



Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi Służby Cywilnej

Służba cywilna – profesjonaliści
w służbie obywatelom

**WZMOCNIENIE
ZDOLNOŚCI ADMINISTRACYJNYCH**

PROJEKT BLIŹNIACZY PHARE

PL03/IB/OT/06



Warszawa, czerwiec 2006

Szanowni Państwo

Po fundamentalnych zmianach ostatnich lat, Polska stoi w obliczu wielu wyzwań i możliwości na arenie międzynarodowej. Odpowiednie przygotowanie i skuteczność działania służby cywilnej odgrywa ogromną rolę w zapewnieniu sukcesu naszego kraju. Aby to osiągnąć, musimy zapewnić wysokiej jakości usługi zarówno dla społeczeństwa, jak i rządu. W ten sposób mamy możliwość przyczynienia się do wzrostu i powodzenia Polski na arenie europejskiej i światowej.

Realizacja tych zamierzeń wymaga wprowadzenia zmian – zastosowania nowych i bardziej wydajnych metod pracy, wykorzystania nowych technologii, ograniczenia biurokracji i lepszego wykorzystania posiadanych zasobów. Politycy i decydenci powinni móc zawsze liczyć na nasze rzetelne, profesjonalne i bezstronne doradztwo.

Jesteśmy przekonani, że potrafimy sprostać tym wyzwaniom. Jako wsparcie tych działań opracowaliśmy Wizję Służby Cywilnej oraz Strategię Zarządzania Zasobami Ludzkimi.



Jan Pastwa
Szef Służby Cywilnej

Opracowanie przygotowane w ramach Projektu Bliźniaczego PHARE PL03/IB/OT/06
„Wzmocnienie zdolności administracyjnych”,
sfinansowane w całości ze środków Unii Europejskiej.

Warszawa, czerwiec 2006



Służba cywilna – profesjonaliści w służbie obywatelom

Wizja Służby Cywilnej

**Służąc społeczeństwu pracą najwyższej jakości
służba cywilna realizuje zadania Państwa
przyczyniając się do powodzenia Polski.**

**Służba cywilna działa rzetelnie, bezstronnie,
profesjonalnie i politycznie neutralnie
we wszystkim co robi.**

Kontekst naszych działań

Służba cywilna jest jedną z największych struktur organizacyjnych w Polsce. Służąc społeczeństwu, członkowie korpusu służby cywilnej wykonują zadania o wielkiej skali różnorodności. Praca, którą wykonujemy ma fundamentalne znaczenie w zapewnieniu sukcesu oraz dobrej kondycji naszego Państwa.

Członkowie korpusu służby cywilnej są dobrze wykształceni i zaangażowani w swoją pracę. Przeważnie pozostają w służbie cywilnej przez całe lub większość swojego życia zawodowego. Pracują w różnych urzędach, w zmieniającym się środowisku pracy. Aby iść do przodu jako jednolita służba publiczna potrzebujemy wspólnej wizji, która pomoże wszystkim skoncentrować się na wspólnych celach i wartościach.

Jako służba cywilna mamy liczne mocne strony, z których możemy być dumni. Jesteśmy zaangażowani w sukces naszego kraju w Europie oraz na świecie. Zależy nam na promowaniu pozytywnego wizerunku służby cywilnej zarówno wewnętrznie jak i zewnętrznie. Prezentujemy wysoki poziom kompetencji. Z przeprowadzonych badań wynika, że mamy dobre relacje w pracy, większość naszych pracowników lubi swoją pracę i jest pozytywnie nastawiona do zmian. Pracujemy nad poprawą systemów komunikacji w ramach korpusu służby cywilnej, wykorzystując nowe technologie. W kontekście planowanych zmian te mocne strony mogą okazać się kluczowe.

W codziennej pracy napotykamy wiele wyzwań oraz problemów utrudniających realizację naszych zadań. Jednym z nich są znaczące ograniczenia zasobów, którymi dysponujemy. Dużym wyzwaniem jest ponadto ambitne tempo i zakres proponowanych zmian. Czynniki te sprawiają, że przed kadrą zarządzającą w służbie cywilnej staje trudne i skomplikowane zadanie, polegające na optymalnym wykorzystaniu wszystkich dostępnych zasobów.

Podobnie jak służby cywilne innych krajów mamy do czynienia z trudną kulturą biurokratyczną i legislacyjną, którą musimy zmienić tak, aby można dotrzymać tempa reszcie Europy. Część społeczeństwa, polityków, a także naszych pracowników, uważa, że służbie cywilnej brak politycznej neutralności i że charakteryzuje ją niska wydajność pracy. Podjęliśmy starania, aby zmienić te odczucia, ale wiemy, że ciągle jeszcze mamy wiele do zrobienia, aby zmienić to postrzeżenie. Tak więc podejmujemy wyzwania, a opracowana Wizja i Strategia są narzędziami, które pomogą nam osiągnąć zamierzony cel.

Nasza Wizja – zobowiązanie do profesjonalizmu

Jako członkowie korpusu służby cywilnej jesteśmy zgodni co do tego, aby na co dzień:

- ❖ świadczyć profesjonalne usługi,
- ❖ wykonywać pracę o najwyższej jakości,
- ❖ pracować wydajnie,
- ❖ zachowywać bezstronność i polityczną neutralność,
- ❖ być przykładem niezawodności i rzetelności we wszystkim co robimy.

Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi Służby Cywilnej

Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi została opracowana, aby pomóc rozwijać się całemu korpusowi służby cywilnej. Analiza wyników badań motywacji oraz opinii publicznej przeprowadzonych w 2005 r. umożliwiła zdiagnozowanie obecnej sytuacji oraz zidentyfikowanie kluczowych strategicznych zagadnień, z którymi stykamy się w kontekście zarządzania naszymi pracownikami. Prace nad Strategią prowadzone były przez grupę ekspertów obejmującą m.in. dyrektorów generalnych urzędów oraz dyrektorów komórek kadrowych. Celem Strategii nie jest narzucenie konkretnego sposobu działania, ale wskazanie urzędowi szerokiej palety działań po to, aby mogły one opracować swoje własne plany działania, zgodne ze wspólnymi ramami, oparte jednak na realnej ocenie zasobów. Takie podejście umożliwi urzędowi zróżnicowanie tempa realizacji Strategii oraz uwzględnienie ich własnych priorytetów.

Strategiczne priorytety w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Wyodrębnionych zostało 8 priorytetów strategicznych:

- ❖ Świadome przywództwo
- ❖ Skuteczność i ekonomiczność działania
- ❖ Stałe doskonalenie wizerunku służby cywilnej
- ❖ Motywowanie i wynagradzanie pracowników według przejrzystych zasad
- ❖ Dobór i utrzymanie najlepszych pracowników
- ❖ Planowane szkolenie i rozwój
- ❖ Radzenie sobie ze zmianą
- ❖ Skuteczna komunikacja wewnętrzna

Koncentrując się na tych obszarach oraz doskonaląc je, urzeczywistnimy Wizję oraz zrealizujemy Wartości Służby Cywilnej. Obszary, które zostały określone m. in. na podstawie badania pracowników, wskazują szereg etapów stopniowego ulepszania stanu korpusu służby cywilnej. Tekst towarzyszący poszczególnym priorytetom ma charakter ogólny, pozwalający poszczególnym urządom określić priorytety ich działań oraz ramy czasowe zgodnie z własnymi potrzebami i potencjałem.

Wdrożenie

Jak podkreślano wyżej, Strategia opracowana została w sposób pozostawiający urządowi wiele swobody w zakresie jej wdrażania.

Listy kontrolne – jedna do każdego priorytetu Strategii – opracowane zostały w sposób umożliwiający urządowi samoocenę w odniesieniu do różnych wskaźników dotyczących dobrej praktyki zarządzania zasobami ludzkimi oraz zidentyfikowanie luk, wymagających podjęcia działań. USC opublikuje serię przewodników, które pomogą dyrektorom generalnym urzędów oraz dyrektorom kadr w opracowaniu i wdrożeniu odpowiednich narzędzi.

Dostrzegamy, że wdrożenie Strategii będzie wymagało podjęcia działań szkoleniowych i rozwojowych. Duży program szkoleniowy, poświęcony rozwojowi umiejętności zarządzania zasobami ludzkimi, realizowany jest w ramach projektu bliźniaczego PHARE '03.

Rola Szefa Służby Cywilnej

Szef Służby Cywilnej odgrywa kluczową rolę we wdrożeniu Strategii, co przejawia się odpowiedzialnością za:

- ❖ upowszechnienie Wizji i Strategii,
- ❖ zachęcanie do wdrażania Strategii, urzędów do opracowania indywidualnych planów działania oraz współudziału w postępie prac,
- ❖ promowanie dobrych praktyk związanych z wdrażaniem Strategii,
- ❖ prowadzenie szkoleń wspierających priorytety Strategii,
- ❖ przygotowanie i publikację przewodników, zgodnie z dostrzeżonymi potrzebami,
- ❖ udzielanie urzędom porad nt. przygotowania oraz realizacji ich planów działania,
- ❖ monitorowanie realizacji Strategii,
- ❖ w razie konieczności aktualizację Strategii.

Rola dyrektorów generalnych urzędów

Dyrektorzy generalni urzędów są osobami odpowiedzialnymi za wdrożenie Strategii w ich urzędach oraz opracowanie odpowiednich planów działań. W szczególności ich rola polega na:

- ❖ zapewnieniu, że Wizja i Strategia są skutecznie komunikowane całemu kierownictwu i pracownikom w ich urzędach,
- ❖ ocenie postępu urzędów w realizacji priorytetów strategicznych,
- ❖ zapewnieniu odpowiednich planów działania,

- ❖ wspieraniu wyższych rangą pracowników oraz zapewnieniu odpowiednich zasobów dla realizacji planów działania,
- ❖ monitorowaniu realizacji Strategii i komunikowaniu informacji kierownictwu i pracownikom urzędu,
- ❖ rekomendowaniu Szefowi Służby Cywilnej ewentualnych zmian.

Rola komórek kadrowych i ich dyrektorów

Komórki kadrowe oraz osoby nimi kierujące odpowiadają za realizację Strategii przy wsparciu i współpracy dyrektora generalnego urzędu oraz pozostałych przedstawicieli kierownictwa urzędu. Realizacja tej roli wymaga:

- ❖ współpracy z kierownictwem urzędu w celu opracowania planów działania, które są właściwe ze względu na lokalne uwarunkowania,
- ❖ monitorowania postępu uzgodnionych działań,
- ❖ wypracowania metod ścisłej współpracy oraz lepszego porozumienia kadry kierowniczej w celu lepszego wsparcia realizacji celów organizacji,
- ❖ zagwarantowania, że pracownicy komórek kadrowych posiadają umiejętności oraz wiedzę niezbędne do świadczenia profesjonalnej i rzetelnej obsługi klienta połączonej z przestrzeganiem przepisów prawa oraz, że ciągle podnoszą swoje kompetencje zawodowe,
- ❖ przeglądania kluczowych procesów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w celu wyeliminowania niepotrzebnej biurokracji oraz doskonalenia metod pracy,
- ❖ wdrażanie nowoczesnych informatycznych systemów kadrowych.

Korzyści z wdrożenia Strategii

Zdajemy sobie sprawę, że wdrożenie tej Strategii nie będzie łatwym zadaniem. Jednak jeśli podejmiemy realne wyzwania, będziemy mieć większą szansę podtrzymać i kontynuować rozwój. Sukces w realizacji naszych celów zależy od naszych ludzi. Nasza przyszłość jest niepewna bez ich zaangażowania i kompetencji.

Strategia jest niezbędnym elementem utrzymania zaangażowania i motywacji naszych pracowników. Opracowana została jako dokument praktyczny, realistyczny i łatwy do zrozumienia. Stanowi ona naturalną konsekwencję naszego dążenia do realizacji wizji bycia służbą cywilną, która w sposób rzetelny, bezstronny, profesjonalny oraz politycznie neutralny służy naszym obywatelom najwyższej jakości pracą, przyczyniając się do powodzenia naszego kraju.

STRATEGIA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI SŁUŻBY CYWILNEJ

I. Świadome przywództwo

Silne osobiste zaangażowanie liderów ma decydujące znaczenie w doprowadzeniu do zmian służących osiągnięciu najwyższej jakości usług w służbie cywilnej. Potrzebujemy świadomych Wizji Służby Cywilnej i własnej roli liderów, którzy aktywnie zaangażują się w doskonalenie usług na wszystkich szczeblach zarządzania, zwłaszcza na najwyższym poziomie kierownictwa. Musimy zarządzać wynikami pracy, aby zapewnić optymalne wykorzystanie potencjału naszych pracowników. Rozwijając kwalifikacje liderów najwyższego szczebla już przygotowujemy ich do wyzwań, jakim muszą sprostać. Potrzeba także, aby wszyscy nasi liderzy inspirowali i motywowali pracowników oraz inicjowali pozytywne zmiany. W tym obszarze realizacja strategii oznaczać będzie, że:

- ❖ własnym przykładem ilustrujemy Wizję i Wartości Służby Cywilnej,
- ❖ doskonalimy liderów na wszystkich szczeblach,
- ❖ znamy potencjał naszych pracowników i wzmacniamy go zachęcając ich do doskonalenia umiejętności, których potrzebujemy,
- ❖ zachęcamy naszych liderów, aby realizowali politykę równych szans zatrudnienia.

Lista kontrolna

- Czy bezpośredni przełożeni znają Wizję Służby Cywilnej i kierują się nią w swej codziennej pracy dając przykład swoim pracownikom?
- Czy bezpośredni przełożeni znają Kodeks Etyki Służby Cywilnej i kierują się nim w swej codziennej pracy dając przykład swoim pracownikom?

- Czy bezpośredni przełożeni pokazują swoim zachowaniem, że służą społeczeństwu, realizując zadania państwa, i że każda decyzja, którą podejmują, jest podejmowana w świetle tej misji?
- Czy bezpośredni przełożeni stwarzają pracownikom możliwości zapoznania się z Wizją Służby Cywilnej oraz Kodeksem Etyki Służby Cywilnej?
- Czy bezpośredni przełożeni umieją ukazać pracownikowi jego pracę w szerszym kontekście, np. departamentu, urzędu, korpusu służby cywilnej?
- Czy w opisach stanowisk pracy bezpośrednich przełożonych zawarty został cel istnienia stanowiska?
- Czy w opisach stanowisk pracy bezpośrednich przełożonych uwzględnione zostały obowiązki kierownicze? Czy bezpośredni przełożeni mają świadomość wagi tych obowiązków?
- Czy zachęca się bezpośrednich przełożonych do delegowania zadań i obowiązków swoim pracownikom? Czy podwładni zostali przygotowani do przejęcia delegowanych zadań?
- Czy bezpośredni przełożeni dostrzegają potencjał przywódczy u swoich pracowników i stwarzają warunki do rozwijania go?
- Czy urząd stwarza warunki do rozpoznawania, promowania i rozwijania osób z potencjałem przywódczym?
- Czy bezpośredni przełożeni tworzą warunki sprzyjające częstym i nieformalnym spotkaniom z pracownikami? Czy omawiają ich wyniki pracy? Wysłuchują ich uwag oraz udzielają informacji zwrotnej?
- Czy bezpośredni przełożeni dbają o należyte przygotowanie nowych pracowników do pracy na zajmowanych stanowiskach?
- Czy bezpośredni przełożeni dbają o stwarzanie równych szans zatrudnienia oraz warunków zatrudnienia dla wszystkich zainteresowanych?
- Czy bezpośredni przełożeni dbają o tworzenie przyjaznego miejsca pracy, w którym wszyscy pracownicy są szanowani i traktowani w równy sposób?

II. Skuteczność i ekonomiczność działania

Jeśli mamy służyć społeczeństwu i Państwu najwyższej jakości pracą, musimy optymalnie wykorzystywać wszystkie dostępne zasoby. Metody pracy zmieniają się na całym świecie, toteż powinniśmy sięgać po nowe możliwości i aktywnie szukać sposobów sprawniejszej organizacji i wykonywania pracy, m.in. poprzez efektywne zastosowanie nowoczesnych technologii. W każdym urzędzie potrzebujemy planowania – gdzie tylko jest to możliwe – opartego o wymierne cele długo- i krótkookresowe. Musimy też zadbać o to, aby nasi pracownicy rozumieli swoje zadania i znaczenie wkładu ich pracy w realizację celów urzędu. W tym obszarze realizacja strategii oznaczać będzie, że:

- ❖ planujemy efektywne i optymalne wykorzystanie naszych zasobów,
- ❖ zadbamy, aby pracownicy rozumieli nasze plany oraz – w stosownych przypadkach – nasze cele długo- i krótkookresowe, aby mogli skutecznie przyczynić się do doskonalenia naszej pracy,
- ❖ szukamy nowych metod pracy umożliwiających coraz sprawniejsze świadczenie usług dla społeczeństwa.

Lista kontrolna

- Czy nasz urząd posługuje się odpowiednimi metodami planowania pracy?
- Czy ogólne cele urzędu są zrozumiałe dla pracowników różnych szczebli?
Czy są oni w stanie dostrzec powiązania pomiędzy ogólnymi celami urzędu a swoimi codziennymi zadaniami?
- Czy bezpośredni przełożeni są zachęceni do wdrażania wydajniejszych metod pracy?
- Czy bezpośredni przełożeni wytyczają dla swoich podwładnych cele zgodnie z zasadą SMART (konkretne, mierzalne, nakierowane na działanie, realistyczne i umiejscowione w czasie)?
- Czy urząd stale poszukuje bardziej racjonalnych sposobów działania i jest gotowy wdrażać usprawnienia?
- Czy bezpośredni przełożeni wyjaśniają procedury, jakich przestrzegają, oraz przyczyny swoich decyzji podwładnym?
- Czy w urzędzie systematycznie dokonuje się przeglądu celowości wykonywanych działań, wdrażanych procesów i procedur?
- Czy zadania są delegowane na odpowiedni szczebel?
- Czy efektywnie wykorzystujemy dostępne narzędzia?

III. Stałe doskonalenie wizerunku służby cywilnej

Zarówno zewnętrzny, jak i wewnętrzny wizerunek służby cywilnej jest ważny dla naszego funkcjonowania. To, jak wykonujemy naszą pracę i jak jesteśmy oceniani wpływa na zaufanie społeczeństwa do Państwa, na zaufanie przełożonych do nas, a także zdolność do zatrzymania w służbie cywilnej dobrych pracowników. Większość członków korpusu służby cywilnej uważa służbę cywilną za dobrego pracodawcę. Udało nam się poprawić wizerunek urzędów i urzędników w oczach obywateli. To zachęca nas do dalszego rozwoju służebnej i przyjaznej postawy wobec społeczeństwa oraz zwiększania przejrzystości naszych działań. Zależy nam, aby służba cywilna była postrzegana jako organizacja otwarta, profesjonalna, bezstronna i politycznie neutralna, która swym działaniem daje społeczeństwu coś nowego i korzystnego. W tym obszarze realizacja strategii oznaczać będzie, że:

- ❖ działamy w sposób prawy, bezstronny i przejrzysty,
- ❖ regularnie porozumiewamy się z naszymi pracownikami oraz ze społeczeństwem,
- ❖ dążymy do zapewnienia wysokiego poziomu wszystkich naszych działań,
- ❖ okazujemy szacunek wszystkim, z którymi i dla których pracujemy.

Lista kontrolna

- Czy wszyscy pracownicy urzędu znają Kodeks Etyki i przestrzegają go oraz swym działaniem udowadniają, że służą Państwu?
- Czy bezpośredni przełożeni dbają o to, żeby procedury czy też procesy, według których działają podwładni były jasne, czytelne, przejrzyste, spójne z Kodeksem Etyki i Wizją?
- Czy pracownicy są w stanie wyjaśnić klientom, a także wszystkim innym zainteresowanym osobom procedury i przepisy leżące u podstaw podejmowanych decyzji?

- ❑ Czy w trakcie spotkań z pracownikami bezpośredni przełożeni przekazują Wizję Służby Cywilnej? Czy wyjaśniają niezrozumiałe kwestie dotyczące funkcjonowania służby cywilnej?
- ❑ Czy wartości leżące u podstaw funkcjonowania służby cywilnej są komunikowane na zewnątrz?
- ❑ Czy wartości leżące u podstaw funkcjonowania służby cywilnej są komunikowane do wewnątrz organizacji, do klienta wewnętrznego – pracownika?
- ❑ Czy skargi klientów wewnętrznych i zewnętrznych są rozpatrywane efektywnie?
- ❑ Czy dobre praktyki działania są doceniane przez bezpośrednich przełożonych i czy są upowszechniane?
- ❑ Czy zostały opracowane standardy świadczenia usług, np. dotyczące obsługi klienta?
- ❑ Czy tworzony jest i upowszechniany wizerunek urzędu jako atrakcyjnego pracodawcy zatrudniającego kompetentnych ludzi, rozwijającego swoich pracowników, oferującego interesujące możliwości kariery i stabilne zatrudnienie?
- ❑ Czy zatrudnienie w korpusie służby cywilnej jest ukazywane jako wartościowa służba i realizacja misji służenia Państwu?
- ❑ Czy pracownicy dokładają wszelkich starań, aby efektywnie i w przyjazny sposób obsłużyć klienta?

IV. Motywowanie i wynagradzanie pracowników według przejrzystych zasad

Sukces służby cywilnej zależy od naszych pracowników. Należy wspierać ich rozwój, określać cele i właściwie nimi zarządzać, aby czuli się zmotywowani, chcieli pozostać w służbie cywilnej i dobrze pracować. Badanie sondażowe wśród członków korpusu służby cywilnej przeprowadzone w 2005 r. wykazało, że większość z nich ma dobre relacje z przełożonymi i jest zadowolona ze swej pracy. To dobry sygnał, bowiem sposób, w jaki nasi pracownicy są traktowani przez przełożonych i kolegów ma decydujące znaczenie dla ich motywacji i efektywnej pracy. Motywowanie poszczególnych pracowników nie jest możliwe bez ich poznania, dlatego przełożeni powinni znać swój zespół, aby właściwie dobrać czynniki motywujące. Ważnym aspektem motywowania, zarówno poszczególnych pracowników, jak i zespołów, jest przekazywanie przez przełożonego informacji zwrotnych, okazywanie uznania za wykonaną pracę, a także dawanie dobrego przykładu. Należy pamiętać, że bez regularnego wzmacniania motywacja pracownika do pracy spada. Motywowanie musi być więc procesem ciągłym, dlatego niezbędne jest tworzenie w urzędach systemów motywacyjnych, wykorzystujących m. in. wyniki badań. Musimy pamiętać o silnym czynniku motywującym, jakim jest wynagrodzenie. Pomimo ograniczeń budżetowych wpływających na możliwości zmian w tym zakresie, powinniśmy podejmować działania zmierzające do ciągłego podnoszenia przejrzystości, jawności, racjonalności i spójności polityki płacowej. W tym obszarze realizacja strategii oznaczać będzie, że:

- ❖ prowadzimy działania poprawiające motywację,
- ❖ wspieramy menedżerów w ich zadaniach, pomagając im zrozumieć zagadnienia motywacji i podejmować stosowne działania,
- ❖ stwarzamy warunki, aby wszyscy dysponowali umiejętnościami i narzędziami niezbędnymi do dobrego wykonywania swej pracy,

- ❖ zachęcamy do otwartości w zarządzaniu oraz doceniania dobrze wykonanej pracy, poprzez np. udzielanie informacji zwrotnej,
- ❖ prowadzimy racjonalną politykę wynagrodzeń.

Lista kontrolna

- Czy istnieją mechanizmy motywujące pracowników? Czy bezpośredni przełożeni są ich świadomi?
- Czy bezpośredni przełożeni korzystają z wszelkich możliwych sposobów, aby wynagrodzenie ludzi było jak najbardziej powiązane z wynikami ich pracy? Czy sięgają także do pozafinansowych możliwości motywowania pracownika?
- Czy w ramach istniejących systemów motywacyjnych bezpośredni przełożeni starają się podchodzić indywidualnie do kwestii motywowania swoich podwładnych i znajdować indywidualne rozwiązania?
- Czy bezpośredni przełożeni wiedzą, co motywuje ich pracowników? Czy znają rezultaty aktualnych badań dotyczących motywacji personelu?
- Czy bezpośredni przełożeni odbywają regularne spotkania z pracownikami, w czasie których dyskutują o tym, co pracowników motywuje, a co ich demotywuje w codziennej pracy?
- Czy polityka zarządzania zasobami ludzkimi jest przejrzysta, spójna, zrozumiała dla wszystkich pracowników i akceptowana przez nich?
- Czy bezpośredni przełożeni informują podwładnych o przyczynach swoich decyzji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi?
- Czy bezpośredni przełożeni regularnie oceniają swoich pracowników? Czy rozmowa oceniająca jest wykorzystywana jako narzędzie motywacyjne?
- Czy w codziennych kontaktach bezpośredni przełożeni wykorzystują okazje do przekazania pracownikowi informacji zwrotnej i do wzmocnienia jego motywacji?
- Czy polityka płacowa urzędu tworzy spójną całość, jest przejrzysta i zrozumiała dla pracowników?

V. Dobór i utrzymanie najlepszych pracowników

Służba cywilna pragnie pozyskać i utrzymać w swoich szeregach najlepszych pracowników. Na postrzeganie przez pracownika jego organizacji, a w konsekwencji na jego motywację i wyniki pracy, wywiera wpływ również to, w jaki sposób był traktowany podczas rekrutacji oraz jak został wprowadzony do pracy w urzędzie. Dlatego służba cywilna musi stale doskonalić proces naboru i selekcji, aby przyciągać i zatrudniać zdolnych i zmotywowanych do pracy ludzi oraz stosować ustrukturyzowane podejście do organizacji procesu wprowadzania nowo zatrudnionego pracownika. Konieczne jest zapewnienie prawdziwie otwartej i konkurencyjnej rywalizacji o stanowiska pracy oraz dobór najlepszych kandydatów na stanowiska kierownicze w służbie cywilnej. Oferowane możliwości rozwoju, przejrzysty system awansowania najlepszych pracowników, wspieranie wzbogacającej kwalifikacje mobilności pracowników zwiększą zainteresowanie pracą w służbie cywilnej oraz umożliwią zatrzymanie najlepszych. W tym obszarze realizacja strategii oznaczać będzie, że:

- ❖ dbamy o to, by przyciągnąć najlepszych kandydatów na poszczególne stanowiska w służbie cywilnej,
- ❖ proces selekcji pozwala na wyłonienie najlepszych kandydatów i ich zatrzymanie w korpusie,
- ❖ efektywnie wprowadzamy nowych pracowników do pracy od pierwszego dnia,
- ❖ wspieramy mobilność,
- ❖ podejmujemy działania służące utrzymaniu najlepszych pracowników w korpusie służby cywilnej.

Lista kontrolna

- Czy proces doboru pracowników jest prowadzony w sposób rzetelny?
- Czy stosujemy wszelkie dostępne metody rekrutacji, aby pozyskać najlepszych kandydatów do pracy w służbie cywilnej? Czy dokładamy wszelkich starań, aby wyłonić i zatrudnić najlepszego z możliwych kandydatów?

- ❑ Czy istnieją procedury regulujące proces doboru pracowników, zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego? Czy osoby zaangażowane w proces rekrutacji znają te procedury?
- ❑ Czy kryteria stosowane w procesie rekrutacji pracowników są bezstronne, sprawiedliwe i umożliwiają pozyskanie kandydatów o najlepszych kwalifikacjach?
- ❑ Czy techniki selekcji umożliwiają pozyskanie pracowników o takich kwalifikacjach, jakie są wymagane na danym stanowisku pracy?
- ❑ Czy pracownicy znają zakresy swoich obowiązków wynikające z opisu stanowiska pracy? Czy opisy stanowisk pracy są regularnie aktualizowane?
- ❑ Czy w procesie naboru uwzględniane jest również znaczenie kryterium „służby Państwu”?
- ❑ Czy bezpośredni przełożeni dbają o to, aby nowo przyjęte osoby były efektywnie wprowadzane do pracy i możliwie najszybciej pracowały maksymalnie efektywnie? Czy w urzędzie stosuje się nowoczesne metody w postaci coachingu i mentoringu?
- ❑ Czy urząd stosuje elastyczne formy pracy i/lub nowe formy organizacji pracy po to, aby zatrzymywać najlepszych pracowników?
- ❑ Czy bezpośredni przełożeni wykorzystują wszelkie dostępne sposoby, aby zatrzymywać najlepsze osoby w urzędzie? Np. mobilność wewnętrzną, system przemieszczeń i rotacji, wzbogacanie zakresu pracy?
- ❑ Czy w urzędzie w jakikolwiek sposób monitoruje się rotację i fluktuację kadr? Czy próbuje się zrozumieć przyczyny zjawiska?
- ❑ Czy bezpośredni przełożeni stosują jakikolwiek, także nieformalny, pomiar efektywności rekrutacji, np. oceniają dopasowanie kwalifikacji zatrudnionych osób do wymagań stanowiska pracy? Czy te obserwacje są wykorzystywane do doskonalenia procesu rekrutacji?
- ❑ Czy bezpośredni przełożeni lub pracownicy komórek kadrowych starają się przeprowadzić rozmowę z odchodzącym pracownikiem na temat powodów jego odejścia, możliwych usprawnień w pracy, etc.?

VI. Planowane szkolenie i rozwój

Dążąc do świadczenia usług najwyższej jakości, musimy zapewnić naszym pracownikom rozwijanie wiedzy i niezbędnych umiejętności, aby sprostać wyzwaniom stojącym przed nowoczesną służbą cywilną. Musimy wykrywać talenty, jakimi ludzie dysponują, i stwarzać im takie możliwości i środowisko pracy, aby wykorzystując w pełni swój potencjał, mogli odnieść sukces. Przełożeni powinni zachęcać swoich pracowników do podwyższania kwalifikacji i jednocześnie stwarzać im możliwości rozwoju. Dobre poznanie zespołu daje przełożonemu wiedzę na temat potencjału poszczególnych pracowników oraz pozwala na ujawnienie talentów. Prawidłowa realizacja polityki szkoleniowej musi się opierać na badaniu potrzeb szkoleniowych pracowników, tworzeniu planów oraz badaniu skuteczności szkoleń. Wspierając rozwój pracowników, dążyć należy do wdrażania zarządzania wiedzą, umożliwiającego pozyskiwanie i dzielenie się wiedzą. W tym obszarze realizacja strategii oznaczać będzie, że:

- ❖ w sposób planowy podnosimy kwalifikacje naszych pracowników, dbając o ich stały rozwój,
- ❖ nasi pracownicy wiedzą, czego się od nich oczekuje w zakresie rozwoju oraz czego mogą się spodziewać od przełożonych w tym zakresie,
- ❖ zarządzamy wiedzą,
- ❖ znamy potencjał naszych pracowników,
- ❖ wyszukujemy talenty i stwarzamy im możliwości dalszego rozwoju.

Lista kontrolna

- Czy bezpośredni przełożeni regularnie przeprowadzają rozmowy oceniające z pracownikami, np. corocznie, dwa razy w roku? Czy jest w nich część poświęcona rozwojowi pracowników?
- Czy w urzędzie określone są potrzeby szkoleniowe pracowników i ich aspiracje zawodowe (np. w wyniku rozmów oceniających, rozwojowych)? Czy sporządzane są plany rozwojowe?
- Czy członkowie korpusu na stanowiskach kierowniczych mają dostęp do odpowiednich szkoleń i doradztwa, m. in. w zakresie:
 - umiejętności przywódczych,
 - motywowania,
 - efektywnego porozumiewania się,
 - radzenia sobie ze zmianą?
- Czy w jakikolwiek sposób oceniana jest efektywność szkoleń i programów rozwojowych? Czy bezpośredni przełożeni są włączeni w tę ocenę?
- Czy bezpośredni przełożeni promują relacje coachingu/mentoringu w ramach urzędu?
- Czy w urzędzie zarządza się wiedzą i czy bezpośredni przełożeni zachęcają pracowników do dzielenia się wiedzą między sobą?

VII. Radzenie sobie ze zmianą

Otoczenie, w którym działa służba cywilna, zmienia się szybko. Uwarunkowania globalne, polityczne, gospodarcze i kulturowe, publiczne zapotrzebowanie na wyższej jakości i tańsze usługi oraz priorytety rządu zmieniają się szybko i inaczej, niż dotychczas, toteż musimy reagować odpowiednio, nastawiając się na wysoką jakość i nowatorstwo działań. Taka diagnoza środowiska, w którym funkcjonuje służba cywilna, powoduje konieczność zaakceptowania zmiany jako stałego i istotnego składnika tego środowiska. Jednak samo dostrzeganie zmiany nie wystarcza, musimy przede wszystkim pozytywnie na nią odpowiadać. W tym obszarze realizacja strategii oznaczać będzie, że:

- ❖ identyfikujemy zmieniające się cele oraz otoczenie i pozytywnie reagujemy na te zmiany,
- ❖ informujemy o zmianach, jakich musimy dokonać, zapewniamy zaangażowanie pracowników i wspieramy personel w trakcie procesu wprowadzania zmian,
- ❖ dostosowujemy i aktualizujemy narzędzia, których potrzebują nasi pracownicy, aby optymalnie wykonywać swoją pracę,
- ❖ zapewniamy pracownikom szkolenia i doradztwo konieczne do tego, by mogli skorzystać ze zmiany i nowych metod pracy,
- ❖ wspieramy innowacyjność oraz inicjowanie zmian,
- ❖ monitorujemy proces zmian i wyciągamy z niego wnioski.

Lista kontrolna

- Czy bezpośredni przełożeni przekazują pozytywne nastawienie do zmian swoim przykładem? Czy promują postrzeganie zmiany jako pozytywnej wartości?
- Czy bezpośredni przełożeni są zaangażowani w proces zmiany i angażują wień swoich podwładnych? Czy zachodzące zmiany są wykorzystywane do usprawniania działania organizacji?
- Czy bezpośredni przełożeni umieją zaplanować proces wdrażania zmiany i rozumieją wagę komunikacji w tym procesie? Czy używają odpowiednich kanałów komunikacji?
- Czy bezpośredni przełożeni informują podwładnych o proponowanych zmianach z wyprzedzeniem i czy włączają ich w proces wprowadzania zmian? Czy bezpośredni przełożeni posiadają umiejętność łagodzenia sytuacji w przypadku, gdy zmiana jest zaskoczeniem?
- Czy pracownicy zostali przeszkoleni w momencie wprowadzania nowych technologii, po to, aby mogli w pełni z nich korzystać?
- Czy wprowadzane zmiany są oceniane po wdrożeniu? Czy diagnozowane są powody niepowodzenia wdrożenia zmian?
- Czy bezpośredni przełożeni promują innowacje?

VIII. Skuteczna komunikacja wewnętrzna

Jeśli mamy zapewnić sobie pełne poparcie ze strony naszych pracowników i wzbudzić w nich dumę ze służby cywilnej, musimy skutecznie komunikować się z nimi wszystkimi. Należy informować ich o standardach pracy, jakich oczekujemy i do których aspirujemy, o zachodzących zmianach i ich przyczynach. Musimy także słuchać tego, co nam mówią, dbając tym samym o dwukierunkowość procesu komunikacji. Stosując różnorodne metody pozytywnie wpływamy na skuteczność porozumiewania się. Dysponujemy technologiami, które pomagają nam porozumiewać się na odległość, lecz należy pamiętać o tym, co pokazało badanie motywacji członków korpusu służby cywilnej: nasi pracownicy wolą otrzymywać informacje ustnie, bezpośrednio od przełożonych. W tym obszarze realizacja strategii oznaczać będzie, że:

- ❖ dbamy o poprawę naszej komunikacji z pracownikami,
- ❖ komunikujemy się z nimi systematycznie i regularnie,
- ❖ kontynuujemy nasz program wprowadzania i należytego wykorzystywania technologii informacyjnych ułatwiających i usprawniających porozumiewanie się,
- ❖ zachęcamy menedżerów do korzystania z właściwych sposobów porozumiewania się, w tym bezpośredniej rozmowy.

Lista kontrolna

- Czy bezpośredni przełożeni i podwładni posiadają umiejętność komunikacji? Czy pracownicy skutecznie komunikują się w zespołach?
- Czy w urzędzie stosowane są efektywne sposoby komunikacji?
- Czy bezpośredni przełożeni systematycznie komunikują się z pracownikami?
- Czy w urzędzie wprowadzane są rozwiązania usprawniające komunikację z pracownikami?
- Czy bezpośredni przełożeni i pracownicy znają zasady komunikacji w urzędzie?
- Czy bezpośredni przełożeni tworzą klimat sprzyjający otwartej komunikacji we wszystkich kierunkach?
- Czy bezpośredni przełożeni tworzą klimat sprzyjający wyrażaniu konstruktywnej krytyki i pomysłów usprawnień?
- Czy w urzędzie popularyzowane są różne metody komunikacji?
- Czy wdrażane są nowe technologie ułatwiające komunikację? Czy bezpośredni przełożeni zachęcają swoich podwładnych do korzystania z nowych technologii, aby usprawnić komunikację?



Urząd Służby Cywilnej
Al. Szucha 2/4, 00-582 Warszawa
www.usc.gov.pl