

Wdrożenie lub doskonalenie zarządzania procesowego jako przygotowanie do automatyzacji procesów w polskiej administracji publicznej

Katalog wymagań biznesowych

Polska wersja językowa

25.02.2026.

Technical Support Instrument

Supporting reforms in 27 Member States



Finansowane przez
Unię Europejską



Kancelaria Prezesa
Rady Ministrów

Dokument powstał przy wsparciu finansowym Unii Europejskiej. Za jego treść wyłączną odpowiedzialność ponoszą autorzy. Poglądy wyrażone w dokumencie w żadnym wypadku nie odzwierciedlają oficjalnego stanowiska Unii Europejskiej.

Projekt jest finansowany przez Unię Europejską za pośrednictwem Instrumentu Wsparcia Technicznego, zarządzanego przez Grupę Zadaniową ds. Reform i Inwestycji Komisji Europejskiej (SG REFORM).

Raport został dostarczony w lutym 2026 r. na podstawie umowy KE numer 300119939. Został on dostarczony w ramach projektu „Wdrożenie lub doskonalenie zarządzania procesowego jako przygotowanie do automatyzacji procesów w polskiej administracji”.

© Unia Europejska, 2026.



Polityka Komisji Europejskiej dotycząca ponownego wykorzystywania informacji została wdrożona decyzją Komisji 2011/833/UE z dnia 12 grudnia 2011 r. w sprawie ponownego wykorzystywania dokumentów Komisji (Dz.U. L 330 z 14.12.2011, s. 39 – <https://eur-lex.europa.eu/eli/dec/2011/833/oj>).

O ile nie wskazano inaczej, ponowne wykorzystywanie tego dokumentu jest dozwolone na podstawie licencji Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). Oznacza to, że dokument może być ponownie wykorzystywany pod warunkiem podania odpowiedniego źródła oraz wskazania wszelkich wprowadzonych zmian.

Dyrekcja Generalna ds. Wsparcia Reform Strukturalnych

REFORM@ec.europa.eu

+32 2 299 11 11 (centrala Komisji)

Komisja Europejska

Rue de la Loi 170 / Wetstraat 170

1049 Bruksela, Belgia

Spis treści

Słownik pojęć	4
1. Wprowadzenie	6
1.1 Kontekst i cele projektu	6
2. Podsumowanie zarządcze.....	8
2.1 Katalog wymagań biznesowych: zarządzanie procesowe	8
2.2 Katalog wymagań biznesowych: procesy HR.....	10
3. Podejście do realizacji prac	13
3.1 Urzędy uczestniczące w projekcie	13
3.2 Podejście wykonawcze	13
3.3 Kluczowe aktywności	14
4. Katalog wymagań biznesowych: zarządzanie procesowe.....	16
4.1 Model zarządzania procesowego.....	18
4.2 Właścicielstwo procesów	19
4.3 Ludzie.....	20
4.4 Procesy	21
4.5 Technologia.....	22
4.6 Pomiar procesów.....	23
4.7 Przeglądy procesów	24
4.8 Ryzyka i kontrole	25
5. Katalog wymagań biznesowych: procesy HR	27
5.1 Nabór	27
5.2 Zatrudnienie pracownika i wdrożenie do pracy (Onboarding).....	29
5.3 Ocena okresowa	32
5.4 Szkolenia i rozwój.....	35
5.5 Obsługa kadrowa	36

Słownik pojęć

Pojęcie	Definicja
ERP	(ang. Enterprise Resource Planning) Zintegrowany system informatyczny do planowania i zarządzania zasobami organizacji, wspierający realizację i koordynację kluczowych procesów biznesowych (m.in. finansowych, kadrowo-płacowych, zakupowych, logistycznych) poprzez jedną spójną bazę danych, w celu zwiększenia efektywności operacyjnej, spójności informacji oraz kontroli zarządczej.
EZD	Elektroniczne zarządzanie dokumentacją, obejmujące prowadzenie, rejestrowanie, obieg, archiwizację oraz udostępnianie dokumentów w postaci elektronicznej, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa i zasadami kancelaryjno-archiwalnymi.
HR	(ang. Human Resources) Zarządzanie zasobami ludzkimi, czyli obszar działalności organizacji obejmujący planowanie, pozyskiwanie, rozwój, ocenę, wynagradzanie oraz wspieranie pracowników, a także zapewnienie zgodności działań kadrowych z przepisami prawa i realizację celów strategicznych organizacji.
IT	(ang. Information Technology) Technologia informacyjna, czyli obszar obejmujący projektowanie, wdrażanie, utrzymanie i rozwój systemów informatycznych oraz infrastruktury teleinformatycznej, wspierających realizację procesów biznesowych i administracyjnych, przetwarzanie danych oraz zapewnienie bezpieczeństwa informacji w organizacji.
KE	(ang. European Commission) Komisja Europejska, główny organ wykonawczy Unii Europejskiej odpowiedzialny za inicjowanie i proponowanie aktów prawnych UE, nadzór nad ich wdrażaniem w państwach członkowskich, zarządzanie programami i budżetem UE oraz reprezentowanie Unii na arenie międzynarodowej w określonych obszarach polityk.
KPI	(ang. Key Performance Indicator) Kluczowy wskaźnik efektywności, służący do mierzenia stopnia realizacji celów organizacyjnych, procesowych lub operacyjnych; KPI umożliwiają monitorowanie wyników, ocenę skuteczności działań oraz podejmowanie decyzji zarządczych na podstawie mierzalnych i porównywalnych danych.
MFA	(ang. Multi-Factor Authentication) Uwierzytelnianie wieloskładnikowe, czyli mechanizm bezpieczeństwa polegający na potwierdzaniu tożsamości użytkownika przy użyciu co najmniej dwóch niezależnych czynników (np. hasła, jednorazowego kodu, aplikacji mobilnej, danych biometrycznych), stosowany w celu zwiększenia ochrony dostępu do systemów informatycznych i danych.
PUE (aktualnie eZUS)	Platforma Usług Elektronicznych, elektroniczny system udostępniany przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych (ZUS), umożliwiający użytkownikom (w tym pracodawcom, pracownikom i instytucjom) zdalny dostęp do danych oraz realizację spraw związanych z ubezpieczeniami społecznymi, m.in. składanie dokumentów, obsługę spraw kadrowo-płacowych, wgląd w informacje o składkach i świadczeniach oraz komunikację z ZUS.
Q&A	(ang. Questions and Answers) Forma komunikacji lub sekcja informacyjna oparta na zestawie pytań i odpowiedzi, służąca do wyjaśniania zagadnień, doprecyzowania zasad, procedur lub decyzji oraz ujednoczenia interpretacji informacji.
RACI	(ang. Responsible, Accountable, Consulted, Informed) Macierz odpowiedzialności stosowana w zarządzaniu procesami i projektami, określająca role oraz zakres odpowiedzialności poszczególnych interesariuszy za realizację działań.

Pojęcie	Definicja
RCP	Rejestracja czasu pracy, czyli system lub proces służący do ewidencjonowania czasu rozpoczęcia i zakończenia pracy, przerw oraz nieobecności pracowników, wykorzystywany m.in. do rozliczania czasu pracy, naliczania wynagrodzeń i dodatków oraz zapewnienia zgodności z przepisami prawa pracy.
SG REFORM	(ang. Secretariat-General – Structural Reform Support) Jednostka Komisji Europejskiej funkcjonująca w ramach Sekretariatu Generalnego, odpowiedzialna za koordynację i realizację wsparcia dla państw członkowskich w zakresie przygotowania i wdrażania reform strukturalnych; DG REFORM była poprzednikiem obecnej SG REFORM i pełniła kluczową rolę w doradztwie eksperckim, wzmacnianiu zdolności administracyjnych oraz wdrażaniu programów reform na poziomie instytucjonalnym.
SLA	(ang. Service Level Agreement) Umowa o gwarantowanym poziomie usług, określająca cele jakościowe i ilościowe świadczonych usług, w tym m.in. zakres usług, poziomy dostępności, czasy reakcji i realizacji, zasady monitorowania oraz odpowiedzialności stron; SLA stanowi podstawę oceny jakości usług oraz egzekwowania ich realizacji zgodnie z ustalonymi standardami.
SSO	(ang. Single Sign-On) Mechanizm jednokrotnego logowania umożliwiający użytkownikowi dostęp do wielu systemów, aplikacji lub usług informatycznych przy użyciu jednego zestawu danych uwierzytelniających, bez konieczności ponownego logowania się; SSO zwiększa wygodę użytkowników, poprawia bezpieczeństwo dostępu oraz upraszcza zarządzanie tożsamością w organizacji.
WB.NA	Wymaganie biznesowe dla procesu naboru
WB.OK	Wymaganie biznesowe dla procesu obsługa kadrowa
WB.ON	Wymaganie biznesowe dla procesu zatrudnienie pracownika i wdrożenie do pracy (onboarding)
WB.OO	Wymagania biznesowe dla procesu oceny okresowej
WB.SR	Wymagania biznesowe dla procesu szkolenia i rozwój
WB.ZP	Wymaganie biznesowe dla modelu zarządzania procesowego
ZUS	Zakład Ubezpieczeń Społecznych, państwowa jednostka organizacyjna odpowiedzialna za realizację zadań z zakresu ubezpieczeń społecznych w Polsce, w tym m.in. gromadzenie składek, prowadzenie kont ubezpieczonych, ustalanie i wypłatę świadczeń (np. emerytur, rent, zasiłków) oraz obsługę płatników składek i ubezpieczonych.

Źródło: Opracowanie własne KPMG

1. Wprowadzenie

Katalog wymagań biznesowych (tzw. Business Requirements Catalogue) powstał w ramach umowy Nr 300119939 (Umowa ramowa numer REFORM/2021/OP/0006-05 – KPMG), w zakresie wsparcia technicznego w realizacji projektu „Wdrożenie lub doskonalenie zarządzania procesowego jako przygotowanie do automatyzacji procesów w polskiej administracji publicznej”, zawartej w dniu 28 sierpnia 2025 r. między Unią Europejską, a KPMG Niemcy, we współpracy z KPMG Polska.

1.1 Kontekst i cele projektu

Projekt zapewnia wsparcie techniczne dla Kancelarii Prezesa Rady Ministrów (zwanej dalej „KPRM”) w celu umożliwienia polskim urzędom, w których funkcjonuje służba cywilna, wdrożenia lub doskonalenia zarządzania zorientowanego na procesy w dłuższej perspektywie czasu.

Celem projektu jest:

- zwiększenie efektywności polskiej administracji publicznej poprzez stworzenie zorientowanych procesowo ram zarządzania,
- uproszczenie i konsolidacja procesów,
- zmniejszenie obciążeń administracyjnych.

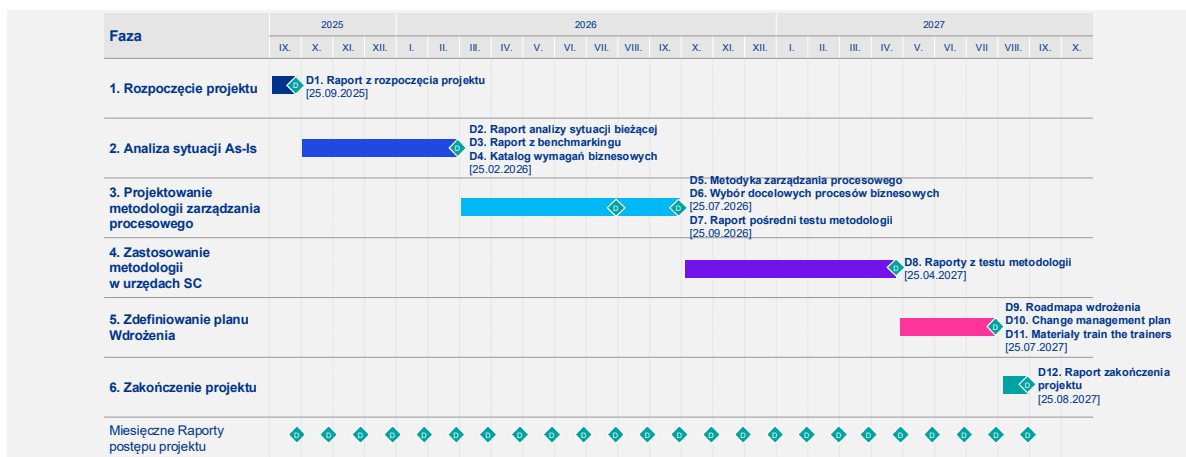
Głównymi celami projektu są:

- **Metodyka zarządzania procesowego**, której wdrożenie zostanie docelowo zarekomendowane w ponad 1 700 urzędów, w których funkcjonuje służba cywilna.
- **Dwadzieścia osiem raportów** dotyczących pilotażowego zastosowania metodyki, zawierających wnioski wyciągnięte po jej zastosowaniu w 28 urzędach uczestniczących w projekcie.
- **Mapa wdrożenia** metodyki.

Metoda realizacji projektu oraz oczekiwane rezultaty zostały zaprojektowane w celu wsparcia beneficjenta (KPRM) oraz 28 urzędów (uczestników projektu).

Realizacja projektu została podzielona na sześć faz.

Rysunek 1. Harmonogram prac – główne fazy i produkty projektu



Źródło: Opracowanie własne KPMG.

Raport prezentuje rezultaty oraz wnioski z realizacji Fazy 2. „Analiza sytuacji As-Is”, w zakresie opracowania Katalogu wymagań biznesowych, będącego wynikiową częścią Raportu z analizy sytuacji bieżącej. Zalecane jest żeby treści i wnioski zawarte w obu dokumentach traktować jako spójną całość.

2. Podsumowanie zarządcze

Katalog wymagań biznesowych został opracowany na podstawie wyników analizy stanu obecnego przeprowadzonej w 28 urzędach służby cywilnej oraz zgłoszonych przez instytucje potrzeb i barier, potwierdzonych podczas wywiadów i warsztatów walidacyjnych. Dokument stanowi kluczowy element przygotowania do opracowania metodyki zarządzania procesowego dla służby cywilnej oraz dalszej cyfryzacji i automatyzacji procesów HR.

Katalog pełni trzy główne funkcje:

- **Uporządkowanie podstaw zarządzania procesowego.** Wyniki analizy wykazały znaczące rozbieżności w interpretacji zasad zarządzania procesowego, różny poziom standaryzacji oraz ograniczoną spójność metod pracy.
- **Określenie wymagań umożliwiających automatyzację procesów.** Urzędy wskazały na liczne bariery technologiczne – rozproszenie narzędzi, ręczne operacje, brak integracji systemów. Wymagania biznesowe opisują podstawowe warunki, które powinny być spełnione, aby organizacje mogły wdrażać automatyzację w sposób spójny i efektywny;
- **Ujednoczenie i usprawnienie procesów HR.** W pięciu kluczowych procesach HR zidentyfikowano liczne wyzwania o charakterze systemowym (czynności manualne, brak integracji systemów, niska digitalizacja).

Katalog wymagań biznesowych:

- definiuje wprowadzenie do jednolitych standardów i zasad, które mogą być podstawą do wdrożenia metodyki zarządzania procesowego w zakresie oczekiwanych kompetencji,
- zawiera zestaw przykładowych wymagań umożliwiających digitalizację, automatyzację i standaryzację procesów,
- stanowi punkt wyjścia do projektowania metodyki zarządzania procesowego oraz do definiowania docelowych rozwiązań organizacyjnych i technologicznych.

Zdefiniowane w dokumencie wymagania będą rozwijane i doprecyzowywane w kolejnych fazach projektu, w szczególności podczas opracowania metodyki i mapy wdrożenia.

2.1 Katalog wymagań biznesowych: zarządzanie procesowe

Wymagania biznesowe z obszaru zarządzania procesowego odzwierciedlają potrzebę uporządkowania zasad zarządzania procesami, ujednoczenia podejścia i stworzenia jednolitego standardu dla administracji rządowej. Wyniki analizy stanu obecnego pokazały znaczące zróżnicowanie poziomu dojrzałości instytucji, brak spójnych standardów, niewystarczającą kulturę procesową oraz ograniczone wykorzystanie technologii.

W odpowiedzi na te potrzeby katalog obejmuje wymagania dotyczące:

- wdrożenia jednolitej metodyki zarządzania procesowego, wspólnego słownika pojęć i standardów dokumentacji,
- formalnego właścicielstwa procesów, jasnych ról i odpowiedzialności,
- wzmocnienia kompetencji i budowania kultury procesowej,
- standaryzacji kart, map i modeli procesów oraz priorytetyzacji prac,

- budowy centralnego repozytorium procesów i standardów,
- wdrożenia mechanizmów pomiaru efektywności w postaci kluczowych wskaźników efektywności (ang. key performance indicator, KPI) i cyklicznych przeglądów,
- rozwinięcia podejścia do ryzyka procesowego oraz powiązania go z kontrolami.

Poniżej przedstawiamy usystematyzowaną listę głównych wymagań biznesowych, pogrupowaną według ośmiu wymiarów modelu dojrzałości.

Wymiar 1 – Model zarządzania procesowego

Urzędy podkreśliły potrzebę stworzenia wspólnych fundamentów metodycznych, spośród których, jako najważniejsze, wskazały następujące wymagania:

- **jednolita metodyka zarządzania procesowego:** standardy mapowania, dokumentowania, przeglądów, zarządzania ryzykiem; wspólne szablony i wzorce,
- **mechanizm nadzoru:** spójny model podejmowania decyzji, priorytetyzacji oraz rozstrzygnięcia sporów procesowych,
- **program rozwoju kompetencji:** szkolenia dla kluczowych ról, budowa kompetencji analitycznych i procesowych.

Wymiar 2 – Właścicielstwo procesów

Analiza informacji przekazanych przez urzędy pozwoliła zidentyfikować potrzebę określenia oraz ujednolicenia zasad nadawania odpowiedzialności, wskazując takie wymagania jak:

- **jednolite zasady nadawania właścicielstwa,**
- **respektowanie właścicielstwa** w procesach przekrojowych, angażujących wiele komórek organizacyjnych,
- **uprawnienie właściciela** do definiowania celów, KPI, przeglądów i zmian.

Wymiar 3 – Ludzie

Urzędy wykazały niedobór kompetencji oraz relatywnie niski poziom kultury procesowej, wskazując na następujące wymagania:

- **budowanie kultury procesowej,** komunikacja, mechanizmy zgłaszania usprawnień,
- **zespół specjalistów ds. zarządzania procesowego,** formalna alokacja ról i odpowiedzialności.

Wymiar 4 – Procesy

Konieczna jest standaryzacja sposobu dokumentowania oraz identyfikowania i analizy priorytetów. W tym zakresie wskazano następujące wymagania:

- **jednolite standardy dokumentowania,** wspólne szablony i poziomy szczegółowości,
- **priorytetyzacja procesów i planowanie** kolejności opisów,
- **podejście do usprawnień,** powiązane z przeglądami i analizą wyników pomiaru KPI.

Wymiar 5 – Technologia

Urzędy wskazały potrzebę stosowania narzędzi wspierających zarządzanie procesowe oraz centralnych repozytoriów, wskazując następujące wymagania:

- **centralne repozytorium** procesów i standardów,
- **wsparcie narzędziowe i szkolenia** dla użytkowników narzędzi służących do zarządzania procesowego,
- **ciągłe usprawnienia narzędzi**, uwzględnienie zgłoszeń użytkowników.

Wymiar 6 – Pomiary procesów

Pomiary procesów to wymiar najniżej oceniony w analizie dojrzałości, przy czym jest to wymiar istotny dla dalszego rozwoju automatyzacji. Wskazano na następujące wymagania:

- **definicja KPI** dla kluczowych procesów,
- **źródła danych**, częstotliwość zbierania i analiza wyników,
- **wykorzystanie KPI** do doskonalenia standardów.

Wymiar 7 – Przeglądy procesów

Przeglądy procesów są obecnie realizowane sporadycznie, często w sposób reaktywny. Wśród wymagań wskazuje się:

- **formalne zasady przeglądów** procesów z kryteriami oceny,
- **oddzielenie przeglądów procesowych** od kontroli zarządczej,
- **systematyczne dokonywanie przeglądów** z wykorzystaniem rozwiązań analitycznych.

Wymiar 8 – Ryzyka i kontrole

Ryzyka i kontrole obecnie skoncentrowane są na zadaniach, a nie na przebiegu procesów. Wśród wymagań identyfikuje się:

- **ustanowienie standardów** identyfikacji i analiz ryzyka procesowego oraz powiązanie z kontrolami,
- **odpowiedzialność** właścicieli za ryzyko,
- **zaawansowane prognozowanie** i dynamiczne kontrole.

2.2 Katalog wymagań biznesowych: procesy HR

Zdefiniowane wymagania dla obszaru HR odzwierciedlają istotną potrzebę ujednoczenia i cyfryzacji kluczowych procesów kadrowych w administracji rządowej. Analiza stanu obecnego wykazała znaczne rozproszenie rozwiązań, dominację czynności manualnych, niską integrację systemów oraz zróżnicowane podejście do standardów i jakości danych.

W efekcie procesy HR cechuje:

- wysokie obciążenie administracyjne,
- podwyższone ryzyko błędów,
- trudności w monitorowaniu wyników i terminowości działań.

Katalog wymagań definiuje kierunek ujednoczenia i automatyzacji procesów poprzez:

- wdrożenie systemu e-rekrutacji i digitalizację obiegu dokumentów,
- platformę onboardingową, integrację systemów oraz automatyzację zadań między komórkami,
- cyfryzację procesu oceny okresowej (formularze, podpisy, ścieżka zadań, repozytorium),
- centralne narzędzie do zarządzania szkoleniami oraz walidację danych wejściowych,
- cyfrowe wnioski kadrowe, e-teczkę pracowniczą, integrację z EZD/ERP/ZUS, standaryzację danych HR oraz rozbudowany portal pracownika.

Wymagania zredukują obciążenia administracyjne, poprawią jakość i spójność danych oraz pomogą stworzyć warunki do automatyzacji procesów w kolejnych fazach projektu.

Nabór

Urzędy podkreśliły przede wszystkim rozproszenie narzędzi i wysoki poziom manualności obsługi zgłoszeń.

Najważniejsze wymagania:

- system e-rekrutacji umożliwiający przyjmowanie aplikacji, weryfikację kompletności, komunikację z kandydatem oraz monitorowanie statusów,
- automatyzacja weryfikacji formalnej oraz ograniczenie drukowania i skanowania dokumentów,
- cyfrowy obieg informacji z komisją rekrutacyjną, wspólna przestrzeń robocza dla członków komisji,
- standaryzacja dokumentów rekrutacyjnych oraz poszerzenie kanałów dotarcia do kandydatów,
- podnoszenie kompetencji członków komisji w zakresie przepisów i metodyki naboru.

Zatrudnienie i wdrożenie do pracy (onboarding)

Analiza procesów zatrudnienia wskazuje na fragmentację działań, brak koordynacji między komórkami oraz niedostateczną automatyzację.

Najważniejsze wymagania:

- platforma onboardingowa wspierająca planowanie, harmonogram szkoleń, realizację listy zadań i personalizację przebiegu wdrożenia,
- integracja systemów HR, IT i obiegu dokumentów oraz automatyzacja nadawania dostępów i uprawnień,
- jednolite standardy procesu, lista zadań potwierdzająca gotowość stanowiska, zasady komunikacji oraz definicja ról (opiekun, przełożony, HR),
- elektronizacja obiegu dokumentów, w tym dokumentów przed- i po-zatrudnieniowych,
- szkolenia dla kierowników i opiekunów dotyczące ich ról i obowiązków w procesie wdrożenia.

Ocena okresowa

Proces ocen okresowych okazał się jednym z najbardziej zdominowanych przez papierową formę dokumentacji i powtarzalne czynności.

Najważniejsze wymagania:

- digitalizacja procesu – elektroniczny arkusz, zatwierdzanie w systemie, automatyczne wersjonowanie i archiwizacja,
- ścieżka zadań (ang. workflow) z automatycznym przekazywaniem zadań, powiadomieniami i obsługą korekt,
- centralny kalendarz ocen oraz mechanizmy automatycznych przypomnień i eskalacji opóźnień,
- standaryzacja kryteriów, ujednoczone instrukcje i walidacja kompletności formularzy,
- automatyczne dołączanie dokumentacji do e-teczki pracownika.

Szkolenia i rozwój

W procesie szkoleń dominującym problemem jest rozproszenie rejestrów, brak integracji i niska jakość danych wejściowych.

Najważniejsze wymagania:

- jedna platforma do zgłoszeń, akceptacji, rejestru szkoleń i raportowania,
- automatyzacja ścieżek akceptacji i powiadomień dla wszystkich uczestników procesu,
- walidacje kompletności danych, aby ograniczyć zwroty i błędy formalne,
- cyfrowe przechowywanie dokumentacji szkoleniowej w jednym repozytorium,
- raportowanie i analityka obejmujące plan szkoleń, budżet i wyniki ewaluacji.

Obsługa kadrowa

Procesy kadrowe są jednym z najbardziej złożonych obszarów, wymagających koordynacji wielu systemów i zapewnienia wysokiej jakości danych.

Najważniejsze wymagania:

- elektroniczna wniosków i pełna e-teczka pracownicza, wraz z e-podpisem i ścieżką akceptacji,
- integracja systemu kadrowo-płacowego z EZD, RCP i ZUS/PUE, w tym automatyczne przekazywanie danych i dokumentów,
- standard danych HR – ujednoczone formularze, słowniki i model danych,
- konfigurowalne ścieżki akceptacji, czas realizacji zadania oraz alerty terminowe (np. badania okresowe, kończące się umowy),
- automatyczne generowanie pism, wsparcie samoobsługowe (portal pracownika), audytowalność działań i zgodność z politykami bezpieczeństwa.

3. Podejście do realizacji prac

Podejście zastosowane do opracowania katalogu wymagań biznesowych w pierwszej kolejności nakierowaliśmy na:

- kompleksowe zrozumienie stanu dojrzałości zarządzania procesowego i wybranych procesów HR,
- identyfikację obszarów usprawnień i potencjału rozwojowego,
- określenie potrzeb i oczekiwań 28 urzędów.

Głównym rezultatem prac jest Raport z analizy sytuacji bieżącej. Na podstawie wniosków z analizy stanu obecnego, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb wskazywanych przez uczestników projektu, opracowano katalog wymagań biznesowych, który będzie stanowił punkt wyjścia do dalszych prac w ramach projektu.

3.1 Urzędy uczestniczące w projekcie

Udział w projekcie wstępnie zadeklarowało 30 urzędów, w których funkcjonuje służba cywilna, jednakże w trakcie etapu analizy stanu obecnego liczba urzędów uczestniczących w projekcie została zmniejszona do 28.

Tabela 1. Lista urzędów uczestniczących w projekcie

ministerstwa	urzędy centralne	urzędy wojewódzkie
<ul style="list-style-type: none">- Kancelaria Prezesa Rady Ministrów- Ministerstwo Rozwoju i Technologii- Ministerstwo Zdrowia- Ministerstwo Sprawiedliwości- Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej- Ministerstwo Aktywów Państwowych- Ministerstwo Cyfryzacji- Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego	<ul style="list-style-type: none">- Urząd Transportu Kolejowego- Generalna Dyrekcja Ochrony Środowiska- Główny Inspektorat Sanitarny- Główny Urząd Geodezji i Kartografii- Naczelna Dyrekcja Archiwów Państwowych- Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów- Główny Inspektorat Ochrony Środowiska- Główny Inspektorat Transportu Drogowego- Główny Urząd Statystyczny- Główny Urząd Nadzoru Budowlanego- Główny Inspektorat Farmaceutyczny- Urząd Rejestracji Produktów Leczniczych, Wyrobów Medycznych i Produktów Biobójczych	<ul style="list-style-type: none">- Małopolski Urząd Wojewódzki w Krakowie- Mazowiecki Urząd Wojewódzki w Warszawie- Dolnośląski Urząd Wojewódzki we Wrocławiu- Podlaski Urząd Wojewódzki w Białymstoku- Lubuski Urząd Wojewódzki w Gorzowie Wielkopolskim- Kujawsko-Pomorski Urząd Wojewódzki w Bydgoszczy- Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki w Olsztynie- Zachodniopomorski Urząd Wojewódzki w Szczecinie

Źródło: Opracowanie własne KPMG.

3.2 Podejście wykonawcze

Podejście do definiowania wymagań biznesowych zostało oparte na informacjach pozyskanych od 28 urzędów uczestniczących w projekcie w ramach przeprowadzonej

analizy stanu obecnego. Dane wejściowe do analizy zebrano poprzez szczegółową analizę kwestionariuszy wypełnionych przez przedstawicieli tych instytucji oraz spotkania warsztatowe, które pozwoliły na pogłębienie i doprecyzowanie zebranych informacji. W trakcie spotkań omówiono aktualny poziom dojrzałości zarządzania procesowego w poszczególnych urządach, w tym wyniki przedstawionych samoocen.

Na podstawie zidentyfikowanych potrzeb i uwarunkowań opracowano wstępny zbiór wymagań biznesowych w obszarze zarządzania procesowego oraz procesów HR objętych zakresem analizy. Zestaw ten został następnie zweryfikowany i rozszerzony w oparciu o dobre praktyki rynkowe, doświadczenia z analogicznych projektów realizowanych w administracji publicznej oraz standardy metodyczne związane z zarządzaniem procesami i cyfryzacją funkcji wsparcia.

Takie podejście pozwoliło zapewnić spójność wymagań z docelowym modelem funkcjonowania organizacji, a także uwzględnić potrzebę skalowalności i elastyczności proponowanych rozwiązań w kontekście zróżnicowania instytucjonalnego. Ostateczna lista wymagań odzwierciedla zarówno faktyczne potrzeby zgłaszane przez uczestników projektu, jak i pożądane kierunki rozwoju zgodne z najlepszymi praktykami rynkowymi.

Katalog wymagań biznesowych w obszarze zarządzania procesowego zawiera listę wymagań w podziale na 8 wymiarów modelu dojrzałości. Dla każdego wymagania przygotowano krótki opis oraz zdefiniowano przykładowe role, zasoby i mierniki efektywności.

Z kolei katalog wymagań biznesowych w obszarze procesów HR zawiera listę wymagań dla procesów:

- nabór,
- zatrudnienie pracownika i wdrożenie do pracy (onboarding),
- ocena okresowa,
- szkolenia i rozwój,
- obsługa kadrowa.

Dla każdego z tych procesów przygotowano krótki opis wymagań oraz zdefiniowano przykładowe mierniki efektywności.

Zgodnie z uzgodnionym podejściem do realizacji projektu, wymagania biznesowe będą podlegały dalszej aktualizacji w kolejnych etapach prac, w szczególności w ramach fazy projektowania metodyki zarządzania procesowego, z istotnym udziałem przedstawicieli instytucji uczestniczących w projekcie.

3.3 Kluczowe aktywności

Realizacja Fazy 2 rozpoczęła się **1 października 2025 r.** Poniżej wymieniono kluczowe aktywności zrealizowanych prac.

- **9 października 2025 r.:** spotkanie rozpoczynające projekt (Kick off) z przedstawicielami urzędów służby cywilnej zaangażowanymi w realizowane prace.
- **3 listopada 2025 r.:** warsztat walidacji podejścia do Fazy 2, omówienie kwestionariusza w zakresie oceny dojrzałości zarządzania procesowego oraz procesów HR.

- 14 listopada 2025 r.: zatwierdzenie przez przedstawicieli KPRM kwestionariusza na potrzeby realizacji raportu z analizy sytuacji bieżącej.
- 14 listopada 2025 r.: przekazanie kwestionariusza do instytucji biorących udział w projekcie.
- 7 stycznia 2026 r.: rozpoczęcie realizacji wywiadów uzupełniających z przedstawicielami instytucji biorących udział w projekcie.
- 30 stycznia 2026 r.: zakończenie realizacji wywiadów uzupełniających z przedstawicielami instytucji biorących udział w projekcie.
- 13 lutego 2026 r.: dystrybucja materiałów podsumowujących wyniki zrealizowanych prac do przedstawicieli KPRM oraz SG REFORM.
- 16 lutego 2026 r.: warsztat walidacji wyników prac zrealizowanych w ramach Fazy 2, w którym udział wzięli przedstawiciele KPRM.
- 25 lutego 2026 r.: przekazanie wersji wstępnej Katalogu wymagań biznesowych (tzw. Business Requirements Catalogue) do KPRM oraz SG REFORM.

W trakcie realizacji Fazy 2. cyklicznie odbywały się cotygodniowe spotkania statusowe oraz miesięczne raportowanie zaawansowania realizacji projektu w ramach tzw. Progress Report. W spotkaniach uczestniczyli przedstawiciele KPRM, SG REFORM oraz KPMG.

Rezultaty prac opisane zostały w dalszej części Raportu.

4. Katalog wymagań biznesowych: zarządzanie procesowe

Podczas analizy sytuacji obecnej urzędy biorące udział w projekcie wskazały, czego potrzebują, by w przyszłości rozwijać zarządzanie procesowe i osiągnąć docelowy poziom dojrzałości w tym zakresie. W analizie zastosowano model dojrzałości zarządzania procesowego (ang. Process Management Maturity Model) jako ustrukturyzowane narzędzie umożliwiające analizę i ocenę, na ile uporządkowane i jak zaawansowane jest zarządzanie procesami w organizacji.

Poniżej przedstawiono najważniejsze wnioski w zakresie zadeklarowanych potrzeb w podziale na 8 wymiarów modelu dojrzałości, które następnie zostały rozwinięte o zbiór wymagań biznesowych.

Wymiar 1: Model zarządzania procesowego

Urzędy rekomendowały:

- wprowadzenie **standardów zarządzania procesowego**, opisujących zasady dokumentowania, realizacji przeglądów oraz zarządzania ryzykiem, wraz z jednolitymi wzorcami szablonów;
- **podnoszenie kompetencji technicznych i analitycznych** w zakresie zarządzania procesowego, w tym przeprowadzanie szkoleń i warsztatów na różnym poziomie zaawansowania w zależności od zadań pracowników;
- **wsparcie narzędziowe** w zakresie modelowania, dokumentowania i analizy procesów oraz wyznaczenie centralnego miejsca gromadzenia dokumentacji procesowej;
- **promowanie** wśród pracowników **otwartości na zmiany** oraz wdrożenie **mechanizmów zgłaszania usprawnień** w zakresie komunikacji i pozyskiwania informacji zwrotnej.

Wymiar 2: Właścicielstwo procesów

Urzędy zgłosiły potrzebę:

- ustalenia **jednolitego standardu nadania właścicielstwa** z opisem ról i odpowiedzialności;
- **wsparcia narzędziowego** w zakresie monitoringu;
- **zaangażowania kierownictwa** we wprowadzaniu zmian i przełamaniu silosów.

Wymiar 3: Ludzie

Urzędy wskazały potrzebę:

- **upowszechnienia standardów i budowania kultury procesowej**, np. poprzez szkolenia i warsztaty dla pracowników, które wzmacniałyby zarówno wiedzę i umiejętności, jak i kulturę organizacyjną oraz zaangażowanie w tym obszarze,
- zapewnienia **odpowiedniej kadry specjalistów**, poprzez obsadzenie wakatów i zmniejszenie rotacji pracowników, a także redukcji obciążeń i delegowania zadań.

Wymiar 4: Procesy

Urzędy zgłosiły zapotrzebowanie w zakresie:

- **standaryzacji kart procesowych,**
- **planowania kolejności** dokumentowania procesów,
- **organizacji przeglądów** zrealizowanych prac,
- **ustalenia podejścia** do wdrożenia usprawnień,
- **wzmocnienia kompetencji technicznych** niezbędnych do właściwego dokumentowania procesów, zgodnie z formalnymi zasadami i wzorcami.

Wymiar 5: Technologia

W zakresie wsparcia systemowego, urzędy podkreśliły potrzebę:

- nabycia **dedykowanych narzędzi** do zarządzania procesami i dokumentacją oraz modelowania procesów,
- utworzenia **centralnego repozytorium** standardów i procesów,
- **wsparcia technicznego** dla wykorzystywanych narzędzi,
- utworzenia **mechanizmów komunikacji i zgłaszania informacji zwrotnej.**

Wymiar 6: Pomiary procesów

Urzędy planują:

- **zdefiniowanie KPI** dla wszystkich procesów,
- ustalenie **źródeł i częstotliwości pobierania danych** oraz prowadzenie cyklicznych analiz wyników,
- wdrożenie **narzędzi do rejestrowania i monitoringu mierników**, wraz z możliwością generowania raportów dla właścicieli procesów i zespołu ds. zarządzania procesami,
- **wzmocnienie kompetencji** analitycznych i umiejętności identyfikacji wymaganych danych oraz definicji właściwych mierników,
- **systematyczne pomiary i przeglądy** na potrzeby doskonalenia procesów.

Wymiar 7: Przeglądy procesów

Urzędy zarekomendowały:

- przygotowanie **formalnych zasad dokonywania przeglądów**, w których zostaną sformułowane kryteria oceny (efektywność, zgodność, jakość) oraz harmonogramy,
- **wsparcie narzędziowe** w ramach automatyzacji prac.

Wymiar 8: Ryzyka i kontrole

Urzędy zgłosiły potrzebę:

- wdrożenia **narzędzi do modelowania i monitorowania ryzyka,**
- **przypisania odpowiedzialności** za ryzyka do właścicieli procesów,

- **budowania świadomości** ryzyka w organizacji.

Poniżej przedstawiono wymagania biznesowe dla zarządzania procesowego (WB.ZP), które zostały zdefiniowane na podstawie potrzeb zgłoszonych przez uczestników projektu w ramach przeprowadzonego badania analizy stanu bieżącego.

4.1 Model zarządzania procesowego

Model zarządzania procesowego, zgodnie z przyjętą definicją, oznacza spójną strukturę, która określa, w jaki sposób organizacja definiuje, organizuje, nadzoruje i doskonali swoje procesy. Jest to zestaw zasad, standardów, wzorców i praktyk, które razem tworzą ramy funkcjonowania zarządzania procesowego.

Zdefiniowane wymagania poprzez ustandaryzowane podejście pozwolą na redukcję niespójności i kosztów rozproszonego wdrażania oraz umożliwią skalowanie podejścia. Wymagania zostały sformułowane jako odpowiedź na jedną z najczęściej deklarowanych przez urzędy barier, tj. brak spójności w realizacji działań. Natomiast nadzór ogranicza silosy i wzmacnia konsekwencję wdrożenia, co jest warunkiem trwałych zmian. Rozwój wiedzy i kompetencji zwiększy zaangażowanie pracowników oraz wpłynie na spójne wdrożenie standardów. Bez jednolitego podejścia metodyka zarządzania procesowego pozostanie rozproszoną inicjatywą i nie przyniesie efektu skali.

WB.ZP-1.1 Wdrożenie jednolitej metodyki zarządzania procesowego

Opis wymagania: Opracowanie i wdrożenie jednej, wspólnej metodyki, która będzie zawierała opis, jak w całej organizacji identyfikujemy, dokumentujemy, mierzymy i doskonalimy procesy. Metodyka pozwoli na zastosowanie prostych zasad, szablonów i wzorców, aby każdy pracownik mógł je stosować bez dodatkowych interpretacji. Dzięki temu wszystkie komórki będą pracować według tych samych reguł, co ułatwi współpracę, porównywanie wyników i skalowanie dobrych praktyk. Wprowadzenie metodyki przyczyni się do ograniczenia silosów i przypadkowości działań, a także skróci czas potrzebny na uzgodnienia. Dokument przedstawiający metodykę powinien być łatwo dostępny, aktualizowany i wspierany szkoleniami, aby utrzymać spójność stosowania w czasie.

Przykładowe role: kierownictwo, zespół ds. zarządzania procesowego (metodyka, repozytorium, standardy, doskonalenie), właściciele procesów.

Przykładowe zasoby: zarządzenia dyrektora generalnego; standardy zarządzania procesowego; katalog procesów; mapa procesów; karta procesu; model procesu; rejestr zmian; standard KPI; standard ryzyka.

Mierniki efektywności: odsetek urzędów stosujących wspólne standardy zarządzania procesowego (%); liczba odstępstw od standardu podlegająca audytowi (trend); poziom dojrzałości procesowej.

WB.ZP-1.2 Nadzór nad zarządzaniem procesowym

Opis wymagania: Ustanowienie spójnego mechanizmu nadzoru, który nadaje priorytety, podejmuje decyzje i rozstrzyga spory związane z procesami. Nadzór powinien być regularny, oparty na danych oraz przejrzystych kryteriach, aby zapewnić konsekwencję zmian w całej organizacji. Osoby nadzorujące powinny monitorować wdrożenie standardów, inicjować przeglądy i potwierdzać realizację decyzji. Dzięki temu ograniczymy rozbieżności między komórkami organizacyjnymi w urzędach i przyspieszymy podejmowanie działań korygujących. Mechanizm powinien pozwolić na wzmocnienie roli właścicieli procesów i zapewniać im wsparcie kierownictwa.

Przykładowe role: kierownictwo.

Przykładowe zasoby: zasady i plan nadzoru; wnioski z przeglądów.

Mierniki efektywności: regularność przeglądów zarządczych w zakresie zarządzania procesowego (np. kwartalnie); odsetek decyzji zrealizowanych w terminie.

WB.ZP-1.3 Rozwój kompetencji w obszarze zarządzania procesowego

Opis wymagania: Uruchomienie programu szkoleń i warsztatów dla ról kluczowych w zarządzaniu procesowym. Zakres materiałów powinien być dopasowany do zadań poszczególnych ról, tak aby każdy wiedział, czego i jak ma używać w praktyce. Program powinien służyć wzmocnieniu umiejętności analitycznych, znajomości standardów i umiejętności pracy z narzędziami. Dzięki systematycznym szkoleniom metodyka będzie stosowana spójnie i świadomie, a jakość dokumentacji i decyzji wzrośnie. Wsparciem powinny być proste instrukcje, przykłady i baza wiedzy utrzymywana w jednym miejscu.

Przykładowe role: HR – obszar szkoleń; zespół ds. zarządzania procesowego.

Przykładowe zasoby: plan szkoleń; zakres szkoleń dostosowany do poszczególnych ról.

Mierniki efektywności: odsetek przeszkolonych ról/pracowników; wynik oceny znajomości standardów (trend).

4.2 Właścicielstwo procesów

WB.ZP-2.1 Formalne właścicielstwo

Opis wymagania: Ustalenie jednolitego standardu nadawania właścicielstwa procesów, obejmującego jasno zdefiniowane role i odpowiedzialności. Wskazane jest, aby każdy kluczowy proces miał formalnie wyznaczonego właściciela z jasno opisanymi obowiązkami i uprawnieniami. Zasady nadawania właścicielstwa powinny być jednolite w całej organizacji, aby uniknąć niejasności. Właściciel odpowiada za wynik procesu, jego dokumentację, mierniki i przeglądy. Ustalenie właścicielstwa skraca ścieżkę decyzyjną i ułatwia koordynację zmian. Lista właścicieli powinna być znana, aktualna i publicznie dostępna wewnątrz organizacji.

Przykładowe role: kierownictwo; właściciel procesu, lider procesu.

Przykładowe zasoby: standardy zarządzania procesami; decyzja dyrektora generalnego o przypisaniu ról; wykaz właścicieli procesów; opisy ról i odpowiedzialności w postaci macierzy RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed).

Mierniki efektywności: odsetek procesów kluczowych z formalnym właścicielem; odsetek wszystkich procesów z formalnym właścicielem.

WB.ZP-2.2 Egzekwowanie właścicielstwa w procesach przekrojowych

Opis wymagania: Respektowanie właścicielstwa w procesach angażujących wiele jednostek, poprzez jasny mechanizm kierowania spraw do rozstrzygnięcia i rozwiązywania sporów. Zasadne byłoby, aby procesy przebiegające przez wiele komórek miały jednoznacznie przypisaną odpowiedzialność i mechanizm eskalacji. Należy opisać, kto rozstrzyga spory i w jakim czasie, aby uniknąć przestoju. Właściciel procesu przekrojowego powinien mieć uprawnienie do ustalania standardów wspólnych dla wszystkich uczestników. Dzięki temu informacje i decyzje nie utkną w silosach, a realizacja zadań będzie przewidywalna. Zasady należy stosować konsekwentnie, a odstępstwa dokumentować i ograniczać.

Przykładowe role: kierownictwo; właściciel procesu.

Przykładowe zasoby: standardy zarządzania procesami; wykaz właścicieli; opisy ról i odpowiedzialności RACI.

Mierniki efektywności: odsetek procesów przekrojowych z jednoznacznie przypisaną odpowiedzialnością; czas rozstrzygnięcia sporów dotyczących procesu (trend); liczba sporów nierozstrzygniętych (trend).

WB.ZP-2.3 Odpowiedzialność właściciela procesu

Opis wymagania: Uprawnienie właściciela do definiowania celu procesu, akceptacji dokumentacji procesowej, definiowania mierników, monitorowania realizacji i efektywności procesu, zwoływania przeglądów oraz inicjowania zmian. Właściciel ma prawo i jest bezpośrednio odpowiedzialny za określenie celu procesu, mierników, wymaganych dokumentów i harmonogramu przeglądów. Powinien też akceptować zmiany, nadzorować wdrożenie decyzji i dbać o bieżącą aktualność materiałów. Odpowiedzialność obejmuje zarówno efektywność, jak i zgodność procesu z regulacjami. Właściciel współpracuje z zespołem ds. zarządzania procesowego i interesariuszami procesu, aby szybko usuwać bariery. Do jego zadań należy także komunikowanie priorytetów i rezultatów prac wszystkim zaangażowanym stronom.

Przykładowe role: właściciel procesów.

Przykładowe zasoby: standardy zarządzania procesami; harmonogram przeglądów; ścieżka zatwierdzania zmian.

Mierniki efektywności: odsetek procesów z cyklicznym raportem wyników; terminowość przeglądów; czas wdrożenia zmian po przeglądzie.

4.3 Ludzie

WB.ZP-3.1 Kultura procesowa

Opis wymagania: Budowa kultury procesowej zapewniającej świadome stosowanie zasad, standardów i wzorców w zakresie zarządzania procesowego. Zapewnienie mechanizmów komunikacji w zakresie obsługi procesu, wprowadzanych optymalizacji i pozyskiwania informacji zwrotnej od pracowników. Organizacja powinna promować nawyki myślenia procesowego w codziennej pracy. Oznacza to zrozumiałe zasady, otwartą komunikację i prosty sposób zgłaszania usprawnień. Każdy pracownik powinien wiedzieć, jak jego zadania wpływają na cały proces i odbiorcę efektu końcowego. Kultura procesowa wspiera standaryzację i ułatwia wdrażanie zmian bez zbędnych oporów. Należy regularnie badać świadomość pracowników i reagować na zgłoszenia, aby budować zaufanie do wypracowanych standardów.

Przykładowe role: kierownictwo; zespół ds. zarządzania procesowego; pracownicy realizujący proces.

Przykładowe zasoby: szkolenia; warsztaty; biblioteka wzorców; zgłoszone usprawnienia; mechanizmy komunikacji.

Mierniki efektywności: wynik badania świadomości w zakresie zarządzania procesowego (trend); odsetek przeszkolonych w kluczowych rolach; liczba zgłoszeń usprawnień (trend); poziom satysfakcji pracowników z narzędzi wspierających zarządzanie procesowe; liczba wdrożonych usprawnień w danym roku.

WB.ZP-3.2 Zespół ds. zarządzania procesowego

Opis wymagania: Zapewnienie odpowiedniej kadry specjalistów odpowiedzialnych za wdrożenie i rozwój zarządzania procesowego. Przypisanie zadań z zakresu zarządzania procesowego do formalnych zakresów odpowiedzialności dla kluczowych ról. Należy zapewnić odpowiednie zasoby osobowe do utrzymania metodyki, repozytorium i wsparcia właścicieli procesów. Role i zakres zadań powinny być formalnie wpisane do odpowiedzialności organizacyjnych. Zadaniem specjalistów powinno być organizowanie i moderowanie warsztatów, standaryzowanie dokumentów i wspieranie rozwoju narzędzi. Dzięki zespołowi ds. zarządzania procesowego działania nie będą sporadyczne ani rozproszone. Zespół powinien pracować w oparciu o plan roczny i uzgodnione priorytety.

Przykładowe role: kierownictwo; zespół ds. zarządzania procesowego.

Przykładowe zasoby: decyzja o finansowaniu i priorytecie zatrudnienia/oddelegowania pracowników; decyzja o priorytetach i alokacji czasu pracy.

Mierniki efektywności: obsada ról w zakresie zarządzania procesowego (liczba etatów lub procentowa alokacja części etatów do zadań związanych z zarządzaniem procesowym); czas realizacji kluczowych inicjatyw w zakresie zarządzania procesowego (trend).

4.4 Procesy

WB.ZP-4.1 Jednolite standardy dokumentowania procesu

Opis wymagania: Standaryzacja dokumentacji procesowej obejmująca ujednoczenie struktury, poziomu szczegółowości oraz zasad jej aktualizacji. Wskazane jest, aby szablony dokumentów były proste i jednoznaczne, dzięki czemu unikniemy różnic interpretacyjnych. Zastosowanie jednolitego standardu karty procesu, mapy i modelu procesowego, wraz z ustrukturyzowaną dokumentacją, zapewni spójność opisu procesów oraz ułatwi ich porównywanie i systematyczne przeglądy. Aktualizacje należy wykonywać w określonym cyklu lub po wprowadzeniu zmian w procesie. Wszystkie materiały powinny być dostępne w jednym repozytorium, by każdy pracował na aktualnej wersji.

Przykładowe role: zespół ds. zarządzania procesowego; właściciel procesu.

Przykładowe zasoby: mapa procesu; karta procesu; model procesu; struktura załączników.

Mierniki efektywności: odsetek kluczowych procesów udokumentowanych wg standardu; terminowość aktualizacji.

WB.ZP-4.2 Priorytetyzacja procesów

Opis wymagania: Priorytetyzacja procesów oraz planowanie kolejności ich dokumentowania w oparciu o znaczenie dla organizacji i dostępność zasobów. Organizacje potrzebują czytelnych kryteriów ustalania, które procesy opisujemy i usprawniamy jako pierwsze. Priorytet może wynikać z wpływu na odbiorców/klientów, ryzyka, poziomu zgodności czy z dostępności zasobów. Stworzenie listy priorytetów pozwoli planować prace realistycznie i rozliczać postęp. Priorytetyzacja ograniczy rozproszenie sił na wiele inicjatyw naraz. Decyzje należy regularnie przeglądać, ponieważ potrzeby organizacji mogą się zmieniać w czasie.

Przykładowe role: kierownictwo; zespół ds. zarządzania procesowego.

Przykładowe zasoby: decyzja o kryteriach priorytetyzacji i alokacji zasobów.

Mierniki efektywności: zatwierdzona lista procesów priorytetowych (tak/nie); realizacja planu (%).

WB.ZP-4.3 Podejście do usprawnień

Opis wymagania: Ustalenie podejścia do identyfikacji i wdrażania usprawnień procesowych powiązane z wynikami przeglądów i zgłoszonymi rekomendacjami usprawnień. Wskazane jest, aby wprowadzić prostą ścieżkę od pomysłu do wdrożenia usprawnienia. Zgłoszenia powinny być rejestrowane, oceniane według tych samych kryteriów i przypisywane do właścicieli. Decyzje i status realizacji muszą być widoczne dla zainteresowanych stron. Po wdrożeniu usprawnienia należy ocenić efekt, np. na podstawie KPI. Podejście powinno łączyć się z przeglądami procesów, aby decyzje były oparte na danych.

Przykładowe role: zespół ds. zarządzania procesami; właściciel procesu; lider procesu.

Przykładowe zasoby: standardy wprowadzania zmian; rejestr usprawnień; raport z przeglądu; lista zgłoszonych usprawnień.

Mierniki efektywności: liczba wdrożonych usprawnień (trend); poprawa mierników procesów priorytetowych (trend).

4.5 Technologia

WB.ZP-5.1 Centralne repozytorium standardów i dokumentacji procesowej

Opis wymagania: Utworzenie i utrzymywanie centralnego repozytorium standardów oraz dokumentacji procesów jako jednolitego i aktualnego źródła wiedzy. Dobrą praktyką jest posiadanie jednego miejsca, w którym znajdują się aktualne standardy, mapy, karty i modele procesów oraz struktura ich załączników. Zaleca się, aby dla repozytorium określić jasne zasady dostępu, wersjonowania oraz odpowiedzialność za utrzymanie. Dzięki temu każdy używa tych samych wzorów, co ogranicza błędy i oszczędza czas. Repozytorium powinno wspierać wyszukiwanie oraz proste oznaczanie dokumentów jako aktualne. Należy też zapewnić krótkie instrukcje korzystania, aby zwiększyć adopcję.

Przykładowe role: IT; zespół ds. zarządzania procesowego (właściciel treści); właściciele procesów.

Przykładowe zasoby: repozytorium dokumentacji; zasady dostępu i utrzymania; materiały szkoleniowe dot. korzystania.

Mierniki efektywności: odsetek dokumentacji procesowej w repozytorium (%); wskaźnik aktualności dokumentów (%); aktywność użytkowników (trend).

WB.ZP-5.2 Wsparcie użytkowników narzędzi do zarządzania procesowego

Opis wymagania: Zapewnienie wsparcia technicznego i szkoleń dotyczących narzędzi/rozwiązań wykorzystywanych do zarządzania procesowego, aby zwiększyć adopcję i wykorzystanie technologii. Użytkownicy powinni mieć dostęp do szybkiego wsparcia i materiałów szkoleniowych dotyczących wykorzystywanych narzędzi. Pomocne mogą być instrukcje, Q&A (fora do zadawania pytań i udzielania odpowiedzi) i kanał zgłoszeń. Celem jest, by narzędzia były używane w praktyce, a nie tylko formalnie dostępne. Wsparcie powinno zbierać opinie użytkowników, aby planować stopniowe ulepszenia. Dzięki temu zwiększymy skuteczność pracy i jakość danych w repozytorium.

Przykładowe role: IT; właściciel rozwiązania; zespół ds. zarządzania procesowego; HR (szkolenia).

Przykładowe zasoby: plan szkoleń dot. narzędzi; kanał wsparcia; model utrzymania/rozwoju przy braku budżetu.

Mierniki efektywności: odsetek zgłoszeń w zakresie potrzeby wsparcia zakończonych rozwiązaniem problemu lub materiałem szkoleniowym (trend); czas realizacji zgłoszeń wsparcia (trend); poziom wykorzystania repozytorium (trend).

WB.ZP-5.3 Ciągłe usprawnianie narzędzi

Opis wymagania: Utrzymywanie cyklu zgłaszania, analizy i wdrażania usprawnień narzędzi do zarządzania procesowego w oparciu o potrzeby użytkowników. Należy utrzymywać lekki/zwinny, ale stały cykl zgłaszania i wdrażania zmian w narzędziach. Najpierw zbieramy potrzeby, potem oceniamy ich wpływ i koszt, a następnie realizujemy krótkie iteracje. Dzięki temu narzędzia pozostają dopasowane do pracy użytkowników. Lista usprawnień i postęp prac powinny być transparentne. Priorytety ustalamy wspólnie z przedstawicielami komórek organizacyjnych, aby inwestować tam, gdzie są największe korzyści.

Przykładowe role: IT; właściciel rozwiązania; zespół ds. zarządzania procesowego (priorytety biznesowe).

Przykładowe zasoby: lista usprawnień; zasady priorytetyzacji.

Mierniki efektywności: liczba usprawnień wdrożonych w danym okresie; spadek liczby powtarzalnych problemów użytkowników (trend); wzrost satysfakcji użytkowników z wykorzystaniem ankiet satysfakcji (trend).

4.6 Pomiary procesów

WB.ZP-6.1 Zdefiniowanie KPI dla procesów

Opis wymagania: Zdefiniowanie kluczowych wskaźników efektywności (KPI) dla procesów oraz przypisanie odpowiedzialności za ich monitorowanie i przegląd wyników. Każdy KPI musi mieć właściciela, źródło danych i częstotliwość pomiaru. Wskaźniki mają wspierać decyzje, a nie tylko raportowanie. Zaczynamy od niewielkiego zestawu, który realnie da się mierzyć i zrozumieć. W miarę rozwoju dojrzałości organizacji zestaw mierników można rozszerzać i doprecyzowywać.

Przykładowe role: właściciele procesów; funkcja odpowiedzialna za dane i analitykę; zespół ds. zarządzania procesowego.

Przykładowe zasoby: lista procesów do pomiaru; standard KPI (definicje, źródła danych, częstotliwość); cykliczny raport wyników.

Mierniki efektywności: odsetek procesów z KPI (%); odsetek KPI ze źródłem danych (%); terminowość raportowania (%).

WB.ZP-6.2 Ustalenie źródeł danych i cyklicznych analiz

Opis wymagania: Ustalenie źródeł danych do KPI i częstotliwości ich pozyskiwania oraz prowadzenie cyklicznych analiz wyników wykorzystywanych do decyzji. Do każdego KPI należy wskazać konkretne źródło danych i ustalić, jak często je zbieramy. Analizy muszą być cykliczne i prowadzić do wniosków oraz działań. Raporty powinny być krótkie, porównywalne w czasie i jednolicie wizualizowane. To ułatwia rozmowy o wynikach i planowanie usprawnień. Zmiany w źródłach danych należy dokumentować, by zachować spójność interpretacji.

Przykładowe role: zespół ds. zarządzania procesowego; IT; właściciele procesów; kierownictwo (wykorzystanie wyników).

Przykładowe zasoby: katalog źródeł danych; harmonogram raportowania; zasady interpretacji KPI.

Mierniki efektywności: regularność publikacji wyników (np. miesięcznie/kwartalnie); odsetek KPI porównywalnych w czasie (%); liczba decyzji opartych o KPI (trend).

WB.ZP-6.3 KPI jako podstawa doskonalenia standardów

Opis wymagania: Wykorzystywanie informacji z KPI do ciągłego doskonalenia standardów zarządzania procesowego oraz bieżące dostosowywanie KPI do zmian w procesach. Mierniki mają służyć do pomiarów efektywności, ale również do przeglądu standardów i korygowania metodyki. Jeśli KPI wskazują na problem, należy podjąć działania i odnotować to w standardach. Tam, gdzie proces się zmienił, wskaźniki trzeba odpowiednio dostosować. Dzięki temu nie gromadzimy danych dla samego raportowania, lecz realnie sterujemy zmianą. Ten cykl pomaga utrzymać aktualność i skuteczność zarządzania procesowego.

Przykładowe role: kierownictwo; zespół ds. zarządzania procesowego; IT.

Przykładowe zasoby: cykle przeglądu standardów zarządzania procesowego oparte o KPI; zasady aktualizacji KPI po zmianach procesu; narzędzia posiadające podstawowe funkcjonalności, dające możliwość monitoringu i raportowania przy ograniczonym budżecie.

Mierniki efektywności: odsetek przeglądów standardów opartych o KPI (%); liczba zmian standardów wynikających z KPI (trend); odsetek KPI zaktualizowanych po zmianach procesu (%).

4.7 Przeglądy procesów

WB.ZP-7.1 Formalne zasady przeglądów procesów

Opis wymagania: Przygotowanie i wdrożenie formalnych zasad dokonywania przeglądów procesów, obejmujących kryteria oceny (efektywność, zgodność, jakość) oraz harmonogramy realizacji. Przeglądy muszą mieć z góry określone kryteria oceny, harmonogram i zakres. Zasady powinny być proste i jednolite, tak aby każdy właściciel wiedział, jak się przygotować. Wyniki przeglądów kończą się decyzjami i planem działań, które są śledzone w czasie. Taki cykl pozwala szybko reagować na problemy i utrzymywać jakość. Przeglądy należy łączyć z KPI, by oprzeć je na faktach, a nie wyłącznie na opiniach.

Przykładowe role: zespół ds. zarządzania procesowego; właściciele procesów; kierownictwo (zatwierdzenie zasad).

Przykładowe zasoby: zasady przeglądów; harmonogram przeglądów; szablon raportu z przeglądu; powiązanie z wymiarem Pomiarów procesów.

Mierniki efektywności: odsetek procesów z przeglądem zgodnie z harmonogramem (%); odsetek działań po przeglądzie zrealizowanych w terminie (%); poprawa KPI po przeglądach (trend).

WB.ZP-7.2 Rozdzielenie przeglądów procesowych od kontroli zarządczej

Opis wymagania: Rozdzielenie przeglądów procesów od przeglądów realizowanych w ramach kontroli zarządczej pod względem celu, zakresu i wykorzystania wyników. Wskazane jest oddzielenie przeglądów procesów od kontroli zarządczej, ponieważ cele i wyniki tych działań są różne. Przeglądy służą doskonaleniu i poprawie efektywności,

a kontrole do zapewnienia zgodności i bezpieczeństwa. Jasne rozróżnienie zmniejsza chaos informacyjny i poprawia skuteczność obu funkcji. Należy ustalić zasady współpracy, by wyniki się uzupełniały, a nie dublowały. Dzięki temu unikniemy mylenia pojęć i lepiej wykorzystamy zasoby.

Przykładowe role: kierownictwo; kontrola zarządcza/audyt wewnętrzny; zespół ds. zarządzania procesowego.

Przykładowe zasoby: definicje i zakresy przeglądów; zasady współpracy między zespołami odpowiedzialnymi za przeglądy procesów oraz kontrolę zarządczą; procedura uzgodnień w przypadku rozbieżności.

Mierniki efektywności: odsetek jednostek stosujących rozróżnienie (%); spadek liczby przypadków mylenia pojęć (trend); skuteczność działań doskonalących (np. % wdrożeń).

WB.ZP-7.3 Ciągłe przeglądy wspierane analityką

Opis wymagania: Wdrożenie ciągłego przeglądu procesów wspieranego narzędziami analitycznymi i automatyzacją oraz proaktywne identyfikowanie możliwości optymalizacji. Docelowo przeglądy powinny być wsparte narzędziami analitycznymi i możliwie zautomatyzowane. Pozwoli to na szybsze wykrywanie problemów oraz proaktywne planowanie usprawnień. Monitoring w czasie bliskim rzeczywistemu skraca czas od identyfikacji do decyzji. Podejście to wymaga przejrzystych pulpitów menadżerskich, stabilnych danych i jasnej odpowiedzialności. Dzięki temu przeglądy stają się częścią codziennego zarządzania, a nie jednorazowym wydarzeniem.

Przykładowe role: kierownictwo; IT; właściciele procesów.

Przykładowe zasoby: narzędzia do monitoringu/analityki (w zależności od dostępności budżetu); zautomatyzowane raporty; mechanizm priorytetyzacji usprawnień.

Mierniki efektywności: odsetek procesów objętych monitoringiem ciągłym (%); czas od identyfikacji problemu do decyzji (trend); spadek reaktywnych interwencji (trend).

4.8 Ryzyka i kontrole

WB.ZP-8.1 Powiązanie ryzyka i kontroli z procesami

Opis wymagania: Wdrożenie podejścia do identyfikacji, oceny i monitorowania ryzyka na poziomie procesów oraz powiązanie kontroli z procesami (ryzyko procesowe). Ryzyko należy oceniać na poziomie procesów, a kontrole przypisywać do ich konkretnych etapów. Dzięki temu wiemy, gdzie powstaje zagrożenie i jak je ograniczyć. Ocena ryzyka powinna być powtarzalna, prosta i połączona z przeglądami procesów. Kontrole mają być proporcjonalne i skuteczne, a ich efektywność regularnie weryfikowana. Rejestry ryzyka i kontroli muszą być aktualne oraz dostępne dla właścicieli.

Przykładowe role: zespół ds. zarządzania procesowego (zarządzanie ryzykiem), właściciele procesów.

Przykładowe zasoby: standard ryzyka procesowego; rejestr ryzyka procesowego; zasady przeglądów ryzyka powiązane z przeglądami procesów.

Mierniki efektywności: odsetek procesów z oceną ryzyka na poziomie procesu (%); odsetek procesów z monitoringiem ryzyka (%); liczba incydentów/niezgodności procesowych (trend).

WB.ZP-8.2 Odpowiedzialność właścicieli procesów za ryzyko

Opis wymagania: Przypisanie właścicielom procesów odpowiedzialności za identyfikację, ocenę oraz bieżące monitorowanie realizowanego procesu. Właściciel procesu odpowiada także za identyfikację i monitoring ryzyka związanego z jego przebiegiem. Obejmuje to dobór kontroli, ich przegląd oraz inicjowanie zmian, gdy warunki się zmieniają. Dzięki temu ryzyko jest zarządzane tam, gdzie powstaje, a decyzje są szybkie i właściwie ukierunkowane. Funkcja ryzyka wspiera, ale nie zastępuje właściciela. Ustalone zasady powinny opisywać sposób raportowania i częstotliwość przeglądów.

Przykładowe role: właściciele procesów; zespół ds. zarządzania procesowego (zarządzanie ryzykiem); kierownictwo (mandat).

Przykładowe zasoby: standard właścicielstwa obejmujący ryzyko; harmonogram przeglądów ryzyka; szkolenia z ryzyka procesowego.

Mierniki efektywności: odsetek procesów z przypisaną odpowiedzialnością za ryzyko (%); terminowość aktualizacji oceny ryzyka (%); liczba incydentów w procesach priorytetowych (trend).

WB.ZP-8.3 Zaawansowane prognozowanie ryzyka i dynamiczne kontrole

Opis wymagania: Stosowanie zaawansowanych metod prognozowania/modelowania ryzyka oraz dynamiczne dostosowywanie kontroli do zmian otoczenia i procesów, przy budowaniu kultury ryzyka, promującej właściwe zachowania wobec ryzyka na wszystkich poziomach. Docelowo organizacje powinny dążyć do stosowania analiz predykcyjnych i dostosowywania kontroli do bieżącej sytuacji. Oznacza to wykorzystywanie danych do przewidywania zagrożeń i szybkich reakcji. Kontrole powinny być skalowane i modyfikowane zależnie od wyniku oceny ryzyka. Budowanie kultury świadomego podejmowania decyzji ograniczy zaskoczenia i koszty reakcji. Ten kierunek wymaga prostych narzędzi analitycznych oraz stałego uczenia się na podstawie wyników.

Przykładowe role: kierownictwo; właściciel procesu; zespół ds. zarządzania procesowego (zarządzanie ryzykiem); IT (wsparcie analityczne).

Przykładowe zasoby: narzędzia/raporty do analizy ryzyka; mechanizmy oceny skuteczności kontroli; mechanizmy budowania świadomości ryzyka, obejmujące działania komunikacyjne, szkoleniowe oraz praktyki wspierające podejmowanie decyzji w oparciu o ocenę ryzyka.

Mierniki efektywności: liczba incydentów o wysokim wpływie (trend); odsetek procesów z monitoringiem w czasie bliskim rzeczywistości; wynik oceny kultury ryzyka (trend).

5. Katalog wymagań biznesowych: procesy HR

W ramach analizy stanu obecnego instytucje uczestniczące w projekcie wskazywały również zapotrzebowanie, by w przyszłości osiągnąć zakładane cele i zrealizować plany w zakresie rozwoju procesów HR objętych zakresem analizy.

Realizacja analizy została oparta na informacjach zawartych w wypełnionych i przekazanych kwestionariuszach oraz dodatkowych dokumentach dotyczących analizowanych procesów HR, jak i przeprowadzonych wywiadach uzupełniających.

Procesy HR były analizowane w zakresie:

- charakterystyki procesów,
- stopnia standaryzacji procesów,
- stopnia ustrukturyzowania danych wejściowych,
- występowania dokumentów papierowych,
- wykorzystywanych systemów oraz stopnia ich integracji,
- częstotliwości występowania błędów i wyjątków,
- planowanych istotnych zmian w procesach,
- wskazanych problemów oraz proponowanych usprawnień.

Poniżej przedstawiono najważniejsze wnioski w zakresie zadeklarowanych potrzeb w ramach procesów HR objętych analizą oraz identyfikowanych wymagań biznesowych.

5.1 Nabór

Poniżej przedstawiono wymagania biznesowe dla procesu Nabór (WB.NA), zdefiniowane na bazie potrzeb wskazanych w kwestionariuszu przez urzędy biorące udział w projekcie.

Wśród zidentyfikowanych problemów procesu naboru dominują zgłoszenia z obszaru technologii, takie jak brak systemu e-rekrutacji, brak automatyzacji i rozproszenie narzędzi, które powodują ręczną obsługę zgłoszeń, drukowanie i skanowanie dokumentów oraz trudności w monitorowaniu statusów kandydatów.

Ponadto, jako problematyczne wskazane zostały: pozyskanie kandydatów w zakresie ograniczonej liczby aplikacji, konieczność przeprowadzania manualnej weryfikacji kompletności, braki w znajomości przepisów i metodyki naboru przez członków komisji rekrutacyjnych.

WB.NA-1 Narzędzie do zarządzania zgłoszeniami

Opis wymagania: Wdrożenie systemu/platformy rekrutacyjnej obejmującej:

- przyjmowanie aplikacji (ustandaryzowane formularze, walidacje kompletności),
- automatyczne komunikaty do kandydatów na poszczególnych etapach,
- panel statusów kandydatów dla HR oraz komisji rekrutacyjnej,
- generowanie raportów i zestawień.

Wdrożenie systemu wprost adresuje źródło większości obecnych wyzwań technologicznych, poprzez redukcję ręcznej pracy, porządkowanie danych, skrócenie czasu trwania procesu naboru, zmniejszenie ryzyka błędów formalnych i poprawę doświadczenia kandydata w procesie, zapewniając spójną komunikację i nadając statusy procesowi rekrutacyjnemu.

Obecnie KPRM wdraża system e-rekrutacji. Celem projektu jest stworzenie jednolitego, nowoczesnego i z informatyzowanego narzędzia do zarządzania procesem naboru w służbie cywilnej. System powinien automatycznie informować kandydata o statusie i terminach, aby ograniczyć kontakt mailowy i telefoniczny. Dostępny dla HR i komisji panel statusów przyspieszyłby selekcję i pozwolił na ograniczenie pomyłek. Raporty i zestawienia powinny powstawać bez ręcznego zliczania, co oszczędzi czas zespołu. Dzięki temu cały proces stanie się przewidywalny, przejrzysty i mniej podatny na błędy.

WB.NA-2 Automatyzacja weryfikacji zgłoszeń pod kątem formalnym

Opis wymagania: Wdrożenie narzędzia sprawdzającego kompletność i spełnienie wymagań niezbędnych do dalszego udziału w rekrutacji. Wskazane jest uruchomienie automatycznego sprawdzania kompletności i zgodności aplikacji z wymaganiami formalnymi ogłoszenia. System powinien sygnalizować braki jeszcze przed złożeniem zgłoszenia lub na etapie wstępnej oceny. Dzięki temu ograniczymy liczbę zwrotów do uzupełnienia i przyspieszymy przejście do oceny merytorycznej. Walidacje powinny być oparte na prostych regułach, łatwych do utrzymania i aktualizacji. W efekcie HR może koncentrować się na jakości selekcji, a nie na ręcznej kontroli dokumentów.

WB.NA-3 Standaryzacja i digitalizacja obiegu dokumentów z komisją rekrutacyjną

Opis wymagania: Utworzenie wspólnej platformy/obszaru roboczego dla komisji rekrutacyjnej celem ograniczenia przesyłania plików drogą mailową i drukowania aplikacji. Na wspólnej przestrzeni roboczej komisja powinna mieć dostęp do kompletnych i aktualnych materiałów kandydatów. Udostępnianie dokumentów powinno odbywać się elektronicznie, z kontrolą dostępu i śladem zmian. Dzięki temu unikniemy drukowania, wysyłek e-mailem i wersji rozbieżnych między członkami komisji. Wspólny widok statusów i notatek usprawnia podejmowanie decyzji. Rozwiązanie powinno wspierać proste generowanie protokołów i podsumowań z posiedzeń komisji.

WB.NA-4 Poszerzenie kanałów dotarcia do kandydatów

Opis wymagania: Publikowanie na innych portalach, współpraca z uczelniami, udział w targach pracy, staże/praktyki. Dobrą praktyką jest publikowanie ogłoszenia na dodatkowych serwisach, prowadzenie współpracy z uczelniami oraz wykorzystywanie targów pracy i programów stażowych. Szerszy zasięg zwiększy liczbę i różnorodność aplikacji, co podniesie jakość naboru. Komunikacja powinna być spójna i zawierać kluczowe informacje tak, aby kandydaci rozumieli wymagania i etapy procesu. Warto stosować proste mierniki skuteczności kanałów, aby inwestować w te najbardziej efektywne. Działania promocyjne należy planować z wyprzedzeniem, by zapewnić ciągłość napływu aplikacji.

WB.NA-5 Podnoszenie kompetencji

Opis wymagania: Zapewnianie szkoleń dla członków komisji rekrutacyjnej z zakresu przepisów, metodyki naboru i dobrych praktyk prowadzenia rozmów. Szkolenia mają na celu ujednoczenie sposobu oceny i ograniczenie rozbieżności interpretacyjnych. Uczestnicy powinni otrzymać krótkie instrukcje oraz przykłady pytań i kryteriów. Dzięki temu posiedzenia komisji będą przebiegać sprawniej, a dokumentacja będzie bardziej kompletna i zgodna.

Program szkoleń należy cyklicznie aktualizować, uwzględniając doświadczenia z poprzednich naborów.

Przykłady kluczowych wskaźników efektywności (KPI) dla procesu Naboru:

- KPI.NA-1 Czas realizacji naboru.

Cel: Skrócenie całego procesu, obiektywny pomiar czasu trwania rekrutacji.

- KPI.NA-2 Czas realizacji etapów – zdefiniowanie czasu dla krytycznych kroków procesu.

Cel: Pomiar i skrócenie czasochłonnych kroków, ujawnienie „wąskich gardeł” w procesie.

- KPI.NA-3 Udział aplikacji elektronicznych w podziale na źródła.

Cel: Weryfikacja skuteczności poszczególnych źródeł publikacji ogłoszeń.

- KPI.NA-4 Skuteczność automatycznej walidacji kompletności.

Cel: Weryfikacja skuteczności wykorzystywanego narzędzia, uzysk czasowy, uwolnienie zasobów.

5.2 Zatrudnienie pracownika i wdrożenie do pracy (Onboarding)

Poniżej przedstawiono wymagania biznesowe dla procesu zatrudnienia pracownika i wdrożenia do pracy (WB.ON), zdefiniowane na bazie trudności wskazanych w kwestionariuszu przez urzędy biorące udział w projekcie.

Profil problemów stwierdzonych w ramach procesu zatrudnienia pracownika i wdrożenia do pracy skoncentrowany jest na braku automatyzacji i integracji, rozproszeniu działań między komórkami oraz czynnika ludzkim w zakresie zaangażowania i obciążenia pracą.

WB.ON-1 Wdrożenie uprawnień informatycznych, obejmujących integrację między systemami oraz automatyzację

WB.ON-1.01 Wdrożenie platformy onboardingowej w zakresie organizacyjnym, procesowym, technologicznym

Opis wymagania: Wdrożenie platformy umożliwiającej centralizację informacji poprzez tworzenie bazy wszystkich dokumentów i materiałów, personalizację procesu onboardingowego, dzięki indywidualnym ścieżkom szkoleń dopasowanym do stanowiska, automatyzację działań, takich jak przygotowywanie harmonogramu szkoleń, list zadań i przypomnień, a także monitorowanie postępów oraz analizę wyników, w tym kluczowych wskaźników efektywności i raportów. Dzięki temu przełożony, opiekun i HR widzą w jednym miejscu aktualny status gotowości. Platforma powinna także udostępniać proste raporty i mierniki umożliwiające ocenę skuteczności procesu.

WB.ON-1.02 Integracja i synchronizacja wykorzystywanych systemów.

Opis wymagania: Integracja i synchronizacja wykorzystywanych systemów, celem eliminacji ręcznego przepisywania danych i utworzenia jednego źródła danych. Wymagana jest integracja systemów i narzędzi (np. HR, EZD i ERP), aby wyeliminować ręczne przepisywanie danych. Dane źródłowe powinny być utrzymywane w jednym miejscu i przekazywane do pozostałych systemów zgodnie z rolami. Synchronizacja ograniczy błędy oraz przyspieszy przygotowanie stanowiska pracy. Interfejsy powinny być intuicyjne, proste do zrozumienia, tak aby użytkownicy nie musieli zastanawiać się nad jego obsługą. Dodatkowo powinny być opisane, a sam opis regularnie aktualizowany, co ułatwi ewentualne

ich modyfikacje. Dzięki integracji skrócimy czas od decyzji o zatrudnieniu do pełnej gotowości pracownika.

WB.ON-1.03 Wdrożenie narzędzia do monitoringu procesu.

Opis wymagania: Wdrożenie narzędzia do monitoringu procesu zatrudniania i przygotowywania stanowiska pracy wraz z automatyzacją dystrybucji powiadomień i przydzielania obowiązków do poszczególnych komórek i jednostek celem poprawy efektywności współpracy.

Zalecane jest stosowanie narzędzia, które automatycznie przydzielałoby zadania właściwym komórkom i pilnowałoby terminów. Każdy uczestnik miałby wgląd w swoje działania, a opóźnienia byłyby sygnalizowane i zgłaszane zgodnie z zasadami. Dzięki temu współpraca między komórkami stałaby się przewidywalna i mniej zależna od ręcznych przypomnień. Narzędzie powinno udostępniać listy zaległości oraz raporty z obciążeniem zespołów. Rozwiązanie zmniejszy ryzyko pominięć i zapewniło gotowość w pierwszym dniu pracy.

WB.ON-1.04 Automatyzacja nadawania uprawnień/tworzenia kont.

Opis wymagania: Automatyzacja nadawania uprawnień/tworzenia kont dla przyszłego pracownika po dodaniu pracownika do procesu celem ograniczenia ryzyka opóźnień i pominięć. Po dodaniu nowego pracownika do procesu system powinien automatycznie uruchamiać ścieżki tworzenia kont i nadawania uprawnień. Standardowe profile dostępu pozwalają skrócić czas konfiguracji i ograniczają błędy. Potwierdzenia wykonania zadań muszą być rejestrowane, aby zapewnić audytowalność. W sytuacjach wyjątkowych należy umożliwić szybkie korekty i wycofania. Dzięki automatyzacji nowy pracownik szybciej rozpocznie realną pracę.

WB.ON-2 Wdrożenie standardów i zasad realizacji procesu

WB.ON-2.01 Zdefiniowanie listy zadań do realizacji w procesie.

Opis wymagania: Zdefiniowanie listy zadań do realizacji w procesie oraz określenie sekwencyjności działań celem określenia odpowiedzialności. Lista powinna być czytelna dla wszystkich ról i dostępna w jednym miejscu. Pozwoli to uniknąć niejasności oraz powtarzania czynności. Każde zadanie powinno mieć termin i kryterium ukończenia. Taki standard ułatwi planowanie, monitorowanie i rozliczanie postępu.

WB.ON-2.02 Standaryzacja podejścia do onboardingu.

Opis wymagania: Określenie zakresu onboardingu, w tym zdefiniowanie listy wymaganych zadań, opracowanie centralnej bazy wiedzy. Organizacje potrzebują jednakowego zestawu zasad, które określą minimalny zakres wdrożenia dla każdego nowego pracownika. Standard powinien wskazywać obowiązkowe szkolenia, dokumenty i działania. Dzięki temu onboarding będzie spójny niezależnie od jednostki. Wspólna baza wiedzy pomoże szybko odnaleźć instrukcje i materiały. Utrzymywanie standardu ograniczy ryzyko pominięć i różnic w jakości wdrożenia.

WB.ON-2.03 Standaryzacja komunikacji.

Opis wymagania: Standaryzacja komunikacji kierowanej do przełożonych przyszłych pracowników przed rozpoczęciem pracy, zdefiniowanie listy zadań do wykonania lub przygotowania przed dołączeniem pracownika do organizacji. Zalecane jest przygotowanie prostych wzorców wiadomości i listy zadań, które otrzymują przełożeni przed przyjściem pracownika. Komunikaty powinny jasno wskazywać, co, przez kogo i do kiedy trzeba

przygotować. Dzięki temu pierwszy dzień pracy nie będzie zaskoczeniem, a stanowisko będzie gotowe. Standaryzacja ograniczy rozproszenie informacji i przyspieszy przygotowania. Wzorce należy okresowo przeglądać i aktualizować.

WB.ON-2.04 Wdrożenie listy zadań potwierdzającej gotowość stanowiska.

Opis wymagania: Przygotowanie listy zadań potwierdzającej gotowość stanowiska z wymogiem akceptacji przez osoby zaangażowane w proces. Zalecane jest stosowanie listy kontrolnej, którą akceptują odpowiednie osoby przed rozpoczęciem pracy przez nowego pracownika. Lista powinna obejmować sprzęt, konta, uprawnienia i elementy organizacyjne. Formalne potwierdzenie ograniczy ryzyko braków w pierwszym dniu. System ma rejestrować akceptacje i terminy, co ułatwi rozliczenie. Dzięki temu onboarding będzie bardziej przewidywalny i bezpieczny.

WB.ON-2.05 Zdefiniowanie zasad realizacji procesu.

Opis wymagania: Zdefiniowanie zasad realizacji procesu w tym, określenie czasu na realizację przydzielonego zadania. Należy określić maksymalne czasy na wykonanie poszczególnych zadań i zasady zgłaszania opóźnień czy problemów. Standard czasu zapewni równe traktowanie i lepsze planowanie pracy. Jasne reguły pomogą wcześniej wykrywać opóźnienia i zapobiegać kumulowaniu zaległości. Terminy powinny być realistyczne i uzgodnione z zespołami wykonawczymi. Dzięki temu odpowiedzialność za terminowość stanie się czytelna.

WB.ON-2.06 Wyznaczenie zastępstw.

Opis wymagania: Wyznaczenie zastępstw m.in. dla roli opiekuna nowo zatrudnionego pracownika. Formalne wyznaczenie zastępstw dla opiekunów i innych krytycznych ról, zapewni, że onboarding nie będzie zatrzymywał się w okresach ich nieobecności. Zastępcy powinni mieć dostęp do narzędzi i informacji na równi z osobą prowadzącą. Harmonogramy i przypomnienia muszą uwzględniać planowane urlopy i rotacje. Dzięki temu unikniemy luk odpowiedzialności. Rozwiązanie zwiększy odporność procesu na zakłócenia.

WB.ON-3 Podnoszenie kompetencji

WB.ON-3.01 Zapewnienie szkoleń dla kadry kierowniczej.

Opis wymagania: Zapewnienie szkoleń dla kadry kierowniczej (np. szkoleń miękkich) celem budowy świadomości znaczenia onboardingu. Warto zapewnić krótkie, praktyczne szkolenia dla przełożonych o roli i oczekiwaniach wobec nich w onboardingu. Program powinien obejmować komunikację, planowanie zadań oraz budowanie zaangażowania nowo zatrudnionych. Dzięki temu kierownictwo będzie lepiej przygotowane do wsparcia nowych osób. Szkolenia powinny wykorzystywać przykłady i materiały gotowe do użycia. Regularne edycje pomogą utrzymywać wysoki standard wdrożeń.

WB.ON-3.02 Wdrożenie bazy wiedzy.

Opis wymagania: Wdrożenie bazy wiedzy, procesu regularnego monitoringu zmian, bieżącej aktualizacji bazy i informowania o zmianach i organizowania szkoleń. Należy uruchomić prostą bazę wiedzy z instrukcjami, wzorami i odpowiedziami na najczęstsze pytania związane z onboardingiem. Treści muszą być łatwe do wyszukania i aktualizowane przy każdej zmianie procedur. Komunikaty o zmianach powinny docierać do wszystkich zainteresowanych. Dzięki temu ograniczymy liczbę pytań kierowanych do HR i przyspieszymy wykonywanie zadań. Baza wiedzy mogłaby być dostępna także na urządzeniach mobilnych.

WB.ON-4 Digitalizacja obiegu dokumentów

WB.ON-4.01 Elektronizacja dokumentów.

Opis wymagania: Elektronizacja dokumentów i obiegu dokumentów z przyszłym pracownikiem oraz wdrożenie elektronicznych aktów osobowych, co może przyczynić się do ograniczenia zużycia papieru oraz redukcji kosztów, czasu i ryzyka braków w dokumentacji. Obieg dokumentów z przyszłym pracownikiem zaleca się prowadzić w pełni elektronicznie, z użyciem e-podpisu lub zatwierdzania w systemie. Dzięki temu unikamy drukowania, skanowania i ryzyka zagubienia dokumentów. Dodatkowym udogodnieniem byłoby prowadzenie akt osobowych w formie cyfrowej, z metadanymi i wersjonowaniem. Rozwiązanie skraca czas i ułatwia pracę zdalną. Elektronizacja podnosi również zgodność i ułatwia audytowanie całej ścieżki.

Przykłady kluczowych wskaźników efektywności (KPI) dla procesu Zatrudnienia pracownika i wdrożenia do pracy:

- KPI.ON-1 Czas realizacji zadań między komórkami organizacyjnymi.

Cel: Zapewnienie przewidywalnej i terminowej współpracy między działami, aby zminimalizować opóźnienia i ryzyko pominięcia zadania.

- KPI.ON-2 Pierwszy dzień onboardingu – pełna gotowość stanowiska i dostępów.

Cel: Zapewnienie, że nowy pracownik w pierwszym dniu pracy posiada wszystko, co jest niezbędne, aby realnie rozpocząć pracę bez przestojów – tzn. stanowisko, sprzęt, konta, podstawowe uprawnienia, identyfikator oraz przygotowane minimum informacji organizacyjnych wymaganych do realizacji zadań.

- KPI.ON-3 Obciążenie opiekunów – średnia liczba przyjęć nowych pracowników przypadająca na opiekuna w miesiącu.

Cel: Kontrola i stabilizacja obciążenia osób pełniących rolę opiekuna, tak aby onboarding był realnie wykonywalny, spójny i terminowy.

- KPI.ON-4 Ukończenie szkoleń obowiązkowych w terminie.

Cel: Zapewnienie zgodności i gotowości pracownika do bezpiecznego wykonywania pracy od pierwszych dni, minimalizując ryzyko prawne, operacyjne i jakościowe wynikające z braków szkoleniowych.

- KPI.ON-5 Badanie satysfakcji z realizowanego procesu zatrudniania i onboardingu.

Cel: Pomiar jakości doświadczenia nowo zatrudnionego oraz pośrednio pomiar jakości działania procesu, celem otrzymania wczesnego sygnału ostrzegawczego, że onboarding działa niewłaściwie, np. jest niespójny, zawiera zbyt wiele czynności ręcznych, przeciąża ludzi, brakuje informacji lub narzędzi.

5.3 Ocena okresowa

Poniżej przedstawiono wymagania biznesowe dla procesu oceny okresowej (WB.OO), opracowane na podstawie trudności zgłaszanych przez urzędy uczestniczące w projekcie. Zidentyfikowane problemy najczęściej dotyczą braku pełnej cyfryzacji przebiegu oceny (drukowanie, podpisy, skany i odkładanie do akt) oraz niedostatecznej automatyzacji

kolejnych kroków, co skutkuje ręcznym przekazywaniem dokumentów i przepisywaniem danych między narzędziami.

WB.OO-1 Digitalizacja i eliminacja papieru

WB.OO-1.01 Elektroniczny arkusz oceny.

Opis wymagania: Arkusz oceny okresowej wypełniany, przekazywany i zatwierdzany elektronicznie przez wszystkich interesariuszy (pracownik, przełożony, HR), bez drukowania i skanowania, z zachowaniem wersjonowania i historii zmian. System przechowuje historię wersji i zapewnia przejrzysty ślad zmian. Dzięki temu eliminujemy drukowanie i skanowanie oraz zyskujemy spójność dokumentacji. Ułatwia to także pracę zdalną i dostęp do danych z jednego miejsca. Rozwiązanie powinno być proste w obsłudze zarówno dla pracownika, jak i przełożonego.

WB.OO-1.02 E-podpis/e-zatwierdzanie w procesie oceny.

Opis wymagania: Zatwierdzanie oceny odbywa się elektronicznie, poprzez kwalifikowany podpis elektroniczny lub zatwierdzanie w portalu/systemie, tak aby nie było potrzeby podpisów odrębnie poza procesem ani obiegu papierowego. Wymagane jest, aby system obsługiwał kwalifikowany podpis elektroniczny lub stosował wewnętrzne potwierdzenia tożsamości. Dzięki temu dokumenty nie krążą poza systemem, a czas obiegu ulega skróceniu. Zmniejszamy też ryzyko braków formalnych i nieczytelnych podpisów. Rozwiązanie zwiększy bezpieczeństwo i wiarygodność archiwum ocen.

WB.OO-1.03 Jedno repozytorium dokumentów oceny (referencyjne źródło).

Opis wymagania: Dokumenty i załączniki związane z oceną są przechowywane w jednym, referencyjnym miejscu (np. w systemie kadrowym), z metadanymi, kontrolą dostępu i możliwością łatwego odtworzenia pełnej ścieżki dokumentu. Centralizacja upraszcza wyszukiwanie i kontrolę kompletności. Repozytorium musi wspierać metadane i łatwe odtworzenie pełnej ścieżki dokumentu. Dzięki temu audyt i sprawozdawczość są prostsze i szybsze. Rozwiązanie ogranicza ryzyko istnienia wielu sprzecznych wersji dokumentów.

WB.OO-1.04 Elektroniczne dołączanie do akt osobowych.

Opis wymagania: Wynik oceny oraz powiązana dokumentacja są automatycznie przypisywane do akt pracownika w sposób cyfrowy, bez ręcznego odkładania papieru do teczek. Proces ma następować bez ręcznego kopiowania i przenoszenia plików. System powinien weryfikować kompletność oraz przypisywać właściwe metadane. Dzięki temu akta są aktualne i gotowe do przeglądu w każdej chwili. Rozwiązanie redukuje czas administracji i ryzyko błędów.

WB.OO-2 Ścieżki zadań i integracje ograniczające ręczną pracę i podwójne wprowadzanie danych

Opis wymagania: Proces oceny funkcjonujący w oparciu o uporządkowaną sekwencję, który automatycznie przekazuje zadania między rolami i zapewnia spójność danych, eliminując przesyłanie plików e-mailem oraz ręczne przepisywanie informacji między narzędziami, z obsługą zwrotów do korekty i śladem audytowym. Zastosowany system powinien działać w oparciu o zdefiniowaną sekwencję kroków, gdzie zadania automatycznie przechodzą między rolami. System powinien również obsługiwać zwroty do korekty i zapewniać pełny ślad audytowy. Dzięki temu ograniczamy pomyłki i przyspieszamy realizację ocen. Integracje zmniejszą obciążenie administracyjne i poprawią spójność danych.

WB.OO-3 Terminy, powiadomienia i centralne monitorowanie cyklu ocen

Opis wymagania: System powinien udostępniać centralny kalendarz ocen oraz automatyczne powiadomienia i monity, w tym eskalacje opóźnień, umożliwiające bieżące monitorowanie statusów i terminowości, tak aby kadry nie musiały ręcznie kontrolować przebiegu ocen i przypominać o obowiązkach. HR i kierownicy powinni widzieć statusy spraw w jednym miejscu. Dodatkowo istotne jest, aby pozyskiwane były informacje z systemu kadrowego w zakresie np. zmiany stanowiska pracy czy też długotrwałej nieobecności pracownika przekładające się na zmiany w cyklu ocen. Dzięki temu nie ma potrzeby ręcznego śledzenia terminów i wysyłania licznych wiadomości. Rozwiązanie skraca cykl i poprawia terminowość. Przejrzystość harmonogramu ułatwia planowanie pracy w ramach całościowego procesu.

WB.OO-4 Standaryzacja kryteriów i wsparcie jakości realizacji (rozmowa, instrukcje, kontrola kompletności)

Opis wymagania: Proces zapewnia ujednolicone kryteria oceny, w tym doprecyzowania ograniczające rozbieżności interpretacyjne oraz wsparcie dla oceniających w postaci szablonu przykładowej rozmowy, instrukcji (krok po kroku) i walidacji kompletności formularza, aby podnieść jakość ocen i ograniczyć liczbę korekt oraz błędów formalnych. Dzięki temu rośnie jakość merytoryczna ocen i maleje liczba korekt. Wsparcie dla prowadzenia rozmów oceniających poprawi doświadczenie pracownika i przełożonego. Standaryzacja podniesie porównywalność wyników w całej organizacji.

Przykłady kluczowych wskaźników efektywności (KPI) dla procesu oceny okresowej:

- KPI.OO-1 Czas realizacji procesu Oceny okresowej.

Cel: Pomiar i skracanie czasu poświęconego na wykonanie poszczególnych kroków procesu od uruchomienia oceny (otwarcie formularza/zadania) do jej ostatecznego zatwierdzenia i zamknięcia w systemie/aktach.

- KPI.OO-2 Terminowość realizacji ocen.

Cel: Kontrola odsetka ocen zakończonych w wymaganym terminie oraz szybkie wykrywanie opóźnień wpływających na kolejne działania kadrowe.

- KPI.OO-3 Czas realizacji etapów procesu i akceptacji (czas krytycznych kroków).

Cel: Monitorowanie czasu realizacji kluczowych etapów (np. przygotowanie przez pracownika sprawozdania w ramach pierwszej oceny, ocena i zatwierdzenie przez przełożonego, weryfikacja/archiwizacja przez HR) oraz identyfikacja „wąskich gardeł”.

- KPI.OO-4 Udział ocen wykonanych w pełni cyfrowo.

Cel: Mierzenie poziomu digitalizacji (formularz, załączniki, zatwierdzenia, archiwizacja) i ograniczanie druków, skanów oraz obiegu papierowego.

- KPI.OO-5 Odsetek ocen wymagających poprawek.

Cel: Redukcja dodatkowej pracy przełożonych poprzez poprawę jakości danych i kompletności (walidacje, pola obowiązkowe, listy kontrolne), mierzona liczbą zwrotów do korekty.

- KPI.OO-6 Jakość wypełnienia i spójność ocen.

Cel: Podnoszenie jakości merytorycznej procesu poprzez monitorowanie kompletności uzasadnień, zgodności z kryteriami i spójności ocen, np. udział formularzy z brakami lub niezgodnościami wykrytymi w przeglądzie.

5.4 Szkolenia i rozwój

Poniżej przedstawiono wymagania biznesowe dla procesu szkolenia i rozwój (WB.SR). Profil problemów zidentyfikowanych w ramach procesu szkolenia i rozwój koncentruje się na relatywnie niskim poziomie automatyzacji i integracji, ręcznym przenoszeniu oraz przetwarzaniu danych w wielu narzędziach, a także na rozproszeniu informacji i dokumentacji, w tym utrzymywaniu danych w różnych rejestrach i formatach, co przekłada się na większą pracochłonność i utrudnia spójne zarządzanie szkoleniami w skali organizacji.

WB.SR-1 Centralne narzędzie do zarządzania szkoleniami i zgłoszeniami

Opis wymagania: Wdrożenie jednej platformy do składania wniosków, prowadzenia rejestru szkoleń, obsługi statusów i podstawowego raportowania w całym cyklu szkoleniowym. Wdrożenie narzędzia porządkuje rozproszony obieg informacji, ogranicza dublowanie rejestrów oraz umożliwia pracę na spójnych danych w całym cyklu szkoleniowym. Dzięki temu zniknie potrzeba prowadzenia wielu rozproszonych ewidencji. Użytkownicy będą pracować na tych samych danych, co poprawi spójność i skróci czas uzgodnień. System powinien umożliwiać filtrowanie, wyszukiwanie i proste zestawienia. Rozwiązanie ułatwi także rozliczanie i planowanie szkoleń.

WB.SR-2 Automatyzacja obiegu akceptacji i powiadomień

Opis wymagania: Ustandaryzowanie ścieżek akceptacji oraz automatyczne powiadomienia i przypomnienia o zadaniach, z podglądem statusu sprawy dla uczestników procesu. Dzięki temu wnioski nie będą zalegać i szybciej przejdą przez proces. Użytkownicy będą mieli przejrzysty widok statusu sprawy. Zmniejszy to liczbę zapytań do HR i przyspieszy obsługę.

WB.SR-3 Walidacja kompletności i jakości danych we wnioskach

Opis wymagania: Wprowadzenie obowiązkowych pól i kontroli poprawności, aby ograniczyć błędy, braki w dokumentach i konieczność odsyłania wniosków do poprawek. Formularze powinny wymuszać uzupełnienie wymaganych pól i stosowanie słowników. Kontrole poprawności ograniczą liczbę braków formalnych i zwrotów do korekty. Dzięki temu skróci się czas obsługi spraw, a dane będą bardziej wiarygodne. Walidacje muszą być proste do zastosowania i poddawane procesowi przeglądu i aktualizacji. Rozwiązanie podniesie jakość raportowania i decyzji dotyczących szkoleń.

WB.SR-4 Digitalizacja i centralne przechowywanie dokumentacji szkoleniowej

Opis wymagania: Uporządkowanie i elektroniczna obsługa załączników oraz archiwizacja dokumentów szkoleniowych w jednym miejscu, z ograniczeniem papieru i skanów. Dokumenty szkoleniowe powinny być obsługiwane elektronicznie i przechowywane w jednym repozytorium. Centralizacja ograniczy duplikaty i ułatwi dostęp. System powinien wspierać metadane, wersjonowanie i kontrolę uprawnień. Dzięki temu audyt oraz rozliczalność są prostsze. Rozwiązanie zmniejszy koszty papieru i skanowania.

WB.SR-5 Raportowanie i analityka szkoleń (plan, budżet, ewaluacja)

Opis wymagania: Zapewnienie raportów i zestawień wspierających zarządzanie planem szkoleń, wykorzystaniem budżetu oraz wynikami ewaluacji szkoleń. Wskazane jest

stosowanie mierników, które będą czytelne i dostępne dla uprawnionych osób. Dzięki temu decyzje będą oparte na danych, a nie na założeniach. Raporty powinny umożliwiać porównania w czasie i między jednostkami. Rozwiązanie ułatwi też przygotowanie sprawozdań obowiązkowych.

Przykłady kluczowych wskaźników efektywności (KPI) dla procesu Szkolenia i rozwoju:

- KPI.SR-1 Czas realizacji jednego wywołania procesu.

Cel: Pomiar i skracanie czasu od zgłoszenia potrzeby/wniosku szkoleniowego do zamknięcia sprawy, tzn. zakończenia szkolenia lub jego rozliczenia.

- KPI.SR-2 Czas realizacji etapów akceptacji.

Cel: Kontrola czasu krytycznych kroków, np. akceptacja przełożonego, HR, finanse/Dyrektor Generalny, wykrywanie zatorów.

- KPI.SR-3 Udział zgłoszeń obsługiwanych w pełni cyfrowo.

Cel: Mierzenie poziomu digitalizacji (formularze, załączniki, potwierdzenia) i ograniczanie papieru/skanów.

- KPI.SR-4 Odsetek wniosków wymagających poprawek.

Cel: Redukcja dodatkowej pracy przez poprawę jakości danych wejściowych (walidacje, listy kontrolne).

- KPI.SR-5 Kompletność i terminowość ankiet poszkoleniowych.

Cel: Zwiększenie liczby szkoleń objętych kompletną oceną poszkoleniową oraz skrócenie czasu zbierania wyników.

5.5 Obsługa kadrowa

Poniżej przedstawiono wymagania biznesowe dla procesu Obsługa kadrowa (WB.OK), zdefiniowane na bazie potrzeb wskazanych w kwestionariuszu przez urzędy biorące udział w projekcie.

WB.OK-1 Digitalizacja akt i obiegu dokumentów

WB.OK-1.01 E-wnioski i e-podpis.

Opis wymagania: Wnioski kadrowe (urlopy, zmiany warunków, praca zdalna, dodatki/nagrody, rozwiązanie umowy, badania, itp.) są składane i akceptowane elektronicznie, z kwalifikowanym podpisem elektronicznym lub zatwierdzeniem w portalu pracownika przy użyciu zestawu danych uwierzytelniających (ang. Single Sign-On, SSO). Dzięki temu eliminujemy papier, skracamy obieg oraz zapewniamy jednolitą i czytelną strukturę dokumentów. System powinien zapewniać jednoznaczne potwierdzenia i ślad akceptacji. Rozwiązanie ułatwia pracę zdalną i zmniejsza ryzyko zgubienia dokumentów. Elektroniczacja wymaga zapewnienia odpowiednich mechanizmów bezpieczeństwa oraz zgodności z politykami, np. w zakresie danych osobowych.

WB.OK-1.02 E-teczka pracownicza, pełna cyfryzacja akt osobowych.

Opis wymagania: Utworzenie i prowadzenie elektronicznych akt osobowych, jako źródła referencyjnego. Cyfrowe odwzorowanie dotychczasowych papierowych teczek, z metadanymi i wersjonowaniem oraz kontrolą dostępu. Centralizacja dokumentów ułatwia

wyszukiwanie i audyt. Dzięki temu obniża się czas obsługi spraw oraz ryzyko niekompletności. Wdrożenie rozwiązania będzie stanowiło podstawę do dalszych automatyzacji procesów HR.

WB.OK-1.03 Elektroniczna karta obiegu przy odejściach.

Opis wymagania: Uruchomienie cyfrowej karty obiegu z wymaganą listą zadań, terminami rozliczeń i automatycznymi powiadomieniami dla wszystkich komórek uczestniczących w rozliczeniu pracownika. Każda jednostka elektronicznie potwierdza wykonanie własnych czynności, co tworzy pełen ślad. Dzięki temu rozliczenie pracownika przebiega sprawniej i bez luk. System powinien umożliwiać szybkie przeglądy zrealizowanych i niezrealizowanych czynności. Rozwiązanie ograniczy ryzyko pozostawienia aktywnych dostępu i sprzętu bez rozliczenia.

WB.OK-2 Standard danych i jakość informacji

WR.OK-2.01 Ustrukturyzowane formularze z walidacjami.

Opis wymagania: Formularze HR są dostępne cyfrowo, posiadają pola obowiązkowe, walidacje słownikowe i formatowe, oraz reguły biznesowe wymuszające kompletność danych na etapie ich złożenia. Walidacje ograniczą liczbę korekt i przyspieszą obsługę. Dzięki temu dane będą porównywalne i gotowe do raportowania. Reguły powinny być proste do aktualizacji po zmianach przepisów. Rozwiązanie zmniejsza koszty błędów i usprawnia codzienną pracę.

WB.OK-2.02 Jednolity schemat danych HR i słowniki referencyjne.

Opis wymagania: Definicja jednolitego modelu danych HR (np. pracownik, jednostka, stanowisko, etat, składniki wynagrodzeń, typy wniosków, kategorie czasu pracy) i słowników stosowanych w całej organizacji i systemach. Spójne pojęcia i słowniki eliminują rozbieżności interpretacyjne. Dzięki temu integracje są łatwiejsze, a raporty bardziej wiarygodne. Model danych powinien posiadać nadzór właścicielski i zasady zmian. Rozwiązanie stanowi fundament dla automatyzacji i analityki.

WB.OK-2.03 Kontrola jakości akt po przyjęciu.

Opis wymagania: Automatyczna kontrola jakości dokumentów/akt po ich zarejestrowaniu, czyli kompletności, poprawności metadanych, zgodności z wzorami. Niezgodności muszą być sygnalizowane do korekty. Dzięki temu akta pozostają wiarygodne jako źródło referencyjne. Kontrola jakości zmniejsza ryzyko błędów w dalszych procesach. Rozwiązanie ogranicza konieczność późniejszych przeglądów naprawczych.

WB.OK-3 Integracje i architektura systemowa

WB.OK-3.01 Integracja systemu kadrowo-płacowego z EZD i RCP.

Opis wymagania: Dwukierunkowa wymiana danych między systemem kadrowo-płacowym, RCP i EZD powinna obejmować kompleksowy przepływ informacji związanych m.in. z rejestracją spraw, obsługą wniosków pracowniczych oraz pełną automatyzacją importu metadanych i załączników. Integracja powinna umożliwiać automatyczne przekazywanie danych inicjujących sprawę w EZD, takich jak numer sprawy, kategoria, opis, dane pracownika, typ wniosku czy powiązane dokumenty, bez konieczności ręcznego kopiowania informacji między systemami. W drugą stronę proces powinien pozwalać na pobieranie aktualnych informacji z EZD, np. o statusie sprawy, zmianach w dokumentacji,

rozstrzygnięciach lub uzupełnionych metadanych, tak aby system kadrowo-płacowy mógł odzwierciedlać najnowszy etap obsługi.

W zakresie integracji z RCP wymiana danych powinna obejmować m.in. automatyczne przekazywanie grafików pracy, informacji o nieobecnościach, danych o wejściach i wyjściach pracowników oraz przetworzone raporty czasu pracy, które następnie mogą być wykorzystane w procesach rozliczeń. Synchronizacja powinna zapewniać, że zmiany wprowadzane w jednym systemie, na przykład w grafiku lub statusie nieobecności, są automatycznie odzwierciedlane w pozostałych, eliminując konieczność wielokrotnego wprowadzania tych samych danych.

Dzięki integracji czas obsługi znacznie się skraca, a jakość danych istotnie rośnie, ograniczamy liczbę błędów wynikających z kopiowania, przepisywania lub przetwarzania dokumentów w wielu miejscach. Automatyzacja przepływu informacji zmniejsza ryzyko rozbieżności między systemami, zapewnia spójność dokumentacji oraz pozwala pracownikom skupić się na merytorycznej części pracy, zamiast na czynnościach technicznych.

WB.OK-3.02 Integracja z ZUS/PUE i Płatnik.

Opis wymagania: Automatyczny eksport i import zdarzeń oraz dokumentów do systemów ZUS PUE i Płatnik powinien obejmować pełne spektrum obsługiwanych operacji, takich jak generowanie i przesyłanie raportów, zgłoszeń, wyrejestrowań, deklaracji rozliczeniowych, korekt czy innych dokumentów wymaganych w procesach kadrowo-płacowych. System musi nie tylko umożliwiać ich dwukierunkowy przepływ, lecz także zapewniać stałe monitorowanie statusów przekazanych plików oraz szczegółowy podgląd ewentualnych błędów transmisji, wraz z możliwością analizy ich przyczyn i podejmowania działań naprawczych.

Dzięki temu znacząco ograniczymy liczbę ręcznych operacji, które obecnie obciążają zespoły kadrowe, oraz zminimalizujemy ryzyko pominięć, opóźnień i niedotrzymania ustawowych terminów przekazywania danych do ZUS. System powinien w sposób intuicyjny wspierać procesy korekt, zarówno pojedynczych dokumentów, jak i korekt zbiorczych oraz umożliwiać ponowne wysyłki plików, których import lub eksport zakończył się błędem.

Wszystkie integracje muszą wykorzystywać bezpieczne, certyfikowane kanały komunikacyjne, zgodne z aktualnymi standardami wymiany danych oraz wymaganiami ZUS. W efekcie takie rozwiązanie znacząco poprawi terminowość działań, jakość danych i zgodność sprawozdawczą organizacji, jednocześnie podnosząc efektywność operacyjną oraz poziom automatyzacji w obszarze kadrowo-płacowym.

WB.OK-4 Obieg zadań, akceptacje, terminy i mierniki realizacji

WB.OK-4.01 Konfigurowalne ścieżki akceptacji i statusy w czasie rzeczywistym.

Opis wymagania: Każdy typ wniosku ma zdefiniowaną ścieżkę akceptacji, widoczny status bieżącej realizacji i powiadomienia dla zainteresowanych osób. System powinien pokazywać aktualny status sprawy dla wnioskodawcy i uczestników procesu. Dzięki powiadomieniom i przypomnieniom ograniczane są zaległości. Dzięki temu przejrzystość procesu wzrośnie, a decyzje będą podejmowane szybciej. Rozwiązanie poprawi doświadczenie użytkowników i jakość obsługi.

WB.OK-4.02 Kalendarze terminów i alerty.

Opis wymagania: System generuje alerty o zbliżających się i przekroczonych terminach (np. badania okresowe, koniec umowy, rozliczenie nieobecności, ZUS) z możliwością konfiguracji

terminów wysyłania powiadomień przed i po dacie zdarzenia. Dzięki temu ograniczone zostaje ryzyko przekroczeń terminów. Widok kalendarzowy ułatwi planowanie obciążenia zespołu. Rozwiązanie przyczyni się do poprawy terminowości i zgodności działań.

WB.OK-4.03 Czas realizacji kluczowych podprocesów

Opis wymagania: Określenie oczekiwanych czasów realizacji dla typowych spraw HR i komunikowanie ich użytkownikom. Ustalenie standardowych czasów realizacji kroków procesu ułatwia planowanie oraz rozliczanie wykonania. Dzięki temu uczestnicy procesu znają wymagania i priorytety. Pomiar czasu pozwoli wykrywać wąskie gardła i usprawniać proces. Rozwiązanie zwiększy przewidywalność obsługi.

WB.OK-5 Szablony, automatyzacja dokumentów i standaryzacja

WB.OK-5.01 Szablony umów i pism generowane automatycznie.

Opis wymagania: Generowanie umów, aneksów, pism z zatwierdzonych szablonów, automatyczne zasilanie danymi z wniosku i systemu kadrowo-płacowego, zapewnienie kontroli wersji. Automatyzacja poprzez zastosowanie szablonów ogranicza błędy, w tym literówki i przyspiesza przygotowanie dokumentów. System powinien wersjonować wzory dokumentów i śledzić ich zmiany. Dzięki temu dokumentacja jest spójna i zgodna z aktualnymi przepisami oraz nie wymaga manualnej edycji.

WB.OK-5.02 Jednolite wzory i instrukcje wypełniania.

Opis wymagania: Repozytorium standaryzowanych wzorów (wnioski, protokoły, karty) z instrukcjami krok po kroku i pomocą kontekstową. Spójność wzorów dokumentów ogranicza błędy i liczbę pytań do HR. Użytkownicy są w stanie szybciej przygotowywać kompletne dokumenty. Wzory powinny być łatwo dostępne i aktualizowane przy każdej zmianie. Rozwiązanie podniesie jakość danych i usprawni obieg.

WB.OK-6 Portal Pracownika i doświadczenie użytkownika

WB.OK-6.01 Samoobsługa pracownicza i widok spraw w jednym miejscu.

Opis wymagania: Portal Pracownika zapewniający samodzielne złożenie wniosków, podgląd salda urlopu, harmonogramu czasu pracy, statusów wniosków i pism, wraz z powiadomieniami. Dzięki temu ograniczamy konieczność kontaktu mailowego i telefonicznego. Pracownicy mają bieżący wgląd w przebieg spraw, co zwiększa przejrzystość procesu. Powiadomienia informują pracownika o wymaganych działaniach. Rozwiązanie poprawi doświadczenie użytkownika i odciąży HR.

WB.OK-6.02 Dostęp mobilny.

Opis wymagania: Dostęp do kluczowych funkcji (podpis, akceptacja, podgląd) na urządzeniach mobilnych z uwierzytelnieniem wieloskładnikowym (ang. Multi-Factor Authentication, MFA). Dzięki temu akceptacje i podpisy mogą następować szybciej, także poza biurem. Rozwiązanie wspiera model pracy hybrydowej. Należy zadbać o czytelny interfejs i bezpieczeństwo transmisji. Dostęp mobilny zwiększa wygodę i terminowość działań.

WB.OK-7 Zgodność prawna, interpretacje i nadzór nad zmianami w orzecznictwie

WB.OK-7.01 Moduł monitorowania zmian w prawie i interpretacje.

Opis wymagania: Mechanizm monitorowania legislacji poprzez subskrypcje informacji prawnej, baza interpretacji, orzecznictwa oraz ścieżka aktualizacji procedur z udziałem radcy

prawnego. System powinien śledzić zmiany przepisów, gromadzić interpretacje i orzecznictwo oraz inicjować aktualizacje procedur. Informacje prawne muszą być dostępne i zrozumiałe dla użytkowników. Dzięki temu łatwiej utrzymać zgodność procesów HR. Mechanizm powinien zapewniać ścieżkę wymaganych weryfikacji. Rozwiązanie zmniejszy ryzyko błędów formalnych i ewentualnych sankcji.

WB.OK-8 Raportowanie, analityka i audyt

WB.OK-8.01 Pulpity menadżerskie, operacyjne i sprawozdawczość.

Opis wymagania: Pulpity menadżerskie dla HR i kierowników z dostępem do danych, m.in.: czasu realizacji etapów procesu, obciążeń, wąskich gardeł, wskaźników jakości danych, predefiniowanych raportów (czas pracy, urlopy, dodatki, sprawozdawczość). Wgląd w czasy realizacji, obciążenia i jakość danych pozwala szybciej reagować. Pulpity powinny wspierać filtrowanie, eksport i przegląd trendów. Dzięki temu planowanie zasobów i sprawozdawczość są prostsze.

WB.OK-8.02 Ślad rewizyjny.

Opis wymagania: Ślad rewizyjny na potrzeby audytu dla każdej sprawy z historią zmian, wersjonowaniem dokumentów, rejestrowaniem akceptacji i odrzuceń, wraz z przyczyną. Dzięki temu audyt przebiega sprawniej i jest oparty na faktach. Ślad rewizyjny zwiększa odpowiedzialność i motywuje do starannego działania, a także ułatwia wyjaśnianie rozbieżności i sporów. System powinien zapewniać czytelne logi oraz wersjonowanie dokumentów.

WB.OK-9 Bezpieczeństwo i ochrona informacji

WB.OK-9.01 Kontrola dostępu oparta na rolach i niezbędnych uprawnieniach dostępowych.

Opis wymagania: Kontrolowany dostęp do danych kadrowych w oparciu o zdefiniowane role oraz zasadę minimalnych uprawnień. W obszarach o podwyższonym ryzyku operacyjnym konieczne jest wdrożenie zasady rozdziału obowiązków, aby ograniczyć możliwość nadużyć i nieautoryzowanych zmian. Model ról i uprawnień powinien podlegać regularnym, cyklicznym przeglądom, obejmującym weryfikację ich aktualności, zgodności z zakresem obowiązków użytkowników oraz eliminację nadmiarowych dostępow. System powinien również rejestrować wszystkie próby naruszeń bezpieczeństwa, w tym nieudane logowania, próby obejścia kontroli dostępu oraz działania niezgodne z przydzielonymi uprawnieniami. Dane te muszą być dostępne w logach audytowych, wspierając monitorowanie bezpieczeństwa i szybkie reagowanie na incydenty.

WB.OK-9.02 Klasyfikacja dokumentów i okres utrzymania zasobów

Opis wymagania: Klasyfikacja informacji HR oraz polityka retencji dla e-teczek i artefaktów procesowych, z automatycznymi harmonogramami przechowywania/archiwizacji. Dokumenty HR należy klasyfikować i przypisywać im zasady przechowywania oraz usuwania. Harmonogramy retencji powinny być wykonywane automatycznie i raportowane. Dzięki temu archiwum pozostaje zgodne z regulacjami i nie rośnie bez kontroli. System musi uwzględniać wyjątki prawne i blokady. Rozwiązanie porządkuje zasoby i obniża koszty przechowywania.

WB.OK-10 Organizacja pracy, zasoby

WB.OK-10.01 Odciążenie pracy przez automatyzację.

Opis wymagania: Automatyczne przetwarzanie danych obejmujące mechanizmy umożliwiające import informacji z systemów źródłowych, automatyczne uzupełnianie pól na podstawie metadanych, generowanie dokumentów oraz wykonywanie operacji masowych dla procesów powtarzalnych. Zastosowanie takiego podejścia pozwala pracownikom skupić się na zadaniach merytorycznych, jednocześnie ograniczając liczbę błędów wynikających z ręcznego wprowadzania danych oraz poprawiając terminowość realizacji procesów.

Wdrożenie automatyzacji należy realizować w sposób iteracyjny, dostarczając wartość biznesową w krótkich cyklach i umożliwiając szybkie obserwowanie efektów. Tak zaprojektowane rozwiązanie wspiera skalowanie pracy działów HR bez konieczności proporcjonalnego zwiększania zespołu operacyjnego, zapewniając stabilność i efektywność procesów w miarę rozwoju organizacji.

WB.OK-11 Szkolenia, komunikacja i zmiana

WB.OK-11.01 Program szkoleń dla HR i kierowników.

Opis wymagania: Szkolenia krok po kroku z narzędzi, ścieżek akceptacji, standardów danych, wraz z trenerami wewnętrznymi, mentoringiem i helpdeskiem. Program powinien obejmować trenerów wewnętrznych oraz platformę do zadawania pytań i udzielania odpowiedzi. Dzięki temu użytkownicy szybciej nabiorą pewności w korzystaniu z systemów. Szkolenia należy powtarzać przy każdej większej zmianie. Rozwiązanie zwiększa adaptację i spójność stosowania standardów.

WB.OK-11.02 Komunikacja zmian.

Opis wymagania: Plan komunikacji (newslettery, webinary, platforma do zadawania pytań i udzielania odpowiedzi) przy każdej zmianie procedury lub systemu, wraz z opisem co się zmienia i dlaczego oraz naciskiem na korzyści i wsparcie. Dzięki temu użytkownicy lepiej rozumieją korzyści i szybciej dostosowują sposób pracy. Komunikacja powinna wskazywać terminy, odpowiedzialności i dostępne wsparcie. Rozwiązanie zmniejsza opór przed zmianą i liczbę błędów we wdrożeniu.

Przykłady kluczowych wskaźników efektywności (KPI) dla procesu Obsługa kadrowa:

- KPI.OK-1 Digitalizacja: Udział spraw obsługiwanych w pełni cyfrowo w ciągu roku.

Cel: Eliminacja papieru i skanów jako źródła opóźnień, duplikacji pracy i błędów przepisania. Skrócenie czasu obiegu, brak fizycznych podpisów/przenoszenia dokumentów i ułatwienie pracy zdalnej lub hybrydowej.

- KPI.OK-2 Integracja: Udział spraw bez ręcznego kopiowania danych.

Cel: Usunięcie ręcznego kopiowania danych pomiędzy systemami EKD, ERP, RCP, ZUS PUE, które generują błędy i obciążają zespół. Zapewnienie spójności danych w całej ścieżce procesowej, co skraca czas decyzji i raportowania.

- KPI.OK-3 Jakość danych: Udział braków formalnych i niekompletności wniosków.

Cel: Zmniejszenie liczby poprawek i zwrotów do uzupełnienia, dzięki walidacji i ustandaryzowaniu pól, słowników, co prowadzi do skrócenia czasu realizacji oraz minimalizacji ryzyka błędnych wyliczeń (np. dodatków, urlopów).

- KPI.OK-4 Terminowość: Czas realizacji zadań.

Cel: Zapewnienie zgodności z terminami ustawowymi i regulacyjnymi oraz wewnętrznymi standardami obsługi zadań, np. badania, rozliczenia, zgłoszenia do ZUS itp.

- KPI.OK-5 Błędy: Udział błędów wymagających dodatkowej pracy na 100 uruchomień procesu.

Cel: Obniżenie kosztu jednostkowego obsługi spraw, poprzez mniejszą liczbę poprawek, korekt i reklamacji. Zwiększenie dostępności pracowników do zadań merytorycznych (analiza, doradztwo), zamiast naprawiania błędów.



KPMG jest globalną organizacją niezależnych firm świadczących usługi profesjonalne z zakresu audytu, doradztwa podatkowego i doradztwa gospodarczego. KPMG jest marką, pod którą działają firmy członkowskie KPMG International Limited ("KPMG International") i świadczą usługi profesjonalne. Nazwa KPMG odnosi się do poszczególnych firm członkowskich w ramach organizacji KPMG lub do jednej lub większej liczby firm członkowskich łącznie.

Firmy KPMG działają w 142 krajach zatrudniając 275 000 partnerów i pracowników na całym świecie. Każda firma KPMG jest prawnie odrębnym i oddzielnym podmiotem. Każda firma członkowska KPMG jest odpowiedzialna za swoje własne obowiązki i zobowiązania.

KPMG International Limited jest prywatną spółką angielską z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji. KPMG International Limited i podmioty z nią powiązane nie świadczą usług na rzecz klientów.

Więcej informacji na temat naszej struktury znajduje się na stronie: home.kpmg/governance.

W Polsce KPMG działa od 1990 roku. Obecnie zatrudnia ponad 2300 pracowników w Warszawie, Krakowie, Poznaniu, Wrocławiu, Gdańsku, Katowicach i Łodzi.

Informacje zawarte w niniejszej publikacji mają charakter ogólny i nie odnoszą się do sytuacji konkretnej osoby lub firmy. Pomimo, iż staramy się dostarczać dokładne i aktualne informacje, nie możemy zagwarantować, że takie informacje będą aktualne na dzień ich otrzymania lub że będą nadal aktualne w przyszłości. Nikt nie powinien podejmować decyzji na podstawie takich informacji bez odpowiedniego profesjonalnego doradztwa po dokładnym zbadaniu konkretnej sytuacji.

© 2026 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k., polska spółka komandytowa i członek globalnej organizacji KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Limited, prywatną spółką angielską z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji. Wszelkie prawa zastrzeżone.



**Funded by
the European Union**

Visit our website:



Find out more
about the Technical
Support Instrument:

