

Załącznik do uchwały nr 37 Rady Ministrów
z dnia 16 stycznia 2026 r. (M.P. poz. 168)

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.





Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

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.

Członkinie i 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 pracownic.

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.

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

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 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


Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

Spis treści

OD SZEFOWEJ SŁUŻBY CYWILNEJ	2
PODSTAWA PRAWNA	5
DEFINICJE I SKRÓTY	6
JAK CZYTAĆ TEN DOKUMENT?	8
JĘZYK I STYL DOKUMENTU	8
LOGIKA STRATEGII	8
PODSUMOWANIE DIAGNOZY SŁUŻBY CYWILNEJ	10
MISJA SŁUŻBY CYWILNEJ	16
WIZJA SŁUŻBY CYWILNEJ	17
KIERUNKI STRATEGICZNE	18
KIERUNEK 1: SPRAWNOŚĆ, POSTAWY I ETYKA	18
KIERUNEK 2: KADRA KIEROWNICZA SŁUŻBY CYWILNEJ	21
KIERUNEK 3: ROLA SZEFA SŁUŻBY CYWILNEJ	24
KIERUNEK 4: ROZWÓJ ZAWODOWY W SŁUŻBIE CYWILNEJ	26
KIERUNEK 5: OTOCZENIE SŁUŻBY CYWILNEJ	29
KIERUNEK 6: KOMUNIKACJA I WIZERUNEK SŁUŻBY CYWILNEJ JAKO PRACODAWCY	31
KIERUNEK 7: CYFRYZACJA	33
KIERUNEK 8: ADEKWATNE DO POTRZEB, MOŻLIWOŚCI BUDŻETU I RYNKU PRACY ROZWIĄZANIA KADROWE I PŁACOWE	35
SYSTEM REALIZACJI	38
SYSTEM WDRAŻANIA I MONITOROWANIA	38
WDRAŻANIE	38
MONITORING REALIZACJI	39
RAMY FINANSOWANIA	42
MAPA STRATEGII	43



Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

Podstawa prawna

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r. 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, z 2025 r. poz. 620 i 1661 oraz z 2026 r. poz. 26).

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 z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej).



Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

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.

Kadra kierownicza – osoby na stanowiskach kierowniczych.¹⁾

KAS – Krajowa Administracja Skarbowa.

Kierunki strategiczne – cele strategiczne w rozumieniu przepisów art. 15 ust. 2 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej.

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

Kompetencje kierownicze – kompetencje miękkie, które dotyczą kierowania zespołem oraz realizacji celów organizacji.

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 służby cywilnej – grupy (np. polityczne kierownictwo ministerstw i urzędów), które mają bezpośredni wpływ na korpus służby cywilnej oraz na które korpus wpływa bezpośrednio oraz grupy (np. obywatele, klienci urzędów), które mają pośredni wpływ na korpus służby cywilnej oraz na które korpus wpływa pośrednio.

¹⁾ W rozumieniu załącznika nr 1 do rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 29 stycznia 2016 r. w sprawie określenia stanowisk urzędniczych, wymaganych kwalifikacji zawodowych, stopni służbowych urzędników służby cywilnej, mnożników do ustalania wynagrodzenia oraz szczegółowych zasad ustalania i wypłacania innych świadczeń przysługujących członkom korpusu służby cywilnej (Dz. U. z 2025 r. poz. 670): wyższe stanowiska w sc, stanowiska średniego szczebla zarządzania w sc, stanowiska koordynujące w sc.



Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

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.

Stanowiska kierownicze – stanowiska, na których kieruje się pracą innych osób w ramach podległości służbowej, w tym ocenia się ich pracę (np. sporządza ocenę okresową, udziela informacji zwrotnej).

Strategia – Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

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 (Dz. U. z 2024 r. poz. 409, z 2025 r. poz. 620 i 1661 oraz z 2026 r. poz. 26).

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.



Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

Jak czytać ten dokument?

Język i styl dokumentu

Kluczowym założeniem, jakie przyjęliśmy przy tworzeniu 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 r. Większość inicjatyw strategicznych jest przygotowana w perspektywie najbliższych kilkunastu kwartałów. Uważamy, że rozsądnym jest precyzyjne planowanie, ale tylko projektów zaczynających się w kolejnych trzech 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 nr 1 do Strategii²⁾, który opisuje stan służby cywilnej do roku 2024.

Następnie Strategia prezentuje **misję**, która odpowiada na kluczowe pytania: **co, dla kogo, jak realizuje służba cywilna?** Zaraz po niej przedstawiona jest propozycja **wizji**.

²⁾ „Diagnoza służby cywilnej”.



Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

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. Kierunki dotyczą wszystkich członków korpusu służby cywilnej, bez rozróżniania ich statusu pracowniczego.

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 (zadania i projekty),** które szczegółowo zostały pokazane w załączniku 2, w sposób tabelaryczny – zawierają nazwę, cel, datę 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.



Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

Podsumowanie diagnozy służby cywilnej

Służba cywilna to grupa zawodowa ok. 120 tys. profesjonalnych, zaangażowanych pracowników w ponad 1700 urzędach administracji rządowej, zróżnicowanych pod względem zadań jak i liczebności. Są to struktury wielotysięczne (jak np. Krajowa Administracja Skarbowa), ale również kilkuosobowe (jak np. komendy powiatowe).

Realizuje różnorodne zadania, które są kluczowe dla stabilności, bezpieczeństwa i sprawności państwa. Różnorodność zadań i brak pełnej standaryzacji w niektórych grupach urzędów stanowi wyzwanie z perspektywy centralnego zarządzania zasobami ludzkimi. Nie jest to jednoznacznie słaba strona korpusu, lecz raczej systemowa cecha wynikająca z szerokiego zakresu misji, funkcji i organizacji administracji publicznej.

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 w korpusie (ograniczenia zróżnicowane 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, dostęp do stabilnych danych i zasobów państwa,
2. profesjonalizm – w tym wysokie kwalifikacje członków korpusu, etos zawodowy, neutralność polityczna, służba na rzecz dobra wspólnego oraz zaangażowanie,



Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

3. powszechnie wyznawane i wdrażane przez członków korpusu służby cywilnej wartości (m.in.: profesjonalizm, bezstronność, neutralność polityczna),
4. szacunek dla wykonywanej pracy w służbie cywilnej obecnych członków korpusu,
5. elastyczność i zdolność adaptacji do nowych warunków otoczenia (np. funkcjonowanie korpusu służby cywilnej w okresie pandemii COVID),
6. otwartość na osoby z niepełnosprawnością (zarówno klientów, jak i pracowników)³⁾,
7. atrakcyjność form zatrudnienia (praca na etacie, elastyczne formy pracy).

Słabe strony korpusu służby cywilnej:

1. struktura demograficzna (luka pokoleniowa) – starzenie się członków korpusu służby cywilnej,
2. niewielkie uprawnienia Szefa Służby Cywilnej – brak formalnych uprawnień zarządczych,
3. mało elastyczne procedury zarządzania zasobami ludzkimi,
4. wyraźnie niższe wynagrodzenia w urzędach administracji terenowej,
5. nierówna dystrybucja środków na szkolenia – zwłaszcza organizowanych przez Szefa Służby Cywilnej oraz na poziomie terenowym, co powoduje, że powstają dysproporcje w środkach dostępnych na osobę między ministerstwami i urzędami centralnymi a urzędami terenowymi.
6. niska elastyczność w zarządzaniu funduszem wynagrodzeń w urzędach.

Szanse korpusu służby cywilnej:

1. trendy – młode pokolenie ma różne oczekiwania względem pracodawców: ci, którzy już pracują oczekują przede wszystkim wysokiego wynagrodzenia, a osoby które nie weszły jeszcze na rynek pracy chciałyby ciekawych zadań⁴⁾,
2. realizacja ważnych zadań,
3. dostępność wyspecjalizowanych technik informatycznych – np. sztucznej inteligencji,
4. atrakcyjność pracy w służbie cywilnej w odbiorze społecznym.

³⁾ W 2024 r. wskaźnik zatrudnienia osób z niepełnosprawnością w służbie cywilnej osiągnął 6% i jest to najwyższa wartość od lat.

⁴⁾ (Work War Z, Raport pracuj.pl „Mobilność zawodowa Polaków w 2025 roku”, Raport PwC z 2021 r. „Młodzi na rynku pracy”, Zoomersi w pracy czyli jak Pokolenie Z podbija rynek pracy w Polsce – badanie z 2022 r.).



Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

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,
4. finansowanie służby cywilnej na poziomie, który nie zawsze zapewnia konkurencyjne wynagrodzenia względem rynku pracy.

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%).



Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

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 r. 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

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 weźmiemy pod uwagę ograniczenia, które wiążą się z zatrudnieniem w korpusie służby cywilnej, np. w zakresie dodatkowego zatrudnienia czy zarobkowania, to należy stwierdzić, że praca w niektórych obszarach służby cywilnej może być uznana za mało atrakcyjną.

Przeciętne wynagrodzenie całkowite w służbie cywilnej ogółem jest wyższe od wynagrodzenia w gospodarce narodowej. Nie oznacza to jednak korzystnej sytuacji finansowej pracowników wszystkich urzędów. W służbie cywilnej występuje bowiem zjawisko znacznego zróżnicowania wynagrodzeń pomiędzy poszczególnymi segmentami administracji. Choć przeciętne wynagrodzenie w służbie cywilnej ogółem jest wyższe niż w gospodarce narodowej, to w wielu typach urzędów nie przekracza ono tego poziomu, czy wręcz jest zbliżone do poziomu minimalnego wynagrodzenia w służbie cywilnej.

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

Różnice w wynagrodzeniach występują nie tylko pomiędzy grupami urzędów, ale również w ramach poszczególnych grup urzędów (np. pomiędzy urzędami centralnymi czy ministerstwami). Znaczne różnice w wynagrodzeniach występują także pomiędzy grupami stanowisk w ramach tej samej kategorii urzędów. Poziom wynagrodzenia na wyższych stanowiskach, który zdecydowanie przekracza wynagrodzenie na pozostałych stanowiskach, można ocenić jako zadawalający. Należy dodatkowo zauważyć, że członkowie korpusu to prawie wyłącznie osoby z wykształceniem wyższym. Nierzadko zajmują stanowiska wymagające specjalistycznych umiejętności, które są bardzo cenione na prywatnym rynku pracy (np. w obszarze cyberbezpieczeństwa). Służba cywilna nie zawsze jednak jest w stanie odpowiednio wynagradzać ekspertów z tych obszarów.

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).

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 zarządzania zasobami ludzkimi. 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 służby cywilnej, środki na te działania rozwojowe pracowników, biorąc pod uwagę liczebność korpusu, są nierówno dystrybuowane. Sytuacja taka dotyczy szkoleń, w szczególności szkoleń centralnych oraz wydatków na szkolenia w urzędach terenowych.



Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

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.).



Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

Misja służby cywilnej

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

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

Członkowie korpusu służby cywilnej służą obywatelkom i obywatelom, wykonują zadania państwa. Realizują je sprawnie. Kierują się interesem publicznym. Są świadomi, że celem ustanowienia służby cywilnej (określonym w Konstytucji RP) 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.

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

Wizja służby cywilnej

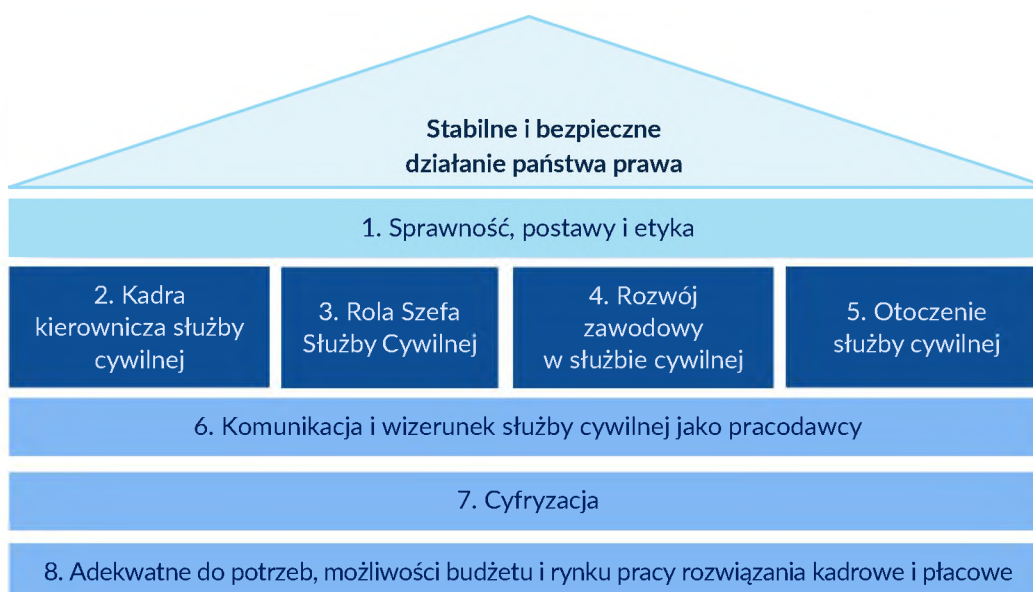
Wizja pokazuje kluczowe osiągnięcia i zadania, jakimi organizacja chce się zająć w ramach Strategii. Odpowiada na pytanie, **co organizacja chce osiągnąć?**

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

Dlatego kluczowe zadania służby cywilnej to:

1. **sprawną realizacją 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.



Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

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 r.?**

Kierunek 1: Sprawność, postawy i etyka

Opis stanu docelowego w 2034 r.

Służba cywilna jest postrzegana jako sprawna, skuteczna i efektywna. Jest za to ceniona przez jej otoczenie. Członkowie korpusu służby cywilnej swoją postawą i zachowaniem potwierdzają przywiązanie do konstytucyjnych wartości służby cywilnej. 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	74% ⁵⁾	76% ⁶⁾	78% ⁷⁾	Badanie „Diagnoza poziomu kultury uczciwości w służbie cywilnej.”

⁵⁾ 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.

⁶⁾ Projektowana wartość miernika w 2027 r.

⁷⁾ Projektowana wartość miernika w 2032 r.

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

		i postawy przełożonych, polityki uczciwości w organizacji, działania procedur, wsparcia doradców ds. etyki, braku występowania zjawisk niepożądanych, subiektywnej oceny uczciwości w organizacji i w całym korpusie służby cywilnej.				
2.	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 osoby będące w korpusie służby cywilnej zapoznały się z zasadami służby cywilnej i zasadami etyki i upewnimy się, że rozumieją te zasady.



Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

Będziemy wyjaśniać 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 na etyczne aspekty pracy w służbie cywilnej.

Będziemy konsekwentnie reagować na informacje o możliwości naruszenia zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu służby cywilnej.

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 inicjatyw w ramach kierunku strategicznego przedstawia załącznik nr 2 do Strategii.

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

Kierunek 2: Kadra kierownicza służby cywilnej

Opis stanu docelowego w 2034 r.

Kadra kierownicza to kompetentna i etyczna kadra. Daje przykład rzetelności i profesjonalizmu. Wyższe stanowiska obsadzone są z uwzględnieniem wiedzy, doświadczenia i kompetencji kierowniczych. 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	Przygotowany i udostępniony do stosowania fakultatywny 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

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

5.	Przeszkolenie kadry kierowniczej	Liczba osób, które wzięły udział w – Akademii Zarządzania 1 (stanowiska średniego szczebla zarządzania w sc) i Akademii Zarządzania 2 (wyższe stanowiska w sc) oraz Akademii Przywództwa (dla Dyrektorów Generalnych)	0	2100	2100	KSAP
6.	Wzrost kompetencji kadry kierowniczej	% osób, które podniosły kompetencje podczas Akademii Zarządzania 1 i Akademii Zarządzania 2 oraz Akademii Przywództwa	0	80%	80%	KSAP

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

Przygotujemy odpowiednio dopasowane do szczebli zarządzania programy rozwojowe dla kadry kierowniczej, które podniosą kompetencje przywódcze i zarządcze.

Programy będą obejmować w szczególności tematykę zarządzania zespołem, w tym rozproszonym, komunikacji, efektywnej współpracy, przeciwdziałania „silosowości” (w instytucjach i całej służbie cywilnej), motywowania i aktywizacji pracowników, zarządzania projektami, podejmowania decyzji, zarządzania zmianą, rozwiązywania konfliktów, zarządzania talentami, budowania kultury organizacyjnej i informacji zwrotnej oraz 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 zapewniających bezpieczeństwo psychologiczne w miejscu pracy, inspirujących, motywujących oraz wspierających swoich pracowników.

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

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. Będzie stanowił wspólny rdzeń, który zapewni spójność wymagań na stanowiskach kierowniczych w całej administracji.

Będziemy korzystać z rozwiązań, które już istnieją w służbie cywilnej (np. tych, które funkcjonują w KAS, w służbie zagranicznej) i współpracować z praktykami – przedstawicielami różnych urzędów. Zapewni to porównywalność standardów zarządzania, ułatwi mobilność kadry, a także wesprze rozwój narzędzi rekrutacyjnych i rozwojowych na poziomie całej administracji. Jednocześnie pozwoli na rozszerzenie w razie potrzeby tego katalogu przez urzędy o dodatkowe kompetencje, dostosowane do specyfiki danego urzędu, w tym również na wykorzystanie już funkcjonujących w urzędach modeli kompetencyjnych (poprzez dostosowanie katalogu kompetencji do już istniejących rozwiązań).

Przygotujemy rekomendacje w zakresie sposobu obsadzania wyższych stanowisk w służbie cywilnej w oparciu o wiedzę, doświadczenie i kompetencje kierownicze. 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 dla osób, które po raz pierwszy obejmują stanowiska kierownicze, aby zapewnić minimalny jednolity poziom kompetencji.

Opracujemy i udostępnimy do stosowania jako dobrą praktykę zobiektywizowany mechanizm, który pozwoli ocenić efekty pracy na stanowiskach kierowniczych.

Opis inicjatyw w ramach kierunku strategicznego przedstawia załącznik nr 2 do Strategii.

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

Kierunek 3: Rola Szefa Służby Cywilnej

Opis stanu docelowego w 2034 r.

Szef Służby Cywilnej reprezentuje korpus służby cywilnej w kontaktach z otoczeniem i społeczeństwem. Dba 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 i zwiększą wymagania na to stanowisko. Będzie on powoływany w sposób zapewniający stabilną, bezstronną i neutralną politycznie realizację jego zadań, szczególnie kierowania służbą cywilną. Pozycja ta będzie również bardziej określona – będzie neutralnym politycznie liderem służby cywilnej, który ma realny wpływ na funkcjonowanie korpusu służby cywilnej.

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

Szef Służby Cywilnej z upoważnienia Prezesa Rady Ministrów będzie mógł wydawać dyrektorom generalnym urzędów zalecenia odnośnie organizacji dot. zarządzania urzędem. Wzmocni to standaryzację narzędzi i procesów pomiędzy urzędami, przyczyni się do uspoźniania określonej kultury organizacyjnej w całej służbie cywilnej czy budowania odporności administracji publicznej. Odpowiedzialność za podejmowane działania nadal będzie spoczywać na dyrektorach generalnych (kierownikach) urzędów.

W KSAP zbudujemy centrum dostarczania usług edukacyjnych i rozwojowych dla służby cywilnej oraz 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.

Do czasu powstania ośrodka ocena kompetencji będzie prowadzona w urzędach z wykorzystaniem własnych zasobów i doświadczeń. Po utworzeniu ośrodka możliwość skorzystania z jego usług nie będzie obowiązkowa. Usługi KSAP będą skierowane do wszystkich członków korpusu służby cywilnej, ale nie będą ograniczać działań urzędów, które będą mogły być realizowane jako komplementarne lub uzupełniające.

Opis inicjatyw w ramach kierunku strategicznego przedstawia załącznik nr 2 do Strategii.

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

Kierunek 4: Rozwój zawodowy w służbie cywilnej

Opis stanu docelowego w 2034 r.

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 umożliwi członkom korpusu służby cywilnej 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.	Koncepcja reformy systemu mianowań	przygotowana koncepcja reformy systemu mianowań	0	1	1	Dane własne
3.	Model kompetencji kluczowych dla służby cywilnej	przygotowany i udostępniony do stosowania wspólny katalog kompetencji kluczowych dla służby cywilnej	0	1	1	Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej
4.	Program mentoringowy w służbie cywilnej	wdrożony program mentoringowy w sc	0	1	1	Dane własne
5.	Dostępne postępowanie kwalifikacyjne	elektroniczny proces zgłaszania się do postępowania kwalifikacyjnego	0	1	1	Dane własne

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

6.	Dostępne postępowanie kwalifikacyjne	zdecentralizowane miejsce przeprowadzania postępowania kwalifikacyjnego	1	1	1	Dane własne
7.	Dostępne postępowanie kwalifikacyjne	scyfryzowany proces przeprowadzania postępowania kwalifikacyjnego	0	1	1	Dane własne
8.	Zespół do spraw dostępności procesów HR w urzędach	utworzony zespół do spraw dostępności procesów HR w urzędach	0	1	1	Dane własne
9.	Zalecenie Szefa Służby Cywilnej w zakresie zatrudnienia osób z niepełnoprawnościami w służbie cywilnej	zaktualizowane zalecenie	0	1	1	Dane własne

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 służbie cywilnej, również dzięki wykorzystaniu nowoczesnych technologii cyfrowych.

Zbadamy efektywność funkcjonowania systemu mianowań i na podstawie wniosków z tego badania przygotujemy projekt reformy instytucji mianowania jako jednej ze ścieżek kariery w przejrzystym systemie kariery i wynagradzania.

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

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

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

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

Opiszemy i udostępnimy do stosowania katalog kompetencji kluczowych dla służby cywilnej. Będziemy dążyć do rozwoju kompetencji, do skutecznego wykonywania zadań w kontekście wyzwań przyszłości takich jak: umiejętność efektywnej 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.

Utworzymy i będziemy rozwijać zespół do spraw dostępności procesów HR w służbie cywilnej jako forum wsparcia, dzielenia się wiedzą oraz wymiany doświadczeń.

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

Opis inicjatyw w ramach kierunku strategicznego przedstawia załącznik nr 2 do Strategii.

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

Kierunek 5: Otoczenie służby cywilnej

Opis stanu docelowego w 2034 r.

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 RP.

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 korpusu służby cywilnej	odsetek dorosłych Polek i Polaków, którzy uważają, że członkowie korpusu służby cywilnej są profesjonalni	47%	55%	57%	Badanie opinii nt. służby cywilnej w Polsce
2.	Ocena rzetelności członków korpusu służby cywilnej	odsetek dorosłych Polek i Polaków, którzy uważają, że członkowie korpusu służby cywilnej są rzetelni	50%	55%	60%	Badanie opinii nt. służby cywilnej w Polsce
3.	Ocena neutralności politycznej członków korpusu służby cywilnej	odsetek dorosłych Polek i Polaków, którzy oceniają, że członkowie korpusu służby cywilnej są neutralni politycznie	35%	45%	55%	Badanie opinii nt. służby cywilnej w Polsce
4.	Ocena bezstronności członków korpusu służby cywilnej	odsetek dorosłych Polek i Polaków, którzy uważają, że członkowie korpusu służby cywilnej są bezstronni	40%	45%	55%	Badanie opinii nt. służby cywilnej w Polsce

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

5.	Ogólna ocena społeczna służby cywilnej	Odsetek dorosłych Polaków, którzy ogólnie dobrze oceniają służbę cywilną w Polsce	45%	>47%	>50%	Badanie opinii nt. służby cywilnej w Polsce
----	--	---	-----	------	------	---

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

Zbudujemy skuteczniejszy mechanizm współpracy między kierownictwem urzędu (poziomu politycznego) i administracją rządową, zapewniając jednocześnie przestrzeganie zasady neutralności politycznej i bezstronności 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 inicjatyw w ramach kierunku strategicznego przedstawia załącznik nr 2 do Strategii.

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

Kierunek 6: Komunikacja i wizerunek służby cywilnej jako pracodawcy

Opis stanu docelowego w 2034 r.

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.	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
2.	Zatrudnienie - liczba stanowisk	odsetek liczby stanowisk obsadzonych w wyniku naborów na stanowiska niebędące wyższymi stanowiskami, w ogólnej liczbie stanowisk	Brak danych	Dane zostaną dookreślone po pozyskaniu danych wyjściowych w (wartości bazowej)	Dane zostaną dookreślone po pozyskaniu danych wyjściowych (wartości bazowej)	Dane własne

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

		oferowanych w naborach zakończonych w roku kalendarzowym				
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 lub znajomym przez jej członków (1-10)	4,14 ⁸⁾ (2024 r.)	≥7,2	≥7,5	Otwarte badanie wśród członków korpusu ⁹⁾

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

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

Będziemy promować służbę cywilną jako dobre miejsce do pracy. 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 inicjatyw w ramach kierunku strategicznego przedstawia załącznik nr 2 do Strategii.

⁸⁾ W badaniu z 2024 r. zastosowano skalę 1–6.

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

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

Kierunek 7: Cyfryzacja

Opis stanu docelowego w 2034 r.

Służba cywilna zarządza zasobami ludzkimi za pomocą dostępnego cyfrowo 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, za wyjątkiem określonych spraw dotyczących informacji niejawnych. Procesy back-office są prowadzone cyfrowo. 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 wspólnego systemu IT księgowo-kadrowego	przygotowana propozycja wspólnego systemu IT księgowo-kadrowego	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 ¹⁰⁾	50% urzędów szczebla wojewódzkiego i centralnego, w tym 100% urzędów z dyrektorem generalnym urzędu	Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej

¹⁰⁾ Urzędy z dyrektorem generalnym.

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

4.	Stworzenie koncepcji wspólnej platformy szkoleniowej i onboardingowej	przygotowana koncepcja wspólnej platformy szkoleniowej i onboardingowej	0	1	1	Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej
----	---	---	---	---	---	------------------------------------

Działania kierunku strategicznego 7: korzystamy z jednolitego systemu IT księgowo-kadrowego, 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 jednolitego dostępnego cyfrowo systemu informatycznego.

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

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

Będziemy współpracować z Ministrem Cyfryzacji, mając również na uwadze realizację strategii cyfryzacji państwa w zakresie 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 inicjatyw w ramach kierunku strategicznego przedstawia załącznik nr 2 do Strategii.

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

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

Opis stanu docelowego w 2034 r.

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.

Nr	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.	Wdrożenie wypracowanych zmian w systemie wynagrodzeń w służbie cywilnej	liczba osób objętych wsparciem informacyjno-szkoleniowym w zakresie wdrażania zmian w systemie wynagrodzeń	0	1 800	1 800	Dane własne

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

3.	Ocena atrakcyjności 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 ¹¹⁾	Wynagrodzenie na co najmniej 11 miejscu	Wynagrodzenie na co najmniej 10 miejscu	Dane własne
4.	Unowocześniona koncepcja procesów zarządzania ludźmi	opracowana koncepcja procesów zarządzania ludźmi (m.in. opis stanowiska pracy, IPRZ, ocena okresowa), która usprawnia zarządzanie i przeprowadzony pilotaż	0	1	1	Dane własne
5.	Promocja pozakodeksowych narzędzi WLB	Odsetek urzędów, które stosują co najmniej 5 pozakodeksowych narzędzi WLB	50%	70%	80%	Dane własne
6.	Propozycja wspólnych benefitów pozapłatowych dla pracowników urzędów	Przygotowana propozycja ujednoczenia i konsolidacji współpracy z podmiotami świadczącymi benefity pozapłatowe	0	1	1	Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej

¹¹⁾ Opinia wyrażona przez członków korpusu służby cywilnej w ramach ankiety „Twoja służba cywilna”, która została przeprowadzona przez DSC KPRM w 2024 r.



Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

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. Propozycja będzie uwzględniać specyfikę zatrudnienia w poszczególnych formacjach z których składa się służba cywilna, w tym w służbie dyplomatycznej i Krajowej Administracji Skarbowej.

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.

Na podstawie przeglądu benefitów pozapłacowych oraz zasad ich funkcjonowania w urzędach przygotowujemy propozycję ujednoczenia i konsolidacji warunków współpracy z podmiotami świadczącymi tego typu usługi. Będziemy dążyć do uzyskania najkorzystniejszych warunków benefitów pozapłacowych dla pracowników urzędów.

Opis inicjatyw w ramach kierunku strategicznego przedstawia załącznik nr 2 do Strategii.

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

SYSTEM REALIZACJI

System wdrażania i monitorowania

Koordinacja i wdrażanie

- koordynacja: Szef Służby Cywilnej
- wdrażanie: Szef Służby Cywilnej, dyrektorzy generalni i kierownicy urzędów, Dyrektor KSAP

Monitoring

- stały monitoring w ramach powołanego przez Szefa Służby Cywilnej zespołu ds. wdrażania Strategii
- informacja o stanie realizacji Strategii jako część sprawozdania rocznego Szefa Służby Cywilnej
- cykliczny przegląd działań etapów (co 3 lata)
- przegląd śródkresowy wdrażania Strategii

Ocena

- ocena realizacji celów na podstawie danych sprawozdawczych
- aktualizacja działań na podstawie wyników oceny

Wdrażanie

1. Za wdrożenie Strategii odpowiada Szef Służby Cywilnej, dyrektorzy generalni i kierownicy urzędów oraz Dyrektor KSAP.
2. Szef Służby Cywilnej odpowiada za:
 - przygotowanie, upowszechnienie i aktualizację Strategii,
 - realizację działań systemowych dot. całości korpusu służby cywilnej w celu realizacji Strategii,
 - koordynację i monitoring realizacji Strategii.
3. Dyrektorzy Generalni realizują działania, które są ujęte w Strategii jako zadania urzędów.
4. KSAP 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, KSAP, środowiskami eksperckimi oraz organizacjami zajmującymi się sprawami administracji publicznej, wykorzystując ich wiedzę i doświadczenie.

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

6. Czas realizacji Strategii zaplanowano na 9 lat, ale jej wdrażanie będzie się odbywać etapami.
7. I etap zaplanowano od momentu przyjęcia Strategii do 2028 r. W Strategii są więc ujęte inicjatywy przewidziane do realizacji w I etapie, (inicjatywy, które rozpoczną się w latach 2026–2028 i zakończą najpóźniej do 2034 r. lub rozpoczną się w latach 2026–2028 i zakończą do 2028 r.).
8. W 2028 r. po ocenie postępów wdrażania Strategii zostaną wybrane inicjatywy na kolejny II etap wdrożeniowy.
9. Perspektywa 9-letnia daje większą gwarancję realizacji inicjatyw, które uzależnione są również od możliwości budżetowych, przy jednoczesnym zachowaniu elastyczności (możliwość aktualizacji strategii co 3 lata), istotnej w tak szybko zmieniających się realiach współczesnego świata (podział na etapy wdrożeniowe).

Monitoring realizacji

1. Monitoring realizacji Strategii należy do Szefa Służby Cywilnej oraz dyrektorów generalnych urzędów.
2. 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 Szefowi Służby Cywilnej.
3. Szef Służby Cywilnej, korzystając z prawa do powoływania zespołów na podstawie art. 15 ust. 8 ustawy o służbie cywilnej, powoła zespół monitorujący wdrażanie Strategii. W skład Zespołu wejdą przedstawiciele urzędów wchodzących w skład korpusu służby cywilnej. Szef Służby Cywilnej zaprosi też do współpracy w ramach zespołu z głosem doradczym przedstawiciele organizacji pozarządowych, Rady Służby Publicznej, partnerów społecznych, KSAP.
4. 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.
5. 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.
6. Ewaluacja efektów nastąpi w ramach sprawozdawczości prowadzonej przez Szefa Służby Cywilnej w oparciu o stan wdrożenia Strategii na podstawie osiągniętych wartości mierników przewidzianych do każdego kierunku Strategii.

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

Potencjalne bariery wdrożeniowe i mechanizmy korygujące

Lp.	Bariery wdrożeniowe (ryzyka)	Mechanizmy korygujące
1.	Brak dodatkowego finansowania na realizację inicjatyw zaplanowanych w Strategii.	<ul style="list-style-type: none"> • uruchomienie rezerwy budżetowej • zabezpieczenie środków w budżetach urzędów • pozyskanie środków z zagranicznych źródeł finansowania • dopasowanie zakresu inicjatyw do dostępnego budżetu
2.	Brak zaangażowania kadry kierowniczej urzędów w realizację działań	<ul style="list-style-type: none"> • organizacja regularnych spotkań informacyjnych z Szefem Służby Cywilnej • wprowadzenie systemu wdrażania i monitorowania Strategii • działania motywujące Szefa Służby Cywilnej
3.	Niedostateczna informacja o działaniach zaplanowanych w Strategii i promocja dokumentu.	<ul style="list-style-type: none"> • przygotowanie i wdrożenia planu komunikacji i promocji Strategii
4.	Niewystarczająca mobilizacja członków korpusu służby cywilnej	<ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie działań informacyjno-promocyjnych skierowanych do członków ksc
5.	Ograniczone zasoby do wdrażania i monitorowania postępów realizacji Strategii	<ul style="list-style-type: none"> • oddelegowanie osób do realizacji działań przewidzianych w Strategii

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

6.	Niewystarczające zaangażowanie interesariuszy (organizacje pozarządowe)	<ul style="list-style-type: none"> • spotkania informacyjne • zaproszenie do udziału w zespole monitorującym
7.	Liczne grono interesariuszy zaangażowanych w ten sam obszar, co może prowadzić do nakładania się kompetencji.	<ul style="list-style-type: none"> • określenie zakresów kompetencji i prowadzenie działań informacyjnych • jasny podział zadań w ramach prac zespołu monitorującego wdrażanie Strategii
8.	Zmiana priorytetów Rady Ministrów	<ul style="list-style-type: none"> • opracowanie projektu aktualizacji Strategii zgodnie z nowymi priorytetami Rady Ministrów
9.	Brak postępów we wdrażaniu Strategii	<ul style="list-style-type: none"> • stały monitoring postępów w ramach zespołu • coroczny monitoring postępów na podstawie sprawozdania rocznego Szefa Służby Cywilnej • odpowiednie działania korygujące w zależności od wyników monitoringu • przegląd śródkresowy postępów we wdrażaniu Strategii

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

RAMY FINANSOWANIA

1. Realizacja inicjatyw zawartych w Strategii będzie finansowana w ramach ustalonych na lata wdrażania Strategii kwot limitów wydatków dla poszczególnych dysponentów części budżetowych i nie będzie stanowiła podstawy do ubiegania się o dodatkowe środki na ten cel zarówno w pierwszym roku wejścia w życie Strategii, jak i w latach kolejnych.
2. 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 z zagranicznych źródeł finansowania (np. w ramach funduszy unijnych).
3. 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.
4. Działania zaplanowane do realizacji przez KSAP zostaną sfinansowane w ramach środków zaplanowanych w ustawie budżetowej na jej działalność.
5. W Strategii są ujęte inicjatywy przewidziane do realizacji w I etapie (inicjatywy, które rozpoczną się w latach 2026–2028 i zakończą najpóźniej do 2034 r. lub rozpoczną się w latach 2026–2028 i zakończą do 2028 r.). W 2028 r. po ocenie postępów wdrażania Strategii zostaną wybrane inicjatywy na kolejny II etap wdrożeniowy.
6. W konsekwencji wyboru inicjatyw niezbędne będzie zabezpieczenie w ustawach budżetowych od roku 2029 i w latach kolejnych dodatkowych środków, których oszacowanie wysokości na chwilę obecną nie jest możliwe. Inicjatywy Strategii są spójne z założeniami Strategii na Rzecz osób z Niepełnosprawnościami 2021–2030.
7. Szczegółowe wydatki na inicjatywy przewidziane do realizacji na I etapie wdrażania Strategii wraz ze źródłami finansowania przedstawia załącznik nr 3 do Strategii.



Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

MAPA STRATEGII

Mapa Strategii jest ilustracją graficzną, która pokazuje związki przyczynowo-skutkowe. Odpowiada na pytanie **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.

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2034 r.

Mapa Strategii – schemat

