

Strategiczne Zarządzanie Kapitałem Ludzkim Korpusu Służby Cywilnej

Dr Tomasz Rostkowski
Katedra Rozwoju Kapitału Ludzkiego

Policja, sposób jej organizacji i finansowania

- System naturalnej wolności
- System „państwowy” / new public management
- System „państwowy” – biurokratyczny

Usługi Policji – piramida Maslowa



Aksjomat nieagresji

Żaden człowiek, ani grupa ludzi, nie ma prawa do agresji skierowanej przeciwko osobie lub własności innego człowieka

Agresja: zainicjowanie użycia lub groźba użycia fizycznej przemocy (lub działań pokrewnych np. oszustwo) przeciwko osobie lub własności innego człowieka

Usługi Policji – system naturalnej wolności

- Przestępca jest WINNY
- Należy sprywatyzować obywatela
- Kara za kradzież
- Kara za oszustwo
- Kara za pobicie
- Kara za morderstwo
- Kara za posiadanie broni
- Kara za organizację prostytucji
- Kara za posiadanie/ używanie/ sprzedawanie okресionych substancji



Usługi Policji – system naturalnej wolności

- Usługi Policji są różnicowane
- Zasady finansowania
- Jak zapewnić bezpieczeństwo w okolicy?
 - Gdzie będzie taniej?
 - Gdzie mieszkania będą droższe?
- Jak zapewnić indywidualną ochronę?
- Jak zapewnić ochronę biednym?
- Kto będzie kupował usługi?
- Czy będzie jedna, czy wiele Policji?
- Czy Policja będzie strzelać do obywateli?
- Czy policjanci będą do siebie strzelać?



Administracja publiczna, Korpus Służby Cywilnej i jego specyfika

Max Weber

- **Cechy biurokracji:**

- Zawodowy charakter administracji
- Pionowy i poziomy podział pracy oraz związana z tym specjalizacja
- Hierarchiczna struktura władzy
- Obowiązywanie generalnych reguł określających zachowania na poszczególnych stanowiskach

- **Zasady biurokracji idealnej:**

- Hierarchiczność
- Depersonalizacja
- Kwalifikacje formalne podstawą zatrudnienia i awansu
- Specjalizacja i podział pracy
- Skuteczność

„Współczesna administracja publiczna nie może istnieć bez systemu biurokratycznego, którego istotnym elementem jest służba cywilna, lecz zarazem – funkcjonując w warunkach demokracji – nie może ograniczać się do tego systemu.”

„new public management”

- **Powody:**

- Skala (nadmiernierozbudowany system) – M Friedman
- Aktywność (nadmiernyzakresaktywności)
- Sposóbdziałania (nieskuteczność, nieefektywność, brakelastyczności, niskistopieñzaspokajaniapotrzebobywateli)

- **Tendencja do specyfikacji celów (społecznych, ekologicznych, ekonomicznych itp.) oraz monitorowania efektów zamierzeń i działań władza publicznych**
- **Przekonanie o możliwości kwantyfikacji celów i efektów działalności władz publicznych**
- **Ekonomizacja działalności publicznej (efekt krzywej A.B.Laffera) – przechodzenie od zarządzania budżetowego do zarządzania przez cele i zarządzania quasi-kontraktowego (w obrębie administracji publicznej) i kontraktowego (poza administracją publiczną)**
- **Przejrzystość działalności publicznej wobec adresatów jej decyzji („klientów”) i wobec innych zainteresowanych, którzy jako podatnicy mają prawo wiedzieć na co przeznaczane są pochodzące od nich pieniądze.**

„new public management”

- **Nurty:**

- Menedżeryzm
- Rynkowo-zorientowana administracja publiczna
- Rząd przedsiębiorczy
- Zarządzanie biznesowe

- **Elementy wspólne:**

- Decentralizacja władzy
- Deregulacja monopoli
- Wycofanie się władzy publicznej z bezpośredniego świadczenia usług
- Stosowanie alternatywnych metod świadczenia usług publicznych
- Tworzenie quasi rynków usług publicznych

- Agencje prywatne działające w imieniu państwa

„new public management” vs model biurokratyczny

Cechy	Model biurokratyczny	Model zarządzania publicznego
Styl kierowania	Biurokratyczny - administrowanie	Menedżerski - zarządzanie
Struktury organizacyjne	Hierarchiczne - sztywne	Zdywersyfikowane - elastyczne
Ukierunkowanie działań	Do wewnątrz i na procedury	Na zewnątrz i na potrzeby
Kontrola	Wewnętrzna	Zewnętrzna
Horyzont podejmowania działań	Krótkookresowy	Długookresowy
Cel podejmowania działań	Utrwalanie porządku	Wywoływanie zmian
Zasada rządzenia	Imperatywna	Interaktywna
Współdziałanie z organizacjami innych sektorów	Separacja	Partnerstwo
Organizacja państwowa	Dominacja układów monocentrycznych	Dominacja układów samorządowych i autonomicznych

Krytyka new public management

- Nie ma dowodów, że npm działa lepiej
- Podważa „etyczny” model odpowiedzialności społecznej instytucji publicznych
- Podważa “tradycyjny” model odpowiedzialności urzędników

Administracja publiczna, a administracja w biznesie

- 1. Administracja publiczna poddana jest zasadzie legalizmu – „działanie na podstawie i w granicach prawa”**
 1. Rządzenie (zarządzanie) za pomocą prawa – autorytet prawa
 2. Potrzeba upoważnienia dla podejmowania działań
- 2. Realizacja decyzji, a nie jej podejmowanie**
- 3. Administracja to przede wszystkim spokojne, wolne od pośpiechu i nieustannych konfliktów załatwianie rozmaitych spraw – W. Wilson**
- 4. „zapewnienie sprawnego funkcjonowania”**

Korpus służby cywilnej – historia

- Ustawa z 1922 roku – problem połączenie trzech różnych systemów
- ...
- Ustawa z 2006 roku
- Ustawa z 2008 roku

Członkowie Korpusu Służby Cywilnej

- **Pracownicy wchodzący w skład Korpusu Służby Cywilnej zatrudnieni są w:**
 - Kancelarii Prezesa Rady Ministrów,
 - Urzędach ministrów i przewodniczących komitetów wchodzących w skład Rady Ministrów,
 - Urzędach centralnych organów administracji rządowej,
 - Urzędach wojewódzkich oraz innych urzędach stanowiących aparat pomocniczy organów administracji rządowej podległych ministrom lub centralnym organom administracji rządowej,
 - Jednostkach organizacyjnych stanowiących aparat pomocniczy kierowników zespolonych służb, inspekcji i straży wojewódzkich oraz kierowników powiatowych służb, inspekcji i straży, (chyba że odrębne ustawy stanowią inaczej),
 - Głównym Inspektoracie Inspekcji Handlowej,
 - Urzędzie Rejestracji Produktów Leczniczych, Wyrobów Medycznych i Produktów Biobójczych,
 - Biurze Nasiennictwa Leśnego,
 - Członkami Korpusu Służby Cywilnej są także graniczni i powiatowi lekarze weterynarii oraz ich zastępcy.

Członkowie Korpusu Służby Cywilnej

Kategoria	Zatrudnienie na dzień 31 grudnia 2007 (w przeliczeniu na pełne etaty)
Ministerstwa	10 766
Urzędy Centralne	6 818
Urzędy Wojewódzkie	7 933
Służby Zespólone	13 134
Powiatowe Służby Zespólone	2 037
Izby Skarbowe	3 770
Urzędy Skarbowe	38 324
Urzędy Kontroli Skarbowej	5 174
Służby Niezespólone	24 069
Placówki Zagraniczne	1 212
Korpus Służby Cywilnej Ogółem	113 237

Problemy służby cywilnej

Podstawowe problemy mają fundamentalny charakter:

- Ideologia demokracji
- Ideologia społeczeństwa obywatelskiego – system powierniczy vs. imperium publiczne
- Ideologia praw człowieka

- Dyscyplina vs kreatywność / innowacyjność
- Dyscyplina vs zaangażowanie (w cele czy działania?)
- Wzrost skuteczności poprzez upraszczanie zadań i specjalizację vs GOW
- Ograniczanie osobistej odpowiedzialności – formalna kontrola (zarządzanie przez strach)
- Nastawienie na długi okres vs elastyczność i bieżące problemy
- Innowacyjność, a stabilność władzy
- Lojalność, a innowacyjność
- Odmienność kryteriów sukcesu – BSC (F)

Modele ZKL w Służbie Cywilnej

Otwarty system kariery	Zamknięty system kariery
Rekrutacja na najniższe szczeble	Rekrutacja na wszystkie szczeble
Wymagane dyplomy i wykształcenie	Wymagane konkretne umiejętności (kompetencje) niekoniecznie potwierdzone dyplomem
Okres przygotowawczy dla nowozatrudnionych	Brak okresu przygotowawczego
Sformalizowane procedury rekrutacji	Brak formalnych procedur
Nieuznawanie stażu zawodowego poza sektorem publicznym	Uznawanie stażu zawodowego spoza sektora publicznego
Gwarancja stałego zatrudnienia	Brak gwarancji stałego zatrudnienia
Ustatywowany system wynagrodzeń	Wynagrodzenie indywidualne na podstawie porozumienia zbiorowego
Określone zasady wzrostu wynagrodzenia	Wzrost wynagrodzenia zależny od osiągniętych wyników
System starszeństwa – wysokość wynagrodzenia uzależniona od wieku i stażu pracy	Brak systemu starszeństwa
Regulacje prawne dotyczące systemu negocjacji warunków pracy	Wspólne dla sektora publicznego i prywatnego zasady negocjacji

Modele ZKL w Służbie Cywilnej a Korpus Służby Cywilnej w Polsce

Otwarty system kariery	Zamknięty system kariery
Rekrutacja na najniższe szczeble	Rekrutacja na wszystkie szczeble
Wymagane dyplomy i wykształcenie	Wymagane konkretne umiejętności (kompetencje) niekoniecznie potwierdzone dyplomem
Okres przygotowawczy dla nowozatrudnionych	Brak okresu przygotowawczego
Sformalizowane procedury rekrutacji	Brak formalnych procedur
Nieuznawanie stażu zawodowego poza sektorem publicznym	Uznawanie stażu zawodowego spoza sektora publicznego
Gwarancja stałego zatrudnienia	Brak gwarancji stałego zatrudnienia
Ustatywowany system wynagrodzeń	Wynagrodzenie indywidualne na podstawie porozumienia zbiorowego
Określone zasady wzrostu wynagrodzenia	Wzrost wynagrodzenia zależny od osiągniętych wyników
System starszeństwa – wysokość wynagrodzenia uzależniona od wieku i stażu pracy	Brak systemu starszeństwa
Regulacje prawne dotyczące systemu negocjacji warunków pracy	Wspólne dla sektora publicznego i prywatnego zasady negocjacji

Wybrane problemy ZKL w Korpusie Służby Cywilnej

- **Różnorodność**
 - Różna specyfika branżowa pracodawcy
 - Różne podstawy stosunku pracy
 - Różne metody organizacji pracy - decentralizacja
- **Monopolistyczna pozycja**
- **Niejednoznaczne określenie pracodawcy**
 - Centralizacja
 - Decentralizacja

Strategiczne ZKL

MVV + Główny cel

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej & Ustawa o Służbie Cywilnej

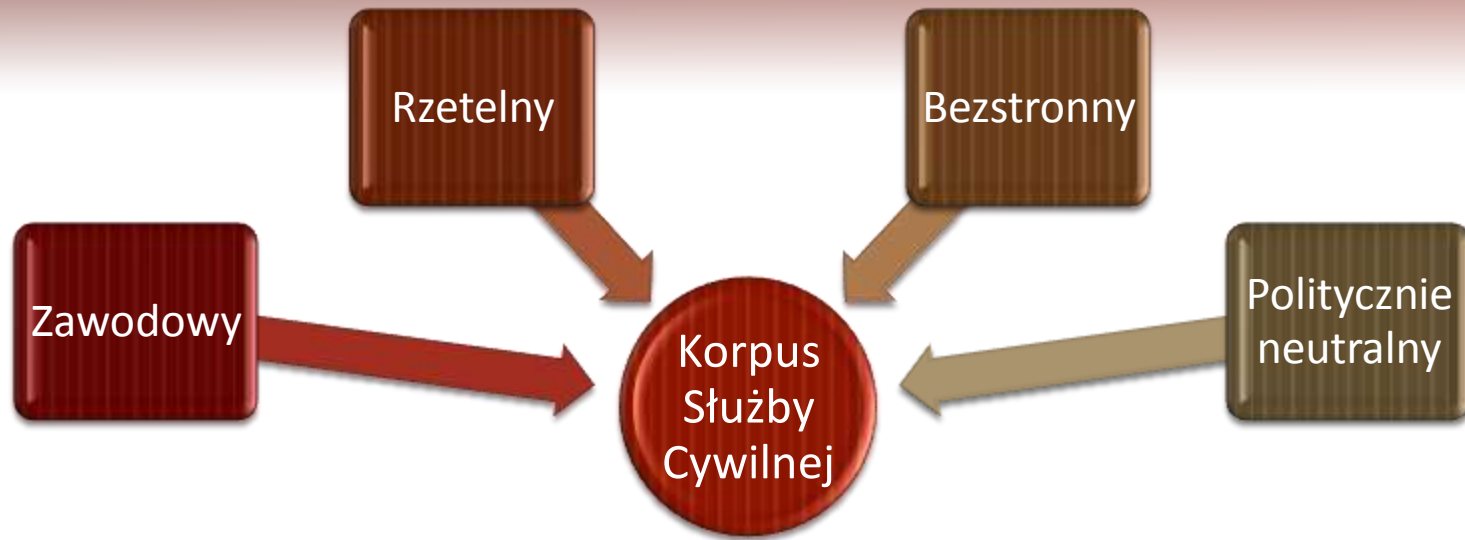
- **art. 153 Konstytucji RP**

- „celem zapewnienia zawodowego, rzetelnego, bezstronnego i politycznie neutralnego wykonywania zadań państwa, w urzędach administracji rządowej działa korpus służby cywilnej”

- **Ustawa o Służbie Cywilnej**

- „W celu zapewnienia zawodowego, rzetelnego, bezstronnego i politycznie neutralnego wykonywania zadań państwa ustanawia się służbę cywilną oraz określa zasady dostępu do tej służby, zasady jej organizacji, funkcjonowania i rozwoju”

Wnioski



Wnioski – główny cel

Zapewnienie funkcjonowania państwa



Podstawowa różnica



Wizja

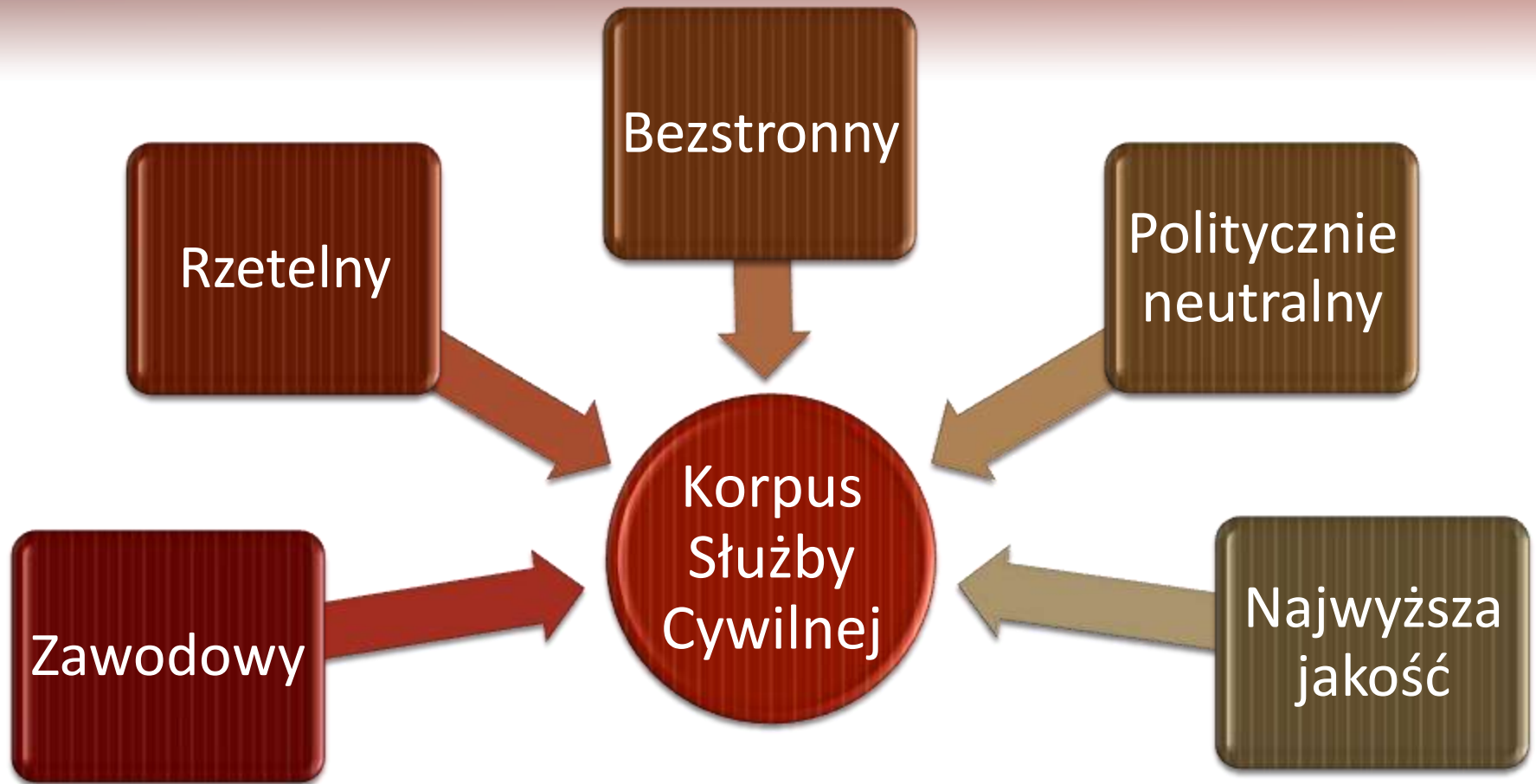
- Wizja stanowi wyobrażenie osób związanych z organizacją o kierunku jej rozwoju i określenia przedmiotu działalności organizacji w przyszłości. Wizja jest opowieścią o tym, dokąd zmierza organizacja jest zakotwiczona w wartościach Organizacji.
- Stowarzyszenie Zielone Mazowsze: „Polska krajem czystym i zielonym, gdzie transport nie zagraża środowisku, warunki do życia są przyjazne dla ludzi, a mieszkańcy mają wpływ na swoje otoczenie.”
- DHL Polska: „Klienci mają zaufanie do DHL Polska jako wiodącego partnera, zapewniającego zintegrowane usługi ekspresowe i rozwiązania logistyczne, będącego integralną częścią międzynarodowej korporacji. DHL Polska jest liderem branży usług logistycznych (TSL) pod względem jakości, rentowności i udziałów w rynku.”

Wizja Służby Cywilnej 2006

*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

Wizja Służby Cywilnej



Strategiczne priorytety 2006

- **Świadome przywództwo**
 - Czy bezpośredni przełożeni znają Wizję SC? Czy znają kodeks etyki SC? ...
- **Skuteczność i ekonomiczność działania**
 - Czy ogólne cele urzędu znane są pracownikom? Czy przełożeni wyznaczają pracownikom cele SMART? Czy efektywnie wykorzystujemy dostępne narzędzia? Czy urząd poszukuje bardziej racjonalnych sposobów działania? ...
- **Stałe doskonalenie wizerunku służby cywilnej**
 - Czy skargi klientów wewnętrznych i zewnętrznych są rozpatrywane efektywnie?...
- **Motywowanie i wynagradzania pracowników według przejrzystych zasad**
 - Czy istnieją mechanizmy motywujące pracowników? Czy przełożeni wiedzą co motywuje ich pracowników?

Strategiczne priorytety 2006

- **Dobór i utrzymanie najlepszych pracowników**
 - Czy stosujemy wszelkie dostępne metody rekrutacji? Czy opisy stanowisk pracy są regularnie aktualizowane?...
- **Planowanie szkolenie i rozwój**
 - Czy bezpośredni przełożeni promują relacje coachingu/ mentoringu w ramach urzędu? ...
- **Radzenie sobie ze zmianą**
 - Czy bezpośredni przełożeni są zaangażowani w proces zmiany?...
- **Skuteczna komunikacja wewnętrzna**
 - Czy bezpośredni przełożeni systematycznie komunikują się z pracownikami

Korpus Służby Cywilnej – relacje między instytucjami

Podstawowe wyzwanie

Identyfikacja modelu zarządzania strategicznego adekwatnego do problemów administracji publicznej (KSC)

Grupa kapitałowa

- **Koncern = operacyjne grupy kapitałowe**
 - Dominuje spółka matka
 - Silna centralizacja
 - Bardzo podobne przedsiębiorstwa
- **Strategiczne grupy kapitałowe = grupy zarządcze**
 - Spółka matka nie prowadzi działalności
 - Spółka matka ustala strategię dla grupy i kontroluje jej realizację
 - Spółki córki są samodzielne w realizacji swoich działań operacyjnych
 - Przedsiębiorstwa prowadzące działalność pokrewną
- **Finansowe grupy kapitałowe**
 - Koncentracja na wspólnej polityce finansowej i realizacji praw właścicielskich
 - Całkowicie różne przedsiębiorstwa

Propozycja rozwiązania

- **Relacje pomiędzy instytucjami zatrudniającymi członków Korpusu Służby Cywilnej mają cechy podobne do strategicznych grup kapitałowe (grup zarządczych) (np. Relacja KPRM – Ministerstwo) lub koncernów (relacja Izba Skarbowa – Urząd Skarbowy)**
- **Wśród cech grup zarządczych występujących w relacjach pomiędzy urzędami najistotniejsze to:**
 - Spółka matka ustala generalną strategię dla grupy i kontroluje jej realizację
 - Rada Ministrów, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Szef Służby Cywilnej
 - Spółki córki są samodzielne w realizacji swoich działań operacyjnych
 - Duża samodzielność dyrektorów generalnych (osób kierujących urzędami)
 - Przedsiębiorstwa wchodzące w skład grupy prowadzą działalność pokrewną
- **Wśród cech koncernów występujących w relacjach pomiędzy urzędami najistotniejsze to:**
 - Dominuje spółka matka
 - Urząd podległy może realizować ściśle wytyczne urzędu nadrzędnego
 - Silna centralizacja
 - Urząd nadrzędny może narzucać nie tylko wytyczne, ale także konkretne narzędzia ZKL i procedury ich wykorzystania i monitorować przestrzeganie standardów
 - Bardzo podobne przedsiębiorstwa
 - Urzędy zobowiązane są do przestrzegania tych samych przepisów prawa i świadczą te same usługi wobec obywateli

Propozycje rozwiązania

- Z faktu istnienia relacji podległości między urzędami nie można wyprowadzać jednoznacznego wniosku, że relacja między takimi urzędami powinna mieć charakter zbliżony do koncernu.
 - Np. MPiPS – Instytut Pracy i Spraw Socjalnych;
- Z faktu braku istnienia relacji podległości między urzędami nie można wyciągnąć wniosku o braku konieczności ustanowienia relacji zbliżonych do koncernu
 - Np. KPRM – UW
- Podstawowym wyzwaniem dla KPRM jest określenie wskazówek / wytycznych pozwalających na określenie optymalnego poziomu zależności pomiędzy urzędami.

KPRM i Urzędy – strategia i programy

- **Odpowiedzialność KPRM:**

- Opracowanie strategii ZKL dla KSC
 - Misja KSC
 - Wizja KSC
 - Wartości KSC
 - Główne cele KSC
- Opracowanie rankingu Urzędów
- Opracowanie wytycznych pozwalających na określenie optymalnych relacji pomiędzy urzędami podległymi, a nadrzędnymi (nadzorującymi)
- Opracowanie wzorców programów ZKL umożliwiających kontrolę:
 - Związek programu ZKL ze strategią ZKL KSC
 - Jednolity przekaz komunikacyjny

KPRM i Urzędy – strategia i programy

- **Odpowiedzialność Urzędu sprawującego nadzór nad innymi Urzędami:**
 - Opracowanie programu ZKL
 - Misja Urzędu
 - Wizja Urzędu
 - Wartości Urzędu
 - Główne cele Urzędu
 - Określenie poziomu samodzielności Urzędów podległych / nadzorowanych w zakresie ZKL
 - Określenie ogólnych i szczegółowych wytycznych dla Urzędów w zależności od podjętej decyzji
 - Sprawozdawczość dla KPRM o działaniach Urzędu (w tym działaniach dotyczących Urzędów podległych / nadzorowanych)
- **Odpowiedzialność Urzędu nie sprawującego nadzoru nad innymi Urzędami:**
 - Opracowanie programu ZKL lub przyjęcie i wdrożenie narzuconych wytycznych
 - Misja Urzędu
 - Wizja Urzędu
 - Wartości Urzędu
 - Główne cele Urzędu
 - Sprawozdawczość dla KPRM o działaniach Urzędu i ewentualnie sprawozdawczość dla Urzędu nadzorującego/ nadrzędnego

KPRM i Urzędy – strategia i programy

- **Program jest uszczegółowieniem strategii w odniesieniu do konkretnej specyfiki urzędu, w tym:**
 - Jego specyfiki „branżowej” – konkretnych celów
 - Możliwości (budżetu – miejsca w rankingu Urzędów)
 - Otoczenia (ryнку pracy i potrzeb obywateli (oczekiwanej efektywności i jakości świadczonych usług))
- **Zasadniczą różnicą pomiędzy programami, a strategią KSC jest nadrzędny i ograniczający charakter strategii wobec programów.**
- **Programy muszą być zgodne ze strategią. Zmiana strategii powoduje konieczność zmiany/ dostosowywania programów.**

Analizy strategiczne

Analizy zewnętrzne

- **Podstawowym problemem jest określenie zakresu badań zewnętrznych wobec KSC**
- **Analizy te to w szczególności:**
 - Raporty o wynagrodzeniach
 - Raporty o najlepszych praktykach ZKL
 - Raporty o patologiach w obszarze ZKL
 - Raporty dotyczące potrzeb i oczekiwań pracowników i przyszłych pracowników (np. absolwenci)
 - Badania benchmarkowe praktyk ZKL stosowanych przez instytucje zatrudniające urzędników nie będących członkami KSC (np. NIK, ZUS, Kancelaria Prezydenta, Kancelaria Sejmu, urzędy samorządu wojewódzkiego i powiatowego itp.)
 - Badania benchmarkowe praktyk ZKL stosowanych przez organizacje komercyjne, które po odpowiedniej adaptacji mogą być wykorzystywane przez instytucje zatrudniające członków KSC
 - Analizy trendów rynkowych
- Uniwersalny charakter tego rodzaju analiz wskazuje, że zarówno z przyczyn ekonomicznych, jak i organizacyjnych powinny one być przeprowadzane przez pracowników KPRM pod kierunkiem Szefa Służby Cywilnej.
- Innym (nieuzasadnionym ekonomicznie rozwiązaniem) jest wybór konkretnej metody badawczej i narzucenie jej wykorzystania Urzędowi. W takim przypadku należy się także liczyć z tym, że metoda badawcza nie będzie w pełni dostosowana do potrzeb KSC.

Analizy wewnętrzne

- **Analizy wewnętrzne (dla poszczególnych urzędów i grup urzędów) powinny być przeprowadzane przez poszczególne urzędy i urzędy nadzorujące w oparciu o ujednoliconą metodę i przekazywane do KPRM w formie bazy danych.**
- **Analizy wewnętrzne (dla całości KSC) powinny być przeprowadzane przez KPRM.**
 - Analizy tego rodzaju powstają poprzez zautomatyzowane zestawienie wyników badań przeprowadzonych przez poszczególne urzędy.
- **Analizy wewnętrzne powinny podlegać audytowi – od jakości przekazywanych informacji zależy w największym stopniu jakość ZKL w KSC.**
- **Zadaniem prowadzenia analiz wewnętrznych jest:**
 - Identyfikowanie zasadniczych problemów poszczególnych urzędów i ich grup
 - Ocena efektywności wdrażanych programów ZKL

Organizacja badań

- **Dobór próby**
 - urzędy zatrudniające powyżej 100 osób
- **Częstotliwość badań**
 - w cyklu rocznym
 - badania *ad hoc* (w cyklu półrocznym) dotyczące aktualnych problemów
- **Okres jakiego dotyczy badanie**
 - „historia najnowsza” - 12 miesięcy (I-XII)
 - plany - 12 miesięcy (I-XII)
- **Czas trwania badania**
 - 3 miesiące - urząd
 - 6 miesięcy - organizator badań
- **Narzędzia badawcze i wspierające**
 - elektroniczne kwestionariusze (MsExcel)
 - e-learning
 - e-book (podręcznik)
 - Szkolenia i materiały szkoleniowe



Zakres badań – informacje podstawowe

- Nazwa urzędu
- Województwo
- Rodzaj urzędu (ministerstwo, urząd centralny, urząd wojewódzki, służby zespolone, powiatowe służby zespolone, izby skarbowe, urzędy skarbowe, urzędy kontroli skarbowej, służby niezespolone, placówki zagraniczne)
- Liczba pracowników ogółem
- Liczba członków Korpusu Służby Cywilnej
 - urzędników służby cywilnej
 - pracowników służby cywilnej
- Wielkość budżetu urzędu
- Wielkość budżetu na zarządzanie kapitałem ludzki
- Wielkość budżetu na wynagrodzenia pracowników
- Wielkość budżetu na szkolenia i rozwój pracowników (w tym programy pozaszkoleniowe)
- Wielkość budżetu na inne aktywności w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim

Zakres badań – struktura zatrudnienia

- **określenie stanowisk występujących w poszczególnych:**
 - departamentach, działach, zespołach (wykorzystanie modelu trójszczeblowego) oraz
 - poziomach w hierarchii organizacji (wykorzystując model: 3 szczeble stanowisk menedżerskich + dyrektor generalny oraz 3 szczeble pracowników zajmujących stanowiska niemenedżerskie)
- **określenie kluczowych stanowisk występujących w organizacji**
- **planowanie zatrudnienia w organizacji – określenie stanowisk i liczby planowanych nowych pracowników w organizacji**
- **obecne zatrudnienie – określenie liczby pracowników zatrudnionych na poszczególnych stanowiskach**
- **określenie struktury zatrudnienia (obecnie zatrudnieni) na poszczególnych stanowiskach z uwzględnieniem:**
 - Płci (kobiety, mężczyźni)
 - Wykształcenia (poniżej średniego, średnie, wyższe)
 - Wieku (do 24 lat, 25-34, 35-44, 45-54, 55 i więcej)

Zakres badań – nabór pracowników

- **Nabór pracowników – planowanie zatrudnienia – osoby zaangażowane w proces planowania zatrudnienia na poszczególne stanowiska**
 - Dyrektor Generalny (osoba kierująca urzędem)
 - Przełożony przełożonego (n+2)
 - Przełożony (n+1)
 - Kierownik / Dyrektor komórki kadrowej
 - Pracownik / specjalista komórki kadrowej
 - Inne, jakie? ...
- **Nabór pracowników – planowanie zatrudnienia – czas na który tworzony jest plan zatrudnienia**
 - Do 3 miesięcy
 - 3 – 6 miesięcy
 - 6 – 12 miesięcy
 - 12 – 24 miesiące
 - Powyżej 24 miesięcy

Zakres badań – nabór pracowników

- **Nabór pracowników – źródła rekrutacji**

- Bazy danych kandydatów
- Ogłoszenia prasowe
- Ogłoszenia internetowe (inne niż na stronach www.premier.gov.pl np. www.pracuj.pl lub www.jobs.pl)
- Targi pracy
- Uczelnie wyższe i szkoły
- Urzędy pracy
- Własna strona www
- Zgłoszenia samoistne
- Rekomendacje pracowników
- Inne, jakie?....

- **Nabór pracowników – metody selekcji**

- Analiza CV / list motywacyjny
- Ankieta personalna
- Assessment Centre
- Próbkki pracy lub symulacje
- Testy psychometryczne
- Testy wiedzy
- Wywiady biograficzne / kompetencyjne
- Inne, jakie?....



Zakres badań – nabór pracowników

- **Nabór pracowników – uczestnicy procesu selekcji**
 - Dyrektor Generalny (osoba kierująca urzędem)
 - Przełożony przełożonego (n+2)
 - Przełożony (n+1)
 - Kierownik / Dyrektor komórki kadrowej
 - Pracownik / specjalista komórki kadrowej
 - Przyszły współpracownik
 - Inne, jakie? ...
- **Nabór pracowników – średni czas trwania procesu naboru (rekrutacji i selekcji)**
 - Do 2 tygodni
 - 2 – 4 tygodnie
 - 4 – 6 tygodni
 - 6 – 8 tygodni
 - Powyżej 8 tygodni

Zakres badań – nabór pracowników

- **Nowozatrudnieni pracownicy**
 - liczba nowozatrudnionych pracowników ogółem
 - liczba nowozatrudnionych pracowników na stanowiska kluczowe
- **Problemy naboru – określenie problemów z naborem pracowników na poszczególne stanowiska**
- **Oferowane wynagrodzenia nowozatrudnionym pracownikom – określenie wysokości brutto miesięcznych wynagrodzeń oferowanych nowozatrudnionym pracownikom na poszczególnych stanowiskach**
- **Wdrożenie pracowników – służba przygotowawcza – czas niezbędny do skutecznego wdrożenia się do zadań**
 - Do 2 tygodni
 - Do 4 tygodni
 - Do 3 miesięcy
 - Do 6 miesięcy
 - Powyżej 6 miesięcy

Zakres badań – awansowanie i przeszeregowanie

- **Awansowanie pracowników (awans pionowy) – określenie liczby osób, które zostały awansowane**
 - (tj. ich zakres zadań znacząco się zmienił na bardziej wymagający (zdecydowanie wyżej zwartościowany) i otrzymały wyższe wynagrodzenia) w ostatnim roku
- **Przeszeregowanie pracowników („awans” poziomy) – określenie liczby osób, które zostały przeszeregowane**
 - (tj. ich zakres zadań znacząco się zmienił na równie wymagające (podobnie zwartościowany) i otrzymały podobne wynagrodzenia) w ostatnim roku
- **Liczba urzędników, którzy uzyskali wyższy stopień służbowy**
- **Liczba nowomianowanych urzędników**



Zakres badań – szkolenia

- **Szkolenia i rozwój**
 - Liczba przeszkolonych pracowników ogółem
 - Liczba przeszkolonych pracowników zajmujących kluczowe stanowiska
- **Szkolenia i rozwój – określenie liczby dni szkoleniowych średnio na pracowników na poszczególnych stanowiskach**
- **Główna tematyka szkoleń – określenie głównych tematów szkoleniowych na poszczególnych stanowiskach**
- **Pozaszkoleniowe programy kształcenia**
 - Coaching
 - Mentoring
 - Ułatwianie samokształcenia
 - Dofinansowanie studiów (licencjackich, magisterskich, podyplomowych, MBA, doktoranckich)
 - Organizacja studiów podyplomowych wyłącznie na potrzeby urzędu
 - Wyjazdy studialne
 - Baza wiedzy urzędu
 - Udział w projektach
 - Programy zarządzania talentami
 - Inne, jakie? ...



Zakres badań – ocena

- **Ocena okresowa – częstotliwość prowadzenia ocen**
 - Częściej niż co 6 miesięcy
 - Co 6 miesięcy
 - Co 12 miesięcy
 - Co 24 miesiące
- **Ocena okresowa – metoda prowadzenia ocen**
 - 90 stopni
 - 180 stopni
 - 360 stopni
 - Development Centre
- **Ocena okresowa – obszar prowadzenia ocen**
 - Ocena kompetencji
 - Ocena efektywności pracy przy pomocy jasno zdefiniowanych mierników
 - Opisowa ocen efektywności pracy
- **Ocena okresowa – czas trwania oceny (spotkanie bezpośrednio + czas niezbędny do przygotowania się do oceny wszystkich uczestników oceny)**



Zakres badań – wartościowanie stanowisk pracy

- **Wartościowanie stanowisk pracy**
 - Liczba stanowisk pracy zwartościowanych w organizacji w ostatnim roku
 - Liczba stanowisk pracy zwartościowanych ogółem w chwili obecnej



Zakres badań – wynagrodzenia

- Wynagrodzenia – średnia wysokość wynagrodzenia całkowitego rocznie brutto na poszczególnych stanowiskach w ostatnich 12 miesiącach
- Wynagrodzenia – planowana średnia wysokość wynagrodzenia całkowitego rocznie brutto na poszczególnych stanowiskach za 12 miesięcy



Zakres badań – derekrutacja

- Liczba wszystkich pracowników którzy odeszli z urzędu w ostatnim roku
 - Ze stanowisk kluczowych
 - Z pozostałych stanowisk
 - Na skutek intencji pracownika
 - Na skutek intencji pracodawcy
- Liczba planowanych na kolejny rok derekrutacji



Zakres badań – obsługa kadrowa

- **Obsługa kadrowa – pracownicy działów wspierających**
 - Liczba pracowników obsługiwanych przez dział kadr i płac
 - Liczba pracowników obsługiwana przez pracowników BHP
 - Liczba pracowników obsługiwana przez pracowników IT
 - Liczba pracowników obsługiwana przez pracowników działu administracji
 - Liczba pracowników obsługiwana przez pracowników innych działów, jakich? ...



Badania jakościowe – satysfakcja z usług wewnętrznych

- Rodzaj działu wspierającego np.:
 - Administracyjny
 - HR
 - Kadry
 - BHP
 - IT
 - Księgowości
 - Finansów
 - Recepcja
 - Sekretarki departamentów
 - Inne jednostki organizacyjne o charakterze wspierającym, jakie? ...

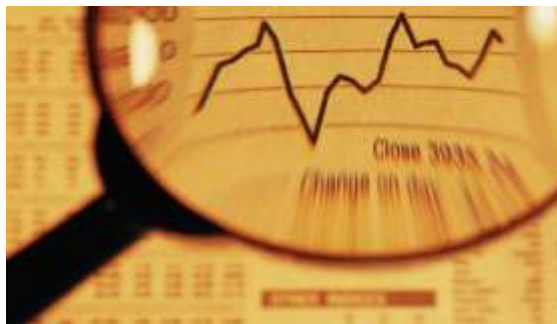
Badania jakościowe – satysfakcja z usług wewnętrznych

- **Częstotliwość współpracy z poszczególnymi działami np.:**
 - Bardzo często/ Kontakty codziennie
 - Często/ Kontakt kilka razy w tygodniu
 - Rzadko/ Kontakt kilka razy w miesiącu
 - Bardzo rzadko/ Rzadziej niż raz w miesiącu / Brak kontaktu
- **Poziom rozumienia celów i zadań konkretnych działów wspierających np.:**
 - „Cele i zadania działu X są dla mnie jasne i zrozumiałe”
 - „Rozumiem, w jaki sposób moja współpraca z działem X przyczynia się do realizacji celów urzędu”
 - „Moim zdaniem dział X urzędu jest nastawiony na jak najlepszą obsługę klientów wewnętrznych”



Badania jakościowe – satysfakcja z usług wewnętrznych

- **Poziomu komunikacji np.:**
 - „Pracownicy działu X udzielają mi informacji kiedy ich o to poproszę”
 - „Pracownicy działu X udzielają mi informacji w wystarczającym zakresie”
 - „Pracownicy działu X udzielają mi ważnych dla mojej pracy informacji z odpowiednim wyprzedzeniem”
- **Zrozumiałości procedur i instrukcji np.:**
 - „Procedury i zasady działania określone przez dział X są dla mnie zrozumiałe”
- **Poziomu zadowolenia z poszczególnych, typowych dla poszczególnych działów usług np.:**
 - „Pozytywnie oceniam sposób obsługi kadrowej w urzędzie”



Badania jakościowe – satysfakcja z usług wewnętrznych

Skala do oceny:

- Zdecydowanie nie
 - Raczej nie
 - Raczej tak
 - Zdecydowanie tak
-
- Nie mam zdania



Standardy zarządzania kapitałem ludzkim w KSC – Zintegrowany system ZKL

Zasady tworzenia standardów

Duża różnorodność urzędów powoduje konieczność zastosowania elastycznego podejścia w oparciu o najlepsze praktyki:

- Macierz kluczowych obszarów
- Zestawy narzędzi i procedur ZKL
- Zasady wykorzystania poszczególnych narzędzi i procedur – lista pytań

Kluczowe obszary określania standardów ZKL

- **Kryteria podejmowania decyzji:**
 - Kryteria wartościowania stanowisk pracy (metoda hybrydowa)
 - Kryteria – kompetencje
 - Kryteria – umiejętności
 - Wyzwaniem jest spójne przedstawienie kryteriów członkom KSC
- **Etyka pracy członka KSC**
- **Zasady współpracy pomiędzy kluczowymi aktorami procesów ZKL i zasady pracy kierowniczej**
 - Departament ZKL
 - Bezpośredni przełożony (N+1)
 - Przełożony przełożonego (N+2)
 - Dyrektor Generalny (osoba kierująca Urzędem)
 - Pracownik / kandydat (N)
 - Inne osoby (np. związki zawodowe, kontrolne instytucje zewnętrzne np. PIP)
- **Procesy ZKL**

Kryteria podejmowania decyzji

- Ze względu a specyfikę i dotychczasową praktykę ZKL w KSC niemożliwe jest przygotowanie i wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania kompetencjami w KSC.
- Niezbędne jest zatem „przetłumaczenie” kryteriów kwalifikacyjnych stosowanych w wartościowaniu stanowisk pracy i opisach stanowiska pracy na język kompetencji i umiejętności zawodowych.
- Korzystnym rozwiązaniem pozwalającym na utrzymanie spójności KSC i oddającym specyfikę poszczególnych Urzędów jest wykorzystanie mieszanego systemu opartego na kompetencjach i umiejętnościach zawodowych
- **Kompetencje**
 - Wąska grupa kompetencji oddających specyfikę KSC (kompetencje kluczowe)
 - Oceniane przy pomocy szczegółowo zdefiniowanych zachowań
- **Umiejętności zawodowe**
 - Szeroka lista konkretnych, łatwo mierzalnych umiejętności stanowiskowych
 - Oceniane przy pomocy uniwersalnej, prostej skali odwołującej się do zadań realizowanych przez pracownika w ostatnich 24 miesiącach np.:
 - 0 – umiejętność niewykorzystywana
 - 1 - umiejętność wykorzystywana pod nadzorem innych pracowników
 - 2 - umiejętność wykorzystywana w samodzielnej pracy
 - 3 - umiejętność wykorzystywana do szkolenia / pomocy mniej doświadczonym pracownikom / nadzoru merytorycznego nad innymi pracownikami

Etyka KSC

- Zasady etyczne muszą być wykorzystywane w realizacji wszelkich działań przez pracowników KSC
- Szczegółowe wytyczne dotyczące etycznego zachowania powinny być zdefiniowane jako przykłady dla różnych działań z obszaru ZKL

Zasady współpracy, zasady pracy kierowniczej

- **Zasady współpracy pomiędzy kluczowymi aktorami procesów ZKL**
 - Departament ZKL
 - Bezpośredni przełożony (N+1)
 - Przełożony przełożonego (N+2)
 - Dyrektor Generalny (osoba kierująca Urzędem)
 - Pracownik / kandydat (N)
 - Inne osoby (np. związki zawodowe, kontrolne instytucje zewnętrzne np. PIP)
- **Powinny być określone jako standard oraz jako podstawa do ustalenia wzajemnych relacji w konkretnej sytuacji**

Zasady współpracy, zasady pracy kierowniczej 2

- **Standard powinien dawać możliwość dostosowywania (wspólnego uzgodnienia) do konkretnej sytuacji**
 - zasada ta powinna dotyczyć przede wszystkim relacji departament ZKL – bezpośredni przełożony
 - zasada ta powinna być modyfikowana najrzadziej w obszarze współpracy z DG
- **Standardy powinny definiować podstawowe zadania kadry kierowniczej w ramach zarządzania zespołem**
- **Standardy współpracy powinny definiować:**
 - kroki poszczególnych procesów z określeniem:
 - czasu na realizację poszczególnych kroków,
 - średniego czasu poświęcanego na bezpośrednią realizację działań,
 - koszt działań
 - osoby osobiście odpowiedzialne za realizację procesu jako całości i osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych kroków

Procesy ZKL – cykl życia pracownika w organizacji

Ocena i planowanie rozwoju

- Ocena po okresie przygotowawczym
- Ocena okresowa
 - Ocena 180
 - Ocena 360
 - Development Centre
- Planowanie rozwoju pracowników
 - Indywidualne plany rozwoju pracowników
 - Plany rozwoju zespołów
 - Plany rozwoju Urzędu

Przygotowanie

- Opis stanowiska pracy
- Wartościowanie stanowiska pracy
- Ustalenie zasad wynagradzania (budżetu)
- Planowanie zatrudnienia
- Ścieżka/ki kariery
- Utworzenie stanowiska pracy

Odejścia pracowników

- Zwolnienia pracowników
- Derekrutacja pracowników

Dobór pracowników

- Rekrutacja
- Selekcja
- Adaptacja

Rozwój pracowników

- Szkolenia i inne „obiekty szkoleniowe”
- Awansowanie / przeszeregowanie
- Budowa kadry rezerwowej (kierowniczej i eksperckiej)
- Budowa kadry sukcesorów

Standardy ZKL w KSC – organizacja



Standardy ZKL – organizacja + kryteria + etyka

VIII					K1						
VII		K2			K3					K4	
VI	K5	K6			K7	K8			K9	K10	K11
V	K12	K13	K14		K15	K16			K16	K17	K18
IV	K19	K20	K21		K22	K23		K24	K25	K26	K27
III	K28	K29	K30		K31	K32	K33	K34	K35	K36	K37
II	K38	K39	K40		K41	K42	K43	K44	K45	K46	K47
I	K48	K49	K50	K51	K52	K53	K54	K55	K56	K57	K58

Standardy ZKL – organizacja + kryteria + etyka + współpraca i kierowanie

VIII				K1							
VII		K2		K3					K4		
VI	K5	K6		K7	K8			K9	K10	K11	
V	K12	K13	K14	K15	K16			K16	K17	K18	
IV	K19	K20	K21	K22	K23		K24	K25	K26	K27	
III	K28	K29	K30	K31	K32	K33	K34	K35	K36	K37	
II	K38	K39	K40	K41	K42	K43	K44	K45	K46	K47	
I	K48	K49	K50	K51	K52	K53	K54	K55	K56	K57	K58

Standardy ZKL – organizacja + kryteria + etyka + współpraca i kierowanie + CŹP

VIII				K1							
VII		K2		K3					K4		
VI	K5	K6		K7	K8			K9	K10	K11	
V	K12	K13	K14	K15	K16			K16	K17	K18	
IV	K19	K20	K21	K22	K23		K24	K25	K26	K27	
III	K28	K29	K30	K31	K32	K33	K34	K35	K36	K37	
II	K38	K39	K40	K41	K42	K43	K44	K45	K46	K47	
I	K48	K49	K50	K51	K52	K53	K54	K55	K56	K57	K58

Ocena i planowanie rozwoju

Odejścia pracowników

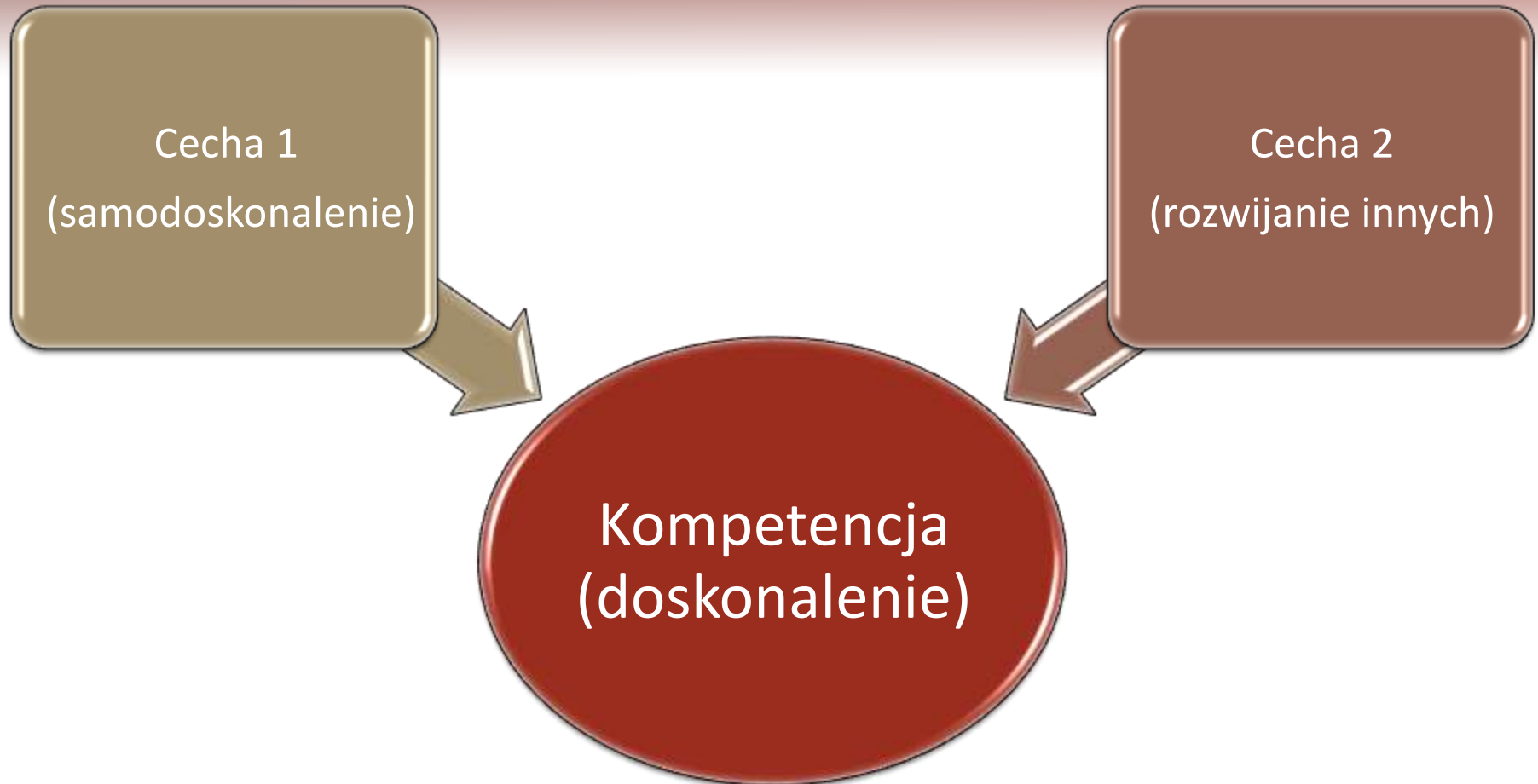
Przygotowanie

Dobór pracowników

Rozwój pracowników

Zarządzanie kompetencjami 2006

Sposób określania kompetencji



Sposób definiowania kompetencji

Nazwa

- Definicja
- Zachowania skuteczne
 - Obszar 1
 - Obszar 2
- Zachowania nieskuteczne
 - Obszar 1
 - Obszar 2

Doskonalenie

- Wzbogacanie własnej wiedzy i doświadczenia oraz zachęcanie innych do podwyższania kwalifikacji w celu uzyskiwania coraz lepszych wyników pracy
 - + Zna swoje mocne i słabe strony...
 - + Identyfikuje potrzeby rozwojowe innych...
 - - Nie określa własnych potrzeb rozwojowych
 - - Nie przywiązuje wagi do potrzeb szkoleniowych pracowników

Sposób budowy profilu kompetencji

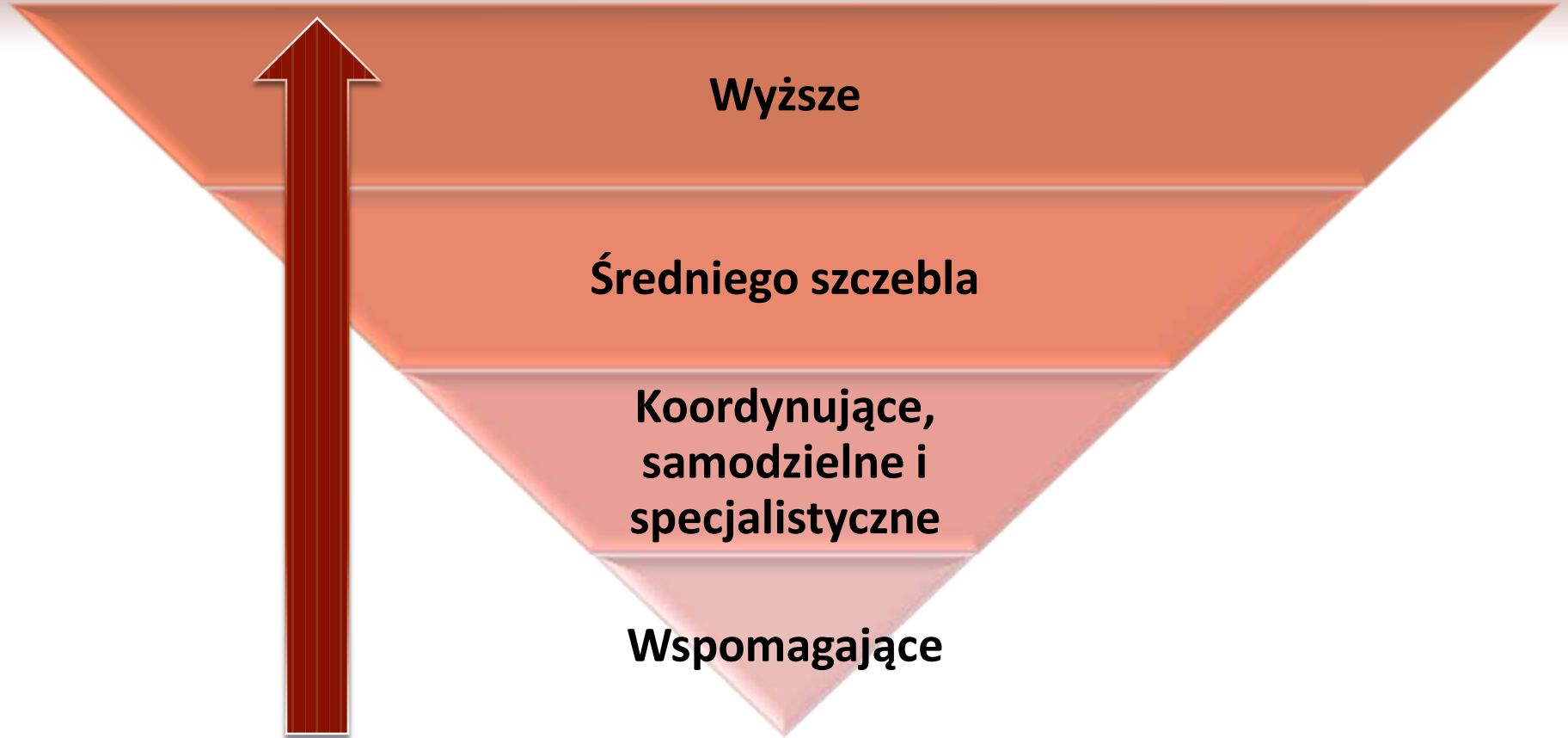
- Kompetencje „uniwersalne” (kluczowe) z podziałem hierachicznym

- **Stanowiska:**
 - Wyższe
 - Średniego szczebla zarządzania
 - Koordynujące, samodzielne, specjalistyczne
 - Wspomagające

Profile kompetencyjne

Wyższe	Średniego szczebla	Koordynujące, samodzielne i specjalistyczne	Wspomagające
Myślenie strategiczne i kreatywne	Myślenie strategiczne i kreatywne	Realizacja strategii	Planowanie i wykonywanie pracy
Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność	Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność	Podejmowanie decyzji i odpowiedzialność	-
Organizacja pracy i osiągnięcie rezultatów	Organizacja pracy i osiągnięcie rezultatów	Organizacja pracy i osiągnięcie rezultatów	-
Skuteczna komunikacja	Skuteczna komunikacja	Komunikacja i budowanie stosunków poprzez współpracę	Komunikacja i budowanie stosunków poprzez współpracę
Doskonalenie	Doskonalenie	Doskonalenie	Nastawienie na rozwój
Zarządzanie personelem	Zarządzanie personelem	Praca z zespołem	-

Profile kompetencyjne



Kompetencje, umiejętności, wartościowanie 2009 - ...

- **Podział hierarchiczny kompetencji powinien uwzględniać wyniki wartościowania stanowisk pracy**
- **Kompetencje powinny zostać uzupełnione o zestawy kompetencji typowe dla:**
 - Funkcji stanowiska w organizacji
 - (np. Znajomość prawa pracy)
 - Specyfiki organizacji
 - (np. Znajomość prawa pracy i innych norm prawnych dotyczących zatrudniania, wynagradzania itp. policjantów lub sędziów lub wojskowych lub ... w zależności od specyfiki urzędu)
- **Opisy stanowisk pracy powinny zostać uzupełnione**

Metoda wdrażania