

**ZARZĄDZENIE NR 6**  
**SZEFA SŁUŻBY CYWILNEJ**

z dnia *12 marca* 2020 r.

**w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej**

Na podstawie art. 15 ust. 9 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz. U. z 2020 r. poz. 265) zarządza się, co następuje:

§ 1. Określa się standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, które stanowią załącznik do zarządzenia.

§ 2. Wejście w życie zarządzenia nie powoduje obowiązku przygotowania nowego programu zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie.

§ 3. Traci moc zarządzenie nr 3 Szefa Służby Cywilnej z dnia 30 maja 2012 r. w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej.

§ 4. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

**SZEF SŁUŻBY CYWILNEJ**

**DOBROŚLAW DOWIAT URBAŃSKI**

*DOBROŚLAW DOWIAT-URBAŃSKI*



## STANDARDY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W SŁUŻBIE CYWILNEJ

### I. SŁOWNIK POJĘĆ

- 1) **coaching** – wspólna praca pracownika z trenerem osobistym (*ang. coach*) nad rozwojem kompetencji lub rozwiązaniem problemu, która odbywa się podczas indywidualnych spotkań;
- 2) **doradca do spraw etyki** – pracownik, który wspiera dyrektora generalnego urzędu w budowaniu i promowaniu kultury uczciwości w urzędzie, m.in. doradza pracownikom i pomaga im rozwiązywać dylematy etyczne oraz rozumieć zasady służby cywilnej i zasady etyki;
- 3) **dyrektor generalny urzędu** – przez to pojęcie należy rozumieć także kierownika urzędu, w którym nie tworzy się stanowiska dyrektora generalnego urzędu;
- 4) **informacja zwrotna** – informacja, którą bezpośredni przełożony przekazuje pracownikowi, aby podsumować sposób, w jaki wykonuje on zadania; informacja ta pełni funkcję ewaluacyjną, informacyjną, rozwojową i motywacyjną oraz pomaga przełożonemu podejmować decyzje kadrowe;
- 5) **kompetencje miękkie** – umiejętności, zachowania oraz postawy m.in. w zakresie komunikacji, motywacji, umiejętności interpersonalnych i społecznych, które umożliwiają ludziom skutecznie i efektywnie działać oraz osiągać cele;
- 6) **kompetencje kierownicze** – kompetencje miękkie, które dotyczą kierowania zespołem oraz zarządzania komórką organizacyjną lub organizacją;
- 7) **mentoring** – wymiana doświadczeń między osobami o różnym poziomie wiedzy i umiejętności w danym obszarze;
- 8) **mobilność** – działania rozwojowe pracowników, które polegają na czasowej realizacji innych zadań w obecnym lub innym miejscu pracy albo zmianie miejsca pracy; umożliwiają one pracownikom zdobycie nowej wiedzy i doświadczeń, które będą przydatne przy realizacji zadań urzędu;
- 9) **narzędzia do pracy grupowej (*ang. workflow*)** – narzędzia informatyczne, które wspomagają pracę wielu osób nad tym samym projektem, dzięki czemu mogą one korzystać z tych samych zasobów w tym samym czasie lub które umożliwiają sprawny przepływ dokumentacji między uczestnikami procesu;
- 10) **narzędzia work-life balance** – rozwiązania, które pomagają zachować równowagę między pracą a życiem prywatnym;
- 11) **ocena zintegrowana (*ang. assessment center, development center*)** – wielowymiarowy proces oceny kompetencji osoby (lub grupy osób), który

wykorzystuje się podczas wyboru kandydatów w naborze (*assessment center*) lub w procesie rozwoju pracowników (*development center*); uczestnik wykonuje różne zadania, a sposób, w jaki to robi, obserwuje i ocenia zespół wyszkolonych oceniających (tzw. asesorów);

- 12) **osoby kierujące pracownikami** – osoby, które kierują pracą innych osób w ramach bezpośredniej podległości służbowej, w tym oceniają ich pracę (np. sporządzają ocenę okresową, udzielają informacji zwrotnej);
- 13) **osoby ze szczególnymi potrzebami** – osoby, które aby uczestniczyć w różnych sferach życia na równi z innymi, muszą przezwyciężyć bariery – podjąć dodatkowe działania lub zastosować dodatkowe środki;
- 14) **procesy kadrowe** – systematyczne działania, które mają zapewnić urzędowi odpowiednich pracowników; zwykle działania te są zawarte w procedurach, które dotyczą m.in. zatrudniania, rozwijania, motywowania pracowników, a także spraw związanych z odejściami z pracy;
- 15) **rozmowa derekrutacyjna** – rozmowa, którą przeprowadza się z inicjatywy pracodawcy (najczęściej z udziałem przełożonego) z pracownikiem, który odchodzi z urzędu na podstawie decyzji pracodawcy; rozmowa ma na celu przede wszystkim poinformowanie pracownika o przyczynach tej decyzji i prawach, które mu przysługują;
- 16) **trener wewnętrzny** – pracownik, który ma specjalistyczną wiedzę i potrafi skutecznie przekazać ją innym pracownikom;
- 17) **wywiad wyjściowy (*ang. exit interview*)** – wywiad, który przeprowadza się z pracownikiem, kiedy ten zdecydował, aby odejść z urzędu; dzięki temu można poznać przyczyny decyzji pracownika o odejściu i dowiedzieć się, które obszary w urzędzie wymagają zmian; najczęściej wykorzystuje się do tego celu: ankiety, rozmowy telefoniczne, rozmowy bezpośrednie (w rozmowie tej zwykle uczestniczy przedstawiciel komórki do spraw kadr);
- 18) **zarządzanie wiedzą** – wszystkie działania, które pozwalają odkrywać, zbierać, upowszechniać i wykorzystywać wiedzę pracowników; służą one poprawie jakości, sprawności i skuteczności zadań realizowanych przez pracowników;
- 19) **zarządzanie ludźmi** – nazywane powszechnie „zarządzaniem zasobami ludzkimi” to ogół działań, takich jak planowanie i organizowanie pracy podległych pracowników, ich motywowanie i rozwój, które pomagają osiągać cele organizacji, a jednocześnie zaspokajać potrzeby pracowników związane z ich rozwojem, wynagrodzeniem, godzeniem życia zawodowego z prywatnym.

## II. ORGANIZACJA PROCESÓW ZARZĄDZANIA LUDŹMI

### Cele:

- optymalna organizacja procesów zarządzania ludźmi,
- efektywne wsparcie urzędu w realizacji zadań,
- wzrost poziomu zadowolenia pracowników,
- rozwój kultury uczciwości.

### 1. Program zarządzania zasobami ludzkimi

- 1) W urzędach, które zatrudniają powyżej 50 członków korpusu służby cywilnej, program zarządzania zasobami ludzkimi zawiera:
  - a) diagnozę procesów kadrowych w urzędzie,
  - b) priorytety w zakresie zarządzania ludźmi,
  - c) obszary zarządzania ludźmi:
    - organizacja zarządzania ludźmi,
    - nabór i wprowadzenie do pracy,
    - motywowanie,
    - narzędzia work-life balance,
    - rozwój i szkolenia,
    - rozwiązanie stosunku pracy,
  - d) cele roczne i harmonogram działań na co najmniej 3 lata,
  - e) monitoring i ewaluację działań.
- 2) Urzędy, które zatrudniają 50 członków korpusu służby cywilnej i mniej, dostosowują program zarządzania zasobami ludzkimi do własnych potrzeb i możliwości (to oznacza, że nie musi on zawierać elementów wymienionych w pkt 1).
- 3) Program zarządzania zasobami ludzkimi urzędy aktualizują co najmniej raz na 3 lata.

### 2. Procedura antymobbingowa

Dyrektor generalny urzędu określa w urzędzie procedurę antymobbingową i przeprowadza jej cykliczny przegląd. Pozwala to ograniczyć ryzyko wystąpienia w środowisku pracy takich zjawisk jak mobbing czy dyskryminacja.

### 3. Kierowanie pracownikami

Osoby kierujące pracownikami odpowiadają za zarządzanie podległym zespołem, czyli m.in. za to, jak:

- 1) planują,
- 2) organizują,
- 3) kierują,
- 4) nadzorują,
- 5) motywują,
- 6) oceniają,
- 7) dbają o rozwój pracowników,
- 8) przestrzegają przepisów prawa pracy, zasad służby cywilnej oraz zasad etyki korpusu służby cywilnej,

- 9) budują przyjazną atmosferę w zespole,
- 10) rozwiązują konflikty.

#### **4. Kultura uczciwości**

Dyrektor generalny urzędu wspiera pracowników w trudnych lub niejasnych sytuacjach, które budzą ich wątpliwości etyczne (np. opracowuje i upowszechnia odpowiednie procedury lub tworzy w urzędzie funkcję doradcy do spraw etyki i zapewnia mu odpowiednie warunki pracy).

#### **5. Procesy kadrowe i organizacja pracy**

Zaleca się, aby:

- 1) określić i upowszechnić zasady realizacji i obieg dokumentów procesów kadrowych,
- 2) opracować praktyczny poradnik na temat procesów kadrowych dla osób kierujących pracownikami,
- 3) wprowadzić rozwiązania informatyczne, które usprawniają realizację procesów kadrowych,
- 4) upowszechniać informacje o zmianach przepisów prawnych, które dotyczą stosunku pracy pracowników,
- 5) regularnie monitorować jakość obsługi pracowników i kandydatów do pracy (wykorzystywanie wniosków z monitoringu pozwoli doskonalić standardy obsługi, w tym obsługi osób ze szczególnymi potrzebami).
- 6) regularnie badać opinię pracowników na temat zarządzania ludźmi (np. za pomocą ankiet, wywiadów, badań fokusowych),
- 7) wykorzystywać narzędzia, w tym rozwiązania informatyczne, które pomagają organizować pracę i zarządzać czasem (np. kalendarze, listy zadań, narzędzia do pracy grupowej, elektroniczne zarządzanie dokumentacją).

#### **6. Dostępność urzędu**

Zaleca się, aby:

- 1) wspierać osoby ze szczególnymi potrzebami poprzez zapewnienie im aktualnych i rzetelnych informacji na temat dostępności (np. przygotowanie informatora dotyczącego zatrudnienia i uprawnień osób ze szczególnymi potrzebami),
- 2) monitorować jakość obsługi klientów i wykorzystywać wnioski z monitoringu, aby doskonalić standardy obsługi, w tym obsługi osób ze szczególnymi potrzebami,
- 3) nawiązywać współpracę z organizacjami pozarządowymi, które zajmują się sprawami osób ze szczególnymi potrzebami i poprzez tę współpracę promować zatrudnienie w służbie cywilnej.

#### **7. Staże, praktyki i wolontariaty**

Zaleca się, aby:

- 1) określić wewnętrzne zasady organizacji staży, praktyk i wolontariatów, żeby usprawnić działania i poprawić ich jakość,
- 2) zachęcać osoby ze szczególnymi potrzebami do udziału w stażach, praktykach i wolontariatach oraz dostosowywać program oraz miejsce pracy do ich potrzeb,
- 3) przy organizowaniu staży, praktyk i wolontariatów nawiązywać współpracę z organizacjami pozarządowymi i instytucjami edukacyjnymi.

### III. NABÓR, ZATRUDNIENIE I WPROWADZENIE DO PRACY

#### Cele:

- obiektywizm w procesie naboru,
- otwartość i konkurencyjność naboru,
- sprawna organizacja procesu naboru,
- wzrost skuteczności naborów,
- zatrudnianie najlepszych kandydatów,
- sprawne wprowadzanie nowych pracowników do pracy w urzędzie,
- szybkie i efektywne wdrażanie nowo zatrudnionych osób do pracy.

#### 1. Sprawdzanie kompetencji kierowniczych

- 1) Przed powołaniem osoby na wyższe stanowisko w służbie cywilnej sprawdza się, czy spełnia ona wymagania zawarte w opisie stanowiska pracy, w tym czy posiada kompetencje kierownicze.
- 2) Przed obsadzeniem stanowiska, na którym osoba kieruje pracownikami, sprawdza się, czy posiada ona kompetencje kierownicze.
- 3) Do oceny kompetencji kierowniczych używa się narzędzi, które pozwalają sprawdzić je w sposób obiektywny (np. testy psychologiczne, testy umiejętności, zadania praktyczne, prezentacje, wywiady behawioralne, zadania z zakresu oceny zintegrowanej).
- 4) Ocena kompetencji kierowniczych kończy się dokumentem potwierdzającym jej przeprowadzenie.

#### 2. Wewnętrzne procedury naboru do służby cywilnej

- 1) Dyrektor generalny urzędu określa w urzędzie wewnętrzne procedury naboru do służby cywilnej.
- 2) Wewnętrzne procedury naboru powinny w szczególności zapewniać, aby:
  - a) metody i techniki oraz sposoby dokonywania ocen w naborze zostały określone przed jego ogłoszeniem,
  - b) zostały sformułowane jednoznaczne kryteria uczestnictwa w kolejnych etapach naboru,
  - c) został wskazany próg zaliczający badane kompetencje, który odpowiada poziomowi kompetencji niezbędnych do podjęcia pracy na danym stanowisku,
  - d) zostały określone jasne zasady naboru, które przedstawia się kandydatom i jednolicie przestrzega wobec nich wszystkich, z zastrzeżeniem lit. l,
  - e) ogłoszenie o naborze było zgodne z opisem stanowiska pracy,
  - f) wskazać w ogłoszeniu o naborze, że data nadania dokumentów decyduje o tym, czy kandydat złożył je w terminie – w sytuacji, gdy ogłoszenie o naborze określa minimalny termin na składanie dokumentów, wynikający z ustawy o służbie cywilnej,
  - g) każdy kandydat, który spełnia wymagania formalne, mógł wziąć udział w kolejnym etapie naboru następującym po weryfikacji dokumentów pod względem formalnym,



- h) jednym z etapów naboru mogła być selekcja nadesłanych dokumentów na podstawie ich analizy merytorycznej, która uwzględnia kryteria wynikające z ogłoszenia o naborze,
  - i) sprawdzić wszystkie wymagania (niezbędne i dodatkowe, również dotyczące kompetencji miękkich) określone w ogłoszeniu o naborze za pomocą adekwatnych metod i technik, które pozwalają na obiektywną ocenę,
  - j) wybierać kandydatów wyłącznie w oparciu o wymagania określone w ogłoszeniu o naborze,
  - k) stosować pytania lub zadania nakierowane na ocenę tych samych kompetencji w oparciu o tę samą metodę i technikę, która będzie gwarantowała porównywalność wyników wszystkich kandydatów,
  - l) wyrównywać szanse w naborze osób ze szczególnymi potrzebami, np. w miarę możliwości:
    - umożliwić im korzystanie z własnych urządzeń i rozwiązań wspomagających ich pracę (np. pomoc asystenta lub trenera pracy),
    - dostosować materiały używane podczas naboru do ich potrzeb (np. większa czcionka w materiałach drukowanych),
    - zwiększyć czas poszczególnych metod i technik adekwatnie do ich potrzeb,
  - m) na równych zasadach:
    - informować kandydatów o zakwalifikowaniu do kolejnego etapu naboru oraz o metodach i technikach stosowanych na tym etapie,
    - w miarę możliwości informować kandydatów o niezakwalifikowaniu do kolejnego etapu,
  - n) udokumentować wszystkie czynności i zdarzenia, które mają wpływ na przebieg naboru i jego wynik (w tym treść pytań lub zadań, kryteria i oceny dokonywane w trakcie naboru).
- 3) Zaleca się, aby wewnętrzne procedury naboru przewidywały:
- a) przeprowadzanie rozmowy kwalifikacyjnej w każdym naborze,
  - b) umieszczanie w ogłoszeniu o naborze informacji o wysokości proponowanego wynagrodzenia zasadniczego,
  - c) stosowanie zróżnicowanych metod i technik dostosowanych do wymagań związanych ze stanowiskiem pracy,
  - d) umożliwienie kandydatom udziału w naborze za pomocą elektronicznych środków łączności (np. przez internet),
  - e) udział przedstawiciela komórki do spraw kadr w procesie naboru, jako kompetentnego partnera i doradcy, który czuwa nad zgodnością podejmowanych działań z zasadami naboru do służby cywilnej oraz wewnętrznymi procedurami naboru.
- 4) Zaleca się, aby na stronie internetowej urzędu udostępniać:
- a) wewnętrzne procedury naboru,
  - b) inne informacje przydatne dla kandydata, które wyjaśniają lub uzupełniają wewnętrzne procedury naboru.

### **3. Przygotowanie się do kontaktów z osobami ze szczególnymi potrzebami**

Zaleca się, aby pracownicy urzędów uczestniczyli w szkoleniach lub spotkaniach, które zwiększają świadomość i uczą właściwych zachowań w kontaktach z osobami ze szczególnymi potrzebami. Szkolenia i spotkania te kieruje się w szczególności do:

- 1) osób, które przeprowadzają nabory,
- 2) zespołu, w którym pracuje lub będzie pracować osoba ze szczególnymi potrzebami,
- 3) osób, które odpowiadają za proces wdrażania nowych pracowników.

### **4. Przygotowanie miejsca pracy dla nowego pracownika, stażysty, praktykanta, wolontariusza**

Zaleca się, aby przed rozpoczęciem pracy, stażu, praktyki, wolontariatu lub w dniu ich rozpoczęcia, przygotować miejsce pracy nowego pracownika, stażysty, praktykanta, wolontariusza, uwzględniając przy tym jego szczególne potrzeby.

### **5. Wprowadzenie pracowników do pracy**

Zaleca się, aby:

- 1) pracownicy danej komórki organizacyjnej lub całego urzędu byli informowani, że do zespołu dołączył nowy pracownik (np. w formie komunikatu w intranecie lub e-mail),
- 2) przedstawiać nowemu pracownikowi współpracowników i zapoznawać go z zadaniami komórki organizacyjnej,
- 3) wyznaczać osobę, która pomoże nowemu pracownikowi wdrożyć się do pracy (m.in. wprowadzi do zespołu, pomoże zorganizować miejsce pracy, zapozna ze strukturą organizacyjną urzędu i podziałem zadań w urzędzie),
- 4) przełożeni zasięgaliby informacji od nowych pracowników na temat ich początkowego okresu pracy, w szczególności na temat:
  - a) procesu wdrożenia do pracy,
  - b) napotykaných trudności,
  - c) propozycji usprawnień,
  - d) potrzeb rozwojowych,
  - e) poziomu zadowolenia z pracy,co pozwoli budować wysoką jakość procesu wprowadzania pracowników do pracy.

### **6. Organizacja służby przygotowawczej**

- 1) Dyrektor generalny urzędu określa zasady organizacji służby przygotowawczej w urzędzie.
- 2) Zaleca się w zasadach organizacji służby przygotowawczej określić w szczególności:
  - a) wzory formularzy (np. protokoły, karty oceny egzaminu, zaświadczenia o ukończeniu służby przygotowawczej),
  - b) zasady powoływania składu komisji egzaminacyjnej,
  - c) formę egzaminu i sposób jego przeprowadzania tak, by zapewnić równe traktowanie wszystkich osób,
  - d) tematykę służby przygotowawczej, z uwzględnieniem zagadnień dotyczących:



- osób ze szczególnymi potrzebami,
- etyki i uczciwości,
- zasad służby cywilnej,
- zasad prostego języka,
- mobbingu,
- równego traktowania.

## IV. MOTYWOWANIE

### Cele:

- usystematyzowanie wynagrodzeń w urzędzie,
- zapobieganie nierównościom w wynagradzaniu,
- wzmacnianie zaangażowania pracowników w pracę na rzecz urzędu i wykonywanych zadań,
- zachęcanie kandydatów do podjęcia pracy w urzędzie i zatrzymanie najlepszych pracowników,
- mobilizowanie pracowników do osiągnięcia wysokich efektów pracy.

### 1. Wynagrodzenie zasadnicze

- 1) Dyrektor generalny urzędu ustala wysokość wynagrodzenia zasadniczego członka korpusu służby cywilnej uwzględniając w szczególności:
  - a) wynik wartościowania stanowiska pracy,
  - b) ocenę pracy, w tym przede wszystkim poziom kompetencji i wyniki pracy,
  - c) uwarunkowania rynku pracy,
  - d) tylko te kompetencje pracownika, które wiążą się z jego zadaniami lub w inny sposób mogą być przydatne dla funkcjonowania urzędu.
- 2) Wynagrodzenie zasadnicze członka korpusu służby cywilnej powinno być ustalane niezależnie od otrzymywanych dodatków, a w szczególności nie może być zmniejszane w związku z przyznaniem dodatków lub zwiększeniem ich wysokości.
- 3) Dyrektor generalny urzędu dba o to, aby różnice w wysokości wynagrodzenia zasadniczego pomiędzy stanowiskami pracy wynikały z ich hierarchii, a przez to motywowały do rozwoju i awansowania.

### 2. Nagrody

- 1) Zaleca się, aby dyrektor generalny urzędu określił zasady i kryteria przyznawania nagród w urzędzie.
- 2) Zaleca się, aby zasady oraz kryteria przyznawania nagród w urzędzie przewidywały:
  - a) nagrody za szczególnie dobre wykonywanie obowiązków z uwzględnieniem ich ilości, jakości i złożoności, a także samodzielności i zaangażowania pracownika,
  - b) zróżnicowany katalog kryteriów przyznawania nagród (np. pracę w zespołach, innowacyjną realizację zadań, prowadzenie szkoleń wewnętrznych, mentoring),
  - c) różnicowanie wysokości nagród w celu zwiększenia ich waloru motywacyjnego oraz odzwierciedlenia wysiłku i zaangażowania włożonego w wykonanie zadania,
  - d) przedstawianie osiągnięć pracownika w uzasadnieniu wniosku o nagrodę,
  - e) konsultację z bezpośrednim przełożonym przed przyznaniem nagrody pracownikowi,

- f) ustalanie przez dyrektora generalnego urzędu nagród dla dyrektorów i zastępców dyrektorów komórek organizacyjnych przy ścisłej współpracy z nadzorującym dane stanowiska pracy członkiem kierownictwa urzędu,
- g) przyznawanie nagród niezwłocznie po upływie okresu, którego dotyczą lub po zakończeniu zadania, którego wykonanie jest nagrodzone,
- h) w przypadku stosowania nagród okresowych dostosowanie częstotliwości przekazywania informacji zwrotnej do częstotliwości przyznawania tych nagród,
- i) przekazanie informacji zwrotnej:
  - osobom kierującym pracownikami w sprawie decyzji o przyznaniu lub nieprzyznaniu nagród podległym im pracownikom,
  - wszystkim pracownikom, również tym, którzy nie otrzymali nagrody okresowej, w przypadku stosowania tego rodzaju nagród w urzędzie,
  - pracownikom na temat wysokości przyznanej nagrody wraz z uzasadnieniem decyzji (najlepiej w trakcie bezpośredniego spotkania przez bezpośredniego przełożonego lub wnioskującego o nagrodę).

### 3. Dodatki zadaniowe

- 1) Zaleca się, aby dyrektor generalny urzędu określił zasady przyznawania dodatków zadaniowych w urzędzie. Ma to pomóc skutecznie wykorzystywać je jako narzędzie, które zmotywuje pracownika w sytuacji, kiedy przez określony czas wykonuje on dodatkowe zadania:
  - a) inne niż zadania stałe, określone w opisie stanowiska pracy,
  - b) tożsame z zadaniami określonymi w opisie stanowiska pracy, ale które będą zadaniami dodatkowymi dla pracownika, gdyż przez określony czas będzie ich więcej (np. w związku z zastępowaniem nieobecnego pracownika, realizacją zadań przypisanych do wolnego stanowiska pracy, okresowym nasileniem liczby zadań).
- 2) Zaleca się, aby zasady przyznawania dodatków zadaniowych przewidywały:
  - a) katalog okoliczności uzasadniających możliwość przyznania dodatku,
  - b) kryteria uwzględniane przy decyzji o przyznaniu dodatku zadaniowego, np.
    - rodzaj i charakter dodatkowych zadań (w tym m.in. stopień ich złożoności, zakres wymaganej samodzielności, odpowiedzialności merytorycznej i finansowej),
    - ilość dodatkowych zadań i ich nasilenie,
  - c) kryteria uwzględniane przy ustalaniu miesięcznej wysokości dodatku zadaniowego, np.:
    - wysokość dodatków, które przyznano pracownikom urzędu, którzy wykonują takie same lub porównywalne zadania,
    - wysokość wynagrodzenia pracownika, za którego zastępowanie przyznaje się dodatek zadaniowy,
    - możliwości finansowe urzędu,

- d) wysokość dodatku nie przekraczającą 50% wynagrodzenia zasadniczego pracownika,
- e) udział dyrektorów komórek organizacyjnych w decydowaniu o przyznaniu dodatku,
- f) okresową analizę tego, na ile zasadne jest otrzymywanie przez pracowników dodatków zadaniowych także pod kątem ich wysokości, np. z uwzględnieniem intensywności wykonywanych dodatkowych zadań,
- g) okresową analizę możliwości zmiany charakteru zadań z dodatkowych na stałe poprzez włączenie ich do opisu stanowiska pracy i powiązaniu jej z ewentualną zmianą wysokości wynagrodzenia pracownika.

#### **4. Wykorzystywanie niematerialnych narzędzi motywacyjnych**

- 1) Zaleca się, aby korzystać z niematerialnych narzędzi motywacyjnych, takich jak:
  - a) pochwały,
  - b) wyróżnienia,
  - c) narzędzia work-life balance,
  - d) budowanie przyjaznej atmosfery zespołu,
  - e) usprawnianie komunikacji,
  - f) stwarzanie warunków do samorealizacji,
  - g) kierowanie na szkolenia,
  - h) powierzanie nowych i interesujących zadań,
  - i) zwiększanie zakresu odpowiedzialności i samodzielności,
  - j) optymalizowanie organizacji pracy.
- 2) Osoby kierujące pracownikami powinny starać się rozpoznawać ich potrzeby i w indywidualny sposób dopasowywać narzędzia motywacyjne.

#### **5. Mobilność pracowników**

- 1) Zaleca się, aby dyrektor generalny urzędu budował w urzędzie kulturę organizacyjną, która sprzyja mobilności pracowników.
- 2) W ramach mobilności dyrektorzy generalni urzędów mogą np.:
  - a) zawierać porozumienia o przeniesieniach czasowych do innego urzędu, w ramach służby cywilnej,
  - b) organizować pracę w ramach roboczych zespołów projektowych,
  - c) umożliwiać pracownikom udział w programach i stażach zawodowych,
  - d) umożliwiać czasową i stałą zmianę stanowiska pracy, na wniosek pracownika.
- 3) Zaleca się określenie zasad organizowania naborów wewnętrznych w urzędzie.

#### **6. System informacji zwrotnej**

- 1) Dyrektor generalny urzędu określa system informacji zwrotnej.
- 2) System informacji zwrotnej w urzędzie w szczególności powinien mieć charakter motywujący i rozwojowy.
- 3) Na system informacji zwrotnej w urzędzie składają się:
  - a) informacja bieżąca – informacja udzielana bezpośrednio po zaistnieniu sytuacji, która uzasadnia przekazanie informacji pracownikowi na temat wykonywanych przez niego zadań lub jego zachowania,

- b) informacja cykliczna – informacja udzielana w regularnych odstępach czasowych (np. kwartalna), która podsumowuje dany okres pracy pracownika.
- 4) Informacja zwrotna powinna być:
- a) konkretna, w szczególności odnosić się do zachowań i faktów,
  - b) dostosowana do odbiorcy.

## V. NARZĘDZIA WORK-LIFE BALANCE

### Cele:

- promocja rozwiązań mających na celu godzenie pracy z innymi aspektami życia pracownika,
- tworzenie przyjaznej atmosfery w pracy,
- wzrost motywacji i efektywności pracowników,
- wzmocnienie dobrego wizerunku pracodawcy u pracowników i kandydatów do pracy,
- wspieranie zdrowego stylu życia.

### 1. Katalog narzędzi work-life balance

Zaleca się, aby w urzędzie:

- 1) katalogować i opisywać dostępne narzędzia work-life balance, a następnie upowszechniać je wśród pracowników (np. w intranecie),
- 2) korzystać z narzędzi work-life balance z różnych obszarów, takich jak:
  - a) czas i organizacja pracy (np. ruchomy czas pracy, telepraca),
  - b) dojazd do pracy (np. miejsce parkingowe na terenie urzędu, pomieszczenie lub stojaki na rowery na terenie urzędu),
  - c) opieka nad dzieckiem lub osobą zależną (np. pokój dla rodzica z dzieckiem, możliwość przyścia do pracy z dzieckiem, dopłaty do żłobka, przedszkola lub klubu dziecięcego),
  - d) wypoczynek (np. dofinansowanie do wypoczynku, zniżki na wypoczynek w ośrodkach wypoczynkowych),
  - e) sport, rekreacja i czas wolny (np. karty sportowe lub dofinansowanie zajęć sportowo-rekreacyjnych, dopłata do biletów na imprezy kulturalne),
  - f) integracja i komunikacja (np. platforma do komunikacji wewnętrznej i wymiany informacji między pracownikami),
  - g) zdrowie i opieka medyczna (np. dbanie o ergonomiczne i komfortowe – wyższe niż standardowe – warunki pracy, działania promujące zdrowy styl życia),
  - h) wsparcie materialne (np. zapomoga w sytuacji zdarzeń losowych, pożyczki na cele mieszkaniowe).

### 2. Opracowywanie narzędzi work-life balance

Zaleca się, aby:

- 1) opracowywać i wdrażać narzędzia work-life balance poprzez dialog pracodawcy z pracownikami,
- 2) prowadzić analizy potrzeb i analizy statystyk demograficznych dotyczących pracowników (np. zróżnicowanie pokoleniowe, płeć), żeby lepiej dopasować narzędzia work-life balance do potrzeb pracowników i możliwości urzędów,
- 3) upowszechniać i promować informacje o narzędziach work-life balance, które stosuje się w urzędzie (m.in. w ogłoszeniach o naborze, podczas targów pracy, dni otwartych).

### **3. Poprawa dostępności stanowisk pracy**

Zaleca się, aby stosować indywidualne podejście przy przygotowywaniu udogodnień na stanowisku pracy, które zwiększy ich dostępność (np. poprzez uwzględnienie możliwości zastosowania elastycznych form czasu pracy, czy zmian organizacji pracy na stanowisku).



## VI. ROZWÓJ I SZKOLENIA

### Cele:

- prowadzenie w urzędzie polityki rozwoju i szkoleń pracowników,
- podnoszenie kompetencji pracowników,
- budowanie zaangażowania pracowników w pracę na rzecz urzędu,
- poprawa efektywności szkoleń i innych form działań rozwojowych,
- wymiana wiedzy między pracownikami i lepszy dostęp do niej.

### 1. Badanie potrzeb rozwojowych

Zaleca się, aby dyrektor generalny urzędu opracował zasady i narzędzia wspierające proces badania potrzeb rozwojowych w urzędzie (np. ankiety, analiza opisów stanowisk pracy, analiza wniosków z ocen okresowych, rozmowy rozwojowe).

### 2. Indywidualny program rozwoju zawodowego i plan szkoleń

- 1) Dyrektor generalny urzędu w urzędach zatrudniających powyżej 50 członków korpusu służby cywilnej:
  - a) określa zasady opracowywania i realizacji indywidualnych programów rozwoju zawodowego, co pozwoli na ukierunkowany i usystematyzowany rozwój pracowników,
  - b) opracuje roczny plan szkoleń pracowników, odpowiadający potrzebom urzędu, z uwzględnieniem indywidualnych programów rozwoju zawodowego.
- 2) Urzędom, które zatrudniają 50 członków korpusu służby cywilnej i mniej, zaleca się wprowadzić rozwiązania wymienione w pkt 1.

### 3. Organizacja szkoleń i działań rozwojowych

- 1) Zaleca się, aby korzystać z różnorodnych form działań rozwojowych pracowników, w szczególności takich jak:
  - a) szkolenie,
  - b) samodoskonalenie (np. lektura literatury fachowej i orzecznictwa),
  - c) doskonalenie w działaniu (np. udział w stażach, zespołach zadaniowych, wykonywanie analiz, ekspertyz, dodatkowych zadań, pełnienie zastępstw),
  - d) uczenie się od innych (np. instruktaż, mentoring, coaching, konsultacje, wizyty studyjne)
  - e) development center.
- 2) Zaleca się, aby dyrektor generalny urzędu określił zasady i wdrożył narzędzia zarządzania wiedzą w urzędzie, np.:
  - a) newsletter,
  - b) intranet/portał wewnętrzny,
  - c) telekonferencje,
  - d) kaskadowe dzielenie się wiedzą,
  - e) bazy danych/bazy wiedzy,
  - f) narzędzia do pracy grupowej,
  - g) podręczne biblioteki.

- 3) Zaleca się korzystanie ze szkoleń e-learningowych (np. Systemu e-learningowego służby cywilnej).
- 4) Zaleca się, aby dyrektor generalny urzędu opracował:
  - a) program wdrożeniowy dla osób, które zaczynają kierować pracownikami w urzędzie,
  - b) zasady i narzędzia, które wspierają identyfikowanie i rozwijanie talentów w urzędzie.
- 5) Osoba kierująca pracownikami monitoruje rozwój zawodowy podległych pracowników.

#### **4. Efektywność szkoleń**

Zaleca się w urzędzie stosować zasady i narzędzia, które wspierają efektywność szkoleń, w szczególności:

- 1) dopasowywać poziom szkolenia do poziomu wiedzy jego uczestników,
- 2) dopasowywać wielkość grupy szkoleniowej do tematyki i formy szkolenia,
- 3) stosować pre- i post-testy, które pozwalają ocenić przyrost wiedzy i sprawdzić, czy udało się zrealizować cel szkolenia,
- 4) stosować ankiety indywidualnej oceny szkolenia (AIOS) lub przeprowadzać rozmowy ewaluacyjne z uczestnikami szkoleń.

#### **5. System szkoleń wewnętrznych**

Zaleca się wprowadzić systemu szkoleń wewnętrznych, w tym w szczególności:

- 1) opracować wewnętrzne programy szkoleniowe i rozwojowe, które będą rozwijać wiedzę i umiejętności wymagane w urzędzie,
- 2) utworzyć grupę trenerów wewnętrznych w urzędzie.

## VII. ROZWIĄZANIE STOSUNKU PRACY

### Cele:

- zapewnienie ciągłości i skuteczności pracy urzędu,
- pozyskiwanie przez pracodawcę informacji na temat przyczyn odchodzenia pracowników,
- informowanie pracowników o obowiązujących przepisach prawa i przysługujących im uprawnieniach,
- wzmocnienie dobrego wizerunku urzędu.

### 1. Wywiad wyjściowy

Zaleca się, aby dyrektor generalny urzędu wdrożył procedurę wywiadu wyjściowego dla pracowników, którzy zdecydowali się odejść z urzędu. Wywiad wyjściowy powinien obejmować zagadnienia dotyczące m.in.:

- 1) powodów odejścia pracownika,
- 2) pozytywnych i negatywnych aspektów pracy,
- 3) możliwości rozwoju,
- 4) stosowania informacji zwrotnej,
- 5) poziomu zadowolenia z pracy w tym urzędzie.

### 2. Rozmowa derekrutacyjna

Zaleca się, aby w urzędach przeprowadzać rozmowy derekrutacyjne, a osobom kierującym pracownikami zapewnić przygotowanie do przeprowadzania rozmów derekrutacyjnych.

### 3. Obowiązki komórek do spraw kadr i osób kierujących pracownikami

- 1) Pracownicy komórek do spraw kadr wspierają:
  - a) osoby kierujące komórkami organizacyjnymi, z których odchodzą pracownicy (m.in. informują o przepisach obowiązującego prawa);
  - b) pracowników, którzy odchodzą z pracy (m.in. informują ich, jakie uprawnienia im przysługują i udzielają wyjaśnień z zakresu prawa pracy).
- 2) Osoby kierujące pracownikami:
  - a) w trosce o interes urzędu dbają, aby odchodzący pracownicy przekazywali prowadzone przez siebie sprawy i dokumenty w odpowiedni sposób,
  - b) podejmują działania, które zapewniają ciągłość pracy na wakuującym stanowisku (np. decyzja o naborze lub przeniesieniu, zmiana podziału zadań),
  - c) na wniosek pracowników, z którymi pracodawca rozwiązał stosunek pracy – przeprowadzają ich ocenę okresową, a w odniesieniu do pracowników, którzy nie podlegają temu obowiązkowi, wydają opinię o ich pracy.