

Izabela Pieklus, Grzegorz Pytel, Tadeusz Reimus

Zespół współpracujący:  
Mirosława Gąsiorowska, Kamil Szymański

# **Strategia szkoleniowa w służbie publicznej na lata 2008 - 2010**

Warszawa, listopad 2008

**Digital System s.c.**  
**43-300 Bielsko-Biala, ul. Bukowa 15**  
**[www.digitalsystem.com.pl](http://www.digitalsystem.com.pl)**  
**Wydanie pierwsze, Warszawa 2008**  
**Naklad: 600 egz.**

## Spis treści

<b>1. Wstęp: kontekst projektu .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Charakterystyka wykonawcy.....</b>	<b>6</b>
<b>3. Szczegółowy opis przeprowadzonych analiz oraz główne ustalenia dokumentu „Strategia szkoleniowa w służbie publicznej na lata 2008 – 2010” .....</b>	<b>6</b>
<b>4. Założenia do strategii służby publicznej .....</b>	<b>10</b>
4.1. Wizja służby publicznej.....	10
4.2. Misja służby publicznej .....	10
4.3. Kluczowe wartości.....	11
4.4. Cele strategiczne służby publicznej w zakresie polityki szkoleniowej .....	11
4.4.1. Cele strategiczne Unii Europejskiej.....	11
4.4.2. Narodowe cele strategiczne Polski – Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia .....	12
4.4.3. Cele strategiczne rządu RP .....	13
4.4.4. Cele strategiczne służby publicznej .....	15
4.4.5. Cele strategiczne służby publicznej w zakresie polityki szkoleniowej .....	16
4.5. Cele operacyjne służby publicznej w zakresie strategii szkoleniowej .....	16
4.6. Diagnoza aktualnego stanu służby publicznej .....	19
4.6.1. Zdolności regulacyjne administracji publicznej.....	20
4.6.2. Jakość usług oraz polityk związanych z rejestracją działalności gospodarczej i funkcjonowaniem przedsiębiorstw .....	21
4.6.3. Nowoczesność procesów zarządzania w administracji publicznej .....	22
4.6.4. Sprawność zarządzania zasobami ludzkimi.....	23
4.6.5. Poziom kompetencji kadr administracji.....	24
4.6.6. Analiza SWOT służby publicznej.....	25
<b>5. Strategia służby publicznej w zakresie polityki szkoleniowej.....</b>	<b>26</b>
5.1. Uwagi ogólne.....	26
5.2. Plan działania – strategia służby publicznej w zakresie polityki szkoleniowej .....	27
5.3. Wskaźniki efektywności realizacji celów strategii .....	29
5.4. Wymagania organizacyjne realizacji celów strategii .....	30
5.5. Wymagania wobec kultury organizacyjnej.....	31
<b>6. Wnioski i rekomendacje wynikające z analizy potrzeb szkoleniowych dotyczące aktualnego stanu programowania oraz realizacji polityki szkoleniowej w służbie publicznej, w tym również wykraczające poza okres 2008 – 2010.....</b>	<b>31</b>

<b>7. Plan szkoleń realizowanych w latach 2008 – 2010 .....</b>	<b>44</b>
7.1. Plan szkoleń według tradycyjnego i funkcjonalnego podziału na grupy urzędów i stanowisk pracy.....	44
7.2. Sugestie odnośnie kryteriów, jakie powinni spełniać potencjalni organizatorzy szkoleń.....	64
7.3. Kryteria wyboru organizatora szkoleń .....	65
<b>8. Wdrażanie nowej strategii szkoleniowej – rekomendacje końcowe.....</b>	<b>66</b>
8.1. Nowa strategia jako zmiana .....	66
8.2. Podejście systemowe – model sieciowy administracji.....	67
<b>Bibliografia .....</b>	<b>69</b>
<b>Spis tabel .....</b>	<b>71</b>
<b>Spis rysunków.....</b>	<b>71</b>

## 1. Wstęp: kontekst projektu

Projekt „Przeprowadzenie badania i analiza potrzeb szkoleniowych oraz opracowanie planu działania (strategii szkoleniowej) w służbie publicznej na lata 2008 – 2010” jest jednym z zadań realizowanych w ramach projektu systemowego „Przeprowadzenie badania i analiza potrzeb szkoleniowych oraz opracowanie planu działań (strategii szkoleniowej) w służbie publicznej na lata 2008 – 2010 oraz realizacja szkoleń”, w ramach Priorytetu V „Dobre Rządzenie”, Działania 5.1 „Wzmocnienie potencjału administracji rządowej”, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL), współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS).

Grupą docelową objętą badaniem potrzeb szkoleniowych byli pracownicy służby publicznej, a więc zgodnie z definicją legalną zawartą w art. 50 ust. 2 ustawy z dnia 24 sierpnia 2006 r. o służbie cywilnej (Dz. U. z 2006 r. Nr 170, poz. 1218 ze zm.) członkowie korpusu służby cywilnej oraz osoby zajmujące wysokie stanowiska państwowe, w myśl ustawy z dnia 24 sierpnia 2006 r. o państwowym zasobie kadrowym i wysokich stanowiskach państwowych (Dz. U. z 2006 r. Nr 170, poz. 1217 ze zm.).

Założenia, cele i sposób realizacji projektu zostały szczegółowo określone w dokumentach i aktach prawnych związanych z realizacją Priorytetu V „Dobre Rządzenie” PO KL, w tym w „Planie Działania na lata 2007 – 2008 Program Operacyjny Kapitał Ludzki”, zatwierdzonym w dniu 5 grudnia 2007 r. przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego – Instytucję Zarządzającą PO KL oraz w „Systemie Realizacji Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki”, opracowanym przez Instytucję Zarządzającą PO KL, uwzględniającym wytyczne horyzontalne Ministra Rozwoju Regionalnego w ramach Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia (NSRO) 2007 – 2013.

Zgodnie z powyższymi dokumentami, programy szkoleniowe, stanowiące część strategii szkoleniowej na lata 2008 – 2010 opracowanej na podstawie wyników badania potrzeb szkoleniowych oraz analizy źródeł zastanych, muszą przyczyniać się do realizacji celów Priorytetu V „Dobre Rządzenie” PO KL, odzwierciedlających strategiczne problemy polskiej administracji, do których zaliczono:

- 1) poprawę zdolności regulacyjnych administracji publicznej,
- 2) poprawę jakości usług oraz polityk związanych z rejestracją działalności gospodarczej i funkcjonowaniem przedsiębiorstw,
- 3) modernizację procesów zarządzania w administracji publicznej,
- 4) usprawnienie zarządzania zasobami ludzkimi,
- 5) podnoszenie kompetencji kadr administracji.

## 2. Charakterystyka wykonawcy

Centrum Edukacji i Profilaktyki (CEiP) zostało założone w 1998 roku. Jako organizacja niepubliczna z siedzibą główną w Bielsku-Białej prowadzi działalność w szeroko rozumianym obszarze spraw społecznych: badań i analiz, profilaktyki społecznej, konsultingu i szkoleń.

Misją instytucji jest tworzenie, promowanie oraz realizacja innowacyjnych i systemowych projektów społecznych oraz implementowanie nowoczesnych i nowatorskich standardów w dziedzinie, które ze względu na organizacyjne zaszczości do chwili obecnej nie przeszły pełnej modernizacji w kierunku pro-jakościowym oraz nastawienia na beneficjenta (takie jak pomoc społeczna i edukacja).

Klientami i Partnerami w projektach realizowanych przez CEiP są największe polskie miasta i gminy (m.in. Warszawa, Łódź, Kraków), wojewódzkie i powiatowe urzędy pracy, ośrodki pomocy społecznej, urzędy i instytucje centralne (m.in. KPRM, ZUS). Działania CEiP finansowane są ze środków budżetu państwa, samorządów lokalnych oraz ze środków Unii Europejskiej (EFS).

Ostatecznymi beneficjentami realizowanych przez CEiP projektów są kadry instytucji państwowych i samorządowych, instytucji wsparcia społecznego oraz sektora oświaty i wychowania oraz grupy najsilniej zagrożone wykluczeniem społecznym i marginalizacją, uczestniczące w inicjowanych przez CEiP projektach typu non-profit.

## 3. Szczegółowy opis przeprowadzonych analiz oraz główne ustalenia dokumentu „Strategia szkoleniowa w służbie publicznej na lata 2008 – 2010”

**Celem każdej strategii jest osiągnięcie celów strategicznych, dlatego kluczowym dla jakości strategii elementem jest odpowiednie sformułowanie celów strategicznych. Precyzyjnie opisane cele powinny przyczynić się do osiągnięcia pożądanego i satysfakcjonującego stanu rzeczywistości.**

Elementami, na których konstrukcji opiera się bieżąca strategia, są składowe ram strategicznych służby publicznej, wśród nich szczególnie:

- 1) wizja służby publicznej,
- 2) misja służby publicznej,
- 3) cele strategiczne służby publicznej,
- 4) kluczowe wartości służby publicznej,
- 5) diagnoza i opis aktualnego stanu służby publicznej.

**W opracowanej strategii szkoleniowej w służbie publicznej na lata 2008 – 2010 zaproponowano następujące cele strategiczne służby publicznej w zakresie polityki szkoleniowej:**

Na podstawie powyższych celów strategicznych służby publicznej, w zakresie polityki szkoleniowej, sformułowano cele operacyjne, których realizacja jest niezbędna do ich osiągnięcia. Ich szczegółowa lista znajduje się w dalszej części dokumentu.

**Polityka szkoleniowa stanowi składnik zarządzania zasobami ludzkimi. Nowoczesne zarządzanie szkoleniami wymaga działania w takich obszarach jak:**

- 1) wprowadzanie nowoczesnych metod zarządzania administracją,**
- 2) praca nad optymalizacją wielokierunkowej komunikacji,**
- 3) rozwijanie kompetencji kadr.**

**Dodatkowa kategoria, jaką jest zmiana postaw członków służby publicznej, stanowi niezwykle istotny element całości procesu.** Wprawdzie nie jest to obszar *par excellence* szkoleniowy, bowiem poprzez szkolenie nie można bezpośrednio kształtować postaw i systemów wartości, z pewnością jednak szkolenia powinny być jednym z wielu narzędzi popularyzujących nowe postawy i obecność wymiaru etycznego jest w nich konieczna.

Zaprezentowana w dokumencie diagnoza aktualnego stanu służby publicznej została dokonana w odniesieniu do celów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, w szczególności do Priorytetu V programu, którego celem jest zwiększenie potencjału administracji publicznej w zakresie opracowywania polityk i świadczenia usług wysokiej jakości oraz wzmocnienie mechanizmów partnerstwa, a także takich dokumentów jak Strategia Lizbońska i Krajowy Program Reform na lata 2005 – 2008.

Zgodnie z założeniami Priorytetu V PO KL, przeprowadzona diagnoza aktualnego stanu służby publicznej obejmuje takie obszary jak:

- 1) zdolności regulacyjne administracji publicznej,
- 2) jakość usług oraz polityk związanych z rejestracją działalności gospodarczej i funkcjonowaniem przedsiębiorstw,
- 3) nowoczesność procesów zarządzania w administracji publicznej,
- 4) sprawność zarządzania zasobami ludzkimi,
- 5) poziom kompetencji kadr administracji.

Z uwagi na różnorodność typów administracji, jej zadań i funkcji, trudno mówić o jednolitości służby publicznej. W chwili obecnej Kancelaria Prezesa Rady Ministrów podejmuje wiele inicjatyw wprowadzających istotne zmiany w otoczeniu służby publicznej

(m.in. wartościowanie stanowisk pracy, powiązane z planowanymi nowymi systemami wynagradzania i motywowania oraz planami rozwojowo-szkoleniowymi).

Diagnoza polskiej administracji w zakresie jakości pracy, zarządzania zasobami, zdolności wykonywania powierzonych zadań oraz przedstawiania propozycji rozwiązań legislacyjnych wskazuje na duże deficyty<sup>1</sup>. W obszarze jakości świadczenia usług, diagnozie podlegał w szczególności sposób, w jaki administracja wypełnia swoje funkcje administracji świadczącej.

Ponadto, zaobserwowano znaczący niedostatek w zakresie działań związanych z wytyczaniem celów, planowaniem, podziałem uprawnień i kontrolą efektów działania, w tym także modyfikowaniem sposobów podejmowania decyzji. Konieczność zmian w zakresie organizacji pracy wyraźnie dostrzegają również osoby biorące udział w badaniu potrzeb szkoleniowych pracowników administracji rządowej w kontekście przygotowań do Prezydencji Polski w Radzie UE w 2011 roku<sup>2</sup>.

Przeprowadzona w konsultacji z osobami zajmującymi wysokie stanowiska państwowe i równoległe kierownicze stanowiska w administracji skarbowej analiza stanu zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej wykazuje, że dotychczasowe podejście jest bardzo tradycyjne i konserwatywne. **Polityka kadrowa poszczególnych urzędów, w tym również polityka szkoleniowa, nie była jasna dla samych pracowników, ani też kadry kierowniczej<sup>3</sup>. W chwili obecnej w administracji publicznej funkcjonuje kultura organizacyjna określana mianem „struktury silosowej”, w obrębie której poszczególne urzędy wytwarzają odrębne kultury organizacyjne, utrudniające lub uniemożliwiające komunikację, współpracę, czy wymianę pracowników pomiędzy nimi.** Skutkiem tej sytuacji jest brak możliwości sprawnej pracy zespołów mieszanych, przepływu dokumentów i zadań pomiędzy poszczególnymi urzędami. Obecnie urzędy mogą same decydować o wyborze tematów szkoleń, dostawców usług, o systemach ewaluacji szkoleń oraz narzędzi służących rozwojowi zawodowemu pracowników zatrudnionych w urzędach, co oznacza, że brakuje jednolitej polityki szkoleniowej w ramach całej służby publicznej.

**W dokumencie zaprezentowano plan działania – propozycję strategii służby publicznej, której realizacja jest konieczna do zbudowania właściwej polityki szkoleniowej. Plan ten nie ogranicza się do działań *par excellence* szkoleniowych i stanowi próbę przedstawienia ich wraz z istotnym kontekstem polityki szkoleniowej, która nie może istnieć w oderwaniu od innych działań, będących składnikami procesu planowania strategicznego i zarządzania strategicznego.**

Z uwagi na istniejące zróżnicowanie kultur organizacyjnych pomiędzy urzędami administracji rządowej, bieżąca strategia szkoleniowa sugeruje wprowadzenie narzędzia zmiany

<sup>1</sup> „Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007 – 2013”, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, s. 73.

<sup>2</sup> „Samooceńca wiedzy oraz potrzeb szkoleniowych pracowników administracji rządowej w kontekście przygotowań do Prezydencji Polski w Radzie UE w 2011 r.”, UKiE, listopad 2007 r.

<sup>3</sup> „Analiza potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej 2008 r.”, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, listopad 2008 r.



kultury organizacyjnej, które można porównać do „struktury macierzowej”. W tym przypadku jest istotna możliwość wpływania, komunikowania i w pewnym stopniu zarządzania służbą publiczną jako jednym organizmem, podczas gdy klasyczna podległość organizacyjna i hierarchiczna występować będzie tylko w ramach urzędu.

W dokumencie przedstawiono również wnioski oraz uwagi wynikające z przeprowadzonej analizy, dotyczące aktualnego stanu programowania oraz realizacji polityki szkoleniowej w służbie publicznej, w tym również wykraczające poza okres 2008 – 2010 oraz dotyczące innych narzędzi i form wsparcia mających na celu zwiększenie jej efektywności. We wnioskach znalazły się diagnozy, rekomendacje oraz propozycje narzędzi ich realizacji. Sformułowane rekomendacje dotyczą okresu 2008 – 2010 oraz wykraczają poza ten okres.

Przedstawiony w dokumencie plan szkoleń realizowany w latach 2008 – 2010, uwzględnia priorytety szkoleniowe, tematy szkoleniowe w ramach grup urzędów i grup stanowisk oraz sugestie odnośnie kryteriów, jakie powinni spełniać potencjalni organizatorzy szkoleń. Zgodnie z literaturą, programy szkoleniowo – rozwojowe są określane jako pomoc w zmianach<sup>4</sup>, dlatego nie mogą zawierać tylko odwołań do ogólnej strategii, ale także powinny elastycznie dopasowywać się do specyfiki potrzeb zarówno grup urzędów, jak i grup stanowisk pracy.

Respondenci, w przeprowadzonym w 2008 r. badaniu potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej, zdecydowanie odrzucili klasyczny podział na grupy urzędów i stanowisk pracy, jako niefunkcjonalny w odniesieniu do programowania szkoleń. **Programowanie szkoleń powinno brać pod uwagę każdorazową analizę potrzeb na poziomie organizacyjnym (specyfika urzędu i adekwatne spełnianie celów strategicznych i operacyjnych), grupowym (specyfika zespołu szkolonego) i indywidualnym, np. zgodnie z wynikami przeprowadzonego wartościowania stanowisk w służbie cywilnej<sup>5</sup> czy innej specyfiki uczestników<sup>6</sup>. Programy szkoleń powinny uwzględniać wyniki ocen okresowych poszczególnych pracowników i wynikać z przyjętych indywidualnych ścieżek rozwoju pracowników.**

Wprowadzenie nowej strategii służby publicznej w zakresie polityki szkoleniowej w formie postulowanej w bieżącym dokumencie będzie stanowić znaczącą zmianę dla administracji publicznej i jako takie będzie zapewne źródłem oporu. Elementem niezbędnym do zagwarantowania sukcesu strategii jest zespół koncepcji i metod nazywany zarządzaniem zmianą. Najtrudniejszą z planowanych zmian jest zmiana postaw. O ile w przypadku nowych struktur organizacyjnych, nowych narzędzi zarządzania, nowych sposobów określania zadań i oceniania ich realizacji problemy ograniczają się do znalezienia odpowiedniego rozwiązania, podjęcia decyzji o jego zastosowaniu oraz do wdrożenia w skuteczny sposób, neutralizując wątpliwości i opór pracowników, o tyle zmiana postaw nie może być narzucona z zewnątrz.

<sup>4</sup> Rae L. (1999) „Planowanie i projektowanie szkoleń”, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, s. 78-79.

<sup>5</sup> Zarządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 1 sierpnia 2007 r. w sprawie zasad dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej, Monitor Polski z 2007 r., Nr 48, poz. 566.

<sup>6</sup> Boydell T., Leary M. (2001) „Identyfikacja potrzeb szkoleniowych”, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 28.

Nie można pominąć konieczności podejścia systemowego przy zarządzaniu administracją (sieciowy model administracji). Konieczne jest uwzględnienie całości aspektów funkcjonowania administracji publicznej oraz zdecydowanie, w których obszarach i na którym poziomie organizacyjnym należy rozpocząć proces zmiany, aby kolejne posunięcia wynikały logicznie z poprzednich i były przez nie przygotowywane<sup>7</sup>. Zarządzanie w służbie publicznej powinno uwzględniać całość złożonych relacji i współzależności wewnątrz administracji, opierać się na głębokiej znajomości i zrozumieniu samej administracji oraz otoczenia (państwo polskie, społeczeństwo, Unia Europejska, otoczenie ekonomiczne, prawne, technologiczne, światopoglądowe itd.), w którym administracja funkcjonuje.

#### **4. Założenia do strategii służby publicznej**

W rozdziale zaprezentowano kluczowe dla strategii w zakresie polityki szkoleniowej elementy ram strategicznych służby publicznej.

##### **4.1. Wizja służby publicznej**

Służba publiczna działa w urzędach administracji rządowej w ramach konstytucyjnej gwarancji zapewnienia zawodowego, rzetelnego, bezstronnego i politycznie neutralnego wykonywania zadań państwa (art. 153 Konstytucji RP z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz. U. z 1997 r., Nr 78, poz. 483 ze zm.). Generalna wizja służby publicznej może zostać określona następująco:

**Służba publiczna działa w celu zapewnienia zawodowego, rzetelnego, bezstronnego  
i politycznie neutralnego wykonywania zadań państwa**

##### **4.2. Misja służby publicznej**

Misja służby cywilnej została sformułowana w 1999 r. i zatwierdzona przez Szefa Służby Cywilnej w 2001 r.<sup>8</sup>. Misja ta obejmuje całą służbę publiczną. Brzmi ona:

**Misją służby publicznej jest zapewnienie sprawnego funkcjonowania państwa i zarządzania nim,  
niezależnie od sytuacji politycznej i zmian rządów**

<sup>7</sup> Senge P. M. (1998) „Piąta dyscyplina, teoria i praktyka organizacji uczących się”, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

<sup>8</sup> „Strategia Szkoleniowa Służby Cywilnej na lata 2004 – 2007”, Urząd Służby Cywilnej, str. 10.

Misja służby publicznej informuje o gotowości służby publicznej do pracy zapewniającej „sprawne działanie państwa”, a więc nie zezwala na obniżenie jakości pracy, które uniemożliwiłoby sprawne zarządzanie państwem oraz zobowiązuje do kontynuacji pracy, bez względu na sytuację polityczną w kraju.

#### 4.3. Kluczowe wartości

Kluczowe wartości służby publicznej powinny być zgodne z wartościami takimi jak np. wolność, otwartość, tolerancja i równość, poszanowanie prawa, promowanymi przez oficjalne dokumenty rządowe.

W przeprowadzonym badaniu i analizie potrzeb szkoleniowych, wartości istotne dla służby publicznej pojawiały się wielokrotnie. W badaniu pojawiła się także kwestia postawy członka służby publicznej. Osoby badane najczęściej zgłaszały potrzeby szkoleniowe ich podwładnych związane z rozwojem **inicjatywy, rzetelności, obiektywizmu**, budowania identyfikacji z instytucją i lojalności, adaptacji do zmian, wysokiej kultury osobistej, postępowania etycznego w służbie i poza służbą, kształtowania **postawy propaństwowej**, wyczerania na **postępowanie zgodnie z prawem**, ale zawsze **przez pryzmat człowieka, empatii, dbałości o wizerunek urzędu**<sup>9</sup>. Znamienne jest, że osoby uczestniczące w badaniu potrzeb szkoleniowych, przeprowadzonym w 2008 r., wskazywały na „brak etosu służby publicznej” oraz „brak lojalności w stosunku do organizacji”<sup>10</sup>.

#### 4.4. Cele strategiczne służby publicznej w zakresie polityki szkoleniowej

Korzystając z dostępnych źródeł dla celów strategii szkoleniowej w służbie publicznej posłużono się precyzyjnie określoną hierarchią celów strategicznych.

##### 4.4.1. Cele strategiczne Unii Europejskiej

Strategia Lizbońska formułuje następujące cele strategiczne Unii Europejskiej<sup>11</sup>:

<p style="text-align: center;"><b>Uczynienie z Europy bardziej atrakcyjnego miejsca do lokowania inwestycji i podejmowania pracy</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Rozwijanie wiedzy i innowacji</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Tworzenie większej liczby trwałych miejsc pracy</b></p>
--

<sup>9</sup> „Analiza potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej 2008 r.”, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, listopad 2008 r., s. 40.

<sup>10</sup> „Analiza potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej 2008 r.”, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, listopad 2008 r., s. 97.

<sup>11</sup> „The Lisbon European Council – an Agenda of Economic and Social Renewal for Europe. Contribution of the European Commission to the Special European Council in Lisbon”, 23-24 March 2000, DOC/07/2 Brussels, 28 February 2000.

#### 4.4.2. Narodowe cele strategiczne Polski – Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia

Wymóg przygotowania Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia (NSRO) wynika z rozporządzenia Rady UE nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006 r., jest to więc dokument opracowany pod kątem przydatności do zapewnienia przyjęcia przez Komisję Europejską programów operacyjnych, a w konsekwencji uruchomienia środków z funduszy strukturalnych. NSRO integruje główne priorytety (czyli cele strategiczne) Wspólnoty z priorytetami polskimi, uwzględniając jednocześnie zapisy Krajowego Programu Reform<sup>12</sup>, odpowiadającego na wyzwania zawarte w Strategii Lizbońskiej.

Z uwagi na fakt, iż NSRO prezentuje strategię rozwoju społeczno – gospodarczego kraju oraz określa system wdrażania funduszy unijnych w ramach budżetu Wspólnoty na lata 2007-2013 (co można uznać za główny trzon zadań strategicznych stojących przed Polską w tym okresie), stanowi on najpełniejsze obecnie źródło informacji o narodowych celach strategicznych Polski.

Zgodnie z NSRO **głównym narodowym celem strategicznym Polski** jest:

**Tworzenie warunków dla wzrostu konkurencyjności gospodarki polskiej opartej na wiedzy i przedsiębiorczości, zapewniającej wzrost zatrudnienia oraz wzrost poziomu spójności społecznej, gospodarczej i przestrzennej**

Wśród **celów szczegółowych**, służących realizacji ww. celu należy wymienić:

- 1) poprawę jakości funkcjonowania instytucji publicznych oraz rozbudowę mechanizmów partnerstwa,
- 2) poprawę jakości kapitału ludzkiego i zwiększenie spójności społecznej,
- 3) budowę i modernizację infrastruktury technicznej i społecznej, mającej podstawowe znaczenie dla wzrostu konkurencyjności Polski,
- 4) podniesienie konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw, w tym szczególnie sektora wytwórczego o wysokiej wartości dodanej oraz rozwój sektora usług,
- 5) wzrost konkurencyjności polskich regionów i przeciwdziałanie ich marginalizacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej,
- 6) wyrównywanie szans rozwojowych i wspomaganie zmian strukturalnych na obszarach wiejskich.

Z punktu widzenia potrzeb związanych z tworzeniem strategii służby publicznej w zakresie polityki szkoleniowej najistotniejsze wydają się w tym kontekście dwa pierwsze cele szczegółowe, a więc:

<sup>12</sup> „Krajowy Program Reform na lata 2005-2008 na rzecz realizacji Strategii Lizbońskiej”, przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 27 grudnia 2005 r.

Są to obszary rozwoju, w których polityka szkoleniowa służby publicznej może się przyczynić do osiągnięcia narodowego celu strategicznego Polski.

#### **4.4.3. Cele strategiczne rządu RP**

Istnieje wiele dokumentów przyjętych przez rząd, w których występują elementy mogące znaleźć się na liście celów strategicznych rządu, bądź wśród innych składników ram strategicznych. W szczególności są to wyżej wymienione Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia i wynikające z nich poszczególne Programy Operacyjne, Krajowy Program Reform na lata 2005-2008 na rzecz realizacji Strategii Lizbońskiej. Dla celów niniejszego opracowania posłużono się głównie dokumentem „Strategiczne wyzwania rozwojowe Polski”<sup>13</sup>, gdyż jest to zwięzły dokument, stanowiący esencję dotychczasowego myślenia strategicznego rządu o państwie. Dokument ten jest spójny z wymienionymi powyżej dokumentami.

Istnieje związek pomiędzy następującymi celami strategicznymi rządu RP a polityką szkoleniową administracji publicznej<sup>14</sup>:

- 1) **wzrost aktywności zawodowej i zatrudnienia** (podniesienie atrakcyjności administracji publicznej jako pracodawcy – kształtowanie wizerunku dobrego pracodawcy i etosu służby publicznej),
- 2) **system edukacji dostosowany do potrzeb rynku pracy** (wzbogacenie form kształcenia na potrzeby administracji publicznej, zapewnienie pracownikom możliwości rozwoju zawodowego, budowanie konkurencyjności administracji w stosunku do innych pracodawców),
- 3) **rozwój edukacji dorosłych** (doskonalenie kształcenia przygotowawczego dla kandydatów na urzędników),
- 4) **mobilność zawodowa i terytorialna** (ułatwienie transferów pracowników pomiędzy rynkiem pracy prywatnych przedsiębiorstw i administracją publiczną),
- 5) **ograniczenie deficytu finansów sektora publicznego** (downsizing instytucji, racjonalizacja struktury kosztów, zwiększenie efektywności poprzez zmiany systemowe, zarządzanie przez cele, zmniejszenie kosztów dzięki wzrostowi efektywności),

<sup>13</sup> „Strategiczne wyzwania rozwojowe Polski”, Zespół Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów, 19 luty 2008 r., [http://www.zdp.kprm.gov.pl/userfiles/ZDS\\_strategiczne\\_wyzwania\\_rozwojowe\\_Polski.pdf](http://www.zdp.kprm.gov.pl/userfiles/ZDS_strategiczne_wyzwania_rozwojowe_Polski.pdf).

<sup>14</sup> W nawiasach podano rekomendacje dla polityki szkoleniowej służby publicznej, wynikające z zaprezentowanych celów strategicznych rządu.

- 6) **wzrost jakości rekrutacji** (wzrost roli pozytywnej selekcji w administracji, optymalizacja systemu monitoringu trafności decyzji personalnych, efektywne wykorzystanie okresowych ocen pracy),
- 7) **innowacyjność** (wyzwolenie innowacyjności w administracji publicznej, zmiana sposobu myślenia z odtwórczego na twórczy, promowanie nowych sposobów działania, nowych rozwiązań organizacyjnych, elastyczności, stworzenie organizacji uczącej się),
- 8) **sprawne państwo** (profesjonalizacja zasad funkcjonowania administracji publicznej),
- 9) **wprowadzenie planowania strategicznego** (zaprojektowanie procesu planowania strategicznego, wdrożenie procesu planowania strategicznego na wszystkich poziomach organizacyjnych),
- 10) **poprawa procesu tworzenia prawa** (poprawa komunikacji wewnątrz administracji i z interesariuszami zewnętrznymi, wspieranie pracy międzydepartamentalnych /międzyresortowych zespołów, poprawa znajomości przedmiotu regulacji i zdolności myślenia systemowego, ustalenie i przestrzeganie kluczowych wartości i innych wytycznych przy tworzeniu przepisów prawa),
- 11) **walka z biurokracją** (promowanie nastawienia na efektywność działań zamiast formalizmu i bierności, uproszczenie procedur),
- 12) **przywrócenie konkursów na wysokie stanowiska urzędnicze** (konsekwencja w realizacji zasad naboru na wysokie stanowiska, poprawa transparentności procesów, otwarcie na kandydatów spoza administracji),
- 13) **systemy motywacji w administracji publicznej** (wykorzystanie pozapieniężnych narzędzi motywacji, poprawa jakości zarządzania kadrami, poprawa umiejętności menedżerskich, motywowanie pracowników także na poziomie instytucji i całej służby publicznej: duma, poczucie przynależności, świadomość i podzielenie wartości i celów),
- 14) **informatyzacja, e-państwo** (stopniowe zwiększanie obecności narzędzi informatycznych, stworzenie systemu wspierającego używanie tych narzędzi na wszystkich poziomach decyzyjnych),
- 15) **efektywne zarządzanie środkami UE** (poprawa znajomości zasad ekonomii wśród urzędników, zatrudnianie osób z wartościowym doświadczeniem spoza administracji),
- 16) **uproszczenie procedur administracyjnych, ułatwienie zakładania biznesu** (budowanie nastawienia proklienckiego, wprowadzenie zmian systemowych wspierających nastawienie proklienckie),
- 17) **uproszczenie i obniżenie podatków** (wspieranie deregulacji i upraszczania przepisów),
- 18) **krajowa polityka regionalna i jej narzędzia (koordynacja z polityką strukturalną)** (ułatwianie współdziałania administracji różnych typów i szczebli, wspieranie komunikacji, otwartości na otoczenie, koordynacja),

- 19) **polityki antydyskryminacyjne** (uwrażliwienie urzędników na przejawy dyskryminacji wewnątrz urzędu i w stosunku do klientów zewnętrznych),
- 20) **równy dostęp do usług publicznych** (zrozumienie służebnej roli administracji, nastawienie na dobrą obsługę klienta, ułatwianie i upraszczanie procedur),
- 21) **elastyczne formy zatrudnienia** (urzędy jako pracodawca przyjazny rodzinie, wspieranie dzieciństwa, wytyczanie trendów dla sektora prywatnego, aktywizacja zawodowa kobiet),
- 22) **promocja wolności, otwartości, tolerancji i równości jako czynników zwiększających kapitał społeczny** (urzędnicy państwowi jako liderzy edukacji obywatelskiej),
- 23) **rozwój społeczeństwa obywatelskiego** (nastawienie proobywatelskie i proklienckie).

Poza oceną poszczególnych celów należy stworzyć możliwości komunikowania się pomiędzy jednostkami odpowiedzialnymi za ich realizację, w celu koordynowania działań i dzielenia się wiedzą (zarządzanie wiedzą).

Cele strategiczne rządu wymienione powyżej pozwalają określić, które obszary działań administracji powinny być rozwijane, w celu zapewnienia sprawnego zarządzania państwem. Rozwój administracji może zostać osiągnięty m. in. poprzez rozwój instytucjonalny oraz działania szkoleniowe. Zidentyfikowanie celów strategicznych rządu pozwala na określenie celów strategicznych służby publicznej m. in. w zakresie polityki szkoleniowej.

#### **4.4.4. Cele strategiczne służby publicznej**

Na potrzeby niniejszego opracowania, na podstawie analizy dostępnych dokumentów źródłowych, w tym przede wszystkim Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia oraz Krajowego Programu Reform na lata 2005-2008, na rzecz realizacji Strategii Lizbońskiej, sformułowano następujące cele strategiczne służby publicznej:

<p><b>Zapewnianie sprawnego zarządzania państwem</b> <b>Doskonalenie kadr służby publicznej</b></p>
---

W bieżącej strategii termin „**zarządzanie państwem**” używany jest w odniesieniu do działań administracji, które służą rządowi jako narzędzie do sprawnego rządzenia państwem. Rozróżnienie terminów „**rządzenie**” – w odniesieniu do działań politycznych i „**zarządzanie**” – do działań organizacyjnych, jest pomocne dla prawidłowego zrozumienia roli służby publicznej w państwie.

#### 4.4.5. Cele strategiczne służby publicznej w zakresie polityki szkoleniowej

Rolą strategii służby publicznej jest uczynienie ze służby publicznej nowoczesnego i sprawnego narzędzia zarządzania państwem. Strategia służby publicznej w zakresie polityki szkoleniowej ma na celu takie zorganizowanie i wykorzystanie polityki szkoleniowej, aby uczynić z niej element możliwie jak najlepiej wspierający osiągnięcie przez służbę publiczną swoich celów strategicznych.

Konsekwencją takiego podejścia jest sformułowanie następujących celów strategicznych służby publicznej w zakresie polityki szkoleniowej:

**Stworzenie i realizowanie polityki szkoleniowej zapewniającej sprawne zarządzanie państwem**  
**Stworzenie i realizowanie polityki szkoleniowej służącej doskonaleniu kadr służby publicznej**

#### 4.5. Cele operacyjne służby publicznej w zakresie strategii szkoleniowej

Na podstawie przedstawionych powyżej celów strategicznych służby publicznej, w zakresie polityki szkoleniowej, sformułowano cele operacyjne, których realizacja jest niezbędna do osiągnięcia celów strategicznych służby publicznej w zakresie polityki szkoleniowej. W tabeli 1 wskazano cele strategiczne i operacyjne. Dodatkowo tabela zawiera przykłady działań, jakie należałoby podjąć w celu osiągnięcia celów operacyjnych oraz umowne obszary, do których działania te można by zakwalifikować.

**Tabela 1. Cele strategiczne i operacyjne służby publicznej w zakresie polityki szkoleniowej**

<b>Cel strategiczny 1: Stworzenie i realizowanie polityki szkoleniowej służącej doskonaleniu kadr służby publicznej</b>		
<b>Stan pożądany</b>	<b>Obszary działania</b>	<b>Rekomendacje</b>
Zbudować i propagować nowy system wartości w służbie publicznej	Nowoczesne metody zarządzania administracją	Stworzyć system wartości, włączyć system wartości do systemu zarządzania, komunikować i promować system wartości służby publicznej (także na zewnątrz), używać systemu wartości jako jednego z narzędzi selekcji podczas rekrutacji, stworzyć w urzędach presję otoczenia w kierunku działania, zgodnie z systemem wartości, stworzyć mechanizmy kontrolujące stopień zintegrowania systemu wartości (ilość zgłoszeń odstępstwa od systemu wartości, ankiety, ilość poprawek przy kontrolowaniu decyzji pod kątem zgodności z systemem wartości), ustanowić nadrzędność systemu wartości nad innymi względami.
	Zmiana postaw	Inicjować i wspierać nowe postawy opierające się na pozytywnych wzorcach (duma, poczucie przynależności, świadomość i podzielenie wartości i celów, nastawienie proobywatelskie i proklienckie, urzędnicy państwowi jako liderzy edukacji obywatelskiej w swoich środowiskach).



<b>Stan pożądany</b>	<b>Obszary działania</b>	<b>Rekomendacje</b>
Poprawić wiarygodność instytucji publicznych	Nowoczesne metody zarządzania administracją	Ogłosić i wspierać (za pomocą narzędzi systemowych – np. procedury, pod warunkiem uprzedniego stworzenia takowych) stosowanie kluczowych wartości, zapewnić transparentność działania administracji.
	Zmiana postaw	Kształtować i w rzeczywisty sposób wspierać postawy etyczne zgodne z systemem wartości służby publicznej.
Kształtować nowe postawy	Zmiana postaw	Zmieniać postawy z zachowawczych na proaktywne i innowacyjne, a sposób myślenia z odtwórczego na twórczy.
Poprawić kontakt z klientem	Wielokierunkowa komunikacja	Zmienić język komunikowania się z klientem (ustnie i na piśmie) z urzędniczego na ogólny, stosować nowoczesne metody komunikowania się (telefon, e-mail).
	Zmiana postaw	Uczyć nastawienia wobec klienta, zmienić mentalność pracowników administracji w kierunku akceptacji i wspierania deregulacji i upraszczania przepisów, uwrażliwić urzędników na przejawy dyskryminacji wewnątrz urzędu i w stosunku do klientów zewnętrznych, informować i tłumaczyć służebność roli administracji, uczyć przez dawanie osobistego przykładu, budować nastawienie na dobrą obsługę klienta, ułatwiać i upraszczać wszelkie procedury obciążające klienta.
Poprawić otoczenie organizacyjne	Nowoczesne metody zarządzania administracją	Wprowadzić zmiany systemowe wspierające pozytywne i profesjonalne nastawienie wobec klienta, przeprowadzać wewnętrzne analizy uciążliwości procedur dla klienta, organizować biura (usytuowanie, rozkład, umeblowanie, wyposażenie) pod kątem sprawnej obsługi klienta.
Podnieść jakość kształcenia w służbie publicznej	Nowoczesne metody zarządzania administracją	Stworzyć w administracji mechanizmy selekcji pozytywnej, stworzyć system monitoringu trafności decyzji personalnych, urealnić obecny wzór oraz sposób przeprowadzania i wykorzystanie okresowych ocen pracy, powiązać kształcenie urzędników z wynikami i oceną pracy, zaprojektować indywidualne ścieżki rozwoju zawodowego, zapewnić kształcenie wysokiej jakości (selekcja, jasne cele i kryteria, pomiar wyników).
	Rozwój kompetencji	Poprawiać umiejętności eksperckie, wiedzę specjalistyczną, znajomość przepisów prawa z wybranych dziedzin, poprawiać znajomość zagadnień merytorycznych.
Stworzyć system kształcenia dostosowany do rzeczywistych potrzeb administracji i nowoczesnego rynku pracy	Nowoczesne metody zarządzania administracją	Wzbogacać dostępne formy kształcenia na potrzeby administracji publicznej, stworzyć możliwości rozwoju zawodowego, wyciągnąć praktyczne wnioski z istnienia otwartego i konkurencyjnego rynku pracy, budować konkurencyjność administracji w stosunku do innych pracodawców – także prywatnych, zorganizować kształcenie przygotowawcze dla kandydatów na urzędników spoza administracji publicznej, ułatwiać mobilność pracowników pomiędzy sektorami.
Wprowadzić nowoczesne systemy motywacji w administracji publicznej	Nowoczesne metody zarządzania administracją	Wykorzystywać pozapieniężne narzędzia motywacji, poprawić jakość zarządzania kadrami, motywować pracowników na poziomie departamentu, instytucji i całej służby publicznej poprzez takie wartości jak duma i poczucie przynależności, dbać o świadomość wartości i celów służby publicznej i danego urzędu oraz podzielenie ich.
	Rozwój kompetencji	Rozwijać umiejętności menedżerskie kadry kierowniczej.

<b>Cel strategiczny 2: Stworzenie i realizowanie polityki szkoleniowej służącej sprawnemu zarządzaniu państwem</b>		
<b>Stan pożądany</b>	<b>Obszary działania</b>	<b>Rekomendacje</b>
Informatyzacja, e-państwo	Nowoczesne metody zarządzania administracją	Świadomie stopniowo zwiększać obecność i powszechność stosowania narzędzi informatycznych, stworzyć systemy wspierające używanie tych narzędzi na wszystkich poziomach decyzyjnych.
Efektywnie tworzyć krajową politykę regionalną i strukturalną	Wielokierunkowa komunikacja	Stworzyć ramy realnego współdziałania administracji różnych typów i szczebli, rozwijać komunikację i koordynację działań.
	Nowoczesne metody zarządzania administracją	Promować otwartość na otoczenie, likwidować kulturę silosową.
	Zmiana postaw	Wspierać inicjatywy.
Efektywnie zarządzać środkami UE	Nowoczesne metody zarządzania administracją	Zatrudniać osoby z wartościowym doświadczeniem spoza administracji.
	Rozwój kompetencji	Podnosić poziom znajomości zasad ekonomii wśród urzędników.
Poprawić proces tworzenia prawa	Wielokierunkowa komunikacja	Poprawić komunikację wewnątrz administracji i z interesariuszami.
	Rozwój kompetencji	Zadbać o lepszą znajomość przedmiotu regulacji, stosować myślenie systemowe.
	Nowoczesne metody zarządzania administracją	Ustalić i przestrzegać kluczowych wartości i innych wytycznych przy tworzeniu przepisów prawa.
Usprawnić system podatkowy	Nowoczesne metody zarządzania administracją	Stworzyć systemy wsparcia IT, umożliwić standaryzację interpretacji przepisów (bazy danych).
	Wielokierunkowa komunikacja	Zwiększać otwartość na otoczenie, likwidować kulturę silosową urzędów skarbowych skutkującą różną interpretacją przepisów podatkowych.
	Zmiana postaw	Zmienić mentalność pracowników administracji w kierunku akceptacji i wspierania deregulacji i upraszczania przepisów.
Sprofesjonalizować zasady funkcjonowania administracji publicznej	Nowoczesne metody zarządzania administracją	Wprowadzać innowacje, budować organizację uczącą się, wprowadzić zarządzanie przez cele, stosować zasadę równowagi uprawnień i odpowiedzialności, likwidować kulturę silosową, stworzyć możliwość pracy zespołowej międzydepartamentalnych / międzyresortowych zespołów, mierzyć efektywność działania, zwiększać efektywność przez zmiany systemowe, wprowadzić wyznaczanie zadań i ocenę ich realizacji, zmniejszać koszty dzięki wzrostowi efektywności, zracjonalizować strukturę kosztów, zracjonalizować poziom i strukturę zatrudnienia w odniesieniu do zadań i zakładanej wydajności pracy, zaprojektować proces planowania strategicznego, wdrożyć proces planowania strategicznego na wszystkich poziomach organizacyjnych, stworzyć możliwości adaptacji organizacji do zmian (poziom ludzi i poziom organizacji), stopniowo upraszczać procedury.

Stan pożądany	Obszary działania	Rekomendacje
Sprofesjonalizować zasady funkcjonowania administracji publicznej	Zmiana postaw	Uzyskać akceptację i wsparcie członków służby publicznej dla nowych metod zarządzania i nowych oczekiwań, ułatwić nastawienie na efektywność działań zamiast formalizmu i bierności.
Unowocześnić administrację i wprowadzić zarządzanie przez cele	Nowoczesne metody zarządzania administracją	Stworzyć i implementować zarządzanie przez cele, określać cele dla urzędów i wewnątrz urzędów, rozliczać z wykonania zadań.
Zapewnić polskiej administracji efektywne działanie na forum UE	Rozwój kompetencji	Podnosić kompetencje językowe i kompetencje w zakresie znajomości polityk UE oraz procedur, przygotować urzędników do polskiej Prezydencji w 2011 r.
	Nowoczesne metody zarządzania administracją	Zwiększyć efektywność udziału w procesie decyzyjnym UE, udoskonalić proces decyzyjny w Polsce dotyczący członkostwa w UE.

#### 4.6. Diagnoza aktualnego stanu służby publicznej

Diagnoza aktualnego stanu służby publicznej została dla celów bieżącej analizy dokonana w odniesieniu do celów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL), a w szczególności do Priorytetu V programu, a także takich dokumentów jak Strategia Lizbońska i Krajowy Program Reform na lata 2005 – 2008.

Celem głównym Programu jest wzrost zatrudnienia i spójności społecznej, a do osiągnięcia tego celu przyczynia się realizacja sześciu celów strategicznych (priorytetów), do których należą:

- 1) podniesienie poziomu aktywności zawodowej oraz zdolności do zatrudnienia osób bezrobotnych i biernych zawodowo,
- 2) zmniejszenie obszarów wykluczenia społecznego,
- 3) poprawa zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw do zmian zachodzących w gospodarce,
- 4) upowszechnienie edukacji społeczeństwa na każdym etapie kształcenia przy równoczesnym zwiększeniu jakości usług edukacyjnych i ich silniejszym powiązaniu z potrzebami gospodarki opartej na wiedzy,
- 5) **zwiększenie potencjału administracji publicznej w zakresie opracowywania polityk i świadczenia usług wysokiej jakości oraz wzmocnienie mechanizmów partnerstwa (Priorytet V),**
- 6) wzrost spójności terytorialnej.

W ramach realizacji Priorytetu V przewidywane jest zatem wsparcie potencjału regulacyjnego polskiej administracji poprzez doskonalenie procesu stanowienia prawa oraz przegląd istniejących już aktów prawnych pod kątem możliwości ich uproszczenia. Przewiduje

się również wsparcie dla rozwoju kadr oraz przeprowadzenie ogólnych i specjalistycznych szkoleń dla pracowników administracji publicznej. Kierunek działań to wzmacnianie zdolności administracji do tworzenia długofalowych strategii lub programów rozwojowych o zasięgu ogólnokrajowym, regionalnym lub lokalnym.

W polskim systemie prawnym brak jest jednego dokumentu, który diagnozowałby mocne i słabe strony administracji publicznej oraz wskazywałby możliwe kierunki usprawnień<sup>15</sup>. Dlatego przeprowadzenie prac o charakterze analitycznym w pierwszym etapie programowania ma umożliwić zastosowanie odpowiednich instrumentów wsparcia z EFS w latach następnych.

#### 4.6.1. Zdolności regulacyjne administracji publicznej

Zdolności regulacyjne administracji to przede wszystkim zdolność do tworzenia dobrych przepisów prawa. Jakość prawa w państwie ma bezpośredni wpływ na funkcjonowanie gospodarki oraz na życie społeczne. Niska jakość prawa stwarza poważne bariery dla rozwoju przedsiębiorczości, generując wyższe koszty funkcjonowania podmiotów gospodarczych, znacznie utrudnia rozwój gospodarki opartej o innowacyjne rozwiązania, nie nadążając za potrzebami rozwojowymi kraju. W efekcie, w skutek niskiej jakości prawa, gospodarka jest mało konkurencyjna, nie powstaje wystarczająca ilość miejsc pracy, a rozwój cywilizacyjny jest powolny<sup>16</sup>. Pomimo licznych deklaracji i prób poprawy zdolności regulacyjnych administracji publicznej, wyniki **oceny dotychczasowych działań są niezadowalające**<sup>17</sup>. W wyniku zmian politycznych następowała dezintegracja działań poprzez chociażby zmiany struktury organizacyjnej urzędów i reorganizację pracy urzędów, zmiany na stanowiskach urzędniczych, w tym przede wszystkim na stanowiskach szefów departamentów oraz znaczna fluktuacja kadr, w szczególności w ministerstwach (wynosząca 20,5% w 2007 r.<sup>18</sup>).

Ponadto, obecna struktura i kultura organizacyjna administracji publicznej nie sprzyja poprawie zdolności regulacyjnych z uwagi na m. in.:

- 1) skomplikowany proces decyzyjny, tj. niejasno określony zakres kompetencji poszczególnych jednostek organizacyjnych i osób, znaczny zakres konsultacji międzydepartamentalnych, międzyresortowych, działanie bardzo licznych i nieskoordynowanych zespołów i grup roboczych,
- 2) silosową strukturę administracji, nie sprzyjającą współpracy i wymianie informacji,
- 3) słabą zdolność administracji do oceny skutków proponowanych rozwiązań w szerszym kontekście społecznym, ekonomicznym, interesu państwa,

<sup>15</sup> „Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007 – 2013”, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, s. 4.

<sup>16</sup> „Program reformy regulacji”, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, sierpień 2006, s. 6.

<sup>17</sup> „Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007 – 2013”, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.

<sup>18</sup> „Zatrudnienie i wynagrodzenia w Korpusie Służby Cywilnej w 2007”, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Departament Służby Cywilnej i Państwowego Zasobu Kadrowego, s. 11.

- 4) słabą zdolność administracji do projektowania aktów prawnych i przeprowadzania procesu legislacyjnego.

#### **4.6.2. Jakość usług oraz polityk związanych z rejestracją działalności gospodarczej i funkcjonowaniem przedsiębiorstw**

Polityka rządu, której celem ma być wspieranie rozwoju przedsiębiorczości i polepszanie warunków funkcjonowania przedsiębiorstw oznacza tworzenie sprzyjających ram prawnych, dzięki którym poprawie będzie ulegać efektywność działalności przedsiębiorstw. Aby jednak tworzyć propozycje dobrych ram prawnych, administracja publiczna musi w pierwszej kolejności poprawić swoje zdolności regulacyjne.

Rolą administracji, w przypadku zgłaszania przez przedsiębiorców nadmiernych obciążeń administracyjnych, jest **ocena, czy nakładane na przedsiębiorstwa obowiązki są niezbędne i czy mogą być przedmiotem redukcji, a następnie zaproponowanie zmian legislacyjnych.** Zadaniem administracji jest także **poprawa jakości świadczenia usług**, diagnozie podlegał w szczególności sposób, w jaki administracja wypełnia swoje funkcje administracji świadczącej. W zakresie wsparcia udzielanego przedsiębiorcom, zadaniem administracji jest m.in. promocja i organizacja życia gospodarczego i społecznego (np. wspieranie firm sektora małych i średnich przedsiębiorstw, promocja regionów, wspieranie inwestycji, wspieranie obywateli, a także podmiotów polskich zagranicą), jak również organizowanie pracy własnej w oparciu o ideę urzędu przyjaznego obywatelowi, poprzez organizację sprawnej obsługi klienta w sposób bezpośredni, a także pośredni – przy pomocy takich narzędzi jak telefon, Internet, poczta elektroniczna. Pod pojęciem sprawnej obsługi klienta należy rozumieć takie czynniki jak: szybkość obsługi, dobra organizacja urzędu – realnego oraz wirtualnego pozwalająca klientowi na szybkie zidentyfikowanie właściwego miejsca obsługi, jasny i zrozumiały przekaz informacji, chęć udzielenia fachowej pomocy, wiedza merytoryczna, dzięki której klient otrzymuje pożądane informacje, a także zorientowanie na pomoc klientom o szczególnych potrzebach, a więc osobom niepełnosprawnym, starszym, matkom z małymi dziećmi, cudzoziemcom, itd. W zakresie obsługi klienta istotną wartością jest również postawa etyczna pracowników administracji.

Tymczasem opinie Polaków na temat pracy urzędów są podzielone i raczej krytyczne. W 2006 r. na zlecenie Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji wykonano sondażowe badanie w celu ustalenia, jak Polacy oceniają pracę urzędów i urzędników. Wyniki badania wskazują, że mniej więcej połowa Polaków ocenia funkcjonowanie urzędów negatywnie<sup>19</sup>. Najlepiej ocenianym aspektem pracy urzędów jest nastawienie na rozwiązywanie problemów obywateli i sprawną obsługę klienta – 40% badanych podziela opinię, że urzędy dobrze działają

---

<sup>19</sup> Badanie dotyczyło takich aspektów jak: terminowość działania urzędów, nastawienie urzędów na rozwiązywanie problemów obywateli oraz sprawną obsługę, znajomość praw przez klientów, komunikowanie klientom zasad podejmowania decyzji, struktura urzędu oraz system informacji, pozwalający na sprawne poruszanie się po urzędzie.

w tym zakresie. Najgorzej wypada ocena informowania klientów, według jakich zasad podejmowane są decyzje w ich sprawach, przy czym stereotypowe wyobrażenie na temat funkcjonowania urzędów jest gorsze niż ocena faktyczna<sup>20</sup>. Oznacza to, że nie istnieje wizerunek administracji jako instytucji przyjaznej i nastawionej na klienta. Częściowo na zły wizerunek urzędu wpływ ma ocena pracy urzędników wysokiego szczebla, a ta jest bardzo niska. W rankingu uczciwości i rzetelności zawodowej, przeprowadzonym przez CBOS w 2006 r. na 23 uwzględnione w nim zawody, urzędnicy państwowi wysokiego szczebla zajęli dopiero 21 miejsce<sup>21</sup>.

W przeprowadzonej w roku bieżącym analizie potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej wyniki badań klienckich nie wykazały podatności uczestniczących w badaniu urzędników na ofertę korzyści majątkowej, związanej z możliwością przyspieszenia trybu prowadzonej sprawy, co przeczy wizerunkowi polskich urzędników, jako wysoce skorumpowanych. Ogólna ocena jakości obsługi klienta w jednostkach administracji publicznej w przeprowadzonym badaniu klienckim jest pozytywna, szczególnie w odniesieniu do administracji skarbowej, niemniej jednak przeprowadzone badanie wskazuje także obszary wymagające dalszego rozwoju<sup>22</sup>.

#### **4.6.3. Nowoczesność procesów zarządzania w administracji publicznej**

W wyniku przeprowadzonego badania, zaobserwowano znaczący niedostatek w zakresie działań związanych z wytyczaniem celów, planowaniem, podziałem uprawnień i kontrolą efektów działania, w tym także modyfikowaniem metod i sposobów podejmowania decyzji w administracji publicznej<sup>23</sup>.

W stylu współpracy pomiędzy różnymi grupami stanowisk dominuje koncentrowanie się na problemie zamiast na rozwiązaniu. Głównym ograniczeniem jest potrzeba uzasadniania i usprawiedliwiania efektów swojej pracy, która dominuje nad dążeniem do prawidłowego wykonania zadania. To powoduje ograniczenia w podejmowaniu własnej inicjatywy, w kreatywnym poszukiwaniu rozwiązań. Główną cechą stylu współpracy i zarządzania wyższych rangą urzędników jest wydawanie poleceń, kontrolowanie i przyjmowanie odpowiedzialności za decyzje urzędu. Skutkuje to tym, że urzędnicy niższego szczebla mają często poczucie instrumentalnego traktowania, co przy jednoczesnym ogólnie wysokim poziomie kwalifikacji i dość niskim doświadczeniu zawodowym, wywołuje uczucie frustracji i ograniczenie możliwości samodzielnego działania.

Autorzy „Standardu kwalifikacji w Służbie Cywilnej” z 2005 r. postulowali zmianę systemu zarządzania i motywowania pracowników na system oparty na faktycznym motywowaniu

<sup>20</sup> „Opinie na temat funkcjonowania urzędów w Polsce”, grudzień 2006 r., s. 4 – 6.

<sup>21</sup> „O uczciwości i rzetelności zawodowej”, Centrum Badania Opinii Społecznej, 2006 r.

<sup>22</sup> „Analiza potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej 2008 r.”, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, listopad 2008 r.

<sup>23</sup> Mickiewicz M., Szczepeńska U. i in. (2005) „Standard kwalifikacji w Służbie Cywilnej”, Urząd Służby Cywilnej, Warszawa, s. 19.

i przekazywaniu uprawnień, koncentracji na kliencie urzędu i zaangażowaniu we współpracę zespołową na każdym szczeblu. Ponadto koncentracja decyzji w rękach jednej osoby powoduje znaczne opóźnienia w podejmowaniu decyzji, a koncentracja na samej aktywności, przy jednoczesnym braku świadomości celu pracy, a nie na rezultatach, nie mobilizuje do efektywnego działania<sup>24</sup>.

**Rekomendowane kierunki rozwoju służby publicznej** to przede wszystkim racjonalizacja procesu pracy urzędów, w tym: racjonalizacja zatrudnienia, decentralizacja decyzji i delegowanie zadań i uprawnień, informatyzacja i usprawnienie procesów, skrócenie obiegu informacji, przyspieszenie i racjonalizacja procesu podejmowania decyzji w urzędzie<sup>25</sup>. **Konieczność zmian w zakresie organizacji pracy** wyraźnie dostrzegają również osoby biorące udział w badaniu potrzeb szkoleniowych pracowników administracji publicznej w kontekście przygotowań do Prezydencji Polski w Radzie UE w 2011 roku. Wśród badanych przeważa opinia, że ich urzędy nie będą przygotowane do zadań związanych z Prezydencją Polski, o ile nie nastąpią istotne zmiany w obecnej praktyce szkoleń i organizacji pracy. Co więcej, najbardziej pesymistycznie nastawione są osoby najbardziej zaangażowane w proces decyzyjny w Unii Europejskiej, czyli osoby, które mają świadomość stojących przed polską administracją wyzwań<sup>26</sup>.

#### 4.6.4. Sprawność zarządzania zasobami ludzkimi

Analiza stanu zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej wskazuje, że **dotychczasowe podejście jest bardzo tradycyjne i konserwatywne**. Kapitał ludzki jest traktowany jako źródło kosztów, a nie jako źródło wartości dodanej. Zgodnie z tym podejściem, szkolenia wiążą się z wydatkami, a nie inwestycją, której efektywność można i należy mierzyć<sup>27</sup>. Podejście tradycyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi, dominujące w administracji publicznej, oparte jest na planowaniu aktywności (plany szkoleń, plany rekrutacji, plany zwolnień), co oznacza, że:

- 1) programy zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL) są często prowadzone bez wcześniejszego uzgodnienia z celami organizacyjnymi,
- 2) nowe programy ZKL są rozpoczynane prawie zawsze na prośbę lub sugestię grupy pracowników lub menedżera,
- 3) funkcja ZKL ma charakter wspomagający,
- 4) ZKL oferuje organizacji szeroką paletę różnorodnych programów, ale istniejące programy są rzadko, jeżeli w ogóle, eliminowane lub zmieniane,

<sup>24</sup> Mickiewicz M., Szczepeńska U. i in. (2005) „Standard kwalifikacji w Służbie Cywilnej”, Urząd Służby Cywilnej, Warszawa, s. 19-20.

<sup>25</sup> Mickiewicz M., Szczepeńska U. i in. (2005) „Standard kwalifikacji w Służbie Cywilnej”, Urząd Służby Cywilnej, Warszawa, s. 43.

<sup>26</sup> „Samoocena wiedzy oraz potrzeb szkoleniowych pracowników administracji rządowej w kontekście przygotowań do Prezydencji Polski w Radzie UE w 2011 r.”, UKiE, listopad 2007 r., s. 8.

<sup>27</sup> „Dobre praktyki w zarządzaniu szkoleniami” Podręcznik opracowany w ramach projektu „Pomoc doradcza oraz szkoleniowa dla służby cywilnej” współfinansowany ze środków EFS w ramach SPO RZL, Warszawa 2006 r., s. 7.

- 5) wydatki na kapitał ludzki traktowane są jako koszty,
- 6) mierniki ZKL skupiają się na kosztach,
- 7) niewielki wysiłek poświęcany jest próbom pomiaru zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki,
- 8) pomiar efektywności działań ZKL jest wyłączną domeną działów kadr,
- 9) pracownicy działów ZKL dysponują słabą znajomością finansów i mierników biznesowych,
- 10) w pomiarze efektywności projektów ZKL wykorzystuje się ogólnodostępne dane<sup>28</sup>.

#### 4.6.5. Poziom kompetencji kadr administracji

Diagnoza kompetencji kadr administracji jest bardzo trudna z uwagi na fakt, że dotychczas **brakowało strategii w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w służbie publicznej**. Pracownicy urzędów mają na ogół słabą wiedzę na temat planów strategicznych urzędów, a także nie czują się poinformowani o możliwościach rozwoju zawodowego<sup>29</sup>. Brak jest danych na temat kompetencji i umiejętności pracowników na poszczególnych stanowiskach pracy oraz powiązania tych wyników z wymaganiami na danym stanowisku pracy. W świetle dotychczas obowiązujących przepisów, ocenie okresowej podlegają wyłącznie urzędnicy służby cywilnej, a nie wszyscy członkowie korpusu. Również indywidualne ścieżki rozwoju zawodowego są ustalane tylko dla urzędników służby cywilnej.

Badania kompetencji kadr zostały wykonane w ramach Analizy potrzeb szkoleniowych w 2005 r. oraz w 2008 r. Wyniki badań dotyczą przede wszystkim samooceny urzędników w zakresie ich umiejętności i kompetencji, ale nie pozwalają na precyzyjne określenie poziomu kompetencji pracowników danego urzędu lub na danych stanowiskach. Podobne badania na temat samooceny w zakresie wiedzy merytorycznej przeprowadzane były również na zlecenia poszczególnych urzędów, czego przykładem może być badanie przeprowadzone przez Urząd Komitetu Integracji Europejskiej w 2007 r., którego celem była diagnoza potrzeb członków służby publicznej w zakresie tematyki unijnej w kontekście przygotowań Polski do Prezydencji w 2011 r.

Warto odnotować, że prawdopodobnie z powodu braku właściwego systemu ocen, w odniesieniu do poziomu kompetencji wśród urzędników, panuje samozadowolenie. Aż 60% pracowników służby publicznej określa swoje umiejętności i kwalifikacje jako odpowiednie do wykonywania swojej pracy, a 37% - jako przewyższające wymagania. Zatem zdaniem samych respondentów tylko 3% badanych powinno doszkalać się, aby osiągnąć odpowiedni poziom kompetencji, co wydaje się wynikiem odbiegającym od stanu faktycznego<sup>30</sup>.

<sup>28</sup> Phillips J. J. (2003) „Return on investment in training and performance management programs”. Butterworth Heinemann, s. 10. za: „Dobre praktyki w zarządzaniu szkoleniami” Podręcznik opracowany w ramach projektu „Pomoc doradcza oraz szkoleniowa dla służby cywilnej” współfinansowany ze środków EFS w ramach SPO RZL, Warszawa 2006 r., s. 20-21.

<sup>29</sup> „Dobre praktyki w zarządzaniu szkoleniami” Podręcznik opracowany w ramach projektu „Pomoc doradcza oraz szkoleniowa dla służby cywilnej” współfinansowany ze środków EFS w ramach SPO RZL, Warszawa 2006 r., s. 11-12.

<sup>30</sup> „Badanie dotyczące motywacji członków korpusu służby cywilnej oraz komunikacji wewnętrznej w służbie cywilnej”, 2005 r., s. 21.



#### 4.6.6. Analiza SWOT służby publicznej

Analiza SWOT, opracowana dla celów bieżącej strategii, została przeprowadzona z punktu widzenia zdolności administracji publicznej do realizacji celów strategicznych służby publicznej:

<b>Zapewnianie sprawnego zarządzania państwem</b> <b>Doskonalenie kadr służby publicznej</b>
---

Zaprezentowane w tabeli 2 mocne i słabe strony odnoszą się do aktualnej sytuacji, a szanse i zagrożenia odnoszą się do ewentualnych przyszłych wydarzeń. Na ich podstawie opracowana została strategia szkoleniowa służby publicznej w zakresie polityki szkoleniowej, zaprezentowana w kolejnym rozdziale raportu.

**Tabela 2. Analiza SWOT służby publicznej**

<b>S</b> <b>Mocne strony,</b> atuty, przewagi	<ul style="list-style-type: none"><li>• nastawienie na osobisty rozwój,</li><li>• napływ młodej i dobrze wykształconej kadry,</li><li>• potrzeba posiadania etosu i dobrego wizerunku,</li><li>• zorientowanie na wartości,</li><li>• chęć działania,</li><li>• dążenie do nowoczesności,</li><li>• brak skłonności do korupcji,</li></ul>
<b>W</b> <b>Słabe strony,</b> bariery, wady	<ul style="list-style-type: none"><li>• słaba komunikacja,</li><li>• duża ilość sztywnych procedur,</li><li>• brak elastyczności,</li><li>• problemy z podejmowaniem decyzji,</li><li>• brak delegowania,</li><li>• hierarchiczność,</li><li>• rozproszenie odpowiedzialności,</li><li>• brak jasnych celów,</li><li>• brak kontroli efektów działania,</li><li>• brak identyfikacji z grupą (urzędem / służbą publiczną),</li><li>• brak (nieskuteczność) systemu oceny pracy / ewaluacji,</li><li>• niewłaściwe metody selekcji na wyższe stanowiska,</li><li>• zachowawcza kultura organizacyjna,</li><li>• trudności w eliminowaniu niewłaściwych pracowników,</li><li>• niechęć do podejmowania ryzyka,</li></ul>
<b>O</b> <b>Szanse</b> korzystnej zmiany, rozwoju	<ul style="list-style-type: none"><li>• członkostwo w UE: PO KL – środki na rozwój,</li><li>• wzory strategii rozwojowych służby publicznej,</li><li>• konieczność osiągnięcia celów UE (Strategia Lizbońska – Krajowy Program Reform),</li><li>• Prezydencja Polski w Radzie UE w 2011 r.,</li><li>• projekty typu „e-państwo”,</li></ul>

<p>T</p> <p><b>Zagrożenia,</b> komplikacje, niebezpieczeństwa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• niedocenywanie aspektu zarządzania zmianą,</li> <li>• brak konsekwencji,</li> <li>• nieumiejętne postępowanie z oporem administracji,</li> <li>• nieefektywne wykorzystanie środków (UE / inne),</li> <li>• ustalenie zbyt niskich lub zbyt wysokich wskaźników „sprawności zarządzania państwem” i „służebnej roli służby publicznej”.</li> </ul>
---	---

## 5. Strategia służby publicznej w zakresie polityki szkoleniowej

### 5.1. Uwagi ogólne

W poprzednich rozdziałach strategii określono elementy, dzięki którym możliwe jest wytyczenie kierunku i pożądanych sposobów działania służby publicznej. Diagnoza instytucjonalna stanowi integralną część procesu planowania strategicznego i nie może zostać pominięta w procesie opracowywania szczegółowej strategii organizacji.

W kolejnych podrozdziałach przedstawiono plan działania – propozycję tej części strategii służby publicznej, której realizacja jest konieczna do zbudowania właściwej polityki szkoleniowej. Plan ten **nie ogranicza się do działań *par excellence* szkoleniowych** i stanowi próbę przedstawienia ich wraz z istotnym kontekstem polityki szkoleniowej. Polityka szkoleniowa nie może bowiem istnieć w oderwaniu od innych działań systemowych, będących składnikami procesu planowania strategicznego i zarządzania strategicznego. Skuteczna i efektywna polityka szkoleniowa powinna umożliwiać realizację celów operacyjnych należących do innych obszarów (np. IT, jakość procesu stanowienia prawa, optymalizacja struktur organizacyjnych, wybór i wdrażanie nowoczesnych narzędzi zarządzania), a działania w innych obszarach (np. IT, efektywne zarządzanie środkami UE) powinny ułatwiać realizację celów operacyjnych strategii służby publicznej w zakresie polityki szkoleniowej.

W czasie tworzenia strategii organizacji, planów taktycznych i operacyjnych są określane konkretne zadania do wykonania, osoby odpowiedzialne za ich wykonanie, zasoby przeznaczone na te zadania, ramy czasowe, mierniki jakości wykonania itp. Można wówczas określić dokładnie zadania należące do jednej grupy i nadać im nazwę polityki szkoleniowej, polityki informatyzacji, polityki komunikacji i PR itd.

Przedstawiona w kolejnych rozdziałach strategia służby publicznej w zakresie polityki szkoleniowej jest planem działania mającym zapewnić realizację celów operacyjnych służby publicznej w zakresie polityki szkoleniowej, a w dalszej perspektywie – wraz z innymi działaniami służby publicznej, niezwiązanymi z polityką szkoleniową – zapewnić realizację celów strategicznych służby publicznej. W przedstawionej strategii znajdują się również zadania, które nie są bezpośrednio związane z polityką szkoleniową, ale uwzględnienie ich sekwencji jest niezbędne, aby na ich fundamencie zbudować właściwą strategię służby publicznej w zakresie

polityki szkoleniowej. W przekonaniu autorów niniejszego opracowania, wykonanie poniższych zadań pozwoli na realizację zakładanych celów strategicznych.

## 5.2. Plan działania – strategia służby publicznej w zakresie polityki szkoleniowej

W tabeli 3 zaprezentowano cele operacyjne służby publicznej w zakresie polityki szkoleniowej wraz z głównymi rekomendowanymi działaniami, koniecznymi dla ich realizacji oraz głównymi spodziewanymi efektami. W nawiązaniu do teorii systemów, zaprezentowane działania cechuje ekwipotencjalność i ekwifinalność i dla osiągnięcia pełnych efektów powinny być realizowane łącznie.

**Tabela 3. Plan działania do strategii służby publicznej w zakresie polityki szkoleniowej**

<b>Cel operacyjny</b>	<b>Rekomendowane działanie</b>	<b>Efekty</b>
<b>Efektywne tworzenie krajowej polityki regionalnej i strukturalnej</b>	Określenie poszczególnych elementów ram strategicznych w oparciu o proces planowania strategicznego (na poziomie kraju / rządu / służby publicznej): wizja, misja, kluczowe wartości, cele strategiczne oraz komunikowanie tych elementów wewnątrz i na zewnątrz służby publicznej. Stworzenie planu strategicznego dla całej służby publicznej.	Jasno wytyczone cele oraz sformułowane sposoby ich osiągnięcia na wszystkich poziomach organizacji. Wieloletni kompleksowy plan rozwoju służby publicznej. Włączenie wszystkich urzędów do realizacji strategii służby publicznej. Spójność wszystkich działań.
<b>Efektywne zarządzanie środkami UE</b>	Jasne zdefiniowanie celów do realizacji przez jednostki organizacyjne urzędów i ich pracowników.	Większe i bardziej efektywne wykorzystanie środków europejskich. Sprawna i celowa realizacja działań finansowanych ze środków UE.
<b>Informatyzacja, e-państwo</b>	Wprowadzenie nowoczesnych narzędzi informatycznych wspomagających skuteczne zarządzanie. Wprowadzenie narzędzi informatycznych usprawniających koordynację różnych obszarów funkcjonowania służby publicznej.	Racjonalne i efektywne wykorzystywanie zasobów technicznych – optymalizacja kosztów, maksymalizacja wyników. Ustanowienie i utrzymanie wysokich standardów jakości pracy.
<b>Zbudowanie i propagowanie nowego systemu wartości w służbie publicznej</b>	Zdefiniowanie przez działy ZKL poszczególnych ról w urzędach (opisy stanowisk). Zaplanowanie indywidualnych ścieżek rozwoju w oparciu o oceny okresowe i badanie kompetencji. Upowszechnienie „Kodeksu etyki” oraz stawianie za wzór pracowników stosujących jego zasady.	Ustanowienie i utrzymanie wysokich standardów jakości pracy oraz wysokich standardów dotyczących postawy etycznej. Pozytywny wizerunek służby publicznej. Spadek zachowań korupcyjnych.

Cel operacyjny	Rekomendowane działanie	Efekty
<p><b>Stworzenie systemu kształcenia dostosowanego do rzeczywistych potrzeb administracji i nowoczesnego rynku pracy</b></p>	<p>Określenie jednolitych, przejrzystych zasad organizowania i prowadzenia szkoleń służby publicznej pod kątem osiągnięcia optymalnych korzyści dla służby publicznej. Budowanie działów ZKL zdolnych do nowoczesnego zarządzania kadrami (w tym do realizowania polityki szkoleniowej służby publicznej). Stała koordynacja i monitoring polityki szkoleniowej przez urząd odpowiadający za służbę publiczną. Rozwijania niezbędnych kompetencji i adaptacji do zmian w otoczeniu. Określenie listy kompetencji wymaganych na poszczególnych stanowiskach, w rozbiciu na rodzaje umiejętności oraz określenie luki kompetencyjnej. Stworzenie Strategii szkoleniowej służby publicznej oraz opracowanie na jej podstawie planów szkoleń w urzędach, uwzględniających m.in. specyfikę urzędu, rodzaje wykonywanych zadań, zajmowane stanowisko pracy.</p>	<p>Racjonalne i efektywne wykorzystywanie posiadanych zasobów – optymalizacja kosztów, maksymalizacja wyników. Ustanowienie i utrzymanie wysokich standardów jakości pracy, profesjonalizmu i efektywności. Istnienie jednolitego systemu ZKL w służbie publicznej. Wieloletnia Strategia szkoleniowa służby publicznej. Racjonalne plany szkoleń w poszczególnych urzędach odzwierciedlające rzeczywistą politykę szkoleniową urzędów z uwzględnieniem zdolności urzędów i pracowników do realizacji celów. Szczegółowa wiedza o potrzebach kadrowych urzędów.</p>
<p><b>Poprawa kontaktu z klientem</b></p>	<p>Uwzględnienie możliwych dodatkowych funkcji, jakie mogą pełnić szkolenia. Określenie oczekiwań urzędu w stosunku do jakości i wydajności pracy. Określenie poziomu kompetencji wymaganych na danym stanowisku (perspektywa urzędu wypełniającego wyznaczone zadania). Wprowadzenie zadań związanych z obsługą klienta do systemu zarządzania poprzez cele i do systemu ocen pracy. Tworzenie jednolitych zasad dotyczących obsługi klienta, upowszechnianie dobrych praktyk.</p>	<p>Ujednoczenie zasad obsługi klienta w urzędzie. Selekcja pracowników obsługujących klienta pod kątem jakości świadczonej pracy. Wzrost zaufania obywateli do administracji publicznej.</p>
<p><b>Poprawa procesu tworzenia prawa</b></p>	<p>Przestrzeganie zasad dialogu społecznego. Centralizacja tworzenia procesu prawa. Współpraca przy tworzeniu prawa z ekspertami oraz publicznymi i niepublicznymi instytucjami badawczymi („think tanków”). Sprawne dostosowywanie prawa krajowego do unijnego. Monitoring realizacji zadań i stała aktualizacja przepisów prawa. Przestrzeganie zasad dialogu społecznego i ocena skutków regulacji.</p>	<p>Umiejętność interpretacji i stosowania przepisów prawa przez pracowników administracji. Usprawnienie działania instytucji administracyjnych. Sprawna współpraca pomiędzy jednostkami administracji.</p>
<p><b>Poprawa wizerunku i wiarygodności instytucji publicznych</b></p>	<p>Upowszechnienie wizji, misji, kluczowych wartości, celów strategicznych oraz komunikowanie tych elementów wewnątrz i na zewnątrz służby publicznej. Wprowadzenie narzędzi zarządzania umożliwiających wyznaczanie pracownikom lub zespołom zadań i rozliczanie z ich realizacji (zarządzanie poprzez cele). Podjęcie działań w sferze ZKL (zmiana zasad funkcjonowania, zatrudnianie specjalistów). Rzetelne informowanie opinii publicznej o zadaniach administracji publicznej.</p>	<p>Nowoczesne zasady zarządzania organizacjami i uświadomienie tej zmiany opinii publicznej. Wizerunek służby publicznej jako organizacji profesjonalnej, nowoczesnej i rozwijającej się. Likwidacja niekorzystnych stereotypów (biurokracja, formalizm, niskie kompetencje, itp.). Zbudowanie w ramach służby publicznej zespołu wysokiej jakości specjalistów. Zwiększenie zaufania opinii publicznej do instytucji publicznych.</p>

Cel operacyjny	Rekomendowane działanie	Efekty
<b>Profesjonalizacja zasad funkcjonowania administracji publicznej</b>	Wdrożenie w Polsce pozytywnych wzorców funkcjonowania służby publicznej na świecie. Stworzenie skoordynowanych planów działania dla poszczególnych urzędów (proces planowania strategicznego). Przygotowanie działów ZKL do pełnienia roli partnera strategicznego kierownictwa urzędu. Adaptacja nowoczesnych narzędzi zarządzania do potrzeb polskiej administracji.	Sprawna administracja właściwie reagująca na zachodzące zmiany. Terminowa i odpowiednia realizacja potrzeb obywateli.
<b>Wprowadzenie nowoczesnych systemów motywacji w administracji publicznej</b>	Wprowadzenie narzędzi zarządzania umożliwiających wyznaczanie pracownikom lub zespołom zadań i rozliczanie z ich realizacji (zarządzanie poprzez cele). Wprowadzenie zadań do realizacji dla urzędów i rozliczanie z ich wykonania. Przydzielenie zadań do wykonania w ramach urzędów. Uwzględnienie możliwych dodatkowych funkcji, jakie mogą pełnić szkolenia. Zaplanowanie indywidualnych ścieżek rozwoju w oparciu o oceny okresowe i badanie kompetencji.	Poprawa jakości kadr (zatrudnianie i utrzymanie). Dostosowania kadr do zadań postawionych przed urzędem. Skuteczna realizacja zadań urzędów. Przejrzystość dotycząca celów, metod działania, efektów, oceny działania, oceny pracy. Zbudowanie nowoczesnej i skutecznej kadry menedżerskiej. Stworzenie rzeczywistych możliwości rozwoju osobistego i zawodowego w ramach administracji.

### 5.3. Wskaźniki efektywności realizacji celów strategii

W celu ewaluacji realizacji celów strategicznych w strategii przyjęto następujące wskaźniki efektywności:

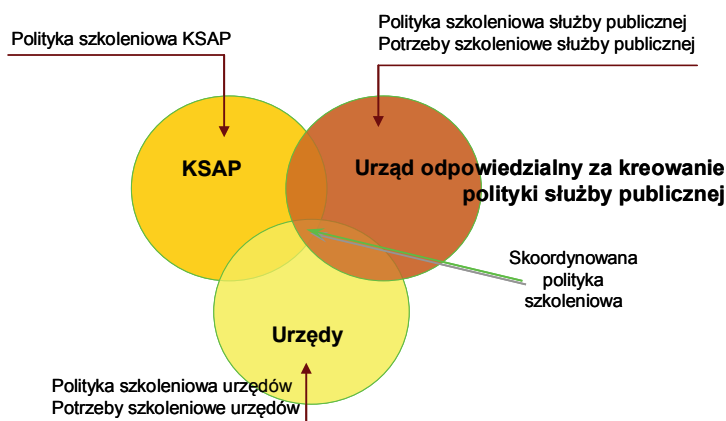
- 1) dla celu „**Stworzenie i realizowanie polityki szkoleniowej zapewniającej sprawne zarządzanie państwem**”:
  - a) Czy zachodzi postęp w tworzeniu systemu szkoleniowego służby publicznej?
  - b) W jakim stopniu obecna polityka szkoleniowa zapewnia sprawne zarządzanie państwem?
  - c) Jak osoby kierujące państwem oceniają sprawność administracji jako narzędzia zarządzania państwem?
  - d) Czy program szkoleniowy w służbie publicznej obejmuje wszystkie kluczowe obszary szkoleń?
  - e) W jakim tempie likwidowana jest luka kompetencyjna?
  - f) Jaka jest rzeczywista efektywność szkoleń w stosunku do planowanej?
  - g) Jak uczestnicy szkoleń oceniają ich organizatora / trenera?
  - h) Jak uczestnicy oceniają jakość szkolenia?
  - i) Jak uczestnicy oceniają adekwatność skierowania na dane szkolenie?

- 2) dla celu „**Stworzenie i realizowanie polityki szkoleniowej służącej doskonaleniu kadr służby publicznej**”:
- W jakim stopniu obecna polityka szkoleniowa służy doskonaleniu kadr służby publicznej?
  - W jakim stopniu poprawił się zewnętrzny wizerunek służby publicznej?
  - Jak oceniana jest praca poszczególnych urzędów (badania satysfakcji klienta)?
  - W jakim stopniu poprawił się wewnętrzny wizerunek służby publicznej?
  - Czy uczestnicy szkoleń dostrzegają związek tematyki szkolenia z doskonaleniem służebnej roli służby publicznej?

#### 5.4. Wymagania organizacyjne realizacji celów strategii

Zamysł stworzenia skoordynowanej polityki szkoleniowej w służbie publicznej wymaga opracowania koncepcji ram organizacyjnych, dzięki którym zadanie to będzie wykonalne. Na rys. 1 przedstawiono propozycję organizacji polityki szkoleniowej oraz związku pomiędzy potencjalnymi aktorami polityki szkoleniowej i ich role w celu wyróżnienia elementów niezbędnych do planowania i realizacji skoordynowanej polityki szkoleniowej.

**Rysunek 1. Koordynacja polityki szkoleniowej w służbie publicznej**<sup>31</sup>



Ze względu na fakt, że zbudowanie odpowiednich ram organizacyjnych jest niezbędnym warunkiem dla zapewnienia sukcesu polityki szkoleniowej, proponowany plan działania (strategia służby publicznej w zakresie polityki szkoleniowej) przewiduje w pierwszej kolejności działania na wyższym poziomie, wytyczające cele i strategię służby publicznej, a dopiero potem działania będące działaniami *stricte* szkoleniowymi.

<sup>31</sup> Opracowanie własne.

## 5.5. Wymagania wobec kultury organizacyjnej

Proces tworzenia własnej kultury organizacyjnej jest naturalny dla każdej organizacji, zatem aby zapobiec zróżnicowaniu poszczególnych jednostek organizacyjnych pod tym względem, należy opracować i wdrożyć narzędzia standaryzacji i ujednolicania pewnych elementów funkcjonowania, w stopniu uniemożliwiającym tworzenie się odrębnych, nie komunikujących się ze sobą i nie rozumiejących się wzajemnie silosów. Wśród instrumentów takich można wyróżnić: stosowanie jednolitego nazewnictwa stanowisk i departamentów, jednolitej siatki płac, jednolitych zasad promocji, procedur, szaty graficznej dokumentów i wizytówek, systemu planowania i budżetowania itd.

Z uwagi na istniejące zróżnicowanie kultur organizacyjnych pomiędzy urzędami, autorzy niniejszego opracowania proponują wprowadzenie **narzędzia zmiany kultury organizacyjnej**, które można porównać do „struktury macierzowej”. Wprowadzenie takiego narzędzia ma na celu umożliwienie wpływania, komunikowania i w pewnym stopniu zarządzania służbą publiczną, jak jednym organizmem, chociaż klasyczna podległość organizacyjna i hierarchiczna będzie występować nadal w ramach urzędu. Narzędzie to traktowałoby służbę publiczną jak jednolitą grupę, wspierając inne działania konsolidujące.

Narzędziami takimi mogą być grupy robocze, narzędzia komunikacji (fora dyskusyjne, gazetki, zespoły opiniujące), jednolite działania (szkolenia, konkursy, staże), istnienie instytucji wspólnych dla całej służby publicznej (centrum planowania strategicznego służby publicznej).

## 6. Wnioski i rekomendacje wynikające z analizy potrzeb szkoleniowych dotyczące aktualnego stanu programowania oraz realizacji polityki szkoleniowej w służbie publicznej, w tym również wykraczające poza okres 2008 – 2010

Wnioski oraz uwagi wynikające z przeprowadzonej analizy potrzeb szkoleniowych, dotyczące aktualnego stanu programowania oraz realizacji polityki szkoleniowej w służbie publicznej, w tym również wykraczające poza okres 2008 – 2010 oraz dotyczące innych narzędzi i form wsparcia mających na celu zwiększenie jej efektywności, zaprezentowano w tabeli 4. Poniższa tabela zawiera diagnozę aktualnego stanu systemu szkoleń w służbie publicznej wynikającą z przeprowadzonej analizy<sup>32</sup>, a mającą znaczenie dla strategii. Ujęto w niej najważniejsze obszary problemowe wraz z opisem oraz źródłem danych. Dla każdego opisu sytuacji / problemu przedstawiono zalecenia szczegółowe, wskazując na stan pożądany dla funkcjonowania działań szkoleniowych. W kolumnie „rekomendacje” opisano propozycje sposobów i metod osiągnięcia stanu pożadanego. Horyzont czasowy proponowanych rozwiązań obejmuje lata 2008 – 2010 oraz lata kolejne.

<sup>32</sup> „Analiza potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej 2008 r.”, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, listopad 2008 r.

**Tabela 4. Zestawienie wyników analiz i wnioski z wnioski z analizy potrzeb szkoleniowych**

Obszar	Diagnoza stanu systemu szkoleń	Stan pożądaný systemu szkoleń	Rekomendacje (sposoby i metody osiągnięcia stanu pożądanego)
Nastawienie do szkoleń	<p>Szkolenia pełnią ważną rolę w służbie publicznej zarówno ze względów <b>merytorycznych</b> (podnoszenie kwalifikacji), jak i <b>motywacyjnych</b> (są czynnikiem zmniejszającym rotację kadr i argumentem za podjęciem ścieżki kariery zawodowej w administracji publicznej)<sup>33</sup>.</p> <p>Duża motywacja pracowników służby publicznej do zwiększania swoich kompetencji. Zagrożenie: brak przeszerzenia w zastosowaniu nabytych podczas szkoleń umiejętności zwiększa fluktuację kadr oraz przejmowanie wartościowych pracowników przez rynek przedsiębiorstw prywatnych<sup>37</sup>.</p>	<p><i>Na okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>zwiększyć nacisk na szkolenia <b>specjalistyczne</b> i powiązane z zadaniami na stanowisku pracy<sup>34</sup>,</li> <li>powiązać wymagania szkoleniowe z systemem <b>ścieżek kariery i oceną pracy</b> (zwiększa to motywację do wdrażania innowacyjnych rozwiązań),</li> <li>zadbać o odpowiedni kanon szkoleń powszechnych, które będą warunkiem koniecznym do podjęcia pracy na stanowisku urzędnika<sup>35</sup>.</li> </ul> <p><i>Wyraczące poza okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ważne jest, żeby nie zmatrować potencjału kadrowego i umiejętnie wykorzystywać wykwalifikowane kadry do zadań, w których może wykorzystywać nabyte umiejętności w pracy<sup>38</sup>.</li> </ul>	<p><i>Na okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ustalenie <b>listy</b> wymaganych szkoleń specjalistycznych, dostosowanych do wymagań stanowiskowych i specyfiki urzędu, z zastosowaniem efektywnych narzędzi do prowadzenia sprawozdawczości (jednolite formularze w wersji elektronicznej), monitorowanie efektów szkolenia</li> <li>i odniesienie wniosków z oceny pracy do poszczególnych osób, <b>także w obszarze awansów</b>,</li> <li>wsparcie szkoleniowe dla osób zajmujących wysokie stanowiska państwowe w obszarze motywowania pracowników i dobrych praktyk zarządzania<sup>36</sup>.</li> </ul> <p><i>Na okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>kształtowanie motywacji przez pozytywne i negatywne przekazy ze strony organizacji w <b>systemie ocen okresowych</b> – stosować i analizować arkusze ocen okresowych na wszystkich stanowiskach, również w odniesieniu do osób zajmujących wysokie stanowiska państwowe,</li> <li>zintensyfikowanie działań na rzecz kształtowania dobrego wizerunku zewnętrznego i wewnętrznej służby publicznej, opracowanie i popularyzacja spójnej polityki PR.</li> </ul>

<sup>33</sup> Wniosek z analizy jakościowej wywiadów z osobami zajmującymi wysokie stanowiska państwowe i równoległe kierownicze stanowiska w administracji skarbowej oraz zogniskowanych wywiadów grupowych, przeprowadzonych w ramach „Analizy potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej 2008 r.”.

<sup>34</sup> Wniosek z analizy formularzy szkoleniowych za 2007 r. uwzględniający wszystkie grupy urzędów.

<sup>35</sup> Hollyforde S., Whiddett S. (2003) „Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi”, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

<sup>36</sup> Wniosek z analizy ilościowej luk kompetencyjnych dla stanowisk wyższego i średniego szczebla zarządzania, przeprowadzonej w ramach „Analizy potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej 2008 r.”.

<sup>37</sup> Wniosek z analizy jakościowej wywiadów z osobami zajmującymi wysokie stanowiska państwowe i równoległe kierownicze stanowiska w administracji skarbowej oraz zogniskowanych wywiadów grupowych, przeprowadzonych w ramach „Analizy potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej 2008 r.”.

<sup>38</sup> Armstrong M. (1996) „Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategia i działania”, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.



Obszar	Diagnoza stanu systemu szkoleń	Stan pożądaný systemu szkoleń	Rekomendacje (sposoby i metody osiągnięcia stanu pożądanego)
Nastawienie do szkoleń			<p><i>Wykraczające poza okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• przeprowadzenie szkoleń z obszaru <b>treningu motywacji i przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu</b>, szczególnie z uwzględnieniem udziału pracowników o stażu powyżej 5 lat,</li> <li>• dalsze doskonalenie funkcjonowania systemu ocen okresowych i rozwoju narzędzia (wprowadzenie systemu ocen 180°, a następnie 360° do systemu oceny okresowej).</li> </ul>
Potrzeby szkoleniowe	<p>Niezaspokojone potrzeby szkoleń zarówno w „twardym” obszarze wiedzy, jak i „miękkim” - rozwoju umiejętności<sup>39</sup>.</p>	<p><i>Przygotowanie teraz (2008 – 2010), realizacja w nowym programowaniu:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• działania szkoleniowe mają być podstawą do zmian w kulturze organizacyjnej służby publicznej, gdzie ważne jest nastawienie na osiągnięcie rezultatów mierzonych przez zadowolenie klientów<sup>40</sup>.</li> </ul>	<p><i>Na okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• realizacja celów strategicznych i operacyjnych ze <i>Strategii szkoleniowej dla służby publicznej na lata 2008 – 2010</i><sup>41</sup>,</li> <li>• wprowadzenie badania ankietowego satysfakcji klienta wewnętrznego i zewnętrznego, dla zweryfikowania rezultatów szkoleń z zakresu obsługi klienta i komunikacji wewnętrznej.</li> </ul>

<sup>39</sup> Wniosek z analizy dokumentów dotyczących aktualnego stanu programowania i realizacji polityki szkoleniowej.

<sup>40</sup> Boydell T., Leary M. (2001) „Identyfikacja potrzeb szkoleniowych”, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

<sup>41</sup> „Analiza potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej 2008 r.”, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, listopad 2008 r.

Obszar	Diagnoza stanu systemu szkoleń	Stan pożądaný systemu szkoleń	Rekomendacje (sposoby i metody osiągnięcia stanu pożądanego)
Potrzeby szkoleniowe – wybór obszaru szkoleń	<p>W analizie potrzeb szkoleniowych 2004 – 2007 wykazano znaczącą potrzebę <b>szkoleń językowych</b> dla każdej grupy stanowisk, co ma uzasadnienie z perspektywy roszczeń pracowników, natomiast nie jest potwierdzone w obecnej analizie, biorącej pod uwagę ważność kompetencji językowych w wykonywaniu zadań na wszystkich stanowiskach pracy<sup>42</sup>.</p> <p>Strategia Szkoleniowa Służby Cywilnej na lata 2004 – 2007 nie jest powiązana z opisem stanowiska pracy czy wykonywaną rolą zawodową, tylko ze sześcioletnim w strukturze urzędu – jest to podział mało funkcjonalny i przyznający zbyt dużą rolę roszczeniom szkoleniowym poszczególnych pracowników. Analiza potrzeb szkoleniowych przeprowadzona w 2008 r. wykazała, że osoby badane nie znają, bądź nie są przywiązane do podziału kompetencji zaproponowanego w raporcie z analizy potrzeb szkoleniowych z 2005 roku. Wiele z osób badanych wskazuje na fakt, że powyższy podział stanowisk jest, w aspekcie szkoleń, <b>niefunkcjonalny</b><sup>43</sup>.</p>	<p><i>Na okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nadmierne inwestowanie w rozwój kompetencji językowych niezwiązanych bezpośrednio z wykonywaniem zadań, naraża administrację na marnotrawstwo zasobów. Należy zracjonalizować wydawanie środków na szkolenia językowe i uzależnić ich finansowanie od realnych potrzeb na stanowisku pracy. Należy zadbać o to, aby w urzędach były osoby kompetentne do komunikacji z obcokrajowcami, ale wymaga to większej koncentracji szkoleń na kilku delegowanych osobach (tych, które mają bezpośredni kontakt z klientem i odpowiednio wysoki poziom wiedzy merytorycznej).</li> </ul> <p><i>Przygotowanie teraz (2008 – 2010), realizacja w nowym programowaniu:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• budowanie strategii szkoleniowej jako narzędzia służącego tworzeniu „organizacji uczącej się”. Wniosek ten odnosi się do ustalenia priorytetów szkoleniowych formułowanych z perspektywy potrzeb całej organizacji, a nie partykularnych potrzeb urzędników w czy zespołów w poszczególnych urzędach<sup>44</sup>.</li> </ul>	<p><i>Na okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• inne rozłożenie akcentów w planach szkoleniowych – wykozystanie środków uzyskanych przez ograniczenie szkoleń językowych na szkolenia merytoryczne i „miękkie”,</li> <li>• wprowadzenie jasnych kryteriów stanowiskowych, przysznających środki na szkolenia językowe.</li> </ul> <p><i>Przygotowanie teraz (2008 – 2010), realizacja w nowym programowaniu:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wprowadzenie działań mających na celu analizę kompetencyjną stanowisk pracy,</li> <li>• wprowadzenie funkcjonalnej typologii urzędów i ról pełnionych w służbie publicznej i powiązanie proponowanego modelu z założonymi działaniami szkoleniowymi<sup>45</sup>. Zgodnie z założeniami projektodawcy i wynikami analizy potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej 2008 r. typologie te mają wysoką wartość dla polityki ZKL. Ich wprowadzenie wymaga jednak dalszych prac analitycznych i oficjalnego zatwierdzenia.</li> </ul>

<sup>42</sup> Wniosek z analizy porównawczej „Analizy potrzeb szkoleniowych” z 2005 roku, formularz nr. potrzeb szkoleniowych na 2008 rok i „Analizy potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej 2008 r.”.

<sup>43</sup> Wniosek z analizy porównawczej dokumentów odnoszących się do aktualnego stanu programowania i realizacji polityki szkoleniowej.

<sup>44</sup> Perekuda K., Sobieńska M. (red.) (2008) „Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą”, Difin, Warszawa.

<sup>45</sup> „Analiza potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej 2008 r.”, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, listopad 2008 r.

Obszar	Diagnoza stanu systemu szkoleń	Stan pożądaný systemu szkoleń	Rekomendacje (sposoby i metody osiagania stanu pożądanego)
Potrzeby szkoleniowe – wybór obszaru szkoleń	<p>Analiza danych jakościowych dotyczących aktualnego stanu programowania oraz realizacji polityki szkoleniowej w służbie publicznej wskazuje na potrzebę szybszej reakcji na zmiany przepisów i organizacji szkoleń z nimi związanych. Szkolenia centralne nie zawsze są dostosowane do specyfiki poszczególnych urzędów.</p> <p>Analiza wykazała, że w części badanych podmiotów udział w różnych formach doskonalenia jest przypadkowy, gdyż nie poprzedza go dogłębna diagnoza wymagań stanowiska pracy<sup>46</sup>.</p>	<p><i>Na okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>większe dostosowanie tematyki szkoleń pod kątem bieżącej reakcji na zmiany otoczenia organizacyjnego i prawnego służby publicznej,</li> <li>większe dostosowanie zawartości szkoleń (szczególnie specjalistycznych) do specyfiki urzędów,</li> <li>analiza potrzeb szkoleniowych powinna zapewnić lepsze dostosowanie ogólnej strategii szkoleniowej do charakteru urzędów. Konieczne jest wprowadzenie systematycznej analizy specyficznych potrzeb szkoleniowych na poziomie poszczególnych urzędów. Dotyczy to w szczególności „twardych” szkoleń merytorycznych.</li> </ul> <p><i>Na okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>forma szkoleń powinna promować wymianę doświadczeń pracowników i zachęcać do szukania innowacyjnych rozwiązań. Zaleca się gromadzenie informacji o formach szkolenia i wybieranie zajęć promujących aktywne metody uczenia się. Formy wykładowe „szkolne” obniżają efektywność uczenia się osób dorosłych<sup>48</sup>.</li> </ul>	<p><i>Na okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>stały monitoring potrzeb szkoleniowych w okresach półrocznych. Okresem optymalnym byłby trymestr, jest to jednak okres zbyt krótki z punktu widzenia obciążenia działów ZKL urzędów,</li> <li>lista proponowanych zagadnień szkoleniowych musi być aktualizowana pod kątem zmian otoczenia prawnego i organizacyjnego oraz specyfiki urzędów.</li> </ul> <p><i>Na okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>postuluje się większy nacisk na formy seminaryjne i warsztatowe, które biorą pod uwagę potrzebę uczestniczenia w procesie szkolenia, kształtują motywację do realizacji istotnych zadań oraz twórczego działania,</li> <li>ocena dostawców szkoleń biorąca pod uwagę nie tylko treść, ale i formę zajęć,</li> <li>wskazane jest docenienie wartości dzielenia się wiedzą przez doświadczonych pracowników urzędów ze współpracownikami, co może być bardziej przydatne w praktyce, niż angażowanie trenerów, którzy dysponują wiedzą teoretyczną, nie mają jednak doświadczenia w codziennej pracy w administracji publicznej.</li> </ul>

<sup>46</sup> Wnioski ze zogniskowanych wywiadów grupowych, przeprowadzonych w ramach „Analizy potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej 2008 r.”.

<sup>47</sup> Wniosków z: Miekiewicz M., Szczepańska U. i in. (2005) „Analiza potrzeb szkoleniowych w służbie cywilnej”, Urząd Służby Cywilnej, Warszawa.

<sup>48</sup> Kossowska, M. (2001) „Ocena i rozwój umiejętności pracowniczych”, ARKADE, Kraków.

Obszar	Diagnoza stanu systemu szkoleń	Stan pożądaný systemu szkoleń	Rekomendacje (sposoby i metody osiągania stanu pożądanego)
Potrzeby szkoleniowe – organizacja szkoleń	<p>Aktualne programowanie szkoleń nie bierze w dostatecznym stopniu pod uwagę zróżnicowania działań rozwojowych ze względu na poziom grupy docelowej. W związku z tym, część pracowników bierze udział w szkoleniach o niedostosowanym poziomie merytorycznym<sup>49</sup>.</p> <p>Firmy zewnętrzne organizują szkolenia bardziej adekwatne, odpowiadające potrzebom służby publicznej, w szczególności w obszarze szkoleń „miękkich” i zarządzania<sup>51</sup>.</p>	<p><i>Na okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• należy dążyć do większego zróżnicowania poziomu szkoleń i dostosowania ich treści oraz formy do doświadczenia uczestników. Organizacja działań szkoleniowych powinna brać pod uwagę właściwe zaprojektowanie przedsięwzięcia pod względem optymalnego dostosowania do specyfiki przedmiotu nauczania i potrzeb uczestników (szkolenie formalne bądź nieformalne, ustrukturyzowane bądź nieustrukturyzowane itd.)<sup>50</sup>.</li> </ul> <p><i>Na okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• część szkoleń powinna być realizowana przez <b>podmioty niezależne od administracji</b> (szczególnie ze względu na przelamanie autocenzury oraz kontakt z innowacyjnymi narzędziami zarządzania, komunikacji i budowania efektywności osobistej).</li> </ul>	<p><i>Na okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wprowadzenie stopni zaawansowania dla szkoleń zarówno „twardych”, jak i „miękkich”,</li> <li>• dbanie o homogeniczność grup szkoleniowych ze względu na realizowane role zawodowe, a nie stanowiska pracy,</li> <li>• dobór wykładowców i trenerów do grupy szkoleniowej, zgodnie z wytycznymi sformułowanymi w strategii,</li> <li>• stworzenie systemu referencyjnego dla dostawców szkoleń, który stanowiłby podstawę ich selekcji.</li> </ul> <p><i>Na okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• delegowanie części środków szkoleniowych na organizację szkoleń zamkniętych, ale prowadzonych przez niezależne podmioty,</li> <li>• delegowanie uczestników na szkolenia otwarte.</li> </ul>

<sup>49</sup> Wniosek z analizy jakościowej wywiadów z osobami zajmującymi wysokie stanowiska państwowe i równoległe kierownicze stanowiska w administracji skarbowej oraz zogniskowanych wywiadów grupowych, przeprowadzonych w ramach „Analizy potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej 2008 r.”.

<sup>50</sup> Hollyforde S., Whiddett S. (2003) „Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi”, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

<sup>51</sup> Wnioski ze zogniskowanych wywiadów grupowych, przeprowadzonych w ramach „Analizy potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej 2008 r.”.

Obszar	Diagnoza stanu systemu szkoleń	Stan pożądaný systemu szkoleń	Rekomendacje (sposoby i metody osiagania stanu pożądanego)
Podjęcie systemowe	<p>Podstawowym problemem w zakresie realizacji strategii szkoleniowej, w zdecydowanej większości badanych urzędów, jest brak podejścia systemowego, wyróżniającego się dążeniem do całościowego i integrującego postrzegania szkoleń w taki sposób, by tworzyły wzajemnie powiązany i oddziałujący na siebie zbiór elementów, ukształtowany dla osiągnięcia określonego celu. Ma to związek z wyraźnymi trudnościami w planowaniu długoterminowym w służbie publicznej, ze względu na częste zmiany polityczne i zmiany w przepisach<sup>52</sup>.</p>	<p><i>Przygotowanie teraz (2008 – 2010), realizacja w nowym programowaniu:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>istnieje silna potrzeba powiązania systemu szkoleń z innymi systemami zarządzania kadrami, w szczególności z systemem ocen i zarządzania jakością, procedurami selekcji i rekrutacji, systemem motywacyjnym i ścieżkami rozwoju zawodowego. Dobrym kierunkiem wspomagającym realizację strategii szkoleniowej jest dokonanie procesu wartościowania i opisu stanowisk pracy<sup>53</sup>,</li> <li>istnieje potrzeba ujednoczenia systemu kompetencji<sup>54</sup>, ale także przemyślenie szkoleń delegowanych do urzędników według klasycznego podziału grup stanowisk pracy.</li> </ul>	<p><i>Przygotowanie teraz (2008 – 2010), realizacja w nowym programowaniu:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ujednoczenie systemów związanych z funkcją personalną w służbie publicznej, szczególnie jeżeli chodzi o jednorodny język i realizację długofalowych priorytetów,</li> <li>powiązanie strategii szkoleniowej z innymi systemami zarządzania zasobami ludzkimi, rozważenie celowości powstania jednostki organizacyjnej administracji publicznej odpowiedzialnej za planowanie polityki szkoleniowej służby publicznej, co wydaje się w pełni możliwe, jeśli chodzi o kompetencje pracowników działów ZKL administracji oraz pozwoliłoby na znaczną oszczędność środków.</li> </ul>
Komunikacja	<p>W obecnym programowaniu brak jest przestrzeni do dzielenia się informacjami i zasobami między pracownikami służby publicznej. Wdrażanie działań rozwojowych wymaga dobrej infrastruktury informacyjnej i informacyjnej, która pozwala na swobodny dostęp do informacji, organizację i przetwarzanie posiadanej wiedzy<sup>55</sup> i swobodną komunikację z innymi<sup>56</sup>.</p>	<p><i>Na okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>zasadnym, z punktu widzenia efektywnego wdrażania działań rozwojowych, wydaje się stworzenie przestrzeni do wymiany informacji pomiędzy pracownikami urzędów podobnego typu.</li> </ul>	<p><i>Na okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>promowanie sieci kontaktów zawodowych, stanowiskowych „baz wiedzy”,</li> <li>systemowe wspieranie wymiany informacji i pomysłów. Dzięki takiej sieci urzędnik miałby możliwość szybkiego zdobycia cennych informacji, które racjonalizowałyby proces podejmowania decyzji,</li> <li>działaniami godnymi rozważenia są szkolenia integracyjne, tworzenie „grup projektowych” złożonych z pracowników różnego typu urzędów czy zastosowanie Intranetu.</li> </ul>

52. Wniosek z analizy dokumentów dotyczących aktualnego stanu programowania i realizacji polityki szkoleniowej.

53. Rostkowski T., Zieliński W. (red.) (2008) „Wartościowanie pracy w służbie cywilnej”, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.

54. „Analiza potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej 2008 r.”, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, listopad 2008 r.

55. Nogalski B. (2008) „Pracownicy wiedzy. Problemy i dylematy badania pracy opartej na wiedzy”, [w:] Witkowski S., Listwan T. (red.) „Kompetencje a sukces zarządzania organizacją”, Difin, Warszawa.

Obszar	Diagnoza stanu systemu szkoleń	Stan pożądaný systemu szkoleń	Rekomendacje (sposoby i metody osiągania stanu pożądanego)
Zarządzanie talentami	<p>Analiza dotycząca aktualnego stanu programowania oraz realizacji polityki szkoleniowej w służbie publicznej wskazuje na brak działań strategicznych nastawionych na zarządzanie talentami. Ten brak może znacząco wpływać na obniżenie efektywności działań rozwojowych i indukować odpyły wartościowych pracowników<sup>56</sup>.</p>	<p><i>Wykraczające poza okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>rozważenie organizacji działań rozwojowych dla pracowników szczególnie tokujących – efektywność wdrażania strategii szkoleniowej byłaby wspierana przez projekty typu <i>talent management</i>. Działania te wspomagałyby identyfikację z organizacją oraz dopływ innowacyjnych rozwiązań, pozostających w organizacji,</li> <li>należy podjąć zintegrowaną, systemową inicjatywę zmierzającą do polepszenia zdolności, dostępności i elastycznego wykorzystania wysokiego potencjału pracowników służby publicznej<sup>57</sup>.</li> </ul> <p><i>Na okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>przeciwdziałanie <b>stereotypowi „nieczyłiwego urzędnika”</b> poprzez działania systemowe. Nacisk w obszarach szkoleniowych powinien być zrównoważony pomiędzy kompetencjami merytorycznymi, a odpowiednią postawą przekładającą się na umiejętności komunikacyjne, ważne zarówno podczas kontaktu z klientem, jak i wewnątrz urzędów. Szczególnie ważne jest kształcenie odpowiedniej obsługi klienta, wdrażanie standardów polityki proklienckiej i radzenia sobie w sytuacjach niestandardowych. Szkolenia z tego zakresu powinny być wdrażane na każdym stanowisku pracy, które ma bezpośredni kontakt z klientem.</li> </ul>	<p><i>Wykraczające poza okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>istotne, z punktu widzenia działania administracji, jest odpowiednie identyfikowanie potrzeb zawodowych kluczowych pracowników i odpowiednie na nie reagowanie. W postulowanej „puli talentów” powinni znaleźć się pracownicy odgrywający kluczowe role w urzędach, doświadczeni stażem, posiadający szczególne zdolności, sieć kontaktów, z rzadkimi umiejętnościami na rynku pracy, osiągający wysokie wyniki oraz wykazujący wysoki potencjał.</li> </ul> <p><i>Na okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>obowiązkowe szkolenie wprowadzające z zakresu obsługi klienta, dla wszystkich nowoprzyjętych pracowników,</li> <li>szkolenia cykliczne podtrzymujące dobre praktyki,</li> <li>wprowadzenie standardów dotyczących obsługi klienta, które będą monitorowane poprzez badania ankietowe satysfakcji klientów zewnętrznych i weryfikowane w badaniach typu <i>mystery client</i>,</li> <li>wprowadzenie działań wizerunkowych i udogodnień organizacyjnych (np. dni otwarte urzędu, dostosowanie godzin otwarcia, punkty informacyjne itp.).</li> </ul>
Wizytunek służby publicznej – polityka prokliencka	<p>Analiza danych ilościowych i jakościowych wykazała szczególną potrzebę działań rozwojowych nastawionych na polepszenie wizerunku służby publicznej i położenie większego nacisku na prowadzenie polityki proklienckiej, choć zauważono polepszenie tego aspektu w odniesieniu do przeszłości<sup>58</sup>.</p>	<p><i>Na okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>przeciwdziałanie <b>stereotypowi „nieczyłiwego urzędnika”</b> poprzez działania systemowe. Nacisk w obszarach szkoleniowych powinien być zrównoważony pomiędzy kompetencjami merytorycznymi, a odpowiednią postawą przekładającą się na umiejętności komunikacyjne, ważne zarówno podczas kontaktu z klientem, jak i wewnątrz urzędów. Szczególnie ważne jest kształcenie odpowiedniej obsługi klienta, wdrażanie standardów polityki proklienckiej i radzenia sobie w sytuacjach niestandardowych. Szkolenia z tego zakresu powinny być wdrażane na każdym stanowisku pracy, które ma bezpośredni kontakt z klientem.</li> </ul>	<p><i>Na okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>obowiązkowe szkolenie wprowadzające z zakresu obsługi klienta, dla wszystkich nowoprzyjętych pracowników,</li> <li>szkolenia cykliczne podtrzymujące dobre praktyki,</li> <li>wprowadzenie standardów dotyczących obsługi klienta, które będą monitorowane poprzez badania ankietowe satysfakcji klientów zewnętrznych i weryfikowane w badaniach typu <i>mystery client</i>,</li> <li>wprowadzenie działań wizerunkowych i udogodnień organizacyjnych (np. dni otwarte urzędu, dostosowanie godzin otwarcia, punkty informacyjne itp.).</li> </ul>

<sup>56</sup> Wniosek z analizy dokumentów dotyczących aktualnego stanu programowania i realizacji polityki szkoleniowej.

<sup>57</sup> Kopec J. (2008) „Dylematy zarządzania talentami” [w:] Witkowski S., Listwan T. (red.) „Kompetencje a sukces zarządzania organizacją”, Difin, Warszawa.

<sup>58</sup> „Analiza potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej 2008 r.”, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, listopad 2008 r.

Obszar	Diagnoza stanu systemu szkoleń	Stan pożądaný systemu szkoleń	Rekomendacje (sposoby i metody osiagania stanu pożądanego)
<p>Polityka szkoleniowa – sposoby oceny efektów szkoleń</p>	<p>Zauważono dysfunkcję w obszarze ewaluacji szkoleń. Funkcjonujący w niektórych urzędach Arkusz Indywidualnej Oceny Szkolenia (AIOS) nie spełnia swojej roli, ponieważ nie jest ani powszechny ani obowiązkowy dla każdego szkolenia. Brak odpowiedniej ewaluacji działań szkoleniowych oznacza, że nie mogą być poczynione jakiegokolwiek usprawnienia dotyczące organizacji szkoleń<sup>59</sup>.</p>	<p><i>Na okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• należy wprowadzić ewaluację części szkoleń zgodną z modelem D. L. Kirkpatricka<sup>60</sup>,</li> <li>• dla cykli szkoleń o szczególnym znaczeniu należy dążyć do wyliczenia współczynnika stopy zwrotu z inwestycji szkoleniowej ROI (return on investment)<sup>61</sup>,</li> <li>• należy zwrócić szczególną uwagę na organizację działań przed- i poszkoleniowych. Standardem w szkoleniach merytorycznych powinny być pretesty i posttesty wiedzy (spełniają funkcję motywacyjną i informują o wynikach szkolenia), natomiast w szkoleniach „miękkich”, najczęściej jak to możliwe, powinny być wprowadzane (i rozliczane przez trenerów) „zadania domowe” i działania podsumowujące – tzw. follow-up.</li> </ul>	<p><i>Na okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ewaluacja części szkoleń zgodna z modelem D. L. Kirkpatricka – cele szkoleniowe winny być formułowane, a następnie oceniane w zakresie reakcji, uczenia się, zachowań (transferu) i wyników. W przypadku dwóch pierwszych, ocenę przeprowadza się na poziomie indywidualnym (jednostki), natomiast na dwóch następnych – bada się efekty na poziomie organizacyjnym. Szczególnie ważne jest powiązanie ewaluacji szkoleń nie tylko z pierwszym poziomem „reakcji na szkolenie”, ale także systemowym wysiłkiem oceny wdrażania „transferu” wiedzy i umiejętności oraz stałym monitoringiem rezultatów urzędu,</li> <li>• ważne ze względu na odpowiednie podniesienie efektywności działań szkoleniowych i rzetelny monitoring efektów jest wprowadzenie i systematyczna analiza pretestów i posttestów wiedzy. Na tej podstawie można ocenić rozwój kadr i realizację rozwojowych celów operacyjnych i strategicznych.</li> </ul>

<sup>59</sup> Wniosek z analizy jakościowej wywiadów z osobami zajmującymi wysokie stanowiska państwowe i równoległe kierownicze stanowiska w administracji skarbowej oraz zogniskowanych wywiadów grupowych, przeprowadzonych w ramach „Analizy potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej 2008 r.”.

<sup>60</sup> Kirkpatrick, D. (2001), „Ocena efektywności szkoleń”, EMKA.

<sup>61</sup> Philips J. J. i in. (2003), „Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi”, Wyd. Human Factor, Kraków; Fitzen J. (2001), „Rentowność inwestycji w kapitał ludzki”, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Obszar	Diagnoza stanu systemu szkoleń	Stan pożądaný systemu szkoleń	Rekomendacje (sposoby i metody osiągania stanu pożądanego)
<p>Polityka szkoleniowa – cykl szkoleń, homogeniczne grupy</p>	<p>Pracownicy służby publicznej często szkolą się „skokowo”, bez długofalowego planu. Zwiększenie efektywności działań można osiągnąć poprzez integrację homogenicznych grup, które mają zaplanowany cykl szkoleń – taktyczne planowanie zapewnia głębsze skupienie się na tematyce szkolenia i chroni przed powtarzaniem tematyki, dostosowuje formę szkoleń do stylu uczenia się uczestników oraz wykorzystuje siłę grupy dla spełniania celów rozwojowych. Spełnia także rolę integracyjną, zwiększając<sup>62</sup> identyfikację pracowników z organizacją.</p> <p>Barierą utrudniającą wdrożenie strategii szkoleniowej jest brak zasobów finansowych w urzędach. Bariera finansowa utrudnia szczególnie delegowanie pracowników na szkolenia organizowane przez prywatne firmy szkoleniowe.</p>	<p><i>Na okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>proponuje się położenie większego nacisku na cykl szkoleń jednorodnych i niezmiennych grup pracowników – taka organizacja szkoleń spełnia swoją funkcję zwiększenia efektywności działań rozwojowych, szczególnie w obszarze szkoleń „miękkich”. W sytuacji, gdy dostawcą szkoleń jest firma zewnętrzna, taka organizacja szkoleń często ogranicza koszty projektu.</li> </ul> <p><i>Na okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>należy rozdzielić samą wartość środków na szkolenie od adekwatnego delegowania pracowników na potrzebne szkolenia. Niezależnie od ilości nakładów na szkolenia istnieje niebezpieczeństwo nieadekwatnego ich rozdysponowania. Bariera finansowa powinna być redukowana zarówno poprzez zwiększenie środków na szkolenia, jak i dobre praktyki ich redystrybucji. Zdecydowanie należy unikać sytuacji rezygnowania z zapowiadzanych szkoleń ze względu na finansowych – obniża to motywację pracowników i ich identyfikację z urzędem.</li> </ul>	<p><i>Na okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>roczne plany szkoleń dla jednorodnych grup pracowników, w interwałach kwartalnych,</li> <li>opis celów konkretnego cyklu szkoleń wraz ze sposobem ewaluacji efektów szkolenia, ustalanie liczby uczestników szkoleń na podstawie arkuszy sprawozdań wczesności i zapotrzebowania na szkolenia, i przekazywanych przez poszczególne urzędy.</li> </ul> <p><i>Na okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>roczne plany szkoleń biorące pod uwagę wewnętrzną i specyficzną dla urzędu analizę potrzeb szkoleniowych,</li> <li>monitoring ofert szkoleniowych, ze szczególnym uwzględnieniem szkoleń prowadzonych przez zewnętrzne firmy obsługujące służbę publiczną,</li> <li>zapewnianie zasobów do profesjonalnej organizacji szkoleń przez działy kadr w urzędach.</li> </ul>
<p>Barierę finansową wdrażania strategii szkoleniowej</p>	<p><i>Na okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>należy rozdzielić samą wartość środków na szkolenie od adekwatnego delegowania pracowników na potrzebne szkolenia. Niezależnie od ilości nakładów na szkolenia istnieje niebezpieczeństwo nieadekwatnego ich rozdysponowania. Bariera finansowa powinna być redukowana zarówno poprzez zwiększenie środków na szkolenia, jak i dobre praktyki ich redystrybucji. Zdecydowanie należy unikać sytuacji rezygnowania z zapowiadzanych szkoleń ze względu na finansowych – obniża to motywację pracowników i ich identyfikację z urzędem.</li> </ul>	<p><i>Na okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>roczne plany szkoleń biorące pod uwagę wewnętrzną i specyficzną dla urzędu analizę potrzeb szkoleniowych,</li> <li>monitoring ofert szkoleniowych, ze szczególnym uwzględnieniem szkoleń prowadzonych przez zewnętrzne firmy obsługujące służbę publiczną,</li> <li>zapewnianie zasobów do profesjonalnej organizacji szkoleń przez działy kadr w urzędach.</li> </ul>	<p><i>Na okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>roczne plany szkoleń biorące pod uwagę wewnętrzną i specyficzną dla urzędu analizę potrzeb szkoleniowych,</li> <li>monitoring ofert szkoleniowych, ze szczególnym uwzględnieniem szkoleń prowadzonych przez zewnętrzne firmy obsługujące służbę publiczną,</li> <li>zapewnianie zasobów do profesjonalnej organizacji szkoleń przez działy kadr w urzędach.</li> </ul>

<sup>62</sup> Rae L. (1999) „Planowanie i projektowanie szkoleń”, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.



Obszar	Diagnoza stanu systemu szkoleń	Stan pożądaný systemu szkoleń	Rekomendacje (sposoby i metody osiągania stanu pożądanego)
Szkolenia porokrutacyjne	Pozytywny odbiór organizowanych działań przygotowawczych dla urzędników nowozatrudnionych – należy utrzymać i rozwijać te działania <sup>63</sup> .	<p><i>Na okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>dobrym kierunkiem jest realizacja „szkuby przygotowawczej” – wprowadzenie cyklu szkoleń przygotowujących do pracy nowych urzędników. Należy położyć większy nacisk na te działania,</li> <li>dotatkowym wsparciem nowozatrudnionych jest rozwijanie działań związanych z mentoringiem – zaleca się systemowe wsparcie dla budowania silnej więzi i odpowiedzialności pracowników z wyższym stażem/stanowiskiem w stosunku do mniej doświadczonych<sup>64</sup>.</li> </ul>	<p><i>Na okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>w szczególności zasadny jest tutaj postulat mentoringu, wspierającego wymianę wartości między mentorem a protegowanym. Korzystnym działaniem jest formalizacja i kontrola mentoringu w taki sposób, żeby zapewniał nie tylko wsparcie opanowania umiejętności rzeczowych (aspekt wiedzy), ale także wsparcie psychologiczne (aspekt postawy) dla młodych pracowników.</li> </ul>
Zwiększenie efektywności szkoleń – <i>benchmarking</i>	Wskazuje się na dużą potrzebę porównywania rozwiązań systemowych w obszarze realizacji strategii szkoleniowej i kształtowania kompetencji pracowniczych. Ważne jest dobranie odpowiedniego wzorca stanowiącego odniesienie dla usprawnienia procesów w działaniach rozwojowych <sup>65</sup> .	<p><i>Wykraczające poza okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>dla poprawy efektywności wdrażania strategii szkoleniowej należy rozważyć projekty <i>benchmarkingu</i>, jako porównywania własnych rozwiązań z najlepszymi oraz ich doskonalenie przez uczenie się od innych<sup>66</sup> i wykorzystywanie ich doświadczeń.</li> </ul>	<p><i>Wykraczające poza okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>kierunki <i>benchmarkingu</i> powinny brać pod uwagę zarówno porównywanie pomiędzy modelami szkoleń w innych krajach (w szczególności z modelem brytyjskim i francuskim), jak i porównanie pomiędzy funkcjonowaniem dobrych praktyk w zakresie szkoleń pomiędzy urzędami. Oparcie sposobów kształcenia kompetencji urzędników na <i>benchmarkingu</i> uwzględnić <i>learning-by-observing</i>, które dokonuje się dzięki obserwacji innych pracowników i organizacji. Należy upowszechniać informacje o dobrych praktykach w zagranicznych systemach administracji publicznej, ale także o dobrych praktykach wypracowanych w jednostkach organizacyjnych w Polsce.</li> </ul>

<sup>63</sup> Wnioski ze zogniskowanych wywiadów grupowych, przeprowadzonych w ramach „Analizy potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej 2008 r.”.

<sup>64</sup> Harvard B. (2007), „Coaching i mentoring”, MT Biznes.

<sup>65</sup> Wniosek z analizy jakościowej wywiadów z osobami zajmującymi wysokie stanowiska państwowe i równoległe kierownicze stanowiska w administracji skarbowej oraz zogniskowanych wywiadów grupowych, przeprowadzonych w ramach „Analizy potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej 2008 r.”.

<sup>66</sup> Perechuda K., Sobińska M. (red.) (2008), „Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą”, Diffin, Warszawa.

Obszar	Diagnoza stanu systemu szkoleń	Stan pożądaný systemu szkoleń	Rekomendacje (sposoby i metody osiágnięcia stanu pożądanego)
Zwiększenie efektywności szkoleń – <i>reengineering</i>	Dla efektywnego wdrażania i realizacji strategii szkoleń oraz programowania dla programowania form wsparcia, mających na celu zwiększenie jej efektywności, użyteczne wydaje się działanie według metodologii <i>reengineeringu</i> . Pozwala ona na efektywne kreowanie zasobów niematerialnych zapewniających skuteczną realizację funkcji zadań na stanowiskach pracy <sup>67</sup> .	<i>Wykraczające poza okres 2008 – 2010:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>postulowane są działania długofalowe w celu oparcia metodyki rozwoju kompetencji pracowników służby publicznej na reengineeringu, jako metodzie przekształcania całościowych procesów w organizacji. Punktem wyjścia jest tutaj aktualizacja potrzeb klientów, a celem – optymalizacja jakości, kosztów i terminu realizacji zadań służby publicznej.</li> </ul>	<i>Wykraczające poza okres 2008 – 2010:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>reengineering</i> opiera się na czterech zasadach będących kryteriami dobrego funkcjonowania służby publicznej: należy wychodzić od potrzeb klienta, analizować procesy w organizacji, uwzględniać istniejące ograniczenia i myśleć innowacyjnie. Wdrażanie projektów według tej metodyki skupia się na akcentowaniu efektów szkoleń w pracy projektowej oraz uznaniu, że najważniejszym zasobem w administracji są ludzie,</li> <li>dla efektywnego wdrożenia zmian potrzebne jest powołanie zespołu zadaniowego ekspertów, który wykonywałby stosowne analizy i koordynował działania.</li> </ul>
Zwiększenie efektywności szkoleń – <i>benchmarking</i>	Zwraca się uwagę na intensyfikację działań w zakresach wdrażania „służby przygotowawczej”, e-learningu, coachingu pracowniczego, mentoringu, szkoleń w formie on-the-job, studiów literaturowych, prenumerowania pism branżowych, adekwatnego korzystania z zasobów sieci internetowej. Należy utrzymać i rozwijać te działania <sup>68</sup> .	<i>Na okres 2008 – 2010:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>ważne, z punktu widzenia odpowiedniego lokowania zasobów, jest stopniowe wprowadzanie innowacyjnych metod kształcenia, z uwzględnieniem ich celowości dla osiągnięcia adekwatnych efektów szkoleniowych.</li> </ul>	<i>Na okres 2008 – 2010:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>ocena ofert szkoleniowych powinna brać pod uwagę metodykę warsztatów oraz obecność działań poszkoleniowych, które zapewnią dostawca. Ważne jest także stawianie zadań wdrożeniowych dla uczestników szkoleń (np. przeszkolenie wewnętrzne grupy pracowników).</li> </ul>

67 Manganielli R. (1998) „Reengineering”, PWE.

68 Wniosek z analizy jakościowej wywiadów z osobami zajmującymi wysokie stanowiska w administracji skarbowej oraz zgłoszonych wywiadów grupowych, przeprowadzonych w ramach „Analizy potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej 2008 r.”.

Obszar	Diagnoza stanu systemu szkoleń	Stan pożądaný systemu szkoleń	Rekomendacje (sposoby i metody osiagania stanu pożądanego)
Etyos służby publicznej	<p>Panuje zgoda, że szkolenia dotyczące etyki są potrzebne, natomiast o wiele więcej wątpliwości budzi skuteczność podejmowanych działań etycznych<sup>69</sup>.</p>	<p><i>Przygotowanie teraz (2008 – 2010), realizacja w nowym programowaniu:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>postawy są najtrudniejsze do zmiany, należy więc rozważyć rozproszony system szkoleń, odnoszący się do sfery etyki urzędniczej. Modelem bardziej efektywnym byłoby opracowanie specjalnych i obligatoryjnych modułów szkoleń, odnoszących się do podejmowania uczciwych i trafnych etycznie wyborów, w otoczeniu innych szkoleń. Promowałoby to dyskusję na praktycznych przykładach, które łatwiej odnieść do rzeczywistości pracy urzędniczej niż jakikolwiek standard. Należy liczyć się z faktem, że zmiana postawy jest procesem znużającym i długotrwałym, dlatego nie należy spodziewać się rezultatów natychmiastowych<sup>70</sup>.</li> </ul>	<p><i>Przygotowanie teraz (2008 – 2010), realizacja w nowym programowaniu:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>programy szkoleń z opisem modułów dotyczących etyki,</li> <li>opracowanie i upowszechnienie kodeksu etycznego służby publicznej, odnoszącego się do sytuacji problemowych, z jakimi pracownicy administracji spotykają się wykonując na co dzień swoją pracę,</li> <li>kierowanie szkoleń z zakresu zapobiegania zjawisku korupcji szczególnie do osób zajmujących wysokie stanowiska państwowe.</li> </ul>
Efektywność osobista	<p>Analiza luk kompetencyjnych wykazała istotną lukę kompetencyjną w zakresie grupy kompetencji „efektywność osobista”, szczególnie w zakresie kompetencji asertywności. Ta tendencja nie zmieniła się znacząco w czasie. Kształtowanie kompetencji związanych z efektywnością osobistą jest po szkoleniach merytorycznych drugim obszarem priorytetowym dla szkoleń<sup>71</sup>.</p>	<p><i>Na okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>należy zwrócić uwagę na sposób doskonalenia tych kompetencji nie tylko podczas „miękkich” szkoleń tematycznych (te są w tym wypadku niezbędne jako „baza” odpowiednich zachowań), ale także przy okazji innych szkoleń. W ten sposób przygotowuje się pracowników do adekwatnego reagowania w sytuacjach trudnych. Szczególnie w tym obszarze kompetencji proces szkolenia musi mieć charakter ciągły i zintegrowany.</li> </ul>	<p><i>Na okres 2008 – 2010:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>pogramy szkoleń z opisem modułów dotyczących asertywności i metod kształtowania umiejętności,</li> <li>uwzględnienie tej grupy szkoleń szczególnie dla grupy pracowników obsługujących klienta zewnętrznego.</li> </ul>

<sup>69</sup> „Analiza potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej 2008 r.”, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, listopad 2008 r.

<sup>70</sup> Gasparski W. (2007) „Wykłady z etyki biznesu”, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.

<sup>71</sup> „Analiza potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej 2008 r.”, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, listopad 2008 r.

## 7. Plan szkoleń realizowanych w latach 2008 – 2010

Poniżej przedstawiono propozycję **planów szkoleń realizowanych w latach 2008 – 2010 z uwzględnieniem priorytetowych obszarów szkoleniowych, tematów szkoleniowych w ramach grup urzędów, grup stanowisk pracy** oraz sugestie odnośnie kryteriów, jakie powinni spełniać potencjalni organizatorzy szkoleń.

Realizacja planów szkoleniowych nie powinna opierać się na „twardych” zaleceniach i tematach programów. Zgodnie z literaturą, programy szkoleniowo – rozwojowe są określane jako pomoc w zmianach<sup>72</sup>, dlatego nie mogą zawierać tylko odwołań do ogólnej strategii, ale także powinny elastycznie dopasowywać się do specyfiki potrzeb zarówno grup urzędów, jak i stanowisk pracy. W strategii zaproponowano alternatywny sposób planowania szkoleń ze względu na funkcję urzędu w administracji publicznej i kompetencje wynikające z roli zawodowej, a nie stanowiska pracy osób szkolonych, zgodnie ze strukturą potrzeb na poziomie organizacyjnym, grupowym i indywidualnym.

### 7.1. Plan szkoleń według tradycyjnego i funkcjonalnego podziału na grupy urzędów i stanowisk pracy

Wszelkie dane, które posłużyły do opracowania planów szkoleń, pochodzą z analizy ilościowej i jakościowej dostępnej w analizie potrzeb szkoleniowych<sup>73</sup>. W tabelach 5 i 6 przedstawiono priorytetowe i drugorzędne obszary szkoleniowe, wynikające z szacowania luki kompetencyjnej, tj. różnicy pomiędzy ważnością danej kompetencji na stanowisku pracy, a poziomem jej opanowania. Priorytetowy obszar szkoleniowy obejmuje tematy szkoleniowe, dla których luka kompetencyjna została oszacowana na poziomie co najmniej 0,5 punktu. Jako drugorzędne określono obszary szkoleniowe, w zakresie których poziom luki kompetencyjnej oszacowano na poziomie od 0,3 do 0,4 punktu. Dodatkowo do wszystkich szkoleń powinny zostać włączone moduły dotyczące etyki pracy w administracji publicznej i kompetencji osobistych.

Planowanie szkoleń merytorycznych wymaga dokładnego zbadania potrzeb pracowników w poszczególnych urzędach w określonym czasie. Szkolenia merytoryczne mogą przyjmować różną formę.

W tabeli 5 zaprezentowano obszary szkoleniowe, z uwzględnieniem tradycyjnego podziału na grupy urzędów administracji publicznej i grupy stanowisk pracy. W tabeli 6 zaprezentowano priorytetowe i drugorzędne obszary szkoleniowe, z uwzględnieniem funkcjonalnej typologii grup urzędów i stanowisk pracy.

<sup>72</sup> Rae L. (1999) „Planowanie i projektowanie szkoleń”, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, s. 78-79.

<sup>73</sup> „Analiza potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej 2008 r.”, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, listopad 2008 r.



**Tabela 5. Obszary szkoleniowe z uwzględnieniem tradycyjnej typologii urzędów i stanowisk pracy w administracji publicznej<sup>74</sup>**

Grupy urzędów	Poziom luki kompetencyjnej	Wysokie stanowiska państwowe	Średni szczebel zarządzania
<b>Ministerstwa i KPRM</b>	<b>0,9 – 1,0</b>		Dyscyplinowanie członków zespołu
	<b>0,7 – 0,8</b>		Zarządzanie czasem Zarządzanie zespołem Asertywność Motywowanie członków zespołu Organizowanie pracy zespołu <sup>75</sup>
	<b>0,5 – 0,6</b>		Ocenianie członków zespołu Organizacja pracy własnej Zarządzanie projektami Podjęmowanie decyzji
	<b>0,3 – 0,4</b>	Wiedza fachowa Organizacja dokumentów Prowadzenie kalendarzy, terminarzy	Koordynowanie prac zespołu Rozwiązywanie problemów Nawiązywanie i podtrzymywanie kontaktów Efektywność wykorzystywania zasobów <sup>76</sup> Budowanie zespołu Komunikatywność <sup>77</sup> Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Radzenie sobie ze stresem

<sup>74</sup> Opracowanie własne na podstawie danych z analizy potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej, przeprowadzonej w 2008 r.

<sup>75</sup> Organizowanie pracy zespołu – w tym delegowanie zadań.

<sup>76</sup> Efektywność wykorzystywania zasobów – dotyczy istniejących, dostępnych zasobów.

<sup>77</sup> Komunikatywność – jasny, zrozumiały przekaz informacji.

Stanowiska koordynujące	Stanowiska samodzielne	Stanowiska specjalistyczne	Stanowiska wspomagające
Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Dyscyplinowanie członków zespołu			
Podjęcie decyzji Radzenie sobie ze stresem Budowanie zespołu Komunikatywność Asertywność Motywowanie członków zespołu Organizowanie pracy zespołu Zarządzanie zespołem		Asertywność	
<b>Prowadzenie negocjacji</b> <b>Przekazywanie własnej wiedzy innym</b> Koordynowanie prac zespołu Rozwiązywanie problemów Nawiązywanie i podtrzymywanie kontaktów Efektywność wykorzystywania zasobów Wiedza fachowa Myślenie analityczne oraz syntetyczne Obsługa komputera Organizacja pracy własnej Profesjonalne prezentowanie wyników pracy Proponowanie nowych rozwiązań Przywództwo Twórcze myślenie Zarządzanie projektami	Asertywność Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Radzenie sobie ze stresem	Proponowanie nowych rozwiązań Myślenie analityczne oraz syntetyczne Komunikatywność Wiedza fachowa Radzenie sobie ze stresem Organizacja pracy własnej Profesjonalne prezentowanie wyników pracy	Współpraca w zespole Asertywność Obsługa komputera Organizacja dokumentów

■ - kolor czerwony oznacza, że dany obszar szkoleniowy jest charakterystyczny dla danej grupy stanowisk pracy (został wskazany tylko w danej grupie urzędów)

■ - kolor zielony oznacza, że dany obszar szkoleniowy jest charakterystyczny dla danej grupy urzędów (został wskazany tylko w danej grupie stanowisk pracy)

Grupy urzędów	Poziom luki kompetencyjnej	Wysokie stanowiska państwowe	Średni szczebel zarządzania
<b>Urzędy centralne</b>	<b>0,9 – 1,0</b>	Dyscyplinowanie członków zespołu Profesjonalne prezentowanie wyników pracy	Organizacja pracy własnej Dyscyplinowanie członków zespołu
	<b>0,7 – 0,8</b>	Zarządzanie czasem Organizowanie pracy zespołu Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Komunikatywność Efektywność wykorzystywania zasobów Organizacja pracy własnej Radzenie sobie ze stresem Asertywność	Znajomość języków obcych Zarządzanie zespołem Motywowanie członków zespołu
	<b>0,5 – 0,6</b>	Rozwiązywanie konfliktów Prowadzenie negocjacji Planowanie strategiczne Praktyczne stosowanie wiedzy Przywództwo Selekcja, rekrutacja, rozwój pracowników Koordynowanie prac zespołu Motywowanie członków zespołu Zarządzanie zespołem Budowanie zespołu Rozwiązywanie problemów	Selekcja, rekrutacja, rozwój pracowników Przekazywanie własnej wiedzy innym Inicjatywa Radzenie sobie ze zmianą Zarządzanie projektami Ocenianie członków zespołu Podejmowanie decyzji Organizacja dokumentów Wystąpienia publiczne Twórcze myślenie Komunikatywność Przywództwo Zarządzanie czasem Koordynowanie prac zespołu Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Efektywność wykorzystywania zasobów Profesjonalne prezentowanie wyników pracy Radzenie sobie ze stresem Asertywność
	<b>0,3 – 0,4</b>	Zarządzanie projektami Ocenianie członków zespołu Proponowanie nowych rozwiązań Myślenie analityczne oraz syntetyczne Kontakt z klientem zewnętrznym Zaangażowanie w realizowane obowiązki Przekazywanie własnej wiedzy innym Obsługa komputera Wystąpienia publiczne Znajomość języków obcych Podejmowanie decyzji	Myślenie analityczne oraz syntetyczne Organizowanie pracy zespołu Budowanie zespołu Rozwiązywanie konfliktów Proponowanie nowych rozwiązań Rozwiązywanie problemów Kontakt z klientem zewnętrznym Nawiązywanie i podtrzymywanie kontaktów Zaangażowanie w realizowane obowiązki Współpraca w zespole Wiedza fachowa Praktyczne stosowanie wiedzy



<b>Stanowiska koordynujące</b>	<b>Stanowiska samodzielne</b>	<b>Stanowiska specjalistyczne</b>	<b>Stanowiska wspomagające</b>
Zarządzanie zespołem Koordynowanie prac zespołu Budowanie zespołu Dyscyplinowanie członków zespołu Wiedza fachowa			
Obsługa komputera Organizowanie pracy zespołu Motywowanie członków zespołu		Organizacja pracy własnej Wiedza fachowa	Rozwiązywanie problemów Efektywność wykorzystywania zasobów Organizacja pracy własnej Asertywność Radzenie sobie w sytuacjach trudnych
Rozwiązywanie konfliktów Efektywność wykorzystywania zasobów Organizacja dokumentów Przywództwo Zarządzanie projektami Zarządzanie czasem Ocenianie członków zespołu Twórcze myślenie Myślenie analityczne oraz syntetyczne	Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Proponowanie nowych rozwiązań Asertywność Znajomość języków obcych Współpraca w zespole Wiedza fachowa	Komunikatywność Profesjonalne prezentowanie wyników pracy Praktyczne stosowanie wiedzy Zarządzanie czasem Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Twórcze myślenie Myślenie analityczne oraz syntetyczne Rozwiązywanie problemów Pisanie sprawozdań, notatek służbowych Radzenie sobie ze stresem Asertywność	Zarządzanie czasem Prowadzenie negocjacji Myślenie analityczne oraz syntetyczne Profesjonalne prezentowanie wyników pracy Radzenie sobie ze stresem Kontakt z klientem wewnętrznym Komunikatywność

Grupy urzędów	Poziom luki kompetencyjnej	Wysokie stanowiska państwowe	Średni szczebel zarządzania
Urzędy wojewódzkie	0,9 – 1,0	Radzenie sobie ze stresem Motywowanie członków zespołu Prowadzenie negocjacji Wiedza fachowa Asertywność	
	0,7 – 0,8	<b>Ocenianie członków zespołu</b> Dyscyplinowanie członków zespołu Podejmowanie decyzji Myślenie analityczne oraz syntetyczne Rozwiązywanie problemów Organizacja pracy własnej Rozwiązywanie konfliktów Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Praktyczne stosowanie wiedzy Zarządzanie czasem	
	0,5 – 0,6	<b>Selekcja, rekrutacja, rozwój pracowników</b> <b>Planowanie strategiczne</b> Twórcze myślenie Zarządzanie zespołem Wystąpienia publiczne Budowanie zespołu	Radzenie sobie ze zmianą Motywowanie członków zespołu Radzenie sobie ze stresem
	0,3 – 0,4	<b>Pisanie sprawozdań, notatek służbowych</b> <b>Zarządzanie innymi zasobami</b> <sup>78</sup> <b>Nawiązywanie i podtrzymywanie kontaktów</b> Koordynowanie prac zespołu Organizowanie pracy zespołu Proponowanie nowych rozwiązań Komunikatywność Efektywność wykorzystywania zasobów Profesjonalne prezentowanie wyników pracy Obsługa komputera Organizacja dokumentów Radzenie sobie ze zmianą Standard etycznego zachowania	<b>Inicjatywa</b> Zarządzanie zespołem Zarządzanie czasem Budowanie zespołu Organizacja pracy własnej Rozwiązywanie konfliktów Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Współpraca w zespole Wiedza fachowa Asertywność Dbałość o wizerunek służby publicznej

<sup>78</sup> Zarządzanie innymi zasobami – zarządzanie zasobami takimi jak: finanse, wiedza, majątek trwały.

<b>Stanowiska koordynujące</b>	<b>Stanowiska samodzielne</b>	<b>Stanowiska specjalistyczne</b>	<b>Stanowiska wspomagające</b>
Radzenie sobie ze stresem			
Wiedza fachowa Asertywność			Wiedza fachowa
Zarządzanie czasem Twórcze myślenie Rozwiązywanie konfliktów Motywowanie członków zespołu Praktyczne stosowanie wiedzy Radzenie sobie w sytuacjach trudnych		Praktyczne stosowanie wiedzy Komunikatywność	Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Asertywność
Komunikatywność Efektywność wykorzystywania zasobów Organizacja dokumentów Radzenie sobie ze zmianą	Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Radzenie sobie ze stresem	Zarządzanie czasem Organizacja pracy własnej Wiedza fachowa Podejmowanie decyzji Rozwiązywanie problemów	<b>Zarządzanie czasem</b> Komunikatywność Praktyczne stosowanie wiedzy Radzenie sobie ze stresem

Grupy urzędów	Poziom luki kompetencyjnej	Wysokie stanowiska państwowe	Średni szczebel zarządzania
Służby zespolone	1,1 – 1,5	Wystąpienia publiczne Znajomość języków obcych	
	0,9 – 1,0	Zarządzanie czasem Selekcja, rekrutacja, rozwój pracowników Komunikatywność Zarządzanie zespołem Radzenie sobie ze stresem Asertywność	Wiedza fachowa
	0,5 – 0,6	Przekazywanie własnej wiedzy innym Współpraca w zespole Zarządzanie innymi zasobami Budowanie zespołu Ocenianie członków zespołu Rozwiązywanie konfliktów Podejmowanie decyzji Twórcze myślenie Myślenie analityczne oraz syntetyczne Rozwiązywanie problemów Kontakt z klientem zewnętrznym Koordynowanie prac zespołu Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Efektywność wykorzystywania zasobów Organizacja pracy własnej	<b>Przywództwo</b> Praktyczne stosowanie wiedzy Współpraca w zespole Motywowanie członków zespołu Profesjonalne prezentowanie wyników pracy Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Znajomość języków obcych Efektywność wykorzystywania zasobów Organizacja pracy własnej Przekazywanie własnej wiedzy innym Radzenie sobie ze stresem Asertywność Zarządzanie zespołem Koordynowanie prac zespołu Organizowanie pracy zespołu
	0,3 – 0,4		Myślenie analityczne oraz syntetyczne Planowanie strategiczne Komunikatywność Dbłość o wizerunek służby publicznej Wystąpienia publiczne Budowanie zespołu Dyscyplinowanie członków zespołu Rozwiązywanie konfliktów Prowadzenie negocjacji Zaangażowanie w realizowane obowiązki Inicjatywa Obsługa komputera Organizacja dokumentów

Stanowiska koordynujące	Stanowiska samodzielne	Stanowiska specjalistyczne	Stanowiska wspomagające
Planowanie strategiczne Nawiązywanie i podtrzymywanie kontaktów Koordynowanie prac zespołu Organizowanie pracy zespołu		Radzenie sobie w sytuacjach trudnych	
Zarządzanie czasem Selekcja, rekrutacja, rozwój pracowników Myślenie analityczne oraz syntetyczne Komunikatywność Organizacja dokumentów Asertywność Przywódtwo Zarządzanie zespołem Budowanie zespołu Motywowanie członków zespołu Przekazywanie własnej wiedzy innym Współpraca w zespole	Podjęcie decyzji Praktyczne stosowanie wiedzy Radzenie sobie ze stresem Asertywność Wystąpienia publiczne Myślenie analityczne oraz syntetyczne Rozwiązywanie problemów Planowanie strategiczne Organizacja pracy własnej Profesjonalne prezentowanie wyników pracy	<b>Rozwiązywanie konfliktów</b> <b>Prowadzenie negocjacji</b> Wiedza fachowa Zarządzanie czasem Podjęcie decyzji Proponowanie nowych rozwiązań Myślenie analityczne oraz syntetyczne Rozwiązywanie problemów Kontakt z klientem zewnętrznym Komunikatywność Organizacja pracy własnej Profesjonalne prezentowanie wyników pracy Przekazywanie własnej wiedzy innym Efektywność wykorzystywania zasobów Radzenie sobie ze zmianą Radzenie sobie ze stresem Asertywność Dbłość o wizerunek służby publicznej	Komunikatywność Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Organizacja pracy własnej Radzenie sobie ze stresem

Grupy urzędów	Poziom luki kompetencyjnej	Wysokie stanowiska państwowe	Średni szczebel zarządzania
Służby niezespolone	1,1 – 1,5	Zarządzanie zespołem Koordynowanie prac zespołu Przywództwo	
	0,9 – 1,0	Ocenianie członków zespołu Selekcja, rekrutacja, rozwój pracowników Rozwiązywanie konfliktów Efektywność wykorzystywania zasobów Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Komunikatywność Wiedza fachowa Motywowanie członków zespołu Dyscyplinowanie członków zespołu	
	0,7 – 0,8	Wystąpienia publiczne Zarządzanie czasem Zarządzanie innymi zasobami Organizowanie pracy zespołu Prowadzenie negocjacji Asertywność i myślenie twórcze Planowanie strategiczne Organizacja pracy własnej Radzenie sobie ze stresem Nawiązywanie i podtrzymywanie kontaktów Zaangażowanie w realizowane obowiązki Obsługa komputera Dbałość o wizerunek służby publiczne Rozwiązywanie problemów Zarządzanie projektami Budowanie zespołu Podejmowanie decyzji Praktyczne stosowanie wiedzy	Radzenie sobie w sytuacjach trudnych
	0,5 – 0,6	Znajomość języków obcych	Rozwiązywanie problemów Inicjatywa Koordynowanie prac zespołu Podejmowanie decyzji Komunikatywność Znajomość języków obcych
	0,3 – 0,4	Proponowanie nowych rozwiązań Myślenie analityczne oraz syntetyczne Kontakt z klientem wewnętrznym Kontakt z klientem zewnętrznym Profesjonalne prezentowanie wyników pracy Przekazywanie własnej wiedzy innym Inicjatywa Współpraca w zespole Organizacja dokumentów Radzenie sobie ze zmianą Standard etycznego zachowania Przeciwdziałanie korupcji	Organizacja pracy własnej Współpraca w zespole Praktyczne stosowanie wiedzy Przywództwo Zarządzanie zespołem Zarządzanie czasem Organizowanie pracy zespołu Budowanie zespołu Motywowanie członków zespołu Ocenianie członków zespołu Selekcja, rekrutacja, rozwój pracowników Rozwiązywanie konfliktów Prowadzenie negocjacji Myślenie analityczne oraz syntetyczne Planowanie strategiczne Radzenie sobie ze stresem Asertywność

Stanowiska koordynujące	Stanowiska samodzielne	Stanowiska specjalistyczne	Stanowiska wspomagające
Przywództwo Zarządzanie projektami Koordynowanie prac zespołu Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Praktyczne stosowanie wiedzy Asertywność Budowanie zespołu Motywowanie członków zespołu Dyscyplinowanie członków zespołu	Wiedza fachowa		
<b>Prowadzenie kalendarzy, terminarzy</b> Komunikatywność Zarządzanie zespołem Zarządzanie czasem Organizowanie pracy zespołu Ocenianie członków zespołu Prowadzenie negocjacji Podejmowanie decyzji Organizacja pracy własnej Profesjonalne prezentowanie wyników pracy Wiedza fachowa Obsługa komputera Organizacja dokumentów Radzenie sobie ze stresem Dbalność o wizerunek służby publicznej Współpraca w zespole Znajomość języków obcych	Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Podejmowanie decyzji Rozwiązywanie problemów Komunikatywność Efektywność wykorzystywania zasobów Praktyczne stosowanie wiedzy Organizacja dokumentów Radzenie sobie ze stresem Asertywność	Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Komunikatywność Organizacja pracy własnej Wiedza fachowa Praktyczne stosowanie wiedzy Radzenie sobie ze stresem Asertywność	Komunikatywność Obsługa komputera Organizacja dokumentów Radzenie sobie ze stresem Asertywność

Grupy urzędów	Poziom luki kompetencyjnej	Wysokie stanowiska państwowe	Średni szczebel zarządzania
Administracja skarbowa	0,9 – 1,0	Przywództwo Zarządzanie czasem Zarządzanie innymi zasobami Efektywność wykorzystywania zasobów Profesjonalne prezentowanie wyników pracy	
	0,7 – 0,8	Zarządzanie zespołem Zarządzanie projektami Proponowanie nowych rozwiązań	
	0,5 – 0,6	Koordinowanie prac zespołu Twórcze myślenie Organizacja pracy własnej Wystąpienia publiczne Dyscyplinowanie członków zespołu Selekcja, rekrutacja, rozwój pracowników Rozwiązywanie konfliktów Rozwiązywanie problemów Planowanie strategiczne Wiedza fachowa Motywowanie członków zespołu	Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Wiedza fachowa
	0,3 – 0,4	<b>Nawiązywanie i podtrzymywanie kontaktów</b> <b>Znajomość języków obcych</b> Organizowanie pracy zespołu Ocenianie członków zespołu Prowadzenie negocjacji Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Podejmowanie decyzji Myślenie analityczne oraz syntetyczne Kontakt z klientem wewnętrznym Komunikatywność Przekazywanie własnej wiedzy innym Inicjatywa Współpraca w zespole Praktyczne stosowanie wiedzy Dbałość o wizerunek służby publicznej Standard etycznego zachowania Przeciwdziałanie korupcji Obsługa komputera Radzenie sobie ze zmianą Radzenie sobie ze stresem	Zarządzanie zespołem Dyscyplinowanie członków zespołu Komunikatywność Efektywność wykorzystywania zasobów Praktyczne stosowanie wiedzy Rozwiązywanie konfliktów Prowadzenie negocjacji Podejmowanie decyzji Twórcze myślenie Myślenie analityczne oraz syntetyczne Rozwiązywanie problemów Radzenie sobie ze stresem Asertywność



<b>Stanowiska koordynujące</b>	<b>Stanowiska samodzielne</b>	<b>Stanowiska specjalistyczne</b>	<b>Stanowiska wspomagające</b>
Wiedza fachowa	Radzenie sobie ze stresem		
Motywowanie członków zespołu Praktyczne stosowanie wiedzy	Praktyczne stosowanie wiedzy Asertywność Komunikatywność Wiedza fachowa	Wiedza fachowa Radzenie sobie ze stresem	
Zarządzanie zespołem Zarządzanie czasem Rozwiązywanie konfliktów Rozwiązywanie problemów Komunikatywność Radzenie sobie ze stresem Koordynowanie prac zespołu Organizowanie pracy zespołu Budowanie zespołu Dyscyplinowanie członków zespołu Ocenianie członków zespołu Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Podejmowanie decyzji Efektywność wykorzystywania zasobów Organizacja pracy własnej	Zarządzanie czasem Obsługa komputera Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Podejmowanie decyzji Myślenie analityczne oraz syntetyczne Rozwiązywanie problemów Organizacja pracy własnej Profesjonalne prezentowanie wyników pracy	Komunikatywność Organizacja pracy własnej Asertywność Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Podejmowanie decyzji Twórcze myślenie Myślenie analityczne oraz syntetyczne Rozwiązywanie problemów Praktyczne stosowanie wiedzy Obsługa komputera	Wiedza fachowa Radzenie sobie ze stresem Praktyczne stosowanie wiedzy

**Tabela 6. Obszary szkoleniowe z uwzględnieniem funkcjonalnej typologii urzędów i stanowisk pracy w administracji publicznej<sup>79</sup>**

Funkcja administracji	Poziom luki kompetencyjnej <sup>80</sup>	Menedżer	Pracownik kreatywny
<b>Działająca na rzecz rządzenia państwem</b>	<b>0,7 – 0,8</b>	Organizacja pracy własnej Zarządzanie czasem Motywowanie członków zespołu Radzenie sobie ze stresem Asertywność	
	<b>0,5 – 0,6</b>	<b>Radzenie sobie ze zmianą</b> <b>Organizowanie pracy zespołu</b> <sup>81</sup> <b>Budowanie zespołu</b> <b>Ocenianie członków zespołu</b> <b>Prowadzenie negocjacji</b> <b>Przywództwo</b> <b>Zarządzanie zespołem</b> Podejmowanie decyzji Myślenie analityczne oraz syntetyczne Koordynowanie prac zespołu Dyscyplinowanie członków zespołu Rozwiązywanie konfliktów Efektywność wykorzystywania zasobów <sup>82</sup> Przekazywanie własnej wiedzy innym Wystąpienia publiczne Zarządzanie projektami Rozwiązywanie problemów Komunikatywność <sup>83</sup> Wiedza fachowa Radzenie sobie w sytuacjach trudnych	<b>Znajomość języków obcych</b> Myślenie analityczne oraz syntetyczne Komunikatywność Organizacja pracy własnej Planowanie strategiczne Profesjonalne prezentowanie wyników pracy Asertywność
	<b>0,3 – 0,4</b>	<b>Zarządzanie innymi zasobami</b> <sup>84</sup> <b>Selekcja, rekrutacja, rozwój pracowników</b> Twórcze myślenie Proponowanie nowych rozwiązań Planowanie strategiczne Nawiązywanie i podtrzymywanie kontaktów Profesjonalne prezentowanie wyników pracy Inicjatywa Współpraca w zespole Praktyczne stosowanie wiedzy Obsługa komputera Organizacja dokumentów	Praktyczne stosowanie wiedzy Organizacja dokumentów Dbałość o wizerunek służby publicznej Zarządzanie projektami Zarządzanie czasem Twórcze myślenie Proponowanie nowych rozwiązań Rozwiązywanie problemów Zaangażowanie w realizowane obowiązki Efektywność wykorzystywania zasobów Inicjatywa

<sup>79</sup> Opracowanie własne na podstawie danych z analizy potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej, przeprowadzonej w 2008 r.

<sup>80</sup> Poziom luki kompetencyjnej równy bądź wyższy niż 0,5 punktu wyznacza **priorytetowy obszar szkoleniowy**. Poziom luki kompetencyjnej od 0,3 do 0,4 punktu wyznacza **drugorzędny obszar szkoleniowy**.

<sup>81</sup> Organizowanie pracy zespołu – w tym delegowanie zadań.

<sup>82</sup> Efektywność wykorzystywania zasobów – dotyczy istniejących, dostępnych zasobów.

<sup>83</sup> Komunikatywność – jasny, zrozumiały przekaz informacji.

<sup>84</sup> Zarządzanie innymi zasobami – zarządzanie zasobami takimi jak finanse, wiedza, majątek trwały.

<b>Ekspert</b>	<b>Pracownik samodzielny</b>	<b>Pracownik kontaktujący się z klientem zewnętrznym</b>	<b>Pracownik pomocniczy</b>
		Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Asertywność	Asertywność
	Myślenie analityczne oraz syntetyczne	<b>Proponowanie nowych rozwiązań</b> <b>Kontakt z klientem zewnętrznym</b> Radzenie sobie ze stresem Wiedza fachowa	<b>Myślenie analityczne oraz syntetyczne</b> <b>Organizacja pracy własnej</b> Praktyczne stosowanie wiedzy Pisanie sprawozdań, notatek służbowych
Zarządzanie czasem Wiedza fachowa Rozwiązywanie problemów Komunikatywność	Wiedza fachowa Rozwiązywanie problemów Zaangażowanie w realizowane obowiązki Organizacja pracy własnej Profesjonalne prezentowanie wyników pracy	<b>Dyscyplinowanie członków zespołu</b> <b>Rozwiązywanie konfliktów</b> <b>Twórcze myślenie</b> <b>Profesjonalne prezentowanie wyników pracy</b> <b>Kontakt z klientem wewnętrznym</b> Podejmowanie decyzji Znajomość języków obcych Myślenie analityczne oraz syntetyczne Rozwiązywanie problemów Komunikatywność i inicjatywa Nawiązywanie i podtrzymywanie kontaktów Zaangażowanie w realizowane obowiązki Organizacja pracy własnej Przekazywanie własnej wiedzy innym Współpraca w zespole Praktyczne stosowanie wiedzy Pisanie sprawozdań, notatek służbowych Radzenie sobie ze zmianą Dbałość o wizerunek służby publicznej	<b>Twórcze myślenie</b> Rozwiązywanie problemów Komunikatywność Profesjonalne prezentowanie wyników pracy Współpraca w zespole Prowadzenie kalendarzy, terminarzy Radzenie sobie ze stresem

■ - kolor czerwony oznacza, że dany obszar szkoleniowy jest charakterystyczny dla danej grupy stanowisk pracy (został wskazany tylko w danej grupie urzędów)

■ - kolor zielony oznacza, że dany obszar szkoleniowy jest charakterystyczny dla danej grupy urzędów (został wskazany tylko w danej grupie stanowisk pracy)

Funkcja Administracji	Poziom luki kompetencyjnej	Menedżer	Pracownik kreatywny
Porządkowo-reglamentacyjna	0,5 – 0,6	<b>Zarządzanie zespołem</b> <b>Koordinowanie prac zespołu</b> Wiedza fachowa Motywowanie członków zespołu	Asertywność
	0,3 – 0,4	<b>Ocenianie członków zespołu</b> <b>Organizowanie pracy zespołu</b> Rozwiązywanie konfliktów Myślenie analityczne oraz syntetyczne Komunikatywność Zarządzanie czasem Budowanie zespołu Dyscyplinowanie członków zespołu Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Podejmowanie decyzji Twórcze myślenie Praktyczne stosowanie wiedzy Efektywność wykorzystywania zasobów Organizacja pracy własnej Radzenie sobie ze stresem Asertywność	<b>Rozwiązywanie konfliktów</b> Podejmowanie decyzji Proponowanie nowych rozwiązań Kontakt z klientem wewnętrznym Profesjonalne prezentowanie wyników pracy Praktyczne stosowanie wiedzy Wystąpienia publiczne Pisanie sprawozdań, notatek służbowych Radzenie sobie ze stresem Zarządzanie czasem
Świadcząca	0,9 – 1,0		Radzenie sobie ze stresem
	0,7 – 0,8	<b>Budowanie zespołu</b> Wiedza fachowa	Wiedza fachowa
	0,5 – 0,6	<b>Koordinowanie prac zespołu</b> <b>Organizowanie pracy zespołu</b> <b>Dyscyplinowanie członków zespołu</b> <b>Zarządzanie zespołem</b> <b>Znajomość języków obcych</b> Radzenie sobie ze stresem Asertywność Komunikatywność Zarządzanie czasem Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Podejmowanie decyzji Motywowanie członków zespołu Praktyczne stosowanie wiedzy Współpraca w zespole	<b>Radzenie sobie ze zmianą</b> Praktyczne stosowanie wiedzy Rozwiązywanie problemów Wystąpienia publiczne
	0,3 – 0,4	<b>Przywódstwo</b> <b>Ocenianie członków zespołu</b> <b>Przekazywanie własnej wiedzy innym</b> Rozwiązywanie konfliktów Prowadzenie negocjacji Twórcze myślenie Rozwiązywanie problemów Planowanie strategiczne Organizacja pracy własnej Obsługa komputera Organizacja dokumentów Pisanie sprawozdań, notatek służbowych Dbałość o wizerunek służby publicznej	Zarządzanie projektami Zarządzanie czasem Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Podejmowanie decyzji Twórcze myślenie Myślenie analityczne oraz syntetyczne Kontakt z klientem wewnętrznym Komunikatywność Organizacja pracy własnej Profesjonalne prezentowanie wyników pracy Obsługa komputera Pisanie sprawozdań, notatek służbowych Dbałość o wizerunek służby publicznej

Ekspert	Pracownik samodzielny	Pracownik kontaktujący się z klientem zewnętrznym	Pracownik pomocniczy
Wiedza fachowa Radzenie sobie ze stresem		Radzenie sobie ze stresem	Praktyczne stosowanie wiedzy
Komunikatywność Praktyczne stosowanie wiedzy Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Podjęmowanie decyzji Myślenie analityczne oraz syntetyczne Rozwiązywanie problemów	Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Podjęmowanie decyzji Twórcze myślenie Rozwiązywanie problemów Komunikatywność Organizacja pracy własnej Wiedza fachowa Praktyczne stosowanie wiedzy Radzenie sobie ze stresem Asertywność	Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Komunikatywność Efektywność wykorzystywania zasobów Organizacja pracy własnej Wiedza fachowa Praktyczne stosowanie wiedzy Obsługa komputera Radzenie sobie ze zmianą Asertywność	Obsługa komputera Komunikatywność Organizacja pracy własnej Radzenie sobie ze stresem Asertywność
Radzenie sobie ze stresem		Radzenie sobie ze stresem	Komunikatywność
Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Twórcze myślenie Asertywność Wiedza fachowa Praktyczne stosowanie wiedzy	Komunikatywność Wiedza fachowa Radzenie sobie ze stresem Asertywność	Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Komunikatywność Znajomość języków obcych	<b>Wiedza fachowa</b> Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Praktyczne stosowanie wiedzy Radzenie sobie ze stresem Asertywność

Funkcja administracji	Poziom luki kompetencyjnej	Menedżer	Pracownik kreatywny
Wykonująca uprawnienia właścicielskie i zarządcze	0,7 – 0,8		
	0,5 – 0,6	Rozwiązywanie konfliktów	Efektywność wykorzystywania zasobów
	0,3 – 0,4	<b>Ocenianie członków zespołu</b> <b>Zarządzanie zespołem</b> <b>Budowanie zespołu</b> <b>Motywowanie członków zespołu</b> Zarządzanie projektami Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Podejmowanie decyzji Wiedza fachowa Praktyczne stosowanie wiedzy Komunikatywność Radzenie sobie ze stresem	Zarządzanie projektami Zarządzanie czasem Twórcze myślenie Proponowanie nowych rozwiązań Myślenie analityczne oraz syntetyczne Kontakt z klientem wewnętrznym Kontakt z klientem zewnętrznym Komunikatywność Organizacja pracy własnej Inicjatywa

<b>Ekspert</b>	<b>Pracownik samodzielny</b>	<b>Pracownik kontaktujący się z klientem zewnętrznym</b>	<b>Pracownik pomocniczy</b>
<b>Prowadzenie negocjacji</b>	Prowadzenie negocjacji Wiedza fachowa		
Asertywność Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Podejmowanie decyzji Rozwiązywanie problemów	Asertywność Radzenie sobie ze zmianą Radzenie sobie ze stresem		Praktyczne stosowanie wiedzy Asertywność
<b>Wystąpienia publiczne</b> Komunikatywność Wiedza fachowa Radzenie sobie ze stresem	Radzenie sobie w sytuacjach trudnych Podejmowanie decyzji Twórcze myślenie Proponowanie nowych rozwiązań Myślenie analityczne oraz syntetyczne Rozwiązywanie problemów Komunikatywność Organizacja pracy własnej Pisanie sprawozdań, notatek służbowych		Współpraca w zespole Organizacja dokumentów

## 7.2. Sugestie odnośnie kryteriów, jakie powinni spełniać potencjalni organizatorzy szkoleń

**Tabela 7. Kryteria dotyczące organizacji szkolenia otwartego**

<b>Kryterium</b>	<b>Na co zwracać uwagę?</b>
Informacje o firmie organizującej szkolenie	Firma powinna specjalizować się przynajmniej w jednym obszarze powiązanych z pożądanymi profilami szkoleń, jak również powinna wykazać się wcześniejszymi projektami tego typu oraz posiadać historię zrealizowanych projektów dla służby publicznej.
Adresaci szkolenia	Należy zwracać uwagę na to, czy adresat szkolenia jest dokładnie sprecyzowany (czy na szkoleniu będzie jednorodna grupa uczestników, np. pracownicy działu kadr, zajmujący stanowiska wyższego szczebla zarządzania, itp.).
Cele szkoleniowe	Określenie korzyści z uczestnictwa w szkoleniu (co uczestnik będzie umiał / wiedział po ukończeniu szkolenia?) powinno być każdorazowo definiowane. Określenie celów szkoleniowych świadczy o profesjonalizmie firmy i daje możliwość weryfikacji efektów.
Prowadzący zajęcia	Osoby prowadzące powinny posiadać dorobek i doświadczenie w pracy z grupami wywodzącymi się z administracji.
Program szkolenia	Program szkolenia powinien być dokładnie opisany i dostosowany do grupy uczestników.
Czasowy rozkład zajęć	Czas szkolenia powinien być dostosowany do wielkości materiału.
Wielkość grupy szkoleniowej	Zdecydowanie najlepiej rozwija się grupa szkoleniowa nieprzekraczająca liczby 16 osób – taki warunek pozwala na stosowanie aktywnych metod uczenia.
Metody pracy	Im bardziej zróżnicowane i dostosowane, tym lepiej.
Koszty uczestnictwa	Należy zwrócić uwagę na cenę, ale także na koszty dodatkowe (wyjazdy, wyżywienie, itd.) oraz zapewnienie wartości dodanej.
Warunki płatności	Kiedy należy zapłacić za szkolenie? W jakiej formie można dokonać wpłaty? Do kiedy – bez ponoszenia kosztów – można zrezygnować z uczestnictwa w szkoleniu?
Karta zgłoszenia	Czy łatwo i szybko się ją wypełnia? Czy nie zawiera zbędnych pytań?



**Tabela 8. Metody oceny firmy szkoleniowej**

<b>Metoda</b>	<b>Jakie informacje można uzyskać?</b>
Prezentacja firmy (rozmowa z przedstawicielem firmy)	Informacje o firmie (m.in. metody pracy, osoby prowadzące, doświadczenie), próbka materiałów szkoleniowych, sposób prezentacji przedstawiciela firmy.
Prezentacja fragmentu szkolenia	Metody pracy, umiejętności trenerów, jakość materiałów szkoleniowych.
Udział w szkoleniu otwartym prowadzonym przez firmę	Metody pracy, realizacja celów szkoleniowych, umiejętności trenera, merytoryczna znajomość prezentowanych zagadnień, jakość materiałów szkoleniowych.
Sprawdzanie referencji imiennych	Poziom merytoryczny prowadzonych zajęć, ocena przez uczestników pracowników działu szkoleń.
Zakup szkolenia pilotażowego (metoda szczególnie przydatna, gdy zamierzamy przeszkolić większą liczbę grup)	Metody pracy, realizacja celów szkoleniowych, umiejętności trenera, merytoryczna znajomość prezentowanych zagadnień, materiały szkoleniowe, stopień dostosowania tematu (przykładów) do specyfiki urzędu, praktyczność poruszanych zagadnień, odbiór szkolenia przez uczestników, styl współpracy z firmą na poszczególnych etapach szkolenia.

### **7.3. Kryteria wyboru organizatora szkoleń**

W zależności od rodzaju szkolenia (tematu, formy, oczekiwanych rezultatów) należy brać pod uwagę starannie przemyślane i wyselekcjonowane kryteria (np. inne w przypadku potrzeby wykładu na temat naukowy i specjalistyczny, inne w przypadku szkolenia na temat możliwości wykorzystania narzędzi zarządzania obecnie używanych w administracji lub potencjalnie dostępnych). Należy rozumieć cały kontekst szkolenia i istotność poszczególnych kryteriów, w żadnym razie nie stosować ich automatycznie. Przed rozmową z firmą szkoleniową należy określić, które kryteria będą zastosowane i określić ich pożądaną wartość (typ odpowiedzi, jaki będzie satysfakcjonujący). Cena szkolenia nie jest kryterium pozwalającym dokonać optymalnego wyboru i zmaksymalizować efektywności szkolenia.

Kryteria wyboru organizatora szkoleń zebrano w tabeli 9.

**Tabela 9. Kryteria wyboru organizatora szkoleń**

Kryterium	Zalety	Wady
Profil działania organizatora szkoleń	precyzyjne określenie zakresu działania	brak specjalizacji
Znajomość administracji publicznej	najlepiej, jeśli trenerzy i firmy mają doświadczenie w prowadzeniu szkoleń dla administracji	
Staż organizatora szkoleń	im dłuższy, tym lepiej (tzn. że firma ma dużo doświadczeń, które może wykorzystać we współpracy ze służbą publiczną)	
Referencje	prezentują listę referencyjną	brak listy referencyjnej
Osoby prowadzące	brały udział w treningach typu Training Trainers – są metodologicznie przygotowani do prowadzenia szkoleń	bazują tylko na doświadczeniu lub np. tytule naukowym
Metody pracy	zróżnicowane metody interaktywne (np. studium przypadku, gra symulacyjna)	głównie wykład
Procedura przygotowywania szkolenia	szkolenie dostosowywane jest do specyfiki administracji publicznej lub tworzone od początku na podstawie bieżącej analizy potrzeb	stałe programy
Sposoby oceny efektywności szkolenia	organizator szkoleń proponuje ocenę efektów na różnych poziomach, zaprasza urząd do wspólnego wybrania najbardziej optymalnej techniki oceny efektów	trudno jest zmierzyć efektywność szkoleń
Materiały szkoleniowe	liczne	brak

## 8. Wdrażanie nowej strategii szkoleniowej – rekomendacje końcowe

### 8.1. Nowa strategia jako zmiana

Wprowadzenie nowej strategii służby publicznej w zakresie polityki szkoleniowej, postulowane w niniejszym opracowaniu, stanowiłoby znaczącą zmianę dla administracji publicznej. Elementem niezbędnym do zagwarantowania sukcesu jej realizacji jest zespół koncepcji i metod nazywany **zarządzaniem zmianą**.

Ze strony indywidualnych pracowników **opór wobec zmiany** może się objawiać w najróżnorodniejszych formach: jako otwarte odrzucenie, pozorna akceptacja, bierny opór, sabotowanie zmian, niepodejmowanie działań w obliczu występujących problemów, kibicowanie problemom z implementacją i porażkom poszczególnych działań, alienacja osób wprowadzających zmiany, brak poparcia itd.

Ze strony departamentów (szefów departamentów) i urzędów (szefów urzędów) reakcje mogą być podobne, przy czym można oczekiwać oficjalnych informacji o „specyficznej naturze danego urzędu”, braku środków, niedostosowaniu nowych koncepcji do potrzeb, braku pracowników, braku pracowników o koniecznych kwalifikacjach itd., a zatem powstanie i będzie konsekwentnie lansowane przekonanie, że **„wprowadzenie nowej strategii służby publicznej w zakresie polityki szkoleniowej w zaproponowanej postaci nie jest możliwe”**. Wynika to z tradycyjnej zachowawczości administracji oraz z tego, że osoby kierujące urzędami nie są rozliczane z osiągniętych celów, a ocena ich pracy nie jest wiązana z wynikami i osiągnięciami podległego urzędu. Są oni zobowiązani do administrowania zasobami i unikania możliwości posądzenia o podejmowanie nietypowych działań (mogących nie znaleźć akceptacji w środowisku i u przełożonych lub nie znajdujących odbicia w obecnych przepisach) oraz działań ryzykownych.

Dążąc do zmiany postaw służby publicznej należy **oddziaływać na wszystkich poziomach jednocześnie**. W ten sposób maksymalizowana jest szansa znalezienia najlepszego motywatora oraz tworzony jest spójny system, który stanowi atrakcyjną, zwartą logicznie i przekonywującą ofertę.

Proponowana strategia służby publicznej w zakresie polityki szkoleniowej wykorzystuje możliwości różnorodnych działań na wszystkich poziomach zmiany jednocześnie, by w ten sposób osiągnąć zmianę postaw i identyfikację z misją służby publicznej. Organizacja jest w stanie zdefiniować swoją misję, kluczowe wartości i przekonania, sposób funkcjonowania i traktowania pracowników itd. Rekrutacja powinna wówczas polegać między innymi na badaniu, czy poszczególne cechy (system wartości, przekonania itd.) kandydata są spójne z kluczowymi elementami definiującymi organizację. W stosunku do już zatrudnionych, należy przedstawić jasno, jak organizacja (służba publiczna, urząd) ma zamiar funkcjonować i dlaczego, pomóc im zrozumieć i zaakceptować te zasady i pozostawić swobodę wyboru, czy chcą się rozwijać w ramach tak zdefiniowanej organizacji.

## **8.2. Podejście systemowe – model sieciowy administracji**

Powodzenie procesu wprowadzania nowej strategii jest ściśle powiązane z zasadami oceny pracy i wynagradzania pracowników. Każda organizacja funkcjonuje jak żywy organizm, w oparciu o złożoną sieć wzajemnych powiązań i zależności. Tak jak polityka szkoleniowa nie może powstać w próżni, nie można też pominąć konieczności **podejścia systemowego** przy zarządzaniu administracją publiczną. Konieczne jest uwzględnienie całości aspektów funkcjonowania administracji publicznej oraz zdecydowanie, w których obszarach i na którym poziomie organizacyjnym należy rozpocząć proces zmiany, aby kolejne posunięcia wynikały logicznie

z poprzednich i były przez nie przygotowywane. Również prezentowany powyżej model zmiany osobistej jest przykładem na myślenie systemowe – w odniesieniu do pracownika i jego pracodawcy, tworzących razem jeden współzależny organizm.

Należy pamiętać, że zmiana nie może zachodzić wyłącznie na poziomie przepisów i odgórnych decyzji nakazujących działanie w nowy sposób, ale na wszystkich poziomach jednocześnie (pracownik, departament, urząd, administracja publiczna) i tylko wtedy może być skuteczna. Nie będzie to być proces łatwy i szybki, a jego powodzenie zależy nie tylko od słuszności i adekwatności wybranych rozwiązań, ale też od sposobu ich wprowadzania, czyli od **strategii zmiany**. Z punktu widzenia sukcesu zmiany, nie jest bowiem obojętne, jakie działania poprzedzą zmianę (sukcesy czy porażki poprzednich zmian), jakie jest doświadczenie organizacji we wprowadzaniu istotnych zmian, jakie są umiejętności członków organizacji w przeprowadzaniu złożonych zmian, jakie jest nastawienie członków organizacji do zmian w ogóle i do danej zmiany, jak wygląda komunikacja na temat zmiany przed podjęciem pierwszych widocznych działań i w trakcie procesu, w jakim tempie zaplanowano wdrażanie zmian i jak ma się to tempo do zdolności organizacji do akceptowania, wspierania i integrowania kolejnych zmian.

## Bibliografia

### Akty prawne:

1. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. z 1997 r., Nr 78, poz. 483 ze zm.),
2. Rozporządzenie Rady UE nr 1083/2006 z dnia 11 lipca 2006 r.,
3. Ustawa z dnia 24 sierpnia 2006 r. o państwowym zasobie kadrowym i wysokich stanowiskach państwowych (Dz. U. z 2006 r. Nr 170, poz. 1217 ze zm.),
4. Ustawa z dnia 24 sierpnia 2006 r. o służbie cywilnej (Dz. U. z 2006 r. Nr 170, poz. 1218 ze zm.),
5. Zarządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 1 sierpnia 2007 r. w sprawie zasad dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej (Monitor Polski z 2007 r., Nr 48, poz. 566).

### Literatura:

1. Armstrong M. (1996) „Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategia i działanie”, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków,
2. Benedikt A. „Motywowanie pracowników”, Astrum,
3. Boydell T., Leary M. (2001) „Identyfikacja potrzeb szkoleniowych”, Oficyna Ekonomiczna, Kraków,
4. Fitzen J. (2001) „Rentowność inwestycji w kapitał ludzki”, Oficyna Ekonomiczna, Kraków,
5. Gasparski W. (2007) „Wykłady z etyki biznesu”, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa,
6. Harvard B. (2007) „Coaching i mentoring”, MT Biznes,
7. Hollyforde S., Whiddett S. (2003) „Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi”, Oficyna Ekonomiczna, Kraków,
8. Kirkpatrick, D. (2001) „Ocena efektywności szkoleń”, EMKA,
9. Kopeć J. (2008) „Dylematy zarządzania talentami”, Diffin, Warszawa,
10. Kossowska M. (2001) „Ocena i rozwój umiejętności pracowniczych”, ARKADE, Kraków,
11. Manganeli R. (1998) „Reengineering”, PWE,
12. Mickiewicz M., Szczepańska U. i in. (2005) „Analiza potrzeb szkoleniowych w służbie cywilnej”, Urząd Służby Cywilnej, Warszawa,
13. Mickiewicz M., Szczepańska U. i in. (2005) „Standard kwalifikacji w Służbie Cywilnej”, Urząd Służby Cywilnej, Warszawa,
14. Nogalski B. (2008) „Pracownicy wiedzy. Problemy i dylematy badania pracy opartej na wiedzy”,
15. Perechuda K., Sobińska M. (red.) (2008) „Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą”, Diffin, Warszawa,
16. Phillips J. J. (2003) „Return on investment in training and performance management programs”, Butterworth Heinemann,
17. Phillips J. J. i in. (2003) „Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi: praktyczny podręcznik pomiaru rentowności inwestycji”, Human Factor, Kraków,
18. Rae L. (1999) „Planowanie i projektowanie szkoleń”, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa,
19. Rostkowski T., Zieliński W. (red.) (2008) „Wartościowanie pracy w służbie cywilnej”, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków,
20. Senge P. M. (1998) „Piąta dyscyplina, teoria i praktyka organizacji uczących się”, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa,
21. Witkowski S., Listwan T. (red.) (2008) „Kompetencje a sukces zarządzania organizacją”, Diffin, Warszawa.

## Inne materiały źródłowe:

1. „Analiza potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej 2008 r.”, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, listopad 2008 r.,
2. „Badanie dotyczące motywacji członków korpusu służby cywilnej oraz komunikacji wewnętrznej w służbie cywilnej. Raport z badania PBS dla Urzędu Służby Cywilnej”, PBS, 2005 r.,
3. „Dobre praktyki w zarządzaniu szkoleniami” Podręcznik opracowany w ramach projektu „Pomoc doradcza oraz szkoleniowa dla służby cywilnej” współfinansowanego ze środków EFS w ramach SPO RZL, Warszawa 2006 r.,
4. „Krajowy Program Reform na lata 2005-2008 na rzecz realizacji Strategii Lizbońskiej”, przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 27 grudnia 2005 r.,
5. „Opinie o uczciwości i rzetelności zawodowej. Komunikat z badań”, Centrum Badania Opinii Społecznej, 2000 r.,
6. „Opinie na temat funkcjonowania urzędów w Polsce. Raport z badania sondażowego dla Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji”, CBOS, grudzień 2006 r.,
7. „Plan Działania na lata 2007–2008 Program Operacyjny Kapitał Ludzki”, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego,
8. „Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007– 2013”, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego,
9. „Program reformy regulacji”, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, sierpień 2006 r.,
10. „Samoocena wiedzy oraz potrzeb szkoleniowych pracowników administracji rządowej w kontekście przygotowań do Prezydencji Polski w Radzie UE w 2011 r.”, UKIE, listopad 2007 r.,
11. „Strategia Szkoleniowa Służby Cywilnej na lata 2004–2007”, Urząd Służby Cywilnej,
12. „Strategiczne wyzwania rozwojowe Polski”, Zespół Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów, 19 luty 2008 r., [www.zdp.kprm.gov.pl/userfiles/ZDS\\_strategiczne\\_wyzwania\\_rozwojowe\\_Polski.pdf](http://www.zdp.kprm.gov.pl/userfiles/ZDS_strategiczne_wyzwania_rozwojowe_Polski.pdf),
13. „The Lisbon European Council – an Agenda of Economic and Social Renewal for Europe”, Contribution of the European Commission to the Special European Council in Lisbon, 23-24 March 2000, DOC/07/2 Brussels, 28 February 2000,
14. The new Lisbon Strategy. An estimation of the economic input of reaching five Lisbon Targets, Industrial Policy and Economic Reforms Papers, No 1. Enterprise and Industry Directorate-General, European Commission, 2005,
15. „Zatrudnienie i wynagrodzenia w Korpusie Służby Cywilnej w 2007 r.”, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów.

## Spis tabel

- Tabela 1.** Cele strategiczne i operacyjne służby publicznej w zakresie polityki szkoleniowej,
- Tabela 2.** Analiza SWOT służby publicznej,
- Tabela 3.** Plan działania do strategii służby publicznej w zakresie polityki szkoleniowej,
- Tabela 4.** Zestawienie wyników analiz i wnioski z analizy potrzeb szkoleniowych,
- Tabela 5.** Obszary szkoleniowe z uwzględnieniem tradycyjnej typologii urzędów i stanowisk pracy w administracji publicznej,
- Tabela 6.** Obszary szkoleniowe z uwzględnieniem funkcjonalnej typologii urzędów i stanowisk pracy w administracji publicznej,
- Tabela 7.** Kryteria dotyczące organizacji szkolenia otwartego,
- Tabela 8.** Metody oceny firmy szkoleniowej,
- Tabela 9.** Kryteria wyboru organizatora szkoleń.

## Spis rysunków

- Rysunek 1.** Koordynacja polityki szkoleniowej w służbie publicznej.