

Załącznik do uchwały nr..... Rady Ministrów
z dnia(Dz. U. poz....)

Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej do 2034 roku



Od szefowej służby cywilnej



Szanowni Państwo!

Służba Cywilna w Polsce, z jej silnym umocowaniem w Konstytucji RP, stanowi trzon polskiej administracji publicznej. Jednym z jej fundamentów są zasady służby cywilnej i zasady etyki korpusu służby cywilnej. To do tych wartości odwołujemy się, kiedy realizujemy zadania.

Członkowie korpusu służby cywilnej, mają ten szczególny przywilej, ale i obowiązek, by:

- działać z szacunkiem dla przeszłości państwa, jego obywateli i obywateli,
- pracować sprawnie, by państwo funkcjonowało dobrze tu i teraz, w konkretnej sytuacji geopolitycznej, społecznej i gospodarczej,
- projektować rozwiązania dla przyszłych pokoleń.

W tych trzech wymiarach – filarach działania widzę rolę i siłę służby cywilnej.

Według jednej z definicji, zarządzanie zasobami ludzkimi – zarządzanie ludźmi (kapitałem ludzkim) służy temu, żeby rozpoznać, a następnie wykorzystać potencjał pracowników oraz dbać o nich, aby jak najefektywniej wykonywali swoje obowiązki.

Można to oczywiście robić doraźnie, reagować na kryzysy, które pojawiają się w organizacji, czy inwestować w te jej części, które w danym momencie wymagają tego najbardziej.

Dojrzałe zarządzanie ludźmi powinno jednak wybiegać w **przyszłość**. Musi mieć jasno określone, mierzalne i osiągalne cele, które determinują wysoki poziom efektywności i skuteczności pracowników. Dlatego też, służba cywilna – niezależnie od wymogu ustawowego – jeżeli chce być organizacją sprawną i dojrzałą, również powinna długofalowo planować rozwój swój oraz swoich pracowników i pracowników.

Przekazuję Państwu Strategię, która ma być drogowskazem dla wszystkich, którzy zarządzają ludźmi oraz urzędami i innymi jednostkami w służbie cywilnej. Ma to być dokument zrozumiały, pomocny, a przede wszystkim użyteczny. Jest to szczególnie ważne w kontekście złożoności administracji rządowej oraz specyfiki poszczególnych grup urzędów, które wchodzi w jej skład.

Dlatego też Strategia uwzględnia charakter zarówno dużych instytucji, jak i mniejszych urzędów. Bierze pod uwagę różnorodne zadania, które na co dzień wykonują członkinie i członkowie korpusu.

Co prawda ustawa o służbie cywilnej zakłada, że to Szef Służby Cywilnej przygotowuje i przedstawia Radzie Ministrów projekt Strategii, jednak nie wyobrażam sobie, że taki

dokument mógłby powstać bez udziału przedstawicieli różnych środowisk. Dlatego nad Strategią ZZL pracowałam wspólnie z członkiniami i członkami korpusu, ale też ekspertkami i ekspertami zewnętrznymi. Uwzględniliśmy również głosy i opinie przedstawicieli kierowników urzędów – ministrów, sekretarzy i podsekretarzy stanu, a także wojewodów i wicewojewodów. To nasi kluczowi partnerzy, jesteśmy zobowiązani realizować wyznaczone przez nich cele i zadania.

Dzięki takiemu szerokiemu spojrzeniu przygotowaliśmy materiał, który uwzględnia różne doświadczenia z przeszłości, wnioski z aktualnych rozwiązań i perspektywę na przyszłość – zarówno dyrektora generalnego, który zarządza organizacją, jak i pracownika komórki kadrowej, który będzie go wspierał w realizacji Strategii.

Dokument zawiera diagnozę stanu obecnego funkcjonowania służby cywilnej (w tym analizę SWOT), misję i wizję służby cywilnej oraz 8 celów strategicznych dla służby cywilnej.

Do każdego z celów strategicznych przypisane są konkretne inicjatywy (projekty lub zadania) wraz z opisem i miernikami. Dzięki temu będziemy w stanie regularnie oceniać postępy wdrażania strategii oraz przeprowadzać ewentualne zmiany przy przygotowaniu inicjatyw na kolejne etapy jej realizacji. Część z tych zadań będzie realizować Szef Służby Cywilnej, część zakłada ścisłą współpracę z dyrektorami i dyrektorkami generalnymi. W pewnym zakresie Strategia zakłada również udział w jej realizacji osób, które zarządzają mniejszymi jednostkami, szczególnie w obszarze kadrowym i rozwojowym. Wierzę, że dzięki naszemu wspólnemu zaangażowaniu będziemy w stanie stworzyć lepszą, sprawniejszą i nowocześniejszą organizację, jaką jest służba cywilna.

Oddaję w Państwa ręce **Strategię zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej**. Jestem przekonana, że wysiłek, który razem podejmiemy, aby zrealizować określone w niej cele, przyniesie wymierne korzyści dla wszystkich członkiń i członków korpusu. Pomoże znacząco podnieść jakość pracy, którą na co dzień wykonujemy. Pracy, która ma bezpośredni wpływ na bezpieczeństwo i jakość życia obywateli i obywateli oraz na odporność państwa na zagrożenia, które mogą go dotknąć.

Anita Noskowska-Piątkowska
szefowa służby cywilnej

Spis treści

OD SZEFOWEJ SŁUŻBY CYWILNEJ	2
PODSTAWA PRAWNA	5
DEFINICJE I SKRÓTY	6
JAK CZYTAĆ TEN DOKUMENT?	7
JĘZYK I STYL DOKUMENTU	7
LOGIKA STRATEGII	7
PODSUMOWANIE DIAGNOZY SŁUŻBY CYWILNEJ	9
MISJA SŁUŻBY CYWILNEJ	13
WIZJA SŁUŻBY CYWILNEJ	14
KIERUNKI STRATEGICZNE	15
KIERUNEK 1: SPRAWNOŚĆ, POSTAWY I ETYKA.....	15
KIERUNEK 2: KADRA KIEROWNICZA SŁUŻBY CYWILNEJ	18
KIERUNEK 3: ROLA SZEFA SŁUŻBY CYWILNEJ	20
KIERUNEK 4: ROZWÓJ ZAWODOWY W SŁUŻBIE CYWILNEJ	21
KIERUNEK 5: OTOCZENIE BLIŻSZE SŁUŻBY CYWILNEJ	23
KIERUNEK 6: KOMUNIKACJA I WIZERUNEK SŁUŻBY CYWILNEJ.....	25
KIERUNEK 7: CYFRYZACJA	27
KIERUNEK 8: ADEKWATNE DO POTRZEB, MOŻLIWOŚCI BUDŻETU I RYNKU PRACY ROZWIĄZANIA KADROWE I PŁACOWE	29
SYSTEM REALIZACJI	31
RAMY FINANSOWANIA	32
MAPA STRATEGII	33

Podstawa prawna

Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej do 2034 roku stanowi realizację ustawowego obowiązku określonego w art. 15 ust. 2 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz. U. z 2024 r. poz. 409).

Zgodnie z tym przepisem Szef Służby Cywilnej przygotowuje i przedstawia Radzie Ministrów projekt strategii zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, która zawiera diagnozę służby cywilnej, określenie celów strategicznych, systemu realizacji oraz ram finansowych.

Strategia jest przyjmowana przez Radę Ministrów w drodze uchwały (art. 15 ust. 3 ustawy o służbie cywilnej).

Definicje i skróty

Badanie – działanie, którego celem jest sprawdzenie stanu obecnego. Może być elementem procesu analitycznego poprzedzającego podjęcie decyzji lub elementem kontroli.

DSC – Departament Służby Cywilnej.

Efektywność – proporcja efektu do kosztu jego uzyskania.

IPRZ – indywidualne programy rozwoju zawodowego.

Jakość – miara zgodności danego produktu (towaru lub usługi) z wyrażonymi i potwierdzonymi formalnie oczekiwaniami.

Kompetencje – wiedza, umiejętności i postawy niezbędne do prawidłowego wykonywania zadań.

Kompetencje kierownicze - kompetencje miękkie, które dotyczą kierowania zespołem oraz zarządzania komórką organizacyjną lub organizacją.

KPRM – Kancelaria Prezesa Rady Ministrów.

ksc – korpus służby cywilnej.

KSAP – Krajowa Szkoła Administracji Publicznej.

Miernik – narzędzie lub jednostka miary służące do bezpośredniego pomiaru wartości lub parametrów, które mogą być wykorzystane do oceny lub porównania osiągniętych rezultatów.

Otoczenie bliższe – grupy (np. polityczne kierownictwo ministerstw i urzędów), które mają bezpośredni wpływ na korpus służby cywilnej oraz na które korpus wpływa bezpośrednio.

Otoczenie dalsze – grupy (np. obywatele, klienci urzędów), które mają pośredni wpływ na korpus służby cywilnej oraz na które korpus wpływa pośrednio.

Postawa – względnie trwała tendencja do pozytywnego lub negatywnego wartościowania obiektu. Może to być emocja, ocena, jak i automatyczna reakcja na dany obiekt.

Projekt – przedsięwzięcie realizowane w określonym i zatwierdzonym celu według określonego harmonogramu, które ma dać zaplanowany produkt (przedmiot dostawy); ma charakter unikatowy oraz jest realizowane w zadanym budżecie.

Rozwój – świadomy i zaplanowany proces wzbogacania wiedzy, ćwiczenia umiejętności, doskonalenia postaw i nabywania doświadczenia poprzez udział w różnorodnych formach i zadaniach rozwojowych, który przynosi względnie stałe efekty w postaci udoskonalanych kompetencji.

sc – służba cywilna.

Skuteczność – miara opisująca w jakim stopniu dane działanie osiągnęło planowany rezultat.

Sprawność – charakteryzuje działanie skuteczne i efektywne.

System – uporządkowany zbiór elementów, które współdziałają ze sobą, aby osiągnąć cel lub funkcję.

Ustawa o służbie cywilnej – ustawa z dnia 21 listopada 2008 r o służbie cywilnej.

Wdrożenie – proces trwałego, skutecznego wprowadzania zmian, który kończy się, gdy zmiana przestaje być postrzegana jako nowa.

WLB – Work Life Balance. Godzenie życia zawodowego z prywatnym.

Zadanie – element planu strategicznego; praca do wykonania o mniejszej złożoności niż projekty.

Jak czytać ten dokument?

Język i styl dokumentu

Kluczowym założeniem, jakie przyjęliśmy przy tworzeniu strategii zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej (dalej - strategii), było to, aby pokazywała ona precyzyjnie, co służba cywilna chce osiągnąć oraz jak zamierza to zrobić. Czytelność, przejrzystość materiału i wdrażalność pomysłów były wartościami nadrzędnymi. Dlatego zdecydowaliśmy się na użycie **mniej formalnego języka** i używanie w niektórych miejscach **pierwszej osoby liczby mnogiej**.

Strategia definiuje stan pożądany, który chcemy wypracować najpóźniej do końca 2034 roku. Większość inicjatyw strategicznych jest przygotowana w perspektywie najbliższych kilkunastu kwartałów. Uważamy, że rozsądnym jest precyzyjne planowanie, ale tylko projektów zaczynających się w kolejnych dwóch latach.

Kolejne fragmenty dokumentu zawierają krótkie wyjaśnienia na temat swojej roli (ew. funkcji).

Zwracamy uwagę, że terminologia, którą się posługiwaliśmy, nie jest przypadkowa. Aby zwiększyć czytelność i zapewnić jednolite rozumienie kluczowych pojęć, dodaliśmy ich definicje.

Logika strategii

Strategia rozpoczyna się od podsumowania diagnozy stanu obecnego. Jest to skrót treści załącznika 1, który opisuje stan służby cywilnej do roku 2024.

Strategia rozpoczyna się od **misji**, która odpowiada na kluczowe pytania: **co, dla kogo, jak realizuje służba cywilna?** Następnie przedstawiona jest propozycja **wizji**. Pokazuje ona najistotniejsze osiągnięcia, jakie służba cywilna chce wypracować. Wizja uzasadnia przyjęte kierunki strategiczne.

Kolejną część stanowią opisy kierunków strategicznych wynikających z wizji i misji. Kierunki te zostały opracowane i wybrane także w odpowiedzi na diagnozę stanu obecnego.

Każdy kierunek jest opisany w jednakowy sposób i zawiera:

- **nazwę kierunku,**
- **opis stanu docelowego w 2034,** który odpowiada na pytanie: **co chcemy osiągnąć,**
- **kluczowy rezultat (cel),** który odpowiada na pytanie, **po co chcemy to zrobić,**
- **mierniki,** które pokazują jak będzie mierzony postęp,

- **nazwę kluczowego działania**, która jest **wspólnym mianownikiem** dla ujętych w tabeli inicjatyw strategicznych,
- **inicjatywy strategiczne**, które szczegółowo zostały pokazane w załączniku 2, w sposób tabelaryczny – zawierają nazwę, cel, rok ich rozpoczęcia i ukończenia, opis oraz realizatorów (interesariuszy).
- **opis inicjatywy**, który pokazuje przykładowe działania (wszystkie inicjatywy będą w stosownym terminie **uszczegóławiane** i planowane).

W zakończeniu jako podsumowanie umieszczamy **mapę strategiczną**, która pokazuje związki przyczynowo-skutkowe oraz ilustruje podejście do strategii.

Podsumowanie diagnozy służby cywilnej

Służba cywilna to grupa zawodowa ok. 120 tys. profesjonalnych pracowników urzędów administracji rządowej. Realizuje różnorodne zadania, które są kluczowe dla stabilności, bezpieczeństwa i sprawności państwa. W obecnym kształcie przepisów szef służby cywilnej pełni rolę, w której nie ma możliwości bezpośredniego, zarządczego oddziaływania. Przeciętne wynagrodzenie w służbie cywilnej jest wyższe od przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce, jednak w urzędach administracji terenowej często jest od niego niższe. Sposób, w jaki obsadza się wyższe stanowiska w służbie cywilnej, z nielicznymi wyjątkami, nie jest konkurencyjny i otwarty. Osoba, która zajmuje wyższe stanowisko w służbie cywilnej, może być odwołana w dowolnym momencie. Brak jest przejrzystej ścieżki awansu stanowiskowo-płacowego dla członków korpusu. W połączeniu z istotnymi ograniczeniami wynikającymi z bycia członkiem korpusu (ograniczenia różnicowane ze względu na status zatrudnienia), nie stanowi to zachęty dla najlepiej wykwalifikowanych kandydatów i pracowników. Kluczowymi wartościami korpusu służby cywilnej są profesjonalizm, rzetelność, bezstronność i neutralność polityczna.

Silne strony korpusu służby cywilnej:

1. stabilność zatrudnienia,
2. profesjonalizm - w tym wysokie kwalifikacje członków korpusu, etos zawodowy, neutralność polityczna, służba na rzecz dobra wspólnego oraz zaangażowanie członków korpusu,
3. szacunek dla wykonywanej pracy w służbie cywilnej obecnych członków korpusu,
4. elastyczność i zdolność adaptacji do nowych warunków otoczenia (np. funkcjonowanie ksc w okresie pandemii COVID),
5. otwartość na osoby z niepełnosprawnością (zarówno klientów jak i pracowników)¹,
6. atrakcyjność form zatrudnienia.

Słabe strony korpusu służby cywilnej:

1. struktura demograficzna (luka pokoleniowa),
2. niewielkie uprawnienia szefa służby cywilnej - brak formalnych uprawnień zarządczych,
3. duża różnorodność i brak standaryzacji zadań w niektórych grupach urzędów, co utrudnia spójne zarządzanie zasobami ludzkimi w służbie cywilnej,
4. niskie wynagrodzenia - szczególnie w urzędach administracji terenowej,
5. niewystarczające środki na szkolenia - szczególnie organizowane przez szefa służby cywilnej oraz na poziomie terenowym,
6. niska elastyczność w zarządzaniu funduszem wynagrodzeń w urzędach.

Szanse korpusu służby cywilnej:

¹ W 2024 wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnością w służbie cywilnej osiągnął 6% i jest to najwyższa wartość od lat.

1. trendy – młode pokolenie bardziej ceni atrakcyjność zadań niż wysokość wynagrodzeń,
2. realizacja ważnych zadań,
3. dostępność wyspecjalizowanych technik informatycznych - np. sztucznej inteligencji,
4. powszechnie wyznawane i wdrażane wartości przez członków ksc (m.in.: profesjonalizm, bezstronność, neutralność polityczna),
5. atrakcyjność pracy w służbie cywilnej w odbiorze społecznym.

Zagrożenia korpusu służby cywilnej:

1. brak porozumienia w środowiskach politycznych w kwestii roli służby cywilnej oraz jej pożądanego modelu,
2. możliwość powoływania na wyższe stanowiska bez otwartej i konkurencyjnej procedury naboru, a także odwołania w każdej chwili, niewystarczające kompetencje kierownicze,
3. niska rozpoznawalność służby cywilnej w społeczeństwie oraz w kręgach, które mają wpływ na służbę cywilną (otoczenie bliższe i dalsze),
4. niedostateczne finansowanie służby cywilnej.

Korpus służby cywilnej – stabilny liczebnie i coraz starszy

Liczebność członków korpusu służby cywilnej utrzymuje się od dekady na względnie stałym poziomie (średnio 119 tys. w okresie 2014 – 2024), z czego średnio 7,6 tys. to mianowani urzędnicy służby cywilnej. Członkowie korpusu pracują w ok. 1,7 tys. urzędów w całej Polsce. Większość z nich, 73%, to kobiety. Poziom fluktuacji wzrósł z 6,2% w 2014 r. do 11,1% w 2017 r., po czym obniżył się do poziomu 6,4 % w 2024 r. Korpus służby cywilnej, tak jak i inne segmenty rynku pracy, dotykają zmiany demograficzne. W 2024 r. osoby powyżej 50 roku życia stanowiły 36,0% korpusu (w 2014 r. – ok. 32,3%), a poniżej 30 roku – 6,0% (w 2014 r. – 10,4%).

Szef służby cywilnej – w pozycji „doradcy”

Szef służby cywilnej, zgodnie z ustawą o służbie cywilnej jest centralnym organem właściwym w sprawach służby cywilnej. Jego oddziaływanie na proces zarządzania ludźmi (rozumiane jako planowanie, organizowanie, przewodzenie, kontrola) jest w praktyce ograniczone do zalecania rozwiązań i wprowadzania standardów, organizowania szkoleń centralnych lub prowadzenia działań promocyjnych i rozwojowych.

Nieprzejrzysty i niekonkurencyjny sposób obsadzania wyższych stanowisk

Od 2016 zniesiono obowiązek wyłaniania kandydatów na wyższe stanowiska w otwartej procedurze konkursowej. Obecnie obsadzanie tych stanowisk następuje na zasadzie arbitralnej decyzji właściwego podmiotu, a zatrudnienie jest oparte na niestabilnej podstawie prawnej, czyli powołaniu. Jednocześnie nie ma już ustawowego wymogu dotyczącego doświadczenia, czy stażu pracy dla osób, które mogą zajmować tego rodzaju stanowiska, zaś ocena kompetencji kierowniczych powoływanych osób nie zawsze jest rzetelna i obiektywna.

Nieatrakcyjne wynagrodzenia i dysproporcje w ich wysokości

Wynagrodzenie w służbie cywilnej w latach 2014-2024 rośnie w zbliżonym tempie do wynagrodzenia w gospodarce narodowej. Przeciętne wynagrodzenie służby cywilnej w 2024 r. (11,3 tys. zł brutto) jest wprawdzie wyższe o ok. 3 tys. zł niż przeciętne wynagrodzenie w gospodarce narodowej (8,2 tys. zł brutto), ale występuje znacząca dysproporcja pomiędzy wynagrodzeniami w ministerstwach (14,5 tys. zł brutto) a pozostałymi urzędami, szczególnie powiatową administracją zespoloną (7,5 tys. zł brutto). Różnice w wynagrodzeniach występują nie tylko pomiędzy grupami urzędów, ale również w ramach poszczególnych grup urzędów (np. pomiędzy urzędami centralnymi czy ministerstwami). Należy zauważyć, że członkowie korpusu to prawie wyłącznie osoby z wykształceniem wyższym. Porównując te dane do realiów rynku pracy, należy stwierdzić, że służba cywilna nie zawsze oferuje zachęcające wynagrodzenia – zarówno dla osób rozpoczynających karierę zawodową, jak i tych, które są już zatrudnione – na przykład w sektorze prywatnym, organizacjach pozarządowych etc. Jeśli dodatkowo weźmiemy pod uwagę ograniczenia, które wiążą się z zatrudnieniem w korpusie służby cywilnej, należy stwierdzić, że praca w niektórych obszarach służby cywilnej może być uznana za mało atrakcyjną.

Narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi mało praktyczne, niewystarczający budżet rozwojowy

Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej jest zdecentralizowana. We wszystkich urzędach – zgodnie z obowiązującymi przepisami – stosuje się takie same narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi: opisy stanowisk, oceny pracownicze, indywidualne programy rozwoju zawodowego, wartościowanie stanowisk pracy. To spójny i jednolity system narzędzi zsz. Jednak w części urzędów sposób, w jaki się je stosuje, nie przynosi korzyści pracodawcy ani pracownikom. Mimo że szef służby cywilnej oraz poszczególne urzędy organizują szkolenia dla członków korpusu sz, budżet na te działania rozwojowe pracowników, biorąc pod uwagę liczebność korpusu, jest niewystarczający. Sytuacja taka dotyczy szkoleń, w szczególności szkoleń centralnych oraz wydatków na szkolenia w urzędach terenowych.

Służba cywilna nie jest rozpoznawalna

Badani najczęściej kojarzą służbę cywilną z urzędami i urzędnikami (22 proc.), służbami mundurowymi (16 proc.) oraz administracją rządową (12 proc.). Kontakt z urzędem administracji rządowej w roku 2024 deklaruje niespełna 46 proc. badanych. Służba cywilna w Polsce jest oceniana przeważnie pozytywnie (45 proc.), jednak należy zwrócić uwagę, że negatywnie ocenia ją 31 proc. ankietowanych. Zdaniem co czwartego respondenta funkcjonowanie służby cywilnej uległo poprawie w ciągu ostatnich kilku lat. Z kolei 36 proc. badanych uważa, że działa ona tak samo jak wcześniej. Członkowie korpusu służby cywilnej najczęściej są oceniani jako kulturalni i życzliwi dla interesantów (58 proc.) oraz znający się na swojej pracy i kompetentni oraz profesjonalni (56 proc.). Jednocześnie 47 proc. badanych uważa, że urzędnicy załatwiają sprawy, gdy ma się znajomości i protekcję. Wartościami, które zdaniem respondentów najbardziej spełniają członkowie korpusu służby cywilnej, jest godność (57 proc.), profesjonalizm (52 proc.) oraz rzetelność (50 proc.). Niepokoić może fakt,

że najrzadziej wskazywaną cechą - mimo jej obecności w Konstytucji RP - była neutralność polityczna (35 proc.).

Misja służby cywilnej

Misja odpowiada na trzy kluczowe pytania: co robi organizacja, w jaki sposób oraz dla kogo realizuje działania?

Misja służby cywilnej:

Służba cywilna realizuje sprawnie zadania państwa, aby odpowiadać na potrzeby obywateli i obywateli w sposób neutralny politycznie, bezstronny, profesjonalny i rzetelny.

Członkowie ksc służą obywatelkom i obywatelom, wykonują zadania państwa. Realizują je sprawnie. Kierują się interesem publicznym. Są świadomi, że celem ustanowienia służby cywilnej (określonym w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej) jest zapewnienie zawodowego, rzetelnego, bezstronnego i politycznie neutralnego wykonywania zadań państwa.

Etos służby cywilnej budowany jest poprzez wykonywanie zadań państwa w sposób zgodny z zasadami służby cywilnej i zasadami etyki korpusu służby cywilnej.

Dbłość o stabilne i bezpieczne działanie państwa prawa odpornego na kryzysy jest szczególnym zadaniem członków korpusu służby cywilnej.

Wizja służby cywilnej

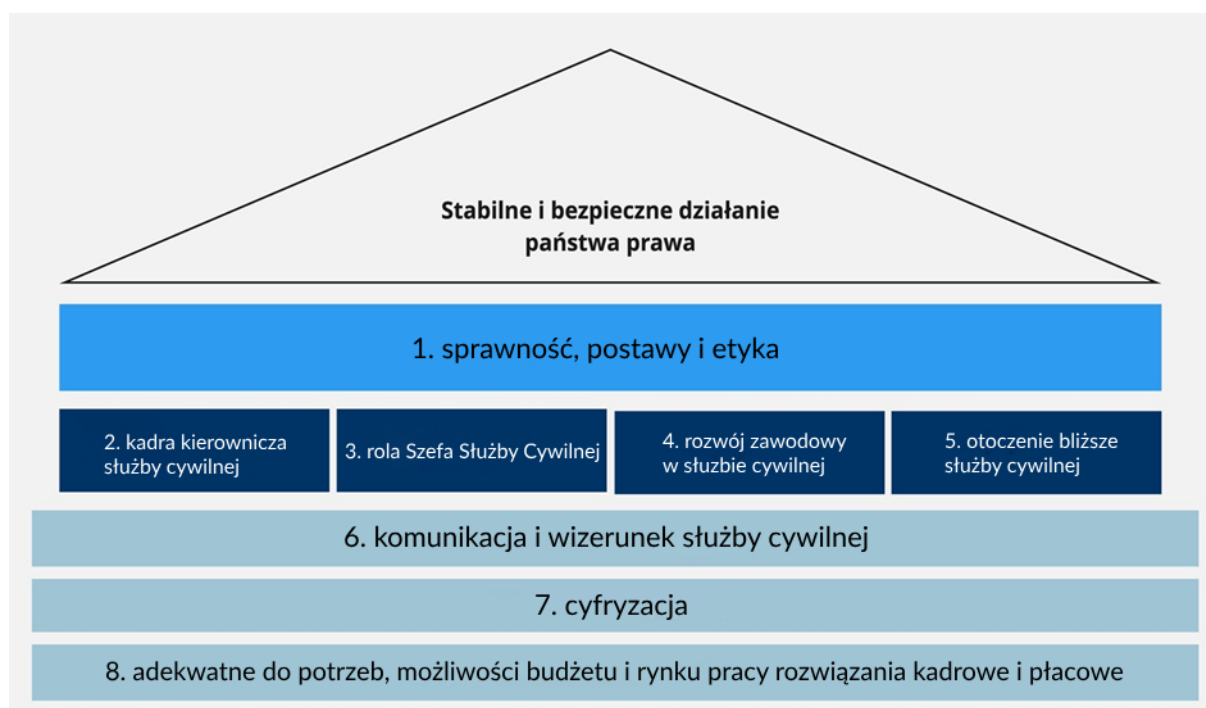
Wizja pokazuje kluczowe osiągnięcia i zadania, jakimi organizacja chce się zająć w ramach strategii. Odpowiada na pytanie, **co organizacja chce osiągnąć?**

Służba cywilna działa dla dobra państwa, służy społeczeństwu za pomocą profesjonalnej, zmotywowanej, bezstronnej i politycznie neutralnej kadry.

Dlatego kluczowe zadania służby cywilnej to:

1. **sprawna realizacja zadań** państwa, w tym ciągłe doskonalenie działania urzędów zatrudniających członków korpusu służby cywilnej i nieustanna wymiana wiedzy, zapewnienie bezpieczeństwa i odporność na kryzysy,
2. **zapewnienie możliwości rzetelnego, bezstronnego, neutralnie politycznego działania** poprzez umożliwienie szefowi służby cywilnej realnego wpływu na proces zarządzania zasobami ludzkimi służby cywilnej,
3. **pozyskiwanie i utrzymywanie** najlepszych pracowników poprzez tworzenie atrakcyjnych warunków pracy, umożliwianie rozwoju zawodowego i kształtowanie pożądanych postaw.

Dla celów realizacji powyższej wizji zdefiniowano i zoperacjonalizowano osiem kierunków strategicznych, które przyczynią się do kluczowego rezultatu – **stabilnego i bezpiecznego działania państwa prawa**. Układ kierunków przedstawia poniższy schemat.



Kierunki strategiczne

Kierunki strategiczne wskazują stan docelowy w poszczególnych obszarach, które są istotne dla realizacji wizji. Odpowiadają w sposób bardziej szczegółowy niż wizja na pytania, **co organizacja chce osiągnąć najpóźniej do 2034?**

Kierunek 1: sprawność, postawy i etyka

Opis stanu docelowego 2034

Służba cywilna działa sprawnie, skutecznie i efektywnie. Jest za to ceniona przez jej otoczenie. Członkowie korpusu przestrzegają zasad służby cywilnej i etyki zawodowej. Ich działania łączą skuteczność z etyką. To buduje tożsamość i wiarygodność służby cywilnej.

Kluczowy rezultat 1: stabilne i bezpieczne działanie państwa prawa

Nr	Miernik	Opis	Wartość bazowa 2025 r.	Wartość pośrednia 2030 r.	Wartość docelowa 2034 r.	Źródło danych
1.	poziom kultury uczciwości w służbie cywilnej	średnia z siedmiu składowych oceny w zakresie: znajomości zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu służby cywilnej, kierowania się zasadami w organizacji – zachowania i postawy przełożonych, polityki uczciwości w organizacji, działania procedur, wsparcia doradców ds. etyki, braku	74% ²	76% ³	78% ⁴	Badanie „Diagnoza poziomu kultury uczciwości w służbie cywilnej.”

² W badaniu z 2022 r. wskaźnik kultury uczciwości został oszacowany na poziomie 74%. Kolejne badania, planowane co 5 lat, powinny być przeprowadzone zgodnie z metodologią z 2022 r., aby zapewnić porównywalność wyników.

³ Projektowana wartość miernika w 2027 r.

⁴ Projektowana wartość miernika w 2032 r.

		występowania zjawisk niepożądanych, subiektywnej oceny uczciwości w organizacji i w całym korpusie służby cywilnej.				
2.	ocena społeczna	odsetek dorosłych Polaków, którzy ogólnie dobrze oceniają służbę cywilną w Polsce	45% ⁵	≥47%	≥50%	Badanie opinii nt. służby cywilnej w Polsce
3.	aktualizacja zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu służby cywilnej	przygotowanie propozycji zmian w aktualnych zasadach i wytycznych z uwzględnieniem relacji korpusu służby cywilnej - otoczenie polityczne.	0	1	1	Coroczne sprawozdanie Szefa Służby cywilnej o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby

Działania kierunku strategicznego 1: przestrzegamy zasad i kierujemy się wartościami służby cywilnej. Tworzymy warunki, które to umożliwiają. Dzięki temu działamy sprawnie i zapewniamy bezpieczeństwo obywateli i obywateli oraz odporność państwa na kryzysy.

Będziemy kontynuować działania promujące pożądane postawy wśród członków korpusu służby cywilnej, zasady służby cywilnej oraz zasady etyki. Poprowadzimy w tym zakresie szkolenia i intensywną działalność informacyjną.

Zapewnimy, aby każdy członek korpusu służby cywilnej zapoznał się z zasadami służby cywilnej i zasadami etyki i upewnimy się, że członkowie korpusu służby cywilnej rozumieją te zasady.

Będziemy wyjaśnić praktyczne aspekty i właściwe rozumienie zasad służby cywilnej i zasad etyki oraz uaktualnimy ich opisy oraz definicje, odpowiednio do wyzwań i wymogów zmieniającego się otoczenia.

Już na etapie naboru będziemy zwracać uwagę kandydatom na etyczne aspekty pracy w służbie cywilnej.

⁵ Ogólnopolskie „Badanie opinii nt. służby cywilnej w Polsce”, grudzień 2024 r.

Zaproponujemy jednoznaczne mechanizmy egzekwujące w praktyce zachowania zgodne z zasadami służby cywilnej, standardami etyki oraz będziemy stanowczo reagować w przypadku łamania tych zasad.

Będziemy chronić członków korpusu służby cywilnej przed naciskami różnych grup interesu.

Stworzymy bezpieczne środowisko pracy dla tych członków korpusu służby cywilnej, którzy pomimo nacisków, pozostają wierni zasadom służby cywilnej i zasadom etyki.

Poinformujemy obywateli i obywatelki, jakich działań i postaw powinni oczekiwać i wymagać od członków korpusu służby cywilnej.

Stworzymy warunki, w których obywatelki i obywatele mogą czuć się bezpiecznie w związku z faktem, że zadania publiczne wykonuje etyczna kadra urzędnicza.

Opis zadań w ramach kierunku strategicznego – załącznik nr 2.

Kierunek 2: kadra kierownicza służby cywilnej

Opis stanu docelowego 2034

Członkowie korpusu służby cywilnej na stanowiskach kierowniczych - to kompetentna i etyczna kadra. Dają przykład rzetelności i profesjonalizmu. Na stanowiska wyższe zostają przyjęci przez awans lub otwarty nabór. Kadra kierownicza wspiera rozwój pracowników, korzystając z nowoczesnych narzędzi, takich jak opisy kompetencji, ścieżki rozwoju, coaching, mentoring czy oceny okresowe. Dzięki jej pracy w służbie cywilnej rozwijane są etyczne postawy i umiejętności zarządcze.

Kluczowy rezultat 2: działamy skutecznie i efektywnie. Kształtujemy postawy, rozwijamy kompetencje.

Nr	Miernik	Opis	Wartość bazowa 2025 r.	Wartość pośrednia 2030 r.	Wartość Docelowa 2034 r.	Źródło danych
1.	Katalog kompetencji kierowniczych	Udostępniony do stosowania i upowszechniony wspólny katalog kompetencji kierowniczych	0	1	1	Dane własne
2.	Sposób obsadzania wyższych stanowisk w służbie cywilnej	Przygotowany model obsadzania wyższych stanowisk w służbie cywilnej, który uwzględnia wiedzę, doświadczenie i kompetencje kierownicze	0	1	1	Dane własne
3.	Ocena pracy osób na wyższych stanowiskach	Udostępniony do stosowania mechanizm oceny pracy osób na wyższych stanowiskach w służbie cywilnej	0	1	1	Dane własne
4.	Programy szkoleń kadry kierowniczej	Przygotowane programy szkoleń dla osób, które po raz pierwszy obejmują stanowiska kierownicze na różnych szczeblach zarządzania	0	1	1	Dane własne
5.	Przeszkolenie kadry kierowniczej	Liczba osób, które wzięły udział w - Akademii Zarządzania 1 (średnia kadra	0	6000	6000	KSAP

		menadżerska) i Akademii Zarządzania 2 (wyższe stanowiska w sc) oraz Akademii Przywództwa dla DGs)				
--	--	---	--	--	--	--

Działania kierunku strategicznego 2: wdrożony system doboru i rozwoju wyższej kadry kierowniczej.

Przygotujemy odpowiednio dopasowane do szczebli zarządzania programy rozwojowe kadry zarządzającej, które podniosą kompetencje przywódcze i zarządcze. Programy będą obejmować w szczególności tematykę zarządzania zespołem, w tym rozproszonym, komunikacji, współpracy, przeciwdziałania „silosowości” w instytucjach i całej służbie cywilnej), motywowania i aktywizacji pracowników, zarządzania projektami, podejmowania decyzji, rozwiązywania konfliktów, budowania kultury organizacyjnej i etycznego przywództwa.

Liderzy powinni umieć wydobywać potencjał pracowników, zwalniać blokady oraz wzmacniać ich silne strony, a także dbać o ich rozwój, motywowanie i retencję. W związku z tym będziemy wspierać i promować liderów, inspirujących, motywujących oraz wspierających swoich pracowników.

Opracujemy ujednolicony katalog kompetencji kierowniczych, który będzie zawierał wskaźniki behawioralne. Pozwoli on na standaryzację wymagań na stanowiskach kierowniczych oraz będzie wykorzystywany podczas badania kompetencji kierowniczych.

Przygotujemy rekomendacje w zakresie sposobu obsadzania wyższych stanowisk w służbie cywilnej w oparciu o kompetencje. Wypracujemy koncepcję i przygotujemy projekt rozwiązania systemowego w tym zakresie. Zadbamy w nim o równy dostęp do stanowisk w służbie cywilnej, otwartość i konkurencyjność, a także czytelnie określimy sposoby obsadzania tych stanowisk. Stworzymy podstawy do ich sprawnego obsadzania i uwalniania. Uwzględnimy także szeroką możliwość awansu wewnętrznego jako naturalnej ścieżki rozwoju zawodowego dla członka korpusu służby cywilnej.

Przygotujemy spójne z opracowanym katalogiem kompetencji kierowniczych programy szkoleń/staży dla osób, które po raz pierwszy obejmują stanowiska kierownicze, aby zapewnić minimalny jednolity poziom kompetencji.

Opracujemy zobiektywizowany mechanizm, który pozwoli ocenić efekty pracy na stanowiskach kierowniczych.

Opis zadań w ramach kierunku strategicznego – załącznik nr 2.

Kierunek 3: rola szefa służby cywilnej

Opis stanu docelowego 2034

Szef służby cywilnej reprezentuje korpus służby cywilnej w kontaktach z otoczeniem i społeczeństwem. Dbą o jego profesjonalne i rzetelne działanie. Jest powoływany w sposób zapewniający stabilną, bezstronną i neutralną politycznie realizację jego zadań, szczególnie kierowania służbą cywilną. Ma wpływ na zarządzanie personelem i rozwój członków korpusu. Ustala standardy dla całej służby cywilnej. Zarządza budżetem na projekty strategiczne.

Kluczowy rezultat 3: szef służby cywilnej ma realny wpływ na zarządzanie służbą cywilną.

Nr	Miernik	Opis	Wartość bazowa 2025	Wartość pośrednia 2030 r.	Wartość docelowa 2034 r.	Źródło danych
1.	Uprawnienia szefa służby cywilnej do wykonywania zadań w obszarze służby cywilnej	Przygotowane rozwiązania systemowe, które wzmocnią uprawnienia szefa służby cywilnej w wykonywaniu zadań	0	1	1	Przygotowanie wniosku o wpis do wykazu prac legislacyjnych i programowych projektu ustawy o zmianie ustawy o służbie cywilnej w zakresie uprawnień Szefa Służby Cywilnej.

Działania kierunku strategicznego 3: Szef Służby Cywilnej ma formalne uprawnienia sprawcze oraz zasoby do realizacji zadań.

Przygotujemy nowe rozwiązania systemowe, które wzmocnią uprawnienia szefa służby cywilnej do zarządzania zasobami ludzkimi służby cywilnej.

W Krajowej Szkole Administracji Publicznej zbudujemy centrum dostarczania usług edukacyjnych i rozwojowych dla służby cywilnej oraz centralny ośrodek badania kompetencji kierowniczych i centrum certyfikacji dla służby cywilnej. Dzięki temu Szef Służby Cywilnej zyska większą kontrolę nad jakością i skutecznością szkoleń, co pozwoli na podniesienie kompetencji kluczowych pracowników i szybsze wdrażanie zmian w administracji publicznej.

Opis zadań w ramach kierunku strategicznego – załącznik nr 2.

Kierunek 4: rozwój zawodowy w służbie cywilnej

Opis stanu docelowego 2034

Członkowie korpusu służby cywilnej systematycznie rozwijają swoje umiejętności. System rozwoju dostosowuje się do potrzeb pracowników i pracodawców oraz do zadań korpusu. Popularne są programy szkoleniowe, mentoringowe i coachingowe. Pracownicy uczestniczą w stażach, programach mobilności i dzielą się wiedzą. Rozwój jest priorytetem zarówno dla przełożonych, jak i podwładnych.

Kluczowy rezultat 4: rozwój zawodowy umożliwia członkom ksc profesjonalną realizację zadań, przewidywanie i dostosowanie się do zmian. Jest jednym z powodów wyboru służby cywilnej jako drogi zawodowej.

Nr	Miernik	Opis	Wartość Bazowa 2025 r.	Wartość Pośrednia 2030 r.	Wartość Docelowa 2034 r.	Źródło danych
1.	Koncepcja nowego systemu szkoleń w służbie cywilnej	przygotowana propozycja nowego systemu szkoleń w służbie cywilnej	1	1	1	Dane własne
2.	Program mentoringowy w sc	przygotowany i sukcesywnie wdrażany program mentoringowy w sc	0	1	1	Dane własne
3.	Dostępne postępowanie kwalifikacyjne	elektroniczny proces zgłaszania się do postępowania kwalifikacyjnego	0	1	1	Dane własne
4.	Dostępne postępowanie kwalifikacyjne	zdecentralizowane miejsce przeprowadzania postępowania kwalifikacyjnego	1	1	1	Dane własne
5.	Dostępne postępowanie kwalifikacyjne	scyfryzowany proces przeprowadzania postępowania kwalifikacyjnego	0	1	1	Dane własne
6.	Program dzielenia się wiedzą w sc	przygotowany i wdrożony program dzielenia się wiedzą w sc	1	1	1	Dane własne
7.	Kandydaci w naborach do sc	średnia liczba kandydatów	14	16	20	Dane własne

		biorących udział w naborze na stanowisko niebędące wyższym stanowiskiem				
--	--	---	--	--	--	--

Działania kierunku strategicznego 4: zachęcamy do rozwoju, tworzymy warunki, które go umożliwiają.

Przeprowadzimy przegląd istniejących przepisów i procedur w zakresie szkoleń oraz rozwoju zawodowego członków korpusu służby cywilnej, w tym systemu ocen pracowniczych.

Przygotujemy propozycję nowego systemu szkoleń (zgodnie z zasadą 4U – uprościć, uaktualnić, uelastyczyć oraz unowocześnić) w służby cywilnej, również dzięki wykorzystaniu nowoczesnych technologii cyfrowych.

Zwiększymy dostępność narzędzi szkoleniowych i rozwoju w urzędach, w szczególności terenowych, a dzięki temu wyrównamy szanse rozwoju zawodowego pracowników, niezależnie od miejsca zatrudnienia.

Stworzymy specjalny dla służby cywilnej ekosystem uczenia się. Będziemy promować programy stażowe urzędów i programy mobilności urzędników.

Uruchomimy proces wymiany wiedzy i doświadczenia pomiędzy urzędami, przygotujemy wykwalifikowanych trenerów wewnętrznych i mentorów w urzędach.

Opiszemy katalog kompetencji kluczowych dla służby cywilnej. Będziemy dążyć do rozwoju kompetencji, do skutecznego wykonywania zadań w kontekście wyzwań przyszłości takich jak: umiejętność współpracy w zespole, efektywna komunikacja, krytyczne myślenie, otwartość na zmiany i odporność psychiczną, umiejętności cyfrowe i inteligencja emocjonalna oraz chęć uczenia się przez całe życie.

Będziemy zachęcać osoby z niepełnosprawnościami i szerzej – ze szczególnymi potrzebami - do podejmowania pracy w służbie cywilnej i wspierać osoby już zatrudnione.

Będziemy zabiegać o eliminowanie barier (architektonicznych cyfrowych, komunikacyjno-informacyjnych oraz świadomościowych), które stanowią istotną przeszkodę w zatrudnianiu osób z niepełnosprawnościami w służbie cywilnej.

Opis zadań w ramach kierunku strategicznego – załącznik nr 2.

Kierunek 5: otoczenie bliższe służby cywilnej

Opis stanu docelowego 2034

Służba cywilna działa sprawnie, rzetelnie, bezstronnie i neutralnie politycznie. To buduje zaufanie do państwa. Jej profesjonalizm i bezstronność wzmacniają to zaufanie. Politycy, rządzący i opozycyjni, rozumieją i akceptują warunki potrzebne do realizacji jej roli zgodnie z konstytucją.

Kluczowy rezultat 5: sprawne, rzetelne, bezstronne, neutralne politycznie realizowanie zadań państwa oraz programu demokratycznie wybranego rządu.

Nr	Miernik	Opis	Wartość bazowa 2025 r.	Wartość pośrednia 2030 r.	Wartość Docelowa 2034 r.	Źródło danych
1.	Ocena profesjonalizmu członków ksc	odsetek dorosłych Polek i Polaków, którzy uważają, że członkowie ksc są profesjonalni	47%	55%	57%	Badanie opinii nt. służby cywilnej w Polsce
2.	Ocena rzetelności członków ksc	odsetek dorosłych Polek i Polaków, którzy uważają, że członkowie ksc są rzetelni	50%	55%	60%	Badanie opinii nt. służby cywilnej w Polsce
3.	Ocena neutralności politycznej członków ksc	odsetek dorosłych Polek i Polaków, którzy oceniają, że członkowie ksc są neutralni politycznie	35%	40%,	42%	Badanie opinii nt. służby cywilnej w Polsce
4.	Ocena bezstronności członków ksc	odsetek dorosłych Polek i Polaków, którzy uważają, że członkowie ksc są bezstronni	40%	45%	47%	Badanie opinii nt. służby cywilnej w Polsce

Działania kierunku strategicznego 5: Realizujemy zadania i dbamy, by obywatele wiedzieli, że fundamentem skuteczności są profesjonalni członkowie ksc.

Zbudujemy skuteczniejszy mechanizm współpracy między kierownictwem urzędu (poziomu politycznego) i administracją rządową, zapewniając jednocześnie przestrzeganie zasady neutralności politycznej bezstronność administracji.

Ułatwimy dialog, budowanie wzajemnego zaufania i lepszego zrozumienia roli służby cywilnej w realizacji polityk publicznych.

Będziemy promować pozytywny wizerunek służby cywilnej w mediach społecznościowych i tradycyjnych.

Stale będziemy rozwijać dialog z ekspertami akademickimi, organizacjami pozarządowymi oraz stroną społeczną.

Opis zadań w ramach kierunku strategicznego – załącznik nr 2.

Kierunek 6: komunikacja i wizerunek służby cywilnej

Opis stanu docelowego 2034

Służba cywilna komunikuje się ze społeczeństwem nowocześnie i zrozumiale. Informacje o działaniach są przekazywane w sposób jasny i atrakcyjny. Komunikacja między instytucjami służby cywilnej jest skuteczna i wspiera realizację zadań. Członkowie korpusu dbają o budowanie pozytywnego wizerunku służby cywilnej i zaufania do administracji rządowej.

Kluczowy rezultat 6: cieszymy się pozytywną opinią wśród społeczeństwa, jesteśmy atrakcyjnym pracodawcą.

Nr	Miernik	Opis	Wartość bazowa 2025 r.	Wartość pośrednia 2030 r.	Wartość docelowa 2034 r.	Źródło danych
1.	Kandydaci w naborach do służby cywilnej	średnia liczba kandydatów biorących udział w naborze na stanowisko niebędące wyższym stanowiskiem	14	16	20	Dane własne
2.	Zatrudnienie	odsetek liczby naborów na stanowiska niebędące wyższymi stanowiskami, zakończonych obsadzeniem stanowiska w ogólnej liczbie naborów zakończonych w roku kalendarzowym	59%	65%	70%	Dane własne
3.	Ocena społeczna atrakcyjności pracy w służbie cywilnej	odsetek dorosłych osób, które uważają, że praca w służbie cywilnej jest atrakcyjna	47%	50%	55%	Badanie opinii nt. służby cywilnej w Polsce
4.	Ocena pracy w służbie cywilnej przez członków ksc	stopień skłonności do polecenia pracy w korpusie rodzinie	4,14 (2024 r.)	≥4,3	≥4,5	Otwarte badanie wśród

		lub znajomym przez jej członków (1-6)				członków korpusu ⁶
5.	Ogólna ocena społeczna służby cywilnej	odsetek dorosłych Polaków, którzy ogólnie dobrze oceniają służbę cywilną w Polsce	45% (2024 r.)	≥47%	≥50%	Badanie opinii nt. służby cywilnej w Polsce

Działania kierunku strategicznego 6: komunikujemy się efektywnie, dbamy o dialog i wzajemne zrozumienie.

Będziemy dążyć do ustalenia jednolitych standardów komunikacji urzędu z obywatelami i będziemy rozwijać programy z obszaru prostego języka.

Będziemy promować służbę cywilną jako dobrego pracodawcę, usprawnimy proces naboru do służby cywilnej. Jednocześnie będziemy zachęcać do pozostania w służbie cywilnej oraz powrotu do niej wartościowych doświadczonych profesjonalnych urzędniczek i urzędników.

Będziemy upowszechniać wiedzę o służbie cywilnej, prowadzić dialog ze stroną społeczną i budować markę nowoczesnej profesjonalnej służby cywilnej.

Opis zadań w ramach kierunku strategicznego – załącznik nr 2.

⁶ Opinia wyrażona przez członków korpusu służby cywilnej w ramach ankiety „Twoja służba cywilna”, która została przeprowadzona przez DSC KPRM w 2024 r.

Kierunek 7: cyfryzacja

Opis stanu docelowego 2034

Służba cywilna zarządza zasobami ludzkimi za pomocą jednolitego systemu informatycznego. 100 proc. podmiotów w służbie cywilnej pracuje w systemie elektronicznego zarządzania dokumentami, a wszystkie sprawy prowadzone przez te podmioty mogą być załatwiane elektronicznie. Procesy back-office są prowadzone cyfrowo.⁷ Dzięki nowoczesnym narzędziom informatycznym praca jest wykonywana efektywnie i skutecznie. Decyzje są podejmowane szybko w oparciu o aktualne dane.

Kluczowy rezultat 7: Skuteczna, efektywna i spójna realizacja procesów zarządzania ludźmi oparta na aktualnych danych.

Nr	Miernik	Opis	Wartość bazowa 2025 r.	Wartość pośrednia 2030 r.	Wartość Docelowa 2034 r.	Źródło danych
1.	Automatyzacja sprawozdań dla szefa służby cywilnej	odsetek urzędów, które generują sprawozdania automatycznie	0%	0%	100%	Dane własne
2.	Koncepcja nowego systemu IT ZZL	przygotowana propozycja jednolitego systemu IT ZZL	0	1	1	Dane własne
3.	Wdrożenie cyfrowych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi	odsetek urzędów, które wykorzystują scyfryzowane narzędzia udostępnione przez szefa służby cywilnej	Brak danych	80 % urzędów ⁸	50% urzędów szczebla wojewódzkiego	Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej

Działania kierunku strategicznego 7: korzystamy z jednolitego systemu IT ZZL, który wspiera szefa służby cywilnej, pracodawców i kadrę kierowniczą.

Powołamy zespół, działający przy szefie służby cywilnej, do analizy stanu obecnego, potrzeb, kosztów, finansowania, ryzyk i problemów związanych z powstaniem spójnego systemu informatycznego.

Zainicjujemy nowe rozwiązania techniczne w ramach procesu zarządzania zasobami ludzkimi poprzez wdrożenie nowoczesnych, jednolitych systemów.

⁷ Zgodnie z projektem [Strategia Cyfryzacji Polski do 2035 roku - Ministerstwo Cyfryzacji - Portal Gov.pl](#), [Strategia Cyfryzacji Państwa Projekt do konsultacji społecznych \(4\).pdf](#)

⁸ Urzędy z dyrektorem generalnym.

Ułatwimy strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim służby cywilnej, dostęp do zasobów i analiz oraz mobilność urzędniczą.

Będziemy współpracować z ministerstwem cyfryzacji, mając również na uwadze realizację strategii cyfryzacji państwa, w zakresie w administracji.

Będziemy promować innowacyjność i dążyć do jak najszerzego, etycznego wykorzystania AI w służbie cywilnej zarówno na poziomie centralnym, jak i poszczególnych urzędów.

Będziemy wyróżniać tych, którzy kreują i wykorzystują nowoczesne narzędzia pracy w służbie cywilnej.

Włączymy tematykę nowych technologii do działań edukacyjnych szefa służby cywilnej.

Opis zadań w ramach kierunku strategicznego – załącznik nr 2.

Kierunek 8: adekwatne do potrzeb, możliwości budżetu i rynku pracy rozwiązania kadrowe i płacowe

Opis stanu docelowego 2034

Służba cywilna oferuje dobre warunki pracy. Przyciąga i zatrzymuje dobrych pracowników dzięki jasnym zasadom wynagradzania i motywowania. Wynagrodzenia są adekwatne do zadań i kwalifikacji pracowników, możliwości budżetu i rynku pracy. Można awansować i rozwijać się zawodowo, co zachęca do skutecznej pracy.

Kluczowe rezultaty 8:

- Wynagrodzenia są adekwatne do zadań i kwalifikacji pracowników oraz możliwości budżetu państwa i uwarunkowania rynku pracy.
- Pozyskujemy, motywujemy, zatrzymujemy dobrych pracowników w służbie cywilnej.

N r	Miernik	Opis	Wartość bazowa 2025 r.	Wartość pośrednia 2030 r.	Wartość docelowa 2034 r.	Źródło danych
1.	Koncepcja modernizacji systemu wynagrodzeń w służbie cywilnej	przygotowana propozycja zmian w systemie wynagrodzeń w służbie cywilnej	0	1	1	Dane własne
2.	Ocena atrakcyjności i wynagrodzeń w służbie cywilnej przez członków ksc	wynik badania opinii członków korpusu służby cywilnej nt. czynników, dzięki którym praca w służbie cywilnej jest ceniona	Wynagrodzenie na 12 miejscu ⁹	Wynagrodzenie na co najmniej 11 miejscu	Wynagrodzenie na co najmniej 10 miejscu	Dane własne
3	Unowocześniona koncepcja procesów zarządzania ludźmi	opracowana koncepcja procesów zarządzania ludźmi (m.in. opis stanowiska pracy, IPRZ, ocena okresowa), która usprawnia zarządzanie	0	1	1	Dane własne

⁹ Opinia wyrażona przez członków korpusu służby cywilnej w ramach ankiety „Twoja służba cywilna”, która została przeprowadzona przez DSC KPRM w 2024 r.

4.	Promocja pozakodeksowych narzędzi WLB	Odsetek urzędów, które stosują co najmniej 5 pozakodeksowych narzędzi WLB	50%	70%	80%	Dane własne
----	---------------------------------------	---	-----	-----	-----	-------------

Działania kierunku strategicznego 8: Stosujemy skuteczne i efektywne rozwiązania kadrowe i płacowe.

Przygotujemy propozycję zmian w systemie kariery i wynagrodzeń w służbie cywilnej, we współpracy z Ministerstwem Finansów i ministrami działowymi oraz ekspertami zewnętrznymi, biorąc pod uwagę w szczególności potrzeby służby cywilnej i możliwości finansowe budżetu państwa.

Zrobimy przegląd obecnie funkcjonujących narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, a następnie uprościmy i unowocześnimy je.

Będziemy popularyzować rozwiązania z zakresu WLB, dobrostanu i zdrowia psychicznego pracowników.

Opis zadań w ramach kierunku strategicznego – załącznik nr 2.

SYSTEM REALIZACJI

1. Za wdrożenie strategii odpowiada Szef Służby Cywilnej, dyrektorzy generalni i kierownicy urzędów oraz Dyrektor Krajowej Szkoły Administracji Publicznej.
2. Szef Służby Cywilnej odpowiada za:
 - 2.1. przygotowanie, upowszechnienie i aktualizację strategii,
 - 2.2. realizację działań systemowych dot. całości korpusu służby cywilnej w celu realizacji strategii,
 - 2.3. koordynację i monitoring realizacji strategii.
3. Dyrektorzy Generalni realizują działania, które są ujęte w strategii jako zadania urzędów.
4. Krajowa Szkoła Administracji Publicznej realizuje działania określone w strategii i wspiera realizację celów Strategii zgodnie z ustawowymi zadaniami.
5. W celu wdrożenia strategii Szef Służby Cywilnej będzie współdziałał z dyrektorami generalnymi urzędów i kierownikami urzędów, Krajową Szkołą Administracji Publicznej, środowiskami eksperckimi oraz organizacjami zajmującymi się sprawami administracji publicznej.
6. Wdrażanie Strategii będzie się odbywać etapami. Do każdego z celów/kierunków strategii zostały przypisane inicjatywy wraz z konkretnymi działaniami i miernikami, które posłużą do oceny postępów wdrażania strategii i stopnia jej realizacji.
7. Monitoring realizacji Strategii należy do Szefa Służby Cywilnej oraz dyrektorów generalnych urzędów.
8. Szef Służby Cywilnej przygotowuje coroczną informację nt. stanu realizacji strategii, która będzie podstawą do oceny stopnia wdrażania strategii i realizacji jej celów. Informacja ta zostanie przygotowana na podstawie :
 - danych Departamentu Służby Cywilnej – dot. realizacji zadań Szefa Służby Cywilnej,
 - informacji od dyrektorów generalnych, w ramach corocznych sprawozdań z realizacji zadań wynikających z ustawy oraz innych informacji przekazywanych SSC.
9. Szef Służby Cywilnej, korzystając z prawa do powoływania zespołów na podstawie art. 15 ust.8 ustawy, powoła zespół monitorujący wdrażanie strategii. W skład Zespołu wejdą przedstawiciele urzędów wchodzących w skład korpusu służby cywilnej, organizacji pozarządowych, Szefa Służby Cywilnej, Rady Służby Publicznej, Krajowej Szkoły Administracji Publicznej.
10. Wnioski z monitorowania wdrażania strategii Szef Służby Cywilnej wykorzysta do oceny stopnia wdrażania strategii w I etapie i jej ew. aktualizacji i planowania dalszych działań. Przewidziany jest również przegląd śródkresowy strategii.

RAMY FINANSOWANIA

1. Źródłem finansowania wydatków budżetu państwa na realizację działań Szefa Służby Cywilnej będą środki zaplanowane w ustawie budżetowej na dany rok dla części 16 – Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, pochodzące z rezerwy celowej budżetu państwa, z której finansowane są szkolenia centralne w służbie cywilnej oraz – jeżeli zostanie utworzona – rezerwy budżetowej na modernizację służby cywilnej. W miarę pojawiających się możliwości, Szef Służby Cywilnej będzie ubiegał się również o środki zewnętrzne (np. w ramach funduszy unijnych).
2. Działania zaplanowane do realizacji przez urzędy, we współpracy z Szefem Służby Cywilnej, zostaną sfinansowane w ramach środków zaplanowanych w ustawie budżetowej w budżetach poszczególnych dysponentów, w tym w ramach środków na wynagrodzenia i szkolenia członków korpusu służby cywilnej oraz – jeżeli zostanie utworzona – z rezerwy budżetowej na modernizację służby cywilnej.
3. Działania zaplanowane do realizacji przez Krajową Szkołę Administracji Publicznej zostaną sfinansowane w ramach środków zaplanowanych w ustawie budżetowej na jej działalność.
4. Czas realizacji strategii zaplanowano na 10 lat, ale jej wdrażanie będzie się odbywać etapami.
I etap zaplanowano od momentu przyjęcia strategii do 2027 r. W strategii są więc ujęte inicjatywy przewidziane do realizacji w I etapie, (inicjatywy, które rozpoczną się w latach 2025-2027 i zakończą najpóźniej do 2034 r. lub rozpoczną się w latach 2025-2027 i zakończą do 2027 r.).
W 2027 r. po ocenie postępów wdrażania strategii (raport z ewaluacji śródkresowej), zostaną wybrane inicjatywy na kolejny II etap wdrożeniowy.
W konsekwencji wyboru inicjatyw niezbędne będzie zabezpieczenie w ustawach budżetowych od roku 2027 i w latach kolejnych dodatkowych środków, których oszacowanie wysokości na chwilę obecną nie jest możliwe.
5. Perspektywa 10 letnia daje większą gwarancję realizacji inicjatyw, które uzależnione są również od możliwości budżetowych, przy jednoczesnym zachowaniu elastyczności istotnej, w tak szybko zmieniających się realiach współczesnego świata (podział na etapy wdrożeniowe).
6. Inicjatywy strategii są spójne z założeniami projektu Strategii Cyfryzacji Polski do 2035 r. oraz Strategii na Rzecz osób z Niepełnosprawnościami 2021-2030.
7. Szczegółowe wydatki na inicjatywy przewidziane do realizacji na I etapie wdrażania strategii (2025-2027) wraz ze źródłami finansowania przedstawia załącznik nr 3 do Strategii.

MAPA STRATEGII

Mapa strategii jest ilustracją graficzną, która pokazuje związki przyczynowo-skutkowe. Odpowiada na pytania **jak organizacja zamierza zrealizować swoją wizję?**

Mapę należy czytać „od góry”. Zamieszczony tam rezultat jest rezultatem kluczowym. Im niżej, tym zadania są bardziej szczegółowe, krótkoterminowe. Zadania na dole mapy umożliwiają realizację zadań położonych wyżej.

Często w mapach strategicznych zdarza się, że kluczowe działanie i kluczowy rezultat danego kierunku nie są bezpośrednio ze sobą powiązane. Tak też jest w mapie naszej strategii. Nie jest to błąd. Niektóre działania mogą wpływać na rezultaty w sposób pośredni, do niektórych rezultatów może przyczyniać się więcej działań.

Mapa strategii - schemat

