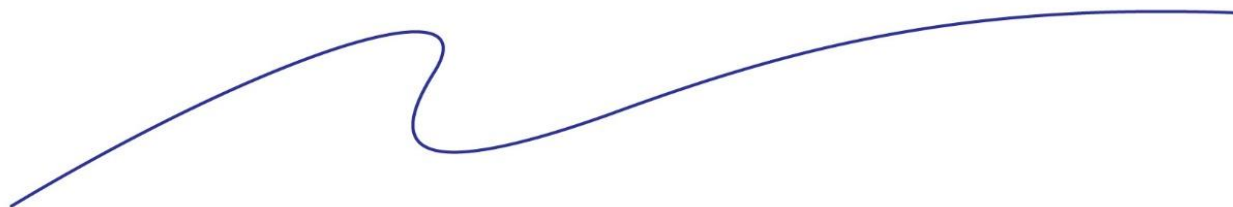




# **SPRAWOZDANIE SZEFA SŁUŻBY CYWILNEJ**

o stanie służby cywilnej i realizacji zadań tej służby w 2017 roku



KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW  
MARZEC 2018



Szanowni Państwo,

w liście, który dołączyłem do swojego sprawozdania przed rokiem, wyraziłem nadzieję, że dzięki naszemu zaangażowaniu uda się wzmocnić wizerunek administracji publicznej jako trwałego filaru państwa. I rzeczywiście – badania wskazują, że w 2017 r. wzrosło zaufanie Polaków do instytucji, a polskie urzędy i ich pracownicy są postrzegani coraz lepiej. To powód do dumy i zachęta do dalszych wysiłków.



Z tym większą obawą przyglądam się jako Szef Służby Cywilnej nowym danym. Szczególnie niepokoją mnie takie zjawiska jak rosnąca fluktuacja i coraz mniejsze zainteresowanie pracą w służbie cywilnej. Administracja rządowa, a w jeszcze większym stopniu państwo polskie – nie mogą sobie pozwolić na utratę doświadczonych pracowników. Ich fachowa, często wysoce specjalistyczna wiedza i umiejętności to przecież rękojmia prawidłowej realizacji najważniejszych zadań państwa i statutowych zadań urzędów. Bo profesjonalna służba cywilna to ludzie – kompetentni i odpowiedzialni.

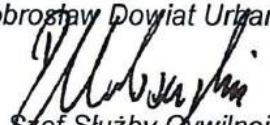
I pewnie zgodzą się Państwo, że wszystkich specjalistów, będących członkami korpusu służby cywilnej: granicznych lekarzy weterynarii, konserwatorów archiwalnych, pracowników służb statystyki polskiej czy inspektorów – weterynaryjnych, nadzoru budowlanego, transportu drogowego, rybołówstwa morskiego, ochrony środowiska, ochrony zabytków itd. – państwo polskie powinno godziwie wynagradzać za ich odpowiedzialną pracę i służbę. Dopóki jednak wzrost realnych wynagrodzeń w korpusie służby cywilnej będzie zdecydowanie niższy niż w pozostałych korpusach urzędniczych – administracji państwowej i samorządowej – dopóty konkurencyjność płacowa korpusu służby cywilnej będzie maleć. Niesie to ze sobą widmo exodusu pracowników administracji rządowej do sektora biznesu. Dlatego z tego miejsca, znad twardych danych statystycznych, które pokazują, że sytuacja służby cywilnej staje się bardzo trudna – dostrzegam potrzebę podjęcia zdecydowanych kroków, aby przywrócić polskiej służbie cywilnej właściwą jej rangę i godność. Bez radykalnej poprawy płac w korpusie służby cywilnej, w szczególności zarobków pracowników terenowej administracji rządowej – i to już teraz, w najbliższych miesiącach – korpus służby cywilnej z dnia na dzień będzie stawać się coraz mniej liczny i uboższy o kolejnych urzędników.

To byłby zbyt wysoki koszt. Dlatego nie ustanę w działaniach na rzecz budowy profesjonalnych kadr administracji rządowej. Wierzę, że nadal będą mnie w tym wspierali dyrektorzy generalni (kierownicy) urzędów, którzy w minionym roku zorganizowali dla swoich pracowników wiele szkoleń wewnętrznych. Dzięki tym działaniom i wykorzystaniu specjalistycznej wiedzy, jaką gromadzimy w administracji – pracownicy ci podnieśli swoje kwalifikacje. Dzięki ich umiejętnemu zarządzaniu i gospodarnemu wykorzystaniu dostępnego budżetu – państwo polskie działa sprawniej. To lata starań i inwestycji w ludzi. Nie wolno nam tego kapitału zaprzepaścić.

*Przed nami wiele wyzwań. Musimy pokonać trudności z zatrzymaniem najbardziej doświadczonych pracowników, ale i trudności w pozyskiwaniu zarówno nowych ekspertów, jak i nowych kadr – młodych pracowników, w wieku 30 lat i mniej.*

*Jako Szef Służby Cywilnej nie tracę jednak nadziei. Tę nadzieję dają mi ludzie, którzy tworzą korpus służby cywilnej. To oni stanowią prawdziwą jego wartość. Dlatego gorąco zachęcam do uważnej lektury tegorocznego sprawozdania właśnie przez pryzmat efektów pracy członków korpusu służby cywilnej na rzecz dobra wspólnego.*

*Zapraszam do lektury!*

Dobrosław Dowiat Urzański  
  
Szef Służby Gywilnej

## Spis treści

1. Wstęp.....	5
2. Ocena stanu służby cywilnej w 2017 r. ....	6
3. Wnioski.....	9
4. Najważniejsze cele i zadania do realizacji w 2018 r.....	12
5. Stan służby cywilnej w 2017 r. ....	20
5.1. Podstawowe dane.....	20
5.2. Zatrudnienie.....	21
5.3. Wynagrodzenia.....	27
5.4. Struktura społeczno-demograficzna korpusu służby cywilnej .....	34
5.5. Nabór, nawiązanie i zmiany w stosunku pracy .....	39
5.6. Wyższe stanowiska.....	42
5.7. Szkolenia i rozwój zawodowy.....	43
5.8. Czas pracy i odpowiedzialność dyscyplinarna.....	48
5.9. Etyka – budowanie kultury uczciwości .....	50
5.10. Współpraca międzynarodowa .....	53
5.11. Wizerunek.....	56
6. Realizacja zadań służby cywilnej w 2017 r. ....	58
7. Załączniki .....	66



## 1. Wstęp

Szef Służby Cywilnej składa swoje sprawozdanie do końca marca każdego roku konstytucyjnemu zwierzchnikowi korpusu służby cywilnej – Prezesowi Rady Ministrów, który w terminie trzech miesięcy przyjmuje je albo odrzuca. Sprawozdanie opiniuje Rada Służby Publicznej, która jest organem opiniodawczo-doradczym Prezesa Rady Ministrów.

Sprawozdanie prezentuje najważniejsze dane o stanie polskiej służby cywilnej, która stanowi ok. 26% całej administracji rządowej i ok. 14% szeroko rozumianej administracji publicznej.

Na podstawie zebranych informacji Szef Służby Cywilnej ocenia sytuację służby cywilnej w minionym roku. Wskazuje obszary, które wymagają poprawy oraz określa i priorytetyzuje zadania, które pozwolą osiągnąć zamierzone cele. Przeprowadzona analiza przekłada się na plan działalności Szefa Służby Cywilnej oraz wskaźniki realizacji zadań zaplanowanych na rok 2018.

W sprawozdaniu za 2017 rok Szef Służby Cywilnej przedstawił bardziej szczegółowe dane na temat szkoleń, które są organizowane dla członków korpusu służby cywilnej. Jest to istotna zmiana w stosunku do lat ubiegłych. Zebrane dane pozwalają lepiej zrozumieć sytuację szkoleniową urzędów.

Na „Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i realizacji zadań tej służby w 2017 roku” składają się:

- ogólna ocena i wnioski z analiz (rozdział 2 i 3),
- plan działalności na 2018 rok (rozdział 4),
- omówienie danych dotyczących badanych obszarów (rozdział 5),
- podsumowanie realizacji zadań Szefa Służby Cywilnej w 2017 r. (rozdział 6),
- załączniki, które w sposób przekrojowy prezentują zagregowane dane na temat stanu służby cywilnej w 2017 r. oraz dynamikę zmian w stosunku do lat poprzednich.

## 2. Ocena stanu służby cywilnej w 2017 r.

Najpoważniejszym wyzwaniem, przed jakim stanęła służba cywilna w 2017 r., był dobór i utrzymanie profesjonalnej kadry. Zainteresowanie pracą w służbie cywilnej znacząco spada. Średnia liczba kandydatów w naborach spadła w 2017 r. w stosunku do 2013 r. ponad trzykrotnie (średnio z 36 do 11 kandydatów na miejsce<sup>1</sup>). Nastąpił też wyraźny wzrost fluktuacji zatrudnienia. Niska stopa bezrobocia kształtuje rynek pracy, który stał się w ostatnim czasie rynkiem pracownika. Ale to nie jedyna przyczyna spadku zainteresowania pracą w służbie cywilnej.

Pozyskaniu wykwalifikowanej kadry nie sprzyja też sytuacja płacowa w służbie cywilnej. W wielu urzędach wysokość przeciętnego wynagrodzenia jest niższa od średniego wynagrodzenia w gospodarce narodowej. Odnosi się to zwłaszcza do urzędów terenowej administracji rządowej. Są to często urzędy nieduże, które jednak realizują zadania ważne z punktu widzenia bezpieczeństwa i zdrowia obywateli. Niska konkurencyjność wynagrodzeń dotyczy także stanowisk specjalistycznych, które wymagają wysokich kwalifikacji i stałego podnoszenia kompetencji. Warto też podkreślić, że mechanizmy kształtowania wynagrodzeń, które funkcjonują w korpusie służby cywilnej, podobnie jak praktyka ich stosowania – są niewystarczające. Po pierwsze, w służbie cywilnej nie wykorzystuje się mechanizmów stałego podnoszenia konkurencyjności wynagrodzeń w urzędach. Po drugie, sytuacja finansowa urzędów – szczególnie tych, w których wynagrodzenia utrzymują się poniżej średniej w gospodarce narodowej – nie poprawiła się w sposób znaczący.

Od wielu lat w służbie cywilnej obowiązują te same, czasochłonne – zarówno dla kandydata, jak i urzędu – procedury rekrutacyjne. Także sam proces rekrutacji nadal opiera się na tradycyjnych metodach, a zatem także na dokumentacji w wersji papierowej. Tymczasem na rynku pracy elektroniczny system rekrutacji jest standardem już od dawna. Coraz popularniejsza staje się też rekrutacja za pomocą aplikacji mobilnych oraz z wykorzystaniem mediów społecznościowych. Uproszczenie procedur oraz skrócenie czasu rekrutacji i selekcji pracowników to działania, które przekładają się na wymierne korzyści dla pracodawców, m.in. usprawnienie procesu rekrutacji. Dużą przewagę w pozyskiwaniu przez firmy kandydatów do pracy daje też stosowanie rekrutacji bezpośredniej. W coraz większym stopniu sytuacja ta dotyka administrację publiczną, która stała się atrakcyjnym zasobem kadr dla sektora prywatnego. Zarówno na rynku, jak i w niektórych krajach OECD coraz większą uwagę zwraca się na kompetencje miękkie, a nie tylko na formalne wykształcenie

<sup>1</sup> Liczba kandydatów równa się ogólnej liczbie ofert nadesłanych w odpowiedzi na ogłoszenia przed ich weryfikacją formalną.



i kwalifikacje. Jak pokazują badania, dla pracowników coraz ważniejsze są także inne aspekty zatrudnienia – kultura organizacyjna, w tym atmosfera w pracy, możliwość rozwoju oraz możliwość godzenia życia zawodowego z prywatnym.

Stabilizacja zatrudnienia i pewność wypłaty wynagrodzenia to za mało, aby zatrzymać najlepszych pracowników. Zniechęcenie sporej części pracowników służby cywilnej w dużej mierze wynika z przyczyn pozafinansowych. Pracownicy oczekują systemowych rozwiązań, pozwalających im rozwijać się i awansować. W szczególności potrzebne są rozwiązania, które pomogą kształtować przyszłą kadrę kierowniczą. Stanowiska kierownicze średniego i niższego szczebla obejmują w wielu przypadkach osoby, które mają dużą wiedzę merytoryczną, ale które nie są wystarczająco przygotowane do budowania zespołu, motywowania i rozwijania pracowników.

Obecny sposób zarządzania w służbie cywilnej nie odpowiada współczesnym trendom w zakresie rozwoju i motywacji pracowników. Kładą one duży nacisk na mobilność zawodową i potencjał, który pozwoli podejmować zatrudnienie w dynamicznie zmieniających się warunkach pracy (*employability*). Rynek pracy wymaga teraz od pracownika nie tylko podnoszenia kwalifikacji specjalistycznych, lecz także kompetencji miękkich, takich jak na przykład praca zespołowa, zarządzanie zmianą czy umiejętność wyszukiwania informacji. Tymczasem w służbie cywilnej na szkolenia jednego pracownika wydano w 2017 r. średnio ok. 377 zł, a w powiatowej administracji zespolonej – zaledwie 52 zł. Utrudnia to profesjonalizację tej części administracji, która ma bezpośredni wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorców i obywateli. Nie bez znaczenia jest to, że Szef Służby Cywilnej nie dysponuje narzędziami, które pozwalałyby mu zwiększyć efektywność działań szkoleniowych w skali całego korpusu służby cywilnej. Przeznaczony na realizację szkoleń centralnych budżet, którym dysponuje Szef Służby Cywilnej – pozostaje od wielu lat na niezmiennym poziomie. Wynosi on jedynie 500 tys. zł, czyli ok. 4 zł na osobę.

W 2017 r. Szef Służby Cywilnej podejmował działania, które miały na celu poprawę sytuacji płacowej najniżej zarabiających członków korpusu służby cywilnej. Realizował też wiele innych projektów dotyczących poprawy wizerunku i profesjonalizacji służby cywilnej. Działania te miały jednak charakter doraźny, a konieczna jest pilna zmiana systemowa, związana z procesem zatrudnienia i wynagradzania członków korpusu służby cywilnej. Szef Służby Cywilnej rekomenduje przygotowanie i wdrożenie takiego rozwiązania.

Ogólną ocenę stanu służby cywilnej w 2017 r. przedstawia analiza SWOT. Ocenę tę przeprowadzono na podstawie informacji, które Departament Służby Cywilnej KPRM zbierał przez cały miniony rok.

**Analiza SWOT służby cywilnej w 2017 r.**

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wysokie kwalifikacje członków korpusu służby cywilnej</li> <li>• Transparentność (dostępność aktualnych i różnorodnych danych na temat stanu służby cywilnej i prowadzonej działalności)</li> <li>• Różnorodność obszarów, w których funkcjonuje służba cywilna (duża liczba ekspertów z różnych dziedzin)</li> <li>• Duży potencjał i otwartość urzędów we wprowadzaniu nowych i doskonaleniu dotychczasowych rozwiązań</li> <li>• Rozwinięta współpraca międzynarodowa w obszarze służby cywilnej</li> <li>• Wysokie standardy w zakresie przestrzegania przepisów prawa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niska konkurencyjność wynagrodzeń, zwłaszcza w rządowej administracji terenowej i brak motywacyjnego systemu wynagrodzeń</li> <li>• Silosowość administracji ograniczająca zdolność urzędów do efektywnej realizacji zadań i szybkiego przepływu informacji</li> <li>• Niski poziom społecznego zaufania do administracji publicznej, w tym służby cywilnej</li> <li>• Niski poziom środków na szkolenia w urzędach administracji terenowej</li> <li>• Zróżnicowana jakość i niedostateczna elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi</li> <li>• Powszechny brak zrozumienia dla kluczowej roli osób zarządzających pracownikami</li> <li>• Wysoki poziom biurokratyzacji – złożone procedury kadrowe, rekrutacyjne oraz organizacyjne</li> </ul>
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Możliwość równoważenia życia zawodowego i prywatnego</li> <li>• Otwartość na zatrudnienie pracowników z niepełnosprawnością</li> <li>• Dostęp do wiedzy na temat nowoczesnych narzędzi i systemów zarządzania stosowanych w administracjach innych krajów</li> <li>• Możliwość efektywnego wykorzystania dostępnych źródeł finansowania europejskiego do podnoszenia kwalifikacji i doskonalenia sposobu funkcjonowania urzędów</li> <li>• Wykorzystanie IT dla wsparcia rozwoju kadr i systemów zarządzania (np. <i>e-learning</i>)</li> <li>• Wykorzystanie potencjału urzędów do dzielenia się wiedzą</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postępujący spadek zainteresowania pracą w służbie cywilnej</li> <li>• Brak rozwiązań umożliwiających zgodne z zapotrzebowaniem budowanie i odtwarzanie kadr państwa</li> <li>• Rosnąca, ze względu na dobrą sytuację na rynku pracy, fluktuacja kadr<sup>2</sup></li> <li>• Brak systemowego podejścia do modernizacji administracji rządowej</li> <li>• Częste zmiany na kierowniczych stanowiskach w administracji rządowej</li> <li>• Brak systemowej reformy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej</li> </ul>

<sup>2</sup> Odejścia ze służby cywilnej.

## 3. Wnioski

Podstawowym postulatem Szefa Służby Cywilnej jest systemowa reforma, która pozwoli odpowiedzieć na wyzwania stojące przed nowoczesną administracją rządową oraz na zagrożenia związane z odpływem pracowników. Bieżącą sytuację polskiej służby cywilnej można poprawić, kontynuując działania naprawcze w kilku zidentyfikowanych kluczowych obszarach.

### 1. Wynagrodzenia

Sytuację w tym obszarze można poprawić głównie poprzez:

- zwiększenie konkurencyjności wynagrodzeń w służbie cywilnej (dotyczy to zwłaszcza wysoko specjalistycznych stanowisk oraz urzędów, w których sytuacja płacowa jest szczególnie trudna),
- zwiększenie motywacyjnej roli systemu wynagrodzeń w służbie cywilnej.

### 2. Zarządzanie i jakość kadr w służbie cywilnej

Sytuację na tym polu można poprawić przede wszystkim poprzez:

- doskonalenie standardów zarządzania zasobami ludzkimi,
- wspieranie doboru i utrzymania profesjonalnych kadr,
- wspieranie rozwoju kompetencji kadr, w tym wzmocnienie umiejętności menedżerskich kadry kierowniczej,
- budowanie w urzędach kultury organizacyjnej opartej na uczciwym działaniu, w trosce o interes publiczny,
- przełamanie silosowości administracji i umożliwienie pracownikom większej mobilności (dotyczy swobody przepływu kadr pomiędzy urzędami).

### 3. Zwiększenie zaufania społecznego do administracji, w tym służby cywilnej

Sytuację w tym obszarze można poprawić w szczególności poprzez:

- podniesienie standardów obsługi obywateli (np. usprawnienie przebiegu postępowań administracyjnych),
- poprawę dostępności usług (w tym projektowanie dostępnych usług publicznych),
- promowanie przyjaznej i skutecznej komunikacji z odbiorcami usług publicznych (przyjazny sposób informowania o zasadach funkcjonowania, wprowadzanych rozwiązaniach i nowych projektach, a także usługach, które świadczy administracja),
- wspieranie budowy kultury uczciwości w służbie cywilnej i promowanie etosu służby cywilnej,

- rozwój współpracy z partnerami zagranicznymi i dzielenie się pozyskaną wiedzą w kraju (dotyczy np. wiedzy o narzędziach zarządzania stosowanych w administracjach innych państw).

Poniżej przedstawiono wybrane, bardziej szczegółowe wnioski, które zostały sformułowane na podstawie analizy danych na temat stanu służby cywilnej w 2017 r.

- Zainteresowanie pracą w służbie cywilnej maleje. Spadła liczba kandydatów ubiegających się o zatrudnienie (na stanowisko niebędące wyższym stanowiskiem przypada średnio 11 kandydatów). O ponad połowę wzrosła fluktuacja zatrudnienia (wzrost do poziomu 11,1%). Dalsze pogłębianie się tego trendu utrudni prawidłową realizację zadań państwa przez korpus służby cywilnej.
- Pomimo wzrostu przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia do poziomu 5 524 zł brutto<sup>3</sup> mechanizmy, które wykorzystuje się do kształtowania wynagrodzeń w korpusie służby cywilnej oraz praktyka ich stosowania – nie wystarczają, aby poprawić konkurencyjność płac.
- Pracę w służbie cywilnej wybierają przede wszystkim kobiety (ok. 70% korpusu). Zajmują one połowę wyższych stanowisk (50,3%). Pozytywnie wyróżnia to polską służbę cywilną na tle administracji innych państw. W OECD tylko w kilku krajach udział kobiet na wyższych stanowiskach osiągnął poziom zbliżony do 50%.
- Maleje udział urzędników służby cywilnej w korpusie (spadek o 0,2 p. proc., do poziomu 6,3%). Oznacza to spowolnienie procesu profesjonalizacji służby cywilnej.
- Pomimo nieznacznego spadku zatrudnienia osób z niepełnosprawnością w korpusie (o 0,1 p. proc, do poziomu 3,9%), 251 urzędów osiągnęło wskaźnik zatrudnienia tych osób powyżej 6%. W niektórych województwach, np. warmińsko-mazurskim (6,6%) czy świętokrzyskim i pomorskim (6,5%), poziom zatrudnienia osób z niepełnosprawnością znacznie przewyższył średnią dla korpusu.
- Największy nacisk urzędy kładą na szkolenia specjalistyczne – ok. 46% wszystkich miejsc szkoleniowych. Szkolenia, które rozwijają kompetencje miękkie i umiejętności interpersonalne organizowano stosunkowo rzadko.
- Duża liczba szkoleń wewnętrznych oraz wykorzystywanie zdalnych metod podnoszenia kwalifikacji (jak *e-learning*) to rozwiązania, które urzędy chętnie stosowały w sytuacji ograniczonego budżetu szkoleniowego.

<sup>3</sup> Przeważające miesięczne wynagrodzenie brutto wyliczono dzieląc sumę wydatków na wszystkie składniki wynagrodzenia przez przeciętne zatrudnienie w etatach oraz przez 12 miesięcy. Szegóły przedstawiono w załączniku nr 3.

- Intensywna współpraca z partnerami zagranicznymi dostarczyła wiedzy o narzędziach zarządzania, które stosują administracje innych krajów. Wzmocniła też pozytywny wizerunek Polski na arenie międzynarodowej.
- Rozszerzenie i zintensyfikowanie działań w zakresie budowy kultury uczciwości w służbie cywilnej w dłuższej perspektywie może przyczynić się do wzrostu społecznego zaufania do służby cywilnej.

## 4. Najważniejsze cele i zadania do realizacji w 2018 r.

W oparciu o ocenę stanu służby cywilnej oraz wyływające z niej wnioski, Szef Służby Cywilnej określił swoje cele na 2018 r. Celem strategicznym będzie przygotowanie szczegółowej koncepcji zmiany systemowej, związanej z procesem zatrudnienia, wynagradzania i motywowania członków korpusu służby cywilnej i przeprowadzenie szerokich konsultacji tych rozwiązań.

Cele operacyjne:

- 1) poprawa komunikacji i jakości usług świadczonych przez administrację,
- 2) wsparcie procesu modernizacji zarządzania oraz zwiększenie profesjonalizmu członków korpusu służby cywilnej,
- 3) wzmacnianie pozytywnego wizerunku służby cywilnej na arenie międzynarodowej,
- 4) promowanie kultury uczciwości w służbie cywilnej.

W 2018 r. priorytetowym zadaniem będzie także wspieranie procesu decyzyjnego w zakresie zwiększenia konkurencyjności płacowej służby cywilnej.

Cele i zadania		Waga <sup>4</sup>	Pilność <sup>2</sup>
<b>Cel 1</b>	<b>Poprawa komunikacji i jakości usług świadczonych przez administrację</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Zadania</b>	1.1. Promowanie kariery zawodowej w służbie cywilnej	1	1
	1.2. Organizacja i prowadzenie warsztatów z zakresu prostej komunikacji	1	1
	1.3. Organizacja spotkań z pracownikami administracji rządowej	2	2
<b>Cel 2</b>	<b>Wsparcie procesu modernizacji zarządzania oraz zwiększenie profesjonalizmu członków korpusu służby cywilnej</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Zadania</b>	2.1. Organizacja szkoleń centralnych w służbie cywilnej	1	2
	2.2. Wsparcie rozwoju kompetencji kadr administracji rządowej, odpowiedzialnych za opracowywanie propozycji aktów prawnych	2	2
	2.3. Doskonalenie systemów zarządzania w Inspekcji Weterynaryjnej oraz Państwowej Inspekcji Ochrony Roślin i Nasiennictwa	2	2
	2.4. Przegląd standardów zarządzania zasobami ludzkimi	1	2
	2.5. Wspieranie doboru i utrzymania kadr w administracji	1	2
	2.6. Zapewnienie dostępu oraz zwiększenie oferty szkoleń zdalnych dla członków korpusu służby cywilnej	2	3
	2.7. Wzmacnianie mobilności w służbie cywilnej	2	3
	2.8. Doskonalenie metody oceny szkoleń w służbie cywilnej	3	3
<b>Cel 3</b>	<b>Wzmacnianie pozytywnego wizerunku polskiej służby cywilnej na arenie międzynarodowej</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Zadania</b>	3.1. Wymiana dobrych praktyk na forum międzynarodowym i ich rozpowszechnianie na arenie krajowej	1	2
	3.2. Rozwój współpracy z krajami Partnerstwa Wschodniego (PW), w zakresie służby cywilnej	2	1
<b>Cel 4</b>	<b>Promowanie kultury uczciwości w służbie cywilnej</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Zadania</b>	4.1. Upowszechnianie zaleceń w zakresie promowania kultury uczciwości	1	2
	4.2. Podnoszenie wiedzy osób pełniących funkcję doradcy ds. etyki w służbie cywilnej	1	2
<b>Zadanie priorytetowe</b>	<b>Wsparcie procesu decyzyjnego w zakresie zwiększania konkurencyjności płacowej służby cywilnej</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

<sup>4</sup> Skala: 1 – najwyższy poziom, 3 – najniższy poziom.

## **Cel 1. Poprawa komunikacji i jakości usług świadczonych przez administrację**

### **Zadanie 1.1. Promowanie kariery zawodowej w służbie cywilnej**

Szef Służby Cywilnej będzie kontynuował działania w zakresie promowania kariery zawodowej w służbie cywilnej. Będą one realizowane m.in. poprzez udział w targach pracy i wydarzeniach związanych z projektowaniem kariery zawodowej<sup>5</sup>, a także wykorzystanie nowych kanałów komunikacji, np. mediów społecznościowych. Szef Służby Cywilnej będzie współpracował w tym zakresie z Krajową Szkołą Administracji Publicznej im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego. Planuje się również usprawnić bazę ogłoszeń o wolnych stanowiskach pracy w służbie cywilnej, przede wszystkim z punktu widzenia osób poszukujących pracy.

### **Zadanie 1.2. Organizacja i prowadzenie warsztatów z zakresu prostej komunikacji**

W 2018 r. Szef Służby Cywilnej nadal planuje podejmować działania związane z promowaniem prostej komunikacji na linii urząd – obywatel. W „Planie szkoleń centralnych w służbie cywilnej na 2018 rok” szkolenia z efektywnej komunikacji są jednym z trzech rekomendowanych obszarów tematycznych szkoleń wewnętrznych. Szkolenia w tym zakresie będą także prowadzić pracownicy Departamentu Służby Cywilnej KPRM.

### **Zadanie 1.3. Organizacja spotkań z pracownikami administracji rządowej**

Szef Służby Cywilnej i jego przedstawiciele nadal będą spotykać się z członkami korpusu służby cywilnej. W szczególności planuje się organizować spotkania w ramach dnia otwartego dla służby cywilnej, dni otwartych w służbie cywilnej w wybranych województwach, a także konferencje i uroczystości w całej Polsce. Działania te wiążą się przede wszystkim z działalnością informacyjno-edukacyjną i promowaniem etosu służby cywilnej wśród członków korpusu służby cywilnej. Daje to Szefowi Służby Cywilnej możliwość poznania i zrozumienia problemów i wyzwań, z którymi urzędnicy spotykają się w codziennej pracy.

## **Cel 2. Wsparcie procesu modernizacji zarządzania oraz zwiększenie profesjonalizmu członków korpusu służby cywilnej**

### **Zadanie 2.1. Organizacja szkoleń centralnych w służbie cywilnej**

Zgodnie z przyjętym planem szkoleń centralnych w służbie cywilnej, w 2018 r. Szef Służby Cywilnej zamierza realizować szkolenia w trzech obszarach tematycznych: (1) etyka i przeciwdziałanie korupcji, (2) ochrona danych osobowych oraz (3) zarządzanie kadrami. Szkolenia z pierwszego obszaru mają służyć wzmocnieniu postaw etycznych wśród

<sup>5</sup> Organizowanych przez biura karier i organizacje studenckie.

członków korpusu służby cywilnej, z drugiego – pomogą skutecznie wdrożyć nowe wymogi w zakresie ochrony danych osobowych, a z trzeciego – przyczynią się do wzmocnienia kompetencji zarządczych kadry menedżerskiej średniego szczebla. Zaplanowane na 2018 rok szkolenia centralne przeprowadzi Krajowa Szkoła Administracji Publicznej im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego.

### **Zadanie 2.2. Wsparcie rozwoju kompetencji kadr administracji rządowej, odpowiedzialnych za opracowywanie propozycji aktów prawnych**

Szef Służby Cywilnej będzie nadal wspierał rozwój kompetencji urzędników odpowiedzialnych za opracowywanie propozycji aktów prawnych. Jednym z działań zaplanowanych na 2018 rok jest realizacja studiów podyplomowych z zakresu oceny skutków regulacji oraz konsultacji publicznych. Zostaną też zorganizowane szkolenia ustawiczne, których tematyka uwzględni obecnie stosowane techniki analityczne, wykorzystywane przy ocenie wpływu regulacji oraz szkolenia ustawiczne i długookresowe szkolenia specjalistyczne z zakresu konsultacji publicznych. Zadanie będzie realizowane w ramach projektu PO WER „Akademia oceny wpływu regulacji”.

### **Zadanie 2.3. Doskonalenie systemów zarządzania w Inspekcji Weterynaryjnej oraz Państwowej Inspekcji Ochrony Roślin i Nasiennictwa**

W ramach tego zadania Szef Służby Cywilnej będzie dążyć do tego, aby usprawnić organizację urzędów administracji bezpieczeństwa żywności oraz proces nadzoru i kontroli administracyjnej w Inspekcji Weterynaryjnej oraz Państwowej Inspekcji Ochrony Roślin i Nasiennictwa. Służyć temu będzie w szczególności wdrożenie nowoczesnych narzędzi zarządzania. Zadanie będzie realizowane w ramach projektu PO WER „Skuteczne standardy nadzoru”.

### **Zadanie 2.4. Przegląd standardów zarządzania zasobami ludzkimi**

Szef Służby Cywilnej przeprowadzi ewaluację standardów zarządzania zasobami ludzkimi<sup>6</sup> pod kątem dostosowania ich do potrzeb urzędów. Ponadto Szef Służby Cywilnej przygotowuje projekt nowego dokumentu, w którym standardy zostaną uzupełnione o nowe zagadnienia: (1) zasady organizacji staży, praktyk i wolontariatu, (2) wspieranie mobilności pracowników, (3) katalog rozwiązań pomagających godzić życie zawodowe z prywatnym.

### **Zadanie 2.5. Wspieranie doboru i utrzymania kadr w administracji**

Szef Służby Cywilnej zaangażuje się w tworzenie w służbie cywilnej i rozwijanie działalności grupy asesorów<sup>7</sup>, której głównymi zadaniami będzie doskonalenie naboru kandydatów

<sup>6</sup> Zarządzenie Nr 3 Szefa Służby Cywilnej z dnia 30 maja 2012 r. w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi.

<sup>7</sup> Grupa asesorów powstała z inicjatywy Szefa Służby Cywilnej.



na słuchaczy KSAP, profesjonalizacja selekcji kandydatów na stanowiska urzędnicze<sup>8</sup> oraz rozwijanie umiejętności asesorskich członków korpusu służby cywilnej. Podejmowane też będą działania w obszarze zarządzania talentami w służbie cywilnej.

### **Zadanie 2.6. Zapewnienie dostępu oraz zwiększenie oferty szkoleń zdalnych dla członków korpusu służby cywilnej**

Szef Służby Cywilnej zamierza zmienić formułę udostępniania członkom korpusu służby cywilnej szkoleń zdalnych. Dlatego planuje powierzyć prowadzenie platformy *e-learningowej* KPRM wyspecjalizowanemu podmiotowi zewnętrznemu, w celu zapewnienia szerszego i bardziej efektywnego dostępu do e-szkoleń. Oferta kursów na tej platformie będzie nadal wzbogacana. Znajdą się w niej m.in. kursy, które w 2018 r. będą realizowane w ramach szkoleń centralnych, projektu „Akademia oceny wpływu regulacji” i działań Szefa Służby Cywilnej w zakresie promowania kultury uczciwości w służbie cywilnej.

### **Zadanie 2.7. Wzmacnianie mobilności w służbie cywilnej**

Szef Służby Cywilnej zamierza wzmacniać mobilność w służbie cywilnej. W tym celu przygotuje pilotaż programu staży eksperckich dla członków korpusu służby cywilnej w podmiotach publicznych (np. w agencjach wykonawczych, instytutach badawczych, spółkach Skarbu Państwa). Przyczyni się on do rozwoju zawodowego członków korpusu oraz poprawy współpracy między instytucjami publicznymi.

### **Zadanie 2.8. Doskonalenie metody oceny szkoleń w służbie cywilnej**

Szef Służby Cywilnej przeprowadzi ewaluację w zakresie użyteczności formularza Arkusza Indywidualnej Oceny Szkolenia (AIOS). Narzędzie to zalecane jest przy ocenie szkoleń w służbie cywilnej. Zmiany, wprowadzone po przeprowadzeniu ewaluacji formularza, wpłyną na efektywność szkoleń, które organizują Szef Służby Cywilnej i kierownicy urzędów.

## **Cel 3. Wzmacnianie pozytywnego wizerunku polskiej służby cywilnej na arenie międzynarodowej**

### **Zadanie 3.1. Wymiana dobrych praktyk na forum międzynarodowym i ich rozpowszechnianie na arenie krajowej**

W trosce o pozytywny wizerunek polskiej służby cywilnej na arenie międzynarodowej Szef Służby Cywilnej oraz jego przedstawiciele nadal będą rozwijać współpracę i aktywnie uczestniczyć w spotkaniach różnego rodzaju gremiów, organizacji i instytucji międzynarodowych. W 2018 r. przedstawiciele Szefa Służby Cywilnej planują wziąć udział

<sup>8</sup> Poprzez udział asesorów wewnętrznych w projektach, które wymagają badania kompetencji za pomocą sesji AC/DC (Assessment Center/Development Center).

w spotkaniach organizowanych w ramach prac Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), Europejskiej Sieci Administracji Publicznej (EUPAN). Wezmą też udział w posiedzeniach Rady Administracyjnej Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej w Maastricht (EIPA) i spotkaniach Krajowych Korespondentów ds. Wspólnej Metody Oceny (CAF). Podczas spotkań i przedsięwzięć krajowych Szef Służby Cywilnej i jego przedstawiciele będą dzielić się swoimi doświadczeniami, zdobytą wiedzą, a także informacjami o trendach, jakie występują za zagranicą.

### **Zadanie 3.2. Rozwój współpracy z krajami Partnerstwa Wschodniego (PW), w zakresie służby cywilnej**

W ramach rozwijania współpracy z 6 krajami PW Szef Służby Cywilnej planuje zorganizować we współpracy z KSAP piątą edycję staży dla urzędników z tych państw. W porozumieniu z Europejską Służbą Działań Zewnętrznych opracuje też plan pracy jednego z obszarów tematycznych Panelu ds. Rządzenia i Reformy Administracji Publicznej (GPAR), a następnie będzie koordynować jego realizację. Szef Służby Cywilnej zamierza również uczestniczyć w panelach eksperckich i innych wydarzeniach ds. GPAR. Będzie też kontynuował dwustronną współpracę z krajami PW (w szczególności z Ukrainą, Gruzją i Armenią).

## **Cel 4. Promowanie kultury uczciwości w służbie cywilnej**

### **Zadanie 4.1. Upowszechnianie zaleceń w zakresie promowania kultury uczciwości**

Szef Służby Cywilnej będzie propagował zalecenie dotyczące promowania kultury uczciwości w służbie cywilnej<sup>9</sup>, zarówno w kraju – podczas spotkań z dyrektorami generalnymi urzędów oraz doradcami ds. etyki i członkami korpusu służby cywilnej, jak i na forum międzynarodowym. Szef Służby Cywilnej opracuje i upowszechni też szkolenia *e-learningowe* z zakresu etyki i uczciwości.

### **Zadanie 4.2. Podnoszenie wiedzy na temat uregulowań etycznych wśród osób pełniących funkcję doradcy ds. etyki w służbie cywilnej**

W ramach spotkań doradców ds. etyki, działających w ministerstwach, urzędach centralnych i urzędach wojewódzkich, Szef Służby Cywilnej i jego przedstawiciele będą wymieniać się wiedzą i doświadczeniami. Będą także upowszechniać dobre praktyki w zakresie budowania kultury uczciwości. Planuje się też opracować i upowszechnić zestaw odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania (dotyczy pytań, które odnoszą się do zasady neutralności politycznej członków korpusu służby cywilnej). Ważnym działaniem będą również szkolenia centralne dotyczące rozwiązywania dylematów etycznych. Uczestnikami tych szkoleń będą przede wszystkim doradcy ds. etyki w służbie cywilnej.

<sup>9</sup> Szef Służby Cywilnej wydał zalecenie w tej sprawie w grudniu 2017 r.

## Zadanie priorytetowe. Wspieranie procesu decyzyjnego w zakresie zwiększania konkurencyjności płacowej służby cywilnej

W swoich działaniach, nakierowanych na poprawę konkurencyjności płacowej w służbie cywilnej, Szef Służby Cywilnej będzie wspierał organy decyzyjne (w szczególności Radę Ministrów) i opiniodawczo-doradcze (przede wszystkim Radę Służby Publicznej). W ramach tego zadania Szef Służby Cywilnej będzie planował i nadzorował wykorzystanie środków na wynagrodzenia oraz będzie prowadził prace analityczno-badawcze, mające na celu analizę dysproporcji wynagrodzeń na porównywalnych stanowiskach. Będzie też zabiegał o zwiększenie środków na wynagrodzenia w obszarach, które najbardziej wymagają wsparcia. Uwzględni przy tym sytuację płacową w urzędach oraz sytuację na rynku pracy.

Poniższe tabele przedstawiają wskaźniki realizacji zadań zaplanowanych na 2018 r.

Cel 1. Poprawa komunikacji i jakości usług świadczonych przez administrację <sup>10</sup>				
Zadanie	Wskaźnik	Wartość bazowa (2017)	Wartość docelowa (2018)	Opis wskaźnika
1.1.	Liczba przedsięwzięć związanych z rozwojem kariery zawodowej, w których weźmie udział Szef Służby Cywilnej lub jego przedstawiciele	3	6	Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia udział w targach pracy oraz wydarzeniach dotyczących kariery zawodowej studentów i absolwentów szkół wyższych, organizowanych przez biura karier i organizacje studenckie
	Liczba usprawnionych obszarów funkcjonowania bazy ogłoszeń o wolnych stanowiskach pracy	0	2	Prognozowana wartość wskaźnika zakłada zwiększenie użyteczności bazy ogłoszeń w dwóch obszarach: (1) wyszukiwanie ofert pracy, (2) zamieszczanie ogłoszeń o naborach
1.2.	Liczba osób przeszkolonych z zakresu prostej komunikacji	148	150	Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia szkolenia centralne oraz szkolenia przeprowadzane przez pracowników DSC KPRM. Założono utrzymanie liczby przeszkolonych osób na poziomie z 2017 r.
1.3.	Liczba uczestników Dnia otwartego dla służby cywilnej	200	200	Prognozowane wartości wskaźników realizacji zadania zakładają utrzymanie zainteresowania udziałem w Dniu otwartym dla służby cywilnej a także zadowolenia uczestników z formuły tego spotkania – na poziomie zaplanowanym w 2017 r.
	Odsetek osób zadowolonych z formuły spotkania Dnia otwartego dla służby cywilnej	73%	73%	

<sup>10</sup> Cel 1. wpisuje się w następujące dokumenty strategiczne: Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, Strategia Sprawne Państwo 2020.

Cel 2. Wsparcie procesu modernizacji zarządzania oraz zwiększenie profesjonalizmu członków korpusu służby cywilnej <sup>11</sup>				
Zadanie	Wskaźnik	Wartość bazowa (2017)	Wartość docelowa (2018)	Opis wskaźnika
2.1.	Odsetek uczestników szkoleń centralnych, którzy uważają, że podnieśli kompetencje zawodowe na skutek udziału w szkoleniach	87%	87%	Prognozowaną i bazową wartość wskaźnika skorelowano z analogicznym wskaźnikiem stosowanym w budżecie zadaniowym. Wartość wskaźnika jest ustalana w oparciu o wyniki Arkusza Indywidualnej Oceny Szkolenia (AIOS). Założono, że wysoka wartość wskaźnika, która była zaplanowana w budżecie zadaniowym na 2017 r., zostanie utrzymana w 2018 r.
2.2.	Liczba osób uczestniczących w studiach podyplomowych z zakresu oceny skutków regulacji oraz konsultacji publicznych	0	145	Prognozowane wartości wskaźników dla tego zadania określono na podstawie założeń ujętych we wniosku o dofinansowanie projektu PO WER „Akademia oceny wpływu regulacji” (AOSR) oraz umowy zawartej z wykonawcą odpowiedzialnym za realizację AOSR
	Wykorzystanie miejsc szkoleniowych przez absolwentów Akademii Analityka w ramach szkoleń ustawicznych	100	100	
2.3.	Liczba urzędów objętych działaniami doskonalącymi systemu zarządzania	35	35	Prognozowaną wartość wskaźnika określono na podstawie założeń ujętych we wniosku o dofinansowanie projektu PO WER „Skuteczne standardy nadzoru”
2.4.	Przeprowadzenie ewaluacji standardów zarządzania zasobami ludzkimi (zsl)	0	1	Wskaźnik zakłada przeprowadzenie badania ankietowego nt. funkcjonowania zarządzenia Szefa Służby Cywilnej w sprawie standardów zsl
2.5.	Liczba przedsięwzięć, w które będą zaangażowani asesory wewnętrzni w służbie cywilnej	0	4	Prognozowaną wartość wskaźnika oszacowano na podstawie planu działania Grupy asesorów na rok 2018. Przewidziano udział asesorów w naborze kandydatów na słuchaczy KSAP, projektach wykorzystujących metodę Assessment Center w administracji publicznej, a także w innych działaniach rozwijających umiejętności asesorskie
2.6.	Liczba nowych kursów udostępnionych na platformie e-learningowej KPRM	3	6	Prognozowaną wartość wskaźnika określono na podstawie liczby kursów, które planuje się udostępnić na platformie e-learningowej KPRM w związku z realizowanymi projektami szkoleniowymi
2.7.	Przygotowanie pilotażowego programu wzmacniającego mobilność w służbie cywilnej	0	1	Prognozowana wartość wskaźnika zakłada opracowanie dokumentu inicjującego procedury realizacji i wzorów dokumentów pozwalających na uruchomienie programu pilotażowego wzmacniającego mobilność w służbie cywilnej
2.8.	Liczba udoskonalonych narzędzi do oceny szkoleń w służbie cywilnej	0	1	Prognozowana wartość wskaźnika zakłada modyfikację jednego narzędzia – formularza AIOS

<sup>11</sup> Cel 2 wpisuje się w następujące dokumenty strategiczne: Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, Strategia Sprawne Państwo 2020, Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój.

Cel 3. Wzmacnianie pozytywnego wizerunku polskiej służby cywilnej na arenie międzynarodowej <sup>12</sup>				
Zadanie	Wskaźnik	Wartość bazowa (2017)	Wartość docelowa (2018)	Opis wskaźnika
3.1.	Liczba spotkań Szefa Służby Cywilnej lub jego przedstawicieli w statutowych ciałach oraz organach zarządczych i nadzorczych organizacji i instytucji międzynarodowych	4	6	Prognozowana wartość wskaźnika zakłada udział w spotkaniach Biura PGC OECD, spotkaniach Dyrektorów Generalnych EUPAN i Rady Administracyjnej EIPA
3.2.	Liczba urzędników z krajów PW, którzy odbyli staże w polskich urzędach	18	18	Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia możliwość sfinansowania staży ze środków programu „Polska Pomoc” (maksymalnie 18 urzędników – po 3 osoby z każdego z państw PW)
	Liczba spotkań Szefa Służby Cywilnej lub jego przedstawicieli w ramach inicjatywy PW i współpracy dwustronnej z partnerami z PW	7	7	Prognozowaną wartość wskaźnika określono na podstawie planu działalności Szefa Służby Cywilnej na 2018 r., w zakresie współpracy międzynarodowej

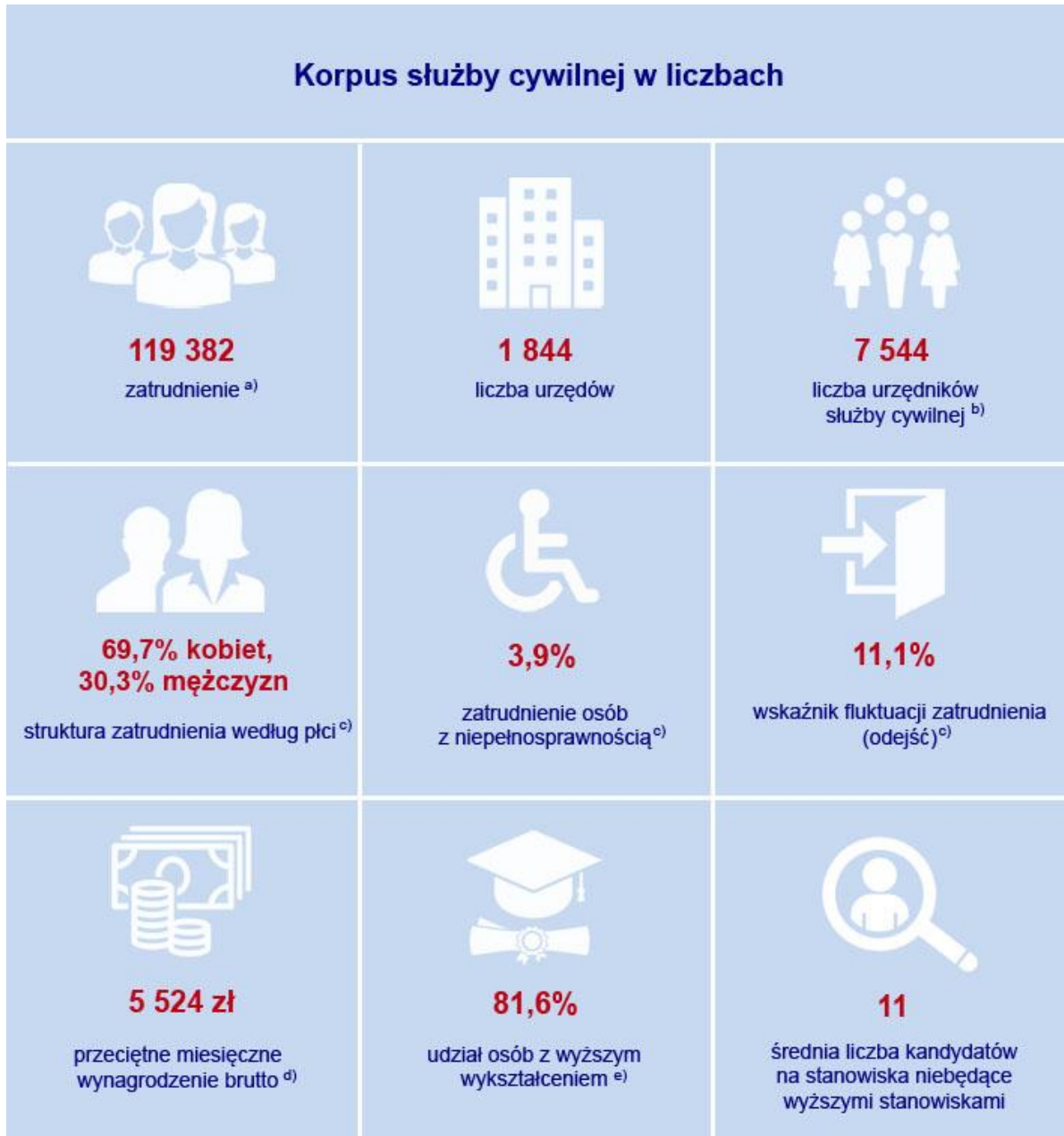
Cel 4. Promowanie kultury uczciwości w służbie cywilnej <sup>13</sup>				
Zadanie	Wskaźnik	Wartość bazowa (2017)	Wartość docelowa (2018)	Opis wskaźnika
4.1.	Liczba spotkań promujących zalecenie Szefa Służby Cywilnej	3	7	Prognozowana wartość wskaźnika uwzględnia warsztaty z dyrektorami generalnymi urzędów, doradcami ds. etyki, członkami korpusu służby cywilnej oraz zagranicznymi ekspertami ds. etyki i uczciwości
4.2.	Liczba spotkań zespołu doradców ds. etyki w służbie cywilnej	2	2	Prognozowana wartość wskaźnika zakłada utrzymanie częstotliwości spotkań doradców ds. etyki na poziomie z 2017 r.
	Liczba wykorzystanych miejsc szkoleniowych	0	190	Prognozowaną wartość wskaźnika określono na podstawie „Planu szkoleń centralnych w służbie cywilnej na 2018 r.”
	Opracowanie i upowszechnienie wytycznych nt. przestrzegania zasady neutralności politycznej	0	1	Prognozowana wartość wskaźnika zakłada przygotowanie jednego opracowania, które będzie zawierać zestaw odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania (dotyczy pytań, które odnoszą się do zasady neutralności politycznej członków korpusu służby cywilnej)

<sup>12</sup> Cel 1. wpisuje się w następujące dokumenty strategiczne: Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, Strategia Sprawne Państwo 2020, Uchwała Rady Ministrów w sprawie zadań wynikających z członkostwa Rzeczypospolitej Polskiej w Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, Wspólna Deklaracja ze Szczytu PW oraz notatka Pełnomocnika Ministra Spraw Zagranicznych ds. Partnerstwa Wschodniego po Szczycie PW w 2017 r. Współpraca międzynarodowa w zakresie służby cywilnej jest jednym z ustawowych zadań Szefa Służby Cywilnej.

<sup>13</sup> Cel 2. wpisuje się w dokumenty strategiczne: Rządowy Program Przeciwdziałania Korupcji na lata 2018-2020; Uchwała Rady Ministrów w sprawie zadań wynikających z członkostwa Rzeczypospolitej Polskiej w Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju; Zalecenie Szefa Służby Cywilnej w zakresie promowania kultury uczciwości; Rekomendacja Rady OECD dotycząca uczciwości w służbie publicznej. Czuwanie nad przestrzeganiem zasad służby cywilnej jest jednym z ustawowych zadań Szefa Służby Cywilnej.

## 5. Stan służby cywilnej w 2017 r.

### 5.1. Podstawowe dane



<sup>a)</sup> Przeciętne zatrudnienie w 2017 r., w etatach.

<sup>b)</sup> Dane odnoszą się do stanu na 31 grudnia 2017 r., w etatach.

<sup>c)</sup> Dane odnoszą się do stanu na 31 grudnia 2017 r., w osobach.

<sup>d)</sup> Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto wyliczono dzieląc sumę wydatków na wszystkie składniki wynagrodzenia przez przeciętne zatrudnienie w etatach oraz przez 12 miesięcy. Szegóły przedstawiono w załączniku nr 3.

<sup>e)</sup> Dane odnoszą się do stanu na 30 czerwca 2017 r., w osobach.

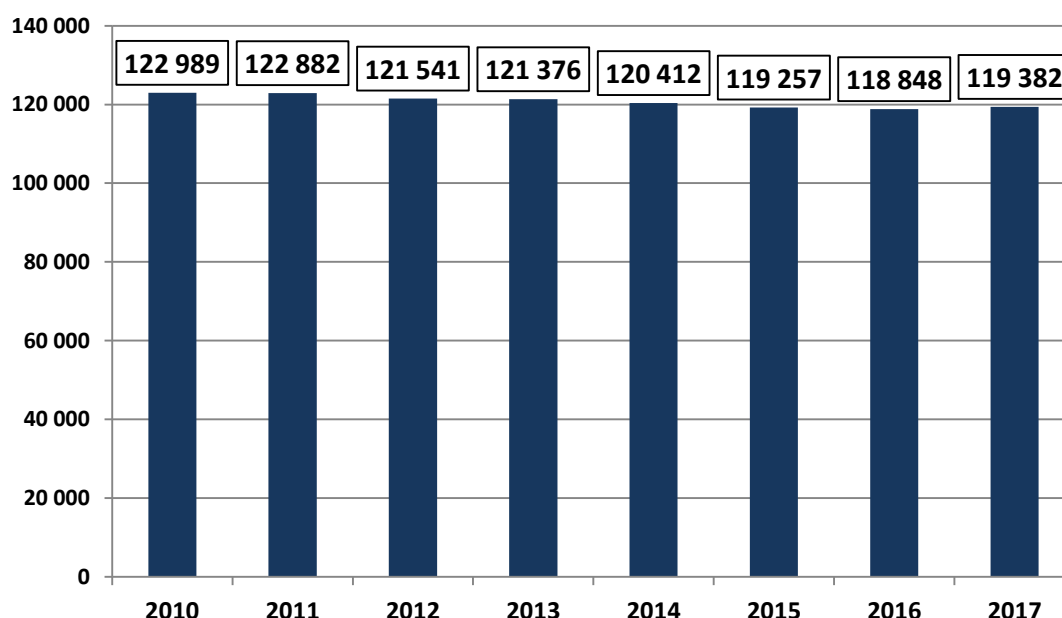
## 5.2. Zatrudnienie

- Utrzymujący się poziom zatrudnienia w służbie cywilnej
- Wzrost fluktuacji zatrudnienia
- Spadek zatrudnienia urzędników służby cywilnej
- Stabilny udział zatrudnienia osób z niepełnosprawnością
- Przewaga udziału kobiet w służbie cywilnej
- Utrzymujący się spadek zatrudnienia osób młodych

### ➤ Utrzymujący się poziom zatrudnienia w służbie cywilnej

Przeciętne zatrudnienie w służbie cywilnej w ostatnich latach utrzymuje się na podobnym poziomie. W 2017 r. nieznacznie wzrósł poziom zatrudnienia w służbie cywilnej (o 534 etaty, tj. o 0,4%). Wzrost ten jest jednak niewielki, biorąc pod uwagę wprowadzone zmiany organizacyjne, tj. utworzenie Krajowej Administracji Skarbowej, w której zatrudnienie wzrosło o ok. 400 etatów. W latach 2010-2017 zatrudnienie w służbie cywilnej, pomimo nakładania na urzędy nowych zadań, spadło łącznie o 2,9% (3 607 etatów).

Przeciętne zatrudnienie w służbie cywilnej w latach 2010-2017



Do wzrostu zatrudnienia w 2017 r. przyczyniły się przede wszystkim zmiany struktury administracji, które miały miejsce w 2017 r. Wiązały się one z reformą Krajowej Administracji Skarbowej (KAS). Z jednej strony, ucywilniono część etatów

funkcjonariuszy celnych<sup>14</sup> zatrudnionych wcześniej w izbach celnych. Z drugiej strony – nie zaproponowano nowych warunków pracy członkom korpusu służby cywilnej zatrudnionym przed reformą KAS, ale też nie wszyscy pracownicy przyjęli warunki, jakie im zaproponowano.

W większości kategorii urzędów spadło zatrudnienie. Największe spadki odnotowano w urzędach pozostałej administracji niezespólonej (o 160 etatów, tj. 1,0%), w tym głównie w urzędach statystycznych. W tej kategorii urzędów spadek wynikał m.in. z wyłączenia ze służby cywilnej archiwów wojskowych i włączenia ich w strukturę Wojskowego Biura Historycznego, które funkcjonuje poza tą służbą. Spadki zatrudnienia odnotowano też w urzędach wojewódzkich (o 88 etatów, tj. 1,1%).

W stosunku do 2016 r. zatrudnienie wzrosło w ministerstwach (o 347 etatów, tj. 2,8%), w tym przede wszystkim w Ministerstwie Finansów. Także ten wzrost wynikał z reformy Krajowej Administracji Skarbowej.

Analiza danych dotyczących poziomu zatrudnienia w poszczególnych grupach stanowisk wskazuje na wzrost zatrudnienia na wyższych stanowiskach w służbie cywilnej (o 1094 etaty) oraz spadek zatrudnienia na stanowiskach średniego szczebla zarządzania (spadek o 975 etatów). Było to efektem zmiany ustawy o Krajowej Administracji Skarbowej, w wyniku której stanowiska kierujących urzędami w administracji skarbowej stały się wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej<sup>15</sup>. Spadło też zatrudnienie na stanowiskach specjalistycznych (o 3 281 etatów), a wzrosło – w grupie stanowisk samodzielnych (2 638 etatów) i koordynujących (1 356 etatów). Zmiany te były spowodowane przede wszystkim nowelizacją rozporządzenia stanowiskowo-płacowego<sup>16</sup>, które skutkowało m.in. utworzeniem nowej struktury KAS i przyjęciem jednolitych rozwiązań dotyczących pozostałych stanowisk kierowniczych, które zostały ujęte w grupie stanowisk koordynujących. Zmiana rozporządzenia wprowadziła też nowe stanowiska w strukturze KAS<sup>17</sup>.

<sup>14</sup> W wyniku reorganizacji status funkcjonariusza celnego utraciło 3 839 funkcjonariuszy. Stali się oni tzw. „cywilnymi” pracownikami.

<sup>15</sup> Dotyczy stanowisk: dyrektora izby administracji skarbowej, dyrektora Krajowej Informacji Skarbowej, naczelnika urzędu skarbowego, naczelnika urzędu celno-skarbowego oraz stanowisk ich zastępców.

<sup>16</sup> Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 29 stycznia 2016 r. w sprawie określenia stanowisk urzędniczych, wymaganych kwalifikacji zawodowych, stopni służbowych urzędników służby cywilnej, mnożników do ustalania wynagrodzenia oraz szczegółowych zasad ustalania i wypłacania innych świadczeń przysługujących członkom korpusu służby cywilnej (Dz.U. poz. 125, z późn. zm.).

<sup>17</sup> Dotyczy stanowisk: młodszego kontrolera skarbowego, kontrolera skarbowego, starszego kontrolera skarbowego, eksperta skarbowego, starszego eksperta skarbowego oraz głównego eksperta skarbowego.



## ➤ Wzrost fluktuacji zatrudnienia

W 2017 r. wskaźnik fluktuacji wyniósł 11,1%. W stosunku do w 2016 r. wzrósł on o ponad połowę. Tak wysoki wskaźnik fluktuacji nie był notowany od 2008 r.

Najwyższy wskaźnik fluktuacji odnotowano w Krajowej Administracji Skarbowej (13,7%) i urzędach wojewódzkich (12,0%). Główną przyczyną wysokiego wskaźnika fluktuacji w Krajowej Administracji Skarbowej była reforma KAS w 2017 r. W kontekście wysokiego wskaźnika fluktuacji w urzędach wojewódzkich warto zwrócić uwagę na to, że w urzędach marszałkowskich poziom wynagrodzeń jest zdecydowanie wyższy, co sprzyja przepływowi kadr między tymi urzędami.

Na wartość wskaźnika fluktuacji (11,1%) największy wpływ mają odejścia z grup stanowisk specjalistycznych (11,8% odejść) i samodzielnych (11,5%). Pracownicy z tych grup stanowisk w większości mają wyższe wykształcenie (98,6% w przypadku stanowisk samodzielnych i 76,8% – w przypadku specjalistycznych).

W niektórych przypadkach wskaźnik ten był znacznie wyższy, np. w Urzędzie Transportu Kolejowego wyniósł on 20,2%, Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim – 18,5%, Dolnośląskim Urzędzie Wojewódzkim – 16,2%, Urzędzie Rejestracji Produktów Leczniczych, Wyrobów Medycznych i Produktów Biobójczych – 15,3%, a w Głównym Inspektoracie Transportu Drogowego i Głównym Inspektoracie Farmaceutycznym – 14,8%. W tych urzędach wskaźnik fluktuacji był stosunkowo wysoki także w poprzednich latach. W dłuższej perspektywie taki stan rzeczy może niepokoić, szczególnie że niesie ze sobą poważne ryzyko związane z tym, że instytucje te nie będą mogły realizować swoich zadań w sposób właściwy.

Doświadczeni pracownicy z fachową wiedzą oraz praktycznymi umiejętnościami są ważną częścią każdej organizacji. Wzrost wskaźnika i utrzymujący się, w odniesieniu do tej grupy pracowników, wysoki poziom fluktuacji może negatywnie wpływać na budowę profesjonalnej służby cywilnej, odpowiedzialnej za realizację najważniejszych zadań państwa, a także na sprawność, z jaką urzędy realizują swoje statutowe zadania.

## ➤ Spadek zatrudnienia urzędników służby cywilnej

31 grudnia 2017 r. w służbie cywilnej zatrudnionych było 7 544 urzędników służby cywilnej (6,3% korpusu służby cywilnej). Spadek ten wyniósł w stosunku do 2016 r. 184 osoby (0,2 p. proc.).

Największy spadek zatrudnienia urzędników odnotowano w Krajowej Administracji Skarbowej. Udział tych osób – w stosunku do stanu na 31 grudnia 2016 r. (6,6%) – spadł

do poziomu (6,1%), tj. o 305 osób. Częściowo mógł on wynikać z odejść z pracy w związku z nabywaniem przez te osoby uprawnień emerytalnych. Udział zatrudnienia urzędników z wyłączeniem tej części administracji pozostał na poziomie z 2016 r. (6,5%). Największy wzrost zatrudnienia urzędników – o 121 osób odnotowano w ministerstwach, gdzie ich udział wyniósł 20,0%.

Podobnie jak w poprzednich latach najwięcej urzędników było zatrudnionych w placówkach zagranicznych (24,0%, spadek o 0,2 p. proc.), a najmniej, bez zmian względem 2016 r. – w powiatowej administracji zespolonej (0,3%) i wojewódzkiej administracji zespolonej (1,4%).

### ➔ **Stabilny udział zatrudnienia osób z niepełnosprawnością**

31 grudnia 2017 r. w służbie cywilnej zatrudnionych było 4 637 osób z niepełnosprawnością (3,9% korpusu służby cywilnej). Oznacza to nieznaczny spadek w stosunku do 2016 r. o 0,1 p. proc. (233 osoby).

Największe spadki miały miejsce w powiatowej administracji zespolonej (0,7 p. proc.), wojewódzkiej administracji zespolonej (0,3 p. proc.) i Krajowej Administracji Skarbowej (0,2 p. proc.). Największy wzrost odnotowano w ministerstwach (0,5 p. proc.). Pomimo spadków w Krajowej Administracji Skarbowej to właśnie w tej części administracji wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnością był jednym z najwyższych (4,7%). Jeszcze wyższy poziom odnotowano w urzędach wojewódzkich (5,3%). Przyczyną tego, że w 2017 r. spadła liczba osób z niepełnosprawnością, zatrudnionych w służbie cywilnej, mogą być m.in. naturalne odejścia z urzędu. Niezmiennie jednak służba cywilna pozostaje otwarta na te osoby, z roku na rok wzrasta liczba ogłoszeń o naborach, w których urzędy zawierają tzw. klauzulę równościową<sup>18</sup>. W roku 2017 opublikowano ok. 9,6 tys. (83%) takich ogłoszeń, co oznacza wzrost w porównaniu do roku 2016 o ponad 40%.

W minionym roku w 251 urzędach było zatrudnionych co najmniej 6% osób z niepełnosprawnością.

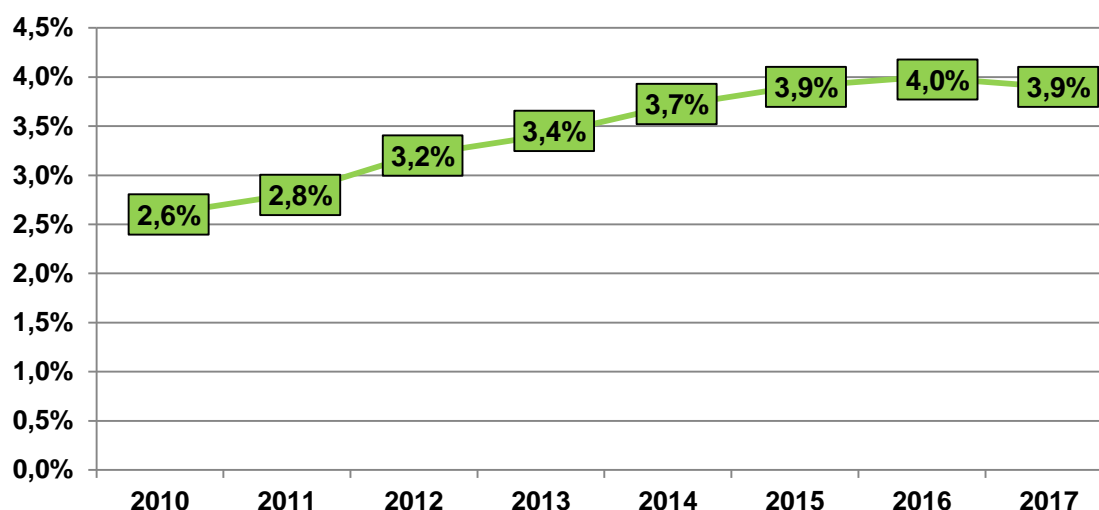
Szef Służby Cywilnej wspiera zatrudnienie w służbie cywilnej osób z niepełnosprawnością poprzez analizę treści ogłoszeń (m.in. w zakresie wymagań związanych ze stanowiskiem pracy oraz opisem warunków pracy). Rzetelne opracowanie ogłoszeń jest dla poszukujących pracy osób z niepełnosprawnością bardzo

<sup>18</sup> Klauzula rekomendowana przez pełnomocnika ds. równego traktowania i Szefa Służby Cywilnej o treści: *Nasz urząd jest pracodawcą równych szans i wszystkie aplikacje są rozważane z równą uwagą, bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną czy też jakąkolwiek inną cechą prawnie chronioną*.

ważne. Nie tylko pomaga ocenić własne możliwości w zakresie wykonywania określonej pracy, ale też podjąć świadomą, odpowiedzialną decyzję o przystąpieniu do naboru. Udzielane są także odpowiedzi na pytania dotyczące prawidłowego informowania kandydatów o prawach i obowiązkach związanych ze stosowaniem pierwszeństwa w zatrudnieniu osób z niepełnosprawnością. Ponadto w 2017 r. Szef Służby Cywilnej wspierał działania urzędów poprzez realizację projektu „Różne potrzeby, równe standardy”, w ramach którego przeprowadzono cykl szkoleń we wszystkich miastach wojewódzkich. Projekt ten miał za zadanie podwyższyć kompetencje urzędników w zakresie obsługi klienta z niepełnosprawnością. Działania te były dodatkowo wspierane szkoleniami w ramach *e-learningu*.

Co ważne, w niektórych województwach poziom zatrudnienia osób z niepełnosprawnością przewyższa średnią dla korpusu. Do województw tych należą m.in. warmińsko-mazurskie (6,6%), świętokrzyskie i pomorskie (6,5%)

Udział osób z niepełnosprawnością w korpusie służby cywilnej w latach 2010-2017

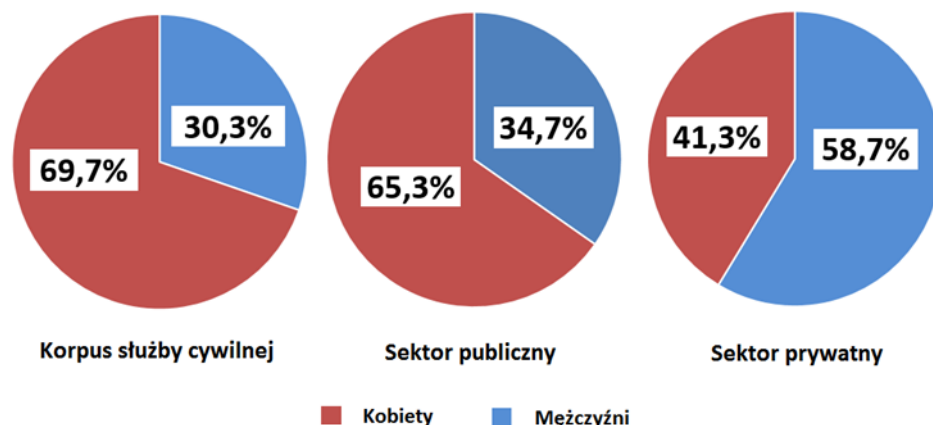


### ➤ Przewaga udziału kobiet w służbie cywilnej

Według stanu na 31 grudnia 2017 r. udział kobiet w korpusie służby cywilnej wyniósł 69,7%, a mężczyzn – 30,3%. W podziale na kategorie urzędów najwięcej kobiet zatrudniała powiatowa administracja zespolona (76,4%) i Krajowa Administracja Skarbowa (74,4%), a najmniej – placówki zagraniczne (38,8%).

W podziale na grupy stanowisk, kobiety najczęściej zajmują stanowiska wspomagające (76,4%) i specjalistyczne (70,5%). Udział kobiet na wyższych stanowiskach równał się udziałowi mężczyzn (50,3%).

Udział kobiet w służbie cywilnej (70%) jest wyższy niż w całym sektorze publicznym (65%) i w sektorze prywatnym w Polsce (41%).

**Zatrudnienie kobiet w służbie cywilnej oraz według sektorów własności w 2017 r.<sup>19</sup>**


Poziom zatrudnienia kobiet w służbie cywilnej jest też wyższy niż w całej szeroko rozumianej administracji publicznej (tj. w sekcji „O”<sup>20</sup>) w Polsce (51,5%) oraz w Unii Europejskiej (48,3%).

**☞ Utrzymujący się spadek zatrudnienia osób młodych**

Nadal zmniejsza się zatrudnienie osób młodych, tj. do 30 roku życia. Udział zatrudnienia tych osób 31 grudnia 2017 r. wyniósł 7,5% i był niższy w stosunku do 2016 r. o 0,8 p. proc. Jedną z przyczyn tego trendu może być, obserwowany również w ostatnich latach, spadek liczby osób chętnych do pracy w służbie cywilnej, a także mniejsza skuteczność naborów.

W ostatnich latach rósł udział doświadczonych pracowników w wieku 31-50 lat. W 2017 r. stanowili oni 60,3% członków korpusu służby cywilnej. W 2017 r. odnotowano też wzrost udziału zatrudnienia osób w wieku powyżej 50 lat (z 32,0% do 32,2%).

**Udział zatrudnienia w poszczególnych przedziałach wiekowych w latach 2009–2017 (w %)**

Wiek	do 30 lat	31 - 50 lat	powyżej 50 lat
2009	20,3%	52,8%	26,9%
2010	18,4%	53,3%	28,3%
2011	15,7%	54,6%	29,7%
2012	14,1%	55,5%	30,4%
2013	12,2%	56,1%	31,7%
2014	10,4%	57,4%	32,2%
2015	9,0%	59,0%	32,0%
2016	8,3%	59,7%	32,0%
2017	7,5%	60,3%	32,2%
Zmiana 2009-2017	- 12,8 p. proc.	+ 7,5 p. proc.	+ 5,3 p. proc.

<sup>19</sup> Dane GUS dotyczą sektora prywatnego i publicznego – „Struktura wynagrodzeń według zawodów w październiku 2016 r.”

<sup>20</sup> Sekcja „O” obejmuje administrację publiczną i obronę narodową, obowiązkowe zabezpieczenia społeczne – dane dotyczą III kw. 2017 r.

Pogłębianie się wspomnianego trendu skłoniło Szefa Służby Cywilnej do zbadania tego zjawiska bardziej szczegółowo, dlatego w 2017 r., zaczęto zbierać dane na temat wieku w mniejszych – niż dotychczas – przedziałach wiekowych (tj. do 29 lat, 30-39 lat, 40-49 lat, 50-59 lat i od 60 lat). Ta nowa struktura wiekowa pozwala też porównywać dane na temat korpusu z danymi dotyczącymi rynku pracy, gromadzonymi przez Główny Urząd Statystyczny. Z porównań tych wynika, że udział osób w wieku do 29 lat w służbie cywilnej (6,5%) jest zdecydowanie niższy niż w gospodarce narodowej, gdzie wyniósł 18,8%. Szczegółową strukturę zatrudnienia w służbie cywilnej według tych kategorii wiekowych przedstawia załącznik nr 1.

### 5.3. Wynagrodzenia

- Pogłębiający się spadek konkurencyjności płacowej służby cywilnej
- Wzrost funduszu wynagrodzeń
- Utrzymująca się niska konkurencyjność wynagrodzeń w rządowej administracji terenowej
- Malejąca konkurencyjność wynagrodzeń w służbie cywilnej względem pozostałych segmentów administracji publicznej
- Brak systemowego podejścia do narastających problemów płacowych w służbie cywilnej

#### ➤ **Pogłębiający się spadek konkurencyjności płacowej służby cywilnej**

Przeciętne miesięczne wynagrodzenie członków korpusu służby cywilnej w 2017 r. wyniosło 5 524 zł brutto (w 2016 r. – 5 266 zł brutto). Realny wzrost przeciętnego wynagrodzenia, uwzględniając inflację na poziomie 2,0%, w stosunku do 2016 r. wyniósł 2,8%. W 2017 r. w ok. 60% (1 092) urzędów, które zatrudniają członków korpusu służby cywilnej, wynagrodzenie było niższe od przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej (4 272 zł brutto). W 2016 r. udział takich urzędów wyniósł ok. 57%.

Największy wzrost realnych wynagrodzeń odnotowano w grupie stanowisk z najniższymi wynagrodzeniami, tj. wspomagających (o 4,0%) i specjalistycznych (o 3,1%). Spadła natomiast wysokość realnych wynagrodzeń w pozostałych grupach stanowisk. W szczególności zauważalny był spadek na stanowiskach kierowniczych (wyższych i średniego szczebla), o ponad 3%.

W latach 2009–2017 kwota bazowa nie zmieniła się. Wynagrodzenie w korpusie służby cywilnej wzrosło w tym czasie realnie o 11,0%, a w gospodarce narodowej – o 22,2%. Należy pamiętać, że powyższa średnia jest wyższa niż dynamika realna średnich

wynagrodzeń członków korpusu służby cywilnej w terenowej administracji rządowej, gdzie wynagrodzenia realnie wzrosły na przestrzeni 8 lat o 9,3% – w nadzorze budowlanym, 9,8% – w inspekcjach ochrony roślin, 7,9% – w inspektoratach weterynarii i w inspektoratach transportu drogowego. W 2009 r. cztery inspekcje plasowały się poniżej przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej, w roku 2017 było ich już dziesięć.

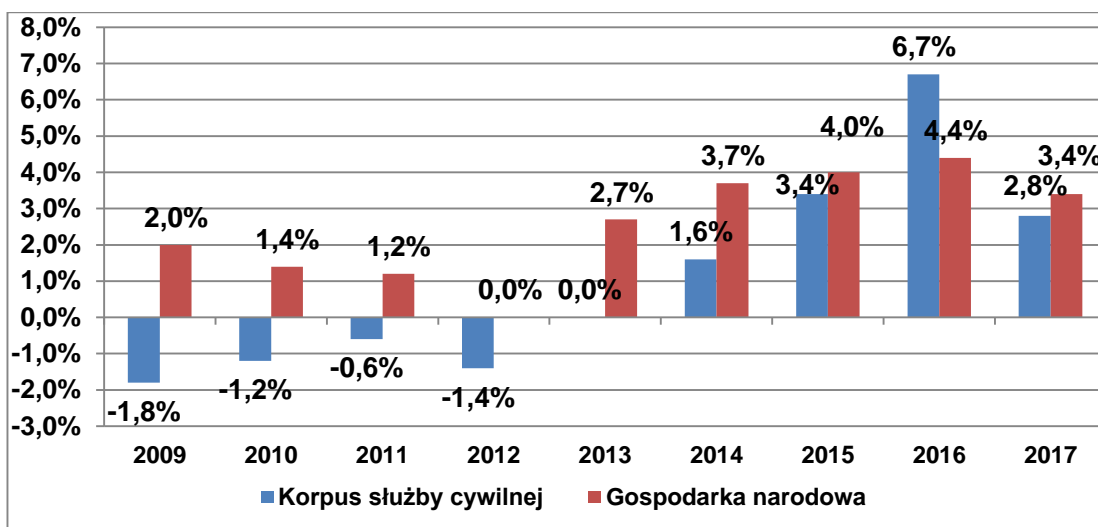
Warto jednocześnie zauważyć, że ponad 80% członków korpusu służby cywilnej ma wykształcenie wyższe. Udział osób z wykształceniem wyższym w gospodarce narodowej jest znacznie niższy i wynosi około 1/3. Co więcej, sytuacja płacowa na rynku pracy stale się poprawia. W najnowszym raporcie Narodowego Banku Polskiego o inflacji<sup>21</sup> wskazano m.in., że „umacnia się pozycja pracowników w negocjacjach płacowych i rośnie udział firm prognozujących wzrost płac (do 39,4% w IV kw. 2017 r., względem 18,8% w III kwartale). Znalazło to odzwierciedlenie w przyspieszeniu wzrostu wynagrodzeń w gospodarce (do 7,1% r/r w IV kw. 2017 r.)”<sup>22</sup>. Dynamika wzrostu wynagrodzeń w sektorze przedsiębiorstw jest też znacznie szybsza niż w sferze budżetowej. Potwierdzają to dane GUS<sup>23</sup>, z których wynika, że fundusz wynagrodzeń w sektorze przedsiębiorstw wzrósł w III kw. 2017 r. o 11,0% względem analogicznego okresu w 2016 r., natomiast w sferze budżetowej – o 4,7%. Mamy też do czynienia z nieprzerwanym comiesięcznym spadkiem bezrobocia rejestrowanego – z poziomu 13,7% w czerwcu 2013 r. do poziomu 6,5% w styczniu 2018 r. Na przełomie 2016/2017 roku spadło ono o 1,2 p. proc. (z 8,2% w grudniu 2016 r. do 6,6 w grudniu 2017 r.)<sup>24</sup>. Analitycy Narodowego Banku Polskiego prognozują coraz lepszą sytuację na rynku pracy w Polsce – zarówno pod względem spodziewanego dalszego wzrostu płac (z poziomu 5,3% w 2017 r. do niemal 7% w kolejnych trzech latach), jak i wzrostu zapotrzebowania na pracę (większa liczba ofert pracy i większa liczba miejsc pracy). W raporcie NBP wskazano też m.in., że „obniżające się bezrobocie, wysoka liczba ofert pracy oraz malejące prawdopodobieństwo utraty pracy przyczynią się (...) do utrzymania się wysokiej dynamiki wynagrodzeń”.

<sup>21</sup> Raport o inflacji – marzec 2018 r. Narodowy Bank Polski.

<sup>22</sup> Wzrost nominalny.

<sup>23</sup> Zatrudnienie i wynagrodzenia w gospodarce narodowej w I-III kwartale 2017 r.

<sup>24</sup> <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/bezrobotni-zarejestrowani-i-stop-a-bezrobocia-wyrownane-sezonowo-latach-2011-2018,5,1.html>.

**Realne zmiany poziomu wynagrodzeń w korpusie służby cywilnej na tle gospodarki narodowej w latach 2009 – 2017**


Niska konkurencyjność wynagrodzeń dotyczy również stanowisk specjalistycznych, które wymagają wysokich kwalifikacji i stałego podnoszenia kompetencji. Oprócz samej analizy poziomu wynagrodzeń, potwierdzają to dane na temat malejącego zainteresowania pracą w służbie cywilnej. Powoduje to ograniczanie potencjału służby cywilnej w pozyskiwaniu nowych pracowników. W niektórych typach urzędów odnotowywana jest znaczna fluktuacja zatrudnienia, obserwowany jest także bardzo wyraźny spadek zatrudnienia ludzi młodych w korpusie służby cywilnej. Znaczny udział w korpusie osób z wykształceniem wyższym wskazuje na wysoki poziom kompetencji jego członków. Zwiększa to szanse tych osób w konkurowaniu z innymi na rynku pracy.

### ➤ Wzrost funduszu wynagrodzeń

W 2017 r. planowany fundusz wynagrodzeń wyniósł 7 789 816 tys. zł. Oznacza to wzrost o 169 834 tys. zł, tj. o 2,2%. W toku wykonywania ustawy budżetowej, plan po zmianach wyniósł 7 982 324 tys. zł i został zrealizowany na poziomie 7 913 414 tys. zł (99,1% planu po zmianach).

Wzrost ten (pomimo utrzymania średniorocznego wskaźnika wzrostu wynagrodzeń na poziomie 100,0%) wiązał się przede wszystkim z przeznaczeniem dodatkowych środków na wynagrodzenia. Ma to związek z decyzją Rady Ministrów o wzroście wydatków na ten cel o 1,3%. Inne przyczyny wzrostu to:

- nakładanie nowych zadań (np. zwiększenie środków na realizację przez wojewódzkie inspektoraty farmaceutyczne, finansowane z budżetów wojewodów, zadań wynikających z ustawy Prawo farmaceutyczne);
- zmiany organizacyjne (np. włączenie do służby cywilnej części funkcjonariuszy Służby Celnej w ramach reformy KAS, przenoszenie do służby cywilnej środków

w związku z likwidacją niektórych jednostek, m.in. Polskiego Instytutu Dyplomacji czy Centrum Cyfrowej Administracji).

### ➤ **Utrzymująca się niska konkurencyjność wynagrodzeń w rządowej administracji terenowej**

Wynagrodzenie całkowite w urzędach terenowej administracji rządowej<sup>25</sup> wyniosło 4 263 zł brutto i było niższe niż w całej gospodarce narodowej (4 272 zł brutto). Choć w urzędach tych odnotowano w 2017 r. wzrost realny wynagrodzeń – łącznie (o 3,2%), jednak w dalszym ciągu wynagrodzenia w tych grupach urzędów od wielu lat należą do najmniej konkurencyjnych w służbie cywilnej. Trzeba też podkreślić, że w tej kategorii występują urzędy bardzo zróżnicowane zarówno pod kątem realizowanych zadań, jak i poziomu wynagrodzeń. W niektórych urzędach wynagrodzenia znacząco odbiegają od średniej w gospodarce – w ponad 200 urzędach przeciętne wynagrodzenie jest niższe od tej średniej o co najmniej 1/4. Niektóre z nich osiągają poziom zaledwie połowy przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej (załącznik nr 2). Są to często urzędy nieduże, które jednak realizują ważne zadania z punktu widzenia bezpieczeństwa i zdrowia obywateli. **Prawie 27 tysięcy członków korpusu służby cywilnej zatrudnionych w administracji terenowej (62% pracowników tej administracji) w 2017 r. miało wynagrodzenie zasadnicze niższe niż 3 000 zł brutto, tj. ok. 2100 zł netto.**

W niemal wszystkich typach urzędów w tej grupie realny wzrost płac w latach 2009–2017 był niższy niż w gospodarce narodowej, a w wojewódzkich urzędach ochrony zabytków – nastąpił realny spadek wynagrodzeń.

### ➤ **Malejąca konkurencyjność wynagrodzeń w służbie cywilnej względem pozostałych segmentów administracji publicznej**

Począwszy od 2008 r., Główny Urząd Statystyczny, na zlecenie Szefa Służby Cywilnej, prowadzi cykliczne (powtarzane co dwa lata) badanie zatrudnienia i wynagrodzeń w administracji państwowej, rządowej oraz samorządowej<sup>26</sup>. Z badania za 2016 r. wynika, że przeciętne<sup>27</sup> miesięczne wynagrodzenie w korpusie służby cywilnej było

<sup>25</sup> Dotyczy powiatowej i wojewódzkiej administracji zespolonej oraz pozostałej administracji niezespolonej.

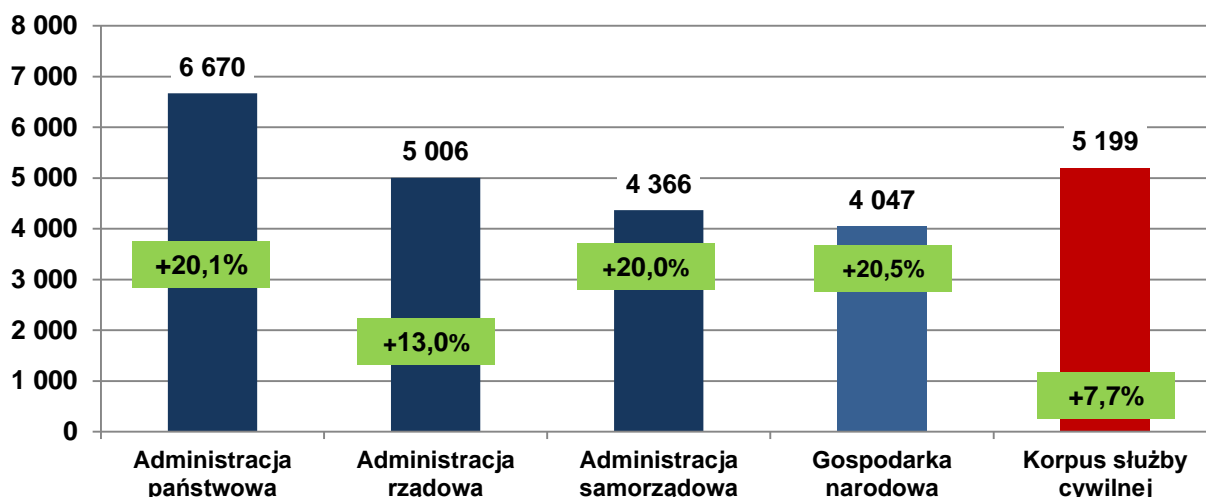
<sup>26</sup> Dla potrzeb badania przyjęto, że: **administracja państwowa** obejmuje m.in. Kancelarie: Prezydenta, Sejmu i Senatu, Najwyższą Izbę Kontroli, sądy, regionalne izby obrachunkowe oraz samorządowe kolegia odwoławcze; **administracja rządowa** obejmuje m.in. ministerstwa, urzędy centralne, urzędy wojewódzkie, administrację zespoloną i niezespoloną, służby mundurowe, agencje wykonawcze, Narodowy Fundusz Zdrowia, Zakład Ubezpieczeń społecznych, Kasę Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego; **administracja samorządowa** obejmuje m.in. urzędy marszałkowskie, starostwa powiatowe, urzędy miast i urzędy gmin, zarządy dróg (wojewódzkie, powiatowe i gminne), straże miejskie i gminne, ośrodki pomocy społecznej.

<sup>27</sup> Zakres podmiotowy i przedmiotowy został opracowany na potrzeby zleconego badania. Z tego względu dane dotyczące administracji państwowej czy samorządowej nie są tożsame z danymi prezentowanymi w publikacjach GUS, m.in. w roczniku statystycznym.



w 2016 r. o 22,1% niższe niż przeciętne miesięczne wynagrodzenie w administracji państwowej oraz o 19,1% wyższe niż w administracji samorządowej<sup>28</sup>. Podczas, gdy przeciętne miesięczne wynagrodzenie w korpusie służby cywilnej w latach 2008–2016 w ujęciu realnym wzrosło o 7,7%, realne wynagrodzenia w administracji państwowej i samorządowej wzrosły w tym okresie odpowiednio o 20,1% i 20,0%. W tym samym czasie wynagrodzenie realne w gospodarce narodowej wzrosło o 20,5%.

Wynagrodzenia według typów administracji oraz ich dynamika realna względem 2008 r.



Zdecydowanie niższy wzrost realnych wynagrodzeń w korpusie służby cywilnej względem pozostałych korpusów urzędniczych oznacza, że konkurencyjność płacowa korpusu służby cywilnej maleje.

Analiza regionalnego zróżnicowania wynagrodzeń wskazuje, że w 2016 r. przeciętne miesięczne wynagrodzenie członków korpusu służby cywilnej we wszystkich województwach było niższe od przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w administracji państwowej. Największą różnicę na niekorzyść korpusu służby cywilnej odnotowano w województwie lubuskim (o 31,3%), najmniejszą zaś – analogicznie do roku 2014 – w województwie mazowieckim (o 15,6%). Podobnie jak w 2014 r., we wszystkich województwach wynagrodzenie w korpusie służby cywilnej w 2017 r. było wyższe od wynagrodzenia w administracji samorządowej. Największą różnicę na korzyść korpusu służby cywilnej zaobserwowano w województwie mazowieckim (o 23,5%), a najmniejszą – w województwie pomorskim (o 5,0%). Jednak niemal we wszystkich województwach (za wyjątkiem kujawsko-pomorskiego) wynagrodzenie

<sup>28</sup> Zmiana realna uwzględnia wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych dla gospodarstw domowych pracowników – w latach 2008–2016 wskaźnik ten wyniósł 114,2.

całkowite w urzędach wojewódzkich było niższe niż w urzędach marszałkowskich w odpowiadającym im województwie.

➤ Szczegółowe dane przedstawia załącznik nr 3

## ➤ **Brak systemowego podejścia do narastających problemów płacowych w służbie cywilnej**

Problemy związane ze złą sytuacją płacową narastają w służbie cywilnej już od dziewięciu lat. W tym okresie nie udało się wypracować nowych mechanizmów kształtowania wynagrodzeń w korpusie służby cywilnej. Sukces w postaci zwiększenia wynagrodzeń w 2016 r. osobom najmniej zarabiającym (poniżej 2 500 zł brutto) stanowił doraźne działanie w zidentyfikowanym krytycznym miejscu. Brak takiego wzmocnienia doprowadziłby do sytuacji, w której odpowiedzialni za bezpieczeństwo Polaków urzędnicy inspekcji weterynaryjnych, inspektorzy środowiska, inspektorzy nadzoru budowlanego (i in.) zarabialiby niewiele powyżej lub na poziomie płacy minimalnej. Dotyczyło to wielu polskich urzędów.

Ta sytuacja wymaga natychmiastowej zmiany. W latach ubiegłych docierały do Szefa Służby Cywilnej informacje, że członkowie korpusu służby cywilnej, ze względu na bardzo niskie wynagrodzenia, równocześnie korzystają z pomocy społecznej. Taki stan rzeczy uderza w państwo polskie. Należy pamiętać, że państwo działa na tyle dobrze, na ile sprawnie funkcjonuje jego administracja. W dużej mierze dotyczy to jakości świadczonych przez nią usług.

Tematy złej kondycji płacowej oraz negatywnych skutków takiego stanu rzeczy mają kluczowe znaczenie w dialogu Szefa Służby Cywilnej z Ministrem Finansów, pracownikami i przedstawicielami związków zawodowych, a także z pracodawcami (dyrektorami generalnymi i kierownikami urzędów). Tematy te dominowały też podczas wszystkich spotkań Szefa Służby Cywilnej z członkami korpusu służby cywilnej w regionach.

Do grupy najmniej zarabiających w całym korpusie służby cywilnej należą pracownicy komend, inspektoratów i innych terenowych jednostek administracji rządowej. Pracownicy tych instytucji najczęściej pełnią swoją służbę w terenie, przeprowadzając codziennie szczegółowe kontrole i czynności nadzorcze dotyczące wszystkich aspektów codziennego życia. Odpowiadają oni za bezpieczeństwo obywateli, w tym życie i zdrowie. Na przykład inspektor weterynaryjny chroni zdrowie ludzi, umożliwiając zakup bezpiecznych dla zdrowia produktów mięsnych i nabiału, a inspektor nadzoru budowlanego zapewnia dzieciom bezpieczeństwo w szkołach i halach sportowych.

Niestety, często dobrze wykształceni oraz doświadczeni urzędnicy są wynagradzani na poziomie pracowników fizycznych oraz pracowników pomocniczych w podmiotach, które ci urzędnicy kontrolują.

Coraz bardziej niepokojące głosy płyną właśnie z tych wyjątkowo ważnych, kluczowych dla bezpieczeństwa obywateli urzędów. W swoich wystąpieniach do Szefa Służby Cywilnej, ministrów i posłów członkowie korpusu służby cywilnej od dłuższego czasu zwracają uwagę już nie tylko na niskie zarobki. Problem przedstawiają szerzej, czują się odpowiedzialni za realizowane zadania, za jakość usług, które dostarczają i za bezpieczeństwo współobywateli.

Patrząc na dane dotyczące przykładowych wynagrodzeń najniżej zarabiających:

- inspektora ochrony środowiska – 1 588 zł netto,
- kontrolera weterynaryjnego – 1 680 zł netto,
- inspektora ochrony zabytków – 1 808 zł netto,
- kontrolera transportu drogowego – 1 990 zł netto

– należy uznać, że członkami korpusu służby cywilnej, którzy pełnią swoją służbę w tych urzędach kierują przede wszystkim odpowiedzialność, postawa etyczna oraz troska o obywateli.

Konsekwencją takiej polityki finansowania służby cywilnej są niepokojące nastroje wśród pracowników. Prawie niezmienione od 2008 r. wynagrodzenia doprowadziły do obniżenia statusu materialnego, a czasem nawet do biedy wielu osób. Skłania to wielu pracowników służby cywilnej do szukania dodatkowych źródeł zarobkowania. Taka sytuacja, w obliczu realnych zagrożeń, jak przykładowo choroba ASF, jak przeciwdziałanie niebezpiecznym dla zdrowia zjawiskom (smog), rodzi pytania urzędników o rolę państwa w procesie zarządzania kadrami administracji rządowej.

Temat finansowania służby cywilnej jest każdego roku szeroko dyskutowany przy okazji prac nad ustawą budżetową, a Szef Służby Cywilnej wielokrotnie zabiegał o wypracowanie systemowych rozwiązań tego problemu.

## 5.4. Struktura społeczno-demograficzna korpusu służby cywilnej

W 2017 r. Szef Służby Cywilnej przeprowadził badanie indywidualnych stanowisk w służbie cywilnej<sup>29</sup> w celu pogłębienia analizy struktury zatrudnienia i wynagrodzeń z uwzględnieniem wieku, płci i wykształcenia. Badanie to zostało przeprowadzone po raz pierwszy w historii, dzięki czemu możliwe było tak szczegółowe poznanie struktury służby cywilnej ze względu na wskazane wyżej cechy społeczno-demograficzne.

- Podobieństwo struktury wiekowej służby cywilnej do struktury ludności Polski
- Dominacja osób z wyższym wykształceniem, zwłaszcza wśród osób do 50 roku życia
- Niskie zróżnicowanie wynagrodzeń ze względu na wykształcenie i wiek

### ➤ Podobieństwo struktury wiekowej służby cywilnej do struktury ludności Polski

Mediana wieku<sup>30</sup> członka korpusu służby cywilnej wynosi 44 lata. W przypadku kobiety wartość mediany to 43 lata, a w przypadku mężczyzny – 45 lat. Najmłodszy członek korpusu służby cywilnej w 2017 r. miał 20 lat, a najstarszy – ponad 4 razy więcej (86 lat).

Struktura wiekowa korpusu służby cywilnej jest bardzo zbliżona do struktury demograficznej ludności Polski. Najliczniejsza jest grupa osób między 32 a 44 rokiem życia. Osoby te urodziły się w okresie wyżu demograficznego II połowy lat 70. i początku lat 80. ubiegłego wieku. Grupa ta stanowi ok. 43% całego korpusu (to prawie 56 tys. osób). Są to na ogół pracownicy, którzy nabywali doświadczenie w okresie znaczących przemian, którym podlegała też administracja. Był to czas związany m.in. z akcesją do NATO czy Unii Europejskiej. W służbie cywilnej wykorzystuje się zarówno ich potencjał, jak i doświadczenie.

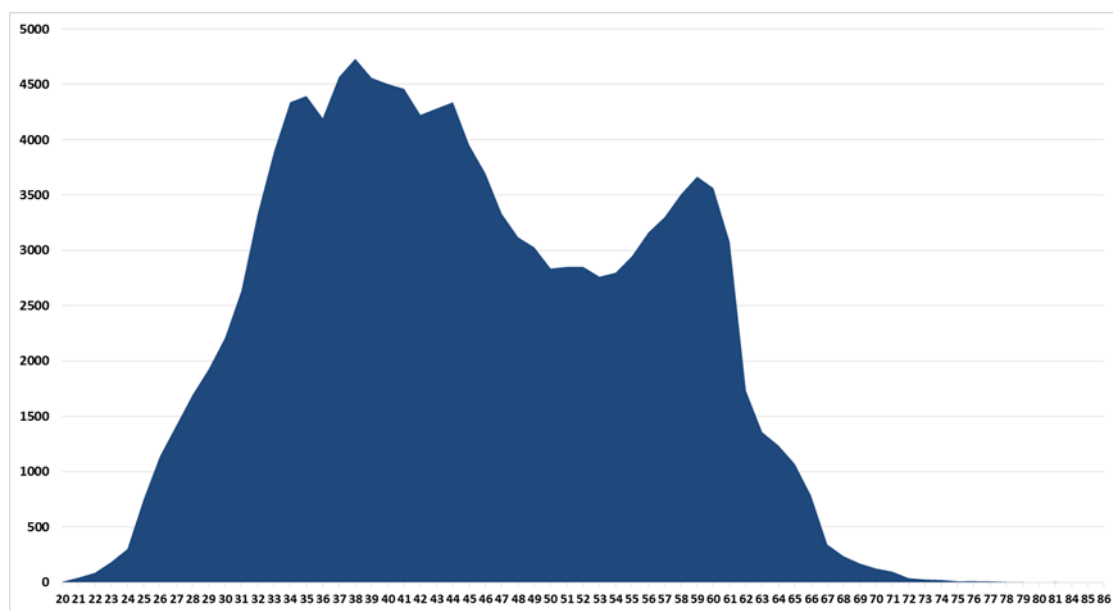
Kolejną grupą wiekową, która ma w tej strukturze spore znaczenie, są osoby urodzone w trakcie powojennego wyżu demograficznego. W grupie osób w wieku 56-62 lata zatrudnionych jest ponad 22 tys. osób (17% korpusu). Niepokojącym zjawiskiem – w perspektywie kilku najbliższych lat – jest wkroczenie stosunkowo dużej liczby członków korpusu służby cywilnej w wiek emerytalny. Może to wiązać się z licznymi odejściami z pracy.

<sup>29</sup> Dane zebrano według stanu na dzień 30 czerwca 2017 r. Badanie objęło wszystkich członków korpusu służby cywilnej, także przebywających na urloпах macierzyńskich, ojcowskich, rodzicielskich i zwolnieniach chorobowych – w aspekcie kadrowym, wynagrodzeniowym oraz wybranych cech społeczno-demograficznych.

<sup>30</sup> Mediana wieku – oznaczająca granicę, którą połowa członków korpusu służby cywilnej już przekroczyła, a której druga połowa jeszcze nie osiągnęła.

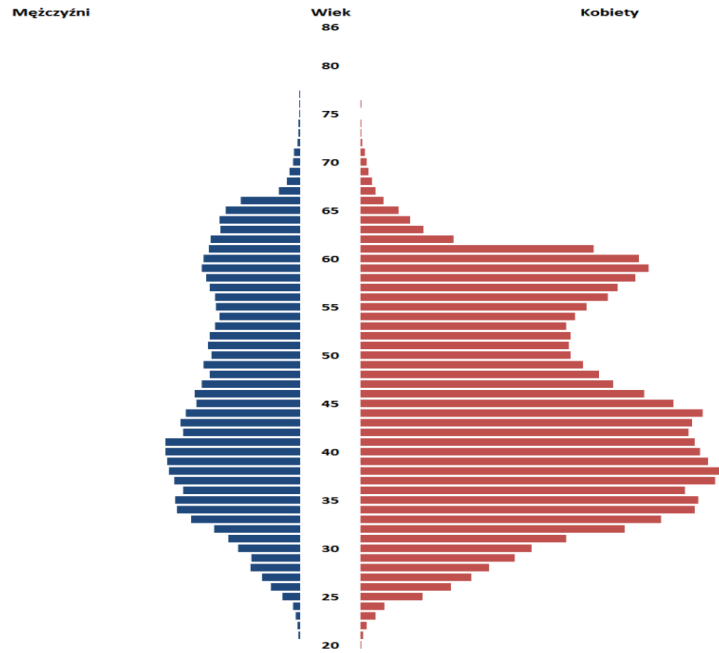
Negatywne skutki tej prognozy pogłębia fakt, że następne pokolenie to osoby urodzone w niżu demograficznym (w grupie 49-55 lat). Osoby te są w korpusie znacznie słabiej reprezentowane – jest ich ok. 14 tys. osób (tj. niecałe 11%). Może to rodzić poważne skutki, takie jak problemy z zapewnieniem prawidłowej realizacji zadań, które wcześniej wykonywali najbardziej doświadczeni urzędnicy.

**Zatrudnienie członków korpusu służby cywilnej według wieku (stan na 30 czerwca 2017 r.)**



Struktura wiekowa zatrudnienia w służbie cywilnej według płci również jest zbliżona do struktury ludności Polski. Szczególnie widoczne jest to w przypadku struktury zatrudnienia kobiet. W służbie cywilnej pracuje zdecydowanie więcej kobiet niż mężczyzn, i to bez względu na rok urodzenia. Struktura zatrudnienia mężczyzn zachowuje zbliżone cechy, jednak są one mniej widoczne z uwagi na mniejsze zróżnicowanie poziomów zatrudnienia w poszczególnych rocznikach. Co więcej, stała od wielu lat dla korpusu służby cywilnej proporcja udziału kobiet i mężczyzn (na 100 mężczyzn przypada 249 kobiet) zostaje istotnie zaburzona w przypadku osób w wieku powyżej 61 lat. Jest to punkt graniczny, co ma związek z osiągnięciem przez kobiety wieku emerytalnego i jego zróżnicowaniem pod względem płci. Od tego momentu zatrudnienie mężczyzn zaczyna przeważać nad zatrudnieniem kobiet (maksymalna różnica występuje u osób w wieku 66 lat, gdzie na 100 mężczyzn przypada jedynie 39 kobiet). W grupie osób w wieku 20-60 lat największy odsetek kobiet obserwowany jest wśród członków korpusu w wieku 25 lat (na 100 mężczyzn przypadają 353 kobiety), a najmniejszy u osób w wieku 51 lat (na 100 mężczyzn przypada 225 kobiet).

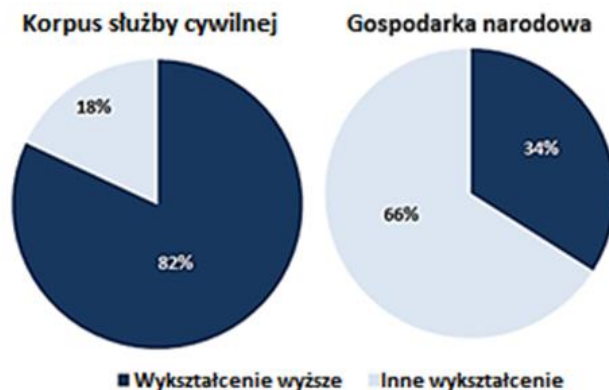
**Zatrudnienie kobiet i mężczyzn w służbie cywilnej według wieku (stan na 30 czerwca 2017 r.)**



**➔ Dominacja osób z wyższym wykształceniem, zwłaszcza wśród osób do 50 roku życia**

Kolejną szczegółowo zbadaną cechą jest poziom wykształcenia członków korpusu służby cywilnej. Zdecydowanie dominują w nim osoby z wykształceniem wyższym<sup>31</sup> – ok. 82%. Wskaźnik ten jest znacząco wyższy niż w gospodarce narodowej, gdzie wynosi ok 34%. Jest to zjawisko pozytywne, które świadczy o wysokich kompetencjach członków korpusu służby cywilnej.

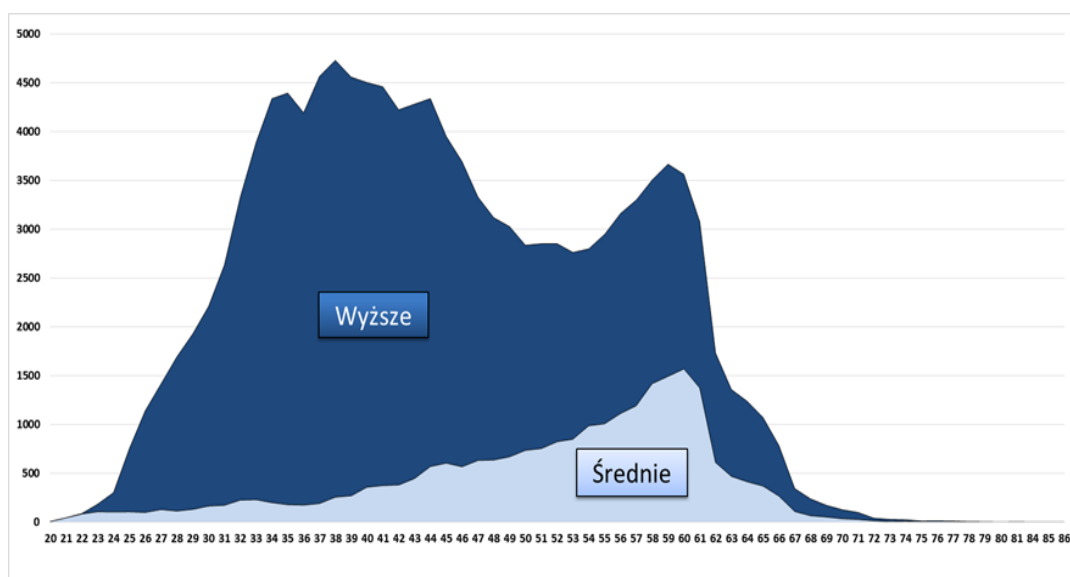
**Wykształcenie osób zatrudnionych w korpusie służby cywilnej oraz w gospodarce narodowej**



<sup>31</sup> Co oznacza osoby, które ukończyły co najmniej studia I stopnia (zawodowe) i uzyskały tytuł licencjata lub inżyniera, w przypadku studiów II stopnia (magisterskich) albo jednolitych studiów magisterskich – tytuł magistra (lub magistra inżyniera, magistra inżyniera architekta, magistra inżyniera architekta krajobrazu, magistra inżyniera pożarnictwa, magistra farmacji, magistra pielęgniarstwa, magistra położnictwa, magistra sztuki) lub tytuł równorzędny (lekarza, lekarza dentystry, lekarza weterynarii).

Największy odsetek osób ze średnim wykształceniem jest w grupie osób powyżej 50 roku życia. Wykształcenie wyższe zdecydowanie dominuje w grupie pracowników młodych (im młodszy członek korpusu służby cywilnej, tym lepiej wykształceni). Podobny trend występuje też na rynku pracy<sup>32</sup>. Należy podkreślić, że wraz ze zwiększającym się odsetkiem osób z wykształceniem wyższym zwiększa się w populacji także udział tych osób w służbie cywilnej<sup>33</sup>. W grupie osób w przedziale wiekowym 32-44 lata, która stanowi największy odsetek w korpusie, przeważają pracownicy z wykształceniem wyższym (89% osób).

**Zatrudnienie w służbie cywilnej według wieku i wykształcenia (stan na 30 czerwca 2017 r.)**



Pośród pracowników służby cywilnej, co dotyczy każdej kategorii urzędów, najliczniejszą grupę stanowią osoby z wykształceniem wyższym. Najwięcej z nich zatrudniają ministerstwa, a najmniej – powiatowa administracja zespolona, w której udział tych osób prawie dwukrotnie przekracza wskaźnik dla gospodarki narodowej. Zjawisko to wyjaśnia po części struktura wiekowa zatrudnionych w tych urzędach pracowników. Na przykład ministerstwa charakteryzują się jednym z najniższych udziałów osób w wieku powyżej 50 lat, wśród których jest największy odsetek osób z wykształceniem średnim. Najwięcej osób w wieku powyżej 50 lat pracuje w wojewódzkiej administracji zespolonej oraz pozostałej administracji niezespolonej (to jeden z najwyższych udziałów).

<sup>32</sup> Publikacja Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości: Polski rynek pracy – aktywność zawodowa i struktura wykształcenia

<sup>33</sup> Według danych GUS w 2000 r. wykształcenie wyższe posiadało 14,1% pracujących, natomiast w 2016 r. – 34,0%. Rocznik Statystyczny Pracy z lat 2000 i 2017 podaje dane za IV kwartał.

**Członkowie korpusu służby cywilnej według wykształcenia oraz kategorii urzędu**

Kategoria urzędów	Średnie	Wyższe
Ministerstwa	6%	94%
Placówki zagraniczne	10%	90%
Urzędy centralne	13%	87%
Urzędy wojewódzkie	13%	87%
Krajowa Administracja Skarbowa	18%	82%
Wojewódzka administracja zespolona	19%	81%
Pozostała administracja niezespolona	25%	75%
Powiatowa administracja zespolona	37%	63%

Analiza poziomu wykształcenia według grup stanowisk wskazuje na zależność, że im wyższa grupa stanowisk, tym większy jest ten udział. Wykształcenie wyższe dominuje jednak również w grupie stanowisk wspomagających, na których wymagane jest jedynie wykształcenie średnie. Osoby z wyższym wykształceniem w tej grupie stanowią prawie 58% zatrudnionych, tj. prawie 13 tys. osób. Może to oznaczać, że część osób jest zatrudniona poniżej swoich kwalifikacji, co w związku z sytuacją na rynku pracy może wiązać się z ryzykiem znacznego odpływu z korpusu służby cywilnej osób zatrudnionych w tej grupie stanowisk.

**Członkowie korpusu służby cywilnej według wykształcenia oraz grup stanowisk**

Grupa stanowisk	Średnie	Wyższe
Wyższe	0,0%	100,0%
Średniego szczebla zarządzania	0,0%	100,0%
Samodzielne	1,4%	98,6%
Koordynujące	2,2%	97,8%
Służba zagraniczna	10,3%	89,7%
Specjalistyczne	23,2%	76,8%
Wspomagające	42,5%	57,5%

**➤ Niskie zróżnicowanie wynagrodzeń ze względu na wykształcenie i wiek**

Poziom wynagrodzeń zasadniczych ze względu na wykształcenie jest w służbie cywilnej mało zróżnicowany. Mediana wynagrodzenia zasadniczego członków korpusu służby cywilnej wynosi 3 129 zł brutto. Warto jednak podkreślić, że mediana wynagrodzenia zasadniczego osób z wykształceniem wyższym kształtuje się na poziomie 3 257 zł brutto i jest tylko nieznacznie wyższa – o ok. 8% tj. ok. 250 zł niż mediana wynagrodzenia osób ze średnim wykształceniem (3 017 zł brutto).

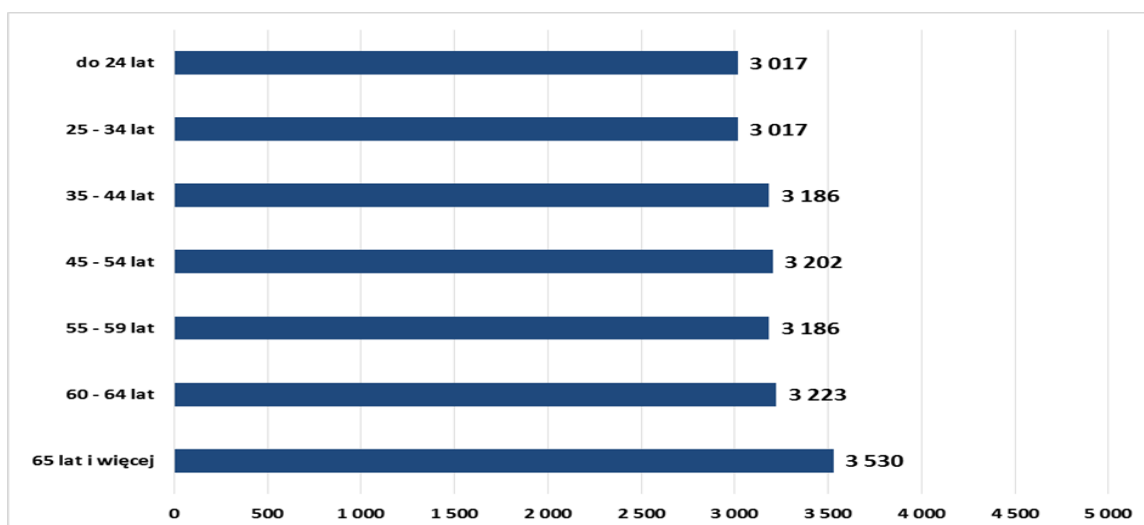
Również analiza struktury wynagrodzeń członków korpusu służby cywilnej ze względu na wiek wskazuje na bardzo niewielkie zróżnicowanie wynagrodzeń zasadniczych. Z przedstawionych niżej danych wynika, że najmniej zarabiają najmłodszy pracownicy.



Poziom wynagrodzeń zasadniczych rośnie wraz z wiekiem, jednak wzrost ten jest niewielki (mediana wynagrodzenia osób w przedziale do 29 lat wynosi 3 017 zł, a osób w przedziale 65 lat i więcej – 3 530 zł).

Całościowa analiza zjawiska wzrostu płac wraz z rosnącym wiekiem pracowników wymagałaby jednak wzięcia pod uwagę także innych składników wynagrodzeń, w tym w szczególności tych, które zależą od stażu pracy – takich jak nagrody jubileuszowe i dodatki stażowe.

**Zatrudnienie w służbie cywilnej według wynagrodzenia w poszczególnych przedziałach wiekowych (stan na 30 czerwca 2017 r.)**



Szczegółowe dane przedstawiono w załączniku nr 5

## 5.5. Nabór, nawiązanie i zmiany w stosunku pracy

- ➡ Utrzymujący się spadek średniej liczby kandydatów ubiegających się o pracę w służbie cywilnej
- ➡ Znikome zainteresowanie cudzoziemców zatrudnieniem w służbie cywilnej
- ➡ Znaczący wzrost liczby osób podejmujących pracę w służbie cywilnej po raz pierwszy

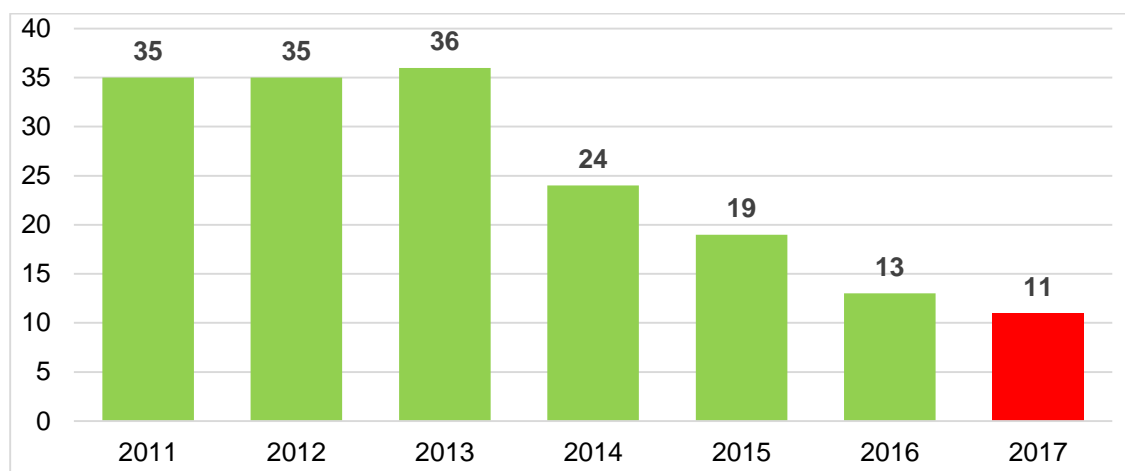
### ➡ Utrzymujący się spadek średniej liczby kandydatów ubiegających się o pracę w służbie cywilnej

W 2017 r. po raz kolejny odnotowano spadek w porównaniu do roku 2016 średniej liczby kandydatów<sup>34</sup>, którzy ubiegali się o zatrudnienie na stanowiskach niebędących wyższymi

<sup>34</sup> Liczba kandydatów równa się ogólnej liczbie ofert nadesłanych w odpowiedzi na ogłoszenia, przed ich weryfikacją formalną.

stanowiskami w służbie cywilnej (średnio 11 osób)<sup>35</sup>. Było to efektem wzrostu (o ponad 14%) liczby naborów, przy jednoczesnym spadku (o ponad 8%, w porównaniu z 2016 r.) liczby złożonych ofert. Zmniejszył się też odsetek naborów zakończonych obsadzeniem stanowiska – w 2017 r. wyniósł on 63%<sup>36</sup>. To kolejny rok, w którym ten odsetek maleje. Przyczyn takiego stanu rzeczy można upatrywać w niedostatecznej – w porównaniu do sektora prywatnego – konkurencyjności wynagrodzeń na stanowiskach wymagających specjalistycznych kwalifikacji, a także w niskiej stopie bezrobocia, która w końcu 2017 r. wynosiła 6,6%<sup>37</sup>

**Średnia liczba kandydatów w naborach na stanowiska niebędące wyższymi stanowiskami w latach 2011-2017**



W 2017 r. największym zainteresowaniem cieszyły się oferty pracy w Krajowej Administracji Skarbowej (średnia liczba kandydatów – 17), a najmniejszym w urzędach centralnych (średnia liczba kandydatów – 7). Podobnie jak w latach ubiegłych, zdecydowaną większość kandydatów stanowiły kobiety (71%). W większości (70%) to one wygrały nabór i objęły stanowiska w służbie cywilnej. Największe zainteresowanie zatrudnieniem odnotowano w województwie lubelskim (średnia liczba kandydatów – 18), a najmniejsze w województwie lubuskim (średnia liczba kandydatów to 7).

➤ Szczegółowe dane ujęto w załączniku nr 6.

<sup>35</sup> W 2016 r. – średnio 13 osób.

<sup>36</sup> W 2016 r. – 66%.

<sup>37</sup> Bezrobocie rejestrowane w Polsce. Raport miesięczny – grudzień 2017 r. Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Departament Rynku Pracy.

## ➔ Znikome zainteresowanie cudzoziemców zatrudnieniem w służbie cywilnej

W 2017 r. przeprowadzono 625 naborów na stanowiska, o które mogły ubiegać się osoby nieposiadające obywatelstwa polskiego (ponad 5% ogółu naborów). Oferty w tych naborach złożyło 13 cudzoziemców<sup>38</sup>. Zatrudniono jednego cudzoziemca.

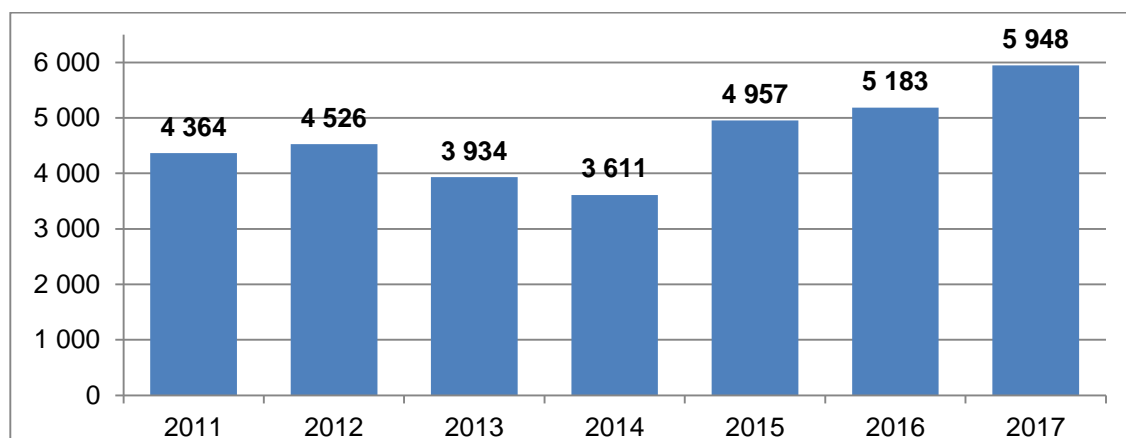
Rok 2017 był kolejnym, w którym nastąpił wzrost liczby ogłoszeń na stanowiska pracy dostępne dla cudzoziemców. Zainteresowanie pracą w służbie cywilnej osób, które nie mają obywatelstwa polskiego, jest jednak niewielkie. Stan ten utrzymuje się od czasu wprowadzenia ustawowych rozwiązań w tym zakresie. W latach 2009-2017, w odpowiedzi na 2868 ogłoszeń skierowanych również do tych osób, oferty złożyło jedynie 90 osób, które nie miały obywatelstwa polskiego. Wymagania formalne spełniło 35 kandydatów. W wyniku przeprowadzonych naborów zatrudniono 3 cudzoziemców, z czego 1 osobę zatrudniono w 2017 roku.

Powodem tak małego zainteresowania zatrudnieniem w służbie cywilnej osób, które nie mają obywatelstwa polskiego, mogą być ich problemy z potwierdzeniem dokumentem<sup>39</sup> znajomości języka polskiego na poziomie, który umożliwia zatrudnienie w służbie cywilnej

## ➔ Znaczący wzrost liczby osób podejmujących pracę w służbie cywilnej po raz pierwszy

W 2017 r. blisko 6 tys. osób podjęło pracę w służbie cywilnej po raz pierwszy (ok. 76 % ogółu osób zatrudnionych w wyniku przeprowadzonych naborów). To istotny wzrost w porównaniu z rokiem<sup>40</sup>.

Liczba osób, z którymi podpisano umowy na czas określony 12 miesięcy<sup>41</sup>  
w latach 2011-2017



<sup>38</sup> W 2016 – 7 cudzoziemców.

<sup>39</sup> Rodzaje dokumentów określono w rozporządzeniu Prezesa Rady Ministrów w sprawie rodzajów dokumentów potwierdzających znajomość języka polskiego przez osoby nieposiadające obywatelstwa polskiego, ubiegające się o zatrudnienie w służbie cywilnej (Dz. U. z 2009 r. Nr 64, poz. 1889).

<sup>40</sup> W 2016 r. po raz pierwszy pracę w służbie cywilnej podjęły 5183 osoby.

<sup>41</sup> Na podstawie art. 35 ust. 3 ustawy o służbie cywilnej.

Nie zmienił się natomiast w stosunku do 2016 roku odsetek ocen pozytywnych. Podobnie jak w latach poprzednich, w przeważającej większości przypadków (98,3%) pierwsza ocena w służbie cywilnej, jaką uzyskali ci pracownicy była oceną pozytywną

- Szczegółowe dane zostały ujęte w załączniku nr 7.

## 5.6. Wyższe stanowiska

- Rozszerzenie katalogu wyższych stanowisk
- Zmiany na wyższych stanowiskach

### ➤ Rozszerzenie katalogu wyższych stanowisk

W 2017 r., w wyniku wprowadzenia Krajowej Administracji Skarbowej (KAS), wyższymi stanowiskami stały się stanowiska: dyrektora izby administracji skarbowej, dyrektora Krajowej Informacji Skarbowej, naczelnika urzędu skarbowego, naczelnika urzędu celno-skarbowego oraz ich zastępców. W przypadku izb administracji skarbowej oraz urzędów skarbowych stanowiska te były wcześniej stanowiskami średniego szczebla zarządzania. Krajową Informację Skarbową oraz urzędy celno-skarbowe utworzono wraz z ustanowieniem KAS.

Na koniec 2017 r. w służbie cywilnej było 3 197<sup>42</sup> wyższych stanowisk.

Warto zauważyć, że wynagrodzenia osób zajmujących nowo utworzone wyższe stanowiska w KAS są niższe od poziomu wynagrodzeń osób dotychczas zajmujących wyższe stanowiska w służbie cywilnej. W 2017 r. przeciętne całkowite wynagrodzenie dyrektora i naczelnika w KAS wynosiło 11 599 zł brutto, a wynagrodzenie pozostałych dyrektorów oraz wojewódzkich i powiatowych lekarzy weterynarii – 13 138 zł brutto. W przypadku zastępców osób zajmujących te stanowiska w KAS wynagrodzenie wyniosło 10 353 zł brutto, na pozostałych stanowiskach – 11 671 zł brutto.

### ➤ Zmiany na wyższych stanowiskach

W 2017 r. na wyższe stanowiska w służbie cywilnej powołano 1 622, a odwołano 744 osoby. Tak dużą rozbieżność pomiędzy powołaniami a odwołaniami spowodowało wprowadzenie Krajowej Administracji Skarbowej i rozszerzenie katalogu wyższych stanowisk w służbie cywilnej. Wśród powołanych osób zdecydowana większość – 1399

<sup>42</sup> Na koniec 2016 r. w służbie cywilnej było 2 103 wyższych stanowisk.

osób (86,3%) – była już członkami korpusu służby cywilnej. Pozostałe 223 osoby (13,8%) weszły do korpusu z chwilą powołania na wyższe stanowisko w służbie cywilnej.

Spośród 744 osób, które w 2017 r. zostały odwołane z wyższego stanowiska w służbie cywilnej, 209 osób (28,1%) objęło inne wyższe stanowiska w tym samym urzędzie. Najwięcej osób spośród tych, które opuściły wyższe stanowiska – 271 (36,42%) – znalazło zatrudnienie w tym samym urzędzie, ale na innym stanowisku niż wyższe. 245 osób (32,93%) po odwołaniu przestało pracować w urzędzie, w którym zajmowały wyższe stanowisko.

Liczne zmiany organizacyjne w urzędach powodowały konieczność odwołania i ponownego powołania tej samej osoby. Podane liczby obejmują zatem również te osoby, które były kilkakrotnie powoływane i odwoływane z wyższych stanowisk.

- Szczegółowe dane przedstawia tabela w załączniku nr 1.

## 5.7. Szkolenia i rozwój zawodowy

- Nieznaczny wzrost finansowania szkoleń w służbie cywilnej
- Przewaga szkoleń specjalistycznych
- Duże znaczenie szkoleń wewnętrznych oraz *e-learningu*
- Wysoka ocena szkoleń centralnych
- Istotny wpływ zmian przepisów prawa na potrzeby szkoleniowe urzędów
- Zwiększenie limitu mianowań i wzrost liczby nowych mianowań
- Zdecydowana przewaga pozytywnych ocen okresowych członków korpusu służby cywilnej, przy jednoczesnej zmianie rozkładu tych ocen na poszczególnych poziomach

### ➤ Nieznaczny wzrost finansowania szkoleń w służbie cywilnej

W 2017 r. na szkolenia członków korpusu służby cywilnej wydano ok. 45 492 tys. zł. Oznacza to, że w stosunku do roku 2016 wydatki na ten cel nieznacznie wzrosły (o 3,8%, tj. 1 674 tys. zł). W efekcie nieznacznie wzrosła też wysokość średniej kwoty środków wydatkowanych na szkolenia jednego członka korpusu. W 2017 r. było to ok. 377 zł<sup>43</sup>.

Środki finansowe na szkolenia członków korpusu służby cywilnej wykorzystano w 74% (dotyczy to kwoty zawartej w planie po zmianach). Wpływ na poziom wykonania budżetu na szkolenia miał niski poziom wykonania środków unijnych (39%), zupełnie inaczej niż

<sup>43</sup> Kwotę wyliczono w oparciu o przeciętne zatrudnienie członków korpusu służby cywilnej w 2017 r. W 2016 r. kwota ta wynosiła 373 zł, w 2015 r. – 315 zł.

w przypadku środków krajowych – gdzie wykonanie było ponad dwukrotnie wyższe (87%).

Najwięcej pieniędzy wydały urzędy centralne (12 831 tys. zł) i ministerstwa (14 099 tys. zł). W przeliczeniu na jedną osobę daje to średnio odpowiednio 1 153 zł i 1 102 zł. Najmniej wydały urzędy powiatowej administracji zespolonej (465 tys. zł) – średnio na jedną osobę zatrudnioną w administracji zespolonej średnia powiatowego przypadała kwota 52 zł. W przypadku Krajowej Administracji Skarbowej (KAS), która szeroko wykorzystuje szkolenia wewnętrzne i *e-learning*, jest to kwota 104 zł na osobę. Warto też zaznaczyć, że od 1 marca 2017 r. w ramach KAS funkcjonuje Krajowa Szkoła Skarbowości, która realizuje politykę szkoleniową Szefa Krajowej Administracji Skarbowej.

Najwięcej środków urzędy przeznaczyły na:

- szkolenia specjalistyczne (51% wydatków),
- szkolenia z kompetencji miękkich (10%),
- szkolenia językowe (8%),
- szkolenia z narzędzi informatycznych i specjalistycznych dla informatyków (12%).

Wysokość środków zaplanowanych na szkolenia centralne w służbie cywilnej nie zmieniła się względem 2016 r. i wyniosła 500 tys. zł. Środki te wydano w ponad 99%.

➤ Szczegółowe dane przedstawia załącznik nr 8.

## ➤ Przewaga szkoleń specjalistycznych

Szkolenia specjalistyczne stanowiły blisko połowę wszystkich szkoleń członków korpusu służby cywilnej (46%). Szkolenia te stanowiły aż 58% szkoleń w urzędach wojewódzkiej administracji zespolonej. W urzędach powiatowej administracji zespolonej, która proporcjonalnie przeprowadziła najmniej tego typu szkoleń, stanowiły one 28% wszystkich szkoleń.

Pozostałe szkolenia objęły: szkolenia informatyczne – ok. 11%, szkolenia z kompetencji miękkich oraz szkolenia z etyki i uczciwości – po ok. 6%.

Liderem szkoleń z zakresu narzędzi informatycznych była Krajowa Administracja Skarbowa. Szkolenia te stanowiły tam 17% wszystkich szkoleń. Najmniej tego typu szkoleń zrealizowała powiatowa administracja zespolona (1% puli szkoleń tej grupy urzędów). Ofertę szkoleń w zakresie kompetencji miękkich w największym stopniu wykorzystwały ministerstwa (13% szkoleń), w najmniejszym – KAS (4%). Szkolenia z etyki i uczciwości najczęściej organizowane były w urzędach wojewódzkich (co dziesiąte

wykorzystane miejsce szkoleniowe), a najrzadziej w wojewódzkiej administracji zespolonej (3% szkoleń).

### ➤ **Duże znaczenie szkoleń wewnętrznych oraz e-learningu**

W 2017 r. szkolenia wewnętrzne organizowały przede wszystkim wojewódzka i powiatowa administracja zespolona oraz pozostała administracja niezespolona.

Ponad 53 tys. miejsc szkoleniowych na szkoleniach specjalistycznych zrealizowano w formule szkoleń wewnętrznych – to 48% szkoleń wewnętrznych i 44% szkoleń specjalistycznych w służbie cywilnej.

Formuła szkoleń wewnętrznych doskonale sprawdziła się też w przypadku służby przygotowawczej (45%) i szkoleń z narzędzi informatycznych (49%). Odsetek wewnętrznych szkoleń przeciwpożarowych i szkoleń z zakresu ochrony informacji niejawnych był jeszcze wyższy – wyniósł odpowiednio 76% i 80%.

Sytuacja taka po części wynika z tego, że przekazywana na szkoleniach wewnętrznych wiedza dotyczy wąskiej specjalizacji. Wiedzę tego typu trudniej zdobyć poza administracją. Organizacja tego rodzaju szkoleń to również sposób, w jaki urzędy radzą sobie z ograniczeniami budżetów szkoleniowych.

W 2017 r. duże znaczenie dla profesjonalizacji kadr administracji miały też kursy prowadzone w formule e-learning (ok. 16% wszystkich miejsc szkoleniowych).

Z tej formy szkoleń najczęściej korzystała Krajowa Administracja Skarbowa (blisko 40% wszystkich szkoleń w KAS). Tak wysoki wynik wskazuje na to, że platformę e-learningową Atena2, która jest wewnętrznym narzędziem resortu finansów, wykorzystano efektywnie. Platformę tę KAS wykorzystuje jako standardowe narzędzie szkoleniowe.

### ➤ **Wysoka ocena szkoleń centralnych**

W ramach szkoleń centralnych, które Szef Służby Cywilnej realizował w 2017 r., przygotowano i przeprowadzono trzy szkolenia. Łącznie wzięło w nich udział 678 członków korpusu służby cywilnej:

- „Efektywna komunikacja w administracji publicznej” – w ramach 16 trzydniowych sesji przeszkolono 227 osób,
- „Zarządzanie talentami w urzędzie” – w ramach 9 dwudniowych sesji przeszkolono 132 osoby,
- „Mediacja w postępowaniu administracyjnym” – w ramach 17 jednodniowych sesji przeszkolono 319 osób.

Tak jak w latach poprzednich, szkolenia centralne zyskały wysoką ocenę uczestników – 94% osób zadeklarowało, że dzięki udziałowi w tych szkoleniach podniosło swoje kompetencje zawodowe.

### ➔ **Istotny wpływ zmian przepisów prawa na potrzeby szkoleniowe urzędów**

Wśród potrzeb szkoleniowych, które dyrektorzy i kierownicy urzędów zgłaszali najczęściej, znalazły się szkolenia z ochrony danych osobowych (przeszkolenia w tym obszarze wymaga łącznie 12 981 osób), etyki w służbie cywilnej i przeciwdziałania korupcji (11 243 osoby), prawa administracyjnego (2 706 osób), a także szkolenia specjalistyczne z prawa zamówień publicznych (1 694 osoby).

Wskazania te odzwierciedlają zmiany otoczenia prawnego służby cywilnej. Wśród nich można wymienić wejście w życie w 2018 r. unijnego rozporządzenia o ochronie danych osobowych (GDPR/RODO) oraz znaczącą zmianę Kodeksu postępowania administracyjnego, która miała miejsce w 2017 r. Wzrosło zainteresowanie urzędów szkoleniami z zakresu etyki w służbie cywilnej i przeciwdziałania korupcji. Wpisuje się to w założenia Rządowego Programu Przeciwdziałania Korupcji na lata 2018-2020. Jest ponadto ważne dla realizacji ustawowych zadań Szefa Służby Cywilnej.

### ➔ **Zwiększenie limitu mianowań i wzrost liczby nowych mianowań**

W 2017 r., po raz pierwszy od wielu lat, podwyższono limit mianowań w służbie cywilnej, który określa ustawa budżetowa. Wzrost limitu do poziomu 280 osób<sup>44</sup> i perspektywa, że w kolejnych latach limit mianowań będzie się zwiększać, to ważny sygnał dla członków korpusu służby cywilnej. Większe szanse na uzyskanie statusu urzędnika służby cywilnej<sup>45</sup> oznaczają też stałą profesjonalizację kadr administracji.

W 2017 r. mianowanie uzyskało też więcej osób (275)<sup>46</sup> niż w roku poprzednim. Wśród nowo mianowanych było 236 pracowników służby cywilnej, którzy ukończyli postępowanie kwalifikacyjne w służbie cywilnej z wynikami uprawniającymi do mianowania<sup>47</sup>, a także 39 absolwentów KSAP, którzy w 2017 r. złożyli wnioski o mianowanie. Limit mianowań wykorzystano w 98,2%. Wzrost liczby nowych urzędników służby cywilnej to jeden z istotnych czynników służących budowaniu profesjonalnego korpusu służby cywilnej.

<sup>44</sup> W latach 2013–2016 limit mianowań wynosił 200 osób.

<sup>45</sup> W ustawie budżetowej na 2018 r. limit mianowań określono na poziomie 350 osób.

<sup>46</sup> W ciągu czterech poprzednich lat liczba nowych urzędników służby cywilnej nie mogła przekroczyć 200 osób ze względu na ograniczenia wynikające z przyjętych limitów mianowań.

<sup>47</sup> 80% osób, które zakończyły sprawdzian w toku postępowania z wynikiem pozytywnym i ok. 41,92% jego uczestników.



Przebieg postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej w 2017 r. pozytywnie oceniła Rada Służby Publicznej. Przebieg sprawdzianu w toku postępowania był zgodny z przepisami także w ocenie obserwatorów, których wyznaczył Szef Służby Cywilnej.

W 2017 roku dla urzędników służby cywilnej mianowanych z dniem 1 grudnia 2017 r. na dodatki służby cywilnej wydatkowano 286 tys. zł, tj. 96,6% planowanej na ten cel kwoty w rezerwie celowej poz. 20<sup>48</sup>. Z kolei 1 836 tys. zł, tj. 71,7% planowanej kwoty wydano na skutki przechodzące mianowań w 2016 r..

- Analizę danych statystycznych dotyczących urzędników służby cywilnej mianowanych w 2017 r. zawiera załącznik nr 9.

### ➤ **Zdecydowana przewaga pozytywnych ocen okresowych członków korpusu służby cywilnej, przy jednoczesnej zmianie rozkładu tych ocen na poszczególnych poziomach**

Rok 2017 nie przyniósł zmian w proporcjach pomiędzy pozytywnymi i negatywnymi ocenami okresowymi. Nadal zdecydowanie przeważają te pierwsze (99,7%)<sup>49</sup>. Ocenę negatywną stanowią znikomy odsetek (0,3%)<sup>50</sup>.

Utrzymuje się też cykliczna zmienność rozkładu ocen na poszczególnych poziomach. W 2017 r. odnotowano spadek (o 3,9 p.proc.) liczby ocen na najwyższych poziomach<sup>51</sup>. Dokładnie w takim samym stopniu wzrosła liczba ocen „na poziomie oczekiwań”. Tendencja taka powtarza się w cyklu dwuletnim<sup>52</sup>. Jest to wyraźnie powiązane z łączną liczbą sporządzanych ocen. Co 2 lata wypada termin sporządzenia ocen dla dużej grupy osób, która była zatrudniona na czas nieokreślony w dniu wejścia w życie ustawy o służbie cywilnej z 2008 r. Wraz ze wzrostem liczby sporządzanych ocen okresowych spada liczba ocen na dwóch najwyższych poziomach. W 2017 r. sporządzono ich ponad dwukrotnie więcej niż rok wcześniej. Przy spadku liczby sporządzanych ocen okresowych – tendencja jest dokładnie odwrotna.

<sup>48</sup> „Środki na szkolenia i wynagrodzenia na nowe mianowania urzędników służby cywilnej oraz skutki przechodzące z roku 2016 oraz zwiększenie wynagrodzeń pracowników w związku z awansem zawodowym asesorów w Urzędzie Patentowym Rzeczypospolitej Polskiej”

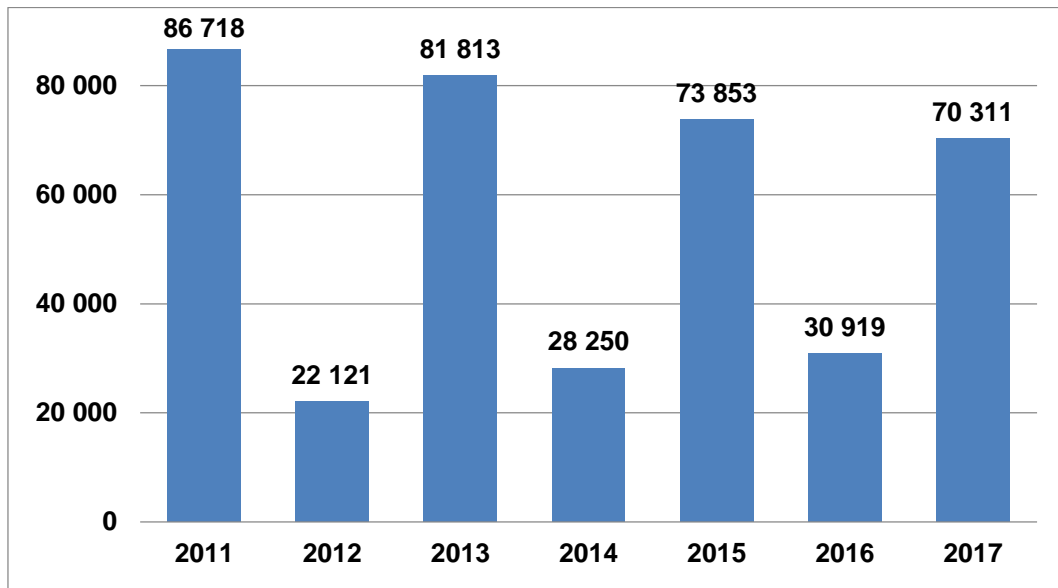
<sup>49</sup> W 2016 r. – 99,7%, w 2015 r. – 99,8%, w 2014 r. – 99,6%, w 2013 r. – 99,7%, w 2012 r. – 99,4%.

<sup>50</sup> Od 2011 odsetek ocen negatywnych nie przekracza 1%, wahając się między 0,2% a 0,6%.

<sup>51</sup> „Powyżej oczekiwań” i „znacznie powyżej oczekiwań”.

<sup>52</sup> W 2015 r. i w 2013 r. zauważono taką samą tendencję, podczas gdy w latach 2016 i 2014 – dokładnie odwrotną.

Liczba osób, którym oceny okresowe sporządzono w latach 2011–2017



- Szczegółowe dane dotyczące ocen okresowych zawiera załącznik nr 7.

## 5.8. Czas pracy i odpowiedzialność dyscyplinarna

- Wzrost liczby przepracowanych godzin nadliczbowych
- Znaczący spadek liczby wszczętych postępowań wyjaśniających i postępowań dyscyplinarnych

### ➤ Wzrost liczby przepracowanych godzin nadliczbowych

W 2017 r. członkowie korpusu służby cywilnej przepracowali ok. 899 tys. godzin nadliczbowych<sup>53</sup>. Przypadki pracy w godzinach nadliczbowych wystąpiły w 666 urzędach (36%)<sup>54</sup>. Najwięcej godzin nadliczbowych – ok. 348 tys. (39%)<sup>55</sup> – przepracowano w Krajowej Administracji Skarbowej<sup>56</sup>. Była to jedyna grupa urzędów, w której odnotowano spadek liczby przepracowanych godzin nadliczbowych (o ok. 19 tys.) w porównaniu do 2016 r. W każdej z pozostałych grup nastąpił wzrost tej liczby – największy w ministerstwach (o ok. 30 tys.)<sup>57</sup>.

<sup>53</sup> W 2016 r. – ok. 870 tys., w 2015 r. – ok. 828 tys.

<sup>54</sup> W 2016 r. – 649 urzędów (34%), w 2015 r. – 641 (34%).

<sup>55</sup> W 2016 r. – ok. 367 tys. (42%), w 2015 r. – ok. 283 tys. (34%); dane dotyczyły izb skarbowych (także izb administracji skarbowej) i urzędów kontroli skarbowej.

<sup>56</sup> W skład Krajowej Administracji Skarbowej weszły od 1 marca 2017 r. izby administracji skarbowej, Krajowa Informacja Skarbowa, były urzędy kontroli skarbowej oraz były izby celne i były urzędy celne.

<sup>57</sup> W 2016 r. – wzrost o ok. 18 tys., w 2015 r. – wzrost o ok. 20 tys. Największy wzrost w 2015 r. (o 37 tys. godzin) odnotowano w wojewódzkiej administracji zespolonej.

W 2017 r. pracę w godzinach nadliczbowych wykonywało 42,7 tys. członków korpusu służby cywilnej<sup>58</sup>. Oznacza to, że wraz ze wzrostem liczby godzin nadliczbowych spadła (o ok. 2,4%) liczba osób, które je wypracowały. W efekcie na każdego członka korpusu służby cywilnej, który pracował ponad swoją normę czasu pracy, przypadało średnio 21 godzin nadliczbowych<sup>59</sup>.

Wzrosła liczba nierozliczonych godzin nadliczbowych – w 2017 r. wyniosła ona ok. 156 tys. (17%)<sup>60</sup>. Godzin nadliczbowych nie rozliczono w 344 urzędach (ok. 52%)<sup>61</sup>. Na sytuację tę, utrzymującą się od kilku lat, Szef Służby Cywilnej zwrócił w 2017 r. uwagę dyrektorów generalnych urzędów i dyrektorów izb administracji skarbowej, a za ich pośrednictwem – kierowników pozostałych urzędów administracji rządowej.

Najczęściej do nierozliczenia czasu pracy wykonanej w godzinach nadliczbowych dochodziło wtedy, gdy takie przypadki występowały pod koniec okresu rozliczeniowego (35%). Inną przyczyną był nadmiar obowiązków służbowych (24%).

W ok. 10%<sup>62</sup> urzędów nie ustalono okresów rozliczeniowych.

W większości urzędów (91%) obowiązywał wyłącznie podstawowy system czasu pracy, a jedynie w 2% urzędów – wyłącznie system równoważnego czasu pracy. Oba systemy czasu pracy obowiązywały w 7% urzędów równoległe..

- Dane liczbowe dotyczące pracy w godzinach nadliczbowych oraz przyczyn nierozliczenia godzin nadliczbowych w 2017 r. przedstawiają wykresy w załączniku nr 10.

## ➔ **Znaczący spadek liczby wszczętych postępowań wyjaśniających i postępowań dyscyplinarnych**

W 2017 r. wszczęto mniej postępowań wyjaśniających (276)<sup>63</sup> i mniej postępowań dyscyplinarnych (143)<sup>64</sup> w związku z naruszeniem obowiązków przez członków korpusu służby cywilnej. W stosunku do roku 2016 oznacza to spadek odpowiednio o 26% i 19%. Liczba wszczętych postępowań wyjaśniających zmniejszyła się w większości grup urzędów. W urzędach wojewódzkich liczba ta utrzymała się na dotychczasowym poziomie (13), a w urzędach powiatowej administracji zespolonej – wzrosła (o 22%, do poziomu 56). Największy spadek odnotowano w Krajowej Administracji Skarbowej (o 48%, do poziomu 68). Liczba wszczętych postępowań dyscyplinarnych spadła

<sup>58</sup> W 2016 r. – 43,7 tys., w 2015 r. – 42,9 tys.

<sup>59</sup> W 2016 r. – 20, w 2015 r. – 19.

<sup>60</sup> W 2016 r. – ok. 117 tys. (13%), w 2015 r. – ok. 136 tys. (16%).

<sup>61</sup> W 2016 r. – 345 urzędów (ok. 53%), w 2015 r. – 340 urzędów (ok. 53%).

<sup>62</sup> W 2016 r. – 10 %, 2015 r. – 10 %.

<sup>63</sup> W 2016 r. – 375, w 2015 r. – 435.

<sup>64</sup> W 2016 r. – 177, w 2015 r. – 169.

w czterech grupach urzędów (najbardziej – wśród urzędów wojewódzkich – o 55%, do poziomu 5), wzrosła natomiast w trzech grupach (w największym stopniu w ministerstwach – o 40%, do poziomu 28).

Wyraźnie (o 44%) spadła także liczba umorzonych postępowań wyjaśniających – wyniosła 109<sup>65</sup>. Największy jej spadek odnotowano w urzędach centralnych (o 76%, do poziomu 6).

Spadek liczby postępowań dyscyplinarnych w służbie cywilnej jest też zauważalny w liczbie odwołań od rozstrzygnięć komisji I instancji, wpływających do Wyższej Komisji Dyscyplinarnej Służby Cywilnej. W 2017 r. wpłynęło 20 takich odwołań<sup>66</sup>.

- Dane liczbowe dotyczące postępowań wyjaśniających i dyscyplinarnych zawiera załącznik nr 11.

## 5.9. Etyka – budowanie kultury uczciwości

- Wzmocnienie działań wspierających etyczne przywództwo w służbie cywilnej
- Zwiększenie aktywności na rzecz właściwego rozumienia i przestrzegania zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu służby cywilnej

### ➤ Wzmocnienie działań wspierających etyczne przywództwo w służbie cywilnej

Osoby, które pełnią funkcje kierownicze, odgrywają szczególną rolę w budowaniu właściwych postaw i kultury uczciwości w każdej organizacji. Z tego względu Szef Służby Cywilnej opracował i upowszechnił wśród kierowników urzędów **zalecenie w zakresie promowania kultury uczciwości**. Integralną częścią tego dokumentu są wystandaryzowane programy szkoleń z wytycznymi dla trenerów wewnętrznych oraz przykładowy kwestionariusz do przeprowadzenia samooceny i formularz do analizy zebranych danych.

Szef Służby Cywilnej przedstawił w zaleceniu cztery rekomendacje.

#### **1. Uwzględnienie w programie służby przygotowawczej szkoleń z zakresu etyki i uczciwości**

Osoby, które po raz pierwszy podejmują pracę w służbie cywilnej, powinny – aby móc pełnić profesjonalną służbę na rzecz państwa i obywatela – być świadome zasad, jakie obowiązują w korpusie. Uświadamianie ich nowym członkom korpusu jest zgodne z najlepszymi standardami zarządzania zasobami ludzkimi. Dlatego tak ważne jest, aby

<sup>65</sup> W 2016 r. – 194, w 2015 r. – 236.

<sup>66</sup> W 2016 r. – 22, w 2015 r. – 51.

program służby przygotowawczej gwarantował zdobycie wiedzy na ten temat. W 2017 r. tylko około 1/3 urzędów administracji rządowej (647) włączyła temat etyki do programu służby przygotowawczej. Załączony do zalecenia program szkoleniowy dla osób, które rozpoczynają pracę w korpusie, może być wykorzystywany przez wszystkie urzędy promujące kulturę uczciwości.

## **2. Włączenie szkolenia z zakresu etyki i uczciwości (jako szkolenia obowiązkowego) do listy szkoleń powszechnych w urzędzie**

Szkolenia z zakresu etyki i uczciwości nie mogą być jednorazowym doświadczeniem profesjonalnej kadry urzędniczej. To ważne, aby szkolenia dla wszystkich członków korpusu służby cywilnej<sup>67</sup> przeprowadzono regularnie<sup>68</sup>. W 2017 roku 347 kierowników urzędów zapewniło swoim pracownikom możliwość podniesienia kwalifikacji w zakresie etyki i uczciwości. W sumie w szkoleniu z tego zakresu uczestniczyło ok. 13 tys. członków korpusu służby cywilnej (ok. 11% korpusu), w tym ok. 450 osób zajmujących wyższe stanowiska w służbie cywilnej (ok. 14% wyższych stanowisk).

## **3. Prowadzenie wśród pracowników regularnej (nie rzadziej niż raz na 2-3 lata) anonimowej samooceny uczciwości organizacji**

Projektowanie strategii ukierunkowanej na budowę w organizacji kultury uczciwości nie jest możliwe bez identyfikacji i analizy obszarów, które wymagają poprawy. Dlatego Szef Służby Cywilnej zaleca kierownikom urzędu, aby prowadzili oni wśród pracowników regularną, anonimową samoocenę<sup>69</sup> kultury uczciwości organizacji. Załączony do zalecenia przykładowy kwestionariusz ułatwia zebranie potrzebnych danych, a formularz – ich analizę. Dokument został opracowany na przykładzie najlepszych międzynarodowych doświadczeń i dostosowany do polskiego porządku prawnego. W 2017 r. 98 urzędów, na 1845 objętych obowiązkiem sprawozdawczym, przeprowadziło wśród swoich pracowników badanie z zakresu etyki.

## **4. Informowanie Szefa Służby Cywilnej o działaniach podejmowanych na rzecz budowania kultury uczciwości**

Ustalenie potrzeb urzędów i wsparcie ich kierowników w pełnieniu roli etycznego przywódcy wymaga zebrania i analizy informacji. W 2017 r. Szef Służby Cywilnej

<sup>67</sup> Szef Służby Cywilnej rekomenduje prowadzenie tego typu szkoleń w podziale na dwie grupy docelowe: (1) osoby zajmujące wyższe stanowiska w służbie cywilnej, (2) osoby niezajmujące wyższych stanowisk w służbie cywilnej.

<sup>68</sup> Za prowadzeniem regularnych szkoleń przemawia wiele argumentów: wysoka fluktuacja, coraz większa mobilność członków korpusu, zmiana ich zakresu obowiązków, ale też okoliczności, w jakich wykonują swoje zadania. Zmienia się także prawo. Bywa, że pracownicy zapominają, czego się nauczyli, tymczasem to właśnie znajomość podstaw funkcjonowania systemu służby cywilnej umożliwia profesjonalne, rzetelne, bezstronne i politycznie neutralne wykonywanie zadań państwa. Nieznajomość tych zasad sprawia, że nieufność między administracją a obywatelem, klasą polityczną a służbą cywilną stale rośnie – ze szkodą dla państwa i obywateli.

<sup>69</sup> Badanie kultury uczciwości może dostarczyć konkretnej informacji na temat obszarów wymagających poprawy i umożliwić opracowanie strategii w zakresie budowy kultury uczciwości (planowanie konkretnych działań i niezbędnych do ich realizacji zasobów) w celu wzmocnienia ww. obszarów.

zwiększył zakres monitorowania działań, które służą budowaniu kultury uczciwości w służbie cywilnej. Z zebranych danych wynika, że w 2017 r. 115 urzędów wprowadziło wewnętrzne procedury lub wytyczne, które wspierają pracowników we właściwym rozumieniu i przestrzeganiu zasad służby cywilnej i zasad etyki. Wewnętrzne uregulowania obejmują m.in.:

- politykę prezentową (zasady dotyczące postaw członków korpusu służby cywilnej wobec przejawów wdzięczności klientów),
- zgłaszanie zaistniałych lub przewidywanych nieprawidłowości,
- określenie katalogu zadań zagrożonych korupcją w urzędzie.

Kierownicy 193 urzędów podjęli też inne działania<sup>70</sup>, nastawione w szczególności na wzmocnienie pozytywnego wizerunku profesjonalnej i neutralnej politycznie służby cywilnej czy wzmocnienie przejrzystości działania.

W 2017 r. w trakcie postępowań wyjaśniających i dyscyplinarnych najczęściej analizowano zasadę legalizmu, praworządności i pogłębiania zaufania obywateli do organów administracji publicznej oraz zasadę odpowiedzialności za działanie lub zaniechanie.

Z kolei najczęściej występującym elementem uzasadnienia uprawomocnionych kar dyscyplinarnych było naruszenie zasady rzetelności oraz zasady legalizmu, praworządności i pogłębiania zaufania obywateli do organów administracji publicznej.

- Treść zalecenia w zakresie promowania kultury uczciwości, a także informacje na temat wybranych działań na rzecz wzmocnienia pozytywnego wizerunku, przejrzystości i budowy kultury uczciwości w służbie cywilnej zawiera załącznik nr 12.

## **➤ Zwiększenie aktywności na rzecz właściwego rozumienia i przestrzegania zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu służby cywilnej**

W 2017 r. Szef Służby Cywilnej zainicjował działalność zespołu doradców ds. etyki w służbie cywilnej. Funkcjonują oni w ministerstwach, urzędach centralnych i urzędach wojewódzkich. Zespół spotkał się dwukrotnie. Jego członkowie określili podczas spotkań cel działalności, zadania do wykonania i zasady współpracy. Ustalili także cel funkcjonowania doradcy ds. etyki i jego najważniejsze zadania.

W 2017 r., na 1845 urzędów administracji rządowej, doradca ds. etyki<sup>71</sup> funkcjonował w 68 z nich, przy czym 41 to ministerstwa, urzędy centralne lub urzędy wojewódzkie.

<sup>70</sup> Wybrane działania przedstawiono w załączniku nr 12.

<sup>71</sup> Doradcą ds. etyki powinna być osoba, która cieszy się zaufaniem współpracowników. Udziela ona informacji i porad z zachowaniem poufności. Tym samym wspiera ona pracowników we właściwym rozumieniu i przestrzeganiu zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu służby cywilnej.

Powołanie zespołu przyczyniło się do reaktywowania i popularyzacji funkcji doradcy ds. etyki w kluczowych urzędach w Polsce. Zapoczątkowało to proces wzmacniania i wymiany wiedzy przede wszystkim tych członków korpusu, którzy w swoich urzędach spotykają się z podobnymi wyzwaniami z zakresu etyki. Zespół doradców ds. etyki stał się forum wymiany informacji oraz dobrych praktyk. W minionym roku był także miejscem konsultacji projektowanych działań Szefa Służby Cywilnej, które wspierają budowę kultury uczciwości w służbie cywilnej<sup>72</sup>.

Szef Służby Cywilnej i jego przedstawiciele podejmowali również inne działania, które wspierały członków korpusu służby cywilnej we właściwym rozumieniu i przestrzeganiu zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu służby cywilnej. W szczególności upowszechniali oni wiedzę i dzielili się doświadczeniami w ramach prowadzonych warsztatów i szkoleń z zakresu etyki. Dodatkową pomocą jest utworzona w 2017 r. w Serwisie Służby Cywilnej zakładka na temat etyki w urzędzie. Ma ona promować dobre praktyki w zakresie uczciwości

## 5.10. Współpraca międzynarodowa

- Wysoki poziom zaangażowania w inicjatywę Partnerstwa Wschodniego
- Zwiększenie aktywności na forum Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD)
- Nawiązanie współpracy z administracją norweską
- Intensywne kontakty w ramach Europejskiej Sieci Administracji Publicznej (EUPAN)

### ➤ Wysoki poziom zaangażowania w inicjatywę Partnerstwa Wschodniego

Współpraca z państwami Partnerstwa Wschodniego (PW) należała w 2017 r. do priorytetowych kierunków międzynarodowej działalności Szefa Służby Cywilnej.

Przedstawiciele państw inicjatywy PW wzięli udział w dwutygodniowych stażach urzędniczych w polskiej administracji rządowej. W ramach serii szkoleń zapoznali się też z polskim systemem służby cywilnej. Swoje doświadczenia stażyści zaprezentowali podczas konferencji podsumowującej w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. Doskonalone z roku na rok przedsięwzięcie stanowiło inspirację dla polskiego stanowiska wyrażonego w czasie Szczytu PW w Brukseli<sup>73</sup>. W deklaracji ze szczytu uznano, że formuła *job-shadowing*, którą wykorzystuje polski projekt, powinna być (1) stosowana

<sup>72</sup> Z członkami zespołu konsultowano m.in. zakres programu szkoleniowego Szefa Służby Cywilnej nt. etyki i uczciwości oraz testowano ćwiczenia planowane do wykorzystania w ramach tego programu.

<sup>73</sup> Szczyt odbył się 24 listopada 2017 r.

w procesie współpracy prowadzonej w ramach PW i reformy administracyjnej państw PW szerzej oraz (2) finansowana ze środków UE.

Poza projektem stażowym Szef Służby Cywilnej i jego przedstawiciele uczestniczyli w dwóch panelach eksperckich PW ds. Rządzenia i Reformy Administracji Publicznej (PAR Panel)<sup>74</sup>, a także w konferencjach regionalnych. Była to okazja, aby upowszechnić polskie doświadczenia w zakresie stosowania polityki szkoleniowej i standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej. Polska nadal pełniła rolę wiodącą (koordynatora) w jednym z obszarów PAR Panelu. Jest to wyrazem uznania Komisji Europejskiej dla aktywności Szefa Służby Cywilnej i jego zaangażowania w rozwój inicjatywy PW.

### ➔ **Zwiększenie aktywności na forum Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD)**

W 2017 r. znacznie wzrosło zaangażowanie Szefa Służby Cywilnej w prace Komitetu OECD ds. Zarządzania Publicznego (PGC) i jego ciał pomocniczych. Profesjonalizm polskich przedstawicieli i ich dotychczasowa aktywność została doceniona na forum OECD. Wyrazem tego był w szczególności wybór przedstawiciela Szefa Służby Cywilnej do Biura (prezydium) Komitetu<sup>75</sup>. Stronę polską zaproszono do bliższej współpracy z OECD, w ramach misji eksperckiej do Paragwaju. Polscy reprezentanci uczestniczyli w pracach zespołu zadaniowego ds. wskaźników stosowania Rekomendacji dotyczącej uczciwości w służbie publicznej. Byli także odpowiedzialni za współprowadzenie sesji tematycznej spotkania Sieci ds. Zatrudnienia i Zarządzania w Sektorze Publicznym. Ponadto Szef Służby Cywilnej, na prośbę Szefa KPRM, uczestniczył w 36. spotkaniu Sieci Wyższych Urzędników z Centrów Rządów, która zajmuje się funkcjonowaniem instytucji obsługujących władzę wykonawczą (premiera, rząd, prezydenta).

### ➔ **Nawiązanie współpracy z administracją norweską**

W 2017 r. zacieśniono współpracę z przedstawicielami instytucji administracji publicznej oraz świata nauki z Norwegii, w ramach projektu „Różne potrzeby, równe standardy”. Projekt, w którym wykorzystano polskie i norweskie doświadczenia, miał m.in. na celu podnieść świadomość pracowników administracji publicznej w zakresie potrzeb osób z niepełnosprawnościami.

Norweskie i polskie dobre praktyki dotyczące dostępności usług publicznych zaprezentowano podczas ogólnopolskiej konferencji „Różne potrzeby, równe standardy.

<sup>74</sup> Panel on Governance and Public Administration Reform – zmiana nazwy po szczycie Partnerstwa Wschodniego w październiku 2017 w Brukseli (wcześniej: Panel on Public Administration Reform).

<sup>75</sup> Trzyletnia kadencja rozpoczęła się 1 stycznia 2018 r.



Usługi publiczne dostępne dla wszystkich” i 3 seminariów lokalnych w Poznaniu, Gorzowie Wielkopolskim oraz Olsztynie. Uczestniczyli w nich eksperci z Polski i Norwegii.

Szef Służby Cywilnej zamierza wykorzystać wiedzę i doświadczenia norweskie, aby podnieść świadomość społeczną i uwrażliwić urzędników na kwestie związane z dostępnością usług. Ma to na celu poprawę jakości usług publicznych, które świadczy administracja.

### ➔ **Intensywne kontakty w ramach Europejskiej Sieci Administracji Publicznej (EUPAN)**

Poza regulaminowymi spotkaniami EUPAN, w których – na poziomie zarządczym – uczestniczył Szef Służby Cywilnej, ważnym wydarzeniem była 9. Europejska Konferencja Jakości. Zaprezentowano na niej dwie dobre praktyki z Polski<sup>76</sup>. Departament Służby Cywilnej KPRM zaangażował się zarówno w zbieranie i selekcję tych praktyk, jak i w nabór polskich uczestników konferencji.

Szef Służby Cywilnej, którego przedstawiciel pełni rolę Krajowego Koordynatora ds. CAF<sup>77</sup>, intensywnie promował w administracji rządowej wspólną metodę oceny. Służyły temu prezentacje na spotkaniach Rady Służby Publicznej i dyrektorów generalnych urzędów, ankieta nt. znajomości i zainteresowania stosowaniem CAF oraz szkolenia dla pracowników urzędów administracji rządowej<sup>78</sup>. Szef Służby Cywilnej nawiązał też współpracę z Narodowym Instytutem Samorządu Terytorialnego w Łodzi (NIST), który odpowiada za krajową koordynację CAF pośród jednostek samorządu terytorialnego. Oba podmioty wspierały funkcjonowanie zespołu ekspertów CAF<sup>79</sup>, a także aktywnie uczestniczyły w międzynarodowych spotkaniach korespondentów CAF.

W 2017 r. rozwijała się też współpraca bilateralna. Polskimi rozwiązaniami szczególnie zainteresowały się Ukraina, Armenia i Albania, czego dowodem były spotkania dwustronne Szefa Służby Cywilnej z wysokimi rangą przedstawicielami tych państw.

Szef Służby Cywilnej koordynował ponadto programy międzynarodowej wymiany urzędników. Organizował staże zagraniczne uczestników *Fast Stream*<sup>80</sup> i pośredniczył

<sup>76</sup> Dobre praktyki wdrożono w Urzędzie Miasta Lublin oraz w Urzędzie Miasta i Gminy Morawica.

<sup>77</sup> Wspólna Metoda Oceny.

<sup>78</sup> Szkolenia były kontynuowane w styczniu 2018 roku. W sumie przeszkolono 63 osoby z 28 urzędów, w tym 35 osób z 19 urzędów w 2017 r.

<sup>79</sup> Zespół ekspertów CAF działa przy NIST, który koordynuje pracę Zespołu.

<sup>80</sup> Brytyjski program przyspieszonej kariery – w Wielkiej Brytanii realizuje go Urząd Rady Ministrów.

w naborze polskich urzędników do *Young Leaders' Program* – rocznych studiów magisterskich w Japonii.

## 5.11. Wizerunek

- Wzrost poziomu zaufania społecznego do administracji
- Poprawa komunikacji z obywatelem i upraszczanie języka urzędowego

### ➤ Wzrost poziomu zaufania społecznego do administracji

Zaufanie to ogromny kapitał, na który pracuje się latami. Wyniki najnowszego raportu „Edelman Trust Barometer” wskazują, że globalny kryzys zaufania<sup>81</sup> trwa, jednak jeśli chodzi o Polskę – widać zmiany. Z przeprowadzonego w 2017 r. badania wynika, że w ostatnim roku zaufanie Polaków do instytucji wzrosło (zmiana lokaty z przedostatniej pozycji na piątą od końca). Także badania CBOS za rok 2017 pokazują, że polskie urzędy i ich pracownicy są postrzegani coraz lepiej<sup>82</sup>. W ocenie 73% badanych polscy urzędnicy są kompetentni – aż 91% respondentów wysoko oceniło kompetencje urzędnika, który załatwiał ich ostatnią sprawę<sup>83</sup>. Co więcej – zdecydowana większość ankietowanych (58%) zgadza się ze stwierdzeniem, że polscy urzędnicy pracują rzetelnie, a swoje obowiązki wykonują dokładnie, sumiennie z zaangażowaniem. W porównaniu do 2012 r. poziom zadowolenia z jakości obsługi w urzędach wzrósł znacząco<sup>84</sup>. Zdaniem 55% badanych urzędy są nastawione na rozwiązywanie problemów obywateli i sprawną obsługę klientów. W opinii publicznej polskie urzędy w ostatnich latach funkcjonują lepiej i sprawniej – poprawę w tym zakresie dostrzegło 44% ankietowanych<sup>85</sup>. Pomimo tego pozytywnego trendu i coraz wyższej oceny pracy urzędników nadal dominuje przekonanie, że ich liczba w naszym kraju jest zbyt duża (54%). Jest to jednak tendencja spadkowa<sup>86</sup> – wyniki ubiegłorocznego badania wskazują, że przybyło osób, które są przekonane, że liczba urzędników w Polsce jest odpowiednia (wzrost z 14 do 26%). Nadal jednak brakuje szczegółowych danych na temat oceny funkcjonowania służby cywilnej jako jednego z segmentów administracji

<sup>81</sup> Chodzi o zaufanie społeczne ogółem – do instytucji, rządu, mediów, biznesu, organizacji pozarządowych.

<sup>82</sup> Komunikat CBOS „Oceny funkcjonowania polskich urzędów i urzędników A.D. 2017”, grudzień 2017 (oprac. B. Badora), s. 10.

<sup>83</sup> Komunikat CBOS „Polak w urzędzie”, grudzień 2017 (oprac. R. Boguszewski), s. 4.

<sup>84</sup> Komunikat CBOS „Polak w urzędzie”, (...), s. 5; autor komunikatu odwołuje się do porównywalnych danych z 2012 r. i 2007 r.

<sup>85</sup> Komunikat CBOS „Oceny funkcjonowania (...)”, s. 6.

<sup>86</sup> Komunikat CBOS „Oceny funkcjonowania (...)”, s. 14.

publicznej. Ogólne badania, które dotyczą całej administracji, utrudniają wskazanie trendów i obszarów do poprawy w służbie cywilnej.

### ➤ **Poprawa komunikacji z obywatelem i upraszczanie języka urzędowego**

Nowoczesna administracja powinna odpowiadać na potrzeby obywateli. Dążenie do poprawy jakości i dostępności usług publicznych oraz wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom obywateli wpisują się w misję administracji publicznej, w tym rządowej. Wysoki poziom zaufania społecznego to efekt przejrzystości działania państwa i jego administracji<sup>87</sup>. To także wyraz zadowolenia z jakości świadczonych usług publicznych. O tym, czy państwo rzeczywiście pełni wobec obywateli służebną rolę, w znacznym stopniu świadczy język, którym posługują się urzędnicy. Dlatego w dążeniu do przejrzystości tak ważne są działania takie jak promocja prostej komunikacji na linii urząd – obywatel. W komunikacji z obywatelem polskie instytucje publiczne coraz częściej stosują model prostego języka, promowany m.in. w ramach szkoleń z przyjaznej komunikacji, które organizuje Szef Służby Cywilnej. Takie działania sprzyjają budowaniu wizerunku administracji publicznej nie tylko przyjaznej, ale także skutecznej.

---

<sup>87</sup> *Fjord Trends 2018, In transparency we trust*, s. 51.

## 6. Realizacja zadań służby cywilnej w 2017 r.

W 2017 roku Szef Służby Cywilnej koncentrował się na realizacji celów określonych w rocznym planie działalności:

- 1) poprawie komunikacji i jakości usług świadczonych przez administrację,
- 2) wsparciu procesu modernizacji zarządzania oraz zwiększeniu profesjonalizmu członków korpusu służby cywilnej,
- 3) wzmacnianiu pozytywnego wizerunku służby cywilnej na arenie międzynarodowej.

Priorytetem było też wspieranie procesu decyzyjnego w zakresie poprawy konkurencyjności wynagrodzeń w służbie cywilnej.

Szef Służby Cywilnej monitorował w minionym roku wykonanie planu działalności. Wykorzystywał w tym celu zestaw 20 wskaźników.

Ich poziom na koniec 2017 r. w dziesięciu przypadkach był wyższy od zamierzonego. Przykładowo, z zakresu prostej komunikacji przeszkolono w ramach szkoleń centralnych w służbie cywilnej więcej osób niż zakładano (375 zamiast 240). Przedstawiciele Szefa Służby Cywilnej wzięli udział w dwukrotnie większej niż planowano liczbie przedsięwzięć, które dotyczyły rozwoju kariery zawodowej (6 w miejsce 3). Pracownicy administracji rządowej liczniej uczestniczyli w Dniu otwartym dla służby cywilnej (260 osób zamiast 200). Spotkanie to ocenili wyżej niż zakładano – zadowolenie z formuły Dnia otwartego wyraziło 92% osób (wartość planowana – 75%). Wyższy niż przewidywano był także poziom satysfakcji członków korpusu służby cywilnej z uczestnictwa w szkoleniach centralnych – 94% osób zadeklarowało, że dzięki udziałowi w tych szkoleniach podniosło swoje kompetencje zawodowe (zakładana wartość – 87%). Absolwenci Akademii Analityka<sup>88</sup> w większym stopniu wykorzystali miejsca szkoleniowe w ramach szkoleń ustawicznych (134 zamiast 100). Bardziej intensywne niż zakładano była także współpraca z administracją Norwegii (11 spotkań bilateralnych w miejsce 3 planowanych).

Z przyczyn niezależnych od Szefa Służby Cywilnej (przebudowa bazy praktyk Obserwatorium Innowacji Sektora Publicznego OECD – OPSI) nie udało się zamieścić wszystkich przekazanych przez stronę polską przykładów innowacyjnych rozwiązań. Z tego względu w 2017 r. na platformie OPSI było dostępnych 10 praktyk (wartość zakładana – 12). Względy organizacyjne były powodem ograniczenia rekrutacji na Polską Konferencję Jakości Administracji Publicznej. Wzięło w niej udział 120 pracowników administracji rządowej i samorządowej (w miejsce planowanych 150).

<sup>88</sup> Działanie wprowadzone w ramach projektu „Akademia oceny wpływu regulacji”.

W 2017 r. znowelizowano jeden akt wykonawczy do ustawy o służbie cywilnej – tzw. rozprządzenie stanowiskowo–płacowe<sup>89</sup> (wartość przewidywana – 2). Po przeprowadzeniu dodatkowej analizy Szef Służby Cywilnej odstąpił od nowelizacji rozporządzenia określającego wynagrodzenie członków komisji dyscyplinarnych i rzeczników dyscyplinarnych<sup>90</sup>. Projektowana zmiana miała charakter porządkujący. Zostanie ona wprowadzona później wraz z innymi merytorycznymi poprawkami do rozporządzenia.

Tabela wskaźników celu 1			
Poprawa komunikacji i jakości usług świadczonych przez administrację			
Zadanie	Wskaźnik	Wartość wskaźnika na koniec 2017 r.	
		planowana	osiągnięta
1.1. Wspieranie prostej komunikacji na linii obywatel – urząd	Liczba osób przeszkolonych z zakresu prostej komunikacji	240	375
1.2. Promocja standardów dostępności usług publicznych, w tym standardów obsługi klientów z niepełnosprawnością	Liczba przedsięwzięć promujących standardy dostępności usług publicznych	3	4 <sup>91</sup>
	Wykorzystanie miejsc na szkoleniach ze standardów dostępności usług publicznych	21	21
1.3. Promowanie kariery zawodowej w służbie cywilnej	Liczba przedsięwzięć związanych z rozwojem kariery zawodowej, w których weźmie udział Szef Służby Cywilnej lub jego przedstawiciele	3	6 <sup>92</sup>
1.4. Organizacja spotkań z pracownikami administracji rządowej	Liczba uczestników Dnia otwartego dla służby cywilnej	200	260
	Odsetek osób zadowolonych z formuły Dnia otwartego dla służby cywilnej	73%	92%
1.5. Organizacja Polskiej Konferencji Jakości Administracji Publicznej	Liczba uczestników konferencji jakości	150	120

<sup>89</sup> Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 29 stycznia 2016 r. w sprawie określenia stanowisk urzędniczych, wymaganych kwalifikacji zawodowych, stopni służbowych urzędników służby cywilnej, mnożników do ustalania wynagrodzenia oraz szczegółowych zasad ustalania i wypłacania innych świadczeń przysługujących członkom korpusu służby cywilnej (Dz. U. z 2016 r., poz. 125, z późn. zm.).

<sup>90</sup> Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 9 kwietnia 2009 r. w sprawie wynagrodzenia członków wyższej Komisji Dyscyplinarnej Służby Cywilnej, komisji dyscyplinarnych oraz rzeczników dyscyplinarnych i ich zastępców (Dz.U. Nr 60, poz. 492).

<sup>91</sup> Ogólnopolska konferencja i 3 regionalne seminaria tematyczne.

<sup>92</sup> Trzykrotny udział w targach pracy, dwa spotkania ze studentami uczelni wyższych, udział w debacie podczas konferencji „Work Globally. For Poland”.

**Tabela wskaźników celu 2**  
**Wsparcie procesu modernizacji zarządzania**  
**oraz zwiększenie profesjonalizmu członków korpusu służby cywilnej**

Zadanie	Wskaźnik	Wartość wskaźnika na koniec 2017 r.	
		planowana	osiągnięta
2.1. Organizacja szkoleń centralnych w służbie cywilnej	Odsetek uczestników szkoleń centralnych, którzy uważają, że podnieśli kompetencje zawodowe na skutek udziału w szkoleniach	87%	94%
2.2. Zapewnienie dostępu oraz zwiększenie oferty szkoleń zdalnych dla członków korpusu służby cywilnej	Liczba nowych kursów udostępnionych na platformie <i>e-learning</i> KPRM	2	3
2.3. Wsparcie urzędów administracji rządowej w budowie kultury uczciwości	Opracowanie programu szkoleniowego wspierającego budowę kultury uczciwości w urzędach	1	1
2.4. Wsparcie rozwoju kompetencji kadr administracji rządowej, odpowiedzialnych za opracowywanie propozycji aktów prawnych	Uruchomienie studiów podyplomowych z zakresu oceny skutków regulacji	1	1
	Wykorzystanie miejsc szkoleniowych przez absolwentów Akademii Analityka w ramach szkoleń ustawicznych	100	134
	Opracowanie programu szkoleniowego z zakresu prowadzenia konsultacji publicznych	1	1
2.5. Doskonalenie systemów zarządzania w Inspekcji Weterynaryjnej oraz Państwowej Inspekcji Ochrony Roślin i Nasiennictwa	Liczba urzędów objętych działaniami doskonalącymi systemy zarządzania	35	36
2.6. Prowadzenie prac legislacyjnych w zakresie służby cywilnej	Liczba nowelizacji aktów wykonawczych do ustawy o służbie cywilnej	2	1 <sup>93</sup>

**Tabela wskaźników celu 3**  
**Wzmacnianie pozytywnego wizerunku służby cywilnej na arenie międzynarodowej**

Zadanie	Wskaźnik	Wartość wskaźnika na koniec 2017 r.	
		planowana	osiągnięta
3.1. Rozwój współpracy z krajami Partnerstwa Wschodniego (PW) w zakresie służby cywilnej	Liczba urzędników z krajów PW, którzy odbyli staże w polskich urzędach	18	18
	Liczba wizyt studyjnych Szefa Służby Cywilnej w krajach PW	1	1
3.2. Wymiana dobrych praktyk dotyczących administracji publicznej oraz promocja polskich rozwiązań w ramach OECD i EUPAN	Liczba polskich dobrych praktyk zamieszczonych na internetowej platformie OPSI OECD	12	10
	Liczba spotkań EUPAN z udziałem Szefa Służby Cywilnej lub jego przedstawicieli	7	7
3.3. Wzmacnianie współpracy z administracją Norwegii	Liczba spotkań z przedstawicielami administracji Norwegii w ramach współpracy bilateralnej	3	11

<sup>93</sup> Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 29 stycznia 2016 r. w sprawie określenia stanowisk urzędniczych, wymaganych kwalifikacji zawodowych, stopni służbowych urzędników służby cywilnej, mnożników do ustalania wynagrodzenia oraz szczegółowych zasad ustalania i wypłacania innych świadczeń przysługujących członkom korpusu służby cywilnej (tzw. rozporządzenie stanowiskowo-płacowe).

Tabela rezultatów celu 1	
Poprawa komunikacji i jakości usług świadczonych przez administrację	
Zadania	Główne rezultaty
1.1. Wspieranie prostej komunikacji na linii obywatel – urząd	<ul style="list-style-type: none"> <li>szkolenia centralne z tematu „Efektywna komunikacja w administracji publicznej” (16 sesji szkoleniowych dla 227 osób)</li> <li>szkolenia z zakresu prostej komunikacji dla:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ aplikantów Akademii Dyplomatycznej MSZ (31 osób)</li> <li>✓ uczestników Dnia otwartego dla służby cywilnej w województwie lubelskim i lubuskim (50 osób)</li> <li>✓ pracowników KPRM (27 osób)</li> <li>✓ uczestników konferencji „Różne potrzeby, równe standardy” (40 osób)</li> </ul> </li> <li>przygotowanie i upowszechnienie drugiego, rozszerzonego wydania broszury „Komunikacja pisemna. Rekomendacje”</li> </ul>
1.2. Promocja standardów dostępności usług publicznych, w tym standardów obsługi osób z niepełnosprawnością	<ul style="list-style-type: none"> <li>ogólnopolska konferencja „Różne potrzeby, równe standardy. Usługi publiczne dostępne dla wszystkich” (ponad 150 uczestników)</li> <li>3 seminaria tematyczne (w Poznaniu, Gorzowie Wielkopolskim i Olsztynie):               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ „Projektowanie uniwersalne – dostęp do informacji” (ok. 80 uczestników)</li> <li>✓ „Równość szans na rynku pracy” (ok. 110 uczestników)</li> <li>✓ „Usługi publiczne dostępne dla każdego” (ok. 80 uczestników)</li> </ul> </li> <li>szkolenia „Obsługa klienta z niepełnosprawnością” i „Projektowanie usług publicznych dostępnych dla osób z niepełnosprawnością” (21 sesji szkoleniowych dla 267 osób)</li> </ul>
1.3. Promowanie kariery zawodowej w służbie cywilnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>upowszechnienie wiedzy o służbie cywilnej w ramach 6 przedsięwzięć dotyczących rozwoju kariery zawodowej:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ targów pracy (targi „Praca.pl”, targi „Przyszłość i Kariera” na Wojskowej Akademii Technicznej, targi pracy na Uniwersytecie Jagiellońskim)</li> <li>✓ spotkań ze studentami („Uniwersyteckie spotkania z rynkiem pracy” na Uniwersytecie Warszawskim, projekt „Inter-Polit Leader” realizowany przez Uniwersytet Jagielloński)</li> <li>✓ debaty w trakcie konferencji „Work Globally. For Poland”, zorganizowanej na Uniwersytecie Wrocławskim</li> </ul> </li> </ul>
1.4. Organizacja spotkań z pracownikami administracji rządowej	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dzień otwarty dla służby cywilnej w KPRM (260 uczestników z urzędów administracji rządowej z całej Polski)</li> <li>spotkania z pracownikami administracji rządowej szczebla centralnego (w ramach Dnia Służby Cywilnej w Komendzie Głównej i Komendzie Stołecznej Policji oraz Dnia Pracownika Straży Granicznej w Komendzie Głównej Straży Granicznej)</li> <li>wizyty w urzędach administracji rządowej w terenie (w ramach Dnia otwartego dla służby cywilnej w Gorzowie Wielkopolskim i Lublinie)</li> </ul>
1.5. Organizacja Polskiej Konferencji Jakości Administracji Publicznej	<ul style="list-style-type: none"> <li>upowszechnienie 9 innowacyjnych rozwiązań wdrożonych w urzędach administracji publicznej w 3 obszarach: „Obywatel w centrum uwagi administracji”, „Budowanie kompetentnej administracji”, „Rola administracji publicznej w tworzeniu, realizacji i ocenie polityk publicznych” (ok. 120 uczestników reprezentujących administrację rządową i samorządową)</li> </ul>

Tabela rezultatów celu 2	
Wsparcie procesu modernizacji zarządzania oraz zwiększenie profesjonalizmu członków korpusu służby cywilnej	
Zadania	Główne rezultaty
2.1. Organizacja szkoleń centralnych w służbie cywilnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wydano 678 zaświadczeń o ukończeniu szkolenia, w ramach 3 szkoleń centralnych z zakresu:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ „Efektywna komunikacja w administracji publicznej” (16 sesji szkoleniowych dla 227 osób)</li> <li>✓ „Mediacja w postępowaniu administracyjnym” (17 sesji szkoleniowych dla 319 osób)</li> <li>✓ „Zarządzanie talentami w urzędzie” (9 sesji szkoleniowych dla 132 osób)</li> </ul> </li> </ul>
2.2. Zapewnienie dostępu oraz zwiększenie oferty szkoleń zdalnych dla członków korpusu służby cywilnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opublikowanie na platformie e-learningowej KPRM 3 kursów:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ „Tworzenie komunikatów pisemnych zrozumiałych i dopasowanych do odbiorcy”</li> <li>✓ „Obsługa klienta z niepełnosprawnością”</li> <li>✓ „Projektowanie usług publicznych dostępnych dla osób z niepełnosprawnością”</li> </ul>                             Łącznie wydano 828 certyfikatów ukończenia kursów.                         </li> </ul>
2.3. Wsparcie urzędów administracji rządowej w budowie kultury uczciwości	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przetłumaczenie na język polski i upowszczenie rekomendacji OECD na temat uczciwości w służbie publicznej</li> <li>• zalecenie Szefa Służby Cywilnej w zakresie promowania kultury uczciwości w służbie cywilnej wraz z:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ opracowanym programem szkoleniowym z zakresu etyki i uczciwości oraz wytycznymi, które pomagają trenerom wewnętrznym prowadzić szkolenia</li> <li>✓ kwestionariuszem do przeprowadzenia samooceny kultury uczciwości urzędu i formularzem do analizy zebranych danych</li> </ul> </li> <li>• ustanowienie Zespołu doradców ds. etyki w służbie cywilnej (w ministerstwach, urzędach centralnych i urzędach wojewódzkich)</li> <li>• warsztaty i szkolenia z zakresu etyki (dla pracowników Naczelnej Dyrekcji Archiwów Państwowych, kadry kierowniczej Urzędu Statystycznego w Katowicach, słuchaczy KSAP, uczestników Dnia otwartego dla służby cywilnej)</li> <li>• nowa zakładka w Serwisie Służby Cywilnej na temat etyki w urzędzie, promująca dobre praktyki w zakresie uczciwości</li> </ul>
2.4. Wsparcie rozwoju kompetencji kadr administracji rządowej, odpowiedzialnych za opracowanie propozycji aktów prawnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opracowanie „Międzyresortowego programu szkoleniowego z zakresu konsultacji publicznych”</li> <li>• szkolenia ustawiczne dla absolwentów Akademii Analityka (wykorzystano 134 miejsca szkoleniowe)</li> <li>• uruchomienie studiów podyplomowych z zakresu oceny skutków regulacji oraz szkoleń ustawicznych z zakresu technik analitycznych, stosowanych w ramach oceny skutków regulacji</li> </ul>
2.5. Doskonalenie systemów zarządzania w Inspekcji Weterynaryjnej (IW) oraz Państwowej Inspekcji Ochrony Roślin i Nasiennictwa (PIORiN)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opracowanie koncepcji dotyczącej wdrożenia nowoczesnych narzędzi zarządzania w IW i PIORiN</li> <li>• warsztaty i szkolenia dla pracowników                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 16 warsztatów w miastach wojewódzkich, przygotowujących urzędy do realizacji projektu</li> <li>✓ warsztaty dla kierowników urzędów oraz zespołów projektowych</li> <li>✓ szkolenia „szyte na miarę”, z zakresu problematyki prawno-proceduralnej (wykorzystano 348 miejsc szkoleniowych)</li> <li>✓ 16 warsztatów z zakresu zarządzania procesowego w warunkach zmiany instytucjonalnej</li> </ul> </li> <li>• opracowanie metodologii i programu Przeglądu Systemów Zarządzania</li> </ul>
2.6. Prowadzenie prac legislacyjnych w zakresie służby cywilnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nowelizacja tzw. rozporządzenia stanowiskowo-płacowego, która uwzględniła utworzenie Krajowej Administracji Skarbowej oraz włączenie stanowiska lekarza weterynarii i jego zastępcy do grupy wyższych stanowisk w służbie cywilnej</li> </ul>



Tabela rezultatów celu 3	
Wzmacnianie pozytywnego wizerunku służby cywilnej na arenie międzynarodowej	
Zadania	Główne rezultaty
3.1 Rozwój współpracy z krajami Partnerstwa Wschodniego (PW), w zakresie służby cywilnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• staże w służbie cywilnej dla przedstawicieli krajów Partnerstwa Wschodniego – zorganizowane we współpracy z KSAP i MSZ (18 stażystów z 6 państw)</li> <li>• współpraca wielostronna (udział w panelach eksperckich ds. Reformy Administracji Publicznej i konferencjach na Ukrainie i w Armenii)</li> <li>• współpraca dwustronna (wizyta studyjna Szefa Służby Cywilnej na Ukrainie, spotkanie z grupą roboczą ds. reformy służby publicznej Armenii)</li> </ul>
3.2. Wymiana dobrych praktyk dotyczących administracji publicznej oraz promocja polskich rozwiązań w ramach OECD i EUPAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zwiększenie do 10 liczby polskich dobrych praktyk, które są dostępne na platformie internetowej Obserwatorium Innowacji Sektora Publicznego OECD (OPSI)</li> <li>• 11 spotkań w ramach współpracy z OECD (m.in. udział w pracach Komitetu ds. Zarządzania Publicznego, Sieci Wyższych Urzędników Centrów Rządów, Grupy Roboczej Wyższych Urzędników ds. Uczciwości, Obserwatorium Innowacji Sektora Publicznego, Sieci ds. Zatrudnienia i Zarządzania w Sektorze Publicznym)</li> <li>• 7 spotkań w ramach Europejskiej Sieci Administracji Publicznej (spotkania na szczeblu roboczym i szczeblu Dyrektorów Generalnych EUPAN, Europejska Konferencja Jakości, spotkania krajowych korespondentów CAF)</li> <li>• spotkania z przedstawicielami administracji Wielkiej Brytanii, Węgier, Albanii, Tajwanu</li> <li>• promowanie w służbie cywilnej: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Wspólnej Metody CAF (m.in. udział delegacji polskiej w międzynarodowym webinarium<sup>94</sup> nt. poświadczenia jakości zastosowania CAF, prezentacja CAF na spotkaniu Rady Służby Publicznej i spotkaniu dyrektorów generalnych urzędów, ankieta wśród dyrektorów generalnych urzędów nt. znajomości zasad CAF, szkolenia dla 35 osób z 19 urzędów, które przygotowują się do przeprowadzenia samooceny)</li> <li>✓ konkursu o Europejską Nagrodę Sektora Publicznego (pełnienie roli punktu kontaktowego dla administracji rządowej i samorządowej, 2 polskie urzędy wyróżnione w konkursie certyfikatem dobrej praktyki)</li> <li>✓ dokumentów opracowanych przez OECD i EUPAN (publikacje w internetowym Serwisie Służby Cywilnej)</li> </ul> </li> </ul>
3.3. Wzmacnianie współpracy z administracją Norwegii	<ul style="list-style-type: none"> <li>• promowanie dobrych polskich i norweskich praktyk z zakresu dostępności usług publicznych podczas: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2 wizyt studyjnych przedstawicieli polskiej administracji w Norwegii,</li> <li>✓ ogólnopolskiej konferencji i 3 regionalnych seminariów tematycznych z udziałem norweskich ekspertów</li> </ul> </li> </ul>

<sup>94</sup> Webinarium to internetowe seminarium.

Tabela rezultatów zadania priorytetowego	
Wspieranie procesu decyzyjnego w zakresie poprawy konkurencyjności wynagrodzeń w służbie cywilnej	
Zadania	Główne rezultaty
4.1. Planowanie i nadzór nad wykorzystaniem środków na wynagrodzenia z uwzględnieniem obszarów, w których sytuacja płacowa jest szczególnie trudna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• weryfikacja danych do projektu ustawy budżetowej na 2018 r. (urzędy przekazały ok. 460 formularzy planistycznych)</li> <li>• materiały informacyjne i stanowiska Szefa Służby Cywilnej do projektu ustawy budżetowej na 2017 r. na temat:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ wynagrodzeń w służbie cywilnej wraz z propozycją poprawy sytuacji płacowej najniżej uposażonych członków korpusu służby cywilnej – dla Ministra Finansów</li> <li>✓ proponowanego średniorocznego wskaźnika wzrostu wynagrodzeń w państwowej sferze budżetowej na 2018 r. – dla Stałego Komitetu Rady Ministrów i Rady Ministrów</li> <li>✓ projektu ustawy budżetowej w części dotyczącej środków na wynagrodzenia i szkolenia członków korpusu służby cywilnej (na wstępnym i ostatecznym etapie projektowania ustawy budżetowej) – dla Rady Służby Publicznej i Rady Ministrów</li> </ul> </li> <li>• weryfikacja danych sprawozdawczych nt. środków na wynagrodzenia członków korpusu służby cywilnej (ok. 3,8 tys. formularzy sprawozdawczych, które przekazali dyrektorzy generalni i kierownicy urzędów)</li> <li>• sprawozdania z wykonania ustawy budżetowej na 2016 r. w części dotyczącej służby cywilnej – na potrzeby prac parlamentarnych oraz prac Rady Służby Publicznej</li> <li>• weryfikacja wniosków o uruchomienie środków z rezerwy celowej na wypłatę dodatków służby cywilnej (na skutki przechodzące mianowań w 2016 i na skutki mianowań w 2017 r.)</li> </ul>
4.2. Monitorowanie sytuacji płacowej korpusu służby cywilnej i prowadzenie prac analitycznych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• badania, raporty, analizy na temat sytuacji płacowej korpusu służby cywilnej, w tym raporty monitorujące różnice w wynagrodzeniach w korpusie na tle sektora publicznego i gospodarki narodowej:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ badanie zatrudnienia i wynagrodzeń w administracji państwowej, rządowej oraz samorządowej, które przeprowadził GUS na zlecenie Szefa Służby Cywilnej (badanie objęło ponad 10 000 jednostek, które zatrudniają ok. 1 mln osób)</li> <li>✓ badanie indywidualnych wynagrodzeń zasadniczych (mnożników) członków korpusu służby cywilnej (badanie objęło ok. 1,9 tys. urzędów)</li> <li>✓ kalkulacja skutków wzrostu płacy minimalnej na wynagrodzenia w służbie cywilnej i budżet państwa – na potrzeby Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej</li> <li>✓ monitoring wysokości mnożników kwoty bazowej, które służą do ustalenia wynagrodzenia zasadniczego powiatowych lekarzy weterynarii i ich zastępców oraz analiza prawidłowości zasad wynagradzania osób zajmujących te stanowiska</li> <li>✓ broszura nt. zatrudnienia i wynagrodzeń w administracji publicznej w 2016 r.</li> <li>✓ informacja nt. zatrudnienia i wynagrodzeń w administracji publicznej w 2016 r. – na podstawie badania zrealizowanego przez GUS</li> <li>✓ informacja porównawcza nt. wynagrodzeń w urzędach wojewódzkich i urzędach marszałkowskich – dla Rady Służby Publicznej</li> <li>✓ informacje nt. zatrudnienia i wynagrodzeń w służbie cywilnej – na potrzeby współpracy z GUS i Eurostatem</li> </ul> </li> </ul>

Aktywność Szefa Służby Cywilnej i podległego Departamentu Służby Cywilnej KPRM (DSC) wykraczała poza realizację celów ujętych w planie działalności na 2017 r.

Oprócz pracy bieżącej (np. udzielanie pisemnych i ustnych wyjaśnień w odpowiedzi na pisma i zapytania interesariuszy, współpraca ze związkami zawodowymi, obsługa prac Rady Służby Publicznej i Wyższej Komisji Dyscyplinarnej Służby Cywilnej) wykonywano także inne istotne zadania. Przykładem jest ocena wniosków dysponentów, przygotowywanie rekomendacji i projektów uchwał Rady Ministrów dotyczących podziału rezerwy płacowej na zmiany organizacyjne i nowe zadania. W 2017 r. Rada Ministrów uwzględniła 14 wniosków dysponentów o przyznanie dodatkowych środków z tej rezerwy na łączną kwotę 1 999 tys. zł (bez pochodnych).

Na uwagę zasługuje też współpraca z Krajową Szkołą Administracji Publicznej imienia Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego. Współpracę tę prowadzono w wielu obszarach. Przykładowo, w ramach zmodernizowanego procesu rekrutacji do KSAP, grupa asesorów w służbie cywilnej przeprowadziła 7 sesji Assessment Center<sup>95</sup>. W ramach promowania modelu prostej komunikacji, pracownicy DSC poprowadzili dla słuchaczy KSAP – jako przyszłych urzędników – warsztaty pt. „Prosty język skutecznym narzędziem komunikacji”. Pracownicy DSC wspierali KSAP merytorycznie także w zakresie wprowadzania systemu oceny postaw i kompetencji słuchaczy. Szkoła korzystała też z doświadczenia DSC w prowadzeniu działań komunikacyjnych i promocyjnych, czego przykładem był wspólny udział w targach pracy i spotkaniach ze studentami, pomoc w przygotowywaniu materiałów promocyjnych, infografik i videografik na stronę internetową i profil KSAP w mediach społecznościowych.

---

<sup>95</sup> Wzięło w nich udział 80 kandydatów do KSAP.

## 7. Załączniki

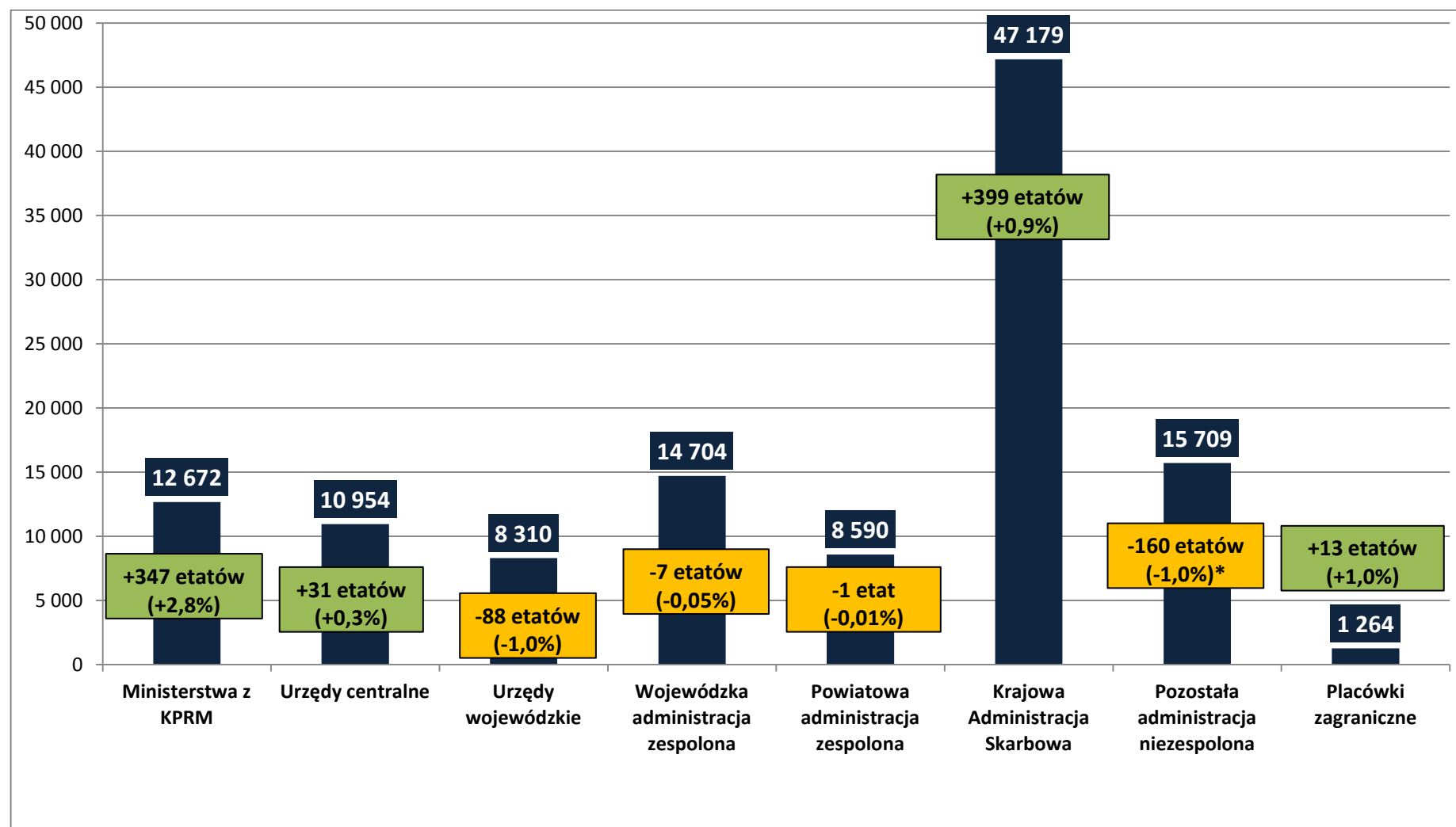
- nr 1   Zatrudnienie w służbie cywilnej w 2017 r.
- nr 2   Wynagrodzenia w służbie cywilnej w 2017 r.
- nr 3   Regionalne zróżnicowanie wynagrodzeń w administracji publicznej
- nr 4   Fluktuacja w służbie cywilnej w 2017 r.
- nr 5   Struktura demograficzno-społeczna korpusu służby cywilnej w 2017 r.
- nr 6   Nabór w służbie cywilnej w 2017 r.
- nr 7   Oceny w służbie cywilnej w 2017 r.
- nr 8   Szkolenia w 2017 r.
- nr 9   Mianowania w służbie cywilnej w 2017 r.
- nr 10   Godziny nadliczbowe w służbie cywilnej w 2017 r.
- nr 11   Postępowanie wyjaśniające, dyscyplinarne i kary dyscyplinarne w służbie cywilnej w 2017 r.
- nr 12   Etyka w służbie cywilnej w 2017 r.



Załącznik nr 1

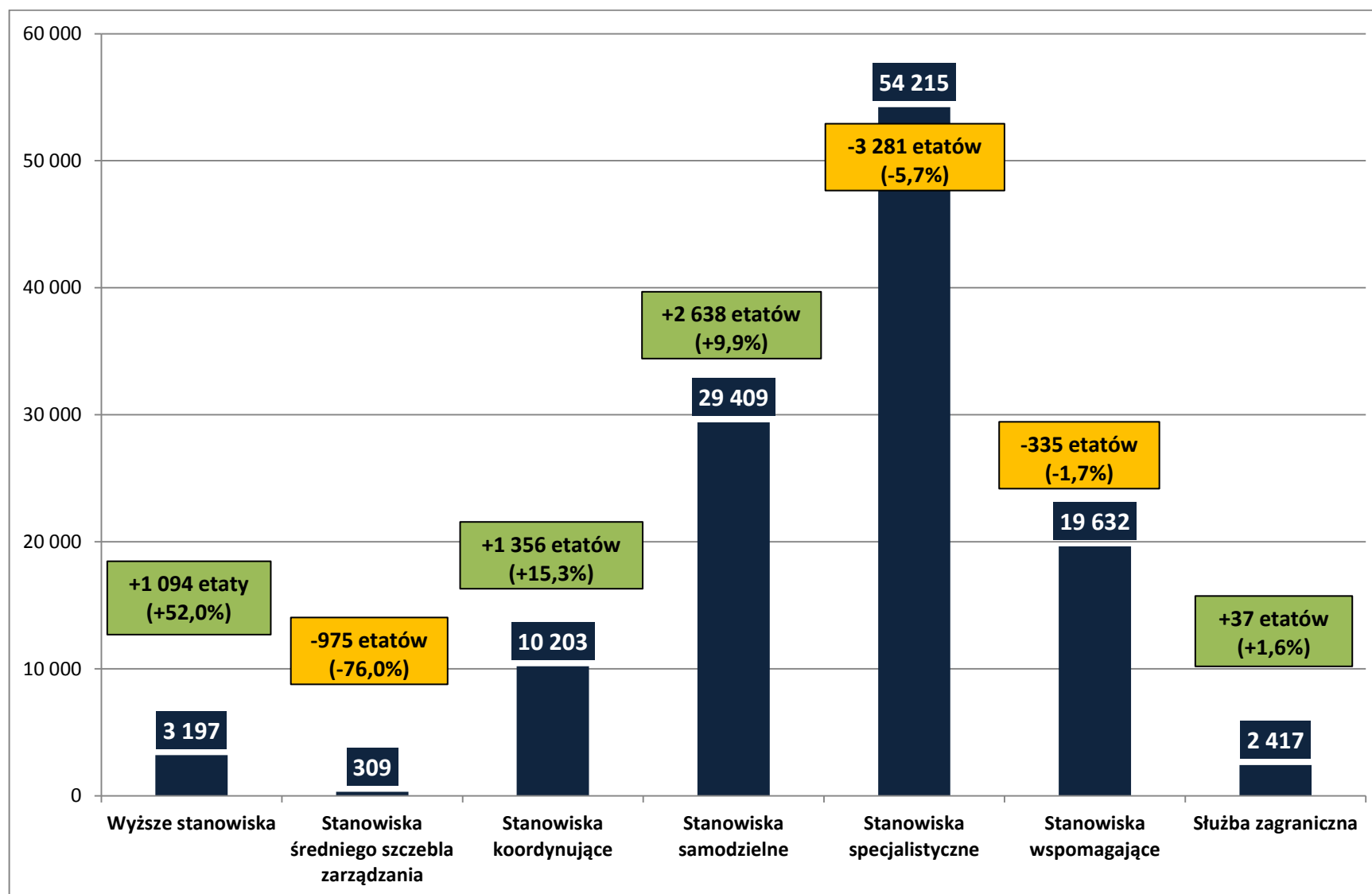
## Zatrudnienie w służbie cywilnej w 2017 r.

**Wykres 1.** Dynamika poziomu zatrudnienia przeciętnego w korpusie służby cywilnej według kategorii urzędów w latach 2016-2017 (w etatach)



\* w sprawozdaniu za rok 2016, do pozostałej administracji niezespólonej zaliczane były izby celne, które w roku 2017 stały się częścią Krajowej Administracji Skarbowej. Przedstawiona dynamika dotyczy danych w warunkach za 2017 r.

**Wykres 2.** Dynamika poziomu zatrudnienia przeciętnego w korpusie służby cywilnej według grup stanowisk w latach 2016-2017 (w etatach)



**Tabela 1.** Zmiany na wyższych stanowiskach w służbie cywilnej w 2017

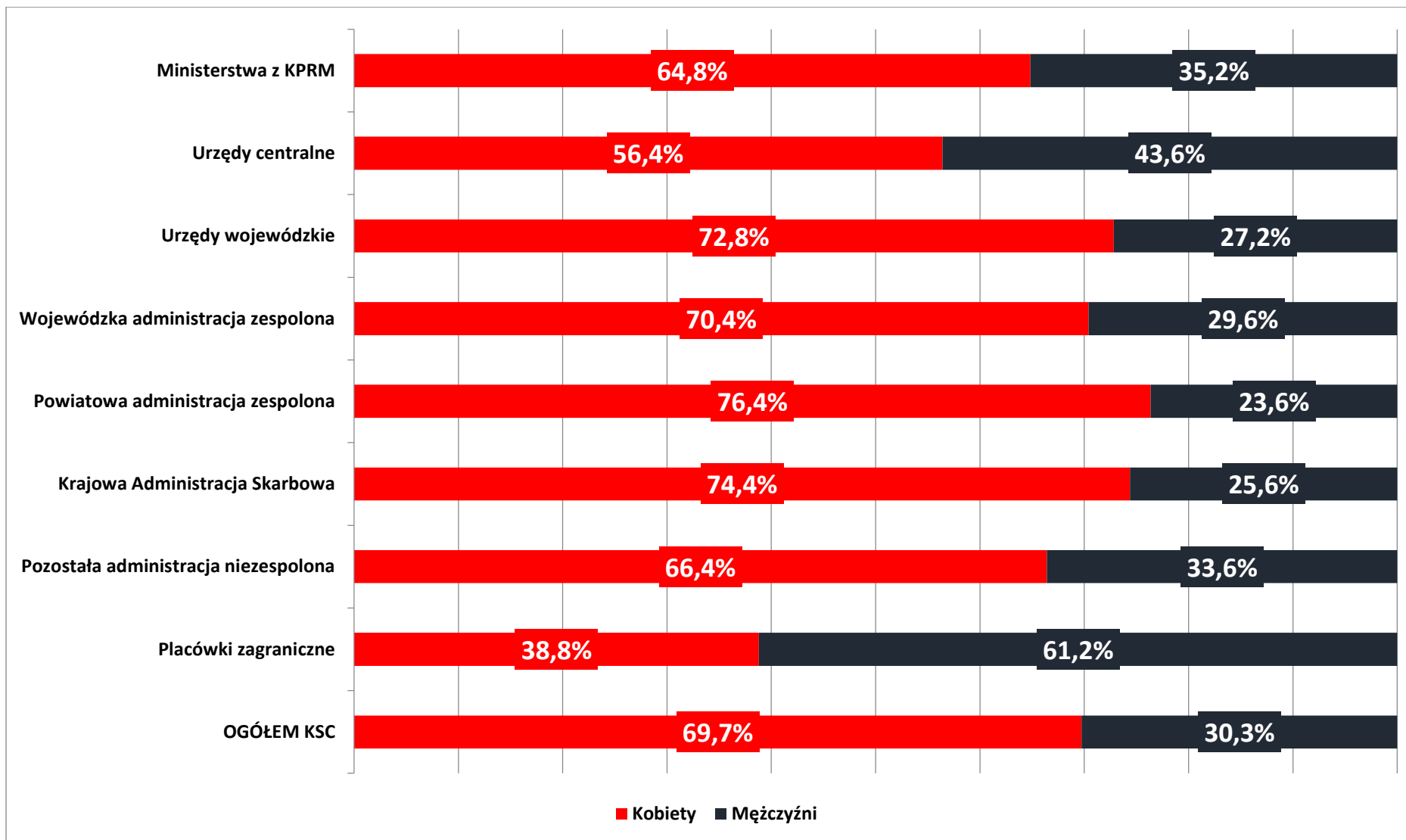
Wyszczególnienie	Ministerstwa z KPRM	Urzędy centralne	Urzędy wojewódzkie	Krajowa Administracja Skarbowa	Wojewódzkie i powiatowe inspektoraty weterynarii	OGÓLEM
<b>Liczba osób, które w 2017 r. zostały powołane na wyższe stanowisko</b>	<b>342</b>	<b>86</b>	<b>89</b>	<b>1 052</b>	<b>53</b>	<b>1 622</b>
liczba osób, które zostały powołane spoza korpusu służby cywilnej	132	17	41	31	2	223
liczba osób, które zostały powołane spośród członków korpusu służby cywilnej	210	69	48	1 021	51	1 399
<b>Liczba osób, które w 2017 r. przestały zajmować wyższe stanowisko<sup>1</sup></b>	<b>328</b>	<b>134</b>	<b>77</b>	<b>146</b>	<b>59</b>	<b>744</b>
liczba osób, które zajęły w tym samym urzędzie inne wyższe stanowisko	97	41	31	30	10	209
liczba osób, które zajęły w tym samym urzędzie stanowisko inne niż wyższe	121	50	23	68	9	271
liczba osób, które zakończyły stosunek pracy z urzędem <sup>2</sup>	95	41	21	48	40	245
pozostałe przypadki	15	2	2	0	0	19

<sup>1</sup> Dotyczy osób, które zostały odwołane ze stanowiska albo zostały przesunięte na inne wyższe stanowisko poprzez porozumienie zmieniające.

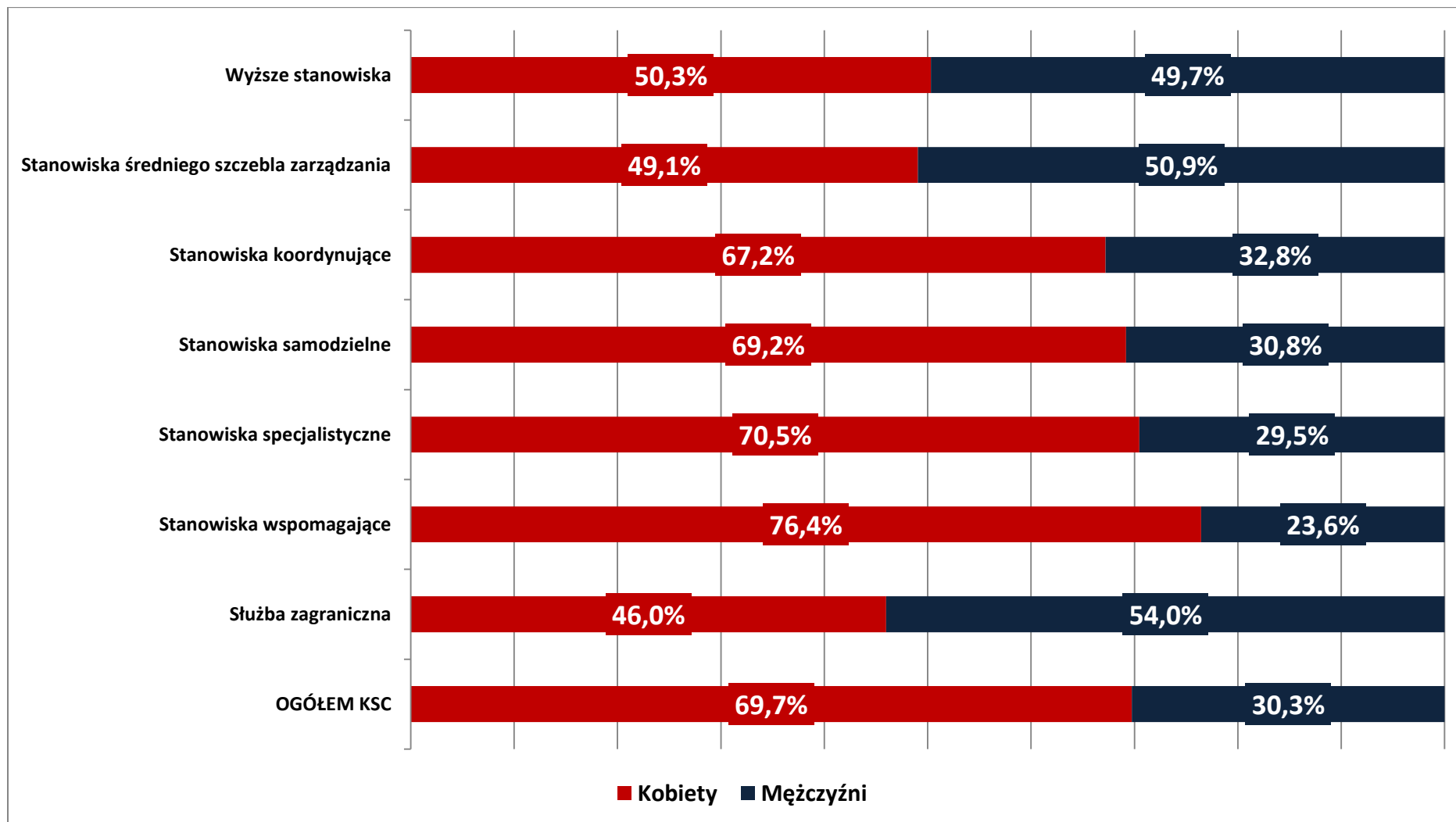
<sup>2</sup> Dotyczy osób, które rozwiązały stosunek pracy albo wróciły na stanowisko w innym urzędzie.



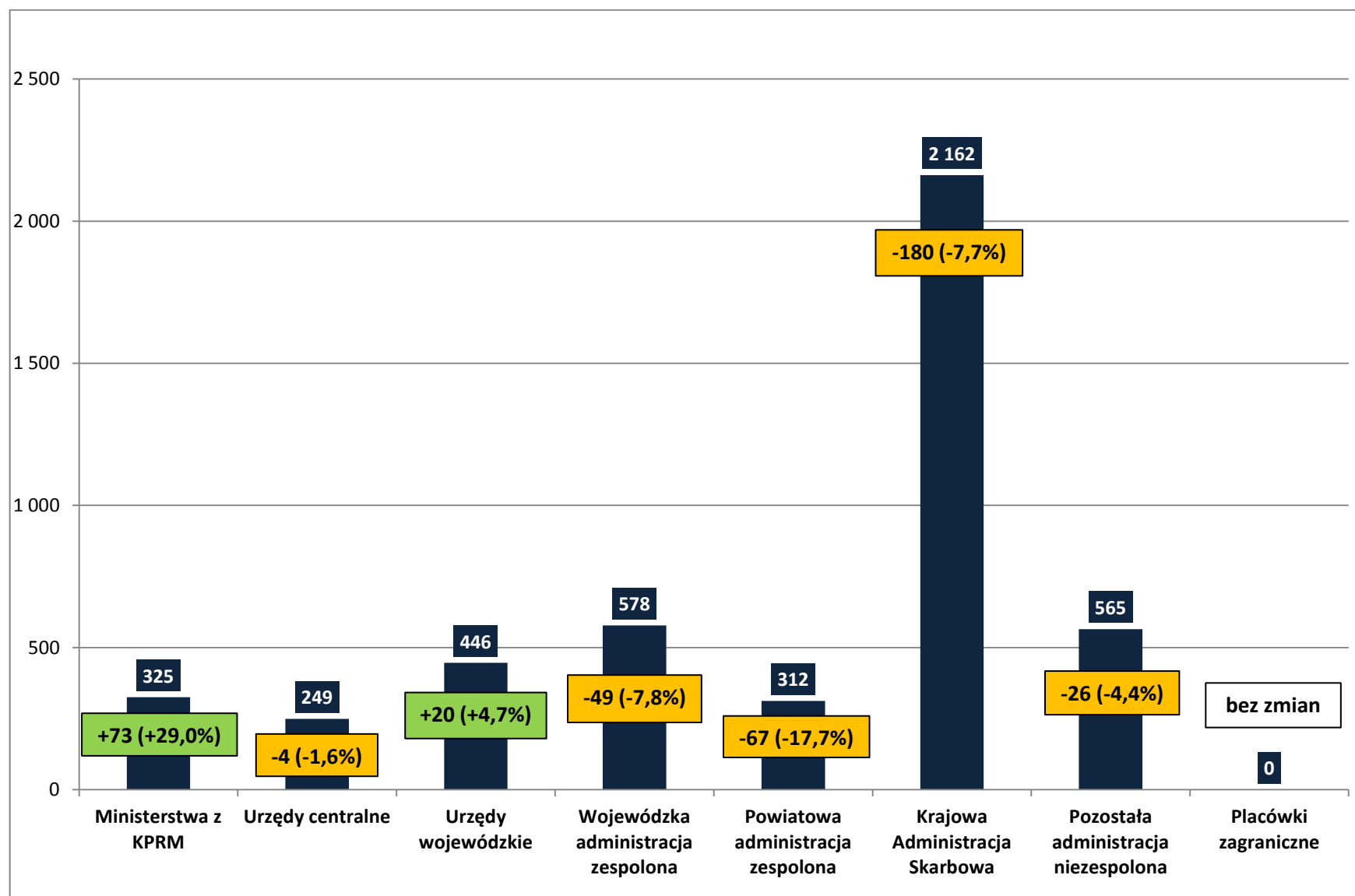
**Wykres 3.** Udział kobiet i mężczyzn na stanowiskach należących do korpusu służby cywilnej według kategorii urzędów  
(stan na dzień 31.12.2017 r.)



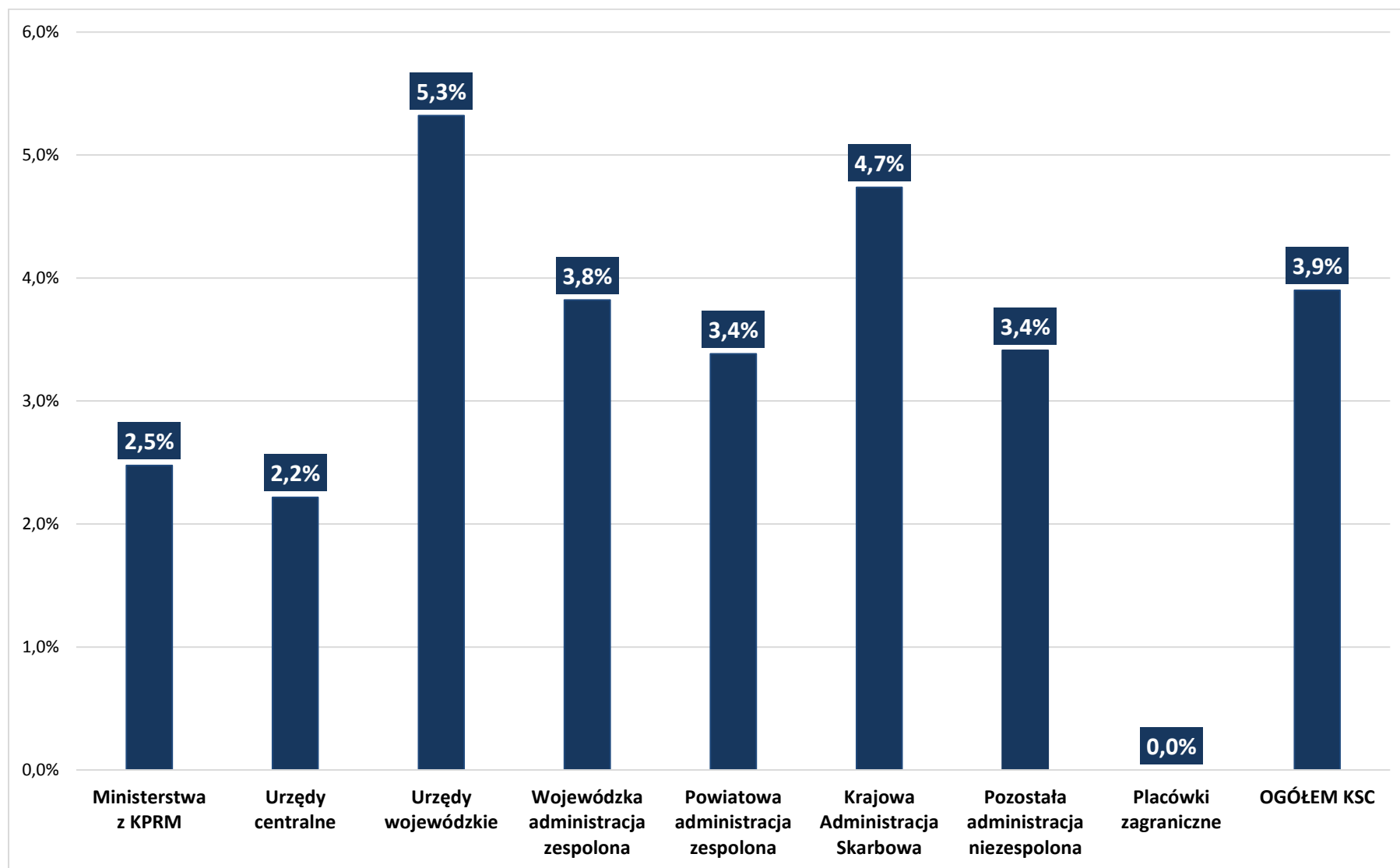
**Wykres 4.** Udział kobiet i mężczyzn na stanowiskach należących do korpusu służby cywilnej według grup stanowisk  
(na dzień 31.12.2017 r.)



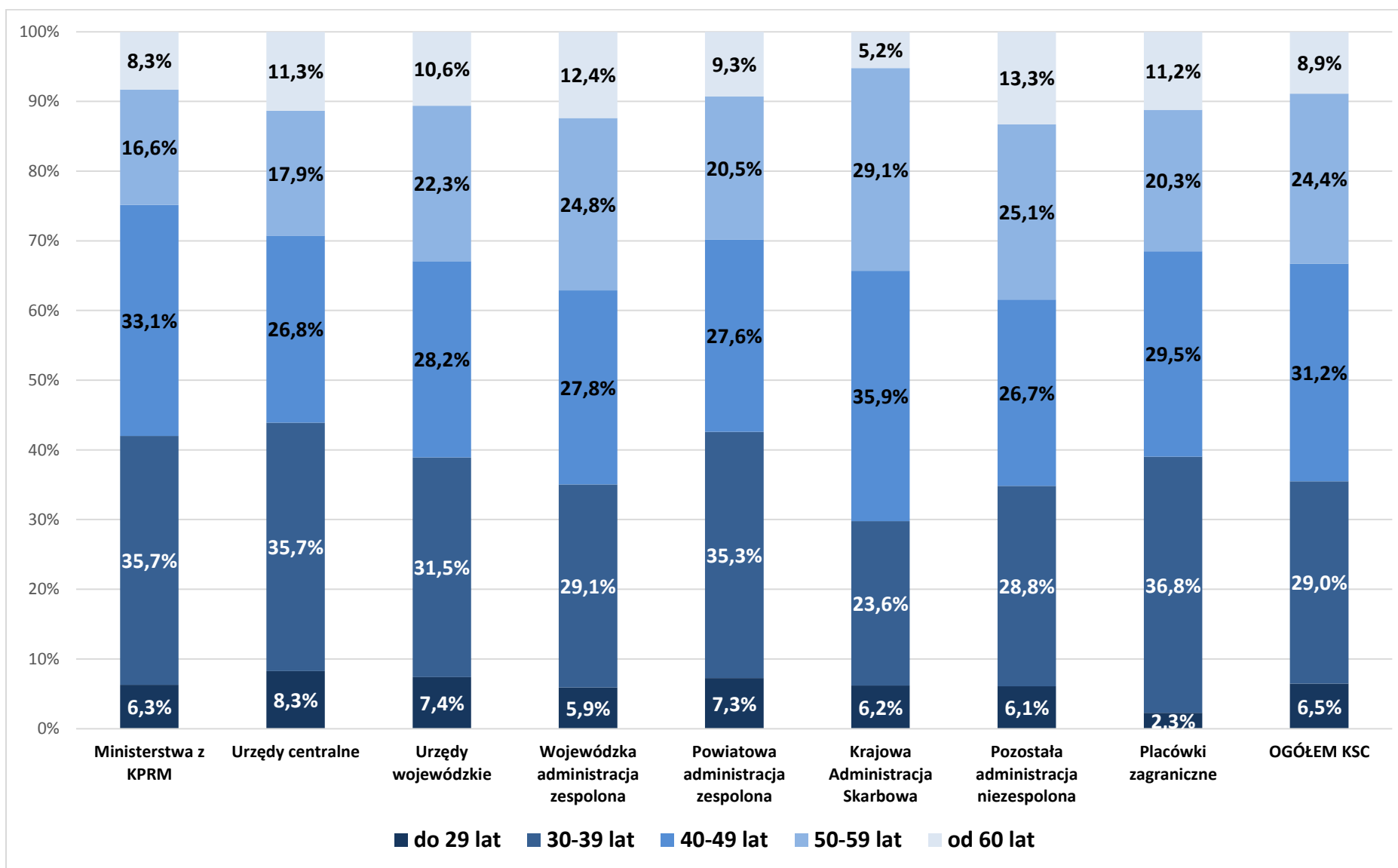
**Wykres 5.** Dynamika zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami według kategorii urzędów w latach 2016-2017 (w osobach)



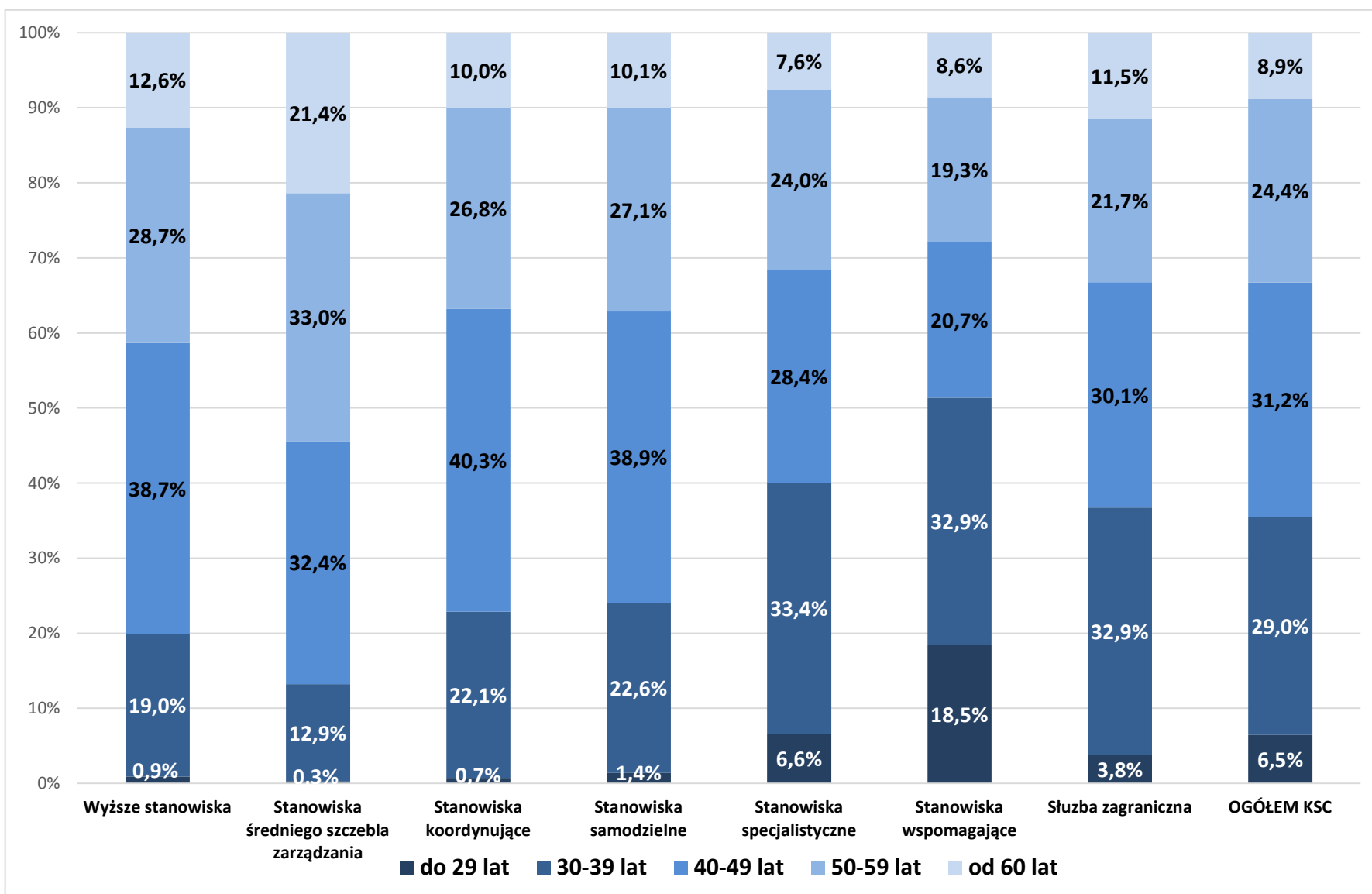
**Wykres 6.** Udział zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami według kategorii urzędów w 2017 (w osobach)



**Wykres 7.** Zatrudnienie w korpusie służby cywilnej według wieku oraz kategorii urzędów (stan na dzień 31.12.2017 r., w osobach)



**Wykres 8.** Zatrudnienie w korpusie służby cywilnej według wieku oraz grup stanowisk (stan na dzień 31.12.2017 r., w osobach)

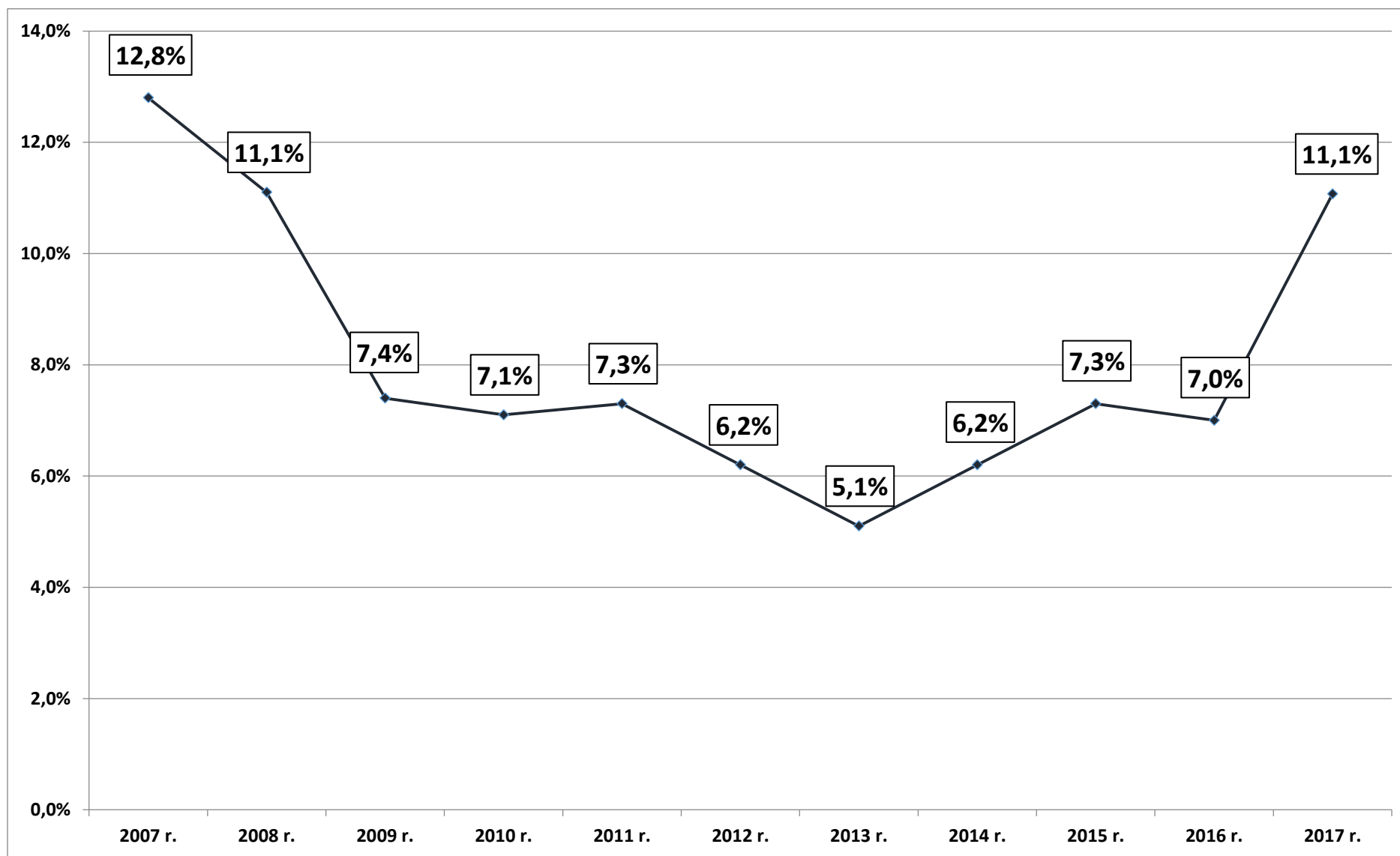




Załącznik nr 2

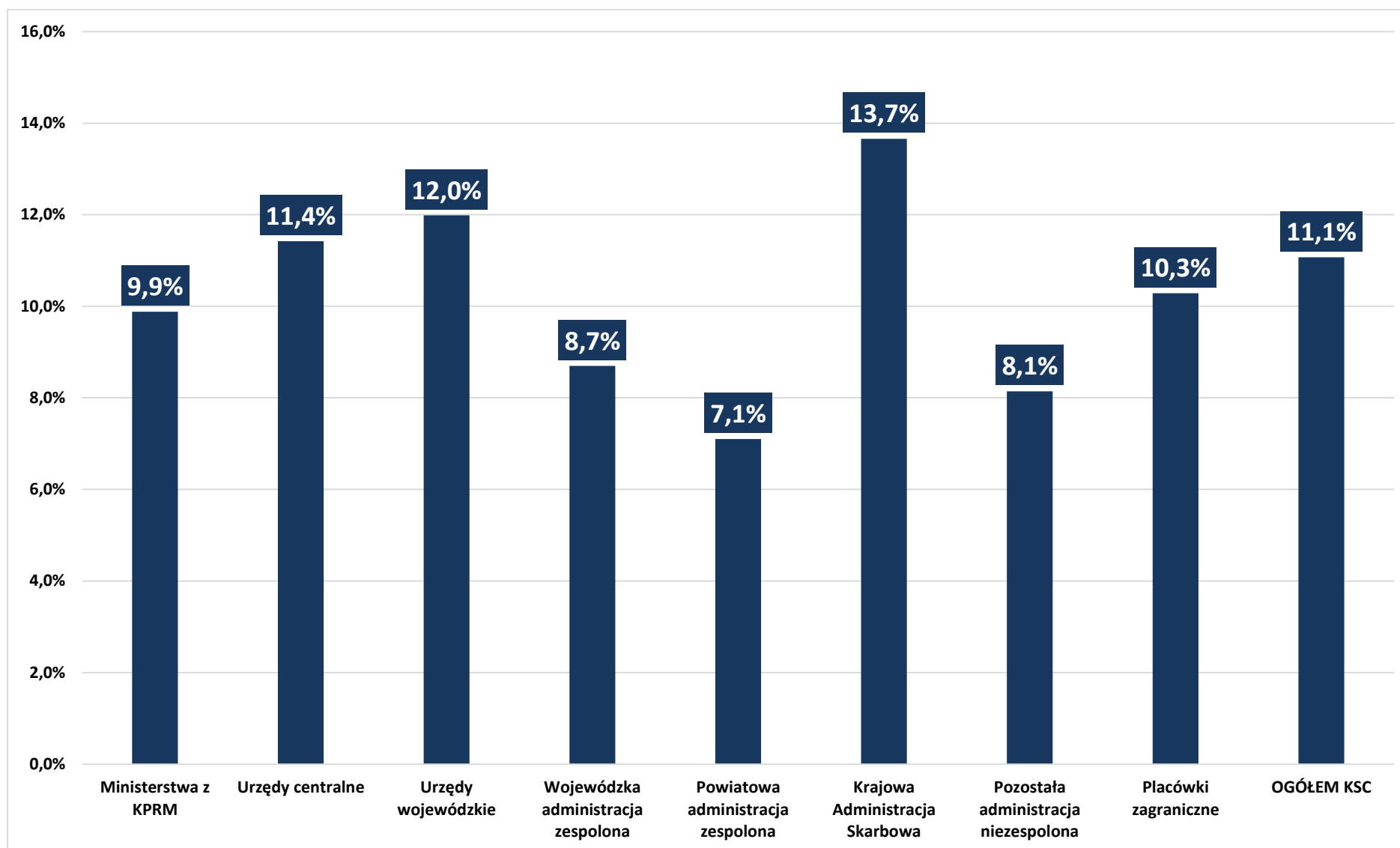
## **Fluktuacja w służbie cywilnej w 2017 r.**

**Wykres 1.** Wskaźnik fluktuacji zatrudnienia (odejść) w korpusie służby cywilnej w latach 2007-2017





**Wykres 2.** Wskaźnik fluktuacji zatrudnienia (odejść) w korpusie służby cywilnej według kategorii urzędów w 2017 r.



**Tabela 1.** Wskaźnik fluktuacji zatrudnienia (odejść) w korpusie służby cywilnej według typów urzędów w 2017 r.

Typ urzędu	Poziom fluktuacji (odejść z urzędów)
Komendy wojewódzkie Państwowej Straży Pożarnej	15,0%
Krajowa Administracja Skarbowa	13,7%
Wojewódzkie inspektoraty nadzoru budowlanego	13,2%
Urzędy wojewódzkie	12,0%
Urzędy centralne	11,4%
Regionalne dyrekcje ochrony środowiska	11,2%
Wojewódzkie urzędy ochrony zabytków	10,9%
Regionalne zarządy gospodarki wodnej	10,9%
Wojewódzkie inspektoraty ochrony środowiska	10,6%
Wojewódzkie inspektoraty farmaceutyczne	10,6%
Wojewódzkie sztaby wojskowe	10,4%
Placówki zagraniczne	10,3%
Ministerstwa z KPRM	9,9%
Urzędy morskie	9,7%
Powiatowe inspektoraty weterynarii	9,2%
Wojewódzkie inspektoraty weterynarii	9,1%
Okręgowe urzędy górnicze	8,8%
Komendy powiatowe (miejskie) Państwowej Straży Pożarnej	8,5%
Powiatowe inspektoraty nadzoru budowlanego	8,2%
Kuratoria oświaty	8,2%
Urzędy statystyczne	8,0%
Wojewódzkie inspektoraty ochrony roślin i nasiennictwa	8,0%
Komendy wojewódzkie Policji wraz z Komendą Stołeczną Policji	7,8%
Wojewódzkie inspektoraty jakości handlowej artykułów rolno-spożywczych	7,4%
Wojewódzkie inspektoraty inspekcji handlowej	7,2%
Okręgowe inspektoraty rybołówstwa morskiego	6,7%
Komendy powiatowe (miejskie) Policji	6,6%
Wojskowe komendy uzupełnień	6,4%
Wojewódzkie inspektoraty transportu drogowego	6,2%
Archiwa państwowe	5,8%
Urzędy żeglugi śródlądowej	5,4%
Okręgowe urzędy miar	5,1%
Oddziały Straży Granicznej	4,9%
Graniczne inspektoraty weterynarii	2,0%

Kolorem czerwonym wyróżniono typy urzędów, w których wskaźnik fluktuacji był wyższy od przeciętnego w służbie cywilnej (11,1%)

**Tabela 2.** Wskaźnik fluktuacji zatrudnienia (odejść) w korpusie służby cywilnej według grup stanowisk w 2017 r.

<b>Grupa stanowisk</b>	<b>Poziom fluktuacji (odejść z urzędów)</b>
Stanowiska specjalistyczne	11,8%
Stanowiska samodzielne	11,5%
Stanowiska wspomagające	11,1%
Stanowiska średniego szczebla zarządzania	10,0%
Służba zagraniczna	9,4%
Wyższe stanowiska	9,0%
Stanowiska koordynujące	7,0%

Kolorem czerwonym wyróżniono grupy stanowisk, w których wskaźnik fluktuacji był wyższy od przeciętnego w służbie cywilnej (11,1%)

**Tabela 3.** Wskaźnik fluktuacji zatrudnienia (odejść) w korpusie służby cywilnej według województw w 2017 r.

Województwo	Poziom fluktuacji (odejść z urzędów)
świętokrzyskie	14,2%
kujawsko-pomorskie	12,9%
opolskie	12,9%
mazowieckie	12,7%
pomorskie	12,3%
wielkopolskie	12,2%
dolnośląskie	12,1%
łódzkie	10,9%
warmińsko-mazurskie	10,8%
zachodniopomorskie	10,7%
lubuskie	10,7%
podlaskie	9,2%
małopolskie	8,4%
lubelskie	8,3%
podkarpackie	7,0%
śląskie	7,0%

Kolorem czerwonym wyróżniono województwa, w których wskaźnik fluktuacji był wyższy od przeciętnego w służbie cywilnej (11,1%)



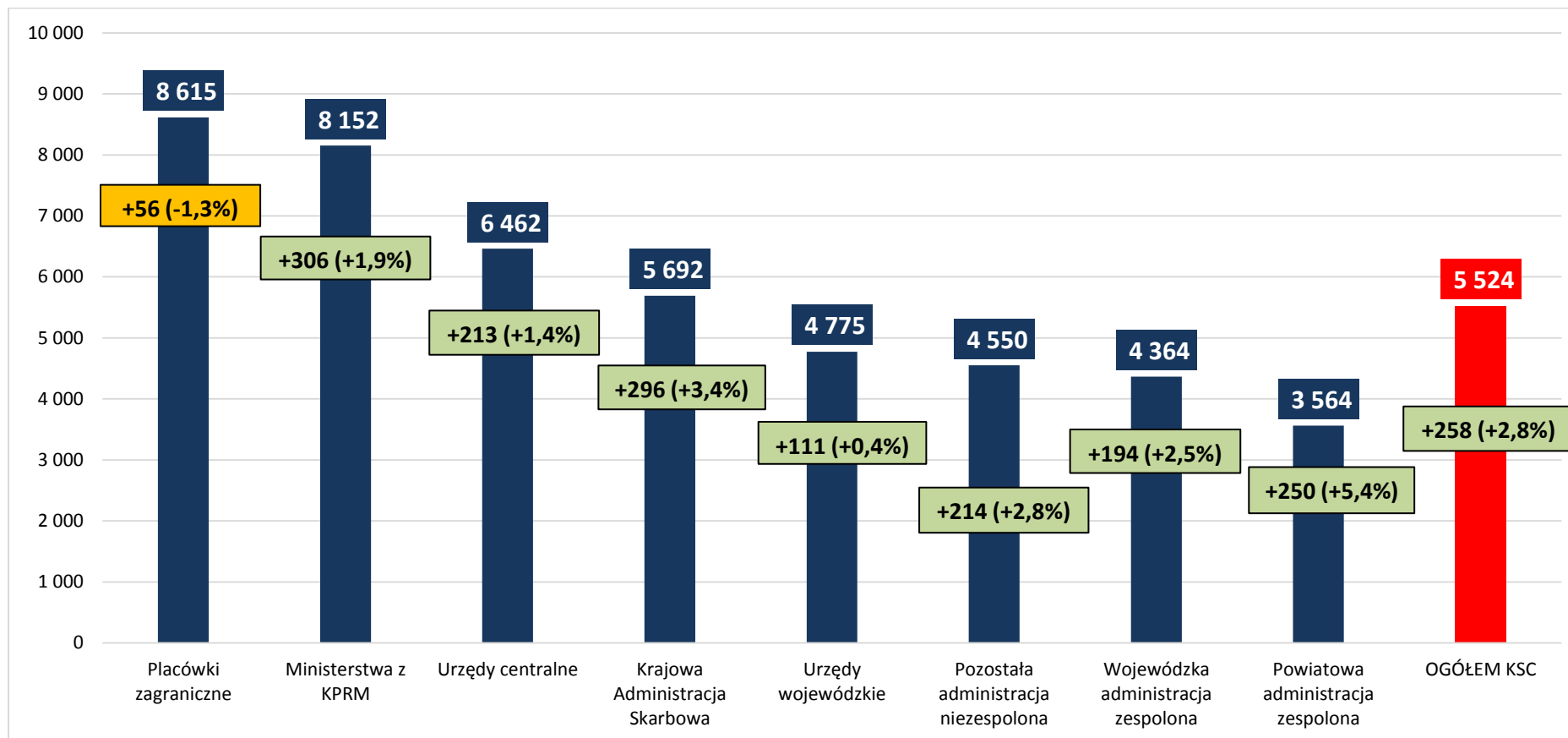
Załącznik nr 3

## **Wynagrodzenia w służbie cywilnej w 2017 r.**

**Tabela 1.** Ranking 40 urzędów z najniższym przeciętnym miesięcznym wynagrodzeniem całkowitym w 2017 roku (w zł, brutto)

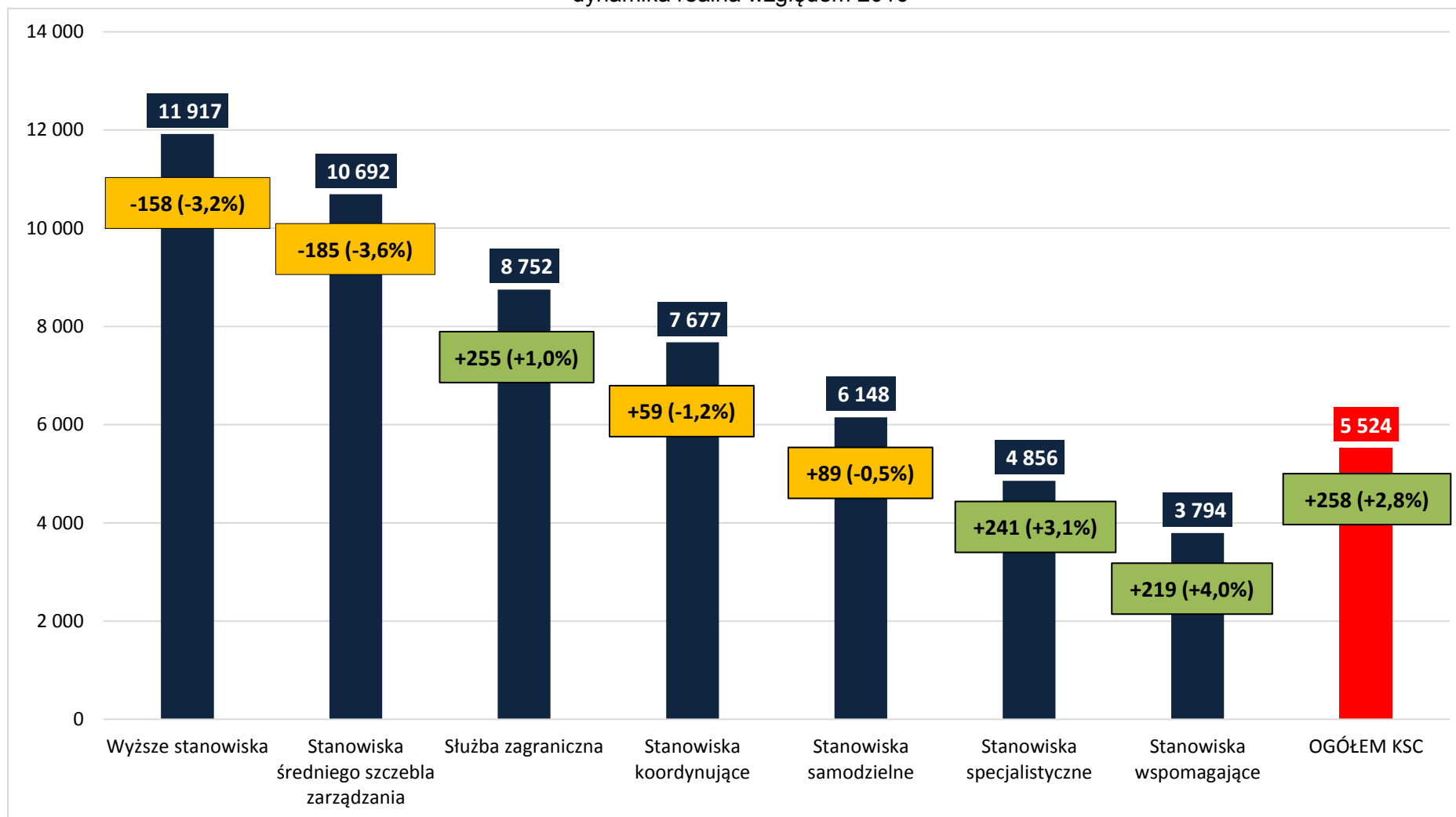
<b>Podmiot</b>	<b>Przeciętne miesięczne wynagrodzenie zasadnicze (w zł, brutto)</b>	<b>Przeciętne miesięczne wynagrodzenie całkowite (w zł, brutto)</b>
Powiatowy Inspektorat Nadzoru Budowlanego w Sławnie	1 873	2 485
Powiatowy Inspektorat Nadzoru Budowlanego w Strzelcach Opolskich	1 940	2 504
Komenda Powiatowa Państwowej Straży Pożarnej w Krośnie Odrzańskim	2 146	2 520
Komenda Powiatowa Państwowej Straży Pożarnej w Gnieźnie	1 908	2 646
Komenda Powiatowa Państwowej Straży Pożarnej w Radomsku	2 033	2 679
Komenda Powiatowa Policji w Braniewie	1 967	2 681
Komenda Powiatowa Państwowej Straży Pożarnej w Krapkowicach	1 875	2 708
Komenda Powiatowa Państwowej Straży Pożarnej w Płońsku	2 035	2 710
Komenda Miejska Państwowej Straży Pożarnej w Skierniewicach	1 922	2 723
Komenda Powiatowa Państwowej Straży Pożarnej w Sokółce	2 071	2 750
Komenda Powiatowa Policji w Mławie	2 103	2 762
Komenda Powiatowa Państwowej Straży Pożarnej w Jędrzejowie	1 950	2 775
Powiatowy Inspektorat Nadzoru Budowlanego w Jaworznie	2 093	2 779
Powiatowy Inspektorat Nadzoru Budowlanego w Przysusze	2 313	2 779
Komenda Powiatowa Państwowej Straży Pożarnej w Sieradzu	2 093	2 786
Komenda Powiatowa Policji w Wyszowie	2 035	2 786
Komenda Miejska Policji w Chorzowie	2 086	2 792
Komenda Powiatowa Policji w Nowej Soli	2 123	2 800
Komenda Miejska Policji w Bytomiu	2 087	2 806
Komenda Powiatowa Państwowej Straży Pożarnej w Bełchatowie	2 038	2 813
Powiatowy Inspektorat Nadzoru Budowlanego w Świdwinie	2 324	2 815
Komenda Powiatowa Policji w Świebodzinie	2 195	2 827
Powiatowy Inspektorat Nadzoru Budowlanego w Pucku	2 158	2 838
Powiatowy Inspektorat Nadzoru Budowlanego w Miechowie	2 174	2 838
Powiatowy Inspektorat Nadzoru Budowlanego w Lipsku	2 280	2 842
Komenda Miejska Policji w Jastrzębiu Zdroju	2 134	2 848
Komenda Miejska Państwowej Straży Pożarnej w Jeleniej Górze	2 218	2 856
Powiatowy Inspektorat Nadzoru Budowlanego w Sulęcinie	2 263	2 860
Komenda Powiatowa Państwowej Straży Pożarnej w Trzebnicy	1 975	2 884
Komenda Powiatowa Policji w Nidzicy	2 230	2 885
Komenda Powiatowa Państwowej Straży Pożarnej w Radziejowie	2 112	2 897
Komenda Miejska Policji w Gliwicach	2 149	2 909
Komenda Powiatowa Państwowej Straży Pożarnej w Brzezinach	2 122	2 923
Komenda Powiatowa Policji w Namysłowie	2 343	2 930
Powiatowy Inspektorat Nadzoru Budowlanego dla miasta Rybnika	2 112	2 931
Powiatowy Inspektorat Nadzoru Budowlanego w Będzinie	2 178	2 939
Komenda Powiatowa Państwowej Straży Pożarnej w Głogowie	2 361	2 945
Komenda Powiatowa Policji w Olecku	2 247	2 946
Komenda Powiatowa Państwowej Straży Pożarnej w Makowie Mazowieckim	2 117	2 950
Komenda Powiatowa Państwowej Straży Pożarnej w Lipnie	2 042	2 953

**Wykres 1.** Przeciętne miesięczne wynagrodzenia całkowite w korpusie służby cywilnej według kategorii urzędów w 2017 (w zł, brutto) i ich dynamika realna względem roku 2016



Do obliczenia zmian realnych zastosowano wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych – dla 2017 r. – 102,0 (2016=100). Dane dotyczą wynagrodzeń całkowitych, tj. obejmują wszystkie składniki wynagrodzeń, takie jak: wynagrodzenie zasadnicze, dodatki stażowe, dodatki funkcyjne, nagrody z funduszu nagród, nagrody jubileuszowe, dodatki służby cywilnej, dodatki zadaniowe, dodatki wynikające ze szczególnych uprawnień, odprawy emerytalne i rentowe oraz dodatkowe wynagrodzenie roczne (DWR).

**Wykres 2.** Przeciętne miesięczne wynagrodzenia całkowite w korpusie służby cywilnej według grup stanowisk w 2017 (w zł, brutto) i ich dynamika realna względem 2016



Dane dotyczą wynagrodzeń całkowitych, tj. obejmują wszystkie składniki wynagrodzeń, takie jak: wynagrodzenie zasadnicze, dodatki stażowe, dodatki funkcyjne, nagrody z funduszu nagród, nagrody jubileuszowe, dodatki służby cywilnej, dodatki zadaniowe, dodatki wynikające ze szczególnych uprawnień, odprawy emerytalne i rentowe oraz dodatkowe wynagrodzenie roczne (DWR).



**Tabela 2.** Przeciętne miesięczne wynagrodzenia zasadnicze i całkowite w podziale na typy urzędów w 2017 r. (w zł, brutto)

Typy urzędów	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie zasadnicze (w zł, brutto)	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie całkowite (w zł, brutto)
Placówki zagraniczne	5 286	8 615
Ministerstwa z KPRM	5 053	8 152
Okręgowe urzędy górnicze	3 899	6 872
Urzędy centralne	4 291	6 462
Graniczne inspektoraty weterynarii	3 924	5 823
Krajowa Administracja Skarbowa	3 407	5 692
Okręgowe inspektoraty rybołówstwa morskiego	2 793	5 550
Kuratoria oświaty	3 523	5 289
Regionalne dyrekcje ochrony środowiska	3 429	5 280
Wojewódzkie inspektoraty transportu drogowego	3 078	5 068
Wojewódzkie inspektoraty weterynarii	3 284	4 910
Urzędy morskie	3 182	4 828
Powiatowe inspektoraty weterynarii	3 285	4 811
Wojewódzkie inspektoraty farmaceutyczne	3 292	4 804
Urzędy wojewódzkie	3 130	4 775
Wojewódzkie inspektoraty nadzoru budowlanego	3 104	4 738
Regionalne zarządy gospodarki wodnej	3 245	4 693
Archiwa państwowe	3 164	4 589
Okręgowe urzędy miar	2 970	4 579
Urzędy statystyczne	2 838	4 385
Wojewódzkie sztaby wojskowe	2 841	4 325
Wojewódzkie urzędy ochrony zabytków	2 956	4 256
Powiatowe inspektoraty nadzoru budowlanego	2 963	4 215
Urzędy żeglugi śródlądowej	2 794	4 211
Komendy wojewódzkie Państwowej Straży Pożarnej	2 697	4 132
Wojewódzkie inspektoraty jakości handlowej artykułów rolno-spożywczych	2 686	4 119
Wojewódzkie inspektoraty ochrony środowiska	2 772	4 111
Komendy wojewódzkie Policji wraz z Komendą Stołeczną Policji	2 945	4 099
Wojewódzkie inspektoraty inspekcji handlowej	2 640	4 089
Wojewódzkie inspektoraty ochrony roślin i nasiennictwa	2 590	3 829
Wojskowe komendy uzupełnień	2 527	3 798
Oddziały Straży Granicznej	2 570	3 738
Komendy powiatowe (miejskie) Państwowej Straży Pożarnej	2 593	3 694
Komendy powiatowe (miejskie) Policji	2 446	3 341

Kolorem czerwonym wyróżnione zostały urzędy, w których przeciętne miesięczne wynagrodzenie całkowite jest niższe od przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej.

**Tabela 3.** Przeciętne miesięczne wynagrodzenia w ministerstwach i KPRM w 2017 r. (w zł, brutto)

Urząd	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie zasadnicze (w zł, brutto)	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie całkowite (w zł, brutto)
Ministerstwo Spraw Zagranicznych	5 757	9 499
Ministerstwo Rozwoju	5 057	8 844
Ministerstwo Finansów	5 078	8 718
Ministerstwo Cyfryzacji	5 693	8 510
Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi	5 555	8 482
Kancelaria Prezesa Rady Ministrów	5 544	8 453
Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji	5 042	8 085
Ministerstwo Infrastruktury i Budownictwa	4 958	7 813
Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego	5 003	7 789
Ministerstwo Sportu i Turystyki	5 034	7 765
Ministerstwo Edukacji Narodowej	5 017	7 763
Ministerstwo Gospodarki Morskiej i Żeglugi Śródlądowej	4 995	7 638
Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej	4 412	7 490
Ministerstwo Środowiska	4 848	7 335
Ministerstwo Energii	4 907	7 248
Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego	4 822	7 229
Ministerstwo Obrony Narodowej	4 448	7 080
Ministerstwo Zdrowia	4 723	6 980
Ministerstwo Sprawiedliwości	4 453	6 795
<b>OGÓŁEM</b>	<b>5 053</b>	<b>8 152</b>

Dane dotyczące wynagrodzeń całkowitych obejmują wszystkie składniki wynagrodzeń, takie jak: wynagrodzenie zasadnicze, dodatki stażowe, dodatki funkcyjne, nagrody z funduszu nagród, nagrody jubileuszowe, dodatki służby cywilnej, dodatki zadaniowe, dodatki wynikające ze szczególnych uprawnień, odprawy emerytalne i rentowe oraz dodatkowe wynagrodzenie roczne (DWR).

**Tabela 4.** Przeciętne miesięczne wynagrodzenia w urzędach centralnych w 2017 r. (w zł, brutto)

Urząd	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie zasadnicze (w zł, brutto)	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie całkowite (w zł, brutto)
Wyższy Urząd Górniczy	4 356	8 043
Główny Urząd Geodezji i Kartografii	4 870	7 647
Urząd Regulacji Energetyki	4 723	7 637
Urząd Zamówień Publicznych	4 509	7 442
Naczelna Dyrekcja Archiwów Państwowych	4 606	7 343
Główny Inspektorat Farmaceutyczny	4 894	7 331
Generalna Dyrekcja Ochrony Środowiska	4 843	7 202
Urząd Komunikacji Elektronicznej	4 497	6 959
Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad	4 734	6 959
Urząd Lotnictwa Cywilnego	4 729	6 884
Krajowy Zarząd Gospodarki Wodnej	4 806	6 743
Główny Inspektorat Sanitarny	4 454	6 698
Główny Urząd Miar	4 397	6 698
Główny Inspektorat Ochrony Środowiska	4 492	6 691
Główny Inspektorat Weterynarii	4 447	6 657
Główny Urząd Nadzoru Budowlanego	4 171	6 405
Państwowa Agencja Atomistyki	4 141	6 355
Biuro Rzecznika Praw Pacjenta	3 675	6 351
Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów	4 386	6 330
Urząd Transportu Kolejowego	4 203	6 300
Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej	3 840	6 082
Główny Inspektorat Ochrony Roślin i Nasiennictwa	4 073	6 021
Główny Urząd Statystyczny	3 547	5 935
Komenda Główna Policji	4 179	5 822
Biuro do spraw Substancji Chemicznych	3 494	5 790
Urząd do Spraw Kombatantów i Osób Represjonowanych	3 470	5 774
Urząd do Spraw Cudzoziemców	3 832	5 601
Główny Inspektorat Transportu Drogowego	3 450	5 308
Urząd Rejestracji Produktów Leczniczych, Wyrobów Medycznych i Produktów Biobójczych	3 671	5 287
Główny Inspektorat Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych	3 329	5 076
Komenda Główna Państwowej Straży Pożarnej	3 052	5 076
Komenda Główna Straży Granicznej	3 457	5 014
<b>OGÓŁEM</b>	<b>4 291</b>	<b>6 462</b>

Dane dotyczące wynagrodzeń całkowitych obejmują wszystkie składniki wynagrodzeń, takie jak: wynagrodzenie zasadnicze, dodatki stażowe, dodatki funkcyjne, nagrody z funduszu nagród, nagrody jubileuszowe, dodatki służby cywilnej, dodatki zadaniowe, dodatki wynikające ze szczególnych uprawnień, odprawy emerytalne i rentowe oraz dodatkowe wynagrodzenie roczne (DWR).

**Tabela 5.** Przeciętne miesięczne wynagrodzenia w urzędach wojewódzkich w 2017 r. (w zł, brutto)

Urząd	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie zasadnicze (w zł, brutto)	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie całkowite (w zł, brutto)
Śląski Urząd Wojewódzki w Katowicach	3 285	5 222
Wielkopolski Urząd Wojewódzki w Poznaniu	3 205	5 060
Mazowiecki Urząd Wojewódzki w Warszawie	3 469	5 050
Małopolski Urząd Wojewódzki w Krakowie	3 205	4 801
Podlaski Urząd Wojewódzki w Białymstoku	3 065	4 781
Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki w Olsztynie	2 954	4 777
Dolnośląski Urząd Wojewódzki we Wrocławiu	2 953	4 756
Kujawsko-pomorski Urząd Wojewódzki w Bydgoszczy	3 080	4 733
Łódzki Urząd Wojewódzki w Łodzi	3 174	4 712
Opolski Urząd Wojewódzki w Opolu	3 086	4 648
Podkarpacki Urząd Wojewódzki w Rzeszowie	3 079	4 611
Pomorski Urząd Wojewódzki w Gdańsku	3 054	4 568
Zachodniopomorski Urząd Wojewódzki w Szczecinie	3 034	4 487
Lubuski Urząd Wojewódzki w Gorzowie Wielkopolskim	3 080	4 465
Świętokrzyski Urząd Wojewódzki w Kielcach	2 807	4 371
Lubelski Urząd Wojewódzki w Lublinie	2 814	4 334
<b>OGÓŁEM</b>	<b>3 130</b>	<b>4 775</b>

Dane dotyczące wynagrodzeń całkowitych obejmują wszystkie składniki wynagrodzeń, takie jak: wynagrodzenie zasadnicze, dodatki stażowe, dodatki funkcyjne, nagrody z funduszu nagród, nagrody jubileuszowe, dodatki służby cywilnej, dodatki zadaniowe, dodatki wynikające ze szczególnych uprawnień, odprawy emerytalne i rentowe oraz dodatkowe wynagrodzenie roczne (DWR).

**Tabela 6.** Przeciętne miesięczne wynagrodzenia w wojewódzkiej i powiatowej administracji zespolonej według województw w 2017 roku  
(w zł, brutto)

Wyszczególnienie	dolnośląskie	kujawsko-pomorskie	lubelskie	lubuskie	łódzkie	małopolskie	mazowieckie	opolskie	podkarpackie	podlaskie	pomorskie	śląskie	świętokrzyskie	warmińsko-mazurskie	wielkopolskie	zachodnio-pomorskie	JEDNOSTKI OGÓŁEM
KW PSP	3 631	4 238	3 599	4 372	3 926	4 126	4 721	3 768	4 355	5 011	5 135	4 000	3 706	3 978	3 854	4 470	4 132
KWP i KSP	4 346	4 051	4 161	3 917	3 925	3 980	4 124	3 939	4 242	4 057	4 029	3 917	4 200	3 952	4 475	4 243	4 099
KP PSP	3 464	3 380	3 680	3 464	3 480	3 519	3 534	3 501	4 352	3 990	4 024	3 664	3 660	3 774	3 772	4 054	3 694
KPP	3 435	3 371	3 459	3 125	3 285	3 409	3 385	3 287	3 511	3 501	3 255	3 098	3 531	3 170	3 468	3 466	3 341
KO	5 692	5 395	5 138	5 272	5 371	5 390	4 989	4 965	5 049	4 816	5 509	5 843	5 039	5 267	5 343	4 991	5 289
PINB	4 468	4 069	4 505	3 847	4 079	4 147	4 767	3 705	3 974	4 272	4 377	3 927	3 538	4 333	4 170	4 075	4 215
PIW	4 918	4 478	4 718	4 713	4 832	4 745	4 707	5 035	4 614	5 358	4 744	4 674	4 435	5 093	4 913	4 989	4 811
WIIH	3 870	3 576	4 168	4 108	4 121	4 547	4 290	3 555	3 843	4 271	4 123	4 089	4 304	3 867	4 049	4 304	4 089
WIF	5 133	3 878	4 692	4 725	5 485	4 635	4 563	4 255	4 125	4 811	5 085	5 362	4 176	4 764	5 252	6 650	4 804
WIJHAR-S	3 778	4 069	4 122	4 362	3 904	3 595	4 103	3 439	3 517	4 129	4 586	4 128	4 961	4 119	4 267	4 501	4 119
WINB	4 473	4 693	4 680	3 997	4 822	4 508	4 933	5 110	4 807	5 819	4 613	5 463	3 841	4 567	4 912	4 298	4 738
WIORIN	3 924	3 348	3 982	3 867	3 647	4 320	3 699	4 034	3 675	3 889	3 423	4 179	3 861	3 712	3 763	4 234	3 829
WIOŚ	4 052	3 724	4 472	4 342	4 219	4 057	4 484	3 776	4 591	3 676	4 240	4 145	3 897	3 540	3 879	4 365	4 111
WITD	5 229	5 052	5 222	4 859	4 994	5 091	5 167	4 815	5 179	5 427	5 012	5 253	4 713	4 698	5 102	4 844	5 068
WIW	4 688	4 773	5 585	5 556	4 759	4 657	4 983	4 795	4 360	4 678	5 608	4 387	5 082	4 845	5 024	5 333	4 910
WUOZ	4 419	4 331	4 507	3 736	4 316	4 192	4 437	3 745	3 937	4 510	4 187	4 100	5 033	4 054	4 036	4 245	4 256
<b>OGÓŁEM WOJEWÓDZTWA</b>	<b>4 220</b>	<b>3 976</b>	<b>4 234</b>	<b>4 010</b>	<b>4 038</b>	<b>4 138</b>	<b>4 214</b>	<b>4 144</b>	<b>4 195</b>	<b>4 282</b>	<b>4 128</b>	<b>3 975</b>	<b>4 200</b>	<b>4 119</b>	<b>4 291</b>	<b>4 373</b>	<b>4 158</b>

**KW PSP** – komendy wojewódzkie Państwowej Straży Pożarnej, **KWP i KSP** – komendy wojewódzkie Policji wraz z Komendą Stołeczną Policji, **KP PSP** – komendy powiatowe (miejskie) Państwowej Straży Pożarnej, **KPP** – komendy powiatowe (miejskie) Policji, **KO** – kuratoria oświaty, **PINB** – powiatowe inspektoraty nadzoru budowlanego, **PIW** – powiatowe inspektoraty weterynarii, **WIIH** - wojewódzkie inspektoraty inspekcji handlowej, **WIF** - wojewódzkie inspektoraty farmaceutyczne, **WIJHAR-S** - wojewódzkie inspektoraty jakości handlowej artykułów rolno-spożywczych, **WINB** - wojewódzkie inspektoraty nadzoru budowlanego, **WIORIN** - wojewódzkie inspektoraty ochrony roślin i nasiennictwa, **WIOŚ** - wojewódzkie inspektoraty ochrony środowiska, **WITD** - wojewódzkie inspektoraty transportu drogowego, **WIW** - wojewódzkie inspektoraty weterynarii, **WUOZ** - wojewódzkie urzędy ochrony zabytków.

Dane dotyczące wynagrodzeń całkowitych obejmują wszystkie składniki wynagrodzeń, takie jak: wynagrodzenie zasadnicze, dodatki funkcyjne, dodatki stażowe, nagrody z funduszu nagród, nagrody jubileuszowe, dodatki służby cywilnej, dodatki zadaniowe, dodatki wynikające ze szczególnych uprawnień, odprawy emerytalne i rentowe oraz dodatkowe wynagrodzenie roczne (DWR).

Kolorem czerwonym wyróżnione zostały przeciętne miesięczne wynagrodzenia niższe od przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej.

**Tabela 7.** Przeciętne miesięczne wynagrodzenia według kategorii urzędu i grupy stanowisk w 2017 roku (w zł, brutto)

Wyszczególnienie	Ministerstwa z KPRM	Urzędy centralne	Urzędy wojewódzkie	Wojewódzka administracja zespolona	Powiatowa administracja zespolona	Krajowa Administracja Skarbowa	Pozostała administracja niezespolona	Placówki zagraniczne	OGÓŁEM GRUPY STANOWISK
Wyższe stanowiska	15 668	13 088	10 225	12 807	X	10 847	7 751	X	<b>11 917</b>
Stanowiska średniego szczebla zarządzania	12 605	12 220	8 020	12 070	5 738	11 733	8 393	X	<b>10 692</b>
Stanowiska koordynujące	10 248	8 951	6 558	6 887	4 582	7 520	6 537	X	<b>7 677</b>
Stanowiska samodzielne	8 101	7 160	4 590	5 328	4 101	6 095	5 496	X	<b>6 148</b>
Stanowiska specjalistyczne	6 016	5 329	3 743	4 115	3 788	5 293	4 136	X	<b>4 856</b>
Stanowiska wspomagające	5 658	4 786	3 820	3 340	3 244	3 993	3 595	X	<b>3 794</b>
Służba zagraniczna	8 901	X	X	X	X	X	X	8 615	<b>8 752</b>
<b>OGÓŁEM KATEGORIE URZĘDÓW</b>	<b>8 152</b>	<b>6 462</b>	<b>4 775</b>	<b>4 364</b>	<b>3 564</b>	<b>5 692</b>	<b>4 550</b>	<b>8 615</b>	<b>5 524</b>

Dane dotyczące wynagrodzeń całkowitych obejmują wszystkie składniki wynagrodzeń, takie jak: wynagrodzenie zasadnicze, dodatki funkcyjne, dodatki stażowe, nagrody z funduszu nagród, nagrody jubileuszowe, dodatki służby cywilnej, dodatki zadaniowe, dodatki wynikające ze szczególnych uprawnień, odprawy emerytalne i rentowe oraz dodatkowe wynagrodzenie roczne (DWR).

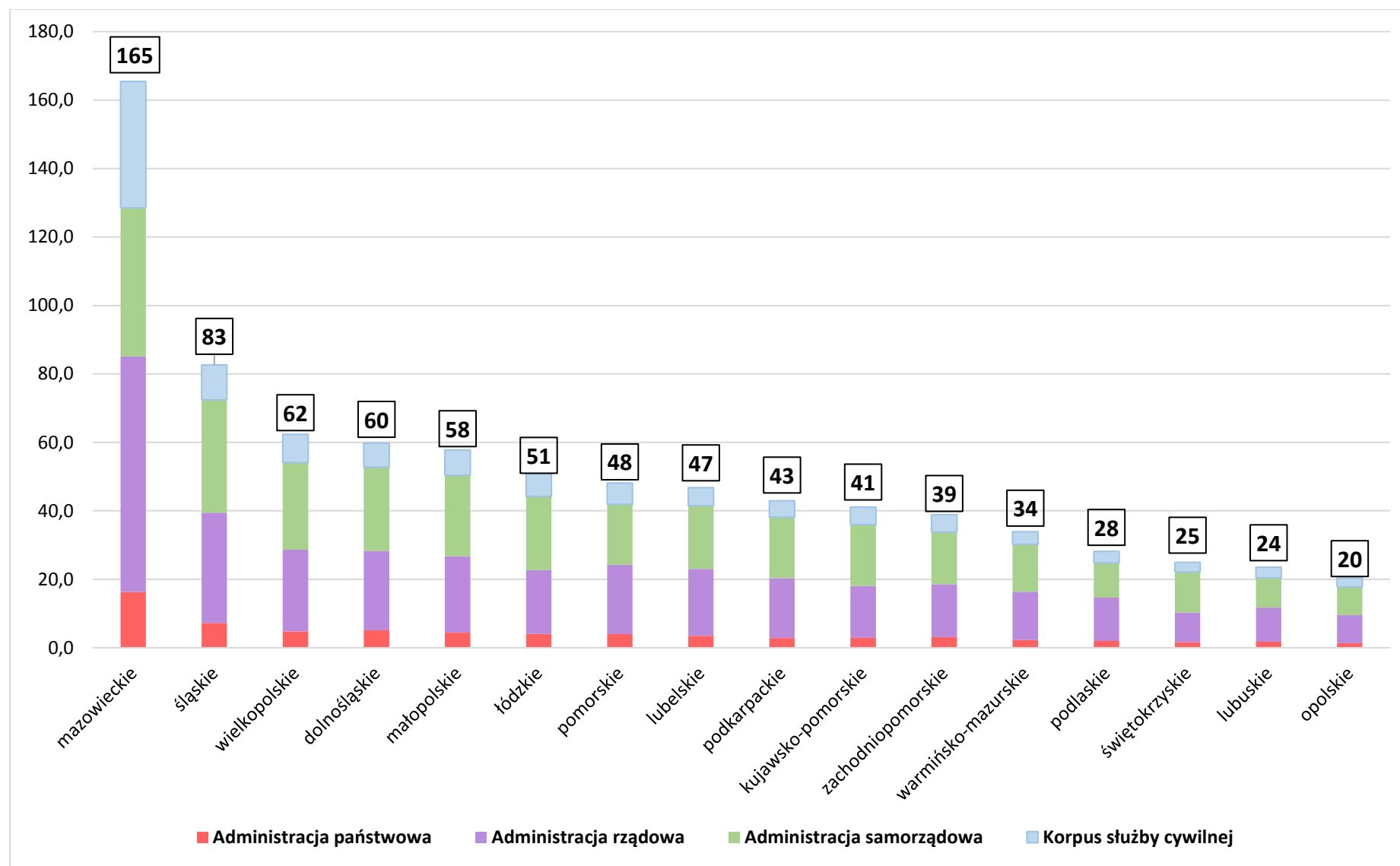
Kolorem czerwonym wyróżnione zostały przeciętne miesięczne wynagrodzenia niższe od przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej.



Załącznik nr 4

# **Regionalne zróżnicowanie wynagrodzeń w administracji publicznej**

**Wykres 1.** Zatrudnienie przeciętne w administracji publicznej oraz w poszczególnych jej segmentach według województw w 2016 r. (w tys. etatów)

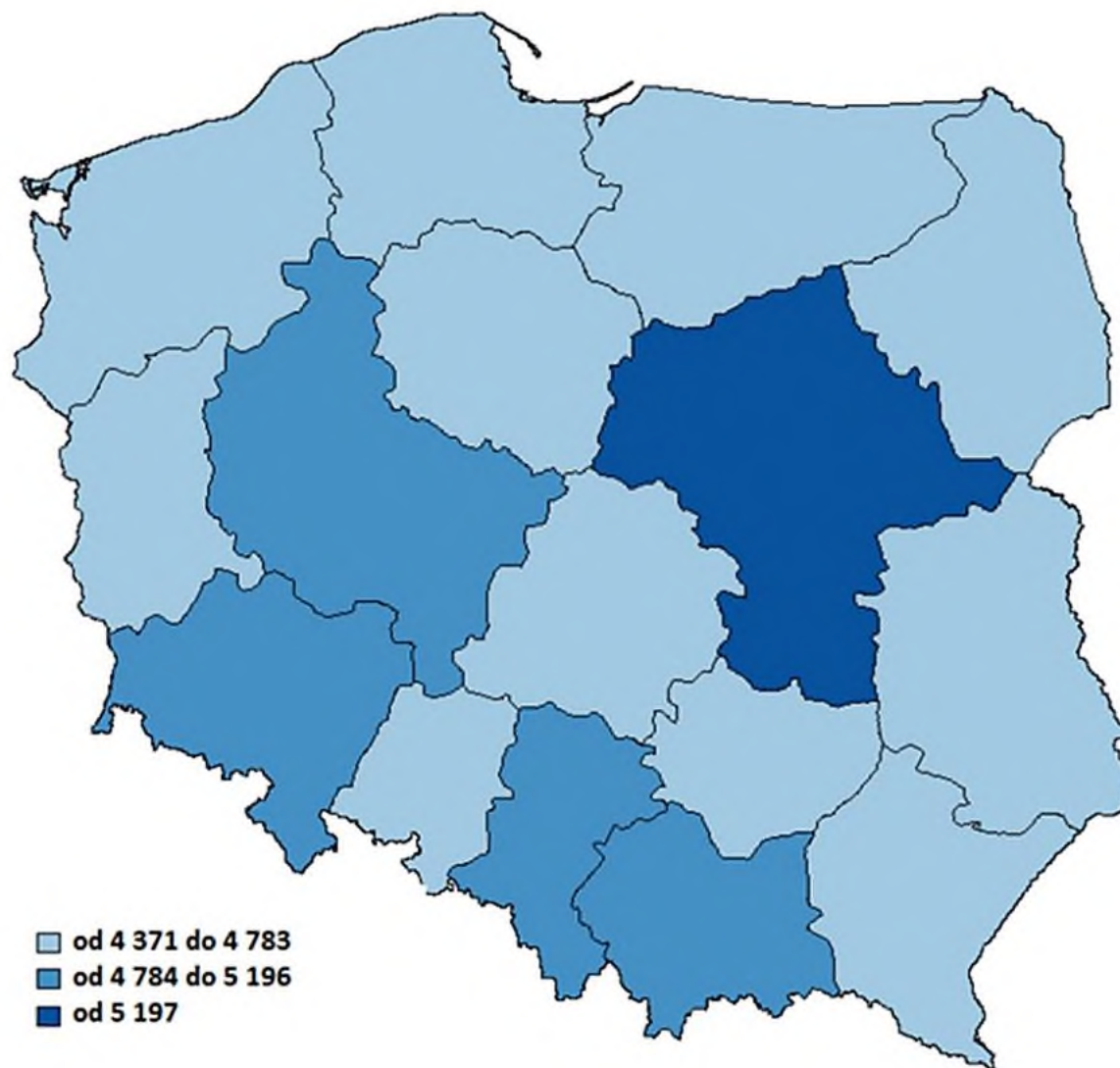




**Tabela 1.** Zatrudnienie przeciętne w poszczególnych typach administracji według województw w przeliczeniu na 1 tys. mieszkańców (w etatach).

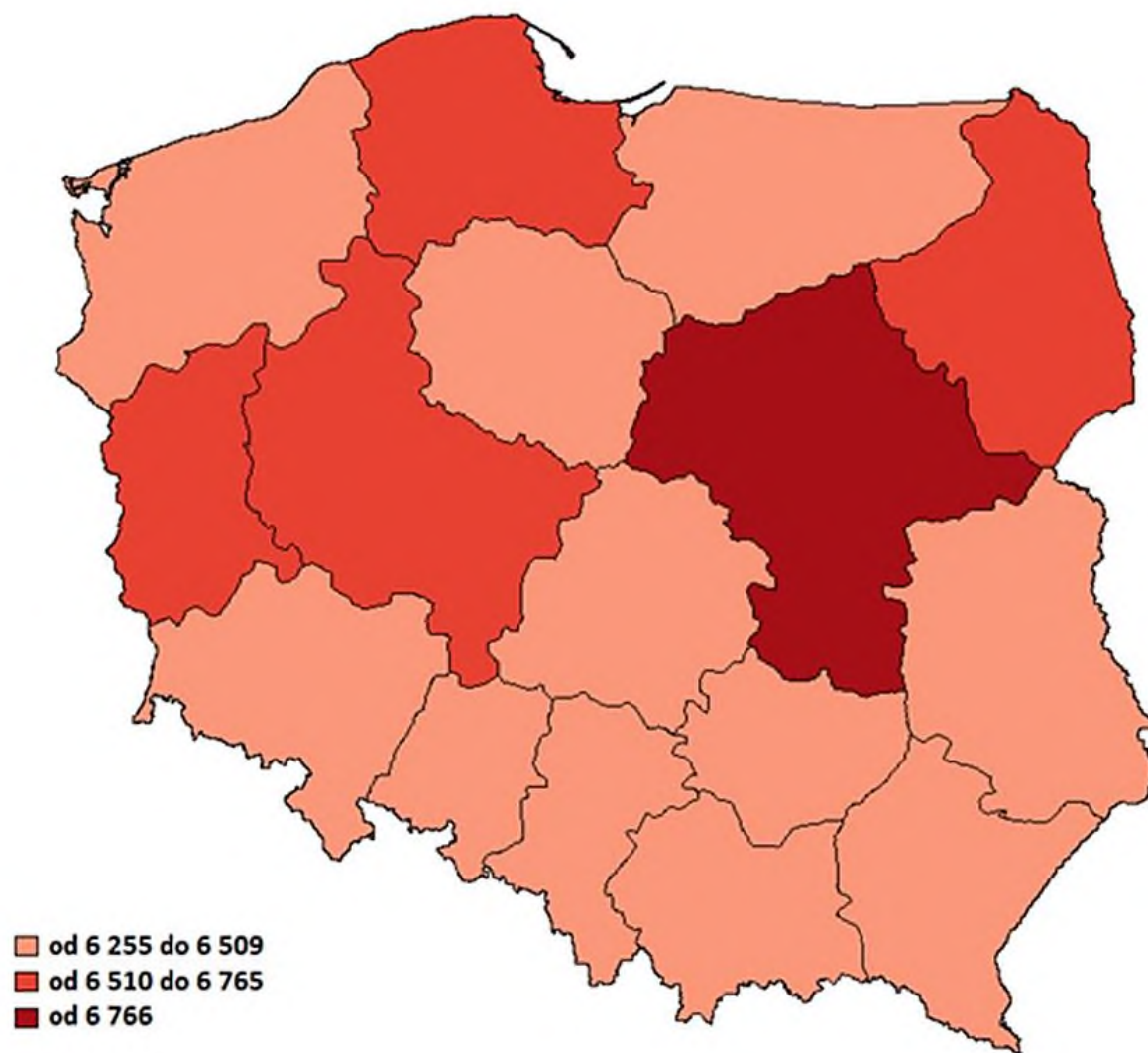
Województwo	Administracja publiczna RAZEM	Administracja państwowa	Administracja rządowa	w tym:		Administracja samorządowa
				Korpus służby cywilnej		
dolnośląskie	20,6	1,8	8,0	2,4	8,4	
kujawsko-pomorskie	19,7	1,4	7,3	2,5	8,6	
lubelskie	21,9	1,6	9,1	2,4	8,6	
lubuskie	23,1	1,8	9,7	3,1	8,5	
łódzkie	20,4	1,6	7,5	2,7	8,6	
małopolskie	17,1	1,3	6,6	2,2	7,0	
mazowieckie	30,9	3,0	12,9	6,9	8,1	
opolskie	20,4	1,4	8,2	2,6	8,3	
podkarpackie	20,2	1,3	8,2	2,2	8,4	
podlaskie	23,7	1,7	10,7	2,8	8,5	
pomorskie	20,9	1,7	8,8	2,7	7,7	
śląskie	18,1	1,6	7,1	2,2	7,2	
świętokrzyskie	19,9	1,3	6,9	2,2	9,4	
warmińsko-mazurskie	23,6	1,6	9,8	2,6	9,6	
wielkopolskie	17,9	1,4	6,9	2,4	7,3	
zachodniopomorskie	22,7	1,8	9,0	2,9	9,0	
OGÓŁEM	21,5	1,7	8,6	3,1	8,1	

**Mapa 1.** Wynagrodzenie przeciętne w korpusie służby cywilnej według województw (w zł, brutto)

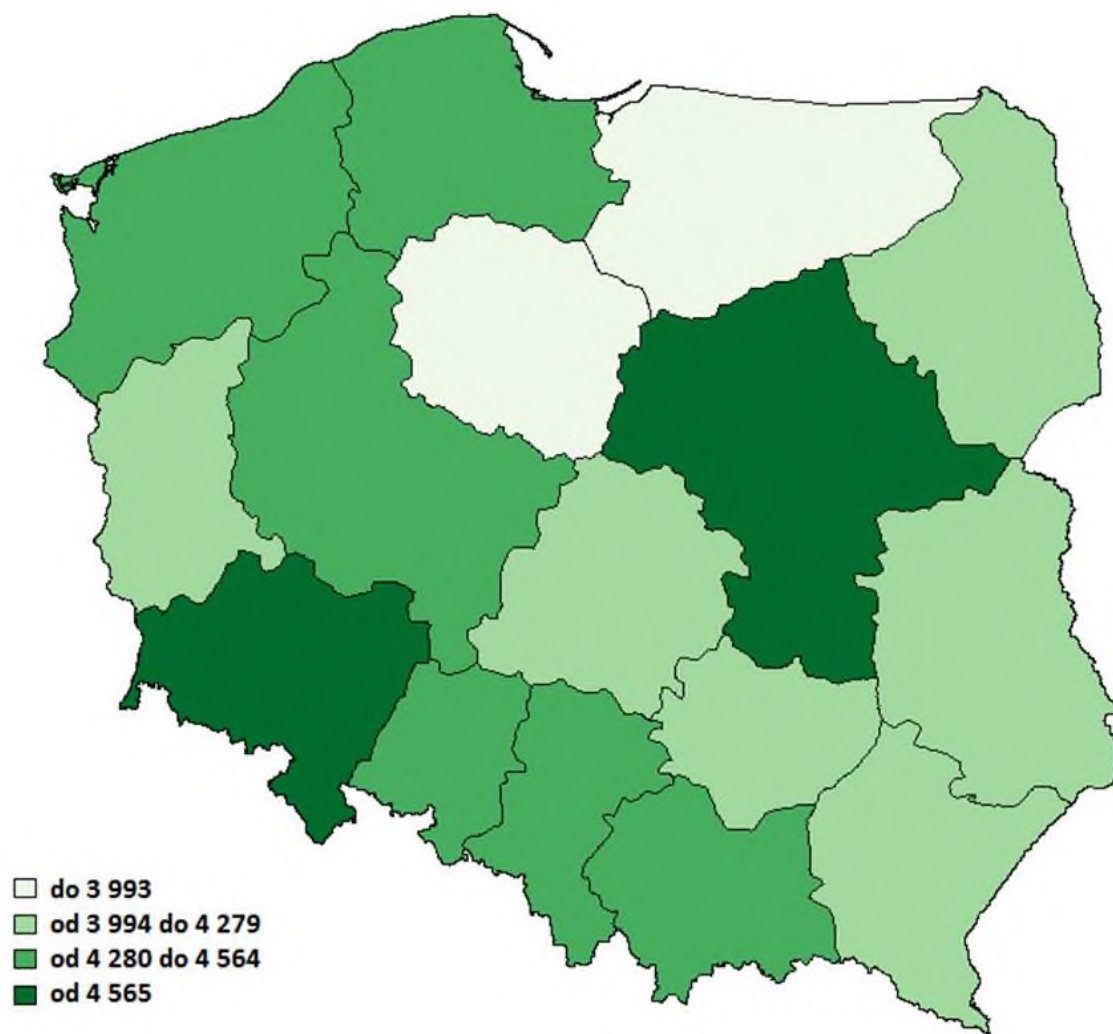




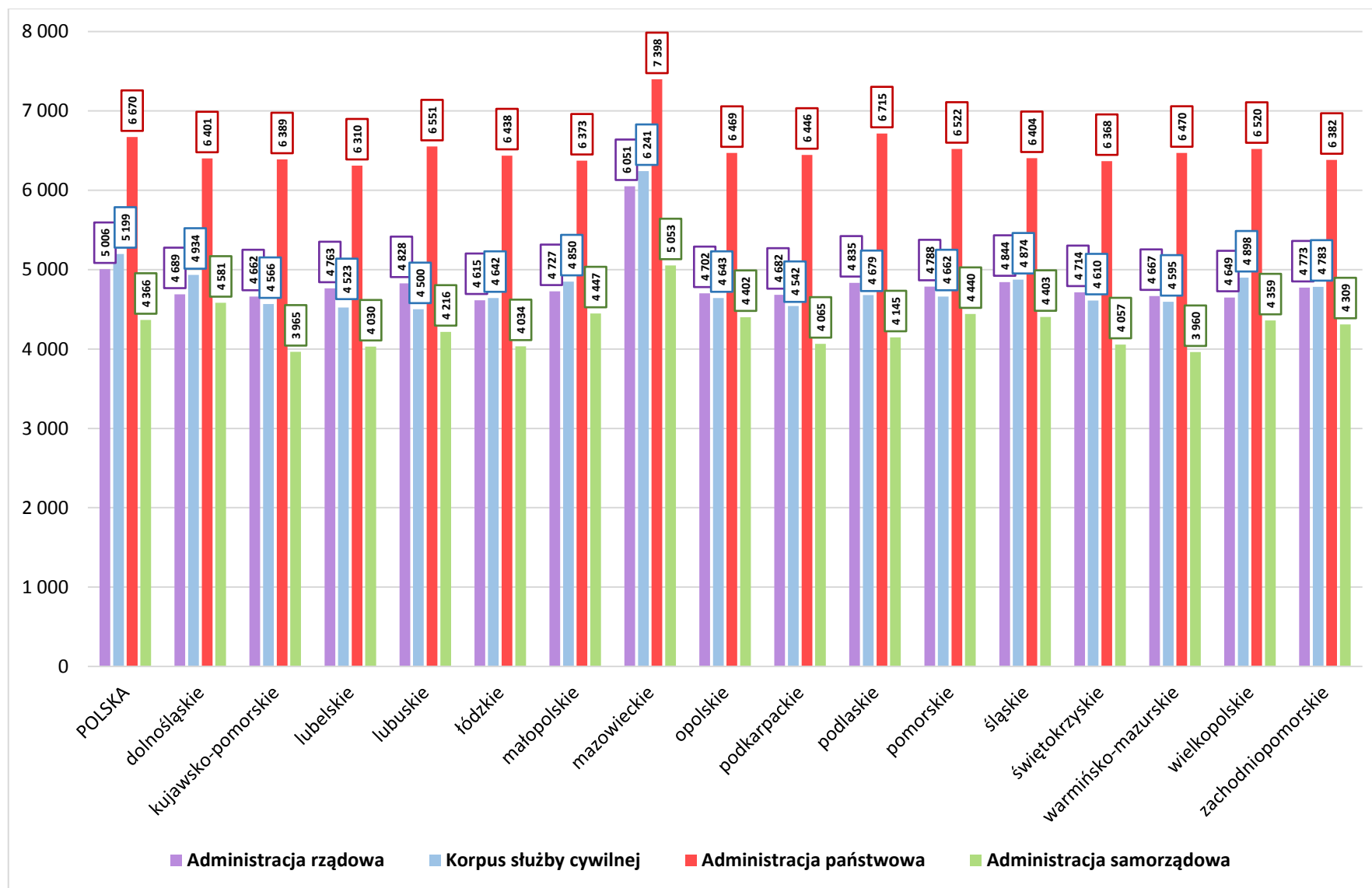
**Mapa 3.** Wynagrodzenie przeciętne w administracji państwowej według województw (w zł, brutto)



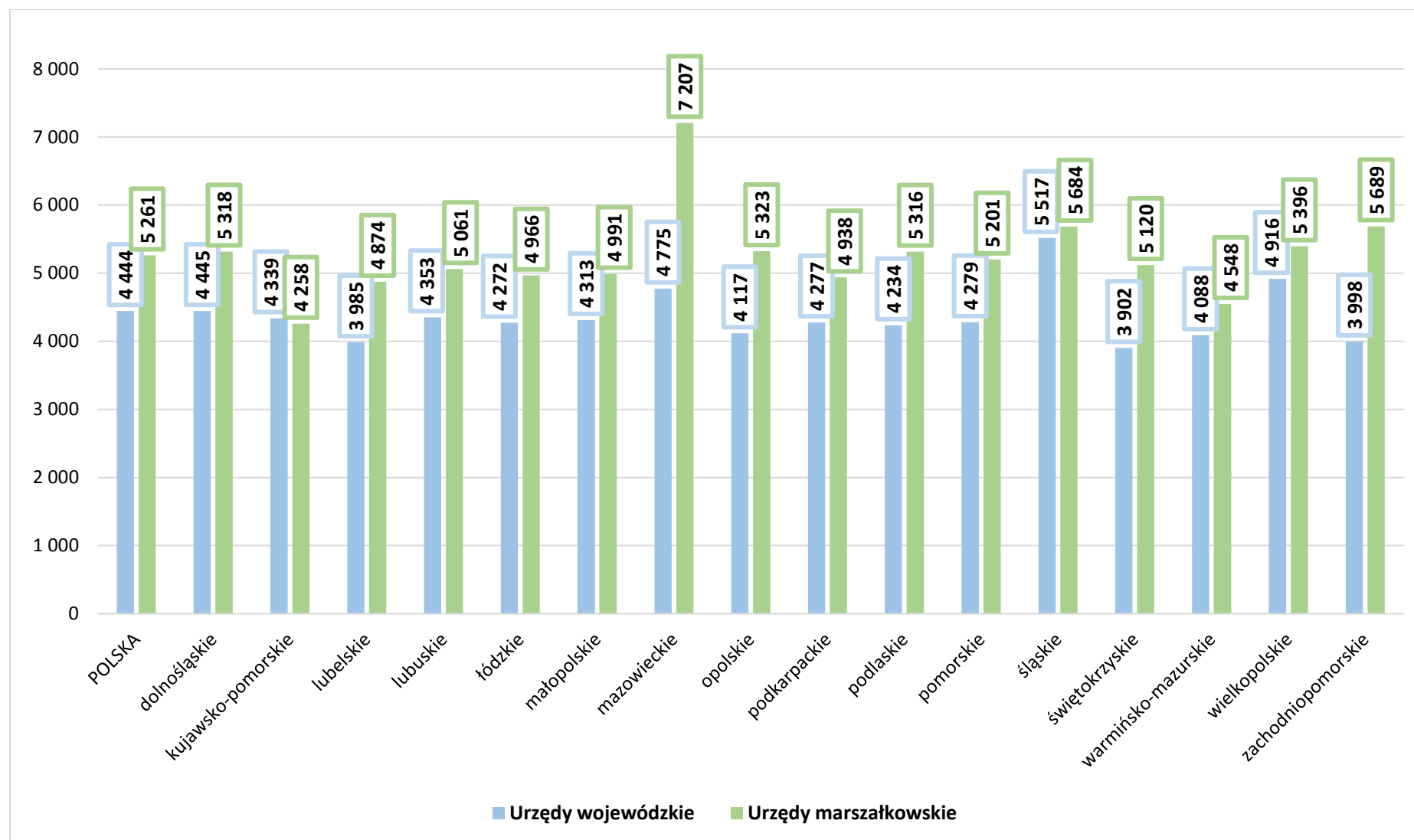
**Mapa 4.** Wynagrodzenie przeciętne w jednostkach samorządu terytorialnego (w zł, brutto)



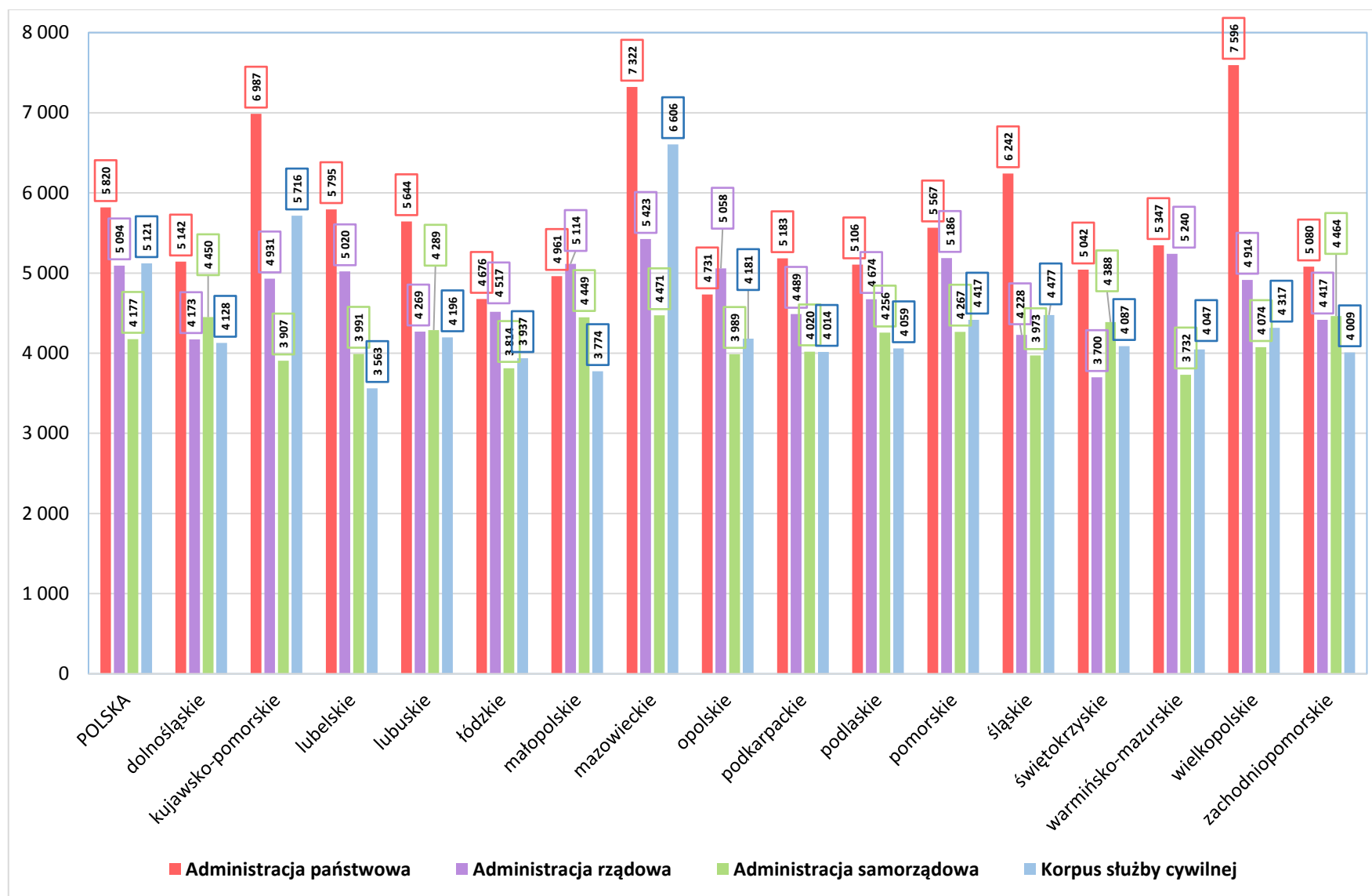
**Wykres 2.** Wynagrodzenie przeciętne w poszczególnych typach administracji według województw (brutto, w zł).



Wykres 3. Wynagrodzenie przeciętne w urzędach wojewódzkich i urzędach marszałkowskich (w zł, brutto)

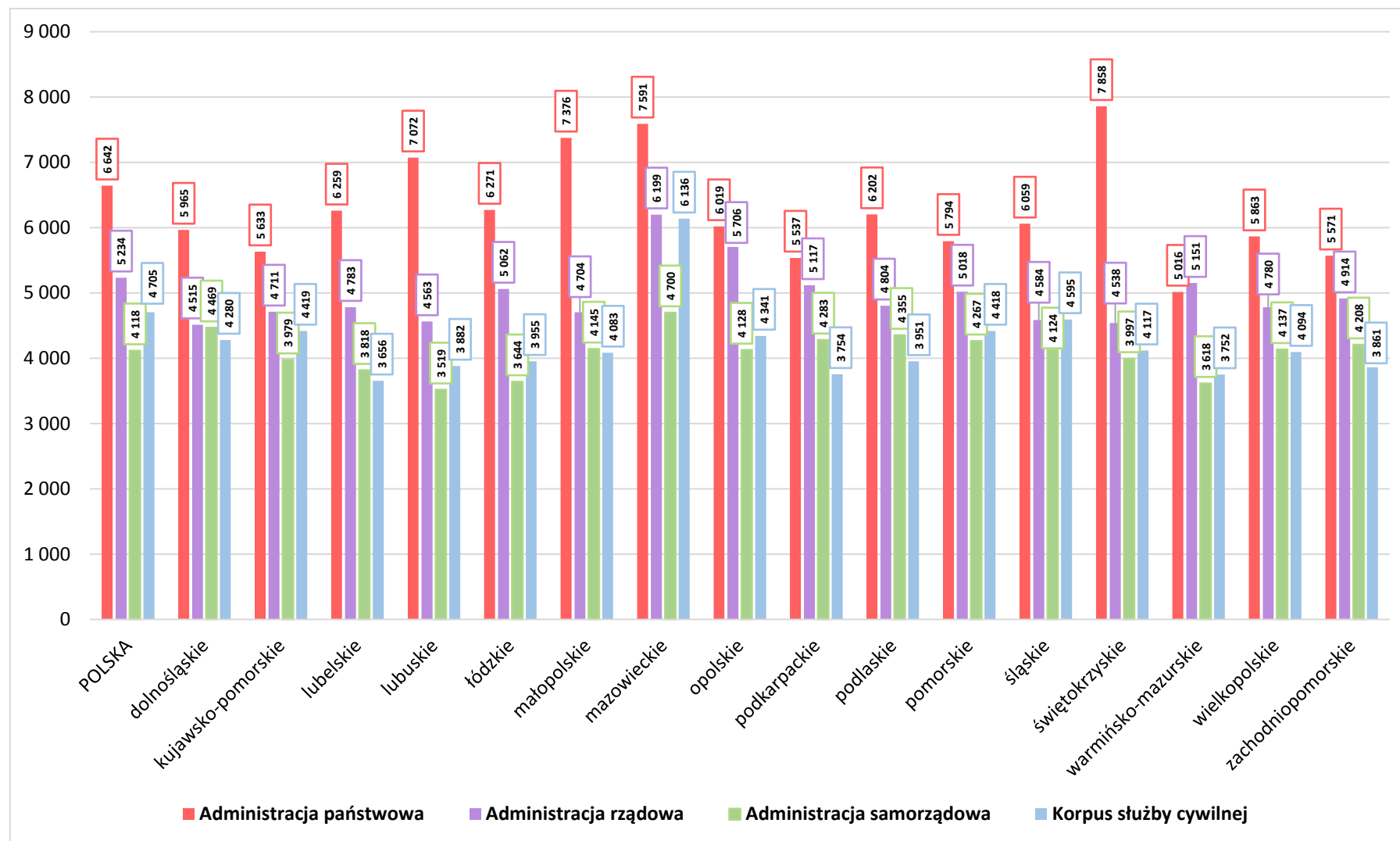


**Wykres 4.** Wynagrodzenie przeciętne na stanowiskach **specjalistów ds. finansowych** w poszczególnych typach administracji (w zł, brutto)





**Wykres 5.** Wynagrodzenie przeciętne na stanowiskach **specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi** w poszczególnych typach administracji (brutto, w zł)

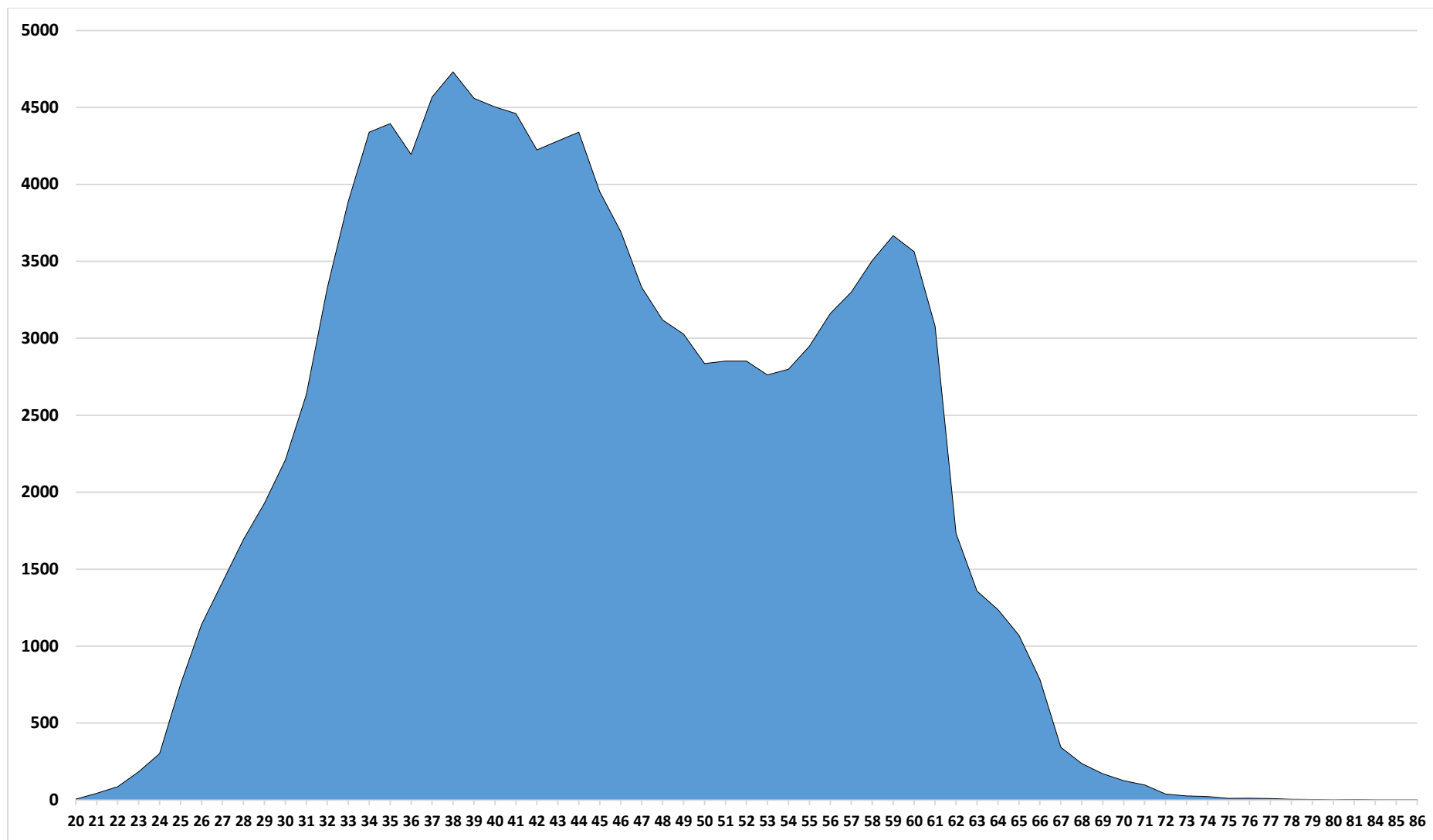




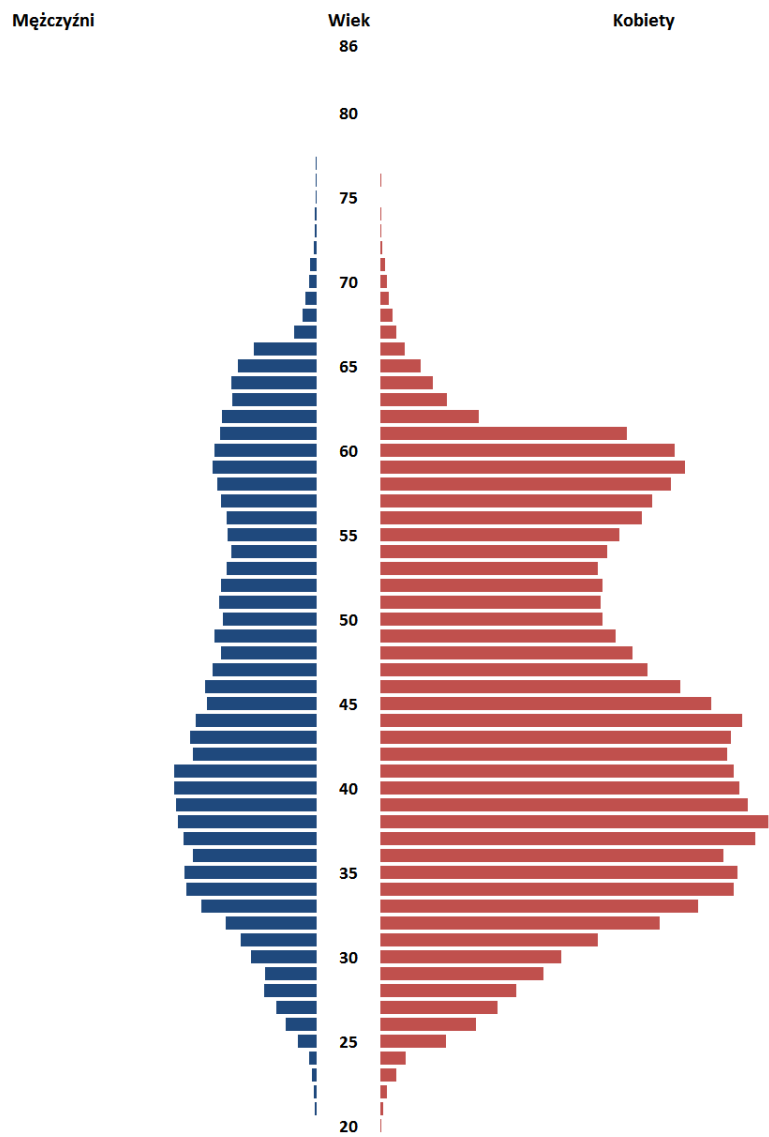
Załącznik nr 5

# Struktura demograficzno-społeczna korpusu służby cywilnej

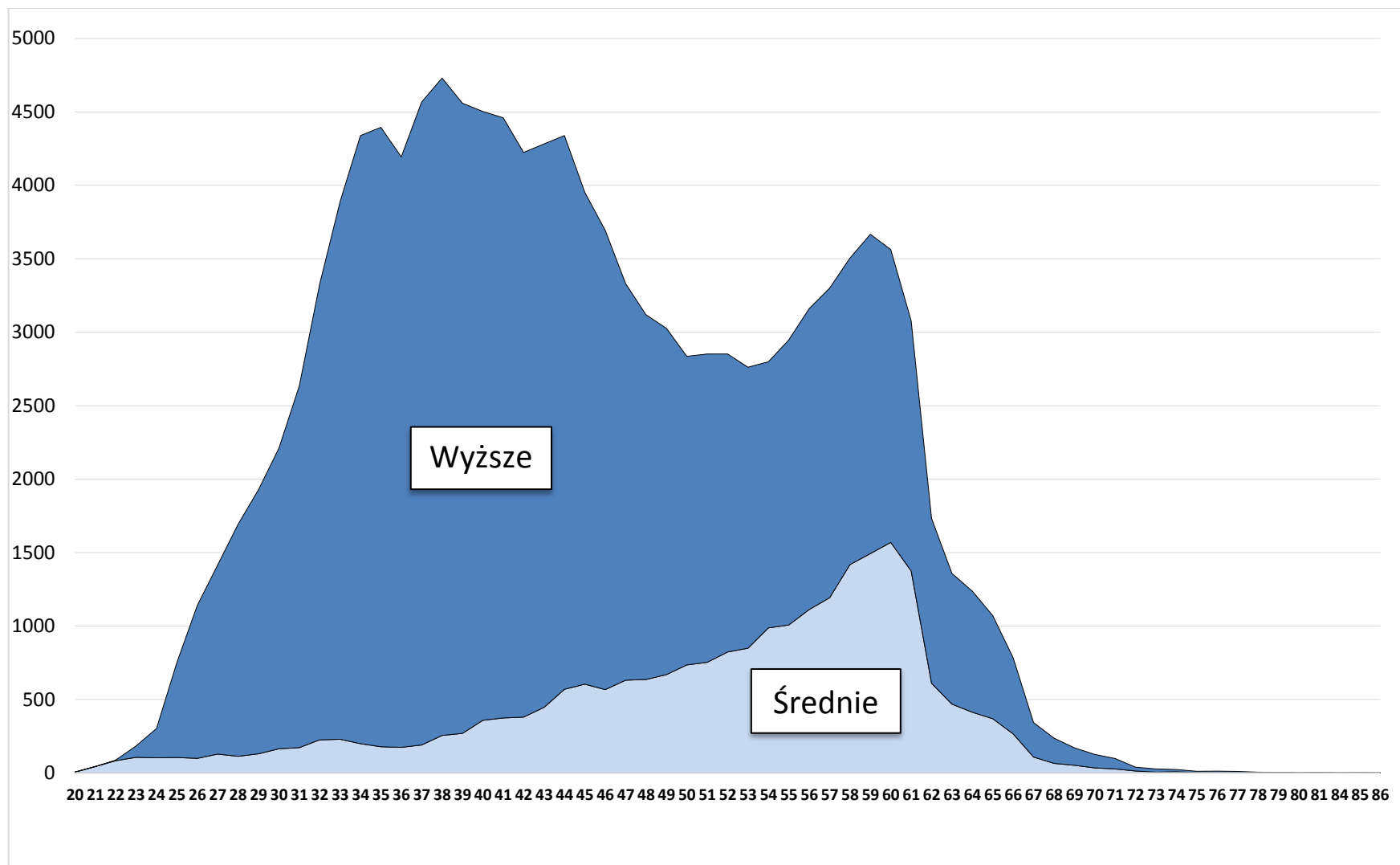
**Wykres 1.** Rozkład zatrudnienia (liczba) członków korpusu służby cywilnej według wieku (w osobach, stan na 30 czerwca 2017 r.)



**Wykres 2.** Rozkład zatrudnienia (liczba) członków korpusu służby cywilnej według wieku i płci (w osobach, stan na 30 czerwca 2017 r.)



**Wykres 3.** Rozkład zatrudnienia (liczba) członków korpusu służby cywilnej według wykształcenia (w osobach, stan na 30 czerwca 2017 r.)



**Tabela 1.** Średni wiek (mediana) członków korpusu służby cywilnej według kategorii urzędów i grup stanowisk (stan na 30 czerwca 2017 r.)

KATEGORIA URZĘDU / GRUPA STANOWISK	wyższe	średniego szczebla zarządzania	koordynujące	samodzielne	specjalistyczne	wspomagające	służba zagraniczna	ŚREDNI WIEK
Ministerstwa z KPRM	43	47	41	43	36	51	43	41
Urzędy Centralne	44	52	44	43	37	49	x	41
Urzędy Wojewódzkie	46	44	45	42	36	47	x	43
Wojewódzka Administracja Zespólna	57	55	53	49	44	39	x	44
Powiatowa Administracja Zespólna	x	x	45	43	43	40	x	42
Krajowa Administracja Skarbowa	50	x	47	48	45	32	x	45
Pozostała Administracja Niezespólna	56	52	50	48	42	43	x	44
Placówki zagraniczne	x	x	x	x	x	x	43	43
<b>ŚREDNI WIEK</b>	<b>48</b>	<b>51</b>	<b>46</b>	<b>46</b>	<b>43</b>	<b>39</b>	<b>43</b>	<b>44</b>

**Tabela 2.** Udział zatrudnienia kobiet według kategorii urzędów i grup stanowisk (stan na 30 czerwca 2017 r.)

KATEGORIA URZĘDU / GRUPA STANOWISK	wyższe	średniego szczebla zarządzania	koordynujące	samodzielne	specjalistyczne	wspomagające	służba zagraniczna	UDZIAŁ RAZEM
Ministerstwa z KPRM	47%	93%	63%	64%	74%	81%	55%	<b>66%</b>
Urzędy centralne	56%	40%	51%	57%	61%	56%	x	<b>58%</b>
Urzędy wojewódzkie	52%	78%	63%	75%	71%	82%	x	<b>74%</b>
Wojewódzka administracja zespolona	19%	x	64%	64%	71%	83%	x	<b>72%</b>
Powiatowa administracja zespolona	x	x	90%	87%	73%	80%	x	<b>78%</b>
Krajowa Administracja Skarbowa	57%	x	74%	75%	76%	82%	x	<b>76%</b>
Pozostała administracja niezespolona	37%	46%	64%	56%	71%	73%	x	<b>68%</b>
Placówki zagraniczne	x	x	x	x	x	x	38%	<b>38%</b>
<b>UDZIAŁ RAZEM</b>	<b>50%</b>	<b>51%</b>	<b>68%</b>	<b>70%</b>	<b>73%</b>	<b>78%</b>	<b>47%</b>	<b>71%</b>

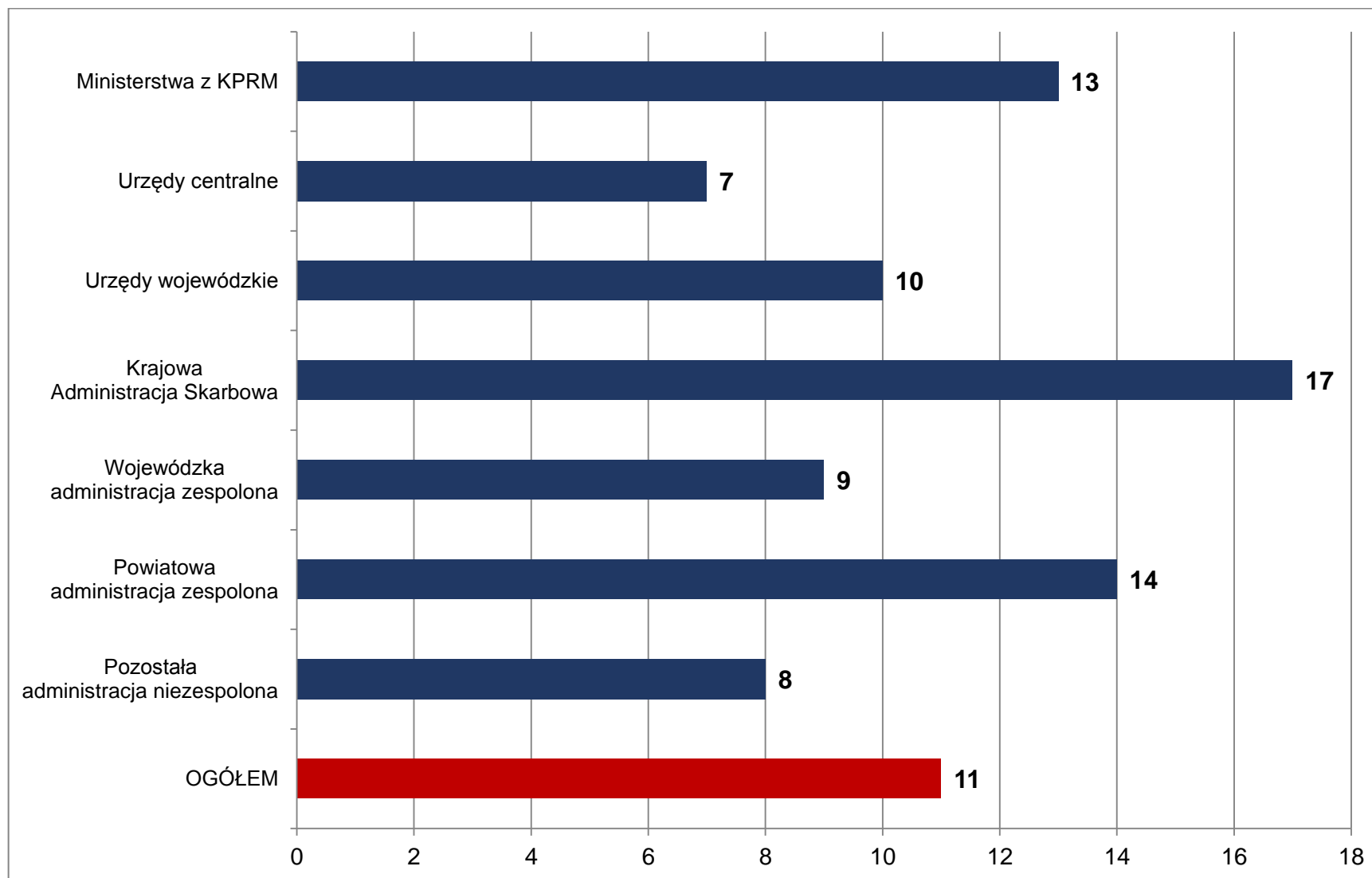


Załącznik nr 6

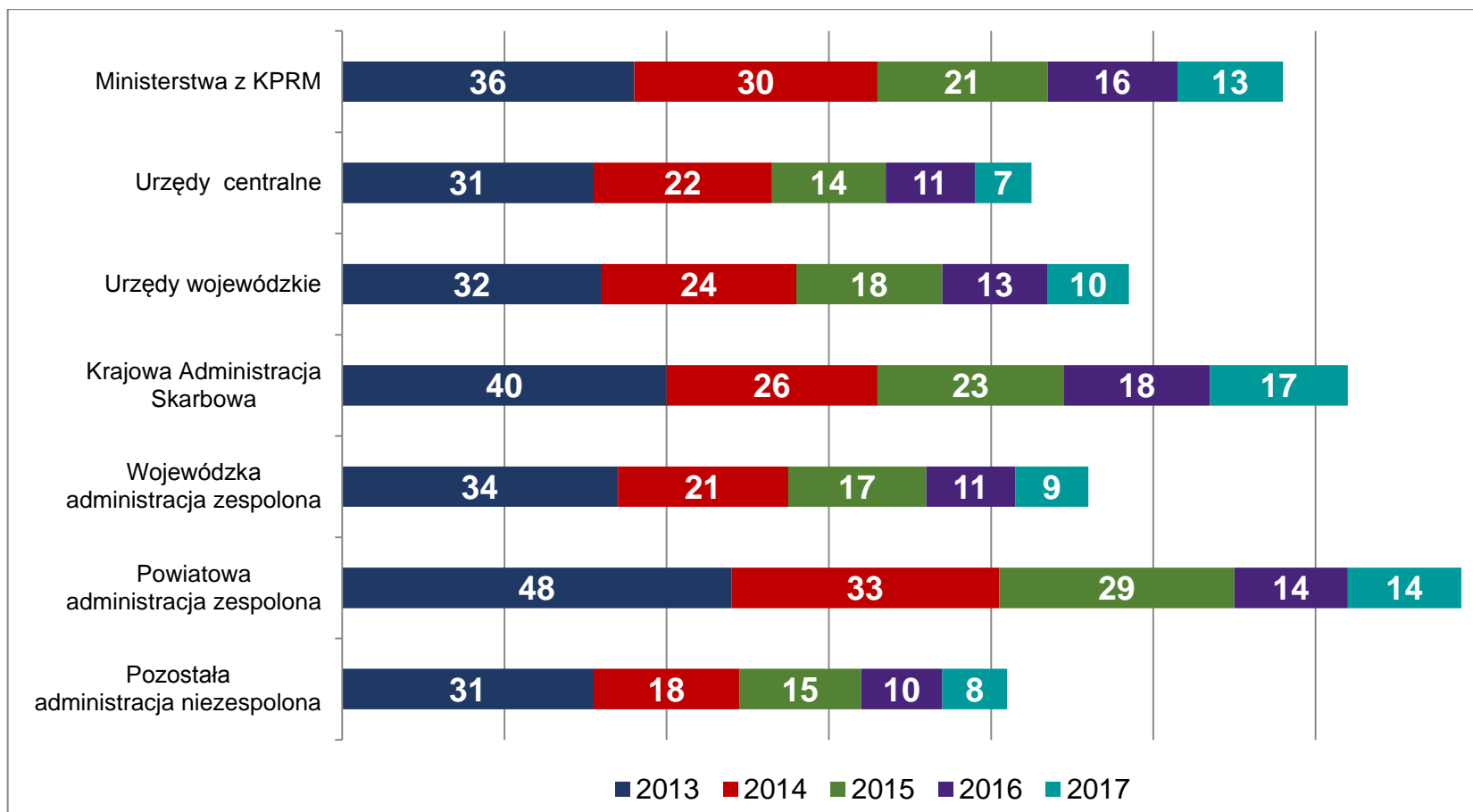
# **Nabór w służbie cywilnej w 2017 r.**



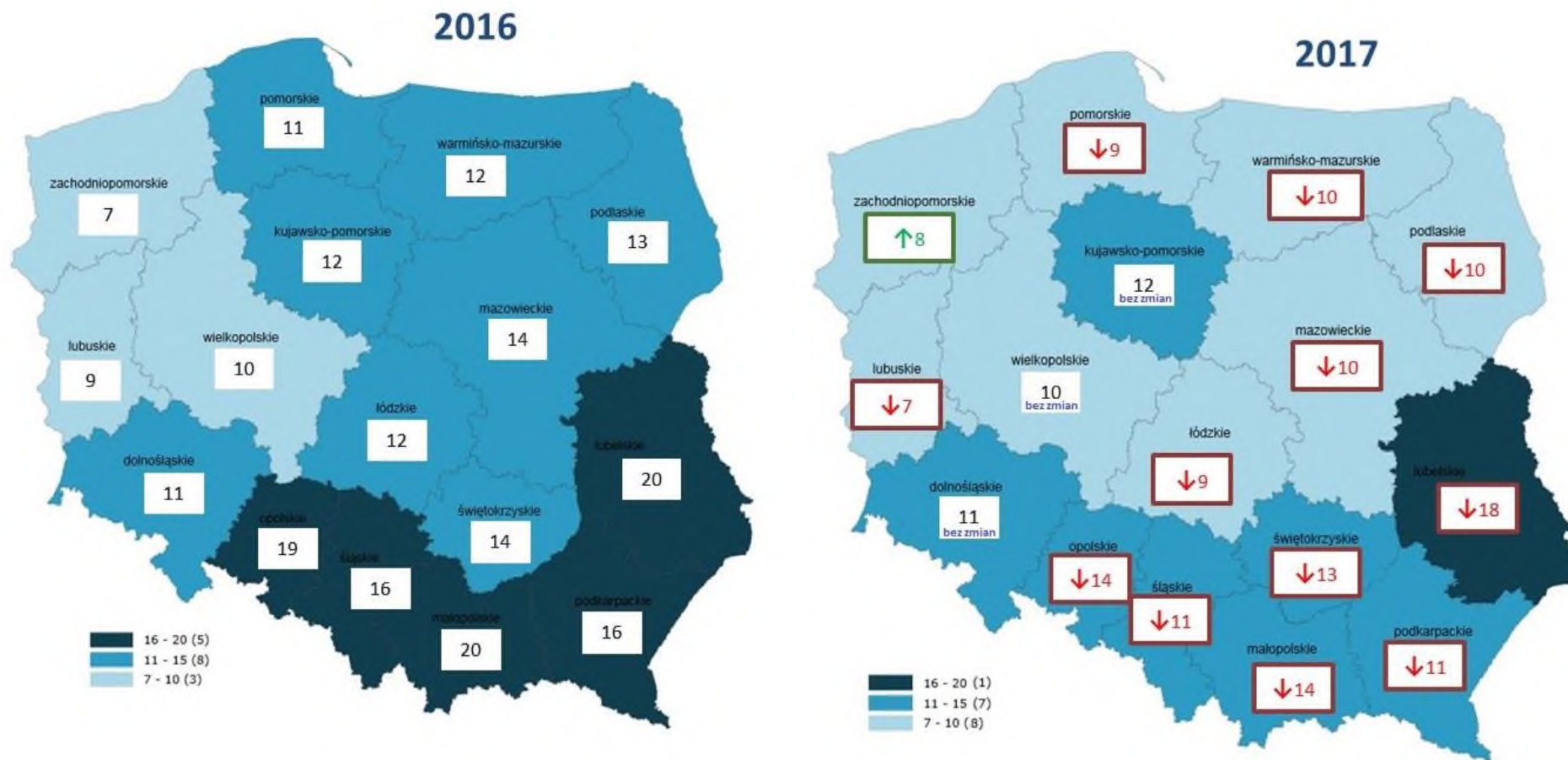
**Wykres 1.** Średnia liczba kandydatów w naborach na stanowiska niebędące wyższymi stanowiskami w 2017 r.  
(według grup urzędów)



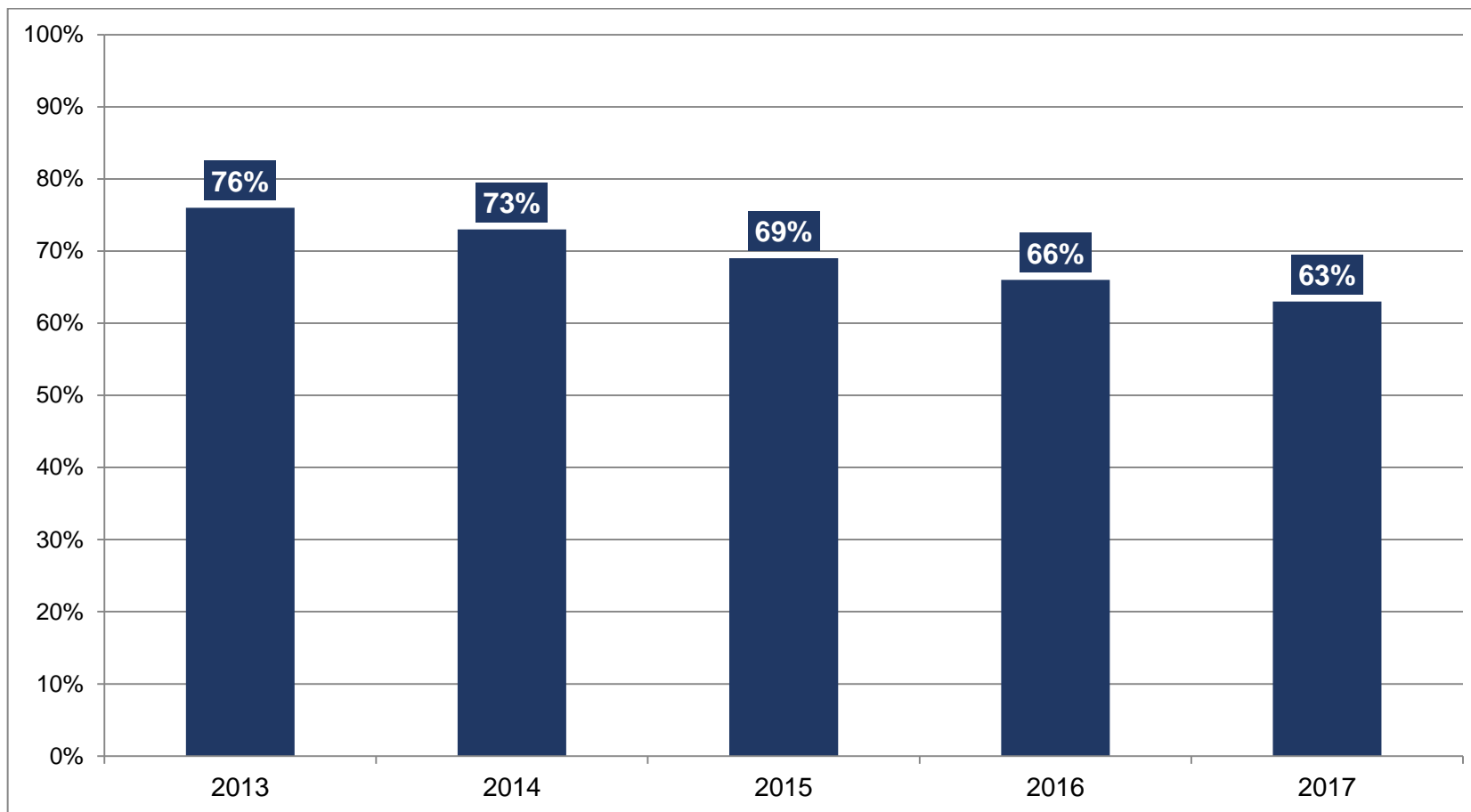
**Wykres 2.** Średnia liczba kandydatów w naborach na stanowiska niebędące wyższymi stanowiskami w latach 2013-2017  
(według grup urzędów)



**Wykres 3.** Średnia liczba kandydatów w naborach na stanowiska niebędące wyższymi stanowiskami w latach 2016-2017 (według województw)



**Wykres 4.** Odsetek naborów zakończonych zatrudnieniem w latach 2013-2017



\* Stosunek naborów zakończonych obsadzeniem stanowiska pracy do ogółu przeprowadzonych naborów



Załącznik nr 7

## Oceny w służbie cywilnej w 2017 r.

**Tabela 1. Pierwsza ocena w służbie cywilnej**

Kategoria urzędów	Liczba osób, z którymi w 2017 r. podpisano umowy na czas określony, zgodnie z art. 35 ust. 3 ustawy o służbie cywilnej	Liczba przyznanych ocen		
		ogółem	pozytywnych	negatywnych
Ministerstwa z KPRM	573	426	422	4
Urzędy centralne	947	658	648	10
Urzędy wojewódzkie	706	482	476	6
Krajowa Administracja Skarbowa	1 184	1 111	1 099	12
Wojewódzka administracja zespolona	1 041	658	633	25
Powiatowa administracja zespolona	569	362	353	9
Pozostała administracja niezespolona	928	593	584	9
<b>OGÓŁEM</b>	<b>5 948</b>	<b>4 290</b>	<b>4 215</b>	<b>75</b>

Tabela 2. Oceny okresowe

Kategoria urzędów	Liczba osób, którym sporządzono oceny okresowe			Liczba osób, którym sporządzono negatywne oceny okresowe			Liczba urzędników służby cywilnej, którym przyznano drugą kolejną negatywną ocenę okresową
	ogółem	pozytywne	negatywne	ogółem	pracownicy służby cywilnej	urzędnicy służby cywilnej	
Ministerstwa z KPRM	6 311	6 282	29	29	25	4	1
Urzędy centralne	5 103	5 088	15	15	12	3	1
Urzędy wojewódzkie	4033	4 018	15	15	14	1	0
Krajowa Administracja Skarbowa	32 656	32 582	74	74	73	1	0
Wojewódzka administracja zespolona	9 037	9 012	25	25	25	0	0
Powiatowa administracja zespolona	4 457	4 448	9	9	9	0	0
Pozostała administracja niezespolona	8737	8 700	37	37	36	1	0
<b>OGÓŁEM</b>	<b>70 334</b>	<b>70 130</b>	<b>204</b>	<b>204</b>	<b>194</b>	<b>10</b>	<b>2</b>

**Tabela 3.** Oceny okresowe według poszczególnych poziomów

Kategoria urzędów	Ogółem	Liczba ocen okresowych sporządzonych na poszczególnych poziomach				
		znacznie powyżej oczekiwań	powyżej oczekiwań	na poziomie oczekiwań	poniżej oczekiwań	znacznie poniżej oczekiwań
Ministerstwa z KPRM	6 311	1 103	3 919	1 260	28	1
Urzędy centralne	5 103	333	2 903	1 854	12	1
Urzędy wojewódzkie	4 033	367	2 321	1 333	11	1
Krajowa Administracja Skarbowa	32 656	4 800	11 109	16 675	70	2
Wojewódzka administracja zespolona	9 037	736	4 542	3 737	20	2
Powiatowa administracja zespolona	4 457	266	1 945	2 241	5	0
Pozostała administracja niezespolona	8 737	527	4 123	4 069	16	2
<b>OGÓŁEM</b>	<b>70 334</b>	<b>8 132</b>	<b>30 862</b>	<b>31 169</b>	<b>162</b>	<b>9</b>



**Tabela 4.** Sprzeciwy od ocen okresowych

Kategoria urzędów	Liczba sprzeciwów od oceny okresowej				Liczba odwołań do sądu pracy w sprawach dotyczących ocen okresowych
	ogółem	w tym liczba uwzględnionych sprzeciwów od oceny okresowej	w tym liczba nieuwzględnionych sprzeciwów od oceny okresowej	w tym liczba nierozpatrzonych sprzeciwów od oceny okresowej	
Ministerstwa z KPRM	42	17	25	0	3
Urzędy centralne	19	3	13	3	8
Urzędy wojewódzkie	13	3	9	1	3
Krajowa Administracja Skarbowa	68	27	41	0	6
Wojewódzka administracja zespolona	36	8	7	21	3
Powiatowa administracja zespolona	4	2	2	0	0
Pozostała administracja niezespolona	23	10	12	1	1
<b>OGÓŁEM</b>	<b>205</b>	<b>70</b>	<b>109</b>	<b>26</b>	<b>24</b>



Załącznik nr 8

## Szkolenia w 2017 r.

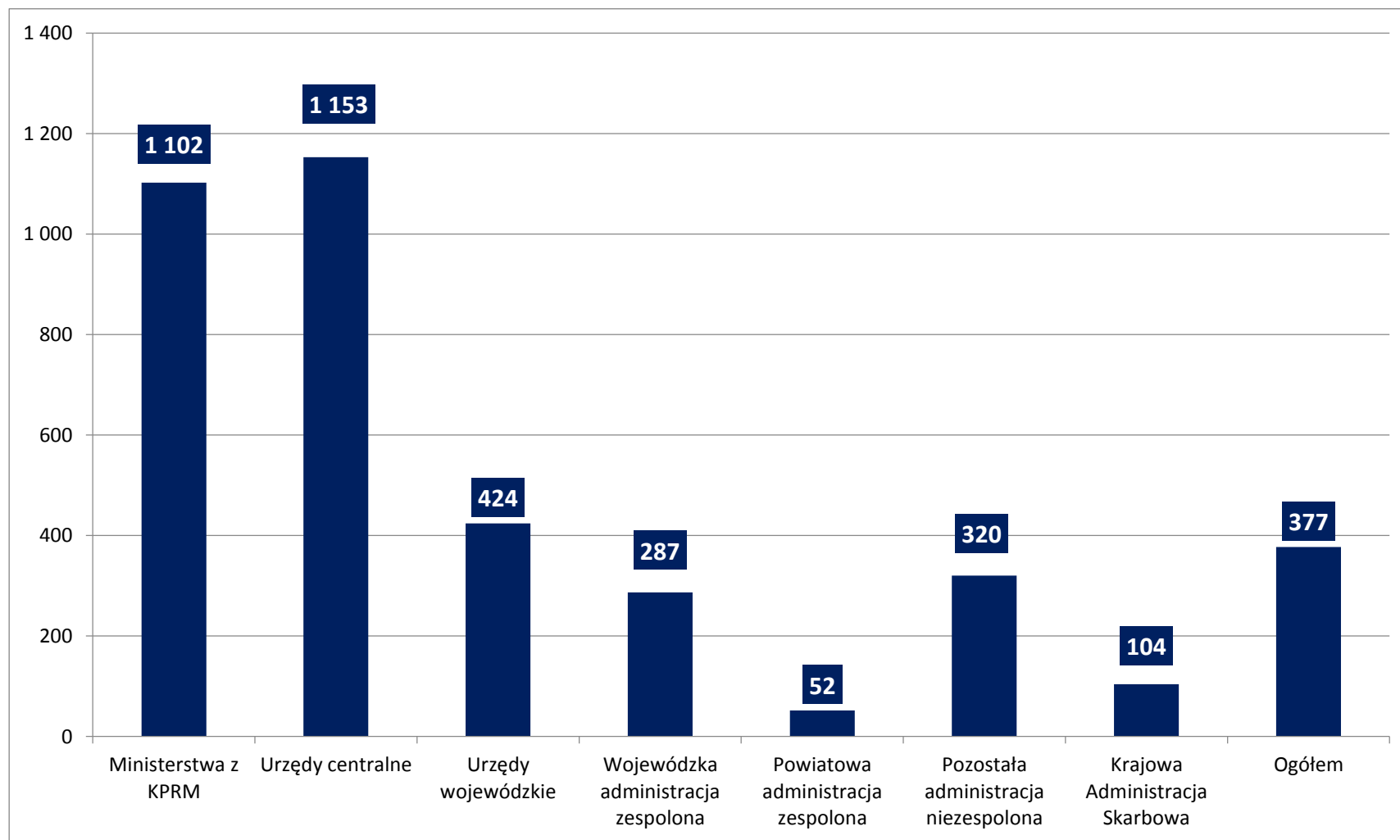
Dane zawarte w sprawozdaniu przygotowane zostały na podstawie informacji przekazanych w sprawozdaniach dyrektorów generalnych urzędów z realizacji zadań wynikających z ustawy o służbie cywilnej oraz na podstawie wstępnych danych pochodzących ze sprawozdań Ministra Finansów z realizacji ustawy budżetowej w 2017 r. W związku z powyższym niektóre dane mogą ulec zmianie po uzyskaniu ostatecznych danych ze sprawozdania Ministra Finansów.

**Tabela 1. Środki na szkolenia członków korpusu służby cywilnej w 2017 r.**

Wyszczególnienie	Ustawa budżetowa na 2016 r. (po nowelizacji)	Wykonanie (środki wydatkowane) w 2016 r.	Ustawa budżetowa na 2017 r.	Porównanie (kol.4/kol.2)	Plan na 2017 r. po zmianach	Wykonanie (środki wydatkowane) w 2017 r.	% wykonania planu po zmianach w 2017 r. (kol.7/kol.6)	Porównanie wykonania 2017/2016 (kol.7/kol.3)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	w tys. zł			2016=100	w tys. zł		w %	2016=100
<b>Szkolenia centralne organizowane przez SSC</b>	500	459	500	100,0%	500	499	99,8%	108,8%
<b>Szkolenia w służbie cywilnej organizowane przez dyrektorów generalnych*</b>	44 380	43 359	56 353	127,0%	61 249	45 492	74,3%	104,9%
<b>Ogółem</b>	<b>44 880</b>	<b>43 818</b>	<b>56 853</b>	<b>126,7%</b>	<b>61 749</b>	<b>45 991</b>	<b>74,5%</b>	<b>105,0%</b>

\* w tym m.in. szkolenia powszechne, specjalistyczne i w ramach IPRZ.

**Wykres 1.** Średnia kwota wydatków na szkolenia na członka korpusu służby cywilnej w danej kategorii urzędów (w zł)



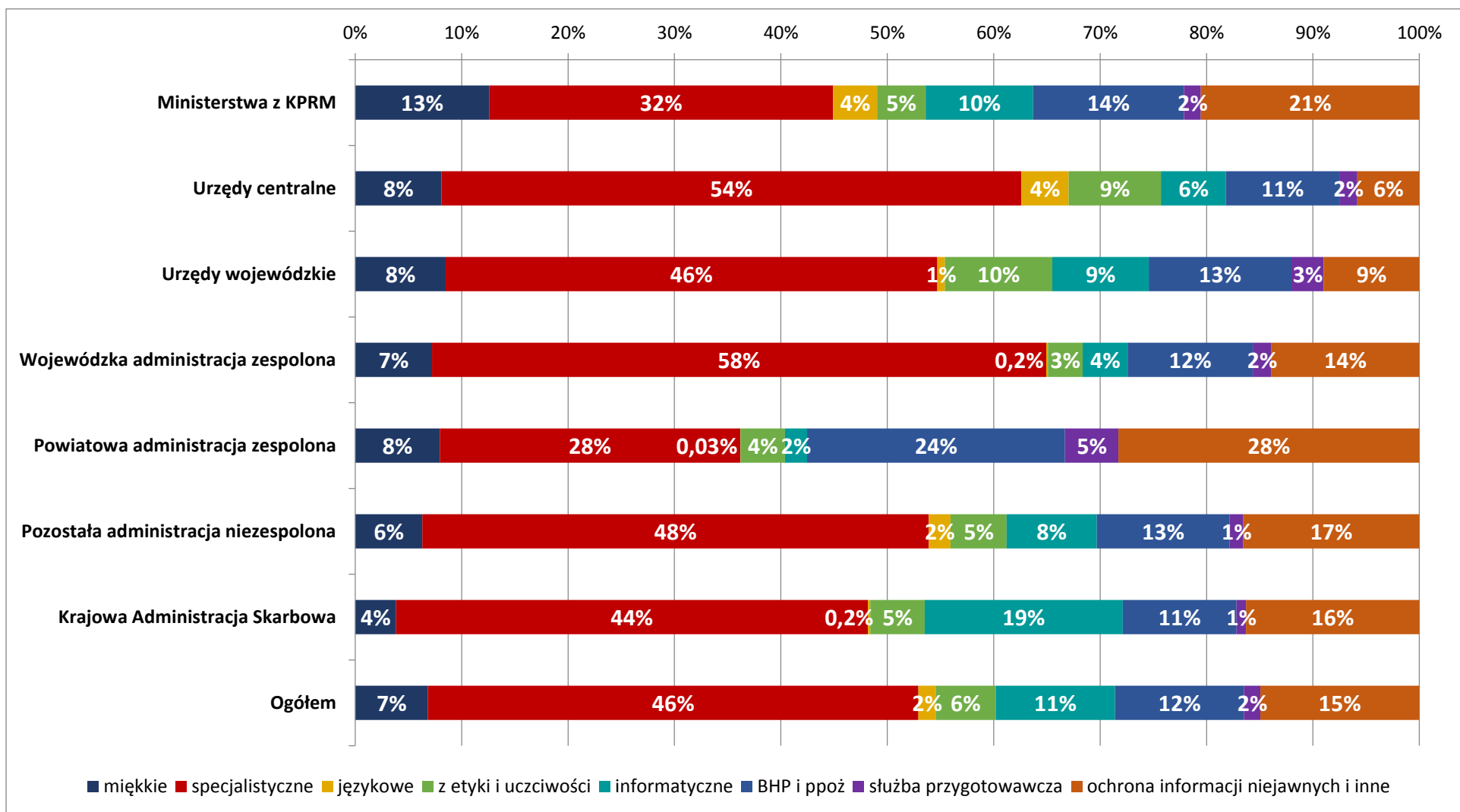
**Tabela 2.** Podział wydatków na szkolenia członków korpusu służby cywilnej w podziale na grupy urzędów i rodzaj szkoleń (w %)

Kategoria urzędu / rodzaj szkolenia	miękkie	specjalistyczne	językowe	z etyki i uczciwości	informatyczne	BHP i ppoz	służba przygotowawcza	ochrona informacji niejawnych i inne
Ministerstwa z KPRM	12,6%	34,0%	15,1%	0,9%	12,0%	0,8%	0,9%	23,7%
Urzędy centralne	12,2%	52,9%	7,6%	0,5%	11,0%	1,4%	1,7%	12,8%
Urzędy wojewódzkie	12,2%	70,2%	4,4%	0,7%	10,2%	1,3%	0,2%	0,8%
Wojewódzka administracja zespolona	9,8%	71,5%	0,3%	0,4%	3,5%	4,0%	1,3%	9,2%
Powiatowa administracja zespolona	9,0%	47,9%	0,0%	1,0%	3,3%	8,4%	1,8%	28,6%
Krajowa Administracja Skarbowa	5,7%	63,3%	3,1%	0,8%	6,5%	2,6%	2,1%	16,0%
Pozostała administracja niezespolona	1,6%	51,4%	0,1%	1,0%	31,5%	2,4%	0,5%	11,5%
<b>RAZEM</b>	10,3%	51,4%	7,6%	0,7%	11,8%	1,8%	1,2%	15,2%

**Tabela 3.** Liczba wykorzystanych miejsc szkoleniowych w poszczególnych kategoriach urzędów w podziale na rodzaj szkoleń

Kategoria urzędu / rodzaj szkolenia	miękkie	specjalistyczne	językowe	z etyki i uczciwości	informatyczne	BHP i ppoż	szużba przygotowawcza	ochrona informacji niejawnych i inne	RAZEM
Ministerstwa z KPRM	4 363	11 212	1 429	1 588	3 497	4 923	544	7 194	34 750
Urzędy centralne	2 925	19 642	1 605	3 133	2 192	3 851	606	2 104	36 058
Urzędy wojewódzkie	1 644	8 949	139	1 953	1 756	2 597	585	1 742	19 365
Wojewódzka administracja zespolona	2 568	20 528	56	1 162	1 503	4 186	609	4 953	35 565
Powiatowa administracja zespolona	593	2 106	2	312	155	1 808	375	2 111	7 462
Krajowa Administracja Skarbowa	3 564	41 218	217	4 765	17 310	9 930	824	15 153	92 981
Pozostała administracja niezespolona	2 422	18 308	790	2 023	3 259	4 811	485	6 366	38 464
<b>RAZEM</b>	<b>18 079</b>	<b>121 963</b>	<b>4 238</b>	<b>14 936</b>	<b>29 672</b>	<b>32 106</b>	<b>4 028</b>	<b>39 623</b>	<b>264 645</b>

**Wykres 2.** Podział miejsc szkoleniowych w poszczególnych grupach urzędów według rodzajów szkoleń (w %)

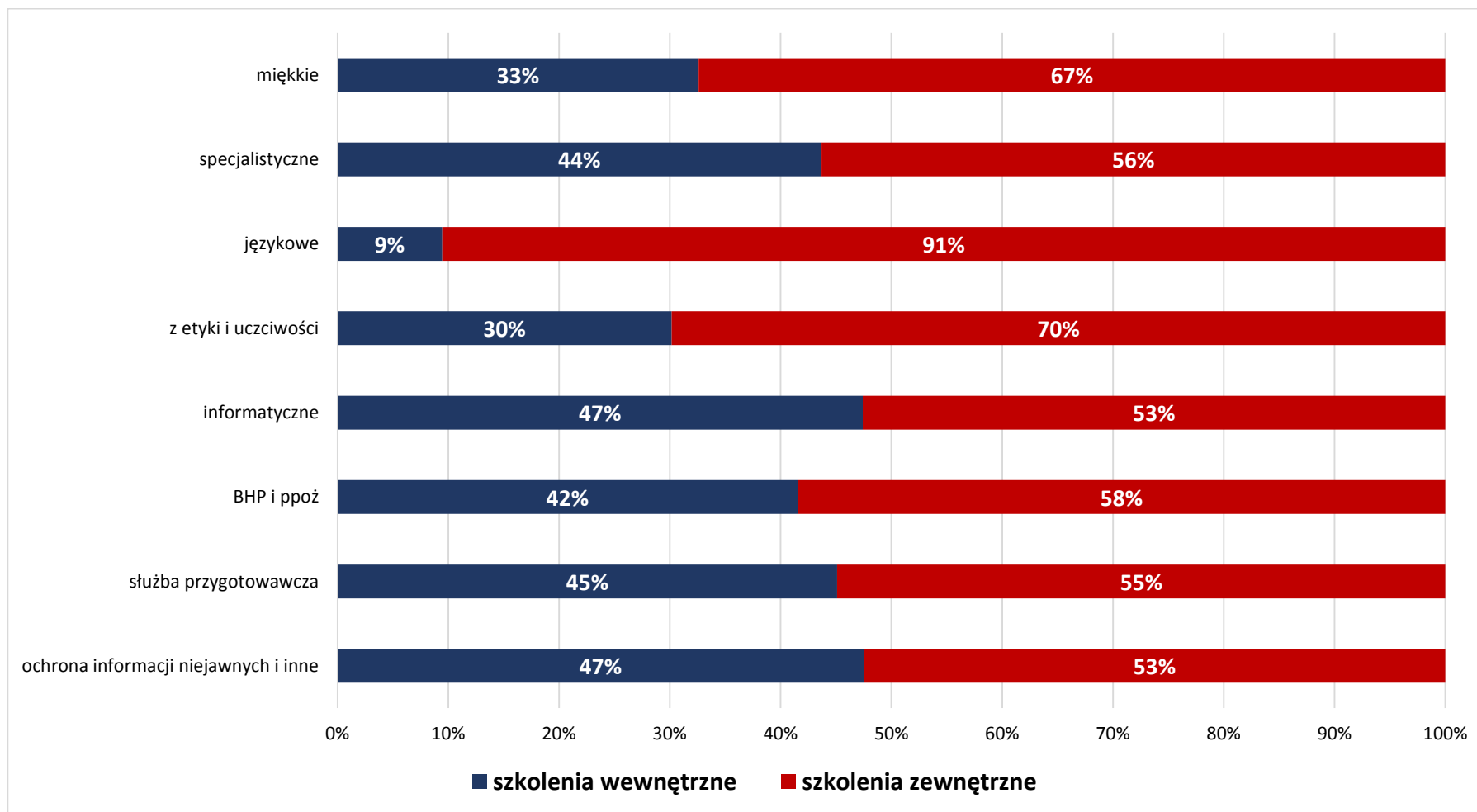


**Tabela 4.** Liczba wykorzystanych miejsc szkoleniowych i przeszkolonych osób w poszczególnych kategoriach urzędów w podziale na wyższe stanowiska w służbie cywilnej i stanowiska niebędące wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej

Kategoria urzędu	Wyższe stanowiska w służbie cywilnej		Stanowiska niebędące wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej	
	Liczba wykorzystanych miejsc szkoleniowych	Liczba przeszkolonych osób	Liczba wykorzystanych miejsc szkoleniowych	Liczba przeszkolonych osób
Ministerstwa z KPRM	2 521	949	32 296	12 153
Urzędy centralne	1 895	418	34 163	11 772
Urzędy wojewódzkie	1 131	304	18 234	7 303
Wojewódzka administracja zespolona	345	30	35 220	12 565
Powiatowa administracja zespolona	0	0	7 462	3 897
Pozostała administracja niezespolona	1 854	445	36 610	12 842
Krajowa Administracja Skarbowa	1 776	796	91 205	39 391
<b>OGÓŁEM</b>	<b>9 522</b>	<b>2 942</b>	<b>255 190</b>	<b>99 923</b>



**Wykres 3.** Udział szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych według rodzajów szkoleń (w %)





Załącznik nr 9

## **Mianowania w służbie cywilnej w 2017 r.**

## **Analiza danych statystycznych na temat urzędników służby cywilnej mianowanych w 2017 r.**

W ustawie budżetowej na 2017 r. określono 280-osobowy limit mianowań w służbie cywilnej.

Do sprawdzianu przewidzianego w toku postępowania kwalifikacyjnego dla pracowników służby cywilnej w 2017 r. przystąpiły 563 osoby (w 2016 r. – 607 osób). Sprawdzian z wynikiem pozytywnym zakończyło **236 osób** (41,9%), a spośród absolwentów KSAP, którzy w 2017 r. złożyli wnioski o mianowanie w służbie cywilnej, mianowano **39 osób**<sup>1</sup>. W dniu 1 grudnia 2017 r. wszystkie te osoby były zatrudnione w służbie cywilnej i dlatego mogły zostać mianowane.

Łącznie w 2017 roku mianowano **275 osób**. Przeważały wśród nich – podobnie jak w roku poprzednim - kobiety (56%). Biorąc pod uwagę strukturę wiekową, najliczniejszą grupę stanowiły osoby w wieku od 31 do 40 lat (54,2%), a po nich – osoby w grupie wiekowej 30 lat i mniej (23,3%). Osoby starsze, w przedziałach wiekowych 41–50 oraz powyżej 50 lat, stanowiły odpowiednio 19,3% oraz 3,3% ogółu nowo mianowanych urzędników. Najmłodsza z osób miała 27, a najstarsza – 59 lat. Średni wiek to 35,7 lat.

Pracownicy służby cywilnej mianowani w 2017 r. byli zatrudnieni przede wszystkim w ministerstwach – 45,1% oraz urzędach terenowych<sup>2</sup> – 32,7%. Odsetek pracowników urzędów centralnych wyniósł 14,9%, a urzędów wojewódzkich – 7,3%. Wśród pracowników urzędów terenowych przeważali przedstawiciele izb administracji skarbowej – stanowili oni 72,2% tej grupy i 23,6% ogółu pracowników mianowanych w 2017 r. Dane w tym zakresie nie odbiegają znacząco od wartości z 2016 r.

Najliczniejsza grupa nowo mianowanych urzędników służby cywilnej potwierdziła stosownym certyfikatem znajomość języka angielskiego – 84%. Znacznie mniej, bo 10,2%, legitymowało się znajomością języka rosyjskiego, 3,6% – niemieckiego, 1,8% – francuskiego. Udział osób ze znajomością języka angielskiego pozostaje w ostatnich latach na zbliżonym poziomie. W 2017 r. wzrósł natomiast udział osób ze znajomością języka rosyjskiego, a spadł udział osób ze znajomością języka niemieckiego.

Wśród osób mianowanych, które pomyślnie przeszły postępowanie kwalifikacyjne, przeważali pracownicy urzędów administracji rządowej. Były to osoby które – zgłaszając się do postępowania – miały co najmniej 3-letni staż pracy w służbie cywilnej. Stanowiły one ok. 92% ogółu osób nowo mianowanych. W 2017 r. zgodę dyrektora generalnego urzędu na

---

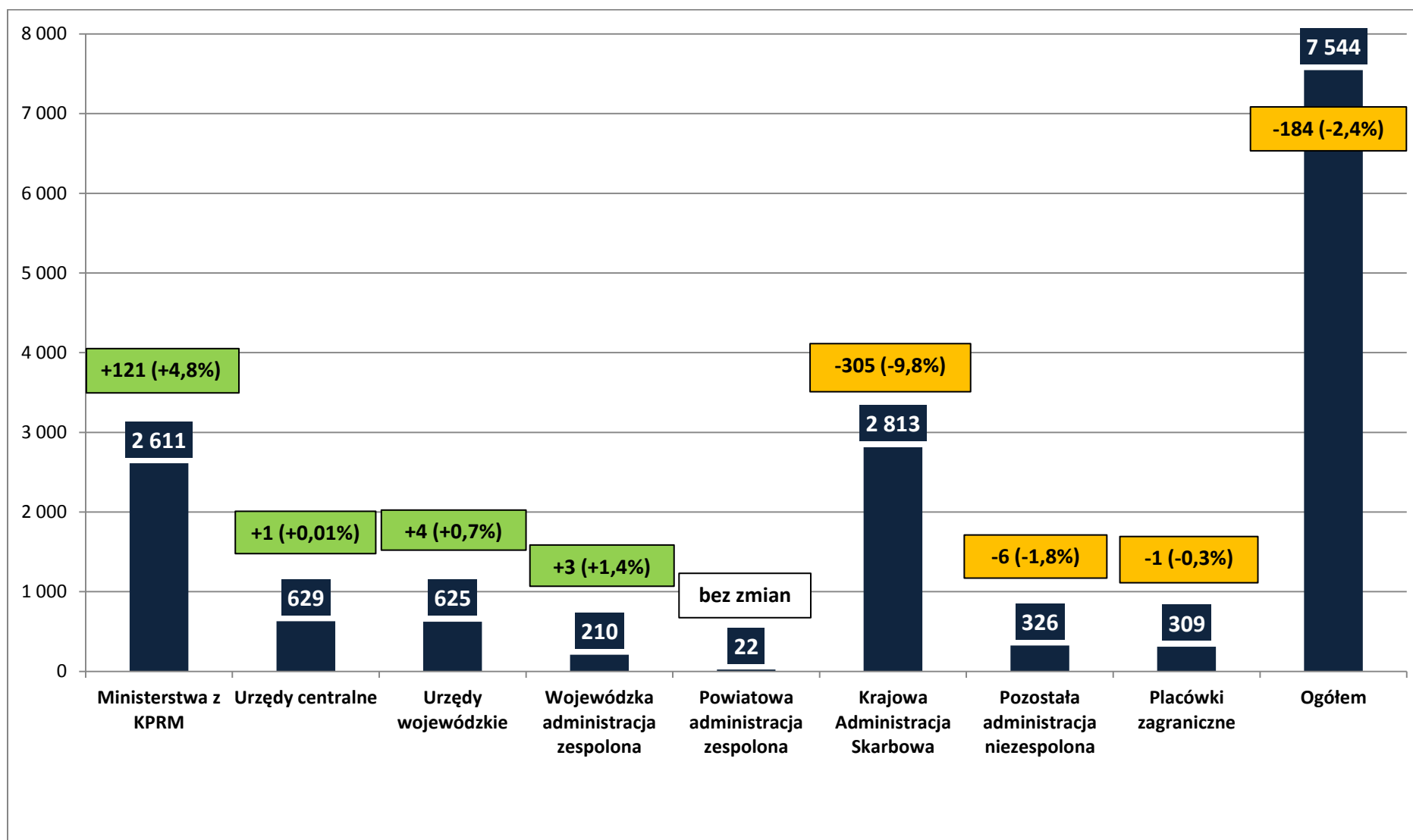
<sup>1</sup> W 2016 r. były to 34 osoby.

<sup>2</sup> Terenowe jednostki administracji rządowej.

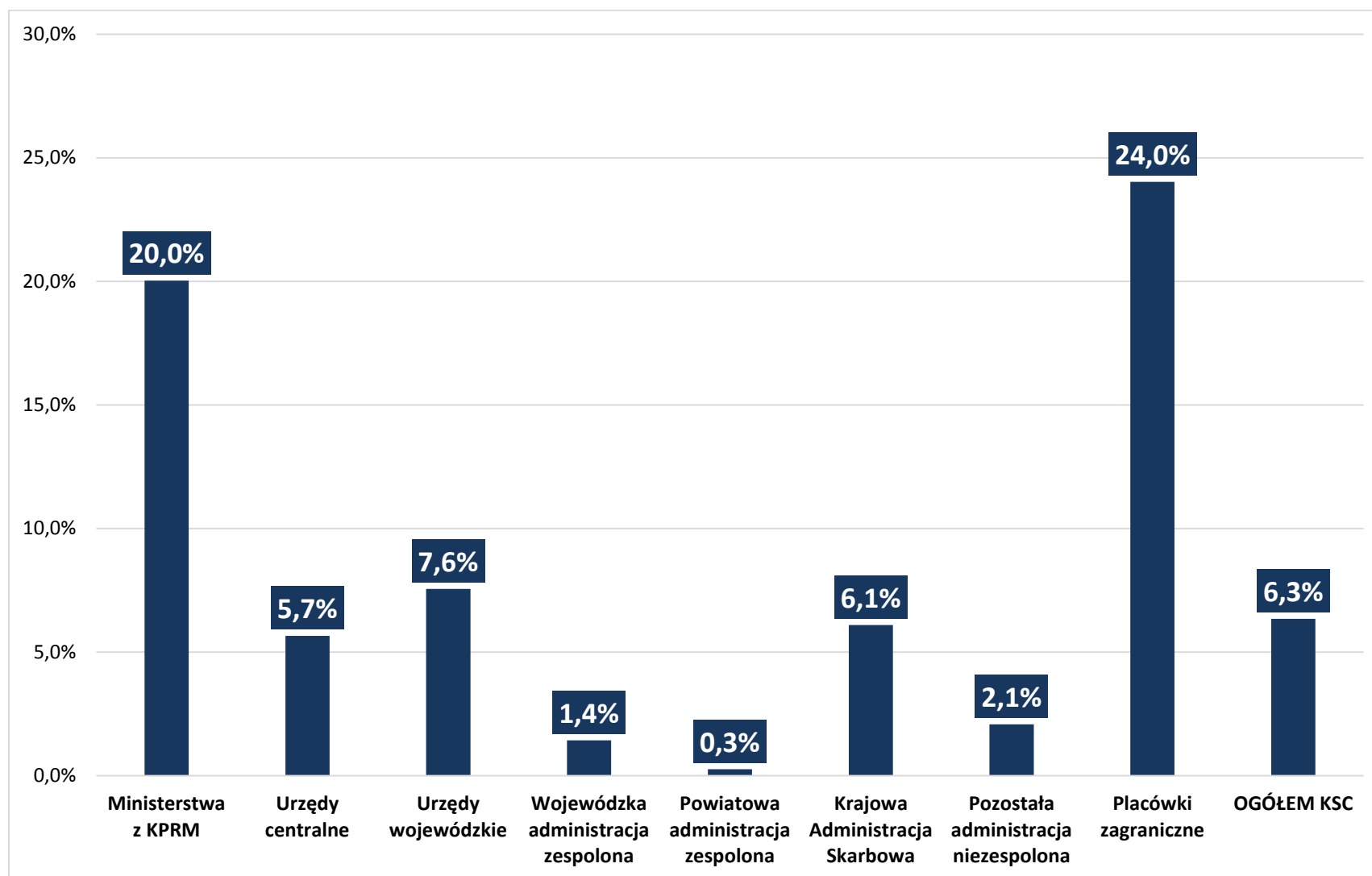
przystąpienie do postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej uzyskało ok. 8% osób, które wykazały 2-letni staż pracy w służbie cywilnej.

Wśród uczestników postępowania kwalifikacyjnego mianowanych w 2017 r. przeważały osoby z wykształceniem prawniczo-administracyjnym (37,7%) oraz te, które ukończyły studia o profilu ekonomicznym (26,3%). Studia z zakresu nauk społecznych ukończyło 18,6% osób. Dane w tym zakresie nie odbiegają znacząco od wartości z 2016 r.

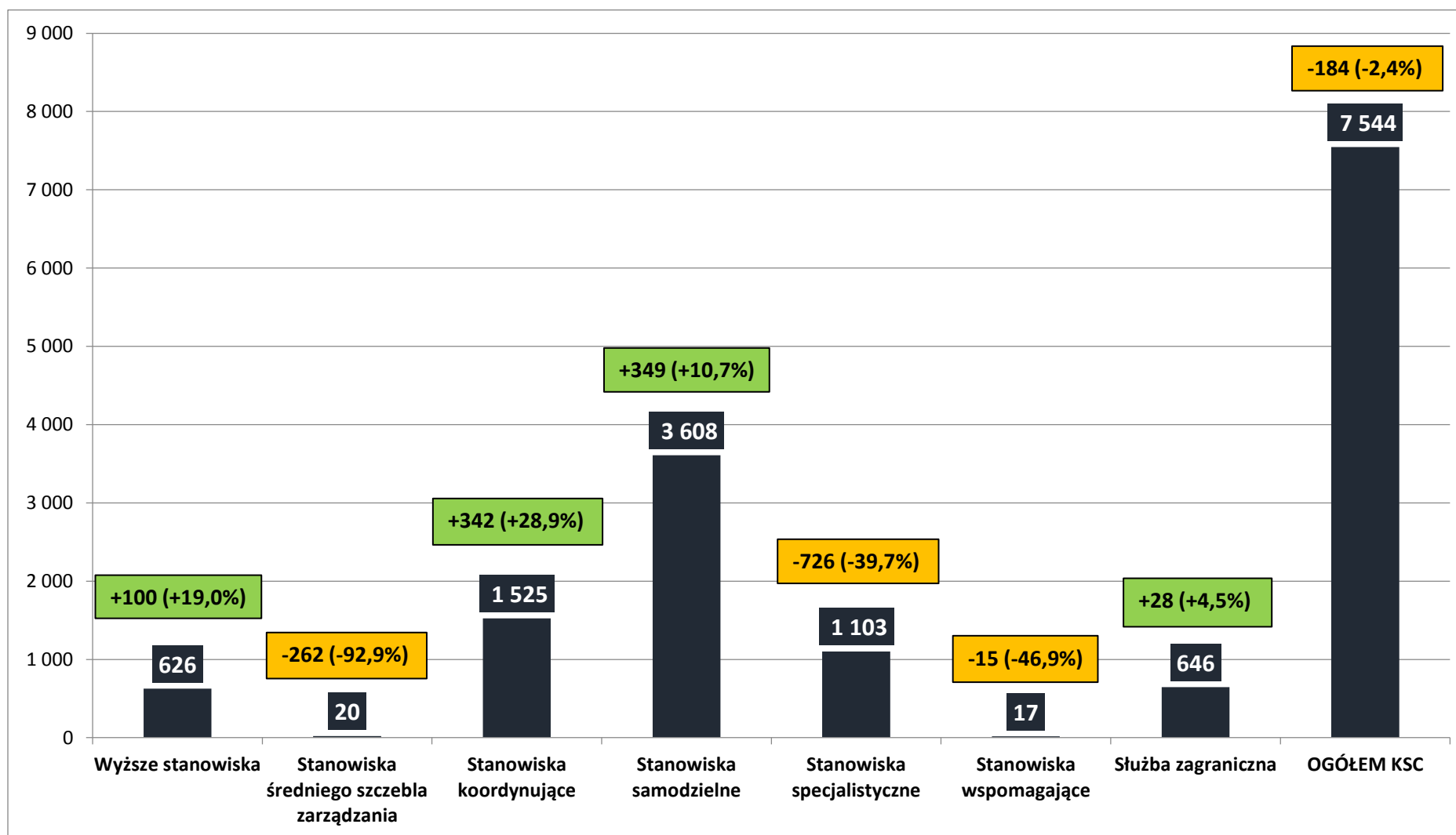
**Wykres 1.** Dynamika zatrudnienia urzędników służby cywilnej według kategorii urzędów w latach 2016-2017 (w etatach)



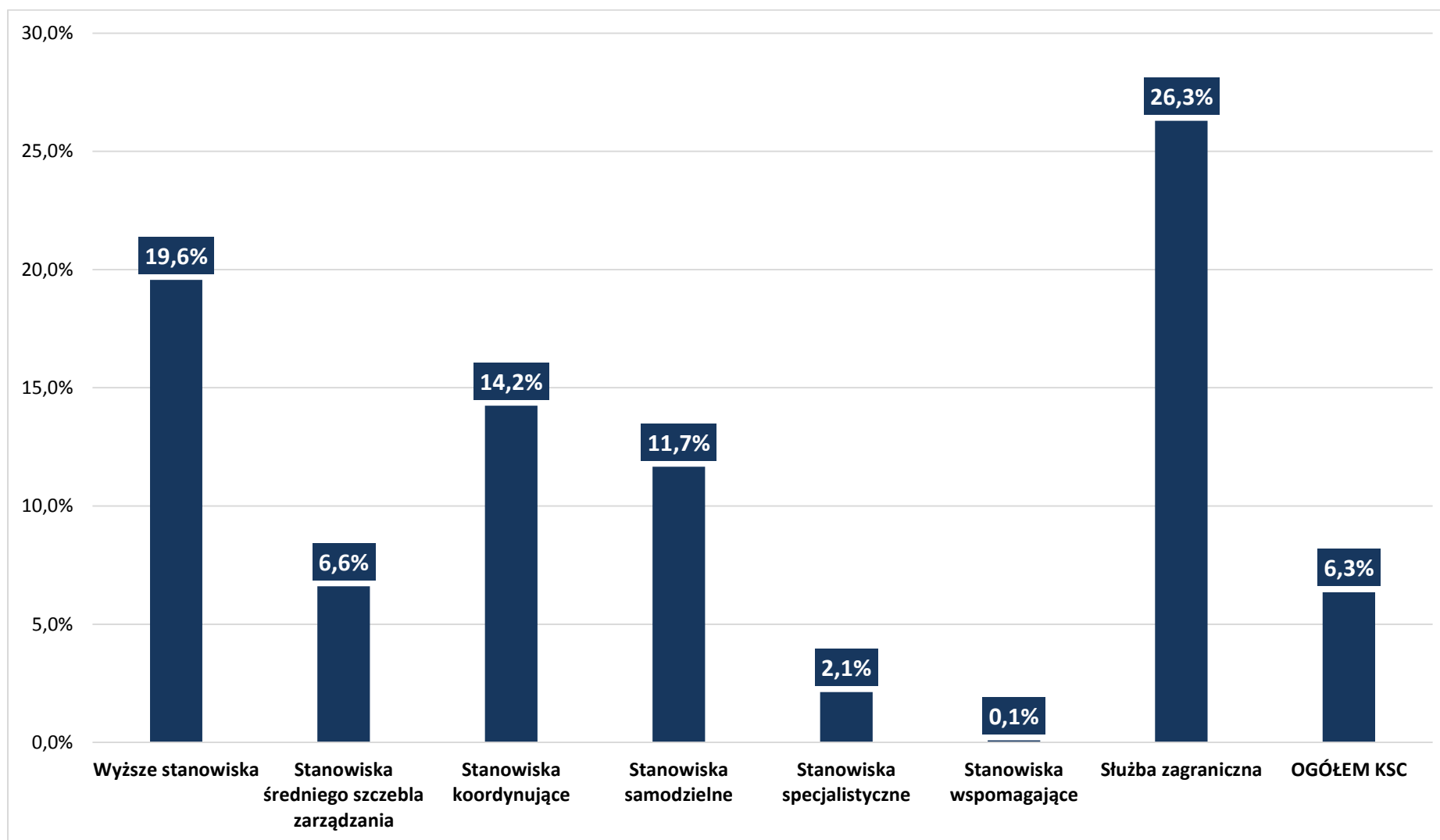
**Wykres 2.** Udział zatrudnienia urzędników służby cywilnej według kategorii urzędów w 2017 (w etatach)



**Wykres 3.** Dynamika zatrudnienia urzędników służby cywilnej według grup stanowisk w latach 2016-2017 (w etatach)



**Wykres 4.** Udział zatrudnienia urzędników służby cywilnej według grup stanowisk w 2017 (w etatach)



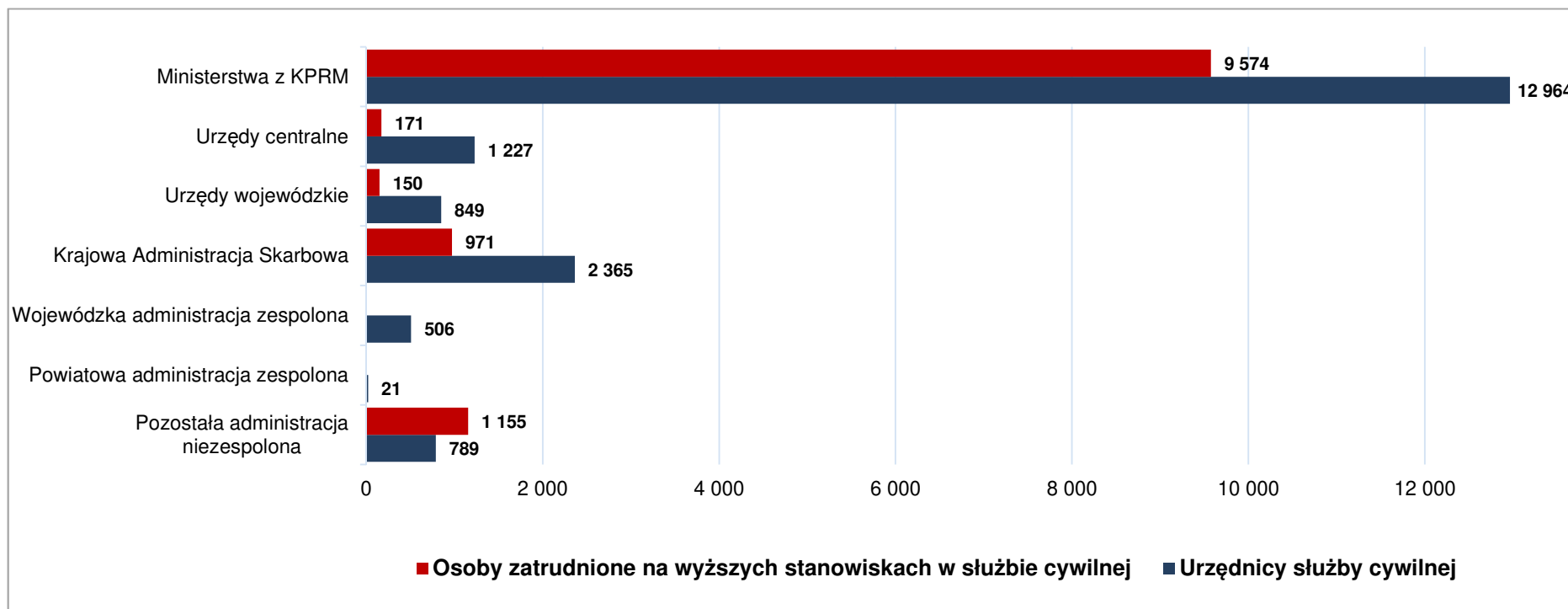




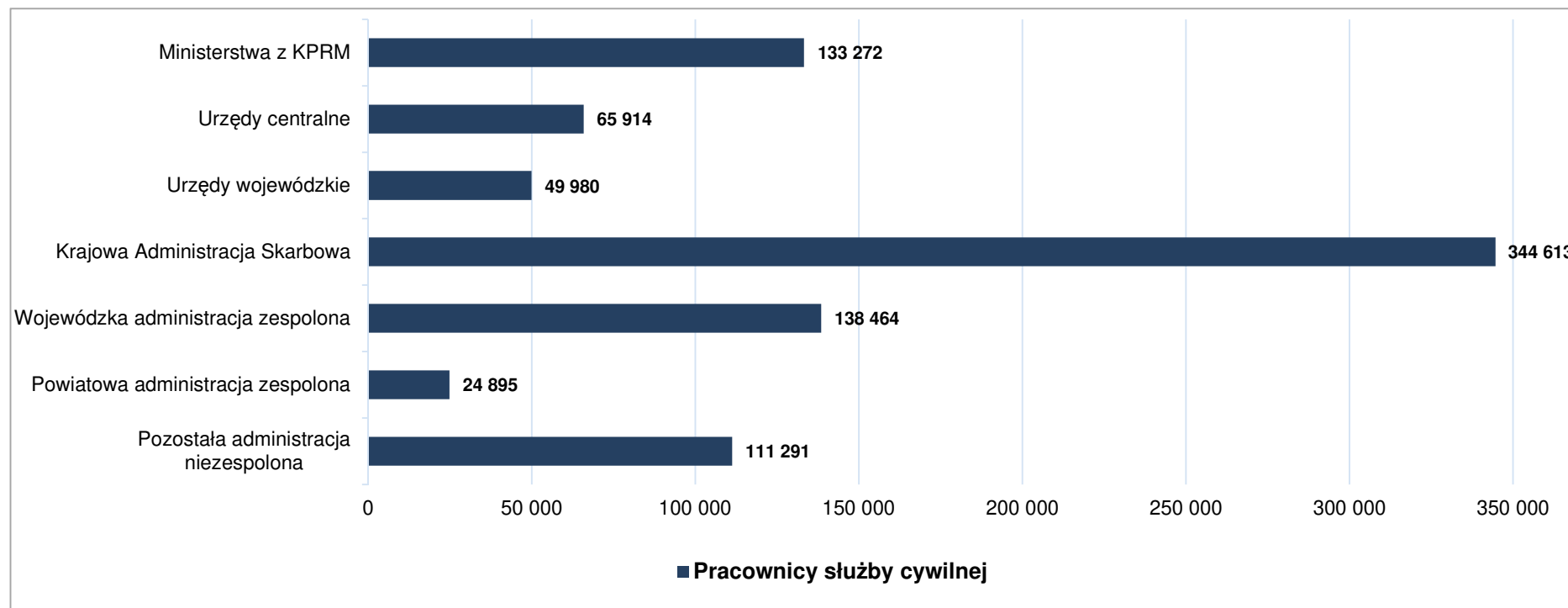
Załącznik nr 10

## **Godziny nadliczbowe w służbie cywilnej w 2017 r.**

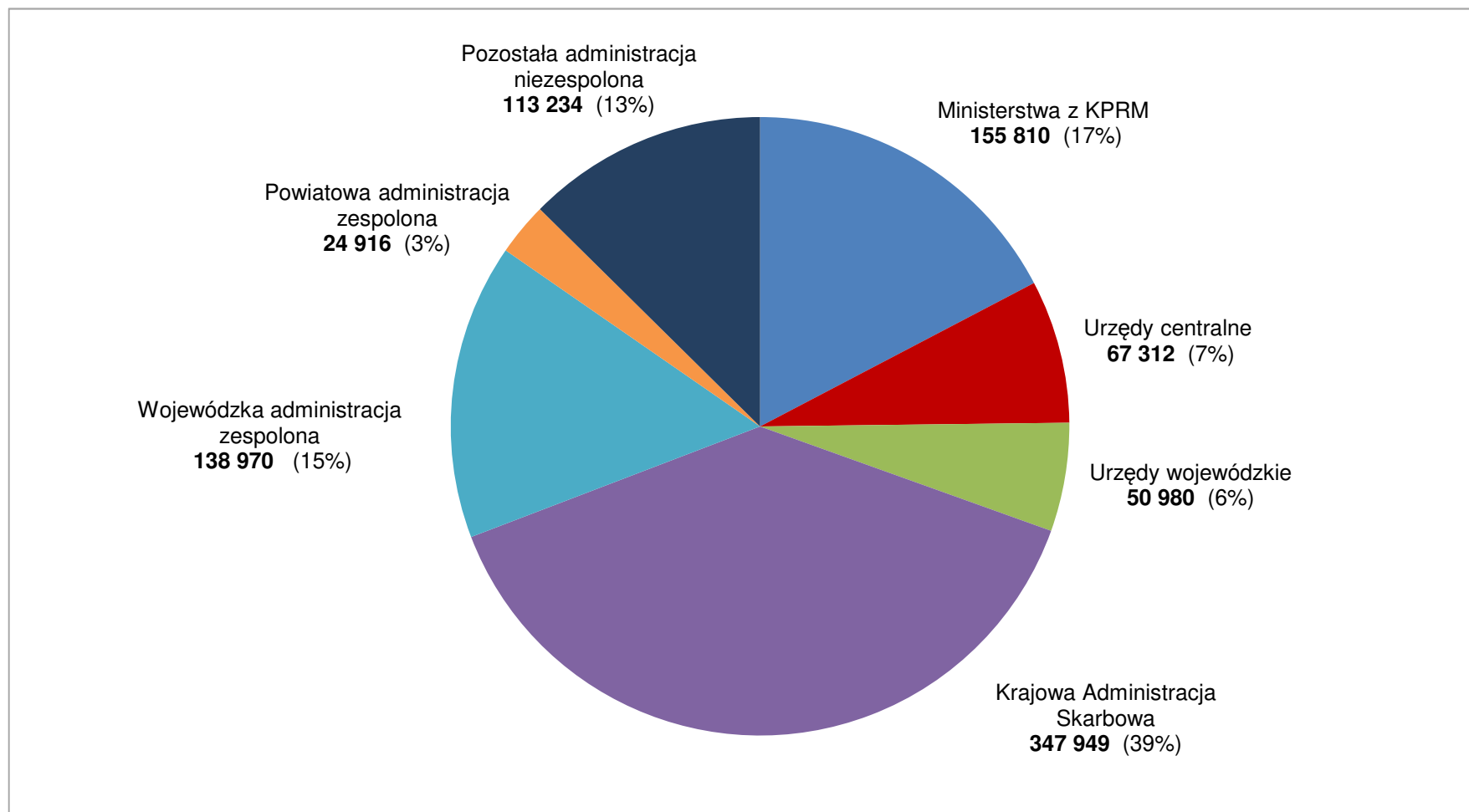
**Wykres 1a.** Liczba godzin nadliczbowych według statusu członka korpusu służby cywilnej – osoby zatrudnione na wyższych stanowiskach w służbie cywilnej i urzędnicy służby cywilnej



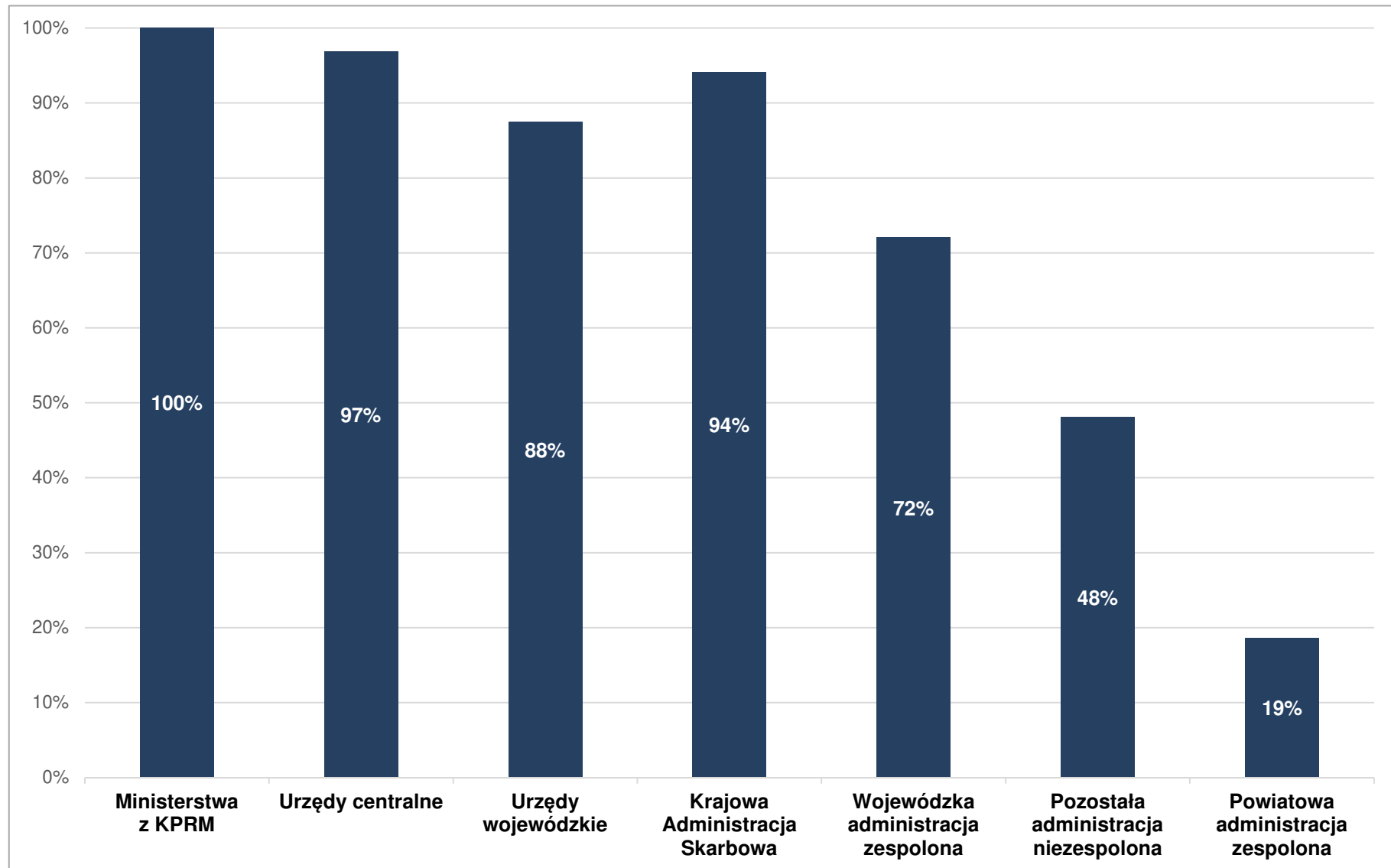
**Wykres 1b.** Liczba godzin nadliczbowych według statusu członka korpusu służby cywilnej – pracownicy służby cywilnej



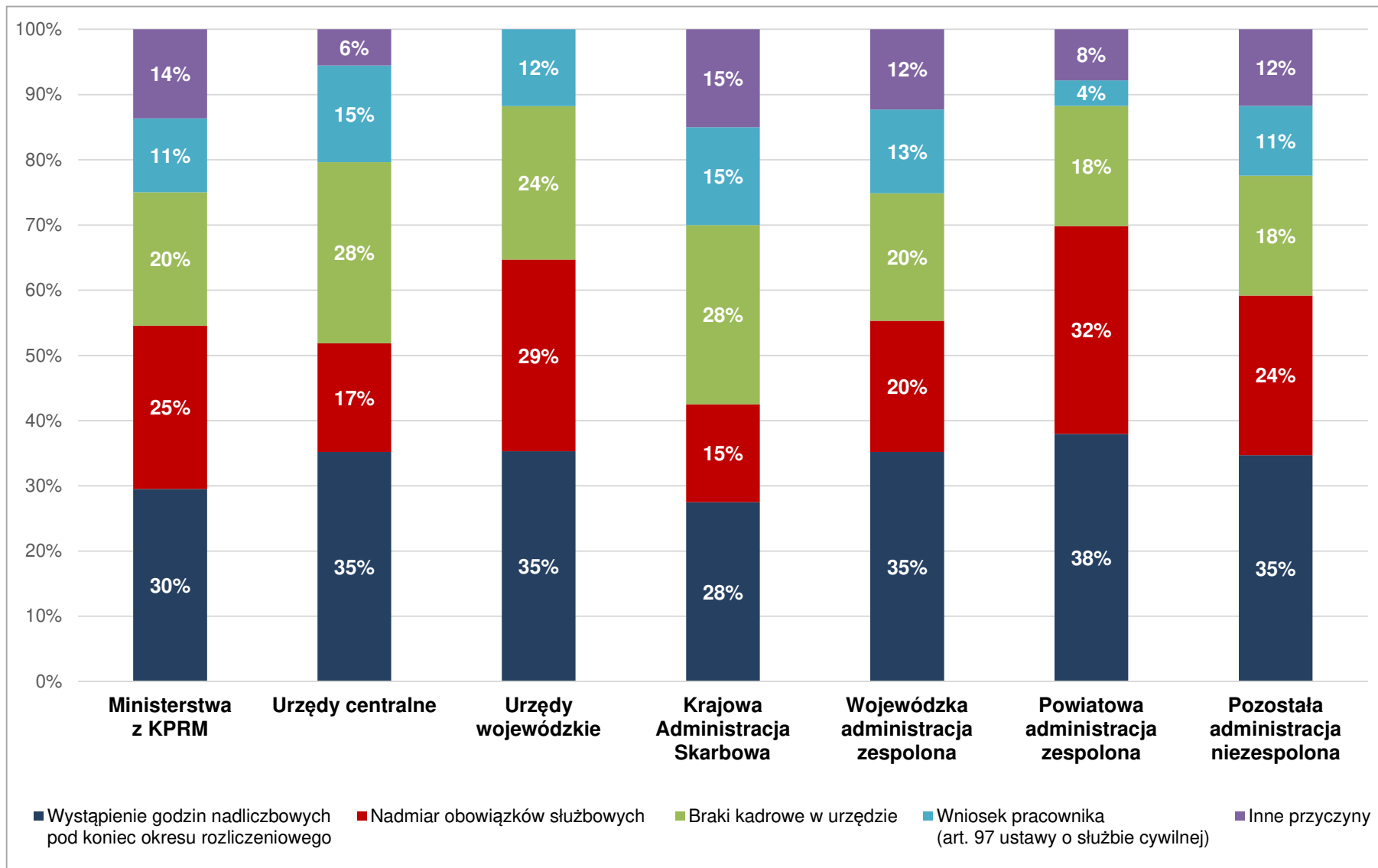
**Wykres 2.** Godziny nadliczbowe wypracowane przez poszczególne grupy urzędów



**Wykres 3.** Odsetek urzędów, które wypracowały godziny nadliczbowe, według grup urzędów



**Wykres 4. Przyczyny nierozliczenia godzin nadliczbowych**





Załącznik nr 11

# **Postępowanie wyjaśniające i dyscyplinarne w służbie cywilnej w 2017 r.**

**Tabela 1.** Liczba wszczętych i umorzonych postępowań wyjaśniających i dyscyplinarnych w służbie cywilnej w 2017 r.

<b>Grupy urzędów</b>	<b>Wszczęte postępowania wyjaśniające</b> (dynamika względem 2016 r.)	<b>Umorzone postępowania wyjaśniające</b> (dynamika względem 2016 r.)	<b>Wszczęte postępowania dyscyplinarne</b> (dynamika względem 2016 r.)
Ministerstwa z KPRM	39 (- 32%)	11 (- 61%)	28 (+ 40%)
Urzędy centralne	25 (- 26%)	6 (- 76%)	17 (- 37%)
Urzędy wojewódzkie	13 (b.z.)	4 (- 20%)	5 (- 55%)
Krajowa Administracja Skarbowa	68 (- 48%)	27 (- 51%)	36 (- 44%)
Wojewódzka administracja zespolona	43 (- 23%)	18 (- 51%)	16 (- 27%)
Powiatowa administracja zespolona	56 (+ 22%)	29 (+4%)	17 (+ 21%)
Pozostała administracja niezespolona	32 (- 18%)	14 (- 12%)	24 (+ 26%)
<b>OGÓŁEM</b>	<b>276 (- 26%)</b>	<b>109 (- 44%)</b>	<b>143 (- 19%)</b>





Załącznik nr 12

## **Etyka w służbie cywilnej w 2017 r.**



## **Zalecenie Szefa Służby Cywilnej w zakresie promowania kultury uczciwości w służbie cywilnej**

Szef Służby Cywilnej, realizując obowiązek czuwania nad przestrzeganiem zasad służby cywilnej<sup>1</sup>,

zaleca, co następuje:

1. **Uwzględnienie w programie służby przygotowawczej szkoleń z zakresu etyki i uczciwości** (załącznik nr 1). Udział w szkoleniu etycznym powinien być obowiązkowy dla wszystkich osób po raz pierwszy podejmujących pracę w służbie cywilnej;
2. **Włączenie szkolenia z zakresu etyki i uczciwości do listy szkoleń powszechnych w urzędzie, jako szkolenia obowiązkowego, co 3-4 lata dla wszystkich członków korpusu:**
  - 2.1 zajmujących wyższe stanowiska w służbie cywilnej (załącznik nr 2) oraz
  - 2.2 niezajmujących wyższych stanowisk w służbie cywilnej (załącznik nr 3);
3. **Prowadzenie regularnej (nie rzadziej niż raz na 2-3 lata) anonimowej samooceny uczciwości organizacji wśród jej pracowników** (załącznik nr 4);
4. **Informowanie Szefa Służby Cywilnej o działaniach podejmowanych w roku ubiegłym na rzecz budowania kultury uczciwości w urzędzie, w tym o działaniach wynikających z przedmiotowego *Zalecenia Szefa Służby Cywilnej*.**

---

<sup>1</sup> Art. 15 ust. 1 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz.U. 2016.1345 t.j.) oraz § 11 ust. 1 pkt. 1 lit. e i lit. f Zarządzenia 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.2011.93.953).

### **Załącznik nr 1<sup>2</sup>**

Proponowany program szkolenia z zakresu etyki i uczciwości wraz z materiałami szkoleniowymi dla osób rozpoczynających pracę w służbie cywilnej.

### **Załącznik nr 2<sup>2</sup>**

Proponowany program szkolenia z zakresu etyki i uczciwości wraz z materiałami szkoleniowymi dla członków korpusu służby cywilnej zajmujących wyższe stanowiska w służbie cywilnej.

### **Załącznik nr 3<sup>2</sup>**

Proponowany program szkolenia z zakresu etyki i uczciwości wraz z materiałami szkoleniowymi dla członków korpusu służby cywilnej niezajmujących wyższych stanowisk w służbie cywilnej.

### **Załącznik nr 4<sup>2</sup>**

Przykładowy formularz do samooceny uczciwości organizacji.

---

<sup>2</sup> Załączniki zamieszczono na serwerach dostępnych dla Departamentu Służby Cywilnej KPRM i udostępniono dyrektorom generalnym ministerstw, urzędów centralnych i urzędów wojewódzkich, z prośbą o przekazanie załączonych materiałów podległym urządzeniom.

**Tabela 1.** Działania na rzecz budowy kultury uczciwości w służbie cywilnej

Grupy urzędów	Liczba urzędów, w których			
	powołano doradcę ds. etyki/ zespół doradców	uwzględniono szkolenie z zakresu etyki ramach programu służby przygotowawczej	zapewniono pracownikom szkolenia z zakresu etyki i uczciwości	przeprowadzono samoocenę kultury uczciwości (badanie poziomu uczciwości organizacji)
Ministerstwa z KPRM	16	17	16	4
Urzędy centralne	14	29	19	2
Urzędy wojewódzkie	11	16	12	4
Krajowa Administracja Skarbowa	3	14	16	4
Wojewódzka administracja zespolona	5	111	48	14
Powiatowa administracja zespolona	5	243	113	35
Pozostała administracja niezespolona	14	217	123	35
<b>OGÓŁEM</b>	<b>68</b>	<b>647</b>	<b>347</b>	<b>98</b>

**Tabela 2.** Wybrane przykłady działań, które kierownicy urzędów realizują w celu poprawy wizerunku służby cywilnej, wzmocnienia przejrzystości działań oraz budowy i promocji kultury uczciwości w służbie cywilnej

L.p.	Wybrane przykłady działań ukierunkowanych na poprawę pozytywnego wizerunku służby cywilnej
1.	Zamieszczenie na stronie intranetowej zakładki "Etyka", która zawiera: dane kontaktowe koordynatora ds. etyki zawodowej; informacje dotyczące zasad etyki korpusu służby cywilnej; informacje dla funkcjonariuszy Służby Celno-Skarbowej; informacje dotyczące antykorupcji - Poradnik antykorupcyjny dla urzędników.
2.	Szkolenia dla lokalnych przedsiębiorców, np. z zakresu tzw. Jednolitego Pliku Kontrolnego (JPK)
3.	Lekcje i warsztaty dla uczniów, dotyczące funkcjonowania urzędów administracji rządowej
4.	Przeprowadzenie akcji składania zeznań podatkowych drogą elektroniczną
5.	Budowanie dobrych relacji z obywatelami poprzez prezentowanie właściwych zachowań i postaw, wyrażanych m.in. poprzez takie atrybuty jak wysoka kultura osobista urzędników i szacunek do podatnika (m.in. udział w Targach Pracy, organizacja Dnia Dziecka oraz prelekcje w szkołach)
6.	Współpraca oraz budowanie pozytywnych relacji ze środowiskiem dziennikarzy (dot. mediów lokalnych i ogólnopolskich)
7.	Udoskonalanie systemów podatkowych i ułatwianie podatnikom dostępu do nowych rozwiązań (m.in. szkolenia organizowanie przez administrację skarbową we współpracy z urzędami gmin)
8.	Tworzenie punktów informacyjnych, gdzie bez względu na właściwość miejscową są rozwiązywane sprawy związane z prawem podatkowym
9.	Promowanie nowych rozwiązań w systemach podatkowych za pośrednictwem lokalnych i ogólnopolskich mediów; bezpośredni kontakt z klientem (podatnikiem) w urzędach skarbowych; promocja innowacji podatkowych (m.in. plakaty, prezentacje, ulotki)
10.	Organizacja akcji informacyjno-edukacyjnych (kampania Szybki Pit, Jednolity Plik Kontrolny)
11.	Zajęcia edukacyjne w szkołach (np. pogadanki o CITES - okazach chronionych postanowieniami konwencji o międzynarodowym handlu dzikimi zwierzętami i roślinami, gatunkach zagrożonych wyginięciem, przybliżanie najmłodszym zagadnień podatkowych)
12.	Współpraca z organizacjami pozarządowymi (np. prezentacja skanerów mobilnych, pokazy możliwości psa specjalnie szkolonego do wykrywania tytoniu, narkotyków i banknotów)
13.	Organizacja briefingów dla dziennikarzy, w celu przybliżenia różnych aspektów działalności urzędu
14.	Spotkania informacyjno-edukacyjne z przedsiębiorcami, uczniami szkół i studentami oraz spotkania prasowe dotyczące m.in. profesjonalnej obsługi klientów
15.	Cykliczne badanie satysfakcji klienta (ocena jakości obsługi), przy wykorzystaniu ankiety satysfakcji, dostępnej na stronie internetowej urzędu, w Punkcie Obsługi Klienta i kancelarii urzędu
16.	Opracowanie i zamieszczenie na stronie internetowej urzędu informacji o zasadach antykorupcyjnych obowiązujących w urzędzie i zasadach zgłaszania do urzędu przypadków korupcji
17.	Powołanie zespołu do spraw wizerunku urzędu – zespół ma za zadanie kreować wizerunek nowoczesnego urzędu, kształtować kulturę organizacyjną, budować wśród pracowników urzędu tożsamość instytucjonalną oraz promować działalność administracji rządowej w województwie
18.	Ułatwianie osobom niepełnosprawnym dostępu do urzędu, poprzez przygotowanie specjalnego stanowiska obsługi
19.	Udział w rządowych i sektorowych inicjatywach związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (ang. <i>Corporate Social Responsibility</i> ).

<b>L.p.</b>	<b>Wybrane przykłady działań ukierunkowanych na wzmocnienie przejrzystości działania służby cywilnej</b>
1.	Ułatwienia w dostępie do informacji poprzez ogłaszanie na stronie internetowej komunikatów np. o stanie zanieczyszczenia powietrza
2.	Cotygodniowa publikacja jawnych sprawozdań pracowników z działań kontrolno-inspekcyjnych
3.	W sprawach mających konsekwencje finansowe (jak decyzje w sprawie kar pieniężnych, postępowania egzekucyjne) – wykonywanie kontroli przez dwóch inspektorów (przeprowadzanie rozmowy w obecności innego inspektora)
<b>L.p.</b>	<b>Inne wybrane przykłady działań ukierunkowanych na budowę i promocję kultury uczciwości w służbie cywilnej</b>
1.	Pismo dyrektora do pracowników, przekazywane za pośrednictwem naczelników urzędów, przypominające o zasadach przestrzegania tajemnicy skarbowej oraz dbaniu o dobro zakładu pracy, a także o konieczności przestrzegania ustawy o KAS, Kodeksu Pracy, zasad etyki oraz zachowania tajemnicy służbowej
2.	Zapoznavanie nowo zatrudnionych pracowników z zasadami etyki
3.	Przeszkolenie przez doradcę etycznego pracowników na stanowiskach zagrożonych korupcją (dotyczy zaleceń ws. postępowania w momencie wystąpienia zagrożenia) korupcyjnego oraz w zakresie przestrzegania zasad etyki służby cywilnej
4.	Upowszechnienie w urzędzie szkoleń e-learningowych CBA, dotyczących korupcji w administracji publicznej
5.	Systemowe kształtowanie kultury organizacyjnej nastawionej na budowanie i wspieranie świadomości zasad etyki (osoby sprawujące funkcje kierownicze działają na rzecz zwiększania świadomości w tym zakresie, promowania etycznego zachowania, upowszechniania wśród pracowników dobrych praktyk, komunikowania zasad, a także czuwają nad przestrzeganiem wartości i realizacją normy w praktyce)
6.	Uwzględnianie kwestii etyki w trakcie przeprowadzania oceny okresowej
7.	Wdrożenie procedury „Kodeks Etyki Laboratorium”, która ma na celu przedstawienie obrazu urzędu wiarygodnego w ocenie klientów
8.	Wprowadzenie do użytku "Kodeksu etyki Wojskowej Komendy Uzupelnień (...)", który określa pracownikom cel działania (skuteczne, sprawne działanie na rzecz jednostki oraz obronności państwa)
9.	Wprowadzenie do działalności służbowej postanowienia decyzji nr 145/MON z dnia 13.07.2017 r. w sprawie zasad postępowania z wykonawcami
10.	Przeprowadzenie szkolenia z zakresu postępowania z klientem
11.	Wprowadzenie "Standardów obsługi interesantów"
12.	Przeprowadzenie szkolenia wewnętrznego nt. standardów obsługi klienta zewnętrznego (m.in. ćwiczenia z zakresu dostosowania języka urzędowego do potrzeb i oczekiwań klientów, komunikacji telefonicznej, poczty elektronicznej) oraz nt. misji służby cywilnej (m.in. omówienie zasady państwa prawa opartego na neutralności politycznej, bezstronności, lojalności wobec przełożonych, stabilności zatrudnienia, rzetelności i profesjonalizmie)
13.	Przypomnienie i omówienie na naradzie wewnętrznej pracowników zasad postępowania i norm zachowań (rzetelność i uczciwość, niezależność, obiektywizm i bezstronność, kompetencja i staranność, przestrzeganie tajemnicy służbowej, profesjonalne zachowanie)
14.	Zalecenia dla pracowników dotyczących prezentowania pozytywnego wizerunku urzędu oraz działania neutralnego politycznie
15.	Organizacja szkolenia "Alkohol a środowisko służby i pracy" (dotyczącego negatywnych konsekwencji spożywania alkoholu, w tym choroby alkoholowej)