

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

Raport z analizy sytuacji bieżącej

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 |
| 1.2 Tło projektu | 7 |
| 2. Podsumowanie zarządcze | 10 |
| 2.1 Kluczowe wnioski z analizy dojrzałości zarządzania procesowego | 10 |
| 2.2 Kluczowe wnioski z analizy wybranych procesów HR | 11 |
| 3. Podejście do realizacji prac | 13 |
| 3.1 Urzędy uczestniczące w projekcie..... | 13 |
| 3.2 Podejście wykonawcze | 13 |
| 3.3 Kluczowe aktywności | 16 |
| 4. Model dojrzałości zarządzania procesowego | 17 |
| 4.1 Definicja Zarządzania Procesowego | 17 |
| 4.2 Model dojrzałości i jego wymiary..... | 17 |
| 4.3 Ocena obecnego stanu zarządzania procesowego | 18 |
| 4.4 Analiza barier, ryzyka i problemów | 26 |
| 4.5 Aktualne oczekiwania względem stanu docelowego | 28 |
| 4.6 Wymagania w celu osiągnięcia stanu docelowego | 33 |
| 4.7 Projekty i inicjatywy realizowane przez urzędy | 35 |
| 5. Analiza procesów w obszarze HR..... | 38 |
| 5.1 Nabór | 38 |
| 5.2 Zatrudnianie pracownika i wdrożenie do pracy (onboarding) | 42 |
| 5.3 Ocena okresowa | 46 |
| 5.4 Szkolenia i rozwój..... | 49 |
| 5.5 Obsługa kadrowa | 53 |
| 6. Załączniki..... | 61 |
| Załącznik nr 1: Prezentacja: Kick-off dla urzędów uczestniczących w projekcie (plik pdf) | 61 |
| Załącznik nr 2: Prezentacja: Warsztat: Wstępne wnioski analizy As-Is (plik pdf)..... | 61 |
| Załącznik nr 3: Kwestionariusz dojrzałości procesowej (plik excel)..... | 61 |
| Załącznik nr 4: Lista urzędów uczestniczących w projekcie | 61 |

Słownik pojęć

| Pojęcie | Definicja |
|---|--|
| BPM | (ang. Business Process Management) Zarządzanie procesami biznesowymi, czyli uporządkowane i systematyczne podejście do identyfikowania, projektowania, realizacji, monitorowania oraz doskonalenia procesów organizacyjnych w celu zwiększenia ich efektywności, jakości, przejrzystości oraz zgodności z obowiązującymi regulacjami i celami organizacji. |
| 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. |
| GUS | Główny Urząd Statystyczny, centralny organ administracji rządowej odpowiedzialny za prowadzenie statystyki publicznej w Polsce, w tym gromadzenie, przetwarzanie, analizowanie i udostępnianie danych statystycznych dotyczących sytuacji społecznej, gospodarczej i demograficznej kraju, zgodnie z krajowymi i innymi standardami statystycznymi. |
| 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. |
| Model dojrzałości zarządzania procesowego | (ang. Process Management Maturity Model) Ustrukturyzowane podejście/narzędzie pozwalające przeanalizować i ocenić na ile uporządkowane i jak zaawansowane jest zarządzanie procesami w organizacji, integrujące perspektywy ludzi, technologii, danych, strategii i efektywności operacyjnej. |
| 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. |

| 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. |
| Ustawa o służbie cywilnej | Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej, regulująca zasady dostępu, organizacji i funkcjonowania służby cywilnej w administracji rządowej. |
| Zarządzanie procesowe | (ang. Process-oriented management) Holistyczne podejście do kierowania organizacją, w którym centralnym obiektem zarządzania są procesy biznesowe, tj. uporządkowane, powtarzalne sekwencje działań, których celem jest dostarczenie konkretnej, mierzalnej wartości dla odbiorców – klienta wewnętrznego lub zewnętrznego, np. produktu, usługi czy rozwiązanie problemu. |
| ZUS | (ang. Social Insurance Institution of Poland) 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. |

Zródło: Opracowanie własne KPMG

1. Wprowadzenie

Raport z analizy sytuacji bieżącej (tzw. Current situation analysis Report) został opracowany 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.

Głównymi celami projektu są:

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

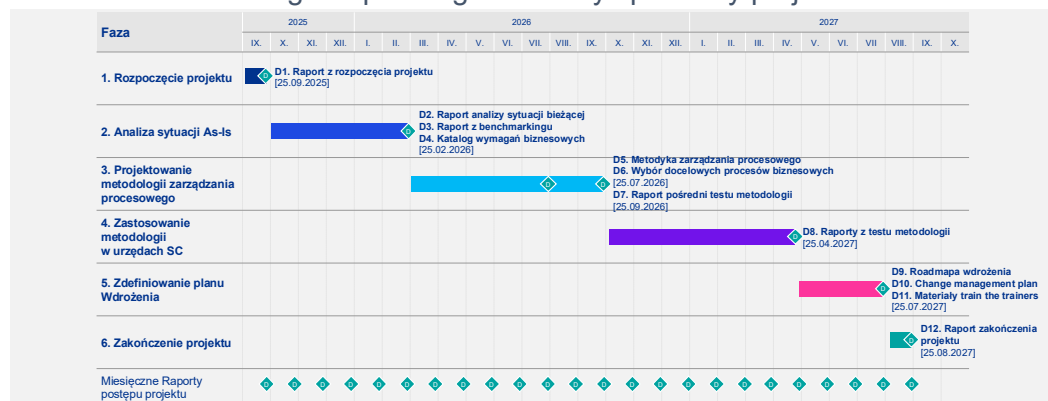
Głównymi produktami projektu są:

- **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 głównego Beneficjenta (KPRM) oraz 28 uczestniczących urzędów.

Realizacja projektu została podzielona na sześć faz.

Schemat 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 podsumowania z analizy sytuacji bieżącej (Raport z analizy sytuacji bieżącej).

1.2 Tło projektu

Służba cywilna stanowi istotny filar państwa, którego zadaniem jest realizacja polityk publicznych i świadczenie obywatelom niezbędnych usług. Sprawnie funkcjonująca służba cywilna jest niezbędna dla wspierania stabilności, zapewnienia efektywnego działania instytucji, zaspokajania i wspierania potrzeb społecznych oraz podtrzymywania zaufania między obywatelami, a państwem.

Podstawową misją służby cywilnej w Polsce, zgodnie z Konstytucją RP, jest wykonywanie zadań państwa w sposób neutralny politycznie, bezstronny, zawodowy, i rzetelny. Rola, status i regulacje dotyczące służby cywilnej zostały szczegółowo określone w ustawie z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej, która określa główny cel służby cywilnej jako zapewnienie realizacji kluczowych działań niezbędnych do funkcjonowania państwa. Prezes Rady Ministrów Rzeczypospolitej Polskiej jest zwierzchnikiem służby cywilnej, który powołuje Szefa Służby Cywilnej. Szef Służby Cywilnej realizuje zadania określone w ustawie, w tym:

- kieruje procesem zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej,
- gromadzi informacje dotyczące korpusu służby cywilnej,
- opracowuje projekty aktów normatywnych dotyczących służby cywilnej,
- monitoruje i nadzoruje wykorzystanie środków przeznaczonych na wynagrodzenia i szkolenia członków służby cywilnej.

W Polsce służba cywilna funkcjonuje w 1 742 urzędach. Przeciętne zatrudnienie we wszystkich urzędach w 2025 r. wynosiło 123 201 etatów, a 7 988 osób to urzędnicy służby cywilnej¹. Służbę cywilną w Polsce można podzielić na 7 głównych kategorii urzędów:

- ministerstwa z KPRM,
- urzędy centralne.
- urzędy wojewódzkie,
- krajowa Administracja Skarbowa,
- wojewódzka administracja zespolona,
- powiatowa administracja zespolona,
- pozostała administracja niezespolona.

Znaczna liczba urzędów sprawia, że zarządzanie, funkcjonowanie i optymalizacja działań w ramach służby cywilnej stanowią wymagające zadanie. Wiele urzędów w służbie cywilnej, nawet tych wykonujących zbliżone funkcje w różnych województwach, realizuje podobne zadania w różny sposób i w ramach rozbieżnych procesów. Ograniczenia w jednolitości procesów mogą przyczyniać się do nieefektywności, a w konsekwencji procesy mogą ulegać opóźnieniom, blokując zasoby i utrudniając terminowe rezultaty.

¹ Dane ze Sprawozdania Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej w 2025 roku, źródło: <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/sprawozdaniessc>.

Służba cywilna stoi przed wieloma wyzwaniami i aktywnie poszukuje rozwiązań. Jednym z głównych wyzwań jest starzenie się kadr i trudności związane z zastępowaniem pracowników.² Według badania Komisji Europejskiej „Zadowolenie z usług administracyjnych: opinie obywateli na temat jakości, dostępności i niezawodności”, respondenci w Polsce postrzegają administrację publiczną jako stosunkowo złożoną, a świadczenie usług jest niekiedy postrzegane jako wolniejsze lub bardziej wymagające w porównaniu z innymi krajami UE.³ W kontekście europejskim Polska wypada stosunkowo słabiej pod względem postrzegania atrakcyjności administracji publicznej jako pracodawcy.

Szef Służby Cywilnej aktywnie wspiera podnoszenie kompetencji w korpusie służby cywilnej, co znajduje odzwierciedlenie w organizacji szkoleń centralnych, Programie dzielenia się wiedzą w służbie cywilnej⁴, Programie mentoringowym w służbie cywilnej⁵ oraz kursach dostępnych w Systemie e-learningowym służby cywilnej⁶ dla wszystkich członków korpusu.

Pomimo licznych wyzwań, przed którymi stoi polska służba cywilna, podejmowane są ciągłe wysiłki na rzecz usprawnienia jej funkcjonowania poprzez realizację szeroko zakrojonych projektów. Wdrażanie e-usług i narzędzi cyfrowych nie tylko poprawia dostępność dla obywateli, ale także umożliwia istotne transformacje w samej służbie cywilnej. Urzędy dostosowują swoje procesy, modernizują przepływy pracy oraz zwiększają efektywność.

Na przestrzeni lat podjęto również szereg różnorodnych inicjatyw mających na celu stworzenie warunków do rozwoju, wyposażając pracowników służby cywilnej w niezbędne kompetencje do usprawnienia i ujednoczenia procesów w różnych działach służby cywilnej. W wyniku wdrożonych projektów, a także kursów i szkoleń organizowanych przez Departament Służby Cywilnej w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów wiele osób nabyło kluczowe kompetencje potrzebne do efektywnej pracy w urzędzie.

Sprawna i kompetentna obsługa skraca czas poświęcany na sprawy administracyjne, pozwalając pracownikom skupić się na innych obowiązkach zawodowych. Usprawnione i efektywne procesy zwiększają zaufanie społeczne do instytucji, poprawiają ogólne doświadczenia klientów i przyczyniają się do bardziej pozytywnego postrzegania usług publicznych.

Służba cywilna ułatwia obywatelom dostęp do podstawowych usług, zarówno osobiście, jak i online. Uproszczenie i usprawnienie świadczenia usług publicznych zmniejsza zarówno nakład pracy, jak i czas niezbędny do realizacji zadań administracyjnych. Bardziej dostępne usługi zmniejszają obciążenia administracyjne zarówno osób fizycznych, jak i przedsiębiorstw, zwiększając udział w życiu gospodarczym – zwłaszcza małych przedsiębiorstw. Postęp cyfryzacji w urzędach publicznych może zminimalizować konieczność osobistych wizyt i zniwelować luki w dostępie dla grup wrażliwych, takich jak osoby starsze, osoby z niepełnosprawnościami czy mieszkańcy wsi. Ponadto, redukcja nadmiernej biurokracji i usprawnienie procedur znacząco zmniejszają wysiłek związany z wykonywaniem zadań administracyjnych.

² Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby – Serwis Służby Cywilnej – Portal Gov.pl; 23.01.2025.

³ Satysfakcja z usług administracyjnych: opinie obywateli na temat jakości, dostępności i niezawodności; prezentacja Eurobarometru lipiec-sierpień 2025.

⁴ <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/program-dzielenia-sie-wiedza-w-sluzbie-cywilnej>

⁵ <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/program-mentoringowy-w-sluzbie-cywilnej>

⁶ <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/system-e-learningowy-sluzby-cywilnej>

Ustrukturyzowane procesy mogą:

- zmniejszyć obciążenie pracowników,
- usprawnić pracę,
- zwiększyć efektywność działania,
- ułatwić automatyzację,
- poprawić komunikację.

Uproszczone i przyjazne dla użytkownika procesy tworzą bardziej pozytywne doświadczenia, umożliwiając jednostkom sprawną i pewną współpracę z instytucjami publicznymi, bez zbędnych opóźnień i frustracji. Obywatele nie muszą stać w długich kolejkach, rozszyfrowywać skomplikowanych formularzy ani zмагаć się z niejasnymi przepisami. Co więcej, przejrzyste procedury dają obywatelom pewność, że wszystkie sprawy są rozpatrywane uczciwie i zgodnie z prawem. Kiedy obywatele widzą, że decyzje są podejmowane bezstronnie i rzetelnie, chętniej korzystają z usług publicznych i wspierają sprawne funkcjonowanie państwa.

Istotnym uzupełnieniem są wewnętrzne procesy HR, które mają bezpośredni wpływ na jakość świadczonych usług publicznych. Kiedy rekrutacja, wdrożenie do pracy, ocena okresowa czy działania wspierające rozwój pracowników są zorganizowane w sposób spójny, nowoczesny i transparentny, urzędnicy mogą pracować efektywniej i z większym poczuciem świadomości swoich ról. Jasne ścieżki odpowiedzialności oraz dostęp do właściwych narzędzi i szkoleń zmniejszają ryzyko błędów oraz skracają czas realizacji spraw w procesach wewnętrznych. Dzięki temu pracownicy są lepiej przygotowani oraz poprawia się ich motywacja i zaangażowanie w realizację bieżących zadań.

Działania podejmowane w projekcie we współpracy z 28 urzędami, będą wspierały służbę cywilną w procesie wdrażania lub doskonalenia zarządzania procesowego, ze szczególnym uwzględnieniem wybranych procesów HR.

2. Podsumowanie zarządcze

Celem zrealizowanej fazy było zbadanie dojrzałości zarządzania procesowego (ze szczególnym uwzględnieniem wybranych procesów HR) na podstawie kwestionariuszy i wywiadów w 28 urzędach.

2.1 Kluczowe wnioski z analizy dojrzałości zarządzania procesowego

Przeprowadzona analiza pokazuje, że urzędy mają bardzo ambitne plany rozwojowe w obszarze zarządzania procesowego. Aby te aspiracje przełożyć na realny postęp w perspektywie najbliższych trzech lat, konieczne jest ich urealnienie i uporządkowanie, w tym wyznaczenie mierzalnych celów pośrednich, dopasowanych do obecnych możliwości organizacyjnych i finansowych. Głównymi barierami hamującymi tempo dojścia do stanu docelowego (w perspektywie do drugiej połowy 2028 roku) są:

- brak jednolitych standardów i wspólnego słownika pojęć,
- niedopasowanie zasobów i kompetencji do skali planowanych programów,
- niesystematyczne wsparcie kierownictwa w części instytucji oraz
- potencjalne ograniczenia budżetowe.

Równolegle widoczna jest silna potrzeba szerszego wykorzystania technologii – w tym narzędzi automatyzujących – aby zwiększyć efektywność realizacji procesów i przejrzystość wyników.

- **Plany a ich realność.** Zdefiniowany stan docelowy w stosunku do aktualnego poziomu dojrzałości jest ambitny i mobilizujący, jednak bez przełożenia na realistyczną ścieżkę dojścia rodzi ryzyko rozproszenia wysiłków i spadku motywacji zespołów. Plany na najbliższe 3 lata powinny być określone bardziej realistycznie, dzięki czemu będą osiągalne przy obecnych możliwościach poszczególnych instytucji. Konieczne jest określenie ścieżki dojścia, kamieni milowych oraz cykliczne przeglądy postępów, tak aby plany zostały powiązane z faktyczną zdolnością instytucji do przeprowadzenia zmian.
- **Standaryzacja i spójność metodyczna.** Zróżnicowane interpretacje zasad zarządzania procesowego wskazują na brak wspólnego rozumienia pojęć oraz jednolitych wzorców i standardów. W rezultacie, bez ujednocionej metodyki, jasno zdefiniowanych ról i spójnych szablonów, trudno zapewnić wysoką jakość i porównywalność efektów. Wspólny słownik pojęć, standardowe wzorce kart procesu i jednoznaczna odpowiedzialność właścicieli procesów stanowią kluczowy warunek konsekwentnego i spójnego wdrażania zmian.
- **Zasoby i kompetencje.** Skala i złożoność planowanych działań wykraczają poza obecnie dostępne w urzędach zasoby kadrowe i poziom kompetencji analitycznych, technologicznych i adaptacyjnych. Bez ukierunkowanego rozwoju kompetencji, adekwatnej alokacji zasobów i wsparcia zewnętrznego (tam gdzie to zasadne), mogą powstawać wąskie gardła wpływające na tempo wdrożeń i stabilność rezultatów.
- **Rola kierownictwa.** Tam, gdzie wsparcie ze strony kierownictwa jest ograniczone lub niespójne, decyzje dotyczące priorytetów i podziału zasobów stają się rozproszone, a zmiany procesowe tracą tempo. Konsekwentne wsparcie liderów, jasne zasady

podejmowania decyzji oraz wyraźna komunikacja z najwyższego szczebla są kluczowe, aby nadać transformacji trwały charakter i zapewnić odpowiedzialność właścicieli procesów.

- **Ograniczenia budżetowe.** Wydatki związane z wdrożeniem zarządzania procesowego wymagają jasnego ustalania priorytetów i skupienia się na inicjatywach, które przynoszą największą wartość. Rozproszone inwestycje zwiększają koszty i opóźniają osiągnięcie korzyści. Podejście zwinne – oparte na planowaniu i regularnej ocenie rezultatów – pomaga utrzymać dyscyplinę finansową i przyspieszyć realizację najbardziej efektywnych działań.
- **Technologia i automatyzacja.** Widoczna jest potrzeba lepszego wykorzystania technologii i narzędzi automatyzacji, aby procesy były realizowane i monitorowane w sposób bardziej efektywny. Technologie mogą znacząco podnieść jakość, szybkość i przejrzystość działania, o ile są wdrażane spójnie z metodyką procesową oraz opierają się na wiarygodnych danych. Utworzenie centralnego repozytorium procesów, stosowanie jasnych mierników efektywności oraz wdrażanie automatyzacji w obszarach o wysokiej powtarzalności pozwala osiągnąć wymierne korzyści i ułatwić systematyczne doskonalenie procesów.

Podsumowując, wyniki analizy wskazują, że osiągnięcie dojrzałego modelu zarządzania procesowego wymaga zarówno uporządkowania podstaw metodycznych, jak i wzmocnienia zdolności organizacyjnych. Kluczowe będzie jednocześnie podnoszenie kompetencji, zapewnienie stabilnego wsparcia kierownictwa oraz selektywne inwestowanie w technologie o najwyższym potencjale zwrotu. Skoncentrowane, konsekwentne działania w tych obszarach pozwolą urzędom skutecznie przełożyć ambicje rozwojowe na trwałe i mierzalne rezultaty.

2.2 Kluczowe wnioski z analizy wybranych procesów HR

Przeprowadzona analiza pięciu kluczowych procesów HR w 28 badanych urzędach ujawniła wysoki poziom rozproszenia działań, duży udział czynności manualnych oraz brak spójnych, jednolitych narzędzi wspierających. Obserwacje te wskazują na istotne ograniczenia dla efektywności operacyjnej, spójności informacji i terminowości działań HR.

Poniżej przedstawione zostały najważniejsze obserwacje dla każdego z procesów:

- **Proces naboru** jest silnie rozproszony systemowo, oparty na manualnej obsłudze i dokumentach papierowych. Ograniczona automatyzacja obniża efektywność i spójność procesu. Brak jednego narzędzia, które integrowałoby dane i automatyzowałoby kluczowe kroki, powoduje rozproszenie danych oraz angażuje znacząco zasoby kadrowe.
- **Zatrudnianie pracownika i wdrożenie do pracy (onboarding)** cechuje się zmiennością sposobu realizacji i niskim stopniem automatyzacji, co w połączeniu z rozproszoną dokumentacją i brakiem jednego mechanizmu koordynacji powoduje trudności w sprawnym przygotowaniu nowego pracownika oraz obniża jakość jego doświadczeń.
- **Oceny okresowe** są w większości badanych instytucji prowadzone przy wykorzystaniu dokumentów papierowych lub ich skanów, co wiąże się z dużą liczbą czynności manualnych. Arkusze i wymagane elementy oceny wynikają z rozporządzeń, natomiast proces jest obsługiwany w różnych narzędziach i często bez spójnego elektronicznego przebiegu oraz przy ręcznym przenoszeniu danych, co utrudnia terminową i sprawną

realizację ocen. Ograniczone wsparcie narzędziowe utrudnia także agregowanie i analizę danych z ocen oraz pełniejsze wykorzystanie wyników w działaniach rozwojowych.

- **Proces szkoleń i rozwoju** jest zróżnicowany i rozproszony, oparty na wielu narzędziach i ręcznym przetwarzaniu danych, w powiązaniu z brakiem automatycznego generowania rejestru szkoleń oraz niską automatyzacją całego procesu, co znacząco obniża jego efektywność operacyjną. Dominujące czynności manualne w połączeniu z niską automatyzacją i brakiem spójnych danych utrudniają możliwości analityczne, strategiczne planowanie i monitorowanie aktywności rozwojowych.
- **Obsługa kadrowa** jest realizowana w różnych modelach i na zróżnicowanym poziomie szczegółowości. Procesy te charakteryzują się dużym rozproszeniem informacji, a ich realizacja wymaga wielu działań manualnych, co ogranicza możliwość standaryzacji oraz utrudnia zapewnienie spójności działań w urzędach. Brakuje również jednego narzędzia, które integrowałoby dane i automatyzowało kluczowe kroki.

Podsumowując, powyższe obserwacje i zidentyfikowane wyzwania w obszarze HR mają charakter systemowy i dotyczą wszystkich analizowanych procesów, wskazując na potrzebę ich ujednoczenia oraz znaczącego zwiększenia poziomu cyfryzacji. Rozproszenie narzędzi i dominacja czynności manualnych obniżają efektywność operacyjną oraz utrudniają zarządzanie informacją. Wyniki analizy przeprowadzonej w badanych urzędach potwierdzają potrzebę wdrożenia nowoczesnych, zintegrowanych rozwiązań, które usprawnią realizację zadań HR i podniosą jakość obsługi kadrowej.

3. Podejście do realizacji prac

Podejście zastosowane do analizy sytuacji obecnej nakierowane było na kompleksowe zrozumienie aktualnej sytuacji w zakresie zarządzania procesowego oraz wybranych procesów HR, identyfikacji obszarów usprawnień i potencjału rozwojowego oraz określeniu potrzeb i oczekiwań uczestników, spośród 28 instytucji biorących udział w projekcie.

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

Zastosowane podejście koncentrowało się na wspólnym wypracowaniu i potwierdzeniu metody realizacji analizy stanu obecnego oraz współpracy z uczestnikami. Analiza stanu obecnego była oparta na ośmiu wymiarach dojrzałości procesowej i obejmowała przegląd dokumentów, realizację badania kwestionariuszowego oraz przeprowadzenie wywiadów uzupełniających.

Wstępna wersja kwestionariusza do oceny dojrzałości zarządzania procesowego została omówiona podczas warsztatów z przedstawicielami wybranych urzędów, a po zatwierdzeniu przez KPRM, wersja zaktualizowana została skierowana do wypełnienia przez przedstawicieli urzędów biorące udział w projekcie. Po wypełnieniu kwestionariuszy, przeprowadzono wywiady uzupełniające, aby doprecyzować przekazane informacje.

Wyniki poszczególnych działań zostały podsumowane i zaprezentowane KPRM oraz SG REFORM. Zebrane informacje posłużyły do opracowania raportu z analizy stanu obecnego oraz katalogu wymagań biznesowych.

Opracowanie kwestionariusza

W celu zebrania informacji niezbędnych do analizy stanu obecnego, przygotowano kompleksowy kwestionariusz do pozyskania informacji z obszarów:

- model dojrzałości zarządzania procesowego,
- katalog procesów HR,
- bariery, ryzyka i problemy,
- projekty i inicjatywy.

Kwestionariusz zawierał również instrukcję wypełnienia oraz przykład opisu procesu. Przykład został wybrany oraz przygotowany we współpracy z przedstawicielami Biura Kadr i Rozwoju Zawodowego KPRM.

W obszarze modelu dojrzałości zarządzania procesowego ankietowani dokonali samooceny w ramach pięciostopniowej skali, dla 8 kluczowych wymiarów analizy:

1. **Model zarządzania procesowego** – struktura organizacyjna i metodyczna, która opisuje sposób identyfikacji, projektowania, monitorowania, doskonalenia i zarządzania procesami w organizacji,
2. **Właścicielstwo procesów** – przypisana rola w organizacji, odpowiedzialna za nadzorowanie, doskonalenie i osiągnięcie celów danego procesu,
3. **Ludzie** – wiedza i zrozumienie pracowników organizacji w zakresie zarządzania procesowego,
4. **Procesy** – analiza procesów, zasady i standardy prowadzenia dokumentacji procesowej,
5. **Technologia** – narzędzia wspierające zarządzanie dokumentacją procesową,
6. **Pomiary procesów** – wykorzystanie kluczowych wskaźników efektywności,
7. **Przeglądy procesów** – cykliczne monitorowanie i ocena procesów,
8. **Ryzyka i kontrole** – zarządzanie ryzykiem oraz cykliczne kontrole procesów.

W ramach oceny poziomu dojrzałości zarządzania procesowego uczestnicy określali aktualny poziom zaawansowania z perspektywy procesów realizowanych w całej organizacji oraz wskazywali docelowy, pożądaný poziom, planowany do osiągnięcia w perspektywie najbliższych trzech lat. W tym obszarze ankietowani mogli określić również czynniki ograniczające, wpływające na rozwój zarządzania procesowego oraz wskazać główne potrzeby wspierające osiągnięcie stanu docelowego.

W ramach oceny wybranych procesów HR poprzez badanie kwestionariuszowe pozyskano informacje na temat procesów i aktywności z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. W ramach ankiety zdefiniowanych zostało 5 procesów podstawowych:

1. **Nabór,**
2. **Zatrudnienie pracownika i wdrożenie do pracy (onboarding),**
3. **Ocena okresowa pracowników,**
4. **Szkolenia i rozwój zawodowy,**
5. **Obsługa kadrowa.**

W ramach badania kwestionariuszowego istniała również możliwość opisania dodatkowych procesów, zidentyfikowanych przez uczestników projektu jako istotne, z uwagi na potrzebę ich usprawnienia lub problemy związane z ich realizacją. Lista procesów podstawowych została potwierdzona z KPRM.

Ankietowani poproszeni zostali również o przekazanie informacji na temat barier, ryzyka lub problemów, które wpływają lub mogą wpływać na realizację zadań lub celów danej organizacji w ramach rozwoju zarządzania procesowego.

Ankietowani mogli również opisać projekty i inicjatywy zrealizowane w ostatnich latach, aktualnie realizowane lub przewidziane do realizacji w najbliższym czasie, które powiązane są z zarządzaniem procesowym w organizacji.

Warsztat walidacyjny

Aby zweryfikować kwestionariusz przed rozpoczęciem badania wśród uczestniczących instytucji, przeprowadzono 3 listopada 2025 r. warsztat walidacyjny. W wydarzeniu uczestniczyli przedstawiciele 19 urzędów.

Głównym celem warsztatu było omówienie zawartości kwestionariusza, w tym jego konstrukcji oraz zakresu merytorycznego, który miał umożliwić ocenę dojrzałości zarządzania procesowego oraz procesów HR wśród instytucji uczestniczących w projekcie.

W ramach warsztatu walidacyjnego pozyskano informacje zwrotne, a następnie skorygowano kwestionariusz. Uwzględniono uwagi zgłaszane przez uczestników oraz dostosowano konstrukcję kwestionariusza do potrzeb i możliwości instytucji uczestniczących. Potwierdzono, że treść kwestionariusza była zrozumiała i nie budziła wątpliwości, co w efekcie umożliwiło sprawną realizację procesu wypełniania kwestionariusza oraz pozyskanie danych i informacji umożliwiających przeprowadzenie zakładanych analiz.

Współpraca z uczestnikami

Uzgodnione kwestionariusze przekazano uczestnikom do uzupełniania i odesłania wraz z przykładowymi materiałami dotyczącymi obowiązującej dokumentacji w obszarze zarządzania procesowego i procesów HR. Wszystkie instytucje biorące udział w projekcie przekazały wypełnione ankiety. Dodatkowo, część uczestników udostępniła aktualną dokumentację procesową, w tym:

- zarządzenia dotyczące zarządzania procesowego,
- instrukcje zarządzania procesowego, w tym monitorowania i wprowadzania zmian,
- listy procesów,

- przykładowe karty, mapy i modele procesów,
- zarządzenia, regulaminy instrukcje w obszarze HR.

W ramach dalszych prac zorganizowano i przeprowadzono spotkania uzupełniające z wszystkim urzędami biorącymi udział w projekcie. Podczas spotkań omówiono aktualny stan zarządzania procesowego w poszczególnych urzędach, w tym wyniki samooceny urzędów. Przedyskutowano również realizowane procesy HR, zidentyfikowane ryzyka i trudności, a także doprecyzowano indywidualny kontekst oraz podejście poszczególnych instytucji do zarządzania procesowego.

3.3 Kluczowe aktywności

Faza 2 rozpoczęła się **1 października 2025**. Poniżej wymieniono kluczowe aktywności zrealizowanych prac.

- **9 października 2025**: spotkanie rozpoczynające projekt (Kick off) z przedstawicielami urzędów zaangażowanymi w projekt.
- **3 listopada 2025**: warsztat walidacji podejścia do Fazy 2, omówienie kwestionariusza w zakresie oceny dojrzałości zarządzania procesowego oraz procesów HR.
- **14 listopada 2025**: zaopiniowanie kwestionariusza przez przedstawicieli KPRM oraz zgoda na przekazanie ich do uczestników projektu na potrzeby realizacji raportu z analizy sytuacji bieżącej.
- **14 listopada 2025**: przekazanie kwestionariusza do urzędów.
- **7 stycznia 2026**: rozpoczęcie realizacji wywiadów uzupełniających z przedstawicielami urzędów.
- **30 stycznia 2026**: zakończenie realizacji wywiadów uzupełniających z przedstawicielami urzędów.
- **13 lutego 2026**: dystrybucja materiałów podsumowujących wyniki zrealizowanych prac do przedstawicieli KPRM oraz SG REFORM.
- **16 lutego 2026**: warsztat walidacji wyników prac zrealizowanych w ramach Fazy 2, w którym udział wzięli przedstawiciele KPRM.
- **25 lutego 2026**: przekazanie wersji wstępnej Raportu z analizy sytuacji bieżącej (tzw. Current Situation Analysis Report) do KPRM oraz SG REFORM.

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

Rezultaty prac opisane zostały w dalszej części Raportu.

4. Model dojrzałości zarządzania procesowego

Zakres prac w ramach analizy modelu dojrzałości zarządzania procesowego objął kompleksowe zbadanie aktualnej sytuacji w zakresie zarządzania procesowego w 28 urzędach uczestniczących w projekcie.

Realizacja analizy została oparta na metodyce badającej stan obecny w ośmiu wymiarach dojrzałości, stanowiących podstawowe ramy oceny. Przyjęte podejście umożliwiło uzyskanie spójnego obrazu aktualnej dojrzałości zarządzania procesowego w poszczególnych instytucjach oraz identyfikację priorytetowych obszarów rozwoju i potrzeb/wymagań do osiągnięcia stanu docelowego w perspektywie do drugiej połowy 2028 roku.

Przeprowadzona analiza koncentrowała się na:

- ocenie obecnego poziomu zarządzania procesowego, w tym stosowanych praktyk, struktur i sposobów współpracy,
- zbadaniu działań, narzędzi i inicjatyw związanych z zarządzaniem procesowym,
- określeniu istniejących kompetencji i zdolności organizacyjnych wspierających zarządzanie procesowe,
- identyfikacji potrzeb i oczekiwań względem pożądanego stanu docelowego.

4.1 Definicja Zarządzania Procesowego

Zarządzanie procesowe to holistyczne podejście do kierowania organizacją, w którym centralnym obiektem zarządzania są procesy biznesowe, tj. uporządkowane, powtarzalne sekwencje działań, których celem jest dostarczenie konkretnej, mierzalnej wartości dla odbiorców – klienta wewnętrznego lub zewnętrznego, np. produktu, usługi czy rozwiązanie problemu.

Stosując takie podejście, organizacja identyfikuje, dokumentuje, mierzy i doskonali całościowe (od punktu wejścia do punktu wyjścia) procesy w sposób ciągły, wykorzystując rolę właścicieli procesów, zdefiniowaną architekturę procesową, mierniki biznesowe oraz narzędzia i technologie wspierające. Model zarządzania procesowego zapewnia spójne ramy dla projektowania, analizowania, monitorowania i kontroli oraz optymalizacji i transformacji procesów biznesowych, integrując perspektywy ludzi, technologii, danych, strategii i efektywności operacyjnej. Celem jest stworzenie organizacji, która działa spójnie i przewidywalnie, maksymalizuje efektywność realizowanych działań, potrafi identyfikować i skutecznie reagować na potrzeby zmiany.

4.2 Model dojrzałości i jego wymiary

Model dojrzałości zarządzania procesowego (ang. Process Management Maturity Model) to ustrukturyzowane narzędzie oceny, które pozwala zbadać, na ile uporządkowane, i jak zaawansowane jest zarządzanie procesami w organizacji, w skali od 1 (poziom podstawowy, charakteryzujący się brakiem lub niesformalizowanymi działaniami) do 5 (poziom zaawansowany, gdzie elementy zarządzania procesowego są w pełni zintegrowane oraz systematycznie i ciągle doskonałe).

Dzięki analizie modelu dojrzałości organizacja może określić, w jakim miejscu znajduje się obecnie, jak chciałaby, aby wyglądał docelowy sposób działania oraz jakie kroki muszą zostać wykonane, aby działać skuteczniej, szybciej i bardziej przewidywalnie. Jej

przeprowadzenie pomaga organizacji zrozumieć, jak dobrze radzi sobie z planowaniem, wykonywaniem i doskonaleniem realizowanych działań oraz wskazuje, jakie kolejne kroki powinna podjąć, aby osiągnąć wyższy poziom dojrzałości, tj. rozwijać się w kierunku coraz bardziej efektywnego, spójnego i świadomego zarządzania realizowanymi procesami.

W ramach zrealizowanych prac poddano analizie 8 wymiarów (kluczowych zagadnień) składających się na dojrzałość obszaru zarządzania procesowego w organizacji:

1. **Model zarządzania procesowego** – spójna struktura, 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.
2. **Właścicielstwo procesów** – przypisanie ról i odpowiedzialności w organizacji, odpowiedzialnych m.in. za wyznaczanie wizji realizacji danego procesu oraz jego celów, planowanie przebiegów działań i ich wyników, nadzorowanie jakości, efektywności i wydajności procesu, zapewnianie harmonizacji i standaryzacji oraz podejmowanie działań mających na celu jego doskonalenie i transformację.
3. **Ludzie** – stopień świadomości w organizacji w zakresie obowiązujących zasad, standardów i wzorców zarządzania procesowego. Wymiar ten odnosi się także do kultury organizacyjnej, która buduje świadomość procesów, promuje rozwój standardów oraz współpracy w celu doskonalenia realizowanych działań.
4. **Procesy** – standardy projektowania, analizowania i dokumentacji procesów (ich przebiegów, uczestników, wykorzystywanych danych i narzędzi), które zapewniają ich standaryzację i harmonizację oraz wspierają transfer wiedzy.
5. **Technologia** – zasoby i zakres wsparcia technologicznego do zarządzania procesowego, zapewniające centralne przechowywanie i usystematyzowane przetwarzanie danych i dokumentów. Wymiar ten obejmuje takie elementy technologiczne jak obiegi dokumentacji, platformy i repozytoria danych.
6. **Pomiary procesów** – zasady doboru wskaźników służących do oceny jakości i pomiaru efektywności realizacji procesów, ustalania odpowiedzialności za ich monitorowanie i przeglądy wyników oraz wykorzystania danych do podejmowania decyzji.
7. **Przeglądy procesów** – zasady i kryteria przeprowadzania przeglądu, analizy i oceny procesów oraz realizacji na ich podstawie wymaganych działań doskonalących.
8. **Ryzyka i kontrole** – zasady i standardy identyfikacji zagrożeń i ryzyka w ramach procesów oraz definiowania mechanizmów minimalizujących ich oddziaływanie, zapewniających stabilność oraz jakość realizacji procesów.

4.3 Ocena obecnego stanu zarządzania procesowego

W ramach badania kwestionariuszowego urzędy uczestniczące w projekcie poproszono o dokonanie samooceny każdego z wyżej wymienionych zagadnień z perspektywy wszystkich procesów realizowanych w urzędzie, w tym także procesów z obszaru HR. Wyniki tej oceny przedstawione zostały w kolejnych sekcjach.

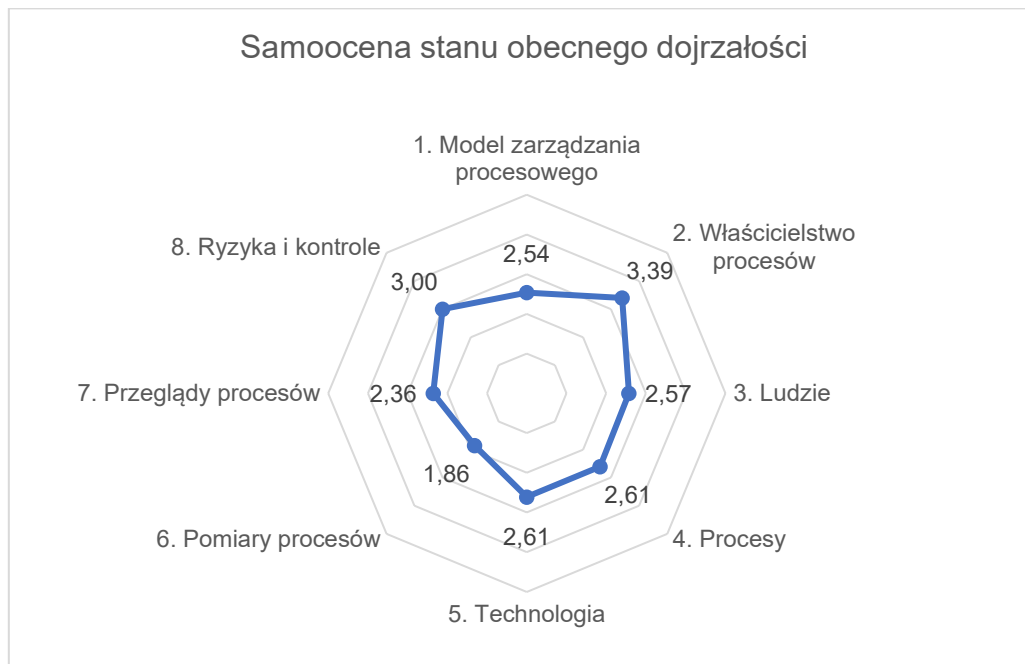
Wyniki badania obecnego poziomu dojrzałości wśród Instytucji

Pierwszym elementem badania kwestionariuszowego było dokonanie przez uczestników projektu oceny aktualnej dojrzałości zarządzania projektowego w ich urzędzie. Na podstawie

przedstawionych definicji poziomów dojrzałości od 1 (najniższego, tj. najmniej dojrzałego) do 5 (najwyższego, tj. najbardziej dojrzałego), przedstawiciele każdej z instytucji określili stan obecny dla każdego z 8 badanych wymiarów modelu.

Poniższy wykres przedstawia średnie oceny na podstawie odpowiedzi udzielonych przez wszystkich 28 uczestników badania.

Wykres 1. Wyniki samooceny obecnego poziomu dojrzałości wśród badanych urzędów



Źródło: Analiza własna KPMG na podstawie odpowiedzi respondentów

Wyniki badania pokazują, że poziom dojrzałości wśród urzędów jest dość zróżnicowany, przy czym większość analizowanych instytucji jest aktualnie na wczesnym etapie dojrzałości procesowej. Średnie oceny dla poszczególnych wymiarów w przedziale od 1,86 do 3,39 pokazują, że organizacje zaczęły wdrażać zarządzanie procesowe, ale jest ono często nieformalne i obejmuje jedynie część realizowanych działań.

Poniżej przedstawione zostały szczegółowe wyniki badania oraz główne spostrzeżenia względem stanu obecnego w każdym z 8 wymiarów modelu dojrzałości.

Wymiar 1: Model zarządzania procesowego

W tabeli 2 przedstawiono podsumowanie samooceny urzędów w badanym wymiarze.

Tabela 2. Podsumowanie samooceny dla wymiaru Model zarządzania procesowego

| Średnia ocena | Liczba instytucji deklarujących aktualną dojrzałość na poszczególnych poziomach | | |
|---------------|---|------------|---------------|
| 2,54 | Poziom 1 – 2: | Poziom 3: | Poziom 4 – 5: |
| | 13 urzędów | 11 urzędów | 4 urzędy |

Źródło: Analiza własna KPMG na podstawie odpowiedzi respondentów

Analiza odpowiedzi 28 urzędów oraz informacje pozyskane w trakcie wywiadów uzupełniających pokazują, że aktualne rozumienie koncepcji zarządzania procesowego nie jest spójne ani jednolite.

Choć w większości badanych urzędów model zarządzania procesowego aktualnie już istnieje, nieliczne instytucje wprowadziły formalne ramy zarządzania procesowego i podejmują działania na rzecz budowania świadomości korzyści z tego podejścia.

Zaobserwowano również dwa podejścia do wdrażania zarządzania procesowego:

- odgórne, oparte na wprowadzonych regulacjach wewnętrznych, np. takich jak zarządzenie dyrektora generalnego ustanawiające stosowanie zarządzania procesowego,
- oddolne, podejmowane przez pojedyncze komórki organizacyjne, koncentrujące się na opisywaniu wybranych procesów.

W trakcie rozmów z przedstawicielami badanych urzędów często powtarzającym się wątkiem była potrzeba opracowania i wdrożenia jednolitych zasad i standardów zarządzania procesowego wraz z kompleksowymi wytycznymi.

Wymiar 2: Właścicielstwo procesów

W tabeli 3 przedstawiono podsumowanie samooceny urzędów w badanym wymiarze.

Tabela 3. Podsumowanie samooceny dla wymiaru Właścicielstwo procesów

| Średnia ocena | Liczba instytucji deklarujących aktualną dojrzałość na poszczególnych poziomach | | |
|---------------|---|-----------|---------------|
| 3,39 | Poziom 1 – 2: | Poziom 3: | Poziom 4 – 5: |
| | 7 urzędów | 6 urzędów | 15 urzędów |

Źródło: Analiza własna KPMG na podstawie odpowiedzi respondentów

W ocenie badanych właścicielstwo procesów jest najmocniejszym wymiarem modelu dojrzałości. Relatywnie dużo urzędów oceniło aktualną sytuację na poziom 4 lub 5. Wywiady

uzupełniające pokazały, że wiele organizacji posiada podstawowe atrybuty tego wymiaru takie jak:

- przypisanie ról właścicieli,
- określenie odpowiedzialności,
- mechanizmy monitorowania i kontroli, najczęściej wynikające z obowiązków ustawowych.

Najwyższa ocena w tym wymiarze sugeruje, że na chwilę obecną znaczna część badanych urzędów posiada już pewne elementy formalnego nadzoru nad procesami oraz ustalone role i obowiązki w ramach procesów.

Należy jednak zauważyć, że w większości analizowanych przypadków urzędy przypisują właścicielstwo na poziomie zadań określonych dla komórek organizacyjnych w regulacjach wewnętrznych (np. w regulaminie organizacyjnym), a nie w odniesieniu do poszczególnych procesów. Z tego powodu można stwierdzić, że dokonana przez część urzędów samoocena była zawyżona.

W komentarzach pojawiają się również wyzwania związane przede wszystkim z silosowością w przypadku odpowiedzialności za procesy i czynności, w które zaangażowana jest większa liczba komórek organizacyjnych. W takich przypadkach zdarza się, że przypisane właścicielstwo nie jest w pełni respektowane, a role i odpowiedzialności w ramach procesów pozostają niejednoznacznie określone.

Wymiar 3: Ludzie

W tabeli 4 przedstawiono podsumowanie samooceny urzędów w badanym wymiarze.

Tabela 4. Podsumowanie samooceny dla wymiaru Ludzie

| Średnia ocena | Liczba instytucji deklarujących aktualną dojrzałość na poszczególnych poziomach | | |
|---------------|---|------------|---------------|
| 2,57 | Poziom 1 – 2: | Poziom 3: | Poziom 4 – 5: |
| | 14 urzędów | 10 urzędów | 4 urzędy |

Źródło: Analiza własna KPMG na podstawie odpowiedzi respondentów

Połowa badanych wskazuje na niski poziom dojrzałości w wymiarze Ludzie w ich urzędach. Wynika to przede wszystkim z niskiej świadomości korzyści oraz ograniczonej wiedzy na temat zarządzania procesowego, co negatywnie wpływa na zaangażowanie pracowników w działania procesowe.

Jedną z najistotniejszych przyczyn takiej oceny jest w opinii respondentów ograniczony dostęp do specjalistów posiadających wiedzę i umiejętności w obszarze zarządzania procesowego w ich urzędach.

Opór i niska motywacja wynikają również z tego, że zadania związane z zarządzaniem procesowym są traktowane jako dodatkowe obowiązki, dokładane pracownikom ponad ich standardowy zakres odpowiedzialności.

Elementami najczęściej wymienianymi wśród wymagań dla rozwoju świadomości zarządzania procesowego są: upowszechnienie standardów i wzorców np. poprzez szkolenia i warsztaty dla pracowników oraz budowanie kultury organizacyjnej nastawionej na procesy, np. poprzez bezpośrednie zaangażowanie kierownictwa urzędu w propagowanie korzyści i wytyczanie kierunków w tym obszarze.

Wymiar 4: Procesy

W tabeli 5 przedstawiono podsumowanie samooceny urzędów w badanym wymiarze.

Tabela 5. Podsumowanie samooceny dla wymiaru Procesy

| Średnia ocena | Liczba instytucji deklarujących aktualną dojrzałość na poszczególnych poziomach | | |
|---------------|---|------------|---------------|
| 2,61 | Poziom 1 – 2: | Poziom 3: | Poziom 4 – 5: |
| | 12 urzędów | 11 urzędów | 5 urzędów |

Źródło: Analiza własna KPMG na podstawie odpowiedzi respondentów

W ramach analizy obecnej sytuacji badane instytucje poproszone zostały o przedstawienie przykładów obowiązującej dokumentacji procesowej w ich urzędach.

Przekazane dokumenty i przeprowadzone wywiady uzupełniające pokazały, że urzędy często traktują regulacje wewnętrzne, takie jak zarządzenia dyrektora generalnego, jako dokumentację procesową, mimo że nie odzwierciedlają one np. pełnego przebiegu procesów lub zakresu zarządzania procesowego.

Jedynie nieliczne instytucje dysponują dokumentacją przygotowaną zgodnie z praktykami zarządzania procesowego, taką jak karty procesów czy mapy procesów.

Jednocześnie stosowane standardy dokumentowania procesów różnią się pomiędzy instytucjami pod kątem struktury i poziomu szczegółowości, co wynika z braku jednolitych wzorców i szablonów. Uczestnicy wywiadów uzupełniających zgłaszali również potrzebę usystematyzowania przeglądu postępów w ramach prac związanych z przygotowaniem dokumentacji procesowej w komórkach organizacyjnych, co zwiększyłoby poziom standaryzacji i jakość.

Istotnym wyzwaniem, wskazywanym przez część uczestniczących w projekcie urzędów, jest aktualizacja istniejącej dokumentacji procesowej, która nie jest wykonywana w sposób systematyczny, mimo przypisanych ról właścicieli.

Wymiar 5: Technologia

W tabeli 6 przedstawiono podsumowanie samooceny urzędów w badanym wymiarze.

Tabela 6. Podsumowanie samooceny dla wymiaru Technologia

| Średnia ocena | Liczba instytucji deklarujących aktualną dojrzałość na poszczególnych poziomach | | |
|---------------|---|-----------|---------------|
| | Poziom 1 – 2: | Poziom 3: | Poziom 4 – 5: |
| 2,61 | 14 urzędów | 7 urzędów | 7 urzędów |

Źródło: Analiza własna KPMG na podstawie odpowiedzi respondentów

Wszystkie instytucje dostrzegają potencjał zastosowania rozwiązań technologicznych służących do zarządzania procesami, w tym ich dokumentowania, modelowania czy analizy. Jednocześnie jedynie nieliczne instytucje dysponują aktualnie narzędziami wspierającymi zarządzanie procesowe.

Badane urzędy wskazują na powszechne korzystanie z aplikacji typu Excel/Word/Visio oraz systemów do obiegu dokumentacji klasy EZD, ale brakuje im narzędzi klasy BPM do modelowania, analizy i integracji danych procesowych. Respondenci są zgodni, że rozwój technologiczny wymaga zabezpieczenia odpowiedniego budżetu oraz uzyskania zgody ze strony kierownictwa na poniesienie wydatków, co w wielu urzędach postrzegane jest jako istotna bariera.

Wymiar 6: Pomiary procesów

W tabeli 7 przedstawiono podsumowanie samooceny urzędów w badanym wymiarze.

Tabela 7. Podsumowanie samooceny dla wymiaru Pomiary procesów

| Średnia ocena | Liczba instytucji deklarujących aktualną dojrzałość na poszczególnych poziomach | | |
|---------------|---|-----------|---------------|
| | Poziom 1 – 2: | Poziom 3: | Poziom 4 – 5: |
| 1,86 | 21 urzędów | 5 urzędów | 2 urzędy |

Źródło: Analiza własna KPMG na podstawie odpowiedzi respondentów

Elementem stanowiącym aktualnie największe wyzwanie dla urzędów jest brak kultury pomiaru i monitorowania przebiegu procesów. Wymiar Pomiary procesów uzyskał najniższą średnią ocenę na poziomie 1,86. W przypadku tego wymiaru zdecydowana większość badanych urzędów (75%) oceniła aktualną sytuację na poziomie 1 lub 2.

Informacje przekazane w trakcie wywiadów uzupełniających wskazują, że urzędy chciałyby mierzyć procesy, ale brakuje im danych, kompetencji oraz narzędzi. Instytucje deklarują przede wszystkim potrzebę rozwoju kompetencji analitycznych w zakresie definiowania i wymiarowania mierników efektywności, a jako największą trudność wskazują określenie właściwych źródeł danych na potrzeby pomiarów oraz zdefiniowanie stabilnych, porównywalnych w czasie mierników dla procesów.

Wymiar 7: Przeglądy procesów

W tabeli 8 przedstawiono podsumowanie samooceny urzędów w badanym wymiarze.

Tabela 8. Podsumowanie samooceny dla wymiaru Przeglądy procesów

| Średnia ocena | Liczba instytucji deklarujących aktualną dojrzałość na poszczególnych poziomach | | |
|---------------|---|-----------|---------------|
| | Poziom 1 – 2: | Poziom 3: | Poziom 4 – 5: |
| 2,36 | 15 urzędów | 9 urzędów | 4 urzędy |

Źródło: Analiza własna KPMG na podstawie odpowiedzi respondentów

Przeglądy procesów są drugim najniżej ocenionym wymiarem modelu dojrzałości. Średnia ocena dojrzałości wyniosła 2,36, a ponad połowa urzędów oceniła aktualną sytuację na poziomie 1 lub 2. Kolejne 9 urzędów wskazało na umiarkowaną dojrzałość.

Większość analizowanych instytucji deklaruje reaktywne podejście do przeglądów procesów, które realizowane są głównie w odpowiedzi na zidentyfikowane nieprawidłowości lub błędy wykryte w trakcie realizacji zadań komórek organizacyjnych. Urzędy często utożsamiają przeglądy procesów z przeglądami wykonywanymi w ramach kontroli zarządczej, mimo że mają one inny zakres i cel. Wyniki takich przeglądów, chociaż mogą przyczyniać się do poprawy funkcjonowania danego obszaru, nie są wykorzystywane do systematycznego doskonalenia procesów realizowanych w obszarze.

W opinii respondentów punktem wyjścia do rozwoju dojrzałości w tym wymiarze musi być przede wszystkim ustalenie i wdrożenie formalnych zasad i procedur przeglądu procesów, w tym kryteriów oceny efektywności i zgodności. Elementem, który również ogranicza dojrzałość w zakresie przeglądów i jest związany z wymiarem Technologia, jest brak wsparcia w postaci narzędzi analitycznych oraz systemów wspierających dokumentację procesów, gromadzenie danych i automatyzację przeglądów na podstawie analizy mierników.

Niska ocena w tych dwóch ostatnich wymiarach (Pomiary procesów i Przeglądy procesów) wskazuje, że podstawowe elementy formalizacji podejścia procesowego, takie jak monitorowanie, pomiary przy wykorzystaniu mierników efektywności czy regularne przeglądy są w chwili obecnej na relatywnie niskim poziomie dojrzałości. To może przekładać się na ograniczone możliwości i zdolność do identyfikacji usprawnień i optymalizacji procesów.

Wymiar 8: Ryzyka i kontrole

W tabeli 9 przedstawiono podsumowanie samooceny urzędów w badanym wymiarze.

Tabela 9. Podsumowanie samooceny dla wymiaru Ryzyka i kontrole

| Średnia ocena | Liczba instytucji deklarujących aktualną dojrzałość na poszczególnych poziomach | | |
|---------------|---|------------|---------------|
| | Poziom 1 – 2: | Poziom 3: | Poziom 4 – 5: |
| 3,00 | 5 urzędów | 18 urzędów | 5 urzędów |

Źródło: Analiza własna KPMG na podstawie odpowiedzi respondentów

Ryzyka i kontrole są aktualnie drugim najwyżej ocenianym wymiarem z średnią oceną 3,00. Rozkład poszczególnych odpowiedzi wskazuje na umiarkowaną dojrzałość wśród większości uczestników (18 instytucji oceniło swój aktualny poziom na 3).

Urzędy wskazują, że posiadają zdefiniowane podejścia do identyfikacji, oceny i monitorowania ryzyka. Stosowane mechanizmy oceny ryzyka i kontroli powiązane są najczęściej z okresową kontrolą zarządczą w danym obszarze oraz cyklicznymi audytami wewnętrznymi, a nie z zarządzaniem procesowym.

Wyniki rozmów uzupełniających wskazują, że zakres identyfikowanego ryzyka koncentruje się przede wszystkim na zadaniach, a nie na ryzyku wynikającym z przebiegu lub jakości procesów. Brakuje stosowania mechanizmów monitorowania ryzyka na poziomie procesów oraz mechanizmów kontrolnych zaszytych w procesach i wspieranych poprzez narzędzia czy analizę danych.

Stan zaawansowania zarządzania procesowego w badanych urzędach

Przeprowadzone badanie kwestionariuszowe i wywiady uzupełniające z instytucjami uczestniczącymi w projekcie oraz późniejsza analiza wyników umożliwiły określenie stanu dojrzałości zarządzania procesowego. Wyróżniono trzy główne grupy:

- **Grupa nr 1** – urzędy wykazujące największą dojrzałość w stosowaniu zarządzania procesowego. W instytucjach tych zaobserwowano wykorzystywanie takich elementów zarządzania procesowego jak: wdrożenie zarządzenia ustanawiającego stosowanie zarządzania procesowego w urzędzie, formalne przypisanie właścicieli/opiekunów procesów oraz ról i odpowiedzialności, stosowanie standardów dokumentowania w postaci kart procesów i/lub diagramów procesów, wyznaczanie mierników efektywności dla opisanych procesów, identyfikowanie i uporządkowanie realizowanych procesów w postaci katalogu procesów.
- **Grupa nr 2** – urzędy rozpoczynające działania związane z wdrażaniem zarządzania procesowego, w których zrealizowane zostały takie elementy jak np. identyfikacja i skatalogowanie procesów, wskazanie procesów priorytetowych, czy opracowanie kart dla wybranych procesów.
- **Grupa nr 3** – urzędy, w których podejście procesowe ma charakter nieformalny lub nie jest stosowane.

W tabeli 10 przedstawiono informacje na temat ilościowego podziału badanych urzędów na poszczególne grupy, biorąc pod uwagę aktualny stan dojrzałości zarządzania procesowego.

Tabela 10. Podział badanych urzędów na poszczególne segmenty.

| Grupa 1 – Rozwój wdrożonego zarządzania procesowego | Grupa 2 – Wdrażane zarządzanie procesowe | Grupa 3 – Brak lub nieformalne zarządzanie procesowe |
|---|--|---|
| <p style="text-align: center;">6 urzędów</p> <p>w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 ministerstwa - 3 urzędy centralne | <p style="text-align: center;">10 urzędów</p> <p>w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 ministerstwa - 3 urzędy centralne - 4 urzędy wojewódzkie | <p style="text-align: center;">12 urzędów</p> <p>w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 ministerstwa - 6 urzędów centralnych - 4 urzędy wojewódzkie |

Źródło: Analiza własna KPMG na podstawie odpowiedzi respondentów

Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów, na poziom dojrzałości zarządzania procesowego istotny wpływ ma zaangażowanie kierownictwa. To właśnie aktywna postawa liderów nadaje priorytet pracom nad procesami, zapewnia odpowiednie zasoby oraz wzmacnia kulturę współpracy w celu rozwijania zarządzania procesowego. Co więcej, konsekwentne wsparcie ze strony kierownictwa buduje zaufanie w organizacji i motywuje pracowników do większego zaangażowania w inicjatywy procesowe, a szczególnie te związane z optymalizacjami procesów.

4.4 Analiza barier, ryzyka i problemów

W ramach przeprowadzonego badania kwestionariuszowego urzędy zostały poproszone o zidentyfikowanie barier, problemów i ryzyka, które negatywnie wpływają na realizację ich zadań i celów. Organizacje biorące udział w projekcie najczęściej wskazywały trudności w obszarach Ludzie i Technologia. W dalszej kolejności wymieniano problemy z obszarów Zarządzanie, Wiedza i kompetencje, Dane, Procesy.

Zidentyfikowane barier, ryzyka i problemy można podsumować w podziale na następujące kategorie:

- ludzie – braki kadrowe i kompetencyjne, fluktuacja pracowników, przeciążenie zespołów, opór wobec zmian,
- technologia/IT – luki funkcjonalne, braki w zakresie integracji, automatyzacji i procedur awaryjnych, przestarzałe systemy, niewystarczające wsparcie IT,
- zasady zarządzania i nadzoru – niejasne role i rozproszona odpowiedzialność, brak lub niedoprecyzowane właścicielstwo procesów, częste zmiany kierownictwa,
- kompetencje i szkolenia – niedopasowany zakres i niska jakość szkoleń, luki kompetencyjne m.in. w podejściu procesowym i obsłudze systemów,
- dane i integracja – niska jakość i słaba ewaluacja danych, trudności integracyjne, brak zdefiniowanych KPI,

- procesy i standardy – problem z przydzieleniem właścicielstwa procesów, niezdefiniowane wskaźniki procesowe, rozbieżne ścieżki realizacji, niski poziom standaryzacji dokumentacji procesowej i realizowanych przeglądów.

W tabeli 11 przedstawiono podsumowanie zidentyfikowanych barier, ryzyka oraz problemów w podziale na poszczególne kategorie wraz z informacją na temat ich istotności oraz częstotliwości wskazań.

Tabela 11. Podsumowanie zidentyfikowanych barier, ryzyka i problemów.

| Kategoria | Częstość wystąpienia | Liczba urzędów | Poziom priorytetu |
|---|----------------------|----------------|-------------------|
| Dane i integracja – integracje systemów i spójność narzędzi | 14 | 6 | Wysoki |
| Technologia – przestarzałe systemy | 13 | 8 | Wysoki |
| Dane i integracja – jakość danych, niespójne słowniki | 11 | 8 | Wysoki |
| Zasady zarządzania i nadzoru – niejasne role, rozproszona odpowiedzialność i właścicielstwo | 7 | 4 | Wysoki |
| Kompetencje i szkolenia | 28 | 12 | Średni |
| Technologia – automatyzacja procesów | 21 | 11 | Średni |
| Opór wobec zmian oraz zarządzanie zmianą | 11 | 10 | Średni |
| Ludzie | 9 | 5 | Średni |

Źródło: Analiza własna KPMG na podstawie odpowiedzi respondentów

Analiza informacji przekazanych przez poszczególne urzędy wskazuje na wyraźne powiązania między barierami, ryzykiem i obserwowanymi problemami. Najczęściej powtarzający się schemat dotyczy kompetencji i standardów. Braki w wiedzy procesowej, niedostateczna znajomość metodyk oraz ograniczona umiejętność stosowania podejścia procesowego prowadzą do zwiększonego ryzyka błędów, niespójności i nieaktualnej dokumentacji. Gdy ryzyko to się materializuje, pojawiają się problemy w postaci obniżonej jakości działań, rozbieżności w decyzjach oraz niejasności co do odpowiedzialności. Wynika z tego, że kompetencje i standardy pełnią rolę mechanizmu kontrolnego, który umożliwia utrzymanie powtarzalności i przewidywalności pracy.

Drugi często powtarzający się schemat dotyczy technologii i ręcznie wykonywanych czynności. W wyniku analizy wybranych 5 procesów HR zidentyfikowano barierę systemową związaną z niskim poziomem cyfryzacji oraz przewagą dokumentów papierowych/skanów, co prowadzi do ręcznego przenoszenia danych, rozproszenia informacji i wysokiego ryzyka błędów. Niska cyfryzacja ma charakter przekrojowy i istotnie ogranicza możliwości automatyzacji, standaryzacji oraz mierzenia efektywności procesów.

Brak automatyzacji oraz rozproszone narzędzia zwiększają ryzyko błędów w danych, przestojów i awarii, zwłaszcza przy ręcznym przepisywaniu informacji, niewygodnych

formularzach i ograniczeniach w obiegu dokumentów. W konsekwencji pojawiają się problemy z wydajnością, terminowością i raportowaniem. Wskazuje to, że ograniczone wsparcie narzędziowe powoduje nadmierne obciążenie pracowników oraz zwiększa podatność procesów na błędy operacyjne.

Wątek danych przenika oba powyższe obszary. Bariery obejmują błędne wprowadzanie danych z materiałów papierowych, brak spójności oraz utrudnienia w agregacji danych. Powoduje to ryzyko korzystania z niepełnych lub niewiarygodnych danych, a także trudność w utrzymaniu jakości po wdrożeniu zmian. Skutkiem są problemy z definiowaniem mierników, oceną efektywności i planowaniem działań. Poprawa jakości danych jest zatem warunkiem zarówno skutecznego zarządzania procesami, jak i efektywnego wdrożenia automatyzacji.

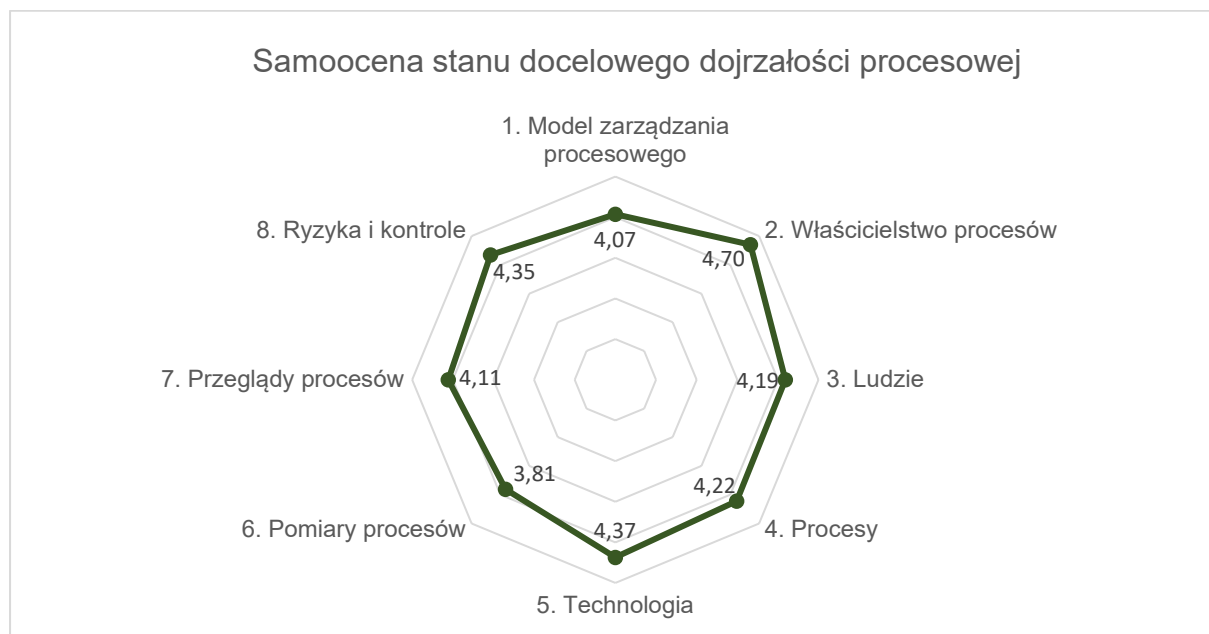
Ostatni obszar dotyczy zasobów ludzkich. Bariery obejmują braki kadrowe, wysoką rotację, ograniczoną możliwość zastępstw oraz opór przed zmianą. Ryzyka dotyczą odejść kluczowych pracowników, absencji oraz spadku wydajności. W efekcie pojawiają się problemy związane z nierównomiernym obciążeniem, trudnościami we współpracy oraz brakiem bieżącego wsparcia ze strony przełożonych. Pokazuje to, że nawet dobrze zaprojektowane narzędzia i standardy nie będą funkcjonowały poprawnie bez stabilnych zasobów i właściwego zarządzania zmianą.

4.5 Aktualne oczekiwania względem stanu docelowego

Jednym z elementów badania kwestionariuszowego było wskazanie docelowego poziomu dojrzałości, który planowany jest do osiągnięcia w drugiej połowie 2028 roku. Na podstawie przedstawionych definicji poziomów dojrzałości od 1 (najniższego, najmniej dojrzałego) do 5 (najwyższego, najbardziej dojrzałego), przedstawiciele każdego urzędu określili pożądany stan docelowy dla wszystkich 8 wymiarów modelu.

Wykres 2 przedstawia średnie oceny na podstawie odpowiedzi udzielonych przez wszystkich 28 uczestników badania.

Wykres 22. Wyniki samooceny docelowego poziomu dojrzałości wśród badanych urzędów



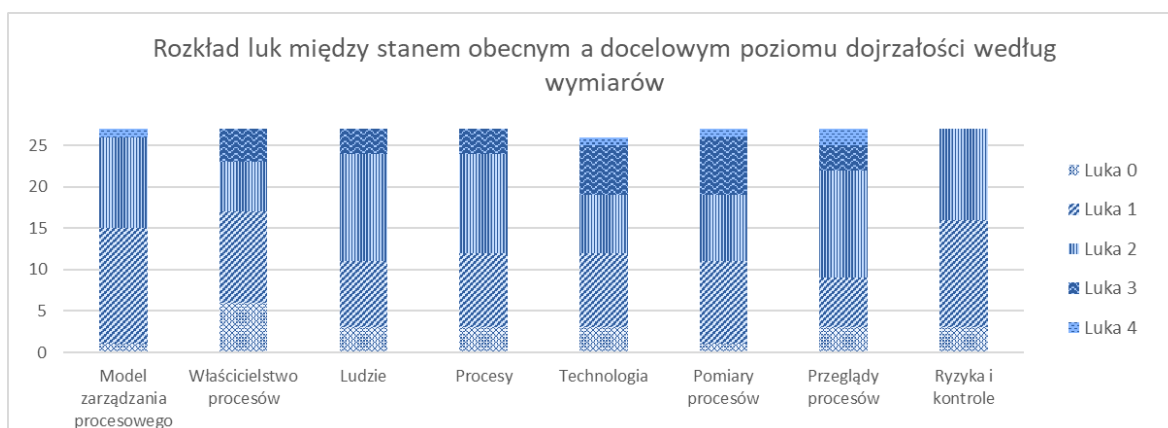
Źródło: Analiza własna KPMG na podstawie odpowiedzi respondentów

Wyniki badania pokazują, że najczęściej wskazywany docelowy poziom dojrzałości wynosi 4 lub 5. 18 urzędów deklaruje średni pożądaný stan dojrzałości powyżej 4 poziomu. Średnie oceny dla poszczególnych wymiarów mieszczą się w przedziale od 4,07 do 4,35, co wskazuje na dążenie do wysokiej dojrzałości procesowej przez większość badanych urzędów. Najniższe średnie wyniki, w podziale na poszczególne instytucje, mieszczą się w przedziale od 3,00 do 3,25, co może świadczyć o bardziej realistycznym, ostrożnym podejściu do możliwości wdrożenia zarządzania procesowego w pełnym zakresie.

Wykres 3 przedstawia rozkład luk pomiędzy deklarowanym poziomem stanu obecnego i docelowym poziomem dojrzałości według wymiarów, na podstawie odpowiedzi udzielonych przez uczestników badania. Zobrazowane na wykresie luki, to różnice między zadeklarowanym stanem obecnym, a planowanym do osiągnięcia stanem docelowym:

- luka 0 oznacza, że dany urząd nie planuje wzrostu poziomu dojrzałości w kolejnych 3 latach,
- luka 1, 2, 3 i 4 oznacza planowany wzrost dojrzałości procesowej adekwatnie o jeden, dwa, trzy lub cztery poziomy.

Wykres 3. Rozkład luk pomiędzy obecnym a docelowym poziomem dojrzałości



Źródło: Analiza własna KPMG na podstawie odpowiedzi respondentów

W poniższej tabeli przedstawiono liczbę urzędów, które wskazały w kwestionariuszu poszczególne poziomy luki pomiędzy obecnym a zakładanym docelowym poziomem dojrzałości.

Tabela 11. Rozkład luk pomiędzy obecnym a docelowym poziomem dojrzałości

| wymiar | luka 0 | luka 1 | luka 2 | luka 3 | luka 4 |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Model zarządzania procesowego | 1 | 14 | 11 | 0 | 1 |
| Właścicielstwo procesów | 6 | 11 | 6 | 4 | 0 |
| Ludzie | 3 | 8 | 13 | 3 | 0 |
| Procesy | 3 | 9 | 12 | 3 | 0 |
| Technologia | 3 | 9 | 7 | 6 | 1 |

| wymiar | luka 0 | luka 1 | luka 2 | luka 3 | luka 4 |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Pomiary procesów | 1 | 10 | 8 | 7 | 1 |
| Przeglądy procesów | 3 | 6 | 13 | 3 | 2 |
| Ryzyka i kontrole | 3 | 13 | 11 | 0 | 0 |

Źródło: Analiza własna KPMG na podstawie odpowiedzi respondentów

Większość badanych instytucji wskazała umiarkowaną lukę pomiędzy stanem obecnym, a docelowym poziomem dojrzałości, tzn. 75% wpisów mieści się w luce 1–2 poziomów. Wynika to z tego, że większość instytucji potrzebuje działań usprawniających, a nie szerszej zmiany.

Zgodnie z otrzymanymi kwestionariuszami 14% ocen wskazuje na wysoki wzrost poziomu dojrzałości o 3 lub 4 poziomy, a największa średnia różnica poziomów pomiędzy stanem obecnym a docelowym występuje dla wymiarów Pomiary procesów, Przegląd procesów i Technologia. Realizacja tak dużego skoku dla wskazanych wymiarów, wymaga zwiększenia zaangażowania pracowników, wdrożenia dyscypliny procesowej na wysokim poziomie, przeprowadzenia integracji danych, przyznania odpowiednich nakładów finansowych i ustanowienia silnego nadzoru. W kontekście założonego wymiaru czasowego, planowany termin osiągnięcia stanu docelowego na koniec 2028 roku, realizacja zadeklarowanego wzrost poziomu dojrzałości, obciążona jest dużym ryzykiem nieosiągnięcia zakładanych celów w deklarowanym terminie dla części urzędów.

W ramach kwestionariusza instytucje wskazywały co jest potrzebne, aby móc w przyszłości osiągnąć zakładany cel. Poniżej przedstawiono najważniejsze wnioski w zakresie zadeklarowanych potrzeb w podziale na 8 wymiarów modelu.

Wymiar 1: Model zarządzania procesowego

Instytucje rekomendowały wprowadzenie standardów zarządzania procesowego, opisującego zasady dokumentowania, realizacji przeglądów oraz zarządzania ryzykiem, wraz z jednolitymi wzorcami szablonów. Zgłoszono potrzebę podnoszenia kompetencji technicznych i analitycznych w zakresie zarządzania procesowego, w tym szkoleń i warsztatów na różnym poziomie zaawansowania w zależności od zadań pracowników. Pomocne byłoby wsparcie narzędziowe w zakresie modelowania, dokumentowania i analizy procesów oraz wyznaczenie centralnego miejsca gromadzenia dokumentacji procesowej. W zakresie komunikacji i informacji zwrotnej wskazano na promowanie wśród pracowników otwartości na zmiany oraz wdrożenie mechanizmów zgłaszania usprawnień.

Wymiar 2: Właścicielstwo procesów

W celu pełnego, formalnego przypisania lidera procesu, urzędy zgłosiły potrzebę ustalenia jednolitego standardu nadania właścicielstwa z opisem ról i odpowiedzialności. Zarekomendowano wsparcie narzędziowe w zakresie monitorowania oraz zaangażowanie kierownictwa we wprowadzanie zmian i przełamywanie braku współdziałania.

Wymiar 3: Ludzie

W wymiarze zasobów ludzkich wskazano 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. Istotne jest zapewnienie odpowiedniej kadry specjalistów,

poprzez obsadzenie wakatów i zmniejszenie rotacji pracowników, a także redukcję obciążeń i delegowanie zadań.

Wymiar 4: Procesy

Urzędy uczestniczące w projekcie zgłosiły zapotrzebowanie w zakresie standaryzacji kart procesów, planowania kolejności dokumentowania procesów, organizacji przeglądów zrealizowanych prac oraz ustalenia podejścia do wdrożenia usprawnień. Istotne jest również wzmocnienie kompetencji technicznych niezbędnych do właściwego dokumentowania procesów, zgodnie z formalnymi zasadami i wzorcami.

Wymiar 5: Technologia

W zakresie wsparcia systemowego podkreślono potrzebę nabycia narzędzi przeznaczonych do zarządzania procesami i dokumentacją oraz modelowania procesów. Należy utworzyć centralne repozytorium standardów i procesów. Zgłoszono potrzebę wsparcia technicznego do wykorzystywanych narzędzi oraz zasugerowano utworzenie 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. W tym celu potrzebują narzędzi do rejestrowania i monitorowania wskaźników, wraz z możliwością generowania raportów dla właścicieli procesów i zespołu do zarządzania procesami. Istotne jest również wzmocnienie kompetencji analitycznych i umiejętności identyfikacji potrzebnych danych i definicji właściwych mierników oraz systematycznego pomiaru i przeglądu na potrzeby doskonalenia procesów.

Wymiar 7: Przeglądy procesów

W kwestionariuszu zarekomendowano przygotowanie formalnych zasad dokonywania przeglądów, w których zostaną sformułowane kryteria oceny (efektywność, zgodność, jakość) oraz harmonogramów. Pomocne byłoby wsparcie narzędziowe w ramach automatyzacji prac.

Wymiar 8: Ryzyka i kontrole

Zgłoszono potrzebę wdrożenia narzędzi do modelowania i monitorowania ryzyka, przypisania odpowiedzialności za ryzyka do właścicieli procesów oraz budowania świadomości ryzyka w organizacji.

Tabela 13 przedstawia procentowy rozkład czynników ograniczających wskazanych przez urzędy w podziale na wymiary zarządzania procesowego.

Tabela 13. Procentowy rozkład wskazanych przez urzędy czynników ograniczających w podziale na 8 wymiarów zarządzania procesowego

| Czynnik | 1. Model zarządzania procesowego | 2. Właścicielstwo procesów | 3. Ludzie | 4. Procesy | 5. Technologia | 6. Pomiary procesów | 7. Przeglądy procesów | 8. Ryzyka i kontrole |
|---------------------------------|----------------------------------|----------------------------|-----------|------------|----------------|---------------------|-----------------------|----------------------|
| Wiedza i kompetencje | 17% | 23% | 29% | 21% | 14% | 28% | 20% | 26% |
| Zaangażowanie/Opór przed zmianą | 23% | 27% | 31% | 17% | 13% | 22% | 22% | 17% |
| Zasoby ludzkie | 22% | 22% | 18% | 22% | 16% | 17% | 22% | 23% |
| Technologia/narzędzia IT | 10% | 7% | 3% | 13% | 27% | 16% | 14% | 17% |
| Budżet | 11% | 5% | 8% | 6% | 20% | 4% | 6% | 2% |
| Przepisy prawne/Regulacje | 6% | 3% | 6% | 8% | 4% | 4% | 6% | 9% |
| Dane | 8% | 7% | 3% | 7% | 4% | 7% | 6% | 6% |
| Nie dotyczy | 1% | 5% | 2% | 3% | 3% | 1% | 3% | 2% |
| Inne | 3% | 2% | 0% | 3% | 0% | 0% | 2% | 0% |

Legenda

| | | | | |
|------|------|--------|--------|---------|
| 0-4% | 5-9% | 10-19% | 20-20% | 30%-39% |
|------|------|--------|--------|---------|

Źródło: Analiza własna KPMG na podstawie odpowiedzi respondentów

Najczęściej wskazywane czynniki ograniczające to: Zaangażowanie/Opór przed zmianą, Wiedza i kompetencje, Zasoby ludzkie, Technologia/narzędzia IT oraz w dwóch wymiarach Budżet. Te bariery występują w wielu wymiarach jednocześnie, a kumulując się mogą spowolnić osiągnięcie docelowego poziomu dojrzałości procesowej. Brak narzędzi, niedobór kompetencji oraz przeciążenie pracą, może wpływać na odkładanie przygotowania dokumentacji procesowej i realizacji przeglądów.

W części jednostek istnieją elementy metodyki i przypisane role, ale wdrożenie zarządzania procesowego bywa nierównomierne. Trwa przygotowywanie kart procesów, tylko pojedyncze procesy są zdefiniowane i opisane, bieżące priorytety operacyjne dominują nad działaniami, których celem byłoby wprowadzenie podejścia procesowego i doskonalenie realizacji tego podejścia.

Deficyt narzędzi technicznych (brak systemu do modelowania i analityki procesów, rozproszone repozytoria, analiza ryzyka w Excelu) utrudnia wdrożenie i utrzymanie dyscypliny procesowej, poprzez systematyczne przeglądy, pomiary, aktualizacje oraz zarządzanie procesem w pełnym cyklu życia.

Podsumowanie zebranych informacji, które potencjalnie mają największy wpływ na osiągnięcie zakładanego stanu docelowego:

- jednolita metodyka i standardy oraz ich konsekwentne stosowanie,
- formalne właścicielstwo procesów oraz jasno zdefiniowane role i odpowiedzialności,
- szkolenia z zakresu analizy i mapowania procesów, definiowania mierników oraz obsługi narzędzia IT,
- kultura procesowa i komunikacja wspierana przez kierownictwo,
- zintegrowane narzędzie oraz centralne repozytorium dla procesów,
- mierniki procesów i kwartalne przeglądy wyników z decyzjami o usprawnieniach,
- harmonogram przeglądów procesów z konsekwentnym egzekwowaniem zaplanowanych działań w ramach wdrażania podejścia procesowego i optymalizacji,
- ciągłe zarządzanie ryzykiem w zakresie procesów z przypisaniem właścicieli ryzyka,
- budżet i wyznaczone zasoby (etatowe i czasowe) na działania procesowe i narzędzia IT,
- stabilizacja i odciążenie zespołów (mniejsza rotacja, czas na doskonalenie).

4.6 Wymagania w celu osiągnięcia stanu docelowego

Ocena stanu docelowego wskazuje na bardzo wysokie cele rozwojowe urzędów. Obserwuje się potrzebę bardziej realistycznego określenia tych planów na najbliższe trzy lata, tak aby były osiągalne przy obecnych możliwościach poszczególnych instytucji.

Główne spostrzeżenia względem stanu docelowego:

- dostrzega się brak jednolitych standardów i wzorców, co powoduje różne interpretacje zasad zarządzania procesowego w poszczególnych instytucjach,
- zauważalne jest niedostosowanie dostępnych zasobów i kompetencji do skali oraz złożoności planowanych działań procesowych,

- widoczne jest przekonanie o ograniczeniach budżetowych, które mogą hamować tempo wdrażania spójnego modelu zarządzania procesowego,
- można zaobserwować konieczność silniejszego i bardziej konsekwentnego wsparcia ze strony kierownictwa w niektórych urządach, aby zmiany procesowe miały trwały charakter,
- dostrzega się potrzebę lepszego wykorzystania technologii i narzędzi do automatyzacji, aby procesy mogły być efektywniej realizowane i monitorowane.

Poniżej przedstawiono kluczowe działania wymagane do osiągnięcia stanu docelowego dla poszczególnych wymiarów.

Wymiar 1: Model zarządzania procesowego:

- wzmocnienie zaangażowania kierownictwa w prowadzenie zmian oraz przełamywanie silosów organizacyjnych,
- nadanie odpowiedniego priorytetu prac w organizacji,
- wprowadzenie standardów zarządzania procesowego (zasady dokumentowania, realizacja przeglądów, zarządzanie ryzykiem),
- zapewnienie budżetu na realizację wymaganych zadań.

Wymiar 2: Właścicielstwo procesowe:

- ustalenie jednolitego standardu nadawania właścicielstwa procesów, obejmującego jasno zdefiniowane role i odpowiedzialności lidera procesu,
- zapewnienie narzędzi wspierających monitorowanie realizacji i efektywności procesów.

Wymiar 3: Ludzie:

- upowszechnienie standardów oraz budowanie kultury procesowej, np. poprzez szkolenia i warsztaty dla pracowników,
- zapewnienie odpowiedniej kadry specjalistów odpowiedzialnych za rozwój zarządzania procesowego,
- ograniczenie rotacji pracowników, szczególnie w obszarach kluczowych dla utrzymania i rozwoju podejścia procesowego.

Wymiar 4: Procesy:

- standaryzacja kart procesowych, obejmująca ujednocnienie struktury, poziomu szczegółowości oraz zasad ich aktualizacji,
- priorytetyzacja procesów i planowanie kolejności ich dokumentowania w oparciu o znaczenie dla organizacji i dostępność zasobów,
- systematyczny przegląd postępów prac nad dokumentacją procesową w komórkach organizacyjnych,
- ustalenie podejścia do identyfikacji oraz wdrożenia usprawnień procesowych.

Wymiar 5: Technologia:

- wdrożenie narzędzi do zarządzania procesami, w tym ich dokumentowania i modelowania,
- utworzenie centralnego repozytorium standardów oraz dokumentacji procesów, zapewniającego jednolite i aktualne źródło wiedzy,
- zapewnienie wsparcia technicznego oraz szkoleń dotyczących stosowanych narzędzi i rozwiązań technologicznych,
- opracowanie mechanizmów zarządzania wiedzą, obejmujących komunikację, wymianę informacji zwrotnej oraz tworzenie rejestru doświadczeń.

Wymiar 6: Pomiary procesów:

- zdefiniowanie KPI dla kluczowych procesów,
- ustalenie źródeł danych oraz częstotliwości ich pozyskiwania, a także prowadzenie cyklicznych analiz wyników,
- wdrożenie narzędzi do rejestrowania i monitorowania mierników, umożliwiających również generowanie raportów.

Wymiar 7: Przeglądy procesów:

- przygotowanie formalnych zasad dokonywania przeglądów, obejmujących kryteria oceny (efektywność, zgodność, jakość) oraz harmonogramy ich realizacji,
- wdrożenie narzędzi wspierających oraz automatyzujących proces przeglądów.

Wymiar 8: Ryzyka i kontrole:

- wdrożenie narzędzi umożliwiających systematyczną identyfikację, analizę, ocenę oraz monitorowanie ryzyka na poziomie procesów,
- przypisanie właścicielom procesów odpowiedzialności za identyfikację, ocenę oraz bieżące monitorowanie ryzyka związanego z realizowanymi procesami,
- budowanie świadomości ryzyka oraz mechanizmów jego monitorowania na poziomie procesu poprzez szkolenia, komunikację, dzielenie się przykładami dobrych praktyk oraz promowanie odpowiedzialności za zarządzanie ryzykiem na każdym poziomie struktury organizacyjnej.

4.7 Projekty i inicjatywy realizowane przez urzędy

Ostatnim elementem badania kwestionariuszowego było opisanie zidentyfikowanych projektów lub inicjatyw zrealizowanych w ostatnich latach, aktualnie realizowanych lub przewidzianych do realizacji w najbliższym czasie, które mają na celu wsparcie zarządzania procesowego w organizacji.

Instytucje łącznie wskazały 73 inicjatywy. Zauważalny jest silny nacisk na digitalizację procesów HR za pomocą EKD, e-usług, e-wniosek kadrowych, korespondencji elektronicznej, ustrukturyzowanego obiegu zadań (workflow) i pulpitu pracownika/kierownika.

Poniżej przedstawiono skategoryzowany zakres inicjatyw wskazanych przez badane urzędy:

- EZZ / e-Doręczenia / e-Usługi – 20 inicjatyw, w tym m.in.: zdefiniowanie i automatyzacja procesów przy wykorzystaniu systemu EZZ, implementacja e-Doręczeń w systemie EZZ, wdrożenie e-usług poprzez integrację portalu usługowego klienta z EZZ.
- Kompetencje / szkolenia – 17 inicjatyw, w tym m.in.: program szkoleń z zarządzania procesowego i projektowego, szkolenia w ramach adaptacji pracowników, komponent szkoleniowy w ramach wdrożeń i optymalizacji systemów.
- System ERP (ang. Enterprise Resource Planning) – 9 inicjatyw z zakresu modernizacji i rozbudowy posiadanego systemu ERP.
- System Rejestracji Czasu Pracy (RCP) – 8 inicjatyw, w tym m.in.: workflow pracy zdalnej okazjonalnej, elektroniczna lista obecności i ewidencja nieobecności, bramka elektroniczna do rejestracji czasu pracy, czas pracy w ramach wdrażanego systemu kadrowo-płacowego.
- Robotyzacja procesów/Automatyzacja (ang. Robotic Process Automation, RPA) – 8 inicjatyw w zakresie wdrożenia technologii RPA do automatyzacji procesów, np. opisywania i wartościowania stanowisk, ocen w służbie cywilnej.
- Onboarding / adaptacja – 4 inicjatywy, w tym m.in.: przygotowanie standardów onboardingu w organizacji, opracowanie procedury przyjęcia i adaptacji pracowników, rozbudowa ERP w zakresie funkcji dla onboardingu.
- Zarządzanie procesami / notacja modelowania procesów BPMN (ang. Business Process Management Notation) – 3 inicjatywy z zakresu wdrażania zarządzania procesowego (ADONIS, BPMN), wdrożenia zarządzania procesowego i projektowego (diagnoza BPMM/PMMM), wdrożenia narzędzia do modelowania i przeglądu procesów.
- Wartościowanie / opisy stanowisk – 3 inicjatywy, w tym: zautomatyzowana baza opisów i wartościowania, jednolite zasady wartościowania opisów stanowisk, model kompetencji powiązany z opisami ról.
- Wsparcie dobrostanu / psychologiczne – 2 inicjatywy, w tym: wzmocnienie warunków sprzyjających zachowaniu równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym pracowników, program wsparcia psychicznego (webinary, warsztaty, Dzień Zdrowia). Lepszy dobrostan wspiera kulturę ciągłego doskonalenia, a wsparcie psychologiczne umożliwia lepsze zarządzanie zmianą w procesach.
- Intranet – inicjatywa wdrożenia nowego intranetu.
- Nabór / rekrutacja – inicjatywa związana z planowanym wdrożeniem systemu eRekrutacje⁷ w ramach projektu realizowanego przez KPRM.
- Oceny pracownicze – inicjatywa dotycząca elektronicznego obiegu ocen w służbie cywilnej.

Ponadto wskazano przykłady inicjatyw związanych z KSeF i księgowością, w tym integracje EZZ z systemem kadrowo-płacowym w zakresie obsługi księgowości, paczek przelewów, delegacji, integracji ERP z KSeF (za pomocą mechanizmu API) oraz modernizacja systemu księgowego.

⁷ System teleinformatyczny rekrutacje.gov.pl

Przekazane przez instytucje informacje pokazują, że realizowane inicjatywy koncentrują się przede wszystkim na digitalizacji procesów, automatyzacji oraz rozwoju kompetencji jako kluczowych elementach wzmacniających zarządzanie procesowe. Dostrzegalna jest systematyczna modernizacja środowiska IT – od rozwoju systemów ERP i EKD po wdrażanie rozwiązań związanych z robotyzacją. Skala i różnorodność inicjatyw wskazują na strategiczną orientację organizacji na podnoszenie efektywności operacyjnej oraz wzmacnianie spójności procesowej. Duży udział inicjatyw dotyczy rozwoju kompetencji, w tym kompetencji cyfrowych oraz procesowo-organizacyjnych. Rozwój kompetencji cyfrowych jest często integralnym komponentem wdrożeń rozwiązań informatycznych.

5. Analiza procesów w obszarze HR

Zakres prac w ramach analizy modelu procesów z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi objął kompleksowe zbadanie sposobu realizacji wybranych, priorytetowych procesów HR w 28 urzędach, w których funkcjonuje służba cywilna.

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

Poszczególne procesy HR zostały opisane w ustrukturyzowany sposób obejmujący:

- charakterystykę procesu,
- stopień standaryzacji procesu,
- stopień ustrukturyzowania danych wejściowych,
- występowanie dokumentów papierowych,
- wykorzystywane systemy oraz stopień ich integracji,
- częstotliwość występowania błędów i wyjątków,
- planowane istotne zmiany w procesie,
- analizę wskazanych problemów oraz proponowanych usprawnień.

5.1 Nabór

Charakterystyka procesu

Pierwszym procesem poddanym analizie jest Nabór. Rozumienie pojęcia procesu w zakresie jego istoty dla respondentów jest zbliżone. Jest to formalny dobór kandydata/kandydatki na wolne stanowisko.

W większości badanych urzędów kroki układają się w podobny, klasyczny łańcuch:

- inicjacja (wakat/potrzeba lub wnioski o nabór) i akceptacje (często Dyrektora Generalnego (DG) lub Kierownika urzędu),
- przygotowanie ogłoszenia (na bazie opisu stanowiska) i publikacja (portal Praca w służbie cywilnej⁸, Biuletyn Informacji Publicznej danego urzędu, tablica ogłoszeń w siedzibie urzędu oraz czasem inne kanały),
- zbieranie aplikacji (różnymi kanałami) i weryfikacja formalna,
- selekcja merytoryczna (rozmowa kwalifikacyjna lub + testy/zadania zależnie od urzędu),
- protokół / przedstawienie kandydatów w największym stopniu odpowiadających wymaganiom, decyzja DG, publikacja wyniku i kontakt z kandydatami.

Zidentyfikowano brak spójnego podejścia badanych urzędów do opisu procesów, w szczególności w zakresie definiowania ich początku i końca oraz szczegółowości poszczególnych kroków.

⁸ <https://nabory.kprm.gov.pl/>

Instytucje można podzielić na takie, które:

- opisują proces skrótowo, w kilku punktach, bez uwzględnienia rozbudowanej ścieżki akceptacji czy obsługi wyjątków – niski poziom szczegółowości,
- rozpisują proces w kilkunastu krokach (10-20) uwzględniając kroki organizacyjne (np. wysłanie zaproszenia, przygotowanie dokumentacji) – średnio-wysoki poziom szczegółowości, poziom mapy procesu,
- opisują proces bardzo szczegółowo zawierając mikrokroki i wszystkie ścieżki akceptacji – poziom instrukcji operacyjnej.

Na podstawie charakterystyki przedstawionej przez urzędy w postaci zestawienia kroków procesu Naboru wyłaniają się następujące różnice:

- różny punkt startu i rozbudowanie akceptacji – część badanych urzędów zaczyna od wniosku/uruchomienia sprawy w EZD i wieloetapowych przekazania, natomiast w bardziej rozbudowanych opisach pojawia się też weryfikacja etatu/środków,
- kanały publikacji i pozyskania kandydatów – w części badanych urzędów publikacja ogranicza się do tabeli ogłoszeń w siedzibie danego urzędu, portalu Praca w służbie cywilnej oraz Biuletynu Informacji Publicznej danego urzędu, a w części dochodzą kanały dodatkowe (np. media społecznościowe, LinkedIn). Różni się też sposób zbierania ofert: od zintegrowanych narzędzi po wielokanałowość (papier, e-mail, ePUAP/eDoręczenia), co w krokach przekłada się na dodatkowe czynności (drukowanie, skanowanie, rejestracja),
- różny punkt końcowy procesu – w części badanych urzędów kroki kończą się wyraźnie na protokole i zatwierdzeniu przez DG, w innych opisach widać dodatkowe kroki „po naborze” (przekazanie do kadr twardych, działania poprzedzające zatrudnienie), dla jednych „Nabór” kończy się na publikacji wyniku, dla innych obejmuje też „post-proces” (utrwalanie danych, archiwizacja, doświadczenie kandydata).

Wszystkie instytucje realizujące proces deklarują posiadanie właściciela procesu.

Stopień standaryzacji procesu

100% ankietowanych opisujących proces Naboru deklaruje, że proces jest udokumentowany.

Najczęściej wskazywane typy dokumentów to:

- ustawa o służbie cywilnej,
- regulamin / zasady naboru,
- zarządzenia dyrektora generalnego / akty wewnętrzne,
- Standardy Zarządzania Zasobami Ludzkimi / wytyczne KPRM,
- karta procesu / mapa procesu / architektura procesów,
- pozostałe procedury.

Stopień ustrukturyzowania danych wejściowych

Ponad 50% respondentów ocenia dane wejściowe jako ustrukturyzowane, ponad 25% określa dane jako częściowo ustrukturyzowane. Pozostali deklarują, że dane są nieustrukturyzowane.

Występowanie dokumentów papierowych

Dokumentacja papierowa pozostaje standardem w obsłudze procesu Naboru w ankietowanych urzędach. Jedynie 8% ankietowanych urzędów deklaruje, że wszystkie dane są cyfrowe. W zdecydowanej większości badanych instytucji dokumenty papierowe dominują lub występują częściowo.

Wykorzystywane systemy oraz stopień ich integracji

Wśród systemów wykorzystywanych do realizacji procesu badane urzędy wymieniają narzędzia do elektronicznego obiegu dokumentów – dominuje EKD, pojawia się również e- czy HCL Notes.

Urzędy wymieniają również strony i portale, na których zamieszczane są ogłoszenia. Oprócz obligatoryjnych miejsc publikacji, takich jak portal Praca w służbie cywilnej oraz strona BIP poszczególnych urzędów, sporadycznie wykorzystywany jest także np. LinkedIn.

Część urzędów deklaruje wykorzystywanie platform rekrutacyjnych, e-Recruiter i innych. Wskazano zbieranie zgłoszeń przy wykorzystaniu ePUAP.

Pojedyncze instytucje deklarują wykorzystanie narzędzia TestPortal oraz WebAnkieta.

Wśród wykorzystywanych systemów i narzędzi urzędy wymieniają również rozwiązania pakietu MS Office (Outlook, Word, Excel, Powerpoint, Teams) czy Thunderbird oraz Zimbra, jak również wykorzystywanie systemów ERP (QNT, Enova).

Blisko 90% urzędów wskazuje niski stopień integracji oraz konieczność manualnego przenoszenia danych pomiędzy systemami.

Częstotliwość występowania błędów i wyjątków

Więcej niż 50% urzędów ocenia częstotliwość występowania błędów na poziomie rzadkim (mniej niż 5%). Około 10% urzędów deklaruje, że błędy występują często (powyżej 20% przypadków uruchomień procesu).

Proces Naboru przez znaczącą grupę instytucji (80%) jest oceniany jako ustrukturyzowany i powtarzalny, a wyjątki stanowią mniej niż 10%.

Planowane istotne zmiany w procesie

60% instytucji spodziewa się znacznych zmian w procesie Naboru, a blisko jedna czwarta niewielkich zmian. Jedynie kilka urzędów nie przewiduje żadnych zmian.

Analiza wskazanych problemów oraz proponowanych usprawnień

Wśród zidentyfikowanych problemów procesu Nabór dominują zgłoszenia z obszaru technologii. Głównym ich źródłem jest brak systemu do obsługi rekrutacji, umożliwiającego:

- zbieranie aplikacji,
- komunikację z kandydatami,

- nadanie statusów,
- tworzenie raportów.

Obecnie proces jest rozproszony zarówno systemowo, jak i formatowo proces oparty o wiadomości e-mail i pliki w różnych formatach, napływające różnymi środkami komunikacji. Brak bazy będącej jednym źródłem wzorów, widocznej dla urzędów.

Zgłoszenia są obsługiwane manualnie (np. ręczna rejestracja aplikacji w obiegu dokumentów, ręczne sortowanie i weryfikacja, tworzenie list i wykazów). Dokumenty są drukowane i skanowane, w zależności od potrzeb.

Manualne zarządzanie zgłoszeniami powoduje również trudności:

- w weryfikacji aplikacji kandydatów pod kątem wymagań,
- w monitorowaniu statusów kandydatów.

Brak narzędzi wspierających selekcję pod kątem kryteriów może wydłużać proces Naboru i zmniejszać jego efektywność.

Problemy te są najczęściej oceniane przez instytucje jako średnio lub wysoko istotne, ponieważ wydłużają proces, zwiększają ryzyko błędów i obniżają przejrzystość oraz negatywnie wpływają na doświadczenie kandydatów.

Urzędy wskazują na problemy z pozyskaniem kandydatów w zakresie ograniczonej liczby aplikacji. Małej puli aplikujących upatruje się zarówno w braku skutecznych kanałów komunikacji i promocji procesu rekrutacyjnego, jak również w ograniczeniach płacowych.

Ponadto jako problematyczne urzędy wskazują fakt znaczącego uregulowania i sformalizowania procesu, wymagającego wieloetapowej weryfikacji oraz niepełne zaangażowanie komórek merytorycznych w proces (np. obciążenie członków komisji rekrutacyjnych innymi obowiązkami, co utrudnia organizowanie posiedzeń, ograniczona umiejętność prowadzenia rozmów rekrutacyjnych,), a także braki w znajomości przepisów i metodyki naboru przez członków komisji.

Uczestnicy projektu jako proponowane usprawnienia najczęściej wskazują:

- wdrożenie systemu naborowego (z automatycznymi komunikatami i panelem statusów),
- integrację i standaryzację dokumentów,
- automatyzację weryfikacji formalnej.

Dodatkowo proponowano poszerzenie kanałów dotarcia (portale, uczelnie, targi pracy) oraz działania organizacyjne i szkoleniowe dla komisji i komórek merytorycznych (standardy, warsztaty), aby poprawić jakość i spójność naborów.

W ponad 90% urzędów automatyzacja jest postrzegana jako co najmniej realna oszczędność czasu, z czego ponad połowa dodatkowo upatruje w niej poprawy jakości usług.

5.2 Zatrudnianie pracownika i wdrożenie do pracy (onboarding)

Charakterystyka procesu

Drugim procesem wymienionym wśród priorytetowych do analizy jest proces Zatrudnienie pracownika i wdrożenie do pracy (onboarding). Proces został scharakteryzowany przez wszystkich respondentów. Urzędy opisują przebieg zatrudnienia i wdrożenia do pracy w sposób niejednolity – zarówno pod względem zakresu, jak i szczegółowości.

Wyróżnia się dwa podejścia do tego procesu – traktowanie procesu jako jednego procesu end-to-end, bądź jako osobne dwa procesy/podprocesy.

W większości badanych urzędów da się rozpoznać wspólną podstawę procesu (tj. formalności związane z zatrudnieniem, przygotowanie stanowiska, szkolenia, wdrożenie), ale kolejność, zakres oraz poziom szczegółowości opisu wymienionych i kroków różnią się znacząco, co ogranicza porównywalność zakresu między urzędami.

W opisach procesu i kroków zidentyfikowano różne podejście urzędów do interpretacji punktów granicznych (początek, koniec) procesu.

Wyróżnia się rozpoczęcie procesu od:

- wniosku o zatrudnienie (po zakończonym naborze),
- informacji o zatrudnieniu,
- kontaktu z przyszłym pracownikiem i kompletowania dokumentów (start „operacyjny” w kadrach),
- od nawiązania stosunku pracy (proces zaczyna się formalnym zatrudnieniem).

Wśród analizowanych instytucji również krok kończący proces nie jest jednakowy, ze względu na obejmowany procesem zakres, tj. model realizowanego onboardingu.

Część instytucji opisuje onboarding jako podstawowe szkolenia (m.in. BHP) w pierwszym dniu pracy, u innych onboarding jest rozciągnięty w czasie i obejmuje kroki także po pierwszych dniach (np. obowiązkowe szkolenia online w ciągu kilku miesięcy), a część urzędów ujmuje w opisywanym procesie również formalne przejęcie odpowiedzialności za pracownika przez przełożonego i wdrożenie na stanowisko w komórce.

Zidentyfikowano urzędy, w których proces zakłada wyznaczenie opiekuna nowego pracownika, monitorowanie wyników jego pracy i ewaluację, a podproces trwa od kilku miesięcy do nawet roku. Wybrani respondenci ujmują w procesie odbycie służby przygotowawczej oraz przystąpienie do egzaminu kończącego służbę przygotowawczą przez pracownika.

Ze względu na zróżnicowany poziom szczegółowości kroków procesu nie można jednoznacznie potwierdzić realizacji jednakowych kroków. Ponadto w opisach i krokach różnorodnie kładziony jest nacisk na zakres procesu. Część opisów koncentruje się na formalnościach związanych z zatrudnieniem przy marginalnym opisie etapu wdrożenia, część szeroko rozwija w charakterystyce etap wdrożenia pracownika, a część łączy oba obszary w porównywalnym stopniu.

Na podstawie zróżnicowanego podejścia do szczegółowości, można wyróżnić trzy poziomy dojrzałości opisu kroków:

- bardzo szczegółowe (wysoka granularność) – rozpisane sekwencje na które składa się od 15 do 30+ czynności, często z podziałem na role i komórki organizacyjne, z uwzględnieniem komunikacji do wielu uczestników procesu oraz działań po pierwszym dniu pracy,
- umiarkowanie szczegółowe – zwykle 6-14 kroków, obejmujących standardowe formalności i etapy,
- nisko szczegółowe / skrótowe – kilka kroków wysokopoziomowych, bez rozpisania, kto/co/kiedy.

Na podstawie opisów kroków respondentów zidentyfikowano także zróżnicowany stopień wykorzystywania narzędzi i różnice w sposobie realizacji procesu. Część urzędów wskazuje na wykorzystanie w procesie narzędzia EKD w obiegu dokumentów oraz oprogramowania Jira⁹ w celu rozesłania zadań do poszczególnych komórek organizacyjnych, inne bazują na mailach i działaniach „manualnych” bez formalnego przebiegu (ang. workflow) opisanego w krokach.

Opisy przebiegu procesu zróżnicować można również pod kątem równoległości zadań. Część urzędów opisuje równoległe uruchomienie zadań (powiadomienia do IT/bezpieczeństwa/płac) po zainicjowaniu zatrudnienia, a część prowadzi kroki sekwencyjnie, bez wskazania pracy równoległej. W niektórych opisach pojawiają się elementy (np. mail/zlecenie w systemie) uruchamiające zadania w wielu komórkach.

Ponad 85% instytucji deklaruje posiadanie właściciela procesu.

Stopień standaryzacji procesu

Instytucje przejawiają niejednolite podejście do standardu udokumentowania procesu. 26 urzędów deklaruje, że proces Zatrudniania pracownika i wdrażania do pracy jest udokumentowany, natomiast dwie instytucje deklarują brak dokumentacji. Większość respondentów wskazała zestaw przepisów prawa i regulacji wewnętrznych jako dokumenty regulujące proces, część dysponuje dodatkowo konkretnymi procedurami, instrukcjami, standardami, przewodnikami, listami kontrolnymi oraz kartami i mapami procesów.

Wskazywane rodzaje dokumentacji to:

- akty prawne – takie jak, m.in. Kodeks pracy, ustawa o służbie cywilnej, ustawa o pracownikach urzędów państwowych,
- regulacje wewnętrzne – regulamin pracy, zarządzenia dyrektora generalnego, regulaminy rekrutacji/naboru, regulamin organizacyjny, statut jednostki, porozumienia,
- procedury i instrukcje – procedura wdrożenia nowego pracownika, procedury szkoleń adaptacyjnych, procedury służby przygotowawczej, opisy procesu, karta procesu, mapa procesu,
- materiały wdrożeniowe dla pracowników i przełożonych – przewodniki dla nowo zatrudnionych, materiały informacyjne i prezentacje.

⁹ Jira to oprogramowanie stworzone przez firmę Atlassian, służące do śledzenia zadań, zarządzania projektami i obsługi zgłoszeń.

Stopień ustrukturyzowania danych wejściowych

46,4% urzędów deklaruje, że dane wejściowe w procesie są ustrukturyzowane, 35,7% określa ustrukturyzowanie na poziomie częściowym, natomiast 17,9% urzędów ma dane nieustrukturyzowane.

Występowanie dokumentów papierowych

Zdecydowana większość ankietowanych (92,9%) wykorzystuje dokumenty w formie papierowej, z czego dominują one w 71,4% urzędów.

Wykorzystywane systemy oraz stopień ich integracji

W znacznej części badanych instytucji (ok. 70% urzędów) proces wspierany jest przez system obiegu dokumentów EZD.

Pojedynczy respondenci niewykorzystujący EZD wymienili wśród używanych systemów narzędzia takie jak: e-Dok, Lotus Notes.

Wśród systemów wykorzystywanych w ramach realizacji procesu pojawiają się również systemy finansowo-księgowo (Quorum i Enova) oraz program Płatnik.

Respondenci wśród wykorzystywanych systemów i narzędzi wymieniają również rozwiązania pakietu MS Office (Outlook, Word, Excel, Powerpoint, Sharepoint).

75% urzędów wskazuje na konieczność manualnego kopiowania danych pomiędzy systemami. Częściową integrację systemów identyfikuje około 20% respondentów. Żaden z badanych urzędów nie posiada pełnej integracji.

Częstotliwość występowania błędów i wyjątków

64,5% respondentów ocenia, że przebieg procesów w ich organizacji jest ustandaryzowany, dobrze udokumentowany i powtarzalny. Reszta deklaruje częściowe ustandaryzowanie, bądź brak standardu przebiegu.

75% urzędów określiło, że mniej niż 10% uruchomień procesu zawiera błędy, które generują konieczność dodatkowej pracy. U pozostałych liczba błędów występuje na poziomie od 10% do 30% lub większym.

Planowane istotne zmiany w procesie

Ponad 20% urzędów planuje znaczne zmiany w ramach realizowanego procesu, 50% przewiduje niewielkie zmiany, natomiast 25% deklaruje stabilność procesu.

Analiza wskazanych problemów oraz proponowanych usprawnień

Ankietowani zidentyfikowali łącznie około 50 problemów w obszarze procesu Zatrudniania pracownika i wdrażania do pracy. W ocenie istotności problemów dominuje ocena „wysoka” (ponad 50%). Najczęściej wskazywane obszary problemów to:

- technologia/Narzędzia IT,
- zasoby ludzkie,
- zaangażowanie / opór przed zmianą.

Profil problemów jest wyraźnie skoncentrowany na:

- braku automatyzacji i integracji,

- rozproszeniu działań między komórkami,
- czynnika ludzkim (zaangażowanie i obciążenie przełożonych/HR).

Zagadnienie regulacji i budżet pojawiają się rzadziej, ale są często oceniane jako krytyczne.

Najczęściej zgłaszanymi i ocenianymi krytycznie są problemy dotyczące automatyzacji i narzędzi IT, takie jak:

- brak automatyzacji między krokami,
- konieczność ręcznego wprowadzania danych,
- powielanie danych w kilku rejestrach/systemach,
- brak narzędzia do masowych/automatycznych powiadomień lub do monitorowania postępu,
- braki w narzędziach wspierających onboarding (typu platforma onboardingowa, mechanizmy śledzenia).

Urzędy identyfikują również trudności w obszarze koordynacji międzykomórkowej, spowodowane rozproszeniem informacji i dokumentów w wielu miejscach i formatach. Proces określany jest jako rozdrobniony, wymagający współpracy wielu departamentów i komórek, co rodzi niespójności i ryzyko pominięć. Instytucje zgłaszają brak jednego mechanizmu, który jednocześnie powiadamia wszystkie role o planowanym zatrudnieniu oraz prowadzi status przygotowań. Instytucje wskazały na występowanie sytuacji opóźnień w wydawaniu sprzętu czy nadawania dostępów. Urzędy zwracają również uwagę na zróżnicowaną jakość przygotowania stanowisk pracy pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi.

W zakresie procesu dotyczącego części onboardingowej pracownika istotnym problemem jest niedostateczne zaangażowanie przełożonych/opiekunów w proces. Onboarding, w opinii części urzędów, traktowany jest jako „dodatkowe obciążenie”, na które czas jest poświęcany w ograniczonym stopniu, co również powoduje niespójne podejście do wdrażania, zróżnicowaną jakość i terminowość działań.

Urzędy wskazują na opóźnienia w procesie wynikające z obiegu dokumentów w formie papierowej (kandydaci drukują dokumenty, dostarczają papierowe oryginały, a następnie dokumenty trafiają do akt papierowych).

Wśród najczęściej wymienianych przez respondentów kierunków usprawnień pojawiały się:

- automatyzacja i elektroniczna – w zakresie przebiegu procesu, kopiowania danych, powiadomień, obiegu dokumentów,
- standaryzacja – listy kontrolne zadań w procesie, spójne szablony, klarownie zdefiniowane role,
- wzmocnienie kompetencji i zarządzanie zmianą – szkolenia przełożonych, propagowanie wiedzy w zakresie onboardingu,
- wzmocnienie zasobów – zaangażowanie dodatkowych etatów, zastępstwa, odciążenie przez automatyzację.

W ocenie blisko 60% respondentów wdrożenie automatyzacji przyniesie znaczące korzyści w postaci oszczędności czasu i poprawy jakości. Ponad 35% urzędów upatruje w automatyzacji oszczędność czasu, jedynie nieliczni spodziewają się wyłącznie zmian kosmetycznych.

5.3 Ocena okresowa

Charakterystyka procesu

Trzecim procesem objętym analizą jest proces Oceny okresowej. W większości badanych urzędów jego rozumienie jest zbliżone. Opisy wskazują na podobny sens i cel procesu, choć sposób jego przedstawienia różni się między instytucjami. Najczęściej widoczny jest wspólny przebieg: kadry uruchamiają ocenę, przełożony ustala kryteria z ocenianym pracownikiem, prowadzi rozmowę oceniającą i wypełnia arkusz, a następnie kadry weryfikują dokumenty oraz wprowadzają dane do rejestru lub systemu.

Opisy różnią się zakresem. Część badanych urzędów przedstawia pełny proces od początku do końca, a inne ograniczają się tylko do wybranego fragmentu – na przykład działań przełożonego i pracownika albo wyłącznie czynności kadrowych po otrzymaniu arkusza oceny. W efekcie ogólna struktura procesu jest porównywalna, ale poziom szczegółowości i granice procesu nie są jednolite.

W większości opisów powtarzają się te same kluczowe etapy, choć nie zawsze są opisane w tej samej kolejności:

- start procesu: informacja lub przypomnienie z kadr, czasem poprzedzone sprawdzeniem terminów ocen,
- kryteria i przygotowanie: omówienie kryteriów i ustalenie terminu po stronie przełożonego i pracownika,
- rozmowa i ocena: rozmowa oceniająca oraz sporządzenie oceny na piśmie w arkuszu,
- czynności kadrowe: weryfikacja formalna, rejestracja danych w systemie/ewidencji i włączenie dokumentów do akt osobowych.

Różnice między instytucjami dotyczą przede wszystkim tego, gdzie urzędy stawiają początek i koniec procesu oraz jak szeroko go rozumieją. Początek bywa wskazany jako moment przypomnienia z kadr, ale czasem urzędy zaczynają opis od rozmowy wstępnej i ustalenia kryteriów. Koniec procesu bywa rozumiany jako zapoznanie pracownika z oceną, jednak wiele opisów domyka proces dopiero po działaniach kadrowych: rejestracji i wpięciu dokumentów do akt. Dodatkowo, część badanych urzędów rozdziela przebieg na dwa warianty („pierwsza ocena” i „ocena okresowa”), a część opisuje je łącznie, stosując jeden zestaw kroków z rozgałęzieniami zależnymi od rodzaju oceny i statusu pracownika.

W ankietach widać także duże różnice w szczegółowości. Można wyróżnić trzy poziomy opisów kroków procesu:

- nisko szczegółowe: kilka ogólnych kroków, bez ról, wyjątków i opisu obiegu dokumentów,
- umiarkowanie szczegółowe: główne etapy procesu oraz podstawowe działania kadr (weryfikacja, rejestr, akta),

- bardzo szczegółowe: wiele kroków i wariantów, z wyjątkami (np. sprzeciw, przesunięcie terminu, nieobecności), z podziałem ról oraz ze wskazaniem narzędzi i obiegu dokumentów (papier/EZD, systemy kadrowe, rejestry lub pliki).

W części opisów urzędy wskazują też, jak wspierają proces narzędziami (np. systemy kadrowe, EZD, ewidencje w Excelu) i że dane bywają wprowadzane ręcznie do systemu lub rejestru. W innych opisach narzędzia nie pojawiają się wprost, a proces jest przedstawiony wyłącznie jako sekwencja działań organizacyjnych.

Około 96% urzędów spośród 25, które udzieliły odpowiedzi (z 28 badanych), deklaruje posiadanie właściciela procesu Oceny okresowej.

Stopień standaryzacji procesu

W odpowiedziach urzędów widać, że proces oceny okresowej jest udokumentowany przede wszystkim przez przepisy prawa. Najczęściej urzędy wskazują ustawę o służbie cywilnej oraz rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 4 kwietnia 2016 r. w sprawie warunków i sposobu przeprowadzania ocen okresowych urzędników służby cywilnej i pracowników służby cywilnej. Część badanych instytucji doprecyzowuje podstawę prawną, wskazując konkretny artykuł ustawy lub tytuł rozporządzenia. W odpowiedziach rzadko pojawiają się karty procesu, a dokumenty operacyjne (np. instrukcje, regulacje wewnętrzne) są wskazywane sporadycznie.

Najczęściej powtarzające się rodzaje dokumentacji to:

- akty prawne: ustawa o służbie cywilnej oraz rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 4 kwietnia 2016 r. w sprawie warunków i sposobu przeprowadzania ocen okresowych urzędników służby cywilnej i pracowników służby cywilnej,
- akty wykonawcze / doprecyzowania przepisów: wskazania konkretnych rozporządzeń lub przepisów (np. artykułów ustawy).

Rzadziej wskazywane dokumenty to:

- regulacje wewnętrzne (np. zasady opisane w intranecie),
- instrukcje i wytyczne dla przełożonego i pracownika (jak przeprowadzić ocenę i wypełnić arkusz),
- karta procesu / opis procesu (czasem wskazana wprost, a czasem zaznaczone jest, że karta procesu jest w trakcie przygotowania),
- materiały pomocnicze (np. poradniki KPRM).

Stopień ustrukturyzowania danych wejściowych

Na podstawie udzielonych odpowiedzi 60% urzędów ocenia dane wejściowe do procesu jako ustrukturyzowane, 36% jako częściowo ustrukturyzowane, a 4% jako nieustrukturyzowane.

Występowanie dokumentów papierowych

Z deklaracji ankietowanych wynika, że w procesie Oceny okresowej dokumenty papierowe i skany dominują w 92% instytucji, natomiast 8% wskazuje na ich występowanie w ograniczonym zakresie.

Wykorzystywane systemy oraz stopień ich integracji

Respondenci najczęściej wskazują wykorzystanie narzędzi pakietu MS Office w realizacji procesu – dominują Excel (76%), Word (72%) oraz Outlook (64%). Wśród pozostałych rozwiązań pojawiają się systemy wspierające obsługę kadrową i obieg dokumentów, jednak ich użycie jest wyraźnie bardziej rozproszone: QNT, EZD oraz Enova. Pojedyncze urzędy wskazują również inne narzędzia, co potwierdza brak jednego, wspólnego zestawu systemów stosowanych we wszystkich urzędach. Jednocześnie stopień integracji narzędzi jest niski: 88% instytucji deklaruje konieczność ręcznego przenoszenia danych pomiędzy systemami, a 12% wskazuje na częściową integrację; w żadnej odpowiedzi nie odnotowano pełnej integracji.

Częstotliwość występowania błędów i wyjątków

Wśród 25 urzędów, które udzieliły odpowiedzi wyjątki w procesie zwykle zdarzają się rzadko. Aż 83,3% urzędów wskazuje, że wyjątki to mniej niż 10% wszystkich uruchomień procesu. Kolejne 12,5% ocenia ich udział na 10-30%, a tylko 4,2% podaje poziom powyżej 30% – tam sytuacje niestandardowe pojawiają się częściej.

Podobnie wygląda kwestia błędów, które wymagają dodatkowej pracy: 40% respondentów mówi, że występują rzadko (poniżej 5%), a następne 40% – że pojawiają się od czasu do czasu (5-20%). Pozostałe 20% wskazuje, że błędy zdarzają się często (powyżej 20%).

Planowane istotne zmiany w procesie

Część badanych urzędów planuje w najbliższym czasie zmiany w procesie. Znaczną zmianę zapowiada 24% instytucji, niewielkie modyfikacje dopuszcza 20%, natomiast 56% deklaruje, że proces pozostanie bez zmian.

Analiza wskazanych problemów oraz proponowanych usprawnień

Zgłaszane problemy w procesie Oceny okresowej są wyraźnie skoncentrowane na obszarze technologii oraz organizacji pracy.

1. Najczęściej wskazywane są bariery wynikające z papierowego obiegu dokumentów oraz braku spójnego elektronicznego przebiegu procesu. W praktyce przekłada się to na konieczność ręcznego przenoszenia danych pomiędzy narzędziami oraz dodatkową pracę po stronie HR/kadr. Wysoka pracochłonność i ryzyko błędów są często powiązane z rozproszeniem dokumentów i danych oraz manualnym charakterem realizacji oceny.
2. Powtarzalną grupą problemów są trudności z terminowością i realizacją procesu. Brak systemowych przypomnień i narzędzi wspierających zarządzanie kalendarzem ocen powoduje, że koordynacja realizowana jest w dużej mierze ręcznie, co generuje opóźnienia i dodatkowe obciążenie organizacyjne.
3. Pojawiają się problemy jakościowe: część urzędów wskazuje na ograniczony czas i motywację przełożonych do rzetelnej rozmowy oceniającej, trudności z obiektywnością ocen oraz braki kompetencyjne w prawidłowym przeprowadzaniu oceny i dokumentowaniu wyników.
4. W tle pojawiają się również wątki formalno-regulacyjne (formalizm i sztywne reguły terminów), utrudniające obsługę sytuacji niestandardowych.

Wśród proponowanych usprawnień dominuje kierunek cyfryzacji i automatyzacji przebiegu całego procesu. Najczęściej wskazywane są:

- przejście na elektroniczny obieg dokumentów (ciągła obsługa arkusza oceny w narzędziu),
- zapewnienie możliwości podpisu elektronicznego,
- docelowo elektroniczna akta osobowych.

Równolegle wskazywana jest automatyzacja etapów procesu i integracja narzędzi, tak aby ograniczyć ręczne kopiowanie danych oraz uspołnić rejestrację wyników. W odpowiedzi na problemy z terminowością rekomendowane są mechanizmy **centralnego kalendarza ocen i automatyczne powiadomienia**.

W obszarze formalnym pojawiają się postulaty standaryzacji kryteriów i doprecyzowania formularzy (np. poprzez doszczegółowienie kryteriów behawioralnych), przygotowania szablonów rozmów oceniających i uzasadnień oraz działań miękkich (szkolenia, instrukcje krok-po-kroku, wsparcie HR i monitorowanie jakości).

Korzyści z automatyzacji są oceniane bardzo wysoko: spośród 25 instytucji, 80% wskazuje na znaczące korzyści (oszczędność czasu i poprawa jakości), a 20% na umiarkowaną oszczędność czasu.

5.4 Szkolenia i rozwój

Charakterystyka procesu

Proces Szkolenia i rozwój zawodowy został opisany przez respondentów w bardzo zróżnicowany sposób. Różnice dotyczą zarówno zakresu, jak i poziomu szczegółowości. W części badanych urzędów proces jest prezentowany jako pełna ścieżka „od początku do końca”. Obejmuje wtedy identyfikację potrzeb, planowanie, realizację szkolenia oraz elementy ewaluacji. W innych materiałach opis ogranicza się jedynie do obsługi pojedynczego szkolenia, najczęściej indywidualnego, wraz z akceptacją i rozliczeniem.

Mimo tych rozbieżności można wskazać wspólny „rdzeń” procesu. Zwykle pojawia się inicjacja, weryfikacja zasadności i zgodności, a następnie decyzja i zabezpieczenie środków. Kolejnym etapem jest zgłoszenie pracownika na szkolenie. Po zakończeniu realizacji instytucje opisują dokumentowanie efektów i rozliczenia, w tym faktur, ewidencji, certyfikatów oraz działań poszkoleniowych. Jednocześnie kolejność i rozbudowanie tych elementów różni się między urzędami na tyle, że bez ujednoczenia definicji zakresu trudno porównywać proces „krok po kroku”.

W opisach procesu i jego kroków widać różne interpretacje zarówno początku jak i końca procesu. Urzędy wskazują moment startu w odmiennych miejscach - od „operacyjnej” obsługi wniosku szkoleniowego po wcześniejsze etapy planowania i rozwoju. W praktyce można wyróżnić kilka typowych sposobów rozpoczęcia procesu:

- od wniosku o szkolenie złożonego przez pracownika, przełożonego lub komórkę organizacyjną,
- od identyfikacji potrzeb i tworzenia planu szkoleń, najczęściej w ujęciu rocznym lub kwartalnym,
- od rozmowy rozwojowej lub oceny okresowej, w wyniku których ustalane są działania w IPRZ,

- od rozpoznania potrzeby przez HR lub komórkę rozwojową, np. na podstawie zgłoszeń, priorytetów, zmian prawnych czy obowiązków szkoleniowych.

W części urzędów koniec procesu jest utożsamiany wyłącznie z udziałem w szkoleniu i wykonaniem formalności rozliczeniowych. Obejmuje to opis faktury, przekazanie dokumentów do komórki księgowej, ewidencję szkolenia, przygotowanie zaświadczenia oraz uzupełnienie akt osobowych. W innych opisach proces zamyka się dopiero po wykonaniu działań poszkoleniowych. W bardziej rozbudowanych wersjach pojawiają się też kroki o charakterze zarządczym, takie jak monitorowanie kosztów, ewaluacja zbiorcza czy okresowe lub roczne raportowanie (część urzędów raportowanie traktuje jako odrębny proces). Niektóre urzędy w opisie procesu przedstawiły również działania związane z „transferem wiedzy”, na przykład kaskadowe dzielenie się wiedzą. Powodują one, że faktyczny moment zakończenia procesu wykracza poza sam udział pracownika w szkoleniu.

Istotną różnicą pomiędzy urzędami jest to, jak szeroko definiują one zakres procesu. Niektóre opisy koncentrują się wyłącznie na ścieżce wniosku szkoleniowego. Inne obejmują znacznie szerszy zakres, w tym planowanie roczne, szkolenia grupowe lub zamknięte, procedury wyboru wykonawcy, studia i studia podyplomowe, refundacje oraz umowy szkoleniowe lub lojalnościowe powiązane z kosztami. W efekcie ta sama nazwa procesu może oznaczać różne działania w różnych urzędach, co utrudnia porównywalność.

W materiałach pojawiają się również odpowiedzi, które opisują kroki związane z awansem lub podwyżką. Należy je traktować jako odstępstwo od analizowanego procesu, wynikające z błędnego przypisania lub odmiennego rozumienia pojęcia „rozwoju”.

Na podstawie sposobu opisu kroków można wyróżnić trzy poziomy opisy kroków procesu:

- bardzo szczegółowe – długie sekwencje czynności z rozgałęzieniami (warianty szkoleń), rolami i wskazaniem komórek oraz rozbudowanym domknięciem (ewidencje, akta, ankiety, raportowanie),
- umiarkowanie szczegółowe – kilkanaście kroków opisujących standardową ścieżkę od wniosku do rozliczenia i dokumentacji,
- skrótowe – opisy wysokopoziomowe, kilka kroków procesu, bez wskazania ról, decyzji i przepływów.

W opisach widać także różnice w wykorzystaniu narzędzi i w sposobie organizacji pracy. Część badanych urzędów opiera proces na EZD, korzystając z zakładania spraw, numerowania, dekretacji i podpisów elektronicznych. Równolegle prowadzi rejestry w Excelu, np. ewidencje szkoleń, koszty czy monitoring. Aktualizuje też dane w systemach kadrowych i rozliczeniowych. Inne działają bardziej „manualnie”. Dominują tam wiadomości mailowe, praca na plikach i dokumentach biurowych oraz obieg rozliczeń bez jednego, spójnego przebiegu.

Przy szkoleniach zewnętrznych, zwłaszcza grupowych lub zamkniętych, częściej pojawiają się dodatkowe kroki. Obejmują one procedury zakupowe, uzgodnienia oraz udział komórek odpowiedzialnych za zamówienia publiczne.

Na tle wszystkich opisów wyróżnia się także sposób ujmowania równoległości działań. Część respondentów pokazuje proces w formie kroków uruchamianych równolegle. Przykładem jest sytuacja, w której po decyzji akceptacyjnej jednocześnie trwa

zabezpieczenie środków, zgłoszenie do organizatora oraz aktualizacja rejestrów. Inni opisują proces jako w pełni sekwencyjny.

Stopień standaryzacji procesu

Na podstawie zebranych odpowiedzi można stwierdzić, że proces Szkolenia i rozwój jest w większości badanych urzędów formalnie uregulowany. Jednocześnie stopień jego „udokumentowania procesowego” jest nierówny. Dotyczy to zwłaszcza istnienia kart lub map procesów, instrukcji operacyjnych oraz spójnych procedur opisujących przebieg krok po kroku. Ankietowani najczęściej wskazują dokumenty o charakterze ramowym i prawnym, takie jak akty powszechnie obowiązujące, zarządzenia czy polityki wewnętrzne.

W odpowiedziach powtarzają się głównie trzy podstawy prawne:

- ustawa o służbie cywilnej,
- rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z 24 czerwca 2015 r. w sprawie szczegółowych warunków organizowania i prowadzenia szkoleń w służbie cywilnej,
- Kodeks pracy.

W urzędach funkcjonują też wewnętrzne regulacje, takie jak zarządzenia dyrektora generalnego, polityki szkoleniowe czy regulaminy. Znacznie rzadziej pojawiają się dokumenty strictly procesowe, np. karta procesu, mapa procesu lub szczegółowe instrukcje opisujące przebieg krok po kroku.

Wśród 26 instytucji, które udzieliły odpowiedzi, 100% wskazuje, posiadanie właściciela tego procesu.

Stopień ustrukturyzowania danych wejściowych

Na podstawie udzielonych odpowiedzi 40% urzędów ocenia dane wejściowe do procesu jako ustrukturyzowane, 56,7% jako częściowo ustrukturyzowane, a 3,3% jako nieustrukturyzowane.

Występowanie dokumentów papierowych

W większości badanych urzędów występują dokumenty papierowe lub skany, choć w ograniczonym zakresie – wskazuje na to 72,4% respondentów. Kolejne 17,2% podaje, że papier lub skany dominują w procesie, natomiast 10,3% deklaruje pełną cyfrowość danych.

Wykorzystywane systemy oraz stopień ich integracji

Wśród 26 urzędów, które udzieliły odpowiedzi, nie ma jednego systemu wspólnego dla wszystkich. Najczęściej wykorzystywane są narzędzia biurowe: Excel, Outlook i Word, a także system obiegu dokumentów EZD. Dodatkowo pojawiają się systemy używane tylko w części urzędów, m.in. QNT i Enova oraz wiele narzędzi wskazywanych pojedynczo. Taki zestaw narzędzi sugeruje, że proces jest realizowany głównie w oparciu o narzędzia biurowe (arkusze i dokumenty) oraz wspierany systemem obiegu dokumentów, a jednocześnie wykorzystywane rozwiązania są rozproszone i różnią się pomiędzy instytucjami. Konieczność manualnego kopiowania danych pomiędzy systemami deklarowana jest przez 80,8% instytucji, a jedynie 19,2% wskazuje częściową integrację.

Częstotliwość występowania błędów i wyjątków

W badaniu wyjątki najczęściej zdarzają się rzadko. W 73,1% instytucji dotyczą mniej niż 10% uruchomień procesu. W 23,1% urzędów pojawiają się częściej, na poziomie 10-30%. Przypadki przekraczające 30% są sporadyczne i dotyczą 3,8% odpowiedzi.

Jeśli chodzi o błędy wymagające dodatkowej pracy, 46,2% instytucji wskazuje, że występują czasami - 5-20% uruchomień procesu. Kolejne 38,5% ocenia, że błędy pojawiają się rzadko, poniżej 5%. Natomiast 15,4% wskazuje, że błędy zdarzają się często, czyli w ponad 20% przypadków.

Planowane istotne zmiany w procesie

Na podstawie udzielonych odpowiedzi ponad połowa urzędów (53,8%) wskazuje, że proces może wymagać jedynie niewielkich zmian. Jednocześnie 38,5% respondentów deklaruje, że proces jest stabilny i nie planuje się jego modyfikacji w najbliższym czasie. Znaczną zmianę przewiduje 7,7% instytucji.

Analiza wskazanych problemów oraz proponowanych usprawnień

W analizie procesu Szkolenia i rozwój dominują problemy o charakterze systemowym, wynikające przede wszystkim z rozproszenia narzędzi, braku automatyzacji i niespójności danych. Proces jest w dużej mierze realizowany ręcznie - poprzez arkusze Excel, e-maile, odrębne rejestry i lokalne rozwiązania, co znacząco zwiększa pracochłonność i podatność na błędy. Brak zintegrowanego narzędzia oraz brak centralnego rejestru utrudniają bieżące monitorowanie, analizę potrzeb, kontrolę budżetu oraz przygotowywanie zestawień czy ewaluacji.

Istotnym czynnikiem są również ograniczenia budżetowe oraz wymogi regulacyjne. Ograniczona dostępność środków oraz rozbudowane obiegi akceptacji powodują, że decyzje szkoleniowe częściej zależą od możliwości finansowych i formalnych niż od rzeczywistych priorytetów kompetencyjnych. Dodatkowo wymogi proceduralne (uprawnienia, archiwizacja papierowa, zamówienia publiczne) wydłużają przebieg procesu i wymuszają utrzymywanie manualnych czynności.

W trakcie analizy widoczne są także konsekwentnie powtarzające się wyzwania organizacyjne: spóźnione wnioski, niekompletne dane, błędne wypełnianie wniosków czy brak czasu na działania rozwojowe. Przekłada się to na liczne wyjątki i dodatkowe iteracje, podnosząc obciążenie jednostek HR. Problemy te są dodatkowo wzmacniane przez czynniki „miękkie”: niską motywację pracowników, ograniczone zaangażowanie przełożonych oraz zróżnicowaną jakość i adekwatność ofert szkoleniowych.

Proponowane przez instytucje usprawnienia są spójne i układają się w dwa główne kierunki.

- Pierwszy obejmuje **działania technologiczno-procesowe**: wdrożenie lub integrację narzędzi IT wspierających pełny cykl szkoleniowy, standaryzację dokumentacji, automatyzację zasilania rejestrów oraz ujednoczenie procedur.
- Drugi kierunek dotyczy **organizacji pracy i kultury rozwoju**: edukacji pracowników, doprecyzowania zasad (terminy, kompletność, kryteria wyboru dostawców), poprawy komunikacji oraz wzmocnienia roli przełożonych.

W ujęciu as-is oznacza to, że główne ryzyka wynikają z połączenia barier technologicznych, formalnych i ludzkich, a poprawa procesu będzie wymagała zarówno zmian systemowych, jak i działań wspierających zarządzanie zmianą.

Korzyści z automatyzacji urzędy oceniają w trzech poziomach. 66,7% wskazuje na znaczące korzyści w postaci oszczędność czasu i poprawę jakości, 25,9% widzi umiarkowaną oszczędność czasu, a 7,4% ocenia korzyści jako niewielkie, kosmetyczne.

5.5 Obsługa kadrowa

Charakterystyka procesu

Proces Obsługa kadrowa, zgodnie z doprecyzowaniem KPRM, obejmuje tzw. „twarde kadry”, m.in.: prowadzenie teczek kadrowej, naliczanie urlopu, rozliczanie czasu pracy, obsługę wniosków kadrowych w trakcie zatrudnienia (np. o pracę zdalną lub zdalną okazjonalną).

Poniższa analiza bazuje na 27 kwestionariuszach otrzymanych od uczestników projektu. Część instytucji zdefiniowało pojedynczy ogólny proces Obsługi kadrowej, inni wyróżnili i scharakteryzowali wybrane podprocesy.

Wszystkie instytucje postrzegają proces jako obsługę działań pracowniczych obejmujących: dokumentację pracowniczą, zmiany w zatrudnieniu, ewidencję czasu pracy, zgodność z Kodeksem pracy i ustawą o służbie cywilnej. Jednak zrozumienie procesu nie jest jednolite wśród uczestników projektu. Opis procesu Obsługa kadrowa jest zróżnicowany pod względem zakresu i szczegółowości. W badaniu występują trzy dominujące modele zrozumienia procesu:

- klasyczne twarde HR – skupienie na dokumentacji, zmianach, ewidencji i uprawnieniach pracowniczych,
- ścieżka decyzyjna – opis ścieżki decyzji kadrowych, formalnych wniosków, procesów administracyjnych sprowadzony do logiki: wniosek, analiza, decyzja, realizacja,
- szeroki zakres działań HR – całościowe ujęcie polityki HR wraz z nadzorem nad zatrudnieniem, proces rozumiany jako zestaw wielu podprocesów, w tym m.in.: prawo pracy, ewidencja, sprawozdawczość, opisy stanowisk, analiza zatrudnienia.

Większość badanych instytucji wyodrębnia ten sam łańcuch działań, który różni się poziomem szczegółowości, wykorzystanymi narzędziami i liczbą decyzji do podjęcia. W przebiegu procesu można wyróżnić główne kroki:

1. **inicjacja sprawy** – wniosek pracownika/przełożonego lub obowiązek prawny (np. zmiana warunków, przeniesienie, zakończenie zatrudnienia),
2. **analiza formalno-prawna** – opiniowanie przez pracowników obszaru HR, czasem z udziałem radcy prawnego, przygotowanie rekomendacji, często zgodnie z ustaloną ścieżką służbową,
3. **decyzja** – podjęcie decyzji przez dyrektora generalnego lub inną osobę upoważnioną,
4. **realizacja decyzji** – przygotowanie/aktualizacja dokumentów, wprowadzenie danych do systemu kadrowo-płacowego, aktualizacja akt osobowych,
5. **komunikacja i powiązania z finansami** – informacja do komórek płac/finansów, wypłaty, dodatki, rozliczenia czasu pracy,
6. **zamknięcie/archiwizacja** – świadectwa, protokoły, archiwizacja akt, czasem wątek PPK/ZUS.

Szczegółowość opisów procesu różni się znacząco pomiędzy otrzymanymi kwestionariuszami, od najbardziej detalicznych z ponad 20 krokami definiującymi pełne ścieżki obiegu dokumentów, przez obszerne przedstawienie zakresu w mniej niż 4 krokach, po zwarte ujęcie wykonywanych zadań w kilku krokach.

Większość badanych urzędów zadeklarowało, że proces Obsługa kadrowa ma przypisanego właściciela, który jest osobą odpowiedzialną za jego zdefiniowanie, przebieg, efektywność oraz doskonalenie. Jedna instytucja nie ma zdefiniowanego właścicielstwa procesu.

Ze względu na różne rozumienie procesu, szacunkowa liczba jego wywołania w miesiącu jest również mocno zróżnicowana. Zgodnie z instrukcją kwestionariusza jako wywołanie procesu rozumiemy jego pojedyncze pełne wykonanie, np. przygotowanie jednego wniosku, przygotowanie raportu. Część badanych instytucji przedstawiła jakościową odpowiedź, bez liczb, w tym: np. każdego dnia, bieżąca obsługa, kilka, jeśli nie kilkanaście tysięcy razy w ciągu roku lub brak możliwości oszacowania. Inne urzędy zadeklarowały wartości od kilkudziesięciu, po kilkaset na miesiąc. Podobnie rozbieżne odpowiedzi otrzymano na pytanie o czas realizacji zadań w ramach pojedynczego wywołania procesu przez pracowników HR. Najkrótszy deklarowany czas realizacji to 20-30 min., najdłuższy powyżej 4 godzin, wielu ankietowanych zwracało uwagę na dużą rozbieżność czasową w zależności od typu zadania lub brak możliwości oceny.

Dodatkowo, w ramach opisu procesu Obsługa kadrowa, część urzędów wyróżniło i szczegółowo scharakteryzowało podprocesy, w tym:

- zmiana warunków zatrudnienia,
- przeniesienie z art. 64 ustawy o służbie cywilnej,
- zakończenie zatrudnienia,
- karta obiegowa przy zakończeniu zatrudnienia,
- praca zdalna,
- awansowanie,
- zwiększenie wynagrodzeń/pryżnanie dodatku zadaniowego lub specjalnego,
- przyznawanie nagród okresowych,
- dodatkowe zajęcia zarobkowe,
- rozliczanie czasu pracy,
- planowanie i udzielanie urlopów,
- rozpatrywanie wniosków dotyczących dodatków zadaniowych,
- prowadzenie spraw związanych z dyscypliną i czasem pracy pracowników urzędu,
- prowadzenie akt osobowych pracownika,
- opisy stanowisk pracy/zakresy obowiązków,
- procedowanie umów zleceń,
- praktyki i wolontariat,

- wystawienie wniosku o identyfikator pracowniczy,
- badania okresowe i kontrolne medycyny pracy,
- udzielanie świadczeń z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych,
- kwalifikacja pracowników do odbycia służby przygotowawczej w służbie cywilnej,
- zarządzanie kompetencjami,
- komunikacja zewnętrzna: LinkedIn,
- komunikacja wewnętrzna.

Stopień standaryzacji procesu

Urzędy deklarują niejednolite praktyki dokumentowania procesu Obsługa kadrowa, od pełnej dokumentacji, przez częściową, po brak formalnego uregulowania. Większość uczestników wskazała, że proces obsługi kadrowej jest udokumentowany z podaniem listy obowiązujących aktów zewnętrznych i wewnętrznych. Wśród aktów prawa powszechnie obowiązującego najczęściej wymieniono:

- Kodeks pracy,
- ustawa o służbie cywilnej wraz z aktami wykonawczymi,
- przepisy ubezpieczeń społecznych (ZUS) i BHP,
- inne ustawy branżowe i horyzontalne, np. ustawa o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, czy ustawa o ograniczeniu prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby pełniące funkcje publiczne.

Wśród aktów i dokumentów wewnętrznych najczęściej wskazano:

- regulamin pracy, regulamin organizacyjny/statut,
- regulaminy/porozumienia dot. pracy zdalnej,
- zarządzenia dyrektora generalnego obejmujące m.in.: zasady wynagradzania, przyznawania dodatków/nagród, awansowania, ZFŚS, podnoszenia kwalifikacji, służby przygotowawczej, standardy zarządzania ludźmi,
- programy i materiały HR, np. Program ZZL, poradniki dla kierowników, przewodnik dla nowo zatrudnionych, informatory o urlopach, czasie pracy, archiwizacji, etyce, bezpieczeństwie informacji oraz wzory wniosków kadrowych.

Jeden urząd wskazał częściowe udokumentowanie procesu, a jako przykład opisał posiadane wnioski kadrowe dotyczące m.in. udzielania urlopów wypoczynkowych, rodzicielskich, bezpłatnych, zgody na pracę zdalną. Jeden ankietowany zaznaczył brak dokumentacji procesowej dla Obsługi kadrowej.

40% badanych jednostek zadeklarowało, że proces Obsługi kadrowej jest dobrze udokumentowany i powtarzany, a 47% wskazało częściową standaryzację przebiegu procesu.

Sugeruje to, że fundamenty zadań procesowych są w większości miejsc ustalone i powtarzalne, choć częściowo wymagają doprecyzowania lub doposażenia w procedury lub

karty procesów. 13% urzędów wybrało odpowiedź, że proces jest niestandardowy i różni się każdorazowo, co może podnosić ryzyko błędów i rozbieżność jakościową.

Stopień ustrukturyzowania danych wejściowych

Institucje wskazały w:

- 67% częściowe ustrukturyzowanie danych wejściowych,
- 33% ustrukturyzowanie danych wejściowych.

Występowanie dokumentów papierowych

W większości badanych instytucji dominują dokumenty papierowe lub skany (73%). Część urzędów zadeklarowało wykorzystywanie dokumentacji papierowej w ograniczonym zakresie (27%).

Wykorzystywane systemy oraz stopień ich integracji

Zgodnie z deklaracją urzędów realizację procesu Obsługi kadrowej najczęściej wspiera system EKD, który jest standardem obiegu dokumentów w administracji. Bardzo często wykorzystywany jest pakiet biurowy Office, w tym Excel i Word oraz w mniejszym stopniu Outlook. Pracę również wspomagają funkcjonujące w organizacjach systemy kadrowo-płacowe, w tym najczęściej wymieniane Quorum i Enova oraz wskazane przez pojedyncze instytucje Softlab, czy Progman. Część urzędów wykorzystuje w ramach obsługi procesu system Płatnik. W jednostkowych kwestionariuszach wymieniono również systemy PUE ZUS (eZUS), eWnioski, iPPK, Teams, IBM Notes, SAD, UniRCP, JestUrlop.

Większość badanych urzędów (64%) opiera integrację pomiędzy wymienionymi systemami na manualnym kopiowaniu danych. Część instytucji (36%) zadeklarowało częściową integrację, która dotyczy integracji systemu kadrowo-płacowego z Płatnikiem lub EKD. Brak jest pełnej integracji pomiędzy wskazanymi narzędziami. Wyniki te są spójne z obserwacjami dotyczącymi wykorzystywanych systemów, gdzie duży udział w realizacji procesu ma system obiegu dokumentów i pakiet biurowy. Inne narzędzia są rozproszone i niejednorodne, co wskazuje na stosowanie różnych standardów danych i może wiązać się z koniecznością ręcznego przenoszenia informacji.

Częstość występowania błędów i wyjątków

60% urzędów wskazuje, że błędy w ramach uruchomionego procesu Obsługi kadrowej pojawiają się rzadko (poniżej 5% wykonywanych procesów), co wskazuje na stosunkowo wysoką dojrzałość i standaryzację wykonywanych typowych zadań procesowych. 33% urzędów wskazało, że czasami zdarzają się błędy i wymagają dodatkowej pracy, co stanowi od 5% do 20% uruchomień procesu. Jedna jednostka raportuje, że błędy występują często, powyżej 20% uruchomień procesu. Występujące błędy mogą wynikać z powszechnego wykorzystania dokumentów papierowych i skanów, problemów z brakiem integracji pomiędzy wykorzystywanymi narzędziami, brakiem standaryzacji procesu lub obciążeniem pracą.

W większości badanych urzędów przebieg procesu Obsługi kadrowej jest stabilny, a wyjątki zdarzają się sporadycznie (poniżej 10%), jak wskazało 73% urzędów. Mniejsza część instytucji (27%) raportuje wyższą zmienność (10-30%), co może wskazywać na większą różnorodność scenariuszy lub niestandardowych przypadków w tych jednostkach.

Potencjalne korzyści wynikające z automatyzacji

Dwie trzecie respondentów spodziewa się znaczących korzyści z automatyzacji, poprzez oszczędność czasu i poprawę jakości realizowanych zadań, co daje silny mandat do inwestycji w automatyzację procesu. 13% urzędów uznało, że automatyzacja przyniosłaby umiarkowane korzyści związane z oszczędnością czasu, a 20% ankietowanych przewiduje niewielkie, kosmetyczne korzyści z automatyzacji. Bardziej sceptyczne organizacje mogą potrzebować przedstawienia konkretnych przykładów automatyzacji procesów, np. automatycznego uzupełniania szablonów, ścieżka akceptacyjna z przypomnieniami.

Planowane istotne zmiany w procesie

Niemal połowa jednostek (47%) deklaruje brak planowanych zmian i stabilność procesu Obsługi kadrowej. Jedna trzecia instytucji przewiduje niewielkie modyfikacje procesu. Znaczną zmianę wskazało 20% urzędów, które zamierzają wdrożyć nowy system kadrowo-płacowy.

Analiza wskazanych problemów oraz proponowanych usprawnień

Urzędy biorące udział w projekcie, najczęściej wskazywały problemy w ramach realizacji procesu Obsługi kadrowej w obszarach Technologia/Narzędzia IT oraz Przepisy prawne/Regulacje. W dalszej kolejności wymieniano obszary Dane, Zasoby ludzkie oraz Zaangażowanie/Opór przed zmianą. Pojedyncze problemy zostały zdefiniowane w obszarze Budżet oraz Wiedza i kompetencje. Ponad dwie trzecie opisanych trudności zostało ocenionych jako wysoka istotność problemu.

Najczęściej powtarzające się motywy w opisach problemów:

- złożoność i zmienność przepisów,
- jakość danych / niekompletność wniosków,
- dokumenty papierowe (akta, skany, teczki),
- braki funkcjonalne systemów IT / ręczna praca,
- brak integracji / rozproszenie danych,
- budżet / wynagrodzenia /obciążenie pracą.

Urzędy zwróciły uwagę na złożoność przepisów prawa pracy i służby cywilnej, regulacje wydawane w formie wielu różnych aktów prawnych, częste zmiany i niejednoznaczność przepisów, co wpływa na trudność w ich interpretacji, zwiększone ryzyko popełnienia błędów oraz niedotrzymania wymaganych terminów.

Wskazane problemy wynikają również z omyłek w trakcie ręcznego wprowadzania danych, a w konsekwencji wiążą się z niewłaściwym naliczeniem składników wynagrodzenia i wystąpieniem błędów w sprawozdawczości. Niepoprawne lub niekompletne uzupełnienie papierowych wniosków kadrowych, wymusza uzupełnienie brakujących danych i wydłuża czas realizacji procesu.

Prowadzenie dokumentacji w formie papierowej w zakresie np. akt osobowych, czasu pracy, znacząco zwiększa liczbę koniecznych do przechowywania dokumentów i wymusza przekopiowywanie danych do systemu ERP. W konsekwencji prowadzi to do podwójnego ewidencjonowania dokumentacji w formie papierowych teczek pracowniczych i danych

elektronicznych. Utrudnia to utrzymanie kompletności i spójności danych oraz obciąża pracowników i wydłuża czas realizacji procesu.

Ankietowani wymienili także problemy funkcjonalne w posiadanych narzędziach w szczególności brak automatycznego generowania szablonów i powiadomień oraz powiązań z SharePointem. Ograniczenia systemowe wymuszają ręczne przygotowywanie dokumentów i raportów w postaci Word lub Excel, co wpływa na ich jakość i czas generowania.

Instytucje zidentyfikowały trudności w związku z brakiem integracji z systemem ZUS, rozproszonymi bazami danych, w których przechowywane są cząstkowe informacje, przechowywaniem danych w wielu plikach Excel na współdzielonych dyskach sieciowych, co wymusza konieczność weryfikacji danych w aktach papierowych i wpływa na szybkość pozyskania potrzebnych danych i czas realizacji zadań.

Wskazano również na bariery finansowe uniemożliwiające wdrożenie e-teczek. Zwrócono uwagę na duże obciążenie pracowników poprzez np. ręczne wprowadzanie danych, które niesie ryzyko błędów.

Najczęściej proponowany zakres usprawnień dla zidentyfikowanych problemów:

- **digitalizacja, elektronizacja, integracje, e-teczka** – rekomendowano wprowadzenie usprawnień w zakresie digitalizacji dokumentacji (np. związanej z czasem pracy), przekazywanie i podpisywanie dokumentów tylko elektronicznie, zastąpienie dokumentacji papierowej formularzami elektronicznymi, pełną cyfryzację akt osobowych, eksport danych z systemu ERP do ZUS,
- **organizacja pracy i zarządzanie** – sugerowano poprawę efektywności poprzez redukcję braków formalnych i przyspieszenie realizacji procesu, w tym: wdrożenie zautomatyzowanych obiegów dokumentów z przypomnieniami (workflow), skonfigurowanie alertów i kalendarzy terminów w systemie kadrowym, automatyzację procesów w systemie kadrowo-płacowym, standaryzację dokumentów, delegowanie zadań, cykliczne generowanie raportów, obowiązkowe elektroniczne akceptacje, raporty monitorujące wypełnienie obowiązków dla kierowników, opracowanie instrukcji wypełniania wniosków,
- **standaryzacja i porządkowanie dokumentacji** – proponowano udoskonalenie procesu poprzez standaryzację akt osobowych oraz uporządkowanie i ujednoczenie źródeł danych, w tym: standaryzację postaci akt osobowych w administracji publicznej, jednolity schemat i oznaczenie danych, kontrolę jakości akt po przyjęciu, jednolity wzór protokołu zdawczo-odbiorczego przy przeniesieniach dla całej służby cywilnej, utworzenie zbiorczej bazy dostępnej dla wszystkich pracowników HR, aktualizowanej na bieżąco,
- **zmiany legislacyjne, interpretacje, szkolenia** – rekomendowano usprawnienie realizowanych zadań poprzez zmiany legislacyjne ujednoczające i uproszczające obecne prawo, bieżącą analizę orzecznictwa w obszarze spraw pracowniczych, wsparcie radcy prawnego, monitoring zmian prawnych, procedury wewnętrzne z jasnymi instrukcjami, regularny przegląd procedur, ciągle podnoszenie kwalifikacji kadrowców, szkolenia dla kierowników,
- **wymiana / rozbudowa systemów IT** – zwrócono uwagę na zwiększenie wydajności systemów, kompleksowe gromadzenie danych oraz lepsze wykorzystanie posiadanych danych poprzez aktualizację, rozbudowę lub wymianę posiadanego systemu ERP,

zwiększenie wsparcia informatycznego/programistycznego i dostosowanie przebiegu procesu do nowych rozwiązań.

W ramach zdefiniowanych podprocesów związanych z Obsługą kadrową urzędy najczęściej wskazywały problemy w obszarach Technologia/Narzędzia IT, Zasoby ludzkie oraz Przepisy prawne/Regulacje. W dalszej kolejności wymieniano obszary: Zaangażowanie/Opór przed zmianą, Wiedza i kompetencje, Dane, Budżet. Ponad dwie trzecie opisanych trudności posiada wysoką wagę problemu.

Najczęściej powtarzające się motywy w opisach problemów w ramach podprocesów obsługi kadrowej:

- czas/terminowość/opóźnienia,
- praca ręczna / dokumenty papierowe,
- brak integracji IT / wielokrotne wprowadzanie danych.

Urzędy zgłosiły ograniczenia związane z dotrzymaniem terminowości realizowanych zadań. Procedowane ścieżki procesowe są długie i czasochłonne, ręczne kopiowanie danych wydłuża i utrudnia proces, podobnie jak wykorzystywanie narzędzi, które nie są zintegrowane. Prowadzi to do opóźnień z np. przekazaniem informacji o czasie pracy do działu płac, wysłaniem skierowania na badania lekarskie, które trzeba zrealizować w odpowiednim terminie, realizacją wniosku o zakończenie zatrudnienia.

W zakresie dokumentacji papierowej wskazano na trudności wynikające z ręcznego wprowadzania danych do systemów kadrowych lub raportów w formie Excel oraz papierowej obsługi obiegu dokumentów. Wymagane jest prowadzenie teczek pracownika w wersji papierowej lub całkowite przejście na e-teczkę, co jest trudne i kosztowne według ankietowanych (m.in. konieczna digitalizacja wszystkich akt).

W obszarze technologii zidentyfikowane ograniczenia związane z kompatybilnością systemów i ręcznym wprowadzaniem danych np. o bieżącym zatrudnieniu do wniosków kadrowych, kopiowaniem danych z wniosku zatwierdzonego w EZD do systemu kadrowego lub systemu rejestracji czasu pracy.

Do zgłoszonych trudności urzędy zaproponowały usprawnienia z zakresu:

- **automatyzacja/integracja/workflow/ERP** – rekomendowano integrację systemu kadrowo-płacowego z EZD i systemem rejestracji czasu pracy, uruchomienie elektronicznej karty obiegowej do rozliczenia pracownika, wprowadzenie obsługi wniosków kadrowych w Portalu Pracownika oraz cyfrowego obiegu dokumentów z automatycznymi powiadomieniami. Pracę urzędów usprawniłaby integracja danych pomiędzy obszarem HR, finansami i systemem eZUS. W zakresie dokumentacji zalecono automatyzację przygotowywania umów o pracę na podstawie szablonów i przepracowanych wniosków oraz wprowadzenie elektronicznych akt pracowniczych w zakresie ewidencjonowania czasu pracy,
- **standaryzacja/reguły** – urzędy chcą ustandaryzować posiadane szablony i przygotować wytyczne do ich uzupełnienia. Usprawnienie procesu umożliwi jasno zdefiniowane regulacje wewnętrzne, elektroniczne akta osobowe oraz archiwizacja elektroniczna,
- **monitorowanie/przypomnienia** – wsparciem dla urzędów byłoby również wprowadzenie cyfrowego obiegu dokumentów z automatycznymi powiadomieniami, wprowadzenie funkcjonalności śledzenia statusów zatwierdzenia umów w czasie

rzeczywistym oraz skonfigurowanie alertów i przypomnień w wykorzystywanych systemach np. w zakresie badań lekarskich,

- **szkolenia/komunikacja** – urzędy rekomendowały wprowadzenie instrukcji uzupełnienia „krok po kroku” wniosków kadrowych, Q&A/helpdesk oraz szkoleń dotyczących narzędzi i ścieżek akceptacji. Sugerowano również powołanie trenerów wewnętrznych, programów mentoringowych; programów rozwoju talentów oraz udział w programach wymiany doświadczeń w służbie cywilnej.

6. Załączniki

Załącznik nr 1: Prezentacja: Kick-off dla urzędów uczestniczących w projekcie (plik pdf)

Załącznik nr 2: Prezentacja: Warsztat: Wstępne wnioski analizy As-Is (plik pdf)

Załącznik nr 3: Kwestionariusz dojrzałości procesowej (plik excel)

Załącznik nr 4: 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 |



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:

