



PROJEKT z dnia 20.09.2013 r.

Załącznik do uchwały nr Rady Ministrów
z dnia

STRATEGIA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W SŁUŻBIE CYWILNEJ DO 2020 ROKU

Profesjoniści w służbie obywatelom

Warszawa, wrzesień 2013 r.

Spis treści

1.	Wstęp.....	2
2.	Wybrane aspekty diagnozy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej	4
3.	Wizja i misja służby cywilnej	11
3.1.	Wizja służby cywilnej	11
3.2.	Misja służby cywilnej	11
4.	Cele strategii	12
4.1.	Cel główny	12
4.2.	Cele szczegółowe	13
4.3.	Odniesienia celów Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej do innych dokumentów strategicznych	15
5.	Priorytety i kierunki działań w ujęciu terytorialnym	16
5.1.	Wzmacnianie właściwych postaw etycznych, etosu i poczucia służebności oraz poprawa wizerunku służby cywilnej.....	16
5.2.	Upowszechnienie stosowania skutecznych i efektywnych metod zarządzania ..	19
5.3.	Wspieranie rozwoju zawodowego członków korpusu służby cywilnej	24
5.4.	Tworzenie skutecznych mechanizmów motywacji i systemu wynagrodzeń w służbie cywilnej	27
6.	System realizacji	30
7.	Sposób monitorowania i oceny stopnia osiągnięcia celów	31
8.	Ramy finansowe	33
9.	Załączniki	36

1. Wstęp

Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej do 2020 roku, stanowi realizację ustawowego obowiązku określonego w art. 15 ust. 2 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz. U. Nr 227, poz. 1505, z późn. zm.). Zgodnie z tym przepisem Szef Służby Cywilnej przygotowuje i przedstawia Radzie Ministrów projekt strategii zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, która zawiera diagnozę służby cywilnej, określenie celów strategicznych, systemu realizacji oraz ram finansowych. Strategia jest przyjmowana przez Radę Ministrów w drodze uchwały (art. 15 ust. 3 ustawy o służbie cywilnej). Wskazane wyżej elementy strategii są wymienione także wśród wymogów określonych dla strategii rozwoju w art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. z 2009 r. Nr 84, poz. 712, z późn. zm)¹. Ustawa o służbie cywilnej (w art. 16) wskazuje ponadto źródło finansowania realizacji strategii, którym jest rezerwa budżetowa na modernizację służby cywilnej utworzona w ustawie budżetowej. Środkami tej rezerwy dysponuje Szef Kancelarii Prezesa Rady Ministrów na wniosek Szefa Służby Cywilnej. Warunki przyznawania urzędowi administracji rządowej dofinansowania na realizację strategii określa, w drodze zarządzenia, Szef Służby Cywilnej w porozumieniu z Szefem Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

Zgodnie z przyjętym przez Radę Ministrów w dniu 24 listopada 2009 r. *Planem Uporządkowania Strategii Rozwoju, Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej* jest dokumentem strategicznym, który służy realizacji zintegrowanej strategii rozwoju o nazwie *Sprawne Państwo 2020*². Biorąc powyższe pod uwagę, przewiduje się stosowną nowelizację ustawy o służbie cywilnej uwzględniającą zmianę charakteru dokumentu ze strategii na program rozwoju w rozumieniu przepisów ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju.

Okres objęty strategią jest zgodny z okresem obowiązywania strategii *Sprawne Państwo 2020*.

Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej realizuje cele strategii *Sprawne Państwo 2020*. Przyczynia się także do realizacji *Strategii Rozwoju Kraju 2020*, a także osiągnięcia celów *Narodowej Strategii Spójności*. Ponadto *Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej* wpisuje się w realizację przez Polskę strategii Unii Europejskiej *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju*

¹ Zgodnie z art. 13 ust. 1 ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, strategię rozwoju określają w szczególności diagnozę sytuacji w odniesieniu do zakresu objętego programowaniem strategicznym, z uwzględnieniem stanu środowiska oraz zróżnicowań przestrzennych, prognozę trendów rozwojowych w okresie objętym strategią, określenie celów rozwoju w zakresie objętym strategią, wskaźniki realizacji, określenie kierunków interwencji, odpowiednio do rodzaju strategii, w ujęciu wojewódzkim lub terytorialnym, systemy realizacji i ramy finansowe.

² Dokument ten został przyjęty uchwałą Nr 17 Rady Ministrów z dnia 12 lutego 2013 r. w sprawie przyjęcia strategii „Sprawne Państwo 2020” (M.P., poz. 136).

sprzyjającego włączeniu społecznemu, której głównym narzędziem realizacji na poziomie krajowym jest corocznie aktualizowany *Krajowy Program Reform*³. *Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej* wpisuje się również w zamierzenia *Odnowionej Strategii Zrównoważonego Rozwoju Unii Europejskiej*. Uwzględnia także realizowaną w Unii Europejskiej politykę równości płci. Ponadto uwzględnia stanowiska i opinie wyrażane w uchwałach Rady Służby Cywilnej, będącej działającym przy Prezesie Rady Ministrów organem opiniodawczo-doradczym w sprawach służby cywilnej.

Odbiorcami strategii są członkowie korpusu służby cywilnej. Interesariuszami strategii są obywatele, politycy, partnerzy społeczni, środowiska eksperckie, organizacje pozarządowe zajmujące się sprawami administracji publicznej.

Projekt strategii został poddany konsultacjom. Ogłoszenie o konsultacjach ukazało się w dzienniku o zasięgu ogólnokrajowym. Informację o konsultacjach wraz z treścią projektu strategii i zaproszeniem do konsultacji zamieszczono także na stronie internetowej Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. Do przedstawienia opinii o projekcie strategii zostali zaproszeni w szczególności partnerzy społeczni (reprezentatywne organizacje związków zawodowych: NSZZ „Solidarność”, Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych, Forum Związków Zawodowych) i partnerzy gospodarczy (reprezentatywne organizacje pracodawców: Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych – Lewiatan, Business Centre Club, Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej, Związek Rzemiosła Polskiego), a także środowisko samorządowe (Komisja Wspólna Rządu i Samorządu Terytorialnego) i środowisko organizacji pozarządowych zajmujące się sprawami administracji publicznej (Instytut Spraw Publicznych). Zgłoszenie uwag do projektu strategii umożliwiono także osobom indywidualnym.

Projekt strategii zaprezentowano także Radzie Projektu *Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej*⁴ i Zespołowi doraźnemu ds. pracowników samorządowych oraz służby cywilnej Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych. Ponadto informację o projekcie strategii przedstawiono dyrektorom generalnym urzędów w ramach Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów.

Dokument został pozytywnie zaopiniowany przez Radę Służby Cywilnej. Szczegółową informację o przebiegu i wynikach konsultacji zawiera załącznik nr 5.

³ *Krajowy Program Reform na rzecz realizacji strategii „Europa 2020”* został przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 26 kwietnia 2011 r. Zaktualizowana wersja *Krajowego Programu Reform* została przyjęta przez Radę Ministrów w dniu 25 kwietnia 2012 r.

⁴ W skład Rady Projektu *Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej*, której przewodniczył Szef Służby Cywilnej, wchodził przedstawiciel Rady Służby Cywilnej, przedstawiciel Prezesa Rady Ministrów, Dyrektor Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, dyrektorzy generalni wybranych urzędów, eksperci naukowcy z dziedziny zarządzania oraz prawa i administracji.

2. Wybrane aspekty diagnozy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej

W części tej zaprezentowano wybrane aspekty diagnozy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, która została uzupełniona o elementy prognozy w okresie objętym strategią (do 2020 r.). Pełną wersję diagnozy zawiera załącznik nr 2.

2.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi w polskiej służbie cywilnej – uwarunkowania prawno-ustrojowe

Zgodnie z art. 153 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, w celu zapewnienia zawodowego, rzetelnego, bezstronnego i politycznie neutralnego wykonywania zadań państwa, w urzędach administracji rządowej działa korpus służby cywilnej. Jego zwierzchnikiem jest Prezes Rady Ministrów. Zasady dostępu do służby cywilnej, zasady jej organizacji, funkcjonowania i rozwoju są określone w ustawie o służbie cywilnej. Brak politycznego konsensusu co do kształtu i kierunku rozwoju służby cywilnej skutkowało uchwalaniem kolejnych ustaw o służbie cywilnej (w ciągu niespełna 13 lat uchwalono 4 ustawy). Regulowały one w różny sposób między innymi kwestie organu właściwego w sprawach służby cywilnej (Szeł Służby Cywilnej, Szeł Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, ponownie Szeł Służby Cywilnej) i jego obsługi (Urząd Służby Cywilnej, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów), czy kwestie statusu wyższych stanowisk (w służbie cywilnej i poza nią) oraz sposobu ich obsady (konkursy, powołania, nabór). Taki brak stabilności nie sprzyjał dobremu zarządzaniu zasobami ludzkimi w służbie cywilnej. Proces zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej i przestrzeganie zasad służby cywilnej wspierało natomiast orzecznictwo Trybunału Konstytucyjnego. Uchwalenie ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej rozpoczęło kolejny etap rozwoju służby cywilnej. Przeprowadzona w 2011 r. przez NIK kontrola funkcjonowania służby cywilnej w ramach obowiązujących regulacji prawnych wykazała, że znowelizowanie ram prawnych funkcjonowania służby cywilnej dało podstawy do zbudowania profesjonalnego, rzetelnego, bezstronnego i politycznie neutralnego aparatu państwowego, skutecznie wykonującego zadania publiczne⁵.

Z tego między innymi względu nie jest uzasadnione wyłączenie z korpusu służby cywilnej różnych grup pracowników administracji rządowej.

⁵ Informacja o wynikach kontroli „Funkcjonowanie służby cywilnej w ramach obowiązujących regulacji prawnych”, NIK, 2012, Nr ewid. 14/2012/P/11/004/KAP, KAP-4101-05/2011.

2.2. Zarządzanie zasobami ludzkimi w polskiej służbie cywilnej a modele zarządzania administracją publiczną

Wraz ze zmianą kontekstu społeczno-gospodarczego, w którym działa administracja publiczna zmienia się także sposób zarządzania nią. W literaturze wyróżnia się trzy modele (paradygmaty) zarządzania administracją publiczną: model klasycznej administracji – biurokracji weberowskiej, model menedżerskiego zarządzania publicznego (ang. NPM – New Public Management) i nowe partycypacyjne zarządzanie publiczne (ang. NPG – New Public Governance). Adaptowanie ww. modeli w różnych krajach przebiega w odmienny sposób. Zaznacza się⁶, że polska administracja powinna podjąć wyzwanie zwiększenia efektywności w duchu zasad nowego zarządzania publicznego oraz stopniowego wprowadzania partycypacji obywateli w kreowaniu usług publicznych. Na taki kierunek rozwoju polskiej administracji, a tym samym służby cywilnej wskazuje średniookresowa *Strategia Rozwoju Kraju 2020*, zgodnie z którą poprawie efektywności instytucji publicznych służyć będzie wprowadzenie modelu menedżerskiego zarządzania publicznego.

2.3. Zarządzanie zasobami ludzkimi w polskiej służbie cywilnej a europejskie modele służby cywilnej

Zagadnienia dotyczące administracji publicznej i służby cywilnej są uznawane w Unii Europejskiej za domenę państw członkowskich, które odmiennie kształtują zasady dostępu do służby cywilnej, jej organizację, sposób funkcjonowania i rozwoju⁷. Wynika to z uwarunkowań kulturowych i historycznych. Tradycyjnie wyodrębnia się dwa modele służby cywilnej w państwach europejskich – model kariery (zamknięty) i model stanowisk (otwarty). W praktyce modele zamknięty lub otwarty rzadko występują w czystej formie. Większość państw łączy elementy obu modeli z przewagą jednego lub drugiego. Polski system służby cywilnej jest oceniany jako model mieszany.

2.4. Postawy etyczne, etos pracy i wizerunek służby cywilnej

Badania wskazują, że większość członków korpusu służby cywilnej ma poczucie istnienia etosu, czyli ogólnych obowiązujących ich zasad, które stanowią o ich zawodowej tożsamości. Problemem jest natomiast niska zdolność do przełożenia tego poczucia przynależności do grupy o pewnym etosie zawodowym na konkretne reguły postępowania, a także niska zdolność jednoznacznego definiowania sytuacji nieetycznych. W tym kontekście istotną kwestią będzie podniesienie świadomości etycznej i etosu służby cywilnej

⁶ Wyzwanie 9 Sprawne Państwo – *Raport Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*, Zespół Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów, 2009 r.

⁷ W 2001 r. Parlament Europejski uchwalił „Europejski Kodeks Dobrej Administracji” i zalecił stosowanie go w organach i instytucjach Unii. Kodeks ten jest uważany jako zbiór standardów przydatnych do oceny funkcjonowania administracji także poza granicami Unii (J. Świątkiewicz, Europejski Kodeks Dobrej Administracji, Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, 2002 r.).

poprzez właściwe wdrożenie zarządzenia Prezesa Rady Ministrów w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej⁸, a także stosowanie innych instrumentów uznawanych za skuteczne w walce z korupcją i nieetycznym zachowaniem⁹. Pesymistyczny obraz administracji publicznej, w tym służby cywilnej przekazywany przez media ulega poprawie w zestawieniu z oceną działalności urzędów, z którymi obywatele kontaktują się najczęściej. W świetle wyników badań przeprowadzonych 2011 r. osoby, które w ostatnim czasie miały okazję załatwiać sprawę w urzędzie administracji publicznej przyznają, że zostały w pełni profesjonalnie obsłużone (81%) oraz zauważają generalny trend poprawy jakości pracy i obsługi w urzędach (ok. 25% takich opinii i tylko 10% opinii o pogorszeniu obsługi). Obsługa klientów w urzędach wchodzących w skład służby cywilnej jest niejednokrotnie oceniana wyżej niż w przypadku ogółu urzędów administracji publicznej. Przykładowo 80% klientów urzędów wchodzących w skład służby cywilnej oceniło sposób obsługi jako sprawny, jednocześnie 74% było zadowolonych ze sposobu, w jaki zostali obsłużeni. Analogiczne oceny w przypadku ogółu urzędów administracji publicznej wyraziło odpowiednio 79% i 71% badanych. 50,2% badanych wskazało także, że urzędy skarbowe są nakierowane na rozwiązywanie problemów obywateli i sprawną obsługę klientów. Pozytywnie swoje relacje i kontakty z organami podatkowymi postrzegają również przedsiębiorcy¹⁰. W okresie objętym strategią nadal aktualnym do realizacji zadaniem będzie zmiana negatywnych stereotypów dotyczących administracji i osób w niej zatrudnionych, zwiększenie poziomu zaufania społeczeństwa do służby cywilnej (w 2011 r. – 17%) oraz budowa jej pozytywnego wizerunku. Niemniej jest to proces długotrwały.

2.5. Struktura zatrudnienia w służbie cywilnej

Wśród członków korpusu służby cywilnej¹¹ przeważają kobiety (69,4 %), które zajmują 50,2% wyższych stanowisk w służbie cywilnej¹². Większość korpusu stanowią także osoby między 30 a 50 rokiem życia (55,5%). Liczną grupą są pracownicy administracji skarbowej (38,7%), mający duży wpływ na kształtowanie społecznego wizerunku, a tym samym zaufania obywateli do służby cywilnej i całej administracji. Niedużą lecz powoli rosnącą liczebnie grupą w korpusie służby cywilnej są urzędnicy służby cywilnej (w 2012 r. – 6,2%, w 2011 r. – 5,9%). Wzrost liczby urzędników służby cywilnej sprzyja budowie profesjonalnego korpusu

⁸ Zarządzenie Nr 70 Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2011 r. w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej (M.P. Nr 93, poz. 953).

⁹ Za najważniejszy instrument w walce z korupcją i nieetycznym zachowaniem uważa się przywództwo. Natomiast brak przywództwa jest postrzegany jako główna przeszkoda i trudność na drodze do skutecznej polityki etycznej.

¹⁰ Raport firmy Deloitte z ogólnopolskiego badania przedsiębiorców w zakresie funkcjonowania polskiego systemu podatkowego „Polski system podatkowy w opinii podatnika”, 2010 r.

¹¹ Według stanu na dzień 31 grudnia 2012 r. w służbie cywilnej w przeliczeniu na pełne etaty pracowało ok. 122 tys. osób.

¹² Udział kobiet w grupie wyższych stanowisk w służbie cywilnej (50,2%) jest jednym z najwyższych w Europie. Wskazuje to na uwzględnianie w służbie cywilnej polityki równości płci realizowanej w Unii Europejskiej.

służby cywilnej i tym samym realizacji konstytucyjnej zasady zawodowości tego korpusu¹³. Dokonywanie mianowań w służbie cywilnej, które odbywa się w ramach limitu urzędników w służbie cywilnej na dany rok budżetowy¹⁴ stanowi także istotny czynnik motywujący do pracy w służbie cywilnej oraz element wzmacniający stabilność służby cywilnej. Jednocześnie korpus służby cywilnej dotykają zmiany demograficzne. Maleje udział osób młodych (do 30 lat) – w 2012 r. stanowiły one 14,1% korpusu (w 2011 r. – 15,7%). Osoby powyżej 50 roku życia stanowią coraz liczniejszą grupę (w 2012 r. – 30,4%, w 2011 r. – 29,7%), co odpowiada ogólnemu kierunkowi zmian w strukturze demograficznej Polski¹⁵. Podobne zmiany zachodzą także w innych państwach.

2.6. Organizacja zarządzania w służbie cywilnej

Za zarządzanie zasobami ludzkimi w służbie cywilnej odpowiadają różne podmioty. Realizacja polityki personalnej w ok. 2300 urzędach należy do kompetencji dyrektorów generalnych urzędów (kierowników urzędów – w przypadku urzędów, w których nie tworzy się stanowiska dyrektora generalnego urzędu). Na szczeblu centralnym kierowanie procesem zarządzania zasobami ludzkimi należy do kompetencji Szefa Służby Cywilnej, a także – w niektórych obszarach – do innych podmiotów, np. Ministra Finansów w odniesieniu do administracji skarbowej, czy Dyrektora Generalnego Służby Zagranicznej w odniesieniu do członków służby zagranicznej. Jednocześnie istotny wpływ na kwestię zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej posiada minister właściwy do spraw administracji publicznej. Dział administracja publiczna obejmuje swoim zakresem między innymi sprawy organizacji urzędów administracji publicznej, reform i organizacji struktur administracji publicznej oraz zespolonej administracji rządowej w województwie. Sprawy te, w szczególności poprzez działania ministra właściwego do spraw administracji publicznej o charakterze regulacyjnym, mają bezpośrednie przełożenie na zarządzanie zasobami ludzkimi w służbie cywilnej. Tym samym duży wpływ na skuteczność i efektywność działań podejmowanych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej ma współdziałanie ww. podmiotów. Wzmocnieniu spójności zarządzania w służbie cywilnej sprzyja wydanie w 2012 r. zarządzenia Szefa Służby Cywilnej w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, które obejmuje między innymi obszar organizacji zarządzania zasobami ludzkimi, w tym przygotowanie programów zarządzania

¹³ W świetle art. 153 ust. 1 Konstytucji RP, korpus służby cywilnej działa w urzędach administracji rządowej w celu zapewnienia zawodowego, rzetelnego, bezstronnego i politycznie neutralnego wykonywania zadań państwa.

¹⁴ W myśl art. 7 ustawy o służbie cywilnej, limit mianowań urzędników służby cywilnej na dany rok budżetowy określa ustawa budżetowa. Rada Ministrów ustala corocznie trzyletni plan limitu mianowań urzędników w służbie cywilnej i przedkłada go do wiadomości Sejmowi równocześnie z projektem ustawy budżetowej.

¹⁵ W świetle prognozy ludności na lata 2003–2030 przygotowanej przez GUS, następują zmiany w strukturze ludności Polski – systematycznie będzie maleć liczba ludności w wieku produkcyjnym. Towarzyszyć temu będą niekorzystne zmiany w strukturze wiekowej ludności (starzenie się społeczeństwa).

zasobami ludzkimi w urzędach¹⁶. W okresie objętym strategią, istotne znacznie dla zwiększenia efektywności działań podejmowanych w służbie cywilnej będzie miało właściwe wdrożenie ww. standardów i programów oraz stałe podnoszenie jakości zarządzania organizacją, w tym poprzez wykorzystanie nowoczesnych narzędzi informatycznych.

2.7. Nabór do służby cywilnej

Obowiązujące od wielu lat zasady naboru do służby cywilnej (otwartość, jawność, konkurencyjność), a także nowe instrumenty monitorowania naboru na wyższe stanowiska w służbie cywilnej, wprowadzone przez ustawę o służbie cywilnej z 2008 r. i działania Szefa Służby Cywilnej, tworzą dobre podstawy do przeprowadzenia tego procesu w rzetelny sposób. Wyniki kontroli funkcjonowania służby cywilnej przeprowadzonej w 2011 r. wskazują, że nabory na wolne stanowiska pracy w kontrolowanych urzędach były realizowane w sposób zapewniający dochowanie zasady otwartości i konkurencyjności wyboru kandydatów¹⁷. Atrakcyjność pracy w służbie cywilnej w okresie objętym strategią będzie uzależniona w dużej mierze od ogólnej sytuacji na rynku pracy. W 2012 r. stopień zainteresowania pracą w służbie cywilnej utrzymywał się na podobnym do 2011 r. poziomie – średnio 35 ofert na jeden nabór na stanowiska niebędące wyższymi stanowiskami (w 2010 r. – 27 kandydatów, w latach 2007–2008 – 14 kandydatów). Niemniej, im wyższa grupa stanowisk, tym generalnie mniejsza liczba kandydatów ubiega się o zatrudnienie na wolnym stanowisku. W naborach na stanowiska wspomagające składano w 2012 r. średnio 52 oferty, natomiast na wyższe stanowiska w służbie cywilnej – średnio 6 ofert. Może wiązać się to ze znacznie większymi wymaganiami wobec tych stanowisk, jak również ze znacznie mniejszymi wynagrodzeniami w stosunku do porównywalnych stanowisk w sektorze prywatnym. Niemniej, ze względu między innymi na wymóg posiadania stażu pracy w jednostkach sektora finansów publicznych w przypadku osób zajmujących wyższe stanowiska w służbie cywilnej oraz znaczne różnice w wynagrodzeniach oferowanych wysoko wykwalifikowanym specjalistom i menedżerom wysokiego szczebla w służbie cywilnej i sektorze biznesowym, przyciągnięcie do pracy w służbie cywilnej pracowników o wysokich kompetencjach, specjalistów w określonych dziedzinach nadal może być trudne. Praca w służbie cywilnej może być natomiast atrakcyjna dla osób młodych, rozpoczynających karierę zawodową.

¹⁶ Zarządzenie Nr 3 Szefa Służby Cywilnej z dnia 30 maja 2012 r. w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej określa standardy zarządzania zasobami ludzkimi w pięciu obszarach: organizacja zarządzania zasobami ludzkimi, nabór i wprowadzenie do pracy, motywowanie, rozwój i szkolenia, rozwiązanie stosunku pracy.

¹⁷ Informacja o wynikach kontroli, op. cit., s. 25.

2.8. Mechanizmy motywacji, w tym system wynagradzania w służbie cywilnej

Mimo wielu ograniczeń natury budżetowej i prawnej dokładano wielu starań, aby płace w służbie cywilnej były kształtowane w sposób bardziej racjonalny. Analiza spójności wewnętrznej płac w służbie cywilnej potwierdza „spłaszczenie” wynagrodzeń dla stanowisk wspomagających, gdzie niezależnie od złożoności pracy na stanowiskach w tej grupie oferowane jest podobne wynagrodzenie. Natomiast w pozostałych grupach stanowisk udaje się utrzymać właściwe zróżnicowanie wewnętrzne wynagrodzeń. Słabością systemu wynagrodzeń w służbie cywilnej jest natomiast nie zawsze uzasadnione zróżnicowanie poziomu wynagrodzeń w poszczególnych grupach urzędów oraz słabe powiązanie poziomu wynagrodzeń w korpusie służby cywilnej z wynagrodzeniami na rynku pracy i efektami pracy. W stosunku do sektora biznesowego, wynagrodzenia w służbie cywilnej są najbardziej konkurencyjne na nisko zaszerogowanych stanowiskach w każdej z grup stanowisk. Mała konkurencyjność wynagrodzeń w odniesieniu do stanowisk wysoko wykwalifikowanych specjalistów i menedżerów wysokiego szczebla może być natomiast poważnym źródłem trudności z pozyskaniem i utrzymaniem w służbie cywilnej pracowników o odpowiednich kompetencjach. Ze względu na ograniczenia budżetowe w okresie objętym strategią ważną rolę odgrywać będzie monitorowanie i analiza porównawcza poziomu wynagrodzeń w służbie cywilnej, a także wykorzystywanie narzędzi motywacji pozafinansowej i finansowej w ramach dostępnych w tym okresie środków finansowych na wynagrodzenia członków korpusu służby cywilnej. Istotnym zagadnieniem będzie również podjęcie starań mających na celu zahamowanie realnego spadku poziomu wynagrodzeń w służbie cywilnej¹⁸.

2.9. Systemy ocen, szkoleń i rozwoju zawodowego członków korpusu służby cywilnej

Ustawa o służbie cywilnej z 2008 r. znacząco zwiększyła rolę systemu ocen i indywidualnego programu rozwoju zawodowego członków korpusu służby cywilnej. Wyniki kontroli funkcjonowania służby cywilnej przeprowadzonej przez NIK w 2011 r. wskazują, że w zdecydowanej większości przypadków, pierwszych ocen dokonywano rzetelnie i starannie, zgodnie z obowiązującymi przepisami. W przypadku ocen okresowych członków korpusu służby cywilnej dyrektorzy generalni urzędów zapewniali oceniającym warunki do prawidłowego i rzetelnego wywiązania się z obowiązku przeprowadzenia tych ocen¹⁹.

¹⁸ Zgodnie z przyjętym przez Radę Ministrów *Wieloletnim Planem Finansowym Państwa 2012–2015*, nominalny fundusz wynagrodzeń podsektora rządowego nie zmienia się w tym okresie.

¹⁹ Informacja o wynikach kontroli, op. cit. s. 32 i 36.

Jednocześnie są podejmowane działania służące doskonaleniu dotychczasowych rozwiązań w zakresie ocen pracowniczych²⁰.

Lepszemu funkcjonowaniu systemu rozwoju zawodowego, szkoleń i zarządzania wiedzą w służbie cywilnej sprzyja opracowanie na poziomie centralnym metodologii tworzenia indywidualnego programu rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej, a także opracowanie polityki szkoleniowej w służbie cywilnej i wydanie przez Szefa Służby Cywilnej zarządzenia w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, które obejmuje między innymi obszar rozwoju i szkoleń.

Właściwie funkcjonujące w praktyce systemy ocen, szkoleń i rozwoju zawodowego powinny odegrać ważną rolę w motywowaniu oraz utrzymaniu w pracy kompetentnych członków korpusu służby cywilnej. W okresie objętym horyzontem czasowym strategii wzrastać będzie znaczenie uczenia się przez całe życie. Stałe podnoszenie kompetencji zawodowych i aktualizacja posiadanej wiedzy są istotne zwłaszcza w kontekście ciągłych zmian w otoczeniu administracji, rozwoju gospodarki opartej na wiedzy²¹.

2.10. Ruch kadr (fluktuacja, mobilność) w służbie cywilnej

Biorąc pod uwagę różnicę wysokości wynagrodzeń w służbie cywilnej i sektorze biznesowym, problemy z utrzymaniem w pracy mogą szczególnie dotyczyć wysoko wykwalifikowanych specjalistów i menedżerów wysokiego szczebla (grupa wyższych stanowisk w służbie cywilnej), a także specjalistów w określonych dziedzinach. Niemniej poziom fluktuacji zatrudnienia pozostawał w 2012 r. na bezpiecznym i zrównoważonym poziomie 6,2%, który sprzyja pozyskiwaniu nowych pracowników posiadających potrzebne kompetencje i jednocześnie nie stanowi zagrożenia dla realizacji przez urzędy statutowych zadań. Dla części osób zmiana pracy nie wiązała się z odejściem ze służby cywilnej. W 2012 r. ok. 12% odejść z urzędów stanowiły przeniesienia członków korpusu służby cywilnej do innych urzędów w służbie cywilnej. Tym samym ich wiedza i doświadczenie nadal mogą być wykorzystywane w służbie cywilnej. Fluktuacja zatrudnienia w służbie cywilnej jest między innymi pochodną zmian zachodzących na rynku pracy. Stąd też w okresie objętym strategią ważną rolę będzie odgrywać monitorowanie tego zjawiska i sytuacji na rynku pracy, identyfikowanie przyczyn odejścia z pracy. Istotnym zagadnieniem będzie również podejmowanie działań mających na celu utrzymanie w służbie cywilnej kompetentnych pracowników.

²⁰ Zmiany doskonalące system ocen pracowniczych w służbie cywilnej zaproponowano w przygotowanym przez Szefa Służby Cywilnej w 2012 r. projekcie założeń do projektu ustawy o zmianie ustawy o służbie cywilnej oraz niektórych innych ustaw. Prowadzone są także prace nad nowelizacją rozporządzeń w sprawie ocen pracowniczych.

²¹ W świetle dokumentów strategicznych przyjętych przez Radę Ministrów (np. strategia *Rozwoju Kraju 2020*, strategia *Sprawne Państwo 2020*, program *Lepsze Regulacje 2015*), niezbędne jest w szczególności wzmocnienie roli przywództwa w służbie cywilnej i rozwijanie przez kadrę kierowniczą umiejętności w zakresie zarządzania, rozwijanie tzw. kompetencji miękkich członków korpusu służby cywilnej (osobistych i interpersonalnych), kompetencji w zakresie zarządzania zmianą w urzędach, umiejętności posługiwania się nowoczesnymi technologiami, zarządzania wiedzą oraz umiejętności z zakresu komunikacji publicznej, a także wzmocnienie potencjału analitycznego członków korpusu służby cywilnej.

3. Wizja i misja służby cywilnej

3.1. Wizja służby cywilnej

Ciesząca się zaufaniem społecznym służba cywilna gwarantuje efektywną realizację kluczowych działań dla funkcjonowania państwa

Służba cywilna i osoby w niej zatrudnione powinny budzić zaufanie społeczeństwa i klasy politycznej sprawującej władzę publiczną. Służba cywilna powinna być ważnym elementem sprawnie działającego państwa, poprzez gwarantowanie efektywnej realizacji kluczowych działań dla funkcjonowania naszego kraju.

3.2. Misja służby cywilnej

**Służąc obywatelom odpowiedzialnie wykonujemy zadania państwa.
Działamy profesjonalnie, rzetelnie, bezstronnie i neutralnie politycznie**

Członkowie korpusu służby cywilnej służąc obywatelom wykonują zadania państwa w szczególności w sposób zgodny z zasadą odpowiedzialności za działanie lub zaniechanie działania. Oznacza to, że wykonują działania ze świadomością szczególnej odpowiedzialności wynikającej z publicznego charakteru pełnionej służby, kierują się interesem publicznym i efektywnością oraz na każdym etapie realizacji zadań są gotowi do rozliczenia się przed przełożonymi i obywatelami z podejmowanych działań. Członkowie korpusu służby cywilnej są także świadomi, że określonym w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej celem ustanowienia służby cywilnej jest zapewnienie zawodowego, rzetelnego, bezstronnego i politycznie neutralnego wykonywania zadań państwa. Wykonywanie zadań państwa w sposób zgodny z zasadami służby cywilnej i zasadami etyki korpusu służby cywilnej²² sprzyja budowaniu etosu służby cywilnej²³.

²² Znaczenie zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu służby cywilnej uściśla zarządzenie Nr 70 Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2011 r. w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej (M.P. Nr 93, poz. 953). W zarządzeniu zostały omówione między innymi zasady: profesjonalizmu, rzetelności, bezstronności i neutralności oraz zasada odpowiedzialności za działanie lub zaniechanie.

²³ Zgodnie ze słownikiem języka polskiego, etos to obyczaje, normy, wartości, wzory postępowania składające się na styl życia i charakter danej grupy ludzi, określające jej odrębność.

4. Cele strategii

4.1. Cel główny

Zwiększenie skuteczności i efektywności działań członków korpusu służby cywilnej

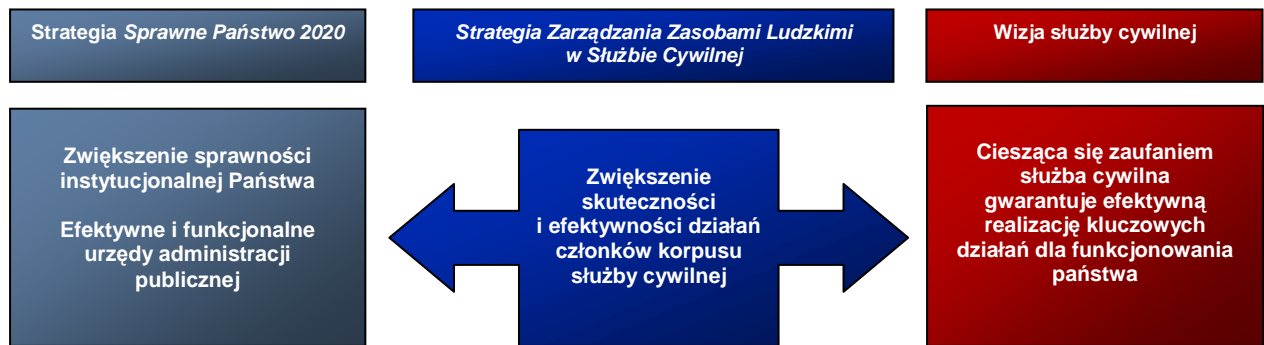
Służba cywilna powinna działać coraz bardziej skutecznie i efektywnie, umieć szybko reagować i dostosowywać swoje działania do zmieniających się warunków i oczekiwań obywateli, a także mobilizować swoje zasoby do realizacji nowych zadań przy wykorzystywaniu nowoczesnych rozwiązań i technologii informacyjno-komunikacyjnych. Profesjonalna, dobrze zarządzana i świadcząca wysokiej jakości usługi służba cywilna powinna stanowić istotny element budowy zaufania społeczeństwa do instytucji publicznych, a także budzić zaufanie sił politycznych sprawujących władzę publiczną.

Biorąc powyższe pod uwagę, głównym celem *Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej* jest zwiększenie skuteczności i efektywności działań członków korpusu służby cywilnej.

Zwiększenie skuteczności oznacza, że skutek działań podejmowanych przez członków korpusu służby cywilnej będzie realizował cele zamierzone przez ministrów i kierowników jednostek sektora finansów publicznych w planie działalności, o którym mowa w art. 70 ustawy o finansach publicznych oraz innych dokumentach planistycznych tych jednostek wyznaczających im cele (np. budżetach w układzie zadaniowym). Z kolei zwiększenie efektywności oznacza, iż osiągnane będą lepsze efekty przy wykorzystaniu takich samych lub mniejszych nakładów lub takie same efekty przy wykorzystaniu mniejszych nakładów.

Zwiększenie skuteczności i efektywności działań członków korpusu służby cywilnej przyczyni się do podniesienia sprawności funkcjonowania administracji publicznej, której służba cywilna jest ważną częścią. Posiadanie sprawnie funkcjonującej administracji publicznej jest jedną z krytycznych funkcji jakie państwo polskie musi spełniać dla zapewnienia stabilnego rozwoju w XXI wieku.

Cel główny *Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej* realizuje bezpośrednio cel 2 strategii *Sprawne Państwo 2020* – Zwiększenie sprawności instytucjonalnej państwa, kierunek interwencji – Efektywne i funkcjonalne urzędy administracji publicznej. Jednocześnie służy urzeczywistnieniu wizji służby cywilnej.



Wskaźniki realizacji celu głównego

Wskaźnik 1: Odsetek klientów urzędów oceniających sposób obsługi jako sprawny²⁴ (wartość bazowa – 80%, wartość docelowa – 85%)²⁵.

Wskaźnik 2: Odsetek klientów urzędów zadowolonych ze sposobu, w jaki zostali obsłużeni (wartość bazowa – 74%, wartość docelowa – 80%)²⁶.

Realizacja strategii wiąże się z podejmowaniem szeregu działań, które przyczynią się do poprawy sposobu zarządzania w służbie cywilnej i podniesienia kompetencji członków korpusu służby cywilnej. Działania te powinny między innymi skutkować podniesieniem jakości usług świadczonych przez urzędy wchodzące w skład służby cywilnej i znaleźć odzwierciedlenie w zadowoleniu i pozytywnej opinii klientów urzędów na temat ich obsługi.

4.2. Cele szczegółowe:

1. Wzmocnienie zarządzania w służbie cywilnej

Sprawne zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi istotny element warunkujący funkcjonowanie każdej instytucji. Dyrektorzy generalni urzędów²⁷ są odpowiedzialni zarówno za zapewnienie funkcjonowania i ciągłości pracy urzędu, warunki jego działania, organizację

²⁴ W świetle prakseologii (nauki o sprawnym działaniu) podstawowe znaczenie dla oceny sprawności działania ma jego skuteczność, korzystność i ekonomiczność.

²⁵ Wskaźnik bazowy – wartość wskaźnika w 2011 r. Wskaźnik docelowy – planowana wartość wskaźnika w 2020 r. Wartość bazowa wskaźnika została ustalona na podstawie wyników badań społecznego wizerunku służby cywilnej przeprowadzonych w 2011 r. Wzięto pod uwagę urzędy wchodzące w skład służby cywilnej. Do klientów urzędów, załatwiających sprawy w urzędzie w 2011 r. skierowano pytanie dotyczące oceny sprawności załatwiania przez obsługujących urzędników wszelkich formalności.

²⁶ Wskaźnik bazowy – wartość wskaźnika w 2011 r. Wskaźnik docelowy – planowana wartość wskaźnika w 2020 r. Wartość bazowa wskaźnika została ustalona na podstawie wyników badań społecznego wizerunku służby cywilnej przeprowadzonych w 2011 r. Wzięto pod uwagę urzędy wchodzące w skład służby cywilnej. Do klientów urzędów, załatwiających sprawy w urzędzie w 2011 r. skierowano pytanie dotyczące stopnia zadowolenia ze sposobu w jaki zostali obsłużeni.

²⁷ Pod używanym w dokumencie pojęciem *dyrektorzy generalni urzędów* rozumie się także kierowników urzędów, w przypadku urzędów, w których nie tworzy się stanowiska dyrektora generalnego urzędu.

pracy, jak i dokonywanie czynności z zakresu prawa pracy wobec osób zatrudnionych w urzędzie oraz realizowanie polityki personalnej w urzędzie²⁸. Stąd też w celu zwiększenia skuteczności i efektywności działań członków korpusu służby cywilnej (cel główny strategii), konieczne jest wzmocnienie zarządzania w obu wyżej wymienionych i ściśle ze sobą powiązanych obszarach: organizacja (urząd) i zasoby ludzkie.

Biorąc powyższe pod uwagę, pierwszym celem szczegółowym strategii jest wzmocnienie zarządzania w służbie cywilnej.

Wskaźnik realizacji celu 1: Wzrost odsetka urzędów objętych wsparciem w zakresie podnoszenia jakości zarządzania organizacją (wartość bazowa – 3,5%, wartość docelowa – 15%)²⁹.

W okresie objętym strategią będą prowadzone działania w zakresie podnoszenia jakości zarządzania, w szczególności w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (w tym zarządzania kompetencjami), zarządzania wiedzą, zarządzania procesowego, zarządzania przez cele, zarządzania jakością, standardów i procesu obsługi klienta. Tym samym coraz większa liczba urzędów będzie uzyskiwać realne wsparcie w zakresie podnoszenia jakości zarządzania organizacją. Umożliwi to wzmocnienie zarządzania w służbie cywilnej.

2. Zwiększenie profesjonalizmu członków korpusu służby cywilnej

Zwiększenie sprawności instytucjonalnej państwa wymaga między innymi zapewnienia kompetentnych kadr, które będą w stanie konsekwentnie wdrażać polityki rozwoju, szybko i skutecznie reagować na pojawiające się wyzwania społeczne i gospodarcze oraz umiejętnie korzystać z dostępnej wiedzy i doświadczeń w celu poprawy jakości swojego działania. Większy profesjonalizm pozytywnie wpłynie na skuteczność i efektywność działań podejmowanych przez członków korpusu służby cywilnej (cel główny strategii). Przyczyni się także do budowania zaufania obywateli do instytucji publicznych.

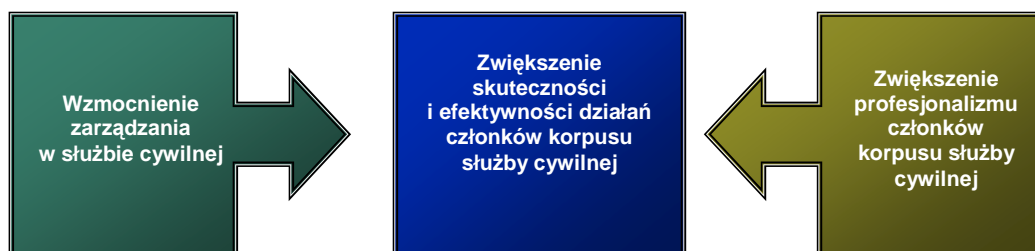
Biorąc powyższe pod uwagę, drugim celem szczegółowym strategii jest zwiększenie profesjonalizmu członków korpusu służby cywilnej.

²⁸ Art. 25 ust. 4 pkt 1 i 2 ustawy o służbie cywilnej.

²⁹ Wskaźnik bazowy – wartość wskaźnika w 2011 r. Wskaźnik docelowy – planowana wartość wskaźnika w 2020 r. Wartość docelowa wskaźnika odnosi się do odsetka urzędów objętych wsparciem w zakresie podnoszenia jakości zarządzania organizacją do 2020 r. włącznie.

Wskaźniki realizacji celu 2: Odsetek uczestników szkoleń, którzy uważają, że podnieśli swoje kompetencje³⁰ zawodowe na skutek uczestnictwa w szkoleniach (wartość bazowa 87%, wartość docelowa – 87%)³¹.

Szkolenia są ważną formą podnoszenia kompetencji zawodowych. Są środkiem umożliwiającym lepsze realizowanie zadań, poprawianie osiąganych wyników. Stąd też istotnym zagadnieniem jest, aby nie były one celem samym w sobie, ale stanowiły rzeczywiste wsparcie dla członków korpusu służby cywilnej i umożliwiały im rozwój zawodowy. Powinno to znajdować potwierdzenie w opinii formułowanej przez uczestników szkoleń na temat przydatności szkoleń w procesie podnoszenia ich kompetencji zawodowych.



Jednocześnie zasadne jest podjęcie starań mających na celu wypracowanie kolejnych wskaźników pozwalających monitorować zarządzanie zasobami ludzkimi w służbie cywilnej. Wybór wskaźników w dużej mierze jest podyktowany dostępnością danych. Zdefiniowanie określonego wskaźnika wymaga bowiem zebrania i analizy danych w pewnym przedziale czasowym tak, aby móc określić poziom i dynamikę rozwoju danego zjawiska i zaplanować pożądane wartości docelowe. Odbywać się to będzie w szczególności w ramach współdziałania Szefa Służby Cywilnej z dyrektorami generalnymi urzędów.

4.3. Odniesienia celów Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej do innych dokumentów strategicznych

Cele *Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej* służą nie tylko realizacji strategii *Sprawne Państwo 2020* i urzeczywistnieniu wizji służby cywilnej. Przyczyniają się one także do realizacji średniookresowej *Strategii Rozwoju Kraju 2020* (Obszar strategiczny I. – Sprawne i efektywne państwo). Ponadto odnoszą się do *Narodowej Strategii Spójności* postulującej wzmocnienie zdolności instytucji publicznych do sprawnej i efektywnej realizacji

³⁰ Istnieje wiele definicji kompetencji. W świetle jednej z nich kompetencje to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania na odpowiednim poziomie (G. Filipowicz, Zarządzanie kompetencjami zawodowymi, 2004 r.).

³¹ Odnosi się do szkoleń organizowanych na poziomie centralnym (szkolenia centralne i finansowane ze środków UE). Wskaźnik bazowy – wartość wskaźnika w 2011 r. Wskaźnik docelowy – planowana wartość wskaźnika w 2020 r. Wartość docelowa wskaźnika zakłada utrzymanie wysokiej wartości bazowej wskaźnika zanotowanej w 2011 r.

zadań (Cel 1 – Poprawa jakości funkcjonowania instytucji publicznych oraz rozbudowa mechanizmów partnerstwa). *Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej* wpisuje się również w *Krajowy Program Reform na rzecz realizacji strategii Europa 2020* (Infrastruktura dla wzrostu zrównoważonego – zarządzanie strategiczne, Aktywność dla wzrostu sprzyjającego włączeniu społecznemu – Nowoczesny rynek pracy).

5. Priorytety i kierunki działań w ujęciu terytorialnym

Cele *Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej* będą realizowane w ramach czterech priorytetów: (1) Wzmacnianie właściwych postaw etycznych, etosu i poczucia służebności oraz poprawa wizerunku służby cywilnej, (2) Upowszechnienie stosowania skutecznych i efektywnych metod zarządzania, (3) Wspieranie rozwoju zawodowego członków korpusu służby cywilnej, (4) Tworzenie skutecznych mechanizmów motywacji i systemu wynagrodzeń w służbie cywilnej. Zdefiniowane w ich ramach kierunki działań skierowane są do członków korpusu służby cywilnej zatrudnionych w urzędach w całym kraju. Objęcie działaniami urzędów we wszystkich województwach ma na celu zapewnienie spójności w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w całej służbie cywilnej.



5.1. Wzmacnianie właściwych postaw etycznych, etosu i poczucia służebności oraz poprawa wizerunku służby cywilnej

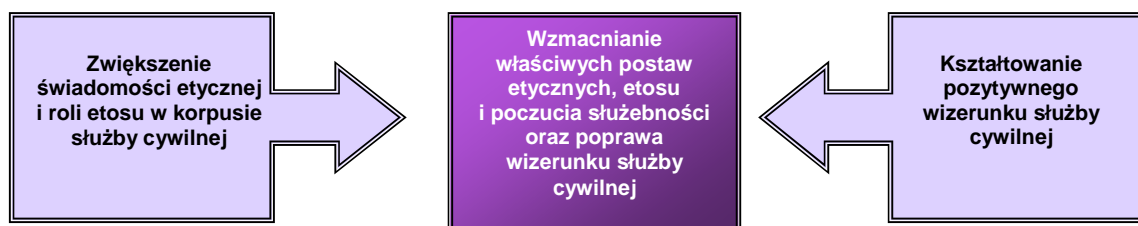
Wzmacnianie postaw etycznych osób zatrudnionych w administracji rządowej i etosu pracy urzędniczej sprzyja podnoszeniu sprawności państwa. Niezbędna jest poprawa wizerunku urzędów administracji rządowej, której służba cywilna jest ważną częścią, a także budowanie

dobrych relacji z obywatelem (klientem), w oparciu między innymi o analizę badań socjologicznych postrzegania administracji i osób w niej zatrudnionych przez obywateli. Efektywnie działające instytucje rządowe powinny traktować obywateli (jednostki) i przedsiębiorców jako ważnych klientów.

Diagnoza zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej wskazuje między innymi na niską zdolność do jednoznacznego definiowania sytuacji nieetycznych przez członków korpusu służby cywilnej oraz niskie zaufanie do administracji pomimo poprawy społecznych ocen działalności urzędów i urzędników. Brak przywództwa jest postrzegany jako główna przeszkoda w walce z korupcją i nieetycznym zachowaniem oraz trudność na drodze do skutecznej polityki etycznej.

Biorąc powyższe pod uwagę, w ramach omawianego priorytetu zaplanowano następujące kierunki działań: (1) Zwiększenie świadomości etycznej i roli etosu w korpusie służby cywilnej oraz (2) Kształtowanie pozytywnego wizerunku służby cywilnej.

Wskazane kierunki działań będą obejmować urzędy w całym kraju: ministerstwa, urzędy centralne i wojewódzkie, a także urzędy administracji niezespólonej oraz urzędy administracji zespolonej szczebla wojewódzkiego i powiatowego.



5.1.1. Zwiększenie świadomości etycznej i roli etosu w korpusie służby cywilnej

Planuje się, że w ramach tego kierunku Szef Służby Cywilnej będzie realizował następujące zadania:

- utworzenie i zapewnienie warunków do działania komisji właściwej w sprawach zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu służby cywilnej³², jako organu opiniodawczo-doradczego Szefa Służby Cywilnej,
- przygotowanie we współpracy z ww. komisją i upowszechnienie poradnika ułatwiającego stosowanie zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu służby cywilnej w sytuacjach praktycznych,

³² Podana nazwa ma charakter roboczy. Właściwą nazwę będzie określało stosowne zarządzenie Szefa Służby Cywilnej w sprawie utworzenia wskazanego ciała opiniodawczo-doradczego.

- przygotowanie szkolenia *e-learningowego* dla osób przyjętych do pracy w służbie cywilnej, zawierającego blok poświęcony zasadom służby cywilnej i zasadom etyki korpusu służby cywilnej³³,
- organizacja obchodów Dnia służby cywilnej.

Jednocześnie zostanie dokonana zmiana przepisów prawnych umożliwiająca Szefowi Służby Cywilnej składanie do Prezydenta RP wniosków o nadanie *Medalu za Długoletnią Służbę* członkom korpusu służby cywilnej wyróżniającym się wzorowym i wyjątkowo sumiennym wykonywaniem obowiązków wynikających z pracy zawodowej w służbie państwa³⁴.

Zadaniem dyrektorów generalnych urzędów będzie przeprowadzanie analiz ryzyka wystąpienia zachowań nieetycznych członków korpusu służby cywilnej zatrudnionych w urzędzie oraz korzystanie z opracowanych na poziomie centralnym i innych dostępnych narzędzi służących podnoszeniu świadomości etycznej członków korpusu służby cywilnej.

Rolą Krajowej Szkoły Administracji Publicznej będzie organizowanie szkoleń dla członków korpusu służby cywilnej służących podnoszeniu świadomości etycznej członków korpusu służby cywilnej, w szczególności wspierających kształtowanie etycznego przywództwa w służbie cywilnej.

Ponadto Szef Służby Cywilnej, dyrektorzy generalni urzędów, Dyrektor Krajowej Szkoły Administracji Publicznej są zobowiązani do realizowania zaleceń określonych w zarządzeniu Prezesa Rady Ministrów w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej. Przy zapewnieniu przestrzegania zasad służby cywilnej przez członków korpusu służby cywilnej Szef Służby Cywilnej współdziała z ministrami oraz innymi osobami zajmującymi kierownicze stanowiska państwowe³⁵.

Przewiduje się, że w wyniku realizacji powyższych działań między innymi wzrośnie wiedza członków korpusu służby cywilnej na temat zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu służby cywilnej oraz ich zdolność do jednoznacznego definiowania sytuacji nieetycznych. Wzmocniony zostanie etos służby cywilnej oraz właściwe postawy etyczne członków korpusu służby cywilnej, w tym zajmujących wyższe stanowiska w służbie cywilnej. Powinno to

³³ Przy przygotowywaniu szkolenia *e-learningowego* będą uwzględnione dotychczasowe doświadczenia urzędów przy tworzeniu i wykorzystywaniu tego typu szkoleń.

³⁴ Zgodnie z art. 2 ust. 3 ustawy z dnia 16 października 1992 r. o orderach i odznaczeniach (Dz. U. Nr 90, poz. 450 z późn. zm.) Prezydent nadaje odznaczenia z własnej inicjatywy lub na wniosek Prezesa Rady Ministrów, ministrów, kierowników urzędów centralnych oraz wojewodów, a w przypadku odznaczenia, o którym mowa w art. 15a, na wniosek Prezesa Instytutu Pamięci Narodowej – Komisji Ścigania Zbrodni przeciwko Narodowi Polskiemu. Szef Służby Cywilnej, który jest centralnym organem administracji rządowej właściwym w sprawach służby cywilnej nie ma zatem w obecnym stanie prawnym kompetencji do składania do Prezydenta RP wniosków o nadanie *Medalu za Długoletnią Służbę* – w odróżnieniu od innych centralnych organów administracji rządowej będących jednocześnie kierownikami urzędów centralnych.

³⁵ Zarządzenie Nr 70 Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2011 r. w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej (M.P. Nr 93, poz. 953)

pozytywnie wpłynąć na wzrost społecznego zaufania do administracji rządowej i przyczynić się do budowania pozytywnego wizerunku służby cywilnej.

5.1.2. Kształtowanie pozytywnego wizerunku służby cywilnej

Planuje się, że w ramach tego kierunku Szef Służby Cywilnej będzie realizował następujące działania:

- prowadzenie okresowych badań socjologicznych w zakresie sposobu postrzegania służby cywilnej przez obywateli oraz przebiegu społecznego dyskursu na temat służby cywilnej (jakościowe badania przedstawicieli wybranych kategorii osób metodą tzw. grupowych wywiadów zogniskowanych oraz wywiadów indywidualnych, ilościowe badania na reprezentatywnej próbie dorosłej ludności Polski, pogłębiona analiza publikacji medialnych dotyczących powyższych zagadnień),
- prowadzenie aktywnej komunikacji społecznej w zakresie służby cywilnej i jej promowanie, w tym poprzez organizację konkursu Szefa Służby Cywilnej na najlepszy urząd w obszarze obsługi klienta oraz organizację Dnia otwartego dla służby cywilnej.

Zadaniem dyrektorów generalnych urzędów będzie informowanie obywateli i członków korpusu służby cywilnej zatrudnionych w urzędzie o pozytywnych zmianach i inicjatywach podejmowanych przez urząd, promowanie urzędu jako dobrego pracodawcy, otwartego w szczególności na zatrudnianie osób niepełnosprawnych.

Przewiduje się, że w wyniku realizacji powyższych działań między innymi wzrośnie świadomość członków korpusu służby cywilnej na temat sposobu postrzegania służby cywilnej i osób w niej zatrudnionych przez obywateli i media, a także wiedza społeczeństwa na temat służby cywilnej. Pojęcie służby cywilnej będzie przez obywateli w większym stopniu prawidłowo identyfikowane i kojarzone z profesjonalizmem. Umożliwi to „kruszenie” funkcjonujących w świadomości społecznej stereotypów dotyczących administracji rządowej oraz zmianę postaw i zachowań społecznych w tym zakresie. Wyrazem tego powinien być między innymi wzrost zaufania do administracji rządowej, w tym służby cywilnej i postrzeganie jej jako dobrego pracodawcy, uwzględniającego – poprzez promowanie zatrudniania osób niepełnosprawnych – politykę różnorodności i włączenia społecznego. Sprzyjać to będzie kształtowaniu pozytywnego wizerunku służby cywilnej.

5.2. Upowszechnienie stosowania skutecznych i efektywnych metod zarządzania

W administracji rządowej niezbędne jest wdrażanie skutecznych i efektywnych metod zarządzania w oparciu o analizę najlepszych rozwiązań krajowych i zagranicznych. Wprowadzanie ww. metod zarządzania służy budowaniu sprawnego państwa. Brak

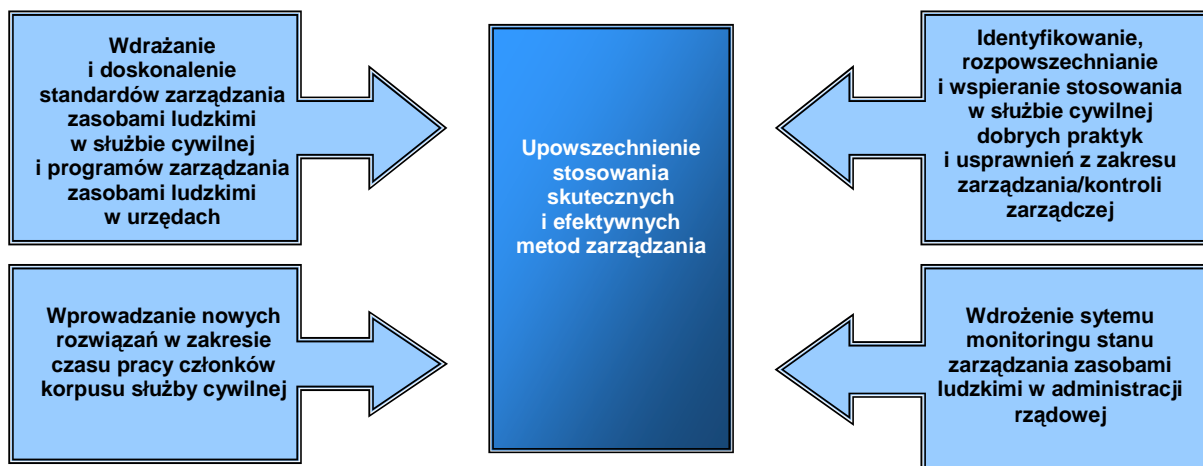
podejścia procesowego³⁶ oraz mała elastyczność zarządzania stanowią istotne przeszkody w zwiększaniu efektywności administracji rządowej. Poprawie efektywności polskiej administracji sprzyja natomiast wymiana doświadczeń, pozyskiwanie istniejącej i powszechnie dostępnej wiedzy oraz umiejętne dopasowanie jej do istniejących ram systemowych.

Wśród zidentyfikowanych w diagnozie zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej problemów i słabych stron mających istotny wpływ na skuteczność i efektywność podejmowanych działań znalazły się między innymi: wielość podmiotów odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, zróżnicowany stan urzędów w zakresie stosowania metod zarządzania podnoszących jakość zarządzania, niedostateczne zarządzanie wiedzą w urzędach, ograniczone możliwości elastycznego ustalania czasu pracy członków korpusu służby cywilnej. Wnioski wypływające z diagnozy wskazują między innymi na konieczność współdziałania podmiotów odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, stosowanie instrumentów zarządzania tworzących podstawy do zapewnienia spójności podejmowanych działań oraz określenia celów i zadań do wykonania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w urzędach, konieczność upraszczania i usprawniania procesu gromadzenia oraz przetwarzania danych, zwiększania elastyczności organizacji pracy, w tym poprzez wprowadzenie możliwości elastycznego ustalania czasu pracy.

Biorąc powyższe pod uwagę, w ramach omawianego priorytetu zaplanowano następujące kierunki działań: (1) Wdrażanie i doskonalenie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej i programów zarządzania zasobami ludzkimi w urzędach, (2) Identyfikowanie, rozpowszechnianie i wspieranie stosowania w służbie cywilnej dobrych praktyk i usprawnień z zakresu zarządzania/kontroli zarządczej, (3) Wprowadzanie nowych rozwiązań w zakresie czasu pracy członków korpusu służby cywilnej oraz (4) Wdrożenie systemu monitoringu stanu zarządzania zasobami ludzkimi w urzędach administracji rządowej.

Wskazane kierunki działań będą obejmować urzędy w całym kraju: ministerstwa, urzędy centralne i wojewódzkie, a także urzędy administracji niezespólonej oraz urzędy administracji zespolonej szczebla wojewódzkiego i powiatowego.

³⁶ Podejściem procesowym nazywamy systematyczną identyfikację procesów w organizacji oraz odpowiednie zarządzanie tymi procesami i ich wzajemnymi powiązaniami.



5.2.1. Wdrażanie i doskonalenie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej i programów zarządzania zasobami ludzkimi w urzędach

Na szczeblu centralnym planuje się upowszechnianie i monitorowanie wdrażania standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, między innymi w zakresie przygotowania programów zarządzania zasobami ludzkimi w urzędach. Wprowadzenie standardów w tym zakresie pozwala na jednoznaczne definiowanie pojęcia programu przy jednoczesnym umożliwieniu zachowania specyfiki urzędów przy przygotowaniu programu zarządzania zasobami ludzkimi.

Rolą dyrektorów generalnych urzędów jest wdrażanie programów zarządzania zasobami ludzkimi w urzędach i innych standardów zarządzania zasobami ludzkimi zgodnie z przyjętym harmonogramem.

Przewiduje się, że w wyniku realizacji powyższych działań zwiększy się spójność podejmowanych działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej oraz wzrośnie wiedza członków korpusu służby cywilnej na temat celów i zadań do wykonania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej.

5.2.2. Identyfikowanie, rozpowszechnianie i wspieranie stosowania w służbie cywilnej dobrych praktyk i usprawnień z zakresu zarządzania/kontroli zarządczej

Planuje się, że w ramach tego kierunku na szczeblu centralnym Szef Służby Cywilnej będzie realizował następujące działania:

- identyfikowanie i upowszechnianie dobrych (krajowych i zagranicznych) praktyk z zakresu zarządzania (m.in. OECD, EUPAN), w tym dotyczących planowania zatrudnienia, wykorzystania potencjału osób niepełnosprawnych i uwzględniania polityki równości płci, promowanie praktyk, staży, wolontariatu i zarządzania talentami,

- a także upowszechnianie informacji o konkursach identyfikujących dobre praktyki z zakresu zarządzania oraz wspieranie udziału polskich instytucji w tych konkursach,
- wspieranie urzędów w zakresie podnoszenia jakości zarządzania, w szczególności w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (w tym zarządzania kompetencjami), zarządzania wiedzą, zarządzania procesowego, zarządzania przez cele, zarządzania jakością, standardów i procesu obsługi klienta oraz upowszechnianie opracowanych rozwiązań,
 - opracowanie rekomendacji w zakresie optymalnej struktury organizacyjnej i mechanizmów zwiększenia efektywności wykorzystania zasobów ludzkich,
 - przeprowadzanie analiz zatrudnienia w służbie cywilnej,
 - wprowadzenie rozwiązań w zakresie budowania modelu kompetencyjnego³⁷ w służbie cywilnej w oparciu o wyniki pilotażu³⁸,
 - upraszczanie procedur w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi,
 - wspieranie urzędów w zakresie stosowania efektywnych systemów zbierania i analizowania danych przy wykorzystaniu systemów informatycznych,
 - ułatwianie komunikacji i wymiany doświadczeń urzędów w zakresie zarządzania, w tym przy wykorzystaniu komunikacji elektronicznej (działanie to będzie obejmować w szczególności wymianę doświadczeń w zakresie dotyczącym zatrudniania i warunków pracy osób niepełnosprawnych).
 - wspieranie mobilności w służbie cywilnej,
 - opracowanie projektu zmian przepisów prawnych umożliwiających Krajowej Szkole Administracji Publicznej prowadzenie centrum oceny kompetencji kierowniczych jako zadania określonego ustawowo.

Rolą dyrektorów generalnych urzędów będzie:

- wykorzystywanie informacji o dobrych praktykach i metodach zarządzania do usprawnienia zarządzania w urzędach,
- współpraca przy realizacji projektów realizowanych na poziomie centralnym oraz realizacja własnych projektów podnoszących jakość zarządzania, w szczególności projektów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania wiedzą, zarządzania procesowego, zarządzania przez cele, zarządzania jakością, standardów i procesu obsługi klienta,

³⁷ Model kompetencyjny to narzędzie służące podnoszeniu jakości procesu zarządzania ludźmi w organizacji. Pozwala na ocenę kompetencji pracowniczych oraz budowę i wdrażanie kolejnych systemów podwyższających poziom kompetencji u pracowników.

³⁸ Wprowadzenie rozwiązań w zakresie budowania modelu kompetencyjnego będzie odbywać się w etapach. W pierwszym – do 2015 r. ok. 100 urzędów otrzyma wsparcie w budowaniu modeli kompetencyjnych lub ich aktualizacji. W kolejnym zostaną podjęte prace legislacyjne w zakresie zmiany ustawy o służbie cywilnej oraz rozporządzenia stanowiskowo-płacowego (oraz pozostałych aktów wykonawczych) umożliwiające spójne podejście do budowania podstaw dla wdrożenia modelu kompetencyjnego, obejmujące stworzenie podstaw prawnych oraz zdolności instytucjonalnej urzędów administracji rządowej.

- przeprowadzanie analiz zatrudnienia w urzędzie,
- stosowanie opracowanych na poziomie centralnym i we własnym zakresie systemów zbierania i analizowania danych,
- aktywny udział w wymianie doświadczeń w zakresie zarządzania.

Rolą Krajowej Szkoły Administracji Publicznej będzie prowadzenie, jako zadania określonego ustawowo, centrum oceny kompetencji kierowniczych, w szczególności dla potrzeb wyższych stanowisk w służbie cywilnej.

Zasadne stanie się wówczas rozszerzenie kręgu kandydatów mogących ubiegać się o zatrudnienie na wyższych stanowiskach w służbie cywilnej o osoby nieposiadające doświadczenia zawodowego w jednostkach sektora finansów publicznych, poprzez dokonanie stosownych zmian przepisów prawnych.

Przewiduje się, że w wyniku realizacji powyższych działań wzrośnie wiedza i wymiana doświadczeń na temat stosowanych w kraju i za granicą metod i dobrych praktyk zarządzania oraz zwiększy się liczba urzędów objęta wsparciem umożliwiającym stosowanie skutecznych i efektywnych metod i usprawnień z zakresu zarządzania. Sprawniejsza i mniej pracochłonna stanie się realizacja zadań związana ze zbieraniem i analizą danych. Korzystanie przez urzędy z dobrych praktyk w zakresie planowania zatrudnienia oraz systematyczne przeprowadzanie analiz zatrudnienia ułatwi właściwe planowanie zasobów ludzkich w służbie cywilnej. Efektem podjętych działań będzie także możliwość zainteresowania i pozyskania do pracy na wyższych stanowiskach w służbie cywilnej szerszego kręgu kandydatów, w szczególności kompetentnych osób posiadających doświadczenie pracy na stanowiskach poza sektorem finansów publicznych (w tym w instytucjach Unii Europejskiej i innych instytucjach międzynarodowych). Dzięki funkcjonowaniu centrum oceny kompetencji kierowniczych zostaną zapewnione wysokie standardy naboru na wyższe stanowiska w służbie cywilnej.

5.2.3. Wprowadzanie nowych rozwiązań w zakresie czasu pracy członków korpusu służby cywilnej

Na szczeblu centralnym Szef Służby Cywilnej opracuje projekt zmian przepisów prawnych w zakresie czasu pracy członków korpusu służby cywilnej.

Rolą dyrektorów generalnych urzędów będzie stosowanie wypracowanych rozwiązań przy ustalaniu czasu pracy członków korpusu służby cywilnej zatrudnionych w urzędzie.

Przewiduje się, że realizacja powyższych działań umożliwi zwiększenie elastyczności w ustalaniu czasu pracy członków korpusu służby cywilnej, co wpłynie na lepszą organizację pracy w urzędach. Pozwoli także dostosować sposób rekompensowania pracy w godzinach

nadliczbowych w służbie cywilnej do rozwiązań przyjętych w Europejskiej Karcie Społecznej. Działania te będą również wspomagać wprowadzanie w urzędach rozwiązań pozwalających budować równowagę między życiem zawodowym a prywatnym członków korpusu służby cywilnej. Będą mogły zatem pełnić także rolę motywacyjną, wpływać na zwiększenie satysfakcji członków korpusu służby cywilnej z pracy w służbie cywilnej. Działania te są także zgodne z realizowaną w Unii Europejskiej polityką równości płci.

5.2.4. Wdrożenie systemu monitoringu stanu zarządzania zasobami ludzkimi w administracji rządowej

Planuje się, że w ramach tego kierunku Szef Służby Cywilnej opracuje system umożliwiający monitorowanie zarządzania zasobami ludzkimi w urzędach w ujęciu ilościowym i jakościowym. Monitoring ilościowy będzie obejmował w szczególności ministerstwa, urzędy centralne i wojewódzkie. Monitoring jakościowy będzie dotyczył wybranych urzędów.

Zadaniem dyrektorów generalnych urzędów będzie współdziałanie z Szefem Służby Cywilnej przy realizacji monitoringu.

Przewiduje się, że w wyniku realizacji powyższych działań zwiększy się spójność zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej. Wypracowany system monitoringu ułatwi wzajemne porównywanie się urzędów i ocenę ich funkcjonowania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Umożliwi także identyfikację urzędów, które będą stanowiły źródło dobrych praktyk dla pozostałych urzędów, a także urzędów potrzebujących szczególnego wsparcia w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. System ten będzie także stanowić uszczegółowienie i uzupełnienie już wdrażanych narzędzi, takich jak budżet zadaniowy.

5.3. Wspieranie rozwoju zawodowego członków korpusu służby cywilnej

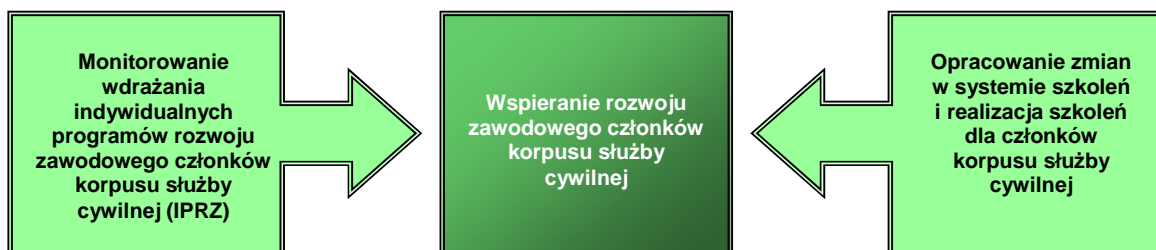
Ciągłe zmiany zachodzące w otoczeniu administracji rządowej, rozwój gospodarki opartej na wiedzy sprawiają, że niezbędne jest uczenie się przez całe życie. Dzięki stałemu podnoszeniu kompetencji zawodowych i aktualizacji wiedzy posiadanej, członkowie korpusu służby cywilnej będą w stanie profesjonalnie wykonywać powierzone im zadania, a także szybko i skutecznie reagować na pojawiające się wyzwania społeczne i gospodarcze, umiejętnie korzystać z dostępnej wiedzy i doświadczeń w celu poprawy jakości swojego działania, co jest cechą efektywnej administracji.

Dla właściwego funkcjonowania systemu szkoleń i rozwoju zawodowego członków korpusu służby cywilnej istotne jest także ograniczenie słabych stron i problemów zidentyfikowanych w diagnozie zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej (np. nadmiernie rozbudowany system szkoleń w służbie cywilnej).

Traktowanie rozwoju zawodowego członków korpusu służby cywilnej w sposób priorytetowy może pozytywnie wpłynąć na atrakcyjność pracy w służbie cywilnej – pomóc w przyciągnięciu kandydatów do pracy i ich utrzymaniu w służbie cywilnej. Możliwość rozwijania własnych zdolności i umiejętności oraz rozwój zawodowy są bowiem czynnikami mającymi istotny wpływ na stosunek i motywację do pracy. Dbłość o rozwój zawodowy członków korpusu służby cywilnej może także zwiększyć ich satysfakcję z pracy w służbie cywilnej.

Biorąc powyższe pod uwagę, w ramach omawianego priorytetu zaplanowano następujące kierunki działań: (1) Monitorowanie wdrażania indywidualnych programów rozwoju zawodowego członków korpusu służby cywilnej (IPRZ) oraz (2) Opracowanie zmian w systemie szkoleń i realizacja szkoleń dla członków korpusu służby cywilnej.

Wskazane kierunki działań będą obejmować urzędy w całym kraju: ministerstwa, urzędy centralne i wojewódzkie, a także urzędy administracji niezespolonej oraz urzędy administracji zespolonej szczebla wojewódzkiego i powiatowego.



5.3.1. Monitorowanie wdrażania indywidualnych programów rozwoju zawodowego członków korpusu służby cywilnej (IPRZ)

Rolą Szefa Służby Cywilnej jest wspieranie dyrektorów generalnych urzędów w ustalaniu indywidualnych programów rozwoju zawodowego członków korpusu służby cywilnej przy wykorzystaniu centralnie opracowanej metodologii oraz monitorowanie wdrażania IPRZ zgodnie z ustalonymi standardami.

Zadaniem dyrektorów generalnych urzędów jest zorganizowanie w urzędach procesu ustalania indywidualnych programów rozwoju zawodowego członków korpusu służby cywilnej, przy czym jest możliwe korzystanie z narzędzi wypracowanych na szczeblu centralnym. Dyrektorzy generalni urzędów są też odpowiedzialni za zatwierdzenie indywidualnych programów rozwoju zawodowego członków korpusu służby cywilnej oraz upowszechnienie wśród pracowników informacji na temat zasad i możliwości rozwijania kariery zawodowej w urzędzie.

Realizacja tego kierunku stworzy warunki do planowania rozwoju zawodowego członków korpusu służby cywilnej w sposób przejrzysty i usystematyzowany. Ponadto przewiduje się że w wyniku realizacji powyższych działań, u osób odpowiedzialnych za ustalanie IPRZ wzrośnie wiedza na temat rozwoju zawodowego pracowników, a także rozwinięte zostaną umiejętności w zakresie tworzenia tych programów.

5.3.2. Opracowanie zmian w systemie szkoleń i realizacja szkoleń dla członków korpusu służby cywilnej

Planuje się, że w ramach tego kierunku Szef Służby Cywilnej będzie realizował następujące działania:

- opracowanie propozycji zmian w systemie szkoleń³⁹,
- monitorowanie wdrażania polityki szkoleniowej w służbie cywilnej określającej cele, zasady oraz ramy realizacji zadań związanych z prowadzeniem działań szkoleniowych w służbie cywilnej⁴⁰,
- realizowanie szkoleń dla członków korpusu służby cywilnej, w tym przy wykorzystaniu platformy *e-learningowej*.

Rolą dyrektorów generalnych urzędów będzie współudział w wypracowywaniu, a następnie wdrażanie w urzędach, rozwiązań wypracowanych i zaproponowanych na szczeblu centralnym. Będą oni odpowiedzialni za systematyczne podnoszenie jakości zarządzania szkoleniami w ujęciu długookresowym, przede wszystkim poprzez skuteczne identyfikowanie oraz realizowanie potrzeb szkoleniowych członków korpusu służby cywilnej zatrudnionych w urzędach. Zadaniem dyrektorów generalnych urzędów będzie także promowanie i tworzenie warunków do uczenia się przez całe życie⁴¹ oraz wspieranie rozwoju zawodowego członków korpusu służby cywilnej zarówno poprzez uczenie się w systemie edukacji formalnej (np. studia podyplomowe), jak i poprzez uczenie się pozaformalne (aktywne uczenie się w miejscu pracy, samokształcenie, udział w konferencjach, wizytach studyjnych, itp.).

Rolą Krajowej Szkoły Administracji Publicznej będzie między innymi organizowanie szkoleń dla członków korpusu służby cywilnej i wspieranie ich rozwoju zawodowego, w ramach

³⁹ Opracowanie propozycji zmian w systemie szkoleń zakłada dokonanie zmian przepisów ustawy o służbie cywilnej, które pozwoliłyby na ograniczenie słabych stron i problemów zidentyfikowanych w diagnozie zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, a odnoszących się w tym przypadku do nadmiernie rozbudowanego systemu szkoleń w służbie cywilnej.

⁴⁰ Określenie *polityka szkoleniowa* odnosi się do dokumentu wydanego przez Szefa Służby Cywilnej w 2012 r. pn. „Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej”. Przygotowano także „Wytoczne dotyczące wdrażania polityki szkoleniowej w służbie cywilnej” wraz z zestawem narzędzi. Opracowania te zostały upowszechnione w ok. 2300 urzędach. W świetle ww. dokumentów, podstawowym priorytetem polityki szkoleniowej jest ujednoczenie systemu organizacji szkoleń w służbie cywilnej. Monitorowanie wdrażania polityki szkoleniowej w służbie cywilnej wskaże, na ile polityka ta i wytoczne dot. jej wdrażania, wypracowane na poziomie centralnym we współpracy z przedstawicielami różnych urzędów administracji rządowej, są realizowane w praktyce.

⁴¹ Zasady polityki na rzecz uczenia się przez całe życie zostały określone w dokumencie „Perspektywa uczenia się przez całe życie”, który został opracowany przez powołany zarządzeniem Prezesa Rady Ministrów Międzyresortowy Zespół ds. uczenia się przez całe życie.

ustawowo lub statutowo określonych zadań, w szczególności przygotowywanie programów kształcenia dla osób zajmujących wyższe stanowiska w służbie cywilnej i przygotowujących się do objęcia tych stanowisk.

Zakłada się, że realizacja powyższych działań doprowadzi przede wszystkim do ujednoczenia systemu szkoleń w służbie cywilnej. Standaryzacji oraz uporządkowaniu ulegną zasady identyfikacji potrzeb, planowania, organizacji i ewaluacji efektywności szkoleń w służbie cywilnej, jak również narzędzia wykorzystywane w procesie zarządzania szkoleniami. Wymiernym efektem prowadzonych działań powinien być także wzrost kompetencji członków korpusu służby cywilnej, w tym tzw. kompetencji miękkich (osobistych i interpersonalnych), których posiadanie jest nieodzowne w szczególności w pracy osób na stanowiskach kierowniczych, osób zajmujących się obsługą klientów oraz w pracy zespołowej. Rozwinięte zostaną także umiejętności w zakresie zarządzania, wzmocnieniu ulegnie rola przywództwa w służbie cywilnej (szkolenia dla osób zajmujących wyższe stanowiska w służbie cywilnej i osób, które – zgodnie z IPRZ – mogłyby w przyszłości zajmować te stanowiska). Wzmocniony zostanie również potencjał analityczny członków korpusu służby cywilnej. Rozwinięte zostaną kompetencje w zakresie zarządzania zmianą w urzędach, w szczególności zarządzania zmianą związaną z konsolidacją komórek obsługowych urzędów, umiejętność posługiwania się nowoczesnymi technologiami, zarządzanie wiedzą oraz umiejętności z zakresu komunikacji publicznej⁴².

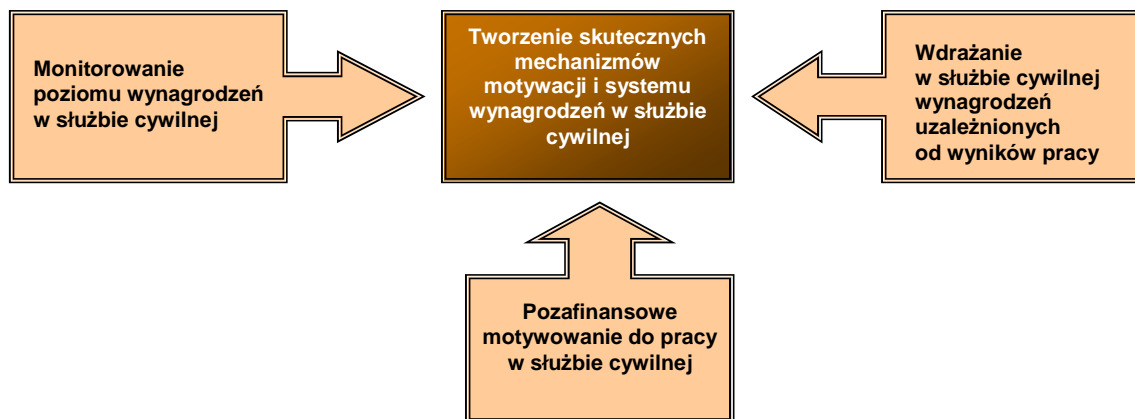
5.4. Tworzenie skutecznych mechanizmów motywacji i systemu wynagrodzeń w służbie cywilnej

Jednym z wyzwań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej jest usprawnienie mechanizmów motywacji i zwiększenie zaangażowania pracowników w wykonywanie powierzonych zadań. Motywowanie pracowników oraz przyciągnięcie najlepszych kandydatów do pracy i ich utrzymanie w organizacji powinno być celem systemu wynagrodzeń w każdej instytucji. Efektywnie działające instytucje rządowe powinny być także miejscem pracy, które daje pracownikom szansę na realizację zawodowych celów, aspiracji i ambicji oraz wspiera i motywuje w osiąganiu sukcesów.

⁴² Rozwijanie wskazanych w tym kierunku działania kompetencji członków korpusu służby cywilnej znajduje uzasadnienie w treści dokumentów strategicznych przyjętych przez Radę Ministrów. Przykładowo, wspieranie rozwoju kompetencji analitycznych pracowników administracji rządowej oraz kompetencji w zakresie zarządzania zmianą w urzędach istotne jest w szczególności w świetle rządowego programu *Lepsze Regulacje 2015*, którego celem jest zapewnienie rozwiązań systemowych i organizacyjnych, niezbędnych dla tworzenia i oceny prawa w oparciu o dowody analityczne, a także strategii *Sprawne Państwo 2020*, która przewiduje m.in. tworzenie centrów usług wspólnych w strukturach urzędów wojewódzkich. Zgodnie ze strategią *Sprawne Państwo 2020*, zarządzając zasobami ludzkimi należy także zwrócić szczególną uwagę na budowanie tzw. kompetencji miękkich, interpersonalnych. Z kolei strategia *Rozwoju Kraju 2020* akcentuje konieczność wzmocnienia roli liderów i przywództwa w administracji. Rozwijanie przez kadrę kierowniczą kompetencji w zakresie zarządzania jest także istotne z punktu widzenia prawidłowej realizacji *Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej*. Za kompetencje niezbędne do wykonywania pracy w nowoczesnych organizacjach uważa się również umiejętność posługiwania się nowoczesnymi technologiami, zarządzanie wiedzą oraz umiejętności z zakresu komunikacji publicznej.

Wśród słabych stron i problemów zdefiniowanych w diagnozie zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej zidentyfikowano między innymi niedostateczne powiązanie poziomu wynagrodzeń w korpusie służby cywilnej z efektami pracy oraz małą atrakcyjność pracy w służbie cywilnej, ze względu na poziom wynagrodzeń, dla wysokiej klasy specjalistów i menedżerów.

Biorąc powyższe pod uwagę, w ramach wskazanego priorytetu zaplanowano następujące kierunki działań: (1) Monitorowanie poziomu wynagrodzeń w służbie cywilnej, (2) Wdrażanie w służbie cywilnej wynagrodzeń uzależnionych od wyników pracy, (3) Pozafinansowe motywowanie do pracy w służbie cywilnej.



5.4.1. Monitorowanie poziomu wynagrodzeń w służbie cywilnej

Planuje się, że w ramach tego kierunku Szef Służby Cywilnej będzie prowadził analizy i badania porównawcze wynagrodzeń w służbie cywilnej i poza nią, w tym w zakresie zróżnicowania zmiennych składników wynagrodzeń. Analizy i badania porównawcze wynagrodzeń będą prowadzone w rozbiciu m.in. na płeć.

Analizy wynagrodzeń będą obejmować urzędy w całym kraju: ministerstwa, urzędy centralne i wojewódzkie, a także urzędy administracji niezespólonej oraz urzędy administracji zespolonej szczebla wojewódzkiego i powiatowego. Badania porównawcze wynagrodzeń będą dotyczyć wybranych urzędów i będą odnosić się do wybranych porównywalnych stanowisk w służbie cywilnej i poza nią.

Zadaniem dyrektorów generalnych urzędów będzie współpraca przy realizacji badań i analiz z zakresu wynagrodzeń w służbie cywilnej i prowadzenie własnych badań i analiz w tym zakresie.

Przewiduje się, że w wyniku realizacji powyższych działań wzrośnie wiedza na temat poziomu wynagrodzeń w korpusie służby cywilnej i wysokości wynagrodzeń na wybranych

porównywalnych stanowiskach w służbie cywilnej i poza nią. Umożliwi to kształtowanie wynagrodzeń w administracji rządowej w oparciu o aktualne i miarodajne dane.

5.4.2. Wdrażanie w służbie cywilnej wynagrodzeń uzależnionych od wyników pracy

Planuje się, że w ramach tego kierunku Szef Służby Cywilnej będzie realizował następujące zadania:

- opracowanie założeń motywacyjnego systemu wynagrodzeń w służbie cywilnej, opartego o zarządzanie przez cele w ramach kontroli zarządczej,
- promowanie rozwiązań pozwalających zwiększyć wpływ osiągniętych wyników i oceny pracy na przebieg i kształtowanie zmiennych składników wynagrodzenia członków korpusu służby cywilnej.

Rolą dyrektorów generalnych urzędów będzie korzystanie z centralnie opracowanych i rekomendowanych rozwiązań.

Kierunek działania obejmuje ministerstwa, urzędy centralne i wojewódzkie, a także urzędy administracji niezespółonej oraz urzędy administracji zespółonej szczebla wojewódzkiego i powiatowego.

Przewiduje się, że w wyniku realizacji powyższych działań między innymi wzrośnie wiedza na temat motywacyjnej roli zmiennych składników wynagrodzenia, a także zwiększy się liczba urzędów stosujących w zarządzaniu zasobami ludzkimi rozwiązania pozwalające zwiększyć wpływ osiągniętych wyników i oceny pracy na przebieg kariery i kształtowanie zmiennych składników wynagrodzenia członków korpusu służby cywilnej.

5.4.3. Pozafinansowe motywowanie do pracy w służbie cywilnej

Planuje się, że w ramach tego kierunku Szef Służby Cywilnej opracuje rozwiązania w zakresie pozafinansowego motywowania członków korpusu służby cywilnej (między innymi rozwiązania wspierające godzenie życia zawodowego z życiem prywatnym członków korpusu służby cywilnej, promowanie zatrudnienia w formie telepracy).

Zadaniem dyrektorów generalnych urzędów będzie korzystanie z opracowanych centralnie rozwiązań w zakresie motywowania do pracy w służbie cywilnej.

Kierunek działania skierowany jest do ministerstw, urzędów centralnych i wojewódzkich, a także urzędów administracji niezespółonej oraz urzędów administracji zespółonej szczebla wojewódzkiego i powiatowego.

Przewiduje się, że w wyniku realizacji powyższych działań, podejmowanych w warunkach ograniczeń finansowych, zwiększy się liczba urzędów stosujących w zarządzaniu zasobami ludzkimi rozwiązania w zakresie pozafinansowego motywowania do pracy w służbie cywilnej.

6. System realizacji

Za wdrożenie *Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej* odpowiada Szef Służby Cywilnej, dyrektorzy generalni urzędów i Krajowa Szkoła Administracji Publicznej.

Kluczową rolę we wdrożeniu strategii odgrywa Szef Służby Cywilnej, który jest odpowiedzialny za jej upowszechnienie i aktualizację, a także koordynację realizacji strategii. Szef Służby Cywilnej odpowiada również za podejmowanie działań na szczeblu centralnym, odnoszących się do całości korpusu służby cywilnej, które służą realizacji celów strategii. Zadaniem dyrektorów generalnych urzędów jest podejmowanie działań określonych w strategii na poziomie urzędów. Rolą Krajowej Szkoły Administracji Publicznej jest podejmowanie działań określonych w strategii i wspieranie realizacji jej celów w ramach ustawowo lub statutowo określonych zadań Krajowej Szkoły.

Istotnym uwarunkowaniem realizacji strategii i osiągnięcia zaplanowanych celów jest zapewnienie przez Radę Ministrów i Parlament odpowiednich środków finansowych na jej realizację:

- 1) środków Unii Europejskiej (szereg działań będzie uruchamianych w ramach projektów europejskich),
- 2) środków w budżecie państwa (np. w rezerwie budżetowej na modernizację służby cywilnej, rezerwie celowej budżetu państwa, z której są finansowane szkolenia centralne i wynagrodzenia na nowe mianowania urzędników służby cywilnej, środków na szkolenia i wynagrodzenia w budżetach poszczególnych urzędów).

Powinno to nastąpić w szczególności poprzez:

- współdziałanie Szefa Służby Cywilnej i Ministra Finansów, zgodnie z art. 8 ust. 1 ustawy o służbie cywilnej, w zakresie przygotowywania budżetu państwa w części dotyczącej wynagrodzeń i szkoleń członków korpusu służby cywilnej,
- przygotowanie aktów prawnych umożliwiających wykorzystanie środków finansowych zaplanowanych na realizację strategii (Szef Służby Cywilnej określa w drodze zarządzenia, w porozumieniu z Szefem Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, warunki przyznawania urzędom administracji rządowej dofinansowania na realizację strategii).

Istotnym zagadnieniem dla prawidłowej realizacji strategii jest rozwijanie przez kadrę kierowniczą kompetencji w zakresie zarządzania.

Ze względu na wielość podmiotów odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi w służbie cywilnej oraz mogących wspierać wdrażanie strategii, ważną kwestią jest zapewnienie spójności podejmowanych działań. Będzie to realizowane zwłaszcza poprzez współdziałanie Szefa Służby Cywilnej z dyrektorami generalnymi urzędów i kierownikami urzędów w przypadku urzędów, w których nie tworzy się stanowiska dyrektora generalnego

urzędu. Istotna będzie także współpraca z innymi podmiotami, które mogą wspierać realizację celów strategii, np. środowiskami eksperckimi i Krajową Szkołą Administracji Publicznej, powiązaną w większym stopniu z systemem służby cywilnej. Współpraca z KSAP w okresie objętym strategią będzie odbywać się w szczególności w ramach modernizacji służby cywilnej. Współdziałanie Szefa Służby Cywilnej z dyrektorami generalnymi urzędów (w tym w ramach Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów) odbywać się będzie zwłaszcza w oparciu o zarządzenie Szefa Służby Cywilnej w sprawie warunków i trybu współdziałania Szefa Służby Cywilnej z dyrektorami generalnymi urzędów. Szef Służby Cywilnej będzie także korzystał z ustawowego uprawnienia do tworzenia zespołów opiniodawczo-doradczych⁴³.

Wdrażanie strategii będzie odbywać się w etapach i będzie skorelowane z planem działań określonym dla strategii *Sprawne Państwo 2020*. Ramowy harmonogram wdrożenia strategii przedstawia załącznik nr 3.

7. Sposób monitorowania i oceny stopnia osiągnięcia celów

Monitorowanie realizacji *Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej* należy do Szefa Służby Cywilnej, Ministra Administracji i Cyfryzacji (jako koordynatora strategii *Sprawne Państwo 2020*) oraz dyrektorów generalnych urzędów.

Corocznie będzie sporządzana informacja nt. realizacji strategii, która będzie przekazywana Ministrowi Administracji i Cyfryzacji w celu przygotowania sprawozdania o postępach wdrażania strategii *Sprawne Państwo 2020*⁴⁴.

Monitorowanie realizacji strategii odbywać się będzie na podstawie:

- 1) danych będących w posiadaniu Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów – w odniesieniu do działań realizowanych przez Szefa Służby Cywilnej,
- 2) danych przekazanych Szefowi Służby Cywilnej przez dyrektorów generalnych urzędów w ramach corocznych sprawozdań z realizacji zadań wynikających z ustawy o służbie cywilnej oraz innych informacji przekazywanych przez urzędy na prośbę Szefa Służby Cywilnej,
- 3) informacji przekazanych przez członków Rady Służby Cywilnej w ramach posiedzeń Rady; Rada Służby Cywilnej będzie również otrzymywać informację nt. realizacji strategii,
- 4) wyników audytu wewnętrznego w zakresie zadań wynikających z ustawy o służbie cywilnej zleconego przez Ministra Finansów na wniosek Szefa Służby Cywilnej⁴⁵,

⁴³ Zgodnie z art. 15 ust. 8 ustawy o służbie cywilnej, Szef Służby Cywilnej może tworzyć zespoły jako organy opiniodawcze i doradcze w sprawach należących do zakresu działania służby cywilnej.

⁴⁴ Zgodnie z uchwałą Nr 17 Rady Ministrów z dnia 12 lutego 2013 r. w sprawie przyjęcia strategii *Sprawne Państwo 2020*, koordynowanie i nadzorowanie realizacji tej strategii należy do kompetencji ministra właściwego do spraw administracji publicznej.

⁴⁵ Zgodnie z art. 18 ustawy o służbie cywilnej, minister właściwy do spraw finansów publicznych, na wniosek Szefa Służby Cywilnej, zleca wykonanie audytu wewnętrznego w zakresie zadań wynikających z ustawy.

- 5) wyników kontroli przeprowadzanych przez Departament Kontroli i Nadzoru Kancelarii Prezesa Rady Ministrów w zakresie realizacji przez dyrektorów generalnych urzędów zadań wynikających ze strategii,
- 6) bieżącego monitorowania, w tym informacji medialnych, które umożliwi stałą obserwację stopnia realizacji celów, analizę przyczyn ewentualnych opóźnień oraz identyfikację obszarów wymagających podjęcia interwencji.

Wnioski płynące z monitorowania wdrażania strategii będą służyły jej aktualizacji i planowaniu dalszych działań, które z kolei będą wdrażane, a ich realizacja ponownie będzie podlegać monitorowaniu. Aktualizacja strategii obejmująca ewentualną zmianę wartości docelowych wskaźników, modyfikację priorytetów i kierunków działań, a także szczegółowych działań podejmowanych przez Szefa Służby Cywilnej, dyrektorów generalnych urzędów i Krajową Szkołę Administracji Publicznej będzie uzależniona od aktualizacji dokumentów nadrzędnych (strategii *Sprawne Państwo 2020*, *Strategii Rozwoju Kraju 2020*) w zakresie objętych niniejszą strategią. Aktualizacja będzie uwzględniać także aktualne uwarunkowania, np. dostępność zasobów na realizację planowanych działań.

**Tabela wskaźników monitorowania celów
Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej**

Wskaźnik	Wartość bazowa (2011 r.)	Wartość docelowa (2020 r.)	Źródło danych	Częstotliwość pomiaru
Cel główny: Zwiększenie skuteczności i efektywności działań członków korpusu służby cywilnej				
Odsetek klientów urzędów oceniających sposób ich obsługi jako sprawny	80%	85%	Wyniki badań opinii publicznej	co 3 lata
Odsetek klientów urzędów zadowolonych ze sposobu, w jaki zostali obsłużeni	74%	80%	Wyniki badań opinii publicznej	co 3 lata
Cel szczegółowy nr. 1: Wzmocnienie zarządzania w służbie cywilnej				
Wzrost odsetka urzędów objętych wsparciem w zakresie podnoszenia jakości zarządzania organizacją	3,5%	15% ⁴⁶	Dane będące w posiadaniu Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów	corocznie
Cel szczegółowy nr. 2: Wzmocnienie profesjonalizmu członków korpusu służby cywilnej				
Odsetek uczestników szkoleń, którzy uważają, że podnieśli swoje kompetencje zawodowe na skutek uczestnictwa w szkoleniach ⁴⁷	87%	87% ⁴⁸	Arkusze indywidualnej oceny szkolenia wypełniane przez uczestników szkoleń	corocznie

⁴⁶ Wartość docelowa wskaźnika odnosi się do urzędów objętych wsparciem w zakresie podnoszenia jakości zarządzania organizacją do 2020 r. włącznie.

⁴⁷ Odnosi się do szkoleń organizowanych na poziomie centralnym (szkolenia centralne i finansowane ze środków UE).

⁴⁸ Wartość docelowa wskaźnika zakłada utrzymanie wysokiej wartości bazowej wskaźnika zanotowanej w 2011 r.

8. Ramy finansowe

Jednoznaczne określenie kwoty środków przeznaczonych na finansowanie realizacji *Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej* w całym okresie jej wdrażania (do 2020 r.) jest trudne. Związane jest to w szczególności z brakiem informacji o wysokości środków Unii Europejskiej, które będą mogły być przeznaczone na realizację strategii w nowej perspektywie finansowej na lata 2014–2020, a także brakiem możliwości realnej oceny wysokości środków, które zostaną ujęte w rezerwie budżetowej na modernizację służby cywilnej (w latach 2010–2013 rezerwa taka nie została utworzona, nie jest także wiadomo, czy w projekcie ustawy budżetowej na rok 2014 oraz w latach następnych rezerwa ta zostanie ujęta). Środki tej rezerwy będą służyć w szczególności finansowaniu działań mających na celu wdrożenie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz zasad etyki korpusu służby cywilnej.

Niemniej biorąc pod uwagę wysokość środków przewidzianych na szczeblu centralnym na realizację poszczególnych działań zaplanowanych na lata 2014–2015 można szacować, że kwota środków przeznaczonych na finansowanie realizacji strategii w ww. okresie wyniesie ok. 40 948 tys. zł, w tym na projekty europejskie ok. 38 412 tys. zł (współfinansowanie ze środków Unii Europejskiej ok. 32 649 tys. zł, współfinansowanie z budżetu państwa ok. 5 763 tys. zł.) i na pozostałe działania finansowane z budżetu państwa (z wyłączeniem projektów europejskich) – ok. 2 536 tys. zł⁴⁹. Natomiast szacowana wysokość środków budżetu państwa (z wyłączeniem projektów europejskich) przeznaczona na realizację strategii w latach 2014–2020 wyniesie ok. 8 648 tys. zł.

Wyżej wymienione kwoty środków na realizację projektów europejskich w latach 2014–2015 obejmują środki na zaakceptowane i realizowane do 2015 r. projekty systemowe, których beneficjentem systemowym jest Departament Służby Cywilnej w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów: (1) *Doskonalenie standardów zarządzania w administracji rządowej*, (2) *Procesy, cele kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie*, (3) *Wsparcie reformy administracji skarbowej*, (4) *Wzmocnienie potencjału analitycznego administracji publicznej*. Projekty te są współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V. *Dobre Rządzenie*, Działanie 5.1. *Wzmocnienie potencjału administracji rządowej*)⁵⁰.

⁴⁹ Podane kwoty nie uwzględniają środków w rezerwie budżetowej na modernizację służby cywilnej.

⁵⁰ W nowej perspektywie finansowej 2014-2020 planuje się kontynuowanie działań mających na celu zwiększenie jakości i dostępności usług publicznych poprzez realizację projektów ukierunkowanych na podnoszenie kwalifikacji członków korpusu służby cywilnej świadczących usługi oraz poprzez wprowadzenie w urzędach administracji rządowej m.in. narzędzi monitorowania i mierzenia satysfakcji klienta. Kluczowe będą inicjatywy podejmowane m.in. w obszarze uzyskiwania pozwoleń na budowę, administracji podatkowej oraz działalności gospodarczej związanej z obrotem żywnością. W związku z trwającymi pracami nad ostatecznym kształtem dokumentów programowych regulujących nową perspektywę finansową 2014-2020, bardziej szczegółowe przedstawienie planowanych projektów, w tym także w wymiarze finansowym, będzie możliwe w terminie późniejszym.

Źródłem finansowania wydatków budżetu państwa (z wyłączeniem projektów europejskich) na realizację w latach 2014–2020 działań na szczeblu centralnym będą środki zaplanowane w ustawie budżetowej na dany rok dla części 16 – Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, pochodzące z rezerwy celowej budżetu państwa, z której są finansowane szkolenia centralne w służbie cywilnej, a także – w przypadku utworzenia – rezerwa budżetowa na modernizację służby cywilnej.

Działalność Krajowej Szkoły Administracji Publicznej w zakresie prowadzenia centrum oceny kompetencji kierowniczych dla potrzeb wyższych stanowisk w służbie cywilnej będzie finansowana z przychodów własnych (opłat za dokonywanie oceny kompetencji kierowniczych) lub – po dokonaniu odpowiednich zmian przepisów prawnych – dotacji budżetu państwa, którą corocznie otrzymuje KSAP⁵¹.

Koszty działalności komisji właściwej w sprawach zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu służby cywilnej będą pokrywane z budżetu Kancelarii Prezesa Rady Ministrów⁵².

Pozostałe wydatki na realizację strategii zostaną sfinansowane w ramach środków zaplanowanych w ustawie budżetowej w budżetach poszczególnych dysponentów, w szczególności w ramach środków na wynagrodzenia i szkolenia członków korpusu służby cywilnej. Istotną kwestią jest, aby wysokość środków zaplanowana na szkolenia w służbie cywilnej umożliwiała rzeczywisty rozwój i zwiększenie profesjonalizmu członków korpusu służby cywilnej.

Wysokość środków przewidzianych na szczeblu centralnym na realizację strategii w podziale na poszczególne priorytety i lata przedstawiają poniższe tabele.

⁵¹ Przewiduje się, że zmiana przepisów ustawy o służbie cywilnej obejmująca dodanie nowego zadania Szkoły tj. prowadzenia centrum oceny kompetencji kierowniczych dla potrzeb wyższych stanowisk w służbie cywilnej umożliwi KSAP (w razie zaistnienia takiej potrzeby) finansowanie dokonywania oceny kompetencji kierowniczych z dotacji budżetu państwa, którą Szkoła otrzymuje corocznie na realizację ustawowych zadań. Zadanie to będzie finansowane w ramach limitu środków planowanych w ustawie budżetowej na dany rok dla części 16 – Kancelaria Prezesa Rady Ministrów bez konieczności dokonywania zwiększeń budżetu tej części o dodatkowe środki na ww. zadanie.

⁵² Przewiduje się, że szacunkowy roczny koszt działalności 10-osobowej komisji właściwej w sprawach zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu służby cywilnej, która rozpoczęłaby działalność w 2015 r. wyniesie ok. 79 tys. zł. Koszty działalności komisji będą finansowane w ramach limitu środków planowanych w ustawie budżetowej na dany rok dla części 16 – Kancelaria Prezesa Rady Ministrów bez konieczności dokonywania zwiększeń budżetu tej części o dodatkowe środki na ww. zadanie.

Tabela 1. Środki na realizację Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej latach 2014–2020 z budżetu państwa z wyłączeniem środków na współfinansowanie projektów europejskich⁵³ (w tys. zł)

Priorytet	Razem (3-9)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Wzmacnianie właściwych postaw etycznych, etosu i poczucia służebności oraz poprawa wizerunku służby cywilnej	1 914,6 ⁵⁴	372	187,6	151	451	151	151	451
2. Rozszerzenie stosowania skutecznych i efektywnych metod zarządzania	2 927,4 ⁵⁵	458,4	411,5	411,5	411,5	411,5	411,5	411,5
3. Wspieranie rozwoju zawodowego członków korpusu służby cywilnej	3 416 ⁵⁶	488	488	488	488	488	488	488
4. Tworzenie skutecznych mechanizmów motywacji i systemu wynagrodzeń w służbie cywilnej	390 ⁵⁷	0	130	0	130	0	130	0
Razem	8 648	1 318,4	1 217,1	1 050,5	1 480,5	1 050,5	1 180,5	1 350,5

⁵³ Podane w tabeli kwoty nie uwzględniają środków w rezerwie budżetowej na modernizację służby cywilnej, a także środków na prowadzenie przez KSAP centrum oceny kompetencji kierowniczych dla potrzeb wyższych stanowisk w służbie cywilnej. Podane w tabeli kwoty zostały oszacowane na podstawie wysokości środków ujętych w ustawie budżetowej na 2013 r. w rezerwie celowej budżetu państwa, z której są finansowane szkolenia centralne w służbie cywilnej oraz wysokości środków na realizację zadań zgłoszonych do planu budżetu KPRM na 2014 r. Rzeczywisty poziom wydatków będzie określał limit środków zaplanowanych w ustawie budżetowej na dany rok dla ww. rezerwy celowej oraz dla części 16 – Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, bez konieczności dokonywania zwiększeń budżetu dla tej części o dodatkowe środki na ww. zadania.

⁵⁴ Kwota 1 914,6 tys. zł obejmuje środki na:

- (1) działalność od 2015 r. komisji właściwej w sprawach zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu służby cywilnej,
- (2) przygotowanie w 2015 r. poradnika ułatwiającego stosowanie zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu służby cywilnej w sytuacjach praktycznych,
- (3) przeprowadzenie okresowych (2014, 2017 i 2020 r.) badań socjologicznych w zakresie sposobu postrzegania służby cywilnej przez obywateli oraz przebiegu społecznego dyskursu nt. służby cywilnej,
- (4) Prowadzenie w latach 2014–2020 aktywnej komunikacji społecznej w zakresie służby cywilnej i jej promowanie (m.in. konkurs Szefa Służby Cywilnej, Dzień otwarty dla służby cywilnej).

⁵⁵ Kwota 2 927,4 tys. zł obejmuje środki na:

- (1) identyfikowanie i upowszechnianie w latach 2014–2020 dobrych zagranicznych praktyk z zakresu zarządzania (składka członkowska EIPA, koszt działań związanych z wyjazdami zagranicznymi, koszt tłumaczeń pisemnych),
- (2) rozbudowę i rozwój w latach 2014–2020 narzędzia informacyjnego "System wspierający efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi w korpusie służby cywilnej" (SWEZ_HR),
- (3) dostosowanie w 2014 r. Bazy Ocen w Służbie Cywilnej (BOSC) do nowelizacji rozporządzeń w sprawie ocen pracowniczych,
- (4) stworzenie w 2014 r. aplikacji elektronicznej do realizacji zadań związanych ze współdziałaniem Szefa Służby Cywilnej z dyrektorami generalnymi urzędów.

⁵⁶ Kwota 3 416 tys. zł. obejmuje środki na:

- (1) realizowanie w latach 2014–2020 szkoleń centralnych w służbie cywilnej,
- (2) utrzymanie i rozwój w latach 2014–2020 platformy e-learningowej.

⁵⁷ Kwota 390 tys. zł obejmuje środki na kontynuację realizowanego we współpracy z GUS badania „Zatrudnienie i wynagrodzenia w administracji publicznej i obronie narodowej; obowiązkowych ubezpieczeniach społecznych i powszechnych ubezpieczeniach zdrowotnych”. (badanie realizowane cyklicznie co 3 lata – 2015, 2017 i 2019 r.).

Tabela 2. Środki na realizację *Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej* w latach 2014–2015 z uwzględnieniem środków przeznaczonych na realizację projektów europejskich (w tys. zł)⁵⁸

Priorytet	Razem (5+6)	Środki na projekty europejskie			Budżet Państwa (z wyłączeniem środków na współfinansowanie projektów europejskich)
		Budżet państwa (współfinansowanie)	Środki Unii Europejskiej	Razem (3+4)	
1	2	3	4	5	6
1. Wzmacnianie właściwych postaw etycznych, etosu i poczucia służebności oraz poprawa wizerunku służby cywilnej	559,6	0	0	0	559,6
2. Rozszerzenie stosowania skutecznych i efektywnych metod zarządzania	34 333,9	5 020	28 444	33 464	869,9
3. Wspieranie rozwoju zawodowego członków korpusu służby cywilnej	5 924	743	4 205	4 948	976
4. Tworzenie skutecznych mechanizmów motywacji i systemu wynagrodzeń w służbie cywilnej	130	0	0	0	130
Razem	40 947,5	5 763	32 649	38 412	2 535,5

9. Załączniki

- nr 1 Schemat *Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej*
- nr 2 Diagnoza zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej
- nr 3 Ramowy harmonogram wdrożenia *Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej*
- nr 4 Lista podmiotów biorących udział w pracach nad *Strategią Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej*
- nr 5 Informacja o przebiegu i wynikach konsultacji projektu *Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej*

⁵⁸ Podana w tabeli wysokość środków na projekty europejskie została oszacowana na podstawie wysokości środków zakontraktowanych na realizację projektów systemowych współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (1) *Doskonalenie standardów zarządzania w administracji rządowej*, (2) *Procesy, cele kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie*, (3) *Wsparcie reformy administracji skarbowej*, (4) *Wzmocnienie potencjału analitycznego administracji publicznej*. Rzeczywista wysokość wydatkowanych środków będzie znana po zakończeniu realizacji ww. projektów.