [3. Warsztat HR-owca: jak budować narzędzia do badania kompetencji miękkich](#)

#### **Cel i opis szkolenia**

Kompetencje miękkie osób zatrudnionych w urzędach administracji publicznej mają kluczowe znaczenie dla sprawnej realizacji zadań. Stosunkowo rzadko są one jednak rzetelnie badane już na etapie naboru. Równie rzadko uwzględnia się je w trakcie planowania dalszego rozwoju zawodowego pracowników. Niewiele urzędów stosuje odpowiednie narzędzia do pomiaru kompetencji miękkich. Te, które są ogólnodostępne, nie zawsze w pełni odpowiadają konkretnym wymaganiom.

Wyposażenie pracowników komórek kadrowych w umiejętności, które pozwalają na samodzielne tworzenie i sprawne wykorzystanie takich narzędzi, umożliwi szersze ich stosowanie. Sprawdzanie kompetencji miękkich na etapie naboru pozwoli zatrudniać w służbie cywilnej

osoby, które już mają takie kompetencje. Ocena kompetencji u osób już zatrudnionych umożliwi prowadzenie bardziej świadomej polityki szkoleniowej i pozwoli dalej te kompetencje rozwijać.

W programie szkolenia planuje się uwzględnić m.in. następujące zagadnienia:

- definiowanie kompetencji miękkich;
- zasady pomiaru i oceny kompetencji miękkich;
- zapoznanie się z przykładowymi narzędziami do oceny kompetencji miękkich;
- zasady tworzenia narzędzi do oceny kompetencji miękkich;
- sposoby wykorzystania narzędzi do oceny kompetencji miękkich;
- sposoby interpretacji wyników;
- określenie potrzeb urzędu w oparciu o informacje zebrane od uczestników przed rozpoczęciem szkolenia;
- opracowanie przykładowych narzędzi w oparciu o określone potrzeby urzędów.

#### **Metody realizacji szkolenia**

Forma zajęć zróżnicowana: warsztat, ćwiczenia, miniwykład, dyskusja i analiza studiów przypadku.

#### **Grupa docelowa (uczestnicy szkolenia)**

Pracownicy komórek kadrowych i inne osoby zajmujące się badaniem kompetencji miękkich, zatrudnione w urzędach, w których funkcjonuje stanowisko dyrektora generalnego urzędu (ministerstwa i KPRM, urzędy centralne i urzędy wojewódzkie).

Łącznie planuje się przeszkolić ok. 64 osoby.

#### **Założenia realizacji szkolenia**

W ramach szkolenia planuje się przeprowadzić 4 trzydniowe sesje szkoleniowe.

**Termin i miejsce realizacji szkolenia:** II-III kwartał 2019 r., Warszawa

**Planowany budżet:** ok. 57 680 zł

## II. ZALECANE RODZAJE SZKOLEŃ

Po analizie potrzeb szkoleniowych zgłoszonych w systemie *Centrum Kompetencji Państwa* oraz w celu jak najlepszej realizacji zadań administracji rządowej rekomenduję, aby kierownicy urzędów ujęli w planach szkoleniowych następujące obszary tematyczne:

### 1. Etyka w służbie cywilnej

W celu kontynuacji działań prowadzonych w ramach szkoleń centralnych w 2018 r., związanych z budową i promowaniem kultury uczciwości w służbie cywilnej oraz wdrażaniem Rekomendacji Rady OECD<sup>1</sup>, zalecam korzystanie z programów dydaktycznych Szefa Służby Cywilnej na temat etyki i rozwiązywania dylematów etycznych<sup>2</sup>. Bardzo istotny jest w tym kontekście również rozwój kompetencji miękkich doradców ds. etyki w służbie cywilnej. Dzięki temu łatwiej będzie im rozwiązywać trudne sytuacje pracownicze oraz udzielać wsparcia współpracownikom. Doradcy, aby skutecznie wykonywać swoje zadania, powinni mieć opanowane elementy komunikacji interpersonalnej. Ich stosowanie ułatwi im prowadzenie rozmów w sytuacjach trudnych dla nich oraz dla innych pracowników urzędów, w których pracują.

### 2. Postępowanie administracyjne

Tylko prawidłowy przebieg postępowania administracyjnego, od chwili jego wszczęcia aż do zakończenia, gwarantuje, że zapadłe w konkretnej sprawie rozstrzygnięcie będzie zgodne z prawem. Nie możemy mówić o równości obywateli i instytucji wobec prawa, gdyby – w wyniku nieznamości procedur przez urzędników – ich pozycja wobec urzędu była różna. Aby członkowie korpusu służby cywilnej wykonywali swoje zadania rzetelnie i terminowo (także w kontekście znowelizowanych przepisów kodeksu postępowania administracyjnego), zalecam szkolenia z poprawności stosowania procedury administracyjnej w organach administracji rządowej.

### 3. Efektywna komunikacja i prosty język

Nawet o najtrudniejszych, najbardziej skomplikowanych sprawach powinniśmy komunikować się w sposób prosty, jasny i dostępny dla każdego. Szkolenia z zakresu efektywnej komunikacji i prostego języka służą poprawie skuteczności komunikacji na linii urzędnik – obywatel, ale także urząd – urząd. Jako urzędnicy zawsze musimy kierować się przepisami prawa, bo naszym celem

---

<sup>1</sup> Tekst „Rekomendacji Rady dotyczącej uczciwości w służbie publicznej” przyjęty przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) pod koniec stycznia 2017 r. jest dostępny na stronie <https://dsc.kprm.gov.pl/etyka-w-urzedzie>.

<sup>2</sup> Zalecenie Szefa Służby Cywilnej dotyczące promowania kultury uczciwości w służbie cywilnej jest dostępne na stronie <https://dsc.kprm.gov.pl>.



jest przede wszystkim ochrona interesu publicznego. Interes ten jednak nie zawsze jest zbieżny z oczekiwaniami obywatela. Dlatego tak ważne jest jednoznaczne i zrozumiałe uzasadnienie rozstrzygnięć urzędu, żeby obywatele mogli zrozumieć nas, urzędników, i wydawane przez nas decyzje. Żeby w tym dialogu obywatele czuli się pełnoprawnymi partnerami, traktowanymi przez nas z szacunkiem. Jasny, poprawny i zrozumiały język jest właśnie jego wyrazem. Zalecam zatem organizowanie szkoleń z efektywnej komunikacji i prostego języka oraz korzystanie z broszury o zasadach komunikacji pisemnej z obywatelem<sup>3</sup>, jak również kursu e-learningowego *Tworzenie komunikatów pisemnych zrozumiałych i dopasowanych do odbiorcy*, który jest dostępny na platformie e-learningowej KPRM.

---

<sup>3</sup> Opracowanej z inicjatywy Szefa Służby Cywilnej i dostępnej na stronie głównej <https://dsc.kprm.gov.pl>.

W trosce o jakość i efektywność organizacji szkoleń pragnę zwrócić Państwa uwagę na poniższe zagadnienia z obszaru szkolenia i rozwoju.

### 1. Korzystanie z oferty Krajowej Szkoły Administracji Publicznej im. Prezydenta RP Lecha Kaczyńskiego

Pracownicy jednostek administracji rządowej mogą korzystać ze szkoleń oferowanych przez KSAP w formule dotacji celowej<sup>4</sup>. Tegoroczna oferta szkoleniowa KSAP zawiera ok. 160 tematów szkoleń z różnorodnych obszarów problemowych, które dotyczą m.in.: kontroli i audytu, zamówień publicznych czy zarządzania ludźmi.

Krajowa Szkoła Administracji Publicznej im. Prezydenta RP Lecha Kaczyńskiego jest instytucją szkoleniową o ugruntowanej pozycji na rynku. Organizatorzy, przygotowując każdego roku tematy szkoleń, skupiają się na aktualnych potrzebach urzędów i pracujących w nich osób. Ze względu na grupę docelową, do której skierowane są szkolenia KSAP, członkowie korpusu służby cywilnej mogą wymieniać się poglądami oraz nawiązywać kontakty z pracownikami innych urzędów.

### 2. Wykorzystanie szkoleń e-learningowych

Szkolenia e-learningowe umożliwiają dostęp do elektronicznej oferty szkoleniowej w dowolnym czasie i miejscu. Znacznie ułatwia to łączenie obowiązków zawodowych z koniecznością ustawicznego kształcenia i podnoszenia kompetencji zawodowych członków korpusu służby cywilnej. Z punktu widzenia urzędu metoda e-learningowa pozwala też skuteczniej zarządzać budżetem szkoleniowym. Zachęcam zatem do jak najszerszego wykorzystania tej formy podnoszenia kwalifikacji, w szczególności do korzystania z platformy e-elearningowej KPRM. W ubiegłym roku udostępniono na niej 11 nowych kursów, w tym 9 z zakresu oceny skutków regulacji oraz wzmocnienia umiejętności analitycznych.

---

<sup>4</sup> Na stronie Serwisu Służby Cywilnej są dostępne szablony, pomocne w przygotowaniu umowy dotacyjnej z KSAP.

### 3. Wydawanie zaświadczeń o ukończeniu szkolenia

Członkowie korpusu służby cywilnej, po ukończeniu szkolenia, powinni uzyskać wskazujące na to zaświadczenie<sup>5</sup>. Odpowiedzialny za to jest organizator szkolenia, którym w przypadku szkoleń wewnętrznych jest kierownik urzędu. Na zaświadczeniu powinny się znaleźć takie informacje jak:

- temat szkolenia,
- termin i miejsce,
- organizator szkolenia.

Dobrze, gdy na zaświadczeniu znajdują się również informacje o zagadnieniach tematycznych i wymiarze godzinowym szkolenia.

### 4. Ewaluacja szkoleń

Szkolenia, w których uczestniczą członkowie korpusu służby cywilnej, powinny podlegać ewaluacji<sup>6</sup>. Aby to ułatwić pracownicy Departamentu Służby Cywilnej KPRM przygotowali Arkusz Indywidualnej Oceny Szkolenia. Jest to nowa wersja dokumentu, zaktualizowana na podstawie doświadczeń pracowników DSC oraz ankiet stosowanych w KPRM, KSAP i innych publicznych instytucjach edukacyjnych. Arkusz znajdą Państwo na stronie internetowej [www.dsc.kprm.gov.pl](http://www.dsc.kprm.gov.pl).

---

<sup>5</sup> Obowiązek ten wynika z § 14 *rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 24 czerwca 2015 r. w sprawie szczegółowych warunków organizowania i prowadzenia szkoleń w służbie cywilnej*.

<sup>6</sup> Obowiązek prowadzenia ewaluacji wynika z § 15 *rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 24 czerwca 2015 r. w sprawie szczegółowych warunków organizowania i prowadzenia szkoleń w służbie cywilnej*.

## IV.

## RAMY PRAWNE REALIZACJI SZKOLEŃ CENTRALNYCH

Szkolenia centralne są jednym z elementów systemu szkoleń w służbie cywilnej<sup>7</sup>. Planuje je, organizuje i nadzoruje Szef Służby Cywilnej<sup>8</sup>. Szkolenia centralne organizuje się dla członków korpusu służby cywilnej, aby rozwijać ich wiedzę i umiejętności określone w priorytetach szkoleniowych. Są one zawarte w planie szkoleń centralnych.

Poprzez organizację szkoleń centralnych<sup>9</sup> Szef Służby Cywilnej:

- 1) wspiera realizację zadań służby cywilnej,
- 2) upowszechnia zasady służby cywilnej oraz zasady etyki korpusu służby cywilnej,
- 3) upowszechnia standardy zarządzania zasobami ludzkimi,
- 4) rozwija umiejętności koordynowania prac na poziomie urzędu i między urzędami,
- 5) upowszechnia wiedzę niezbędną do realizacji zadań służby cywilnej.

Każdego roku Szef Służby Cywilnej opracowuje **plan szkoleń centralnych w służbie cywilnej**<sup>10</sup>.

Zawiera on w szczególności:

- 1) priorytety szkoleniowe dla członków korpusu służby cywilnej,
- 2) rodzaje szkoleń, które mają w danym roku szczególne znaczenie,
- 3) inne zalecenia i informacje dla osób, które organizują i nadzorują szkolenia w służbie cywilnej.

Przy ustalaniu programów szkoleń Szef Służby Cywilnej współdziała w szczególności z Krajową Szkołą Administracji Publicznej im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego<sup>11</sup>. Plan szkoleń centralnych w służbie cywilnej opiniuje Rada Służby Publicznej<sup>12</sup>.

Koszty szkoleń centralnych w służbie cywilnej pokrywa rezerwa budżetowa<sup>13</sup>. W roku 2019 na realizację szkoleń centralnych zaplanowano 500 000 zł<sup>14</sup>.

---

<sup>7</sup> Art. 106 ust. 2 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz. U. z 2018 r. poz. 106).

<sup>8</sup> Art. 106 ust. 2 pkt 1 ustawy o służbie cywilnej.

<sup>9</sup> § 3 ust. 2 rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 24 czerwca 2015 r. w sprawie szczegółowych warunków organizowania i prowadzenia szkoleń w służbie cywilnej (Dz. U. 2015, poz. 960).

<sup>10</sup> Art. 107 ust. 1 i 2 ustawy o służbie cywilnej.

<sup>11</sup> Art. 107 ust. 3 ustawy o służbie cywilnej.

<sup>12</sup> Art. 19 ust. 2 pkt 6 ustawy o służbie cywilnej.

<sup>13</sup> Art. 111 pkt 2 ustawy o służbie cywilnej.

<sup>14</sup> Część 83 – Rezerwy celowe, pozycja 20 – Środki na szkolenia i wynagrodzenia na nowe mianowania urzędników służby cywilnej oraz skutki przechodzące z roku 2018 oraz zwiększenie wynagrodzeń aplikantów i asesorów Urzędu Patentowego RP w związku z awansem zawodowym.