



Dagmir Długosz

Dyrektor Departamentu Służby Cywilnej
Kancelarii Prezesa Rady Ministrów
Redaktor Naczelny

Szanowni Państwo!

Powoli mija szósty miesiąc naszych wzajemnych kontaktów. Tym samym miło nam spotkać się z Państwem po raz trzeci.

W pierwszych dwóch numerach staraliśmy się przedstawić Państwu podstawy prawne i organizacyjne funkcjonującego obecnie systemu służby cywilnej. Trzeci numer, zgodnie z życzeniem 95 proc. Czytelników, którzy wzięli udział w drugiej ankiecie nt. formuły wydawniczej i zawartości „Przeglądu Służby Cywilnej”, poświęcamy głównie dobremu praktykom zarządzania w administracji.

Na s. 20–24 zamieszczamy relację z uroczystości wręczenia nagród w Konkursie o Europejską Nagrodę Sektora Publicznego EPSA 2009, wzbogaconą informacjami wyróżnionych jednostek o nagrodzonych projektach. Na s. 24–29 publikujemy wstępne informacje nt. finału projektu POKL „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” oraz omówienie projektu Śląskiego Urzędu Wojewódzkiego, przygotowanego w ramach tego programu.

Informacje na temat ciekawych rozwiązań w administracji rządowej będziemy publikować systematycznie w kolejnych numerach „Przeglądu Służby Cywilnej”. Niezależnie jednak od naszych propozycji, ponawiamy prośbę i apel, skierowane do wszystkich urzędów służby cywilnej, o dzielenie się z nami Państwa doświadczeniami z zakresu dobrych praktyk w administracji.

W numerze prezentujemy ponadto bieżące informacje z życia administracji, w tym relacje z uroczystości mianowania nowych urzędników służby cywilnej (s. 4–6), oraz kolejne dane dotyczące wynagrodzeń w korpusie służby cywilnej (s. 7–9; 13–19) – zgodnie z oczekiwaniami 25 proc. respondentów. Publikujemy informacje nt. współpracy dwustronnej, prowadzonej przez Departament Służby Cywilnej KPRM z Gruzją i Ukrainą (s. 30–34), szkoleń w służbie cywilnej (s. 35–38), a także dialogu społecznego na forum Sieci Unii Europejskiej ds. Administracji Publicznej (s. 38–40) i Komisji Trójstronnej (s. 38–42).

Dzięki Państwa udziałowi w badaniu ankietowym możemy się lepiej poznać i precyzyjniej planować kolejne numery wydawnictwa.

Jak wskazują wyniki drugiej ankiety, w której wzięło udział 84 respondentów, 56 proc. naszych Czytelników to kobiety, 44 – mężczyźni. Najwięcej, bo 30 proc. Czytelników, pracuje w urzędach wojewódzkich, 14 proc. w administracji skarbowej, 12 proc. w ministerstwach, 11 proc. w urzędach centralnych, 7 proc. w Komendach Policji, 4 proc. w inspektoratach nadzoru budowlanego, 1 proc. w Komendach Straży Pożarnej, a 17 proc. w innych, nieujętych w ankiecie, jednostkach administracji rządowej. Ponadto 4 proc. naszych Czytelników nie jest zatrudnionych w administracji, ale „Przegląd...” stanowi dla nich źródło informacji o służbie cywilnej.

Najwięcej, bo 39 proc. Czytelników jest w wieku 31–40 lat, 33 proc. to osoby poniżej 30. roku życia, 17 proc. jest w wieku 41–50 lat i 11 proc. w wieku powyżej 50 lat.

Staż pracy naszych Czytelników w administracji to w przypadku 43 proc. badanych mniej niż 5 lat, 27 proc. legitymuje się stażem od 6 do 10 lat, 19 proc. pracuje w administracji od 11 do 15 lat, a 11 proc. powyżej 20 lat.

Akceptację dla formuły wydawniczej wyraziło 93 proc. badanych.

Bardzo dziękujemy za wszystkie Państwa dane, uwagi i sugestie. W związku z elektroniczną wersją „PSC”, a zatem mniejszą podatnością pisma na mechanizmy rynkowe, odpowiedzi Czytelników są dla nas podstawowym miernikiem Państwa zainteresowania wydawnictwem i wyznacznikiem kierunków rozwoju pisma. Dlatego ankieta, jako forma naszej wspólnej komunikacji, wciąż pozostaje do Państwa dyspozycji, a ja powtórnie zachęcam do przedstawiania Państwa opinii i wizji pisma w tej formie.

Mija kolejny rok. Zbliżają się Święta Bożego Narodzenia. W imieniu Szefa Służby Cywilnej, Kierownictwa i Pracowników Departamentu gorąco Państwu życzę, by były one pełne ciepła, radości i by stały się powodem niezapomnianych wzruszeń w rodzinnym gronie. Nowy 2010 Rok niech będzie dla Państwa pomyślny, pełen sukcesów i osobistych, i zawodowych. Niech wszystkim nam przyniesie wiele satysfakcji z pełnionej dla dobra publicznego służby.

II posiedzenie Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów

15 października 2009 r. w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów odbyło się II posiedzenie Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów.

Spotkaniu przewodniczył Szef Służby Cywilnej **Sławomir Marek Brodziński**. W posiedzeniu wzięli udział dyrektorzy generalni KPRM, ministerstw, urzędów centralnych i wojewódzkich, a także kierownicy i pracownicy Departamentu Służby Cywilnej i Departamentu Prawnego KPRM.

Podczas spotkania omówiono stan prac nad strategią zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej oraz projekty Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki na rzecz poprawy funkcjonowania administracji rządowej. Przedstawiono także propozycje do nowelizacji ustawy o służbie cywilnej oraz projekt *rozporządzenia Rady Ministrów*

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.

Szef Służby Cywilnej omówił przebieg prac nad podziałem dodatków specjalnych w 2009 r.

Ponadto uczestnicy forum zapoznali się z przygotowanym w KPRM projektem aplikacji elektronicznej służącej komunikowaniu się osób zajmujących kluczowe stanowiska w służbie cywilnej oraz wysłuchali informacji nt. nowego wydawnictwa Departamentu Służby Cywilnej „Przegląd Służby Cywilnej”.

D.G

Racjonalizacja zatrudnienia

W wyniku przeprowadzanych uzgodnień międzyresortowych oraz konsultacji z partnerami społecznymi, prace nad przygotowywanym w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów projektem *ustawy (z 13 sierpnia 2009 r.) o racjonalizacji zatrudnienia w państwowych jednostkach budżetowych i niektórych innych jednostkach sektora finansów publicznych* uległy ewolucji.

Jak zaznaczył minister **Michał Boni** w piśmie z 29 października 2009 r. do przewodniczącego Zespołu Doradczego ds. Pracowników Samorządowych oraz Służby Cywilnej Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych **Sławomira Marka Brodzińskiego**, „...celem rządu nie jest przeprowadzenie redukcji zatrudnienia, która mogłaby negatywnie wpłynąć na wydajność pracy w urzędach.

W związku z tym, że rząd, w dalszym ciągu dostrzega potrzebę poprawy efektywności pracy

w niektórych jednostkach administracji, przewiduje że konkretne działania w ramach całego przedsięwzięcia zostaną zaprojektowane z uwzględnieniem różnych cenzur czasowych”.

W perspektywie krótkookresowej działania będą związane ze skutkami spowolnienia gospodarczego i koniecznością poszukiwania oszczędności dla budżetu państwa i sektora finansów publicznych.

W perspektywie średniookresowej będą odpowiadały na potrzebę racjonalizacji zatrudnienia, w tym poprawę alokacji zasobów i zwiększanie efektywności pracowników instytucji.

W perspektywie długookresowej planowane działania będą związane z wyzwaniem rozwojowymi i potrzebą dopasowania do nich administracji.

Oprac. radca szefa KPRM D. Gdańska,
Zespół ds. Organizacji Pracy Szefa Służby Cywilnej,
w DSC KPRM

Nadzór nad KSAP

Pismem z **4 listopada 2009 r.** Prezes Rady Ministrów **Donald Tusk** powierzył Szefowi Służby Cywilnej **Sławomirowi Markowi Brodzińskiemu** wykonywanie czynności z zakresu nadzoru Prezesa Rady Ministrów nad Krajową Szkołą Administracji Publicznej.

Kompetencje Szefa Służby Cywilnej w zakresie nadzoru nad KSAP to m.in.:

- reprezentowanie stanowiska Prezesa Rady Ministrów w sprawach wynikających z przepisów

ustawy z dnia 14 czerwca 1991 r. o Krajowej Szkole Administracji Publicznej,

- analizowanie programu kształcenia Szkoły pod kątem jego dostosowania do potrzeb szkoleniowych administracji publicznej i zadań Szkoły oraz przedstawianie stanowiska Prezesa Rady Ministrów w tej sprawie.

D.G.

Z prac Rady Służby Cywilnej

6 października 2009 r.

6 października 2009 r. odbyło się 7. posiedzenie Rady Służby Cywilnej, któremu przewodniczył **Adam Leszkiewicz** – przewodniczący RSC. W spotkaniu udział wzięli także: Szef Służby Cywilnej **Sławomir Marek Brodziński**, dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM **Dagmir Długosz**, dyrektor Departamentu Prawnego KPRM **Angelina Sarota**, zastępca dyrektora DSC **Wojciech Zieliński** oraz przedstawiciel resortu Spraw Wewnętrznych i Administracji.

Głównym przedmiotem prac Rady Służby Cywilnej był projekt *ustawy o zmianie ustawy o Policji i niektórych innych ustaw*.

Dyrektor Biura Kadr i Szkolenia Komendy Głównej Policji insp. **Bogdan Józwiak** zaprezentował stanowisko komendanta głównego Policji gen. insp. **Andrzeja Matejuka** w sprawie naboru na stanowisko zastępcy komendanta głównego Policji do spraw służby wspomagającej działalność Policji w zakresie organizacyjnym, logistycznym i technicznym.

Z uwagi na nieobecność na posiedzeniu przedstawiciela MSWiA, który zaprezentowałby projekt *ustawy o zmianie ustawy o Policji i niektórych innych ustaw*, Rada przełożyła prace nad projektem na termin późniejszy.

Ponadto dyrektor DSC **Dagmir Długosz** zrelacjonował sytuację bieżącą w zakresie zarządzania służbą cywilną, koncentrując się – w związku z wnioskiem p. **Witolda Gintowt-Dziewałtowskiego**, członka RSC – na przekazaniu szczegółowych informacji z zakresu postępowań związanych z naborami na stanowiska urzędnicze w korpusie służby cywilnej, ze szczególnym uwzględnieniem naborów na wyższe stanowiska w służbie cywilnej.

W trybie obiegowym

Rada Służby Cywilnej rozpatrzyła oraz zaopiniowała w zarządzonej przez przewodniczącego RSC **Adama Leszkiewicza** trybie obiegowym trzy dokumenty. W wyniku głosowania przeprowadzonego 5 października 2009 r. Rada Służby Cywilnej pozytywnie zaopiniowała:

- projekt *uchwały Rady Ministrów w sprawie procentowego podziału na poszczególne urzędy środków na wynagrodzenia, przewidzianych na dodatki specjalne w służbie cywilnej (uchwała nr 15)*,
- projekt *rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów w sprawie sposobu przeprowadzania postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej (uchwała nr 16)*,
- projekt *ustawy budżetowej na 2010 r., w części dotyczącej służby cywilnej (uchwała nr 17)*.

17 listopada 2009 r.

17 listopada br., pod przewodnictwem **Adama Leszkiewicza** – przewodniczącego RSC, odbyło się 8. posiedzenie Rady Służby Cywilnej. W spotkaniu uczestniczyli także m.in.: Szef Służby Cywilnej **Sławomir Marek Brodziński**, dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM **Dagmir Długosz**, zastępca dyrektora Departamentu Prawnego KPRM **Dobrosław Dowiat-Urbański**, zastępca dyrektora DSC KPRM **Wojciech Zieliński**, członek Zespołu Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów **Piotr Rymaszewski**.

Rada Służby Cywilnej dyskutowała nad projektem *rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów 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 i w związku z przedłożeniem jej do zaopiniowania przedmiotowego projektu po obradach Stałego Komitetu Rady Ministrów, nie podjęła uchwały*.

Ponadto członkowie Rady wysłuchali zaprezentowanej przez przedstawiciela Zespołu Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów informacji na temat raportu *Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*. Celem prezentacji było przybliżenie członkom Rady kwestii związanych z zadaniami administracji publicznej, w tym służby cywilnej.

Anna Prażuch
Główny specjalista w Departamencie Służby Cywilnej
Kancelarii Prezesa Rady Ministrów

W elitarnym gronie urzędników służby cywilnej

Mianowania w służbie cywilnej w 2009 r.

W dniach **26 i 27 listopada 2009 r.** w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów odbyły się uroczystości ślubowania i wręczenia aktów mianowania blisko 600 osobom, które pomyślnie przeszły tegoroczne postępowanie kwalifikacyjne lub uzyskały prawo do mianowania jako absolwenci Krajowej Szkoły Administracji Publicznej.

W uroczystościach uczestniczyli: SzeF Kancelarii Prezesa Rady Ministrów **Tomasz Arabski**, SzeF Służby Cywilnej **Sławomir Marek Brodziński**, dyrektor generalny KPRM **Grzegorz Michniewicz**, członkowie Rady Służby Cywilnej, dyrektor Krajowej Szkoły Administracji Publicznej **Jacek Czaputowicz**, zastępcy dyrektora Departamentu Służby Cywilnej KPRM **Maria Reutt** i **Wojciech Zieliński** oraz dyrektorzy generalni i kierownicy urzędów, w których zatrudnione były osoby składające ślubowanie.

Najlepszym absolwentom KSAP i osobom, które uzyskały najwyższe wyniki w trakcie testów sprawdzających w ramach postępowania

kwalifikacyjnego, akty mianowania wręczył SzeF Służby Cywilnej **Sławomir Marek Brodziński**.

Prestiż, szacunek, uznanie obywateli

W imieniu Prezesa Rady Ministrów, konstytucyjnego zwierzchnika służby cywilnej, nowych urzędników administracji publicznej powitał SzeF Kancelarii Prezesa Rady Ministrów **Tomasz Arabski**.

SzeF KPRM z dużą satysfakcją odnotował, że akty mianowania w 2009 r. otrzyma blisko 600 osób, co oznacza, że liczba urzędników służby cywilnej zbliża się do 6000. Podkreślił, że profesjonalizacja służby cywilnej napawa optymizmem. – *Zależy nam na realizacji ambitnych założeń, które wyznaczył rząd Premiera Donalda Tuska. Wymaga to odpowiedzialnego zaangażowania kadr urzędniczych o najwyższych umiejętnościach zawodowych. Wierzę, że Państwo, z którymi się dzisiaj spotykamy, jesteście właśnie takimi urzędnikami* – zaakcentował T. Arabski.

Minister T. Arabski podkreślił, że służba cywilna jest



Uroczystość mianowania nowych urzędników służby cywilnej. Od lewej: SzeF Kancelarii Prezesa Rady Ministrów Tomasz Arabski, dyrektor generalny KPRM Grzegorz Michniewicz, dyrektor Krajowej Szkoły Administracji Publicznej Jacek Czaputowicz, SzeF Służby Cywilnej Sławomir Marek Brodziński, zastępca dyrektora Departamentu Służby Cywilnej KPRM Wojciech Zieliński. Fot. G. Rogiński/CIR KPRM.

jednym z najistotniejszych narzędzi państwa w realizacji jego zadań. Przypomniał, że w marcu br. weszła w życie ustawa o służbie cywilnej, która była jednym z priorytetów obecnego rządu. – *Mieliśmy ambicje dokończenia reformy administracji nowoczesnej, otwartej na zmiany oraz bardziej niż obecnie zorientowanej na osiągnięcie celów określonych przez polityczne kierownictwo państwa, a nie tylko na rygorystyczne, nieraz przesadne, przestrzeganie procedur działania.* Szef KPRM wyraził nadzieję, że wprowadzone zmiany legislacyjne oraz nieunikniona, jak się wydaje, implementacja do administracji publicznej pewnych nowych elementów kultury organizacyjnej, typowych dla korporacji biznesowych, zaowocują stałym wzrostem jakości i efektywności pracy urzędników.

Odnosząc się do etycznego aspektu pracy urzędnika, minister T. Arabski zwrócił uwagę, że ustawodawca postawił urzędnikom wymagania wyższe niż pozostałym członkom korpusu. Oczekuje od nich m.in. większej dyspozycyjności wobec pracodawcy oraz akceptacji istotnych ograniczeń w zakresie działalności pozasłużbowej, polegających przede wszystkim na całkowitym zaniechaniu aktywności politycznej oraz poddaniu kontroli przełożonych wszelkiej dodatkowej działalności zarobkowej. Zaakcentował, że ograniczenia te są rekompensowane wyższym wynagrodzeniem, dodatkowym urlopem oraz

gwarancją większej stabilności zatrudnienia. Wyraził nadzieję, że efektem przeprowadzonych zmian w służbie cywilnej będzie stopniowa poprawa wizerunku urzędnika państwowego.

W swoim wystąpieniu minister T. Arabski podkreślił także kwestię pracy urzędnika na rzecz społeczeństwa i dobra publicznego oraz zadania administracji, związane z objęciem przez Polskę przewodnictwa w Radzie Unii Europejskiej w lipcu 2011. Zwrócił uwagę, że jest to wyzwanie zarówno dla polityków, jak i administracji. – *Wierzę, że wspólnie podołamy temu zadaniu* – dodał.

Zaszczyt i zobowiązanie

Gratulacje nowo mianowanym urzędnikom złożył Szef Służby Cywilnej Sławomir Marek Brodziński. Minister S.M. Brodziński podkreślił wagę wyjątkowego dla uczestników uroczystości dnia i rangę aktu mianowania, potwierdzającego uzyskanie statusu urzędnika służby cywilnej. Zwrócił jednocześnie uwagę, że to duży zaszczyt, ale i wielkie zobowiązanie. – *Akt mianowania jest bowiem – podobnie jak dyplom prestiżowej uczelni – certyfikatem profesjonalizmu osoby, która go otrzymała. Stanowi on potwierdzenie posiadania przez nią rozległej wiedzy, nabycia i ugruntowania niezbędnych w urzędniczej pracy umiejętności, a także przyswojenia dobrych praktyk kultury organizacyjnej administracji rządowej* – dodał Szef Służby Cywilnej.



Szef Służby Cywilnej Sławomir Marek Brodziński wręcza akt mianowania p. Piotrowi Gołębiewskiemu z Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, zwycięzcy w rankingu osób, które uzyskały najwyższe wyniki w trakcie postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej w 2009 r.
Fot. G. Rogiński/CIR KPRM.

Minister Sławomir Marek Brodziński zwrócił jednocześnie uwagę, że poziom wiedzy i umiejętności zawodowych urzędnika służby cywilnej stanowi punkt odniesienia dla pozostałych członków korpusu, szczególnie tych najmłodszych, rozpoczynających karierę zawodową, dla których urzędnicy służby cywilnej powinni stać się wzorem do naśladowania.

Następnie Sławomir Marek Brodziński omówił zmiany w administracji rządowej, wprowadzone w 2009 r. ustawą o służbie cywilnej z 21 listopada 2008 r. Szef Służby Cywilnej przypomniał, że była to już czwarta w ciągu ostatnich 12 lat ustawa o służbie cywilnej. Wykorzystano w niej, w zmodyfikowanej formie, niektóre rozwiązania istniejące w regulacji z 1998 r. oraz wprowadzono wiele nowych.

Ustawa przywróciła m.in. sposób obsadzania wyższych stanowisk w służbie cywilnej z zastosowaniem zbiektywizowanych procedur konkurencyjnego naboru oraz ponownie ustanowiła centralny organ administracji rządowej właściwy w sprawach służby cywilnej – Szefa Służby Cywilnej. Wprowadziła wymóg wypracowania strategii zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, wzmocniła rolę dyrektorów generalnych, objęła systemem ocen okresowych cały korpus służby cywilnej.

W swoim wystąpieniu Szef Służby Cywilnej zwrócił ponadto uwagę na zintensyfikowanie procesu przygotowań administracji do przewodnictwa Polski w Radzie Unii Europejskiej w drugiej połowie 2011 r. Nawiązał także do kwestii przyjęcia przez rząd

trudnych rozwiązań oszczędnościowych, wynikających z problemów budżetowych państwa, będących skutkiem kryzysu światowego. – *Jestem jednak przekonany* – dodał Szef Służby Cywilnej – *że przetrwamy ten niełatwy czas, nie naruszając podstawowych zrębów służby cywilnej oraz Waszej – mianowanych urzędników służby cywilnej – roli w systemie administracji rządowej, wdrażając równocześnie nowoczesne mechanizmy zarządzania administracją.*

Ślubowanie urzędnika służby cywilnej

Następnie tegoroczni zwycięzcy postępowania kwalifikacyjnego oraz absolwenci Krajowej Szkoły Administracji Publicznej złożyli ślubowanie:

*Ślubuję służyć Państwu Polskiemu,
przestrzegać Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej,
sumiennie i bezstronnie wykonywać obowiązki
urzędnika służby cywilnej
zgodnie z najlepszą wiedzą i wolą.*

W 2009 r. prawo do mianowania w służbie cywilnej (z dniem 1 grudnia) uzyskało łącznie 589 osób, w tym 530 pracowników służby cywilnej, którzy ukończyli postępowanie kwalifikacyjne z wynikami uprawniającymi do mianowania, oraz 59 absolwentów Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, którzy w roku bieżącym złożyli wniosek o mianowanie.

Oprac. D. Gdańska
Radca szefa KPRM w DSC KPRM



Uroczystość ślubowania nowo mianowanych urzędników służby cywilnej. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, 26 listopada 2009 r.
Fot. G. Rogiński/CIR KPRM.

Zmiany prawne w systemie wynagrodzeń w służbie cywilnej

– nowe rozporządzenie „płacowe”

14 grudnia 2009 r. w Dzienniku Ustaw nr 211, poz 1630, zostało opublikowane *rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 9 grudnia 2009 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*. Rozporządzenie stanowi wykonanie upoważnienia zawartego w art. 99 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (DzU nr 227, poz. 1505 z późn. zm.). Wchodzi w życie z dniem **1 stycznia 2010 r.**

Konieczność opracowania nowego rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów wynika z art. 207 ust. 1 ustawy o służbie cywilnej, zgodnie z którym obecnie obowiązujące regulacje, tj.: rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z 16 stycznia 2007 r. (DzU nr 12, poz. 79) odnoszące się do członków korpusu służby cywilnej oraz – w zakresie wysokich stanowisk państwowych, które stały się wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej – *rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 27 grudnia 2007 r. w sprawie sposobu ustalania wynagrodzenia osób zajmujących wysokie stanowiska państwowe* (DzU nr 249, poz. 1856 z późn. zm.), zachowują moc do 31 grudnia 2009 r.

Uzgodnienia międzyresortowe i społeczne

W ramach przeprowadzonych uzgodnień międzyresortowych projekt rozporządzenia został skierowany do wszystkich członków Rady Ministrów, Rządowego Centrum Legislacji, a także do urzędów centralnych oraz urzędów wojewódzkich. Ponadto projekt został przekazany Radzie Służby Cywilnej w celu wyrażenia opinii.

Zgodnie z art. 19 ust. 2 *ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych* (DzU z 2001 r. nr 79, poz. 854, z późn. zm.), projekt rozporządzenia został skierowany do zaopiniowania przez reprezentatywne organizacje związków zawodowych, a także dodatkowo zaprezentowany i omówiony na posiedzeniu Zespołu Doradczego ds. Pracowników Samorządowych oraz Służby Cywilnej Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych.

Najważniejsze zmiany

Warunki ustalania nagrody jubileuszowej i dodatku za wieloletnią pracę w służbie cywilnej. Zgodnie z przywołanym upoważnieniem ustawowym rozporządzenie określa także warunki przyznawania i wypłacania dodatku za wieloletnią pracę w służbie cywilnej oraz warunki ustalania prawa do nagrody jubileuszowej i jej wypłacania. W porównaniu z obecnym stanem prawnym rozporządzenie

wprowadza m.in. obowiązek dostarczenia przez członka korpusu służby cywilnej stosownych dokumentów potwierdzających prawo do dodatku za wieloletnią pracę w służbie cywilnej, analogicznie do obowiązujących przepisów dotyczących nagrody jubileuszowej.

Ponadto, w porównaniu do obecnych regulacji, rozporządzenie nie zawiera przepisów umożliwiających wliczenie członkowi korpusu służby cywilnej – wykonującemu pracę w urzędzie w czasie urlopu bezpłatnego udzielonego przez innego pracodawcę (poza służbą cywilną) w celu wykonywania tej pracy – okresu zatrudnienia u tego pracodawcy poprzedzającego dzień rozpoczęcia urlopu bezpłatnego do okresu uprawniającego do dodatku za wysługę lat oraz do nagrody jubileuszowej.

Konsekwencją wprowadzenia ww. zmian jest umieszczenie w rozporządzeniu przepisu przejściowego, który umożliwi zachowanie prawa do dodatku za wysługę lat oraz do nagrody jubileuszowej członkowi korpusu służby cywilnej, który przed dniem wejścia w życie rozporządzenia nabył już prawo do dodatku za wysługę lat oraz do nagrody jubileuszowej (z uwzględnieniem okresu zatrudnienia poprzedzającego dzień rozpoczęcia urlopu bezpłatnego u pracodawcy, który udzielił mu urlopu bezpłatnego w celu wykonywania pracy w urzędzie).

Zmiany w wykazie stanowisk. W zakresie wykazu stanowisk urzędniczych rozporządzenie powtarza dotychczasowe rozwiązania z następującymi, najważniejszymi wyjątkami:

- uwzględnieniem w rozporządzeniu wyższych stanowisk w służbie cywilnej wymienionych w art. 52 ustawy o służbie cywilnej (byłe wysokie stanowiska państwowe niebędące kierowniczymi stanowiskami państwowymi);
- uwzględnieniem w rozporządzeniu nowych stanowisk oraz zmianą ich zaszeregowania do grupy stanowisk, w związku z uwagami zgłoszonymi w trakcie uzgodnień międzyresortowych (m.in. głównego księgowego).

Zawężenie przedziałów mnożników wynagrodzenia zasadniczego. Wysokość mnożników służących do ustalenia wynagrodzenia zasadniczego członków korpusu służby cywilnej dla poszczególnych grup stanowisk określono tak, aby zawęzić ich rozpiętość i tym samym zmniejszyć dysproporcje pomiędzy najlepiej i najgorzej zarabiającymi członkami korpusu służby cywilnej w ramach danej grupy stanowisk i urzędów, oraz uzyskać większą przejrzystość w tym zakresie.

Ponadto w dużej części uwzględnione zostały również uwagi zgłoszone w trakcie uzgodnień międzyresortowych, mające na celu urealnienie rozpiętości mnożników wynagrodzenia zasadniczego.

Podstawą do określenia rozpiętości mnożników wynagrodzenia zasadniczego w rozporządzeniu były dane o indywidualnych wynagrodzeniach zasadniczych członków korpusu służby cywilnej według stanu na dzień 30 kwietnia 2009 r., zebrane w badaniu przeprowadzonym przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów we wszystkich urzędach, w których zatrudnieni są członkowie korpusu służby cywilnej.

Zakłada się, że przyjęcie zaproponowanych w rozporządzeniu rozpiętości mnożników kwoty bazowej służących do ustalenia wynagrodzenia zasadniczego członków korpusu służby cywilnej skutkować będzie podniesieniem poziomu wynagrodzeń zasadniczych najgorzej opłacanym, często poniżej kwalifikacji, członkom korpusu służby cywilnej.

Podwyższone zostały maksymalne wysokości mnożników kwoty bazowej we wszystkich grupach stanowisk, głównie dla wyższych stanowisk w służbie cywilnej, średniego szczebla zarządzania, koordynujących i samodzielnych, tak aby stworzyć możliwość wynagradzania osób na stanowiskach kierowniczych oraz innych kluczowych stanowiskach w służbie cywilnej w sposób zbliżony do wynagrodzeń na rynku pracy. Jest to zgodne z raportem Zespołu Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów „Polska 2030”, który stanowi, że w celu zapewnienia większej efektywności wydatkowania środków publicznych na wynagrodzenia pracowników administracji należy w silniejszy sposób powiązać wysokość wynagrodzeń z warunkami panującymi na „komercyjnym” rynku pracy. Ponadto wspomniany raport stwierdza, że wynagrodzenia w służbie cywilnej są najbardziej konkurencyjne dla stanowisk wspomagających, a najmniej dla stanowisk menadżerskich wyższego szczebla.

Tabela 1. Mnożniki kwoty bazowej służące do ustalenia wysokości wynagrodzenia zasadniczego członków korpusu służby cywilnej.

Grupa stanowisk	Ministerstwa, urzędy centralne i wojewódzkie oraz państwowe fundusze celowe	Administracja skarbową i celna	Administracja zespolona i niezespolona
Wyższe stanowiska w służbie cywilnej	2,2 – 8,0	x	2,0 – 5,0
Stanowiska średniego szczebla zarządzania w służbie cywilnej	1,5 – 7,0	2,0 – 6,5	1,5 – 4,3
Stanowiska koordynujące w służbie cywilnej	1,0 – 6,0	1,0 – 4,2	1,0 – 4,0
Stanowiska samodzielne w służbie cywilnej			
Stanowiska specjalistyczne w służbie cywilnej	0,9 – 3,5	0,9 – 3,0	0,8 – 3,0
Stanowiska wspomagające w służbie cywilnej	0,8 – 2,7	0,7 – 2,7	0,7 – 2,5

Widoczną zmianą jest również stworzenie trzech odrębnych tabel mnożników kwoty bazowej służących do ustalenia wysokości wynagrodzenia zasadniczego członków korpusu służby cywilnej dla trzech głównych grup urzędów:

1. urzędów ministrów i przewodniczących komitetów wchodzących w skład Rady Ministrów, Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, urzędów centralnych organów administracji rządowej, urzędów wojewódzkich – ze względu na fakt, iż są to urzędy obsługujące dysponentów części budżetowych, w których występują wyższe stanowiska w służbie cywilnej, oraz z uwagi na wielkość tych urzędów (zatrudniających ok. 24 proc. członków korpusu służby cywilnej).

Do tej grupy urzędów zaliczono również pracowników jednostek budżetowych obsługujących państwowe fundusze celowe, których dysponentami są organy administracji rządowej. Wynika to ze zmiany art. 2 ustawy o służbie cywilnej, która polega na rozszerzeniu zakresu podmiotowego ustawy o służbie cywilnej¹;

2. urzędów administracji skarbowej i celnej (izb skarbowych, urzędów skarbowych, urzędów kontroli skarbowej oraz izb celnych i urzędów celnych) – ze względu na specyfikę tych służb oraz fakt, że członkowie korpusu służby cywilnej zatrudnieni w administracji skarbowej i celnej stanowią ok. 42 proc. korpusu służby cywilnej;

3. urzędów podległych ministrom lub centralnym organom administracji rządowej, komend, inspektoratów i innych jednostek organizacyjnych stanowiących aparat pomocniczy kierowników zespolonych służb, inspekcji i straży wojewódzkich oraz kierowników powiatowych służb, inspekcji i straży – ze względu na zbliżony poziom wynagrodzeń w tych urzędach oraz fakt, że członkowie korpusu służby cywilnej zatrudnieni w tych urzędach stanowią ok. 34 proc. korpusu służby cywilnej.

Zmniejszenie progresji wzrostu dodatku służby cywilnej. Rozporządzenia określa również stopnie służbowe urzędników służby cywilnej i mnożnik dodatku służby cywilnej dla każdego stopnia służbowego. W porównaniu z obecnym stanem prawnym zmniejszona została dynamika wzrostu wysokości dodatku służby cywilnej począwszy od stopnia VI. Proponowane zmiany mają na celu wygenerowanie oszczędności w ramach funduszu wynagrodzeń w służbie cywilnej w dłuższej perspektywie czasowej.

Tabela 2. Stopnie służbowe urzędników służby cywilnej i odpowiadające im mnożniki kwoty bazowej służące do ustalenia wysokości dodatku służby cywilnej.

Stopień służbowy	Mnożnik kwoty bazowej
I	0,47
II	0,65
III	0,85
IV	1,05
V	1,25
VI	1,45
VII	1,65
VIII	1,85
IX	2,05

Przepisy przejściowe

Na podstawie wprowadzonego przepisu przejściowego członkowie korpusu służby cywilnej, których mnożnik kwoty bazowej służący do ustalenia wynagrodzenia zasadniczego jest niższy niż minimalny mnożnik kwoty bazowej dla danej grupy stanowisk, będą mogli otrzymywać wynagrodzenie zasadnicze w dotychczasowej wysokości do dnia 31 grudnia 2010 r.

Ponadto na podstawie przepisu przejściowego członkowie korpusu służby cywilnej, których mnożnik kwoty bazowej służący do ustalenia wynagrodzenia zasadniczego przekracza maksymalny mnożnik kwoty bazowej dla danej grupy stanowisk, określony w rozporządzeniu, mogą zachować obecne wynagrodzenie zasadnicze. Decyzja w zakresie ewentualnego obniżenia wynagrodzeń zasadniczych tym osobom będzie zależała od pracodawcy.

Skutki finansowe

Wejście w życie rozporządzenia nie wpłynie na sektor finansów publicznych i nie będzie powodować dodatkowych skutków finansowych dla budżetu państwa.

Ewentualne skutki finansowe związane z koniecznością zmiany, tj. podwyższenia wynagrodzenia zasadniczego członków korpusu służby cywilnej od dnia 1 stycznia 2011 r., dotyczą grupy mniejszej niż 0,3 proc. zatrudnionych członków korpusu służby cywilnej, tj. ok. 315 osób, i zostaną sfinansowane z budżetów urzędów. Konieczność ewentualnego zwiększenia wynagrodzeń będzie dotyczyła indywidualnych osób z grupy najniżej wynagradzanych – zatrudnionych w niektórych urzędach. Zabezpieczenie stosownych środków finansowych na ten cel w budżetach urzędów powinno ułatwić odejście od limitów zatrudnienia w korpusie służby cywilnej, co umożliwi prowadzenie bardziej elastycznej polityki kadrowo-płacowej na poziomie urzędów.

Zmniejszenie progresji dodatku służby cywilnej od VI stopnia zapewni w dalszej perspektywie czasowej oszczędności w ramach funduszu wynagrodzeń w służbie cywilnej – obecnie niemożliwe do oszacowania, ze względu na fakt, iż żaden urzędnik nie posiada VI stopnia lub wyższego.

Przypis:

Zgodnie z art. 80 pkt 1 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. - *Przepisy wprowadzające ustawę o finansach publicznych* (DzU nr 157, poz. 1241), pracownicy zatrudnieni na stanowiskach urzędniczych w jednostkach budżetowych obsługujących państwowe fundusze celowe, których dysponentami są organy administracji rządowej, zostają włączeni do korpusu służby cywilnej z dniem 1 stycznia 2010 r.

Hubert Wojtach
Naczelnik Wydziału Systemu Wynagradzania
i Finansowania Służby Cywilnej
Departamentu Służby Cywilnej KPRM

Nowe zasady w zakresie sposobu przeprowadzania postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej

– rozwiązania ustawowe i rozporządzenie

Z dniem **1 stycznia 2010 r.** wchodzi w życie *rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów w sprawie sposobu przeprowadzania postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej*. Stanowi ono wykonanie upoważnienia zawartego w art. 47 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (DzU nr 227, poz. 1505, z późn. zm.).

Nowy akt wykonawczy zastąpi dotychczasowe *rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 24 stycznia 2007 r. w sprawie sposobu przeprowadzania postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej* (DzU nr 13, poz. 82 z późn. zm.).

Zmiany w nowym akcie normatywnym w stosunku do dotychczasowego stanu prawnego stanowią w przeważającej części konsekwencję nowych rozwiązań przyjętych w ustawie z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej, a wynikają one przede wszystkim z:

- powołania centralnego organu administracji rządowej – Szefa Służby Cywilnej,
- rezygnacji ze sprawdzania w toku postępowania kwalifikacyjnego predyspozycji kierowniczych,
- wprowadzenia nowego sposobu ustalania wyników postępowania,
- poszerzenia katalogu języków obcych, których znajomość jest jednym z warunków przystąpienia do postępowania kwalifikacyjnego.

Rola KSAP, Szefa Służby Cywilnej oraz Rady Służby Cywilnej

Przepisy ustawy stanowią, że postępowanie kwalifikacyjne dla pracowników służby cywilnej ubiegających się o mianowanie w służbie cywilnej prowadzi Krajowa Szkoła Administracji Publicznej. W myśl rozporządzenia, dyrektor KSAP powołuje w tym celu zespół sprawdzający. Sposób jego powoływania, szczegółowe zadania oraz sposób pracy wraz z zasadami jej dokumentowania określono w nowym akcie wykonawczym.

Wzór zgłoszenia do postępowania kwalifikacyjnego określa i publikuje w Biuletynie Informacji Publicznej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów Szef Służby Cywilnej. Pracownik służby cywilnej będzie kierował zgłoszenie do postępowania kwalifikacyjnego do Szefa Służby Cywilnej, ale na adres KSAP (ul. Wawelska 56, 00-922 Warszawa). Podobnie jak to było dotychczas, w danym roku kalendarzowym zgłoszenia składać się będzie od 1 stycznia do 31 maja.

Termin i miejsce przeprowadzenia sprawdzianu w toku postępowania będzie ustalał dyrektor Krajowej Szkoły Administracji Publicznej

w porozumieniu z Szefem Służby Cywilnej. Informację o wyniku tego ustalenia dyrektor KSAP będzie ogłaszał w Biuletynie Informacji Publicznej Krajowej Szkoły Administracji Publicznej. Informacja ta będzie również udostępniana w Biuletynie Informacji Publicznej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

Nadzór nad zgodnym z przepisami prawa przebiegiem postępowania sprawowany będzie przez Szefa Służby Cywilnej. Przebieg całego postępowania oceniać będzie również Rada Służby Cywilnej, która w przypadku stwierdzenia nieprawidłowości będzie mogła zwrócić się do Szefa Służby Cywilnej o zarządzenie jego ponownego przeprowadzenia.

Przejrzystości i jawności prac zespołu sprawdzającego służyć będzie instytucja obserwatorów wyznaczonych przez Szefa Służby Cywilnej.

Dyrektor KSAP, który będzie zatwierdzał sprawozdanie z przebiegu postępowania kwalifikacyjnego, zobowiązany zostanie do jego niezwłocznego przekazania Szefowi Służby Cywilnej razem z dokumentacją zgromadzoną w toku postępowania.

Przyjęte rozwiązania będą sprzyjać realizacji przez Szefa Służby Cywilnej zadania określonego w art. 44 ust. 1 ustawy o służbie cywilnej, którym jest nadzór nad zgodnym z przepisami prawa przebiegiem postępowania kwalifikacyjnego.

Warunki ubiegania się o mianowanie

Zgodnie z art. 40 *ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej*, o uzyskanie mianowania w służbie cywilnej może ubiegać się osoba, która:

- jest pracownikiem służby cywilnej,
- posiada co najmniej trzyletni staż pracy w służbie cywilnej lub uzyskała zgodę dyrektora generalnego urzędu na przystąpienie do postępowania kwalifikacyjnego przed upływem tego terminu, jednak nie wcześniej niż po upływie dwóch lat od nawiązania stosunku pracy w służbie cywilnej,
- posiada tytuł zawodowy magistra lub równorzędny,
- zna co najmniej jeden język obcy spośród języków roboczych Unii Europejskiej lub jeden z następujących języków obcych: arabski, białoruski, chiński, islandzki, japoński, norweski, rosyjski, ukraiński,
- jest żołnierzem rezerwy lub nie podlega powszechnemu obowiązkowi obrony.

Spełnienie powyższych warunków oraz warunków art. 4 pkt 1–3 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (obywatelstwo polskie z zastrzeżeniem art. 5 ustawy, korzystanie z pełni praw publicznych, niekaralność za umyślne przestępstwo lub umyślne przestępstwo skarbowe) potwierdza dyrektor generalny właściwego urzędu na zgłoszeniu do postępowania.

Znajomość języka obcego a postępowanie kwalifikacyjne

Potwierdzeniem spełniania przez kandydatów warunku określonego w art. 40 pkt 4 ustawy, a więc znajomości jednego języka obcego – spośród języków roboczych Unii Europejskiej lub jednego z następujących języków obcych: arabski, białoruski, chiński, islandzki, japoński, norweski, rosyjski, ukraiński (katalog ten zostaje tym samym rozszerzony) – są dokumenty językowe wskazane w załączniku nr 2 do rozporządzenia.

Przyjęto, że w przypadku języków urzędowych krajów należących do Rady Europy od kandydatów wymagana będzie znajomość danego języka na poziomie co najmniej B2 według skali *Common European Framework of Reference for Languages: learning, teaching, assessment – CEFR* (Europejski system opisu kształcenia językowego: uczenie się, nauczanie, ocenianie – ESOKJ), tj. na poziomie średnio zaawansowanym.

Natomiast w przypadku języków krajów, które nie należą do Rady Europy, dokumenty potwierdzające znajomość danego języka mają być porównywalne swoim poziomem z poziomem co najmniej B2 w skali globalnej biegłości językowej według CEFR/ESOKJ.

W związku z powyższym załącznik nr 2 do rozporządzenia w szczególności uwzględnia bezpośrednie odwołanie do skali globalnej biegłości językowej CEFR/ESOKJ, wskazując certyfikaty wydane przez instytucje stowarzyszone w *Association of Language Testers in Europe – ALTE* (www.alte.org) oraz inne wiarygodne instytucje niezrzeszone w tej organizacji, których dokumenty potwierdzające znajomość języka obcego będą jednak gwarantowały poziom nie niższy niż B2 według ww. skali.

Katalog z załącznika nr 2 do rozporządzenia nie jest więc zbiorem całkowicie zamkniętym, gdyż uwzględnia również inne certyfikaty na wymaganym i gwarantującym jakość poziomie.

Wiedza na temat certyfikatów potwierdzających znajomość języka obcego na potrzeby udziału w postępowaniu kwalifikacyjnym będzie w posiadaniu prowadzącej to postępowanie Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, w szczególności zaś posiadać ją będzie zespół sprawdzający, powołany przez dyrektora KSAP w celu przeprowadzenia postępowania – to z kolei wynika z faktu, że zespół ten m.in. sprawdza prawidłowość i kompletność zgłoszeń do postępowania kwalifikacyjnego.

Oплата za przystąpienie do postępowania

Zgodnie z art. 47 pkt 5 ustawy o służbie cywilnej, rozporządzenie określa wysokość i sposób wnoszenia opłaty za przystąpienie do postępowania kwalifikacyjnego. Wysokość tej opłaty zaplanowano na poziomie 35 proc. minimalnego wynagrodzenia za pracę.

Opłata ta ma być wnoszona na rachunek bankowy KSAP, a dowód jej wniesienia – dołączany do zgłoszenia.

Mając na uwadze fakt, że wysokość minimalnego wynagrodzenia za pracę od dnia 1 stycznia 2010 r. wyniesie 1317 zł (por. *Obwieszczenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 24 lipca 2009 r. w sprawie wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę w 2010 r.* – M.P. nr 48, poz. 709), należy stwierdzić, że opłata za przystąpienie do postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej w 2010 r. wyniesie 460,95 zł.

Części sprawdzianu w toku postępowania

Zgodnie z ustawą z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej, od 2010 r. zrezygnowano ze sprawdzania w toku postępowania kwalifikacyjnego predyspozycji kierowniczych, wprowadzając jednocześnie nowy sposób ustalania jego wyników.

W przeciwieństwie do wcześniejszych regulacji, w obecnym systemie służby cywilnej uzyskanie statusu urzędnika służby cywilnej nie wiąże się bezpośrednio z możliwością zajmowania wyższych stanowisk w służbie cywilnej. Kompetencje kierownicze kandydatów są obecnie badane w trakcie naboru na wyższe stanowiska w służbie cywilnej, natomiast w toku postępowania kwalifikacyjnego odstępiono od ich sprawdzania.

Nowe rozporządzenie ustala – zgodnie z delegacją ustawową zawartą w art. 47 pkt 1 ustawy – zakres tematyczny każdej z dwóch części sprawdzianu przewidzianego w toku postępowania kwalifikacyjnego, uwzględniając potrzebę rzetelnego sprawdzenia zarówno wiedzy, jak i umiejętności kandydatów, wymaganych od urzędnika służby cywilnej.

Wykaz szczegółowych zagadnień do części sprawdzianu sprawdzającej wiedzę został określony w załączniku nr 1 do rozporządzenia. Będą to wybrane zagadnienia z prawa, administracji publicznej, finansów publicznych, polityki zagranicznej, organizacji i zarządzania oraz zagadnień społecznych i ekonomicznych.

Omawiana część sprawdzianu będzie miała formę testu wyboru składającego się z 90 pytań, na które kandydat będzie miał 90 minut. Za prawidłową odpowiedź na dane pytanie przyznawany będzie 1 punkt, za brak odpowiedzi lub za odpowiedź nieprawidłową – 0 punktów, a zatem maksymalnie w tej części sprawdzianu będzie można uzyskać 90 punktów.

Z kolei w odniesieniu do części sprawdzianu sprawdzającej umiejętności przyjęto, że jej zakres tematyczny obejmie sprawdzenie umiejętności rozwiązywania problemów oraz umiejętności analizy i wykorzystania informacji.

Ta część sprawdzianu będzie miała formę testu psychologicznego lub zadań, a trwać będzie nie krócej niż 60 minut i nie dłużej niż 120 minut. Maksymalnie będzie można z niej uzyskać 60 punktów.

Wyniki postępowania i mianowanie

W odniesieniu do wyników postępowania wprowadzone zmiany ustawowe regulacji prawnych miały na celu uproszczenie sposobu ich ustalania.

Ustawa jasno określiła, że w toku postępowania kwalifikacyjnego osobno badane i osobno punktowane są wiedza i umiejętności kandydatów.

Zgodnie z art. 43 ust. 6 ustawy, aby uzyskać wynik pozytywny, należy uzyskać z każdej części sprawdzianu co najmniej 1/3 maksymalnej możliwej do uzyskania liczby punktów oraz uzyskać w sumie z dwóch części sprawdzianu co najmniej 3/5 maksymalnej możliwej do uzyskania liczby punktów (rozporządzenie wprowadza stosowne minima punktowe: 30 punktów z części sprawdzianu sprawdzającej wiedzę, 20 punktów z części sprawdzianu sprawdzającej umiejętności, 90 punktów w sumie z dwóch części sprawdzianu).

Zsumowane wyniki pozytywne podlegać będą uszeregowaniu w porządku malejącym i publikacji w Biuletynie Informacji Publicznej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

Podobnie jak to było dotychczas, mianowania dokonywane będą w ramach limitu mianowań urzędników w służbie cywilnej na dany rok budżetowy – na 2010 r. przewidziano limit na poziomie 1000 osób.

Szef Służby Cywilnej dokonywać będzie mianowania pracownika służby cywilnej, który ukończył w danym roku postępowanie kwalifikacyjne z wynikiem pozytywnym i z miejscem uprawniającym do mianowania lub ukończył KSAP.

Osiągnięcie miejsca uprawniającego do mianowania oznacza uzyskanie w postępowaniu kwalifikacyjnym wyniku pozytywnego z sumą punktów pozwalającą na mianowanie wszystkich osób, które uzyskały tę sumę punktów bez konieczności przekroczenia ww. limitu.

Ustalenie miejsca uprawniającego do mianowania następować będzie po uwzględnieniu liczby mianowań absolwentów Krajowej Szkoły Administracji Publicznej.

(W momencie zamykania numeru tekst rozporządzenia został przedłożony Prezesowi Rady Ministrów do podpisu.)

Oprac. Piotr Marczewski
Wydział Systemów i Narzędzi Zarządzania Kadrami
Służby Cywilnej Departamentu Służby Cywilnej KPRM

Załącznik nr 1. Wykaz zagadnień do części sprawdzianu sprawdzającej wiedzę.

1. Prawo: źródła prawa, prawo konstytucyjne, instytucje polityczne, prawo administracyjne, sądownictwo (w tym administracyjne), dostęp do informacji publicznej, ochrona danych osobowych, ochrona informacji niejawnych, służba cywilna, prawo międzynarodowe publiczne, prawo Unii Europejskiej.

2. Administracja publiczna: funkcje i struktura organów władzy publicznej, instytucje polityczne, struktura administracji, procesy decyzyjne w administracji publicznej.

3. Finanse publiczne: prawo finansów publicznych, budżet państwa, budżety jednostek samorządu terytorialnego, procedury budżetowe, polityka budżetowa, kontrola finansowa, fundusze Unii Europejskiej w systemie finansów publicznych, system podatkowy, dług publiczny, zamówienia publiczne.

4. Polityka zagraniczna: uczestnictwo Rzeczypospolitej Polskiej w organizacjach międzynarodowych, stosunki międzynarodowe i polityka zagraniczna Rzeczypospolitej Polskiej.

5. Organizacja i zarządzanie: zasady, metody, środki organizacji i zarządzania, zarządzanie zasobami ludzkimi, współdziałanie w zarządzaniu, dialog społeczny i negocjacje.

6. Zagadnienia społeczne i ekonomiczne: pomiar zjawisk i procesów społeczno-ekonomicznych, zastosowanie statystyki w administracji, znajomość podstawowych zagadnień społecznych i ekonomicznych oraz ich wzajemnych zależności w gospodarce i polityce społecznej Rzeczypospolitej Polskiej, krajów Unii Europejskiej i na świecie, czynniki rozwoju społecznego i wzrostu gospodarczego, dochody i wydatki oraz konsumpcja gospodarstw domowych, zatrudnienie, współczesne problemy polityki społecznej i gospodarczej Rzeczypospolitej Polskiej w związku z procesami integracji i globalizacji gospodarki, problemy społeczne Rzeczypospolitej Polskiej, metody i środki rozwiązywania problemów społecznych, dostosowanie zasad, prawa i instytucji polskiej polityki społecznej do standardów europejskich.

Wynagrodzenia w służbie cywilnej w pierwszej połowie 2009 r.

Analiza danych z wybranych urzędów administracji rządowej

Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów cyklicznie monitoruje procesy zatrudnienia i wykorzystania limitu środków na wynagrodzenia dla członków korpusu służby cywilnej. Do KPRM spływają dane ze wszystkich urzędów wchodzących w zakres korpusu służby cywilnej, gdzie są następnie poddawane szczegółowej analizie w Wydziale Systemu Wynagradzania i Finansowania Służby Cywilnej DSC KPRM. Stanowi to wykonanie, nałożonego na Szefa Służby Cywilnej, ustawowego obowiązku gromadzenia informacji o służbie cywilnej oraz monitorowania i nadzorowania wykorzystania środków na wynagrodzenia dla członków korpusu.

Zebrane dane są źródłem informacji m.in. na temat wzrostów wynagrodzeń, fluktuacji i struktury zatrudnienia, dzięki czemu stają się przydatnym narzędziem kierowania procesem zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej.

Limity zatrudnienia i wynagrodzeń

Wynagrodzenia w służbie cywilnej są determinowane w dużej mierze wysokością limitów oraz wysokością kwoty bazowej planowanych w ustawie budżetowej na dany rok. Tak więc w roku 2008 przy limicie środków na wynagrodzenia w wysokości 5 550 075 tys. zł oraz limicie zatrudnienia w wysokości 127 996 etatów, tzw. etat kalkulacyjny (wysokość środków na wynagrodzenia / limit etatów / 12 miesięcy) wynosił 3 613 zł. Natomiast w roku 2009, przy limicie środków na wynagrodzenia w wysokości 6 381 602 tys. zł oraz limicie zatrudnienia w wysokości 131 074 etatów – etat kalkulacyjny wynosił 4 057 zł. W stosunku do

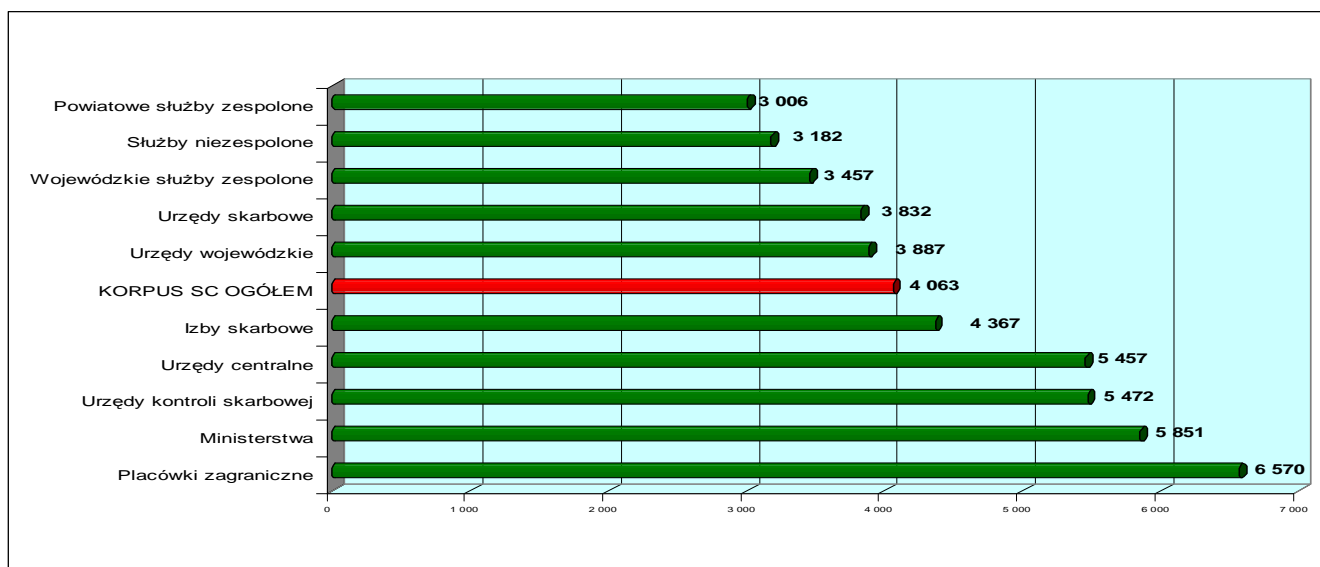
ubiegłego roku, w 2009 r. nastąpił zatem wzrost o 12,3 proc. Biorąc jednak pod uwagę przewidywany wskaźnik inflacji w 2009 r. (3,1 proc.) oraz środki z rezerw celowych, poz. 9 i poz. 60, przeznaczone w 2008 r. na: wypłatę dodatków specjalnych, sfinansowanie procesu wartościowania stanowisk pracy oraz procesu wyrównywania różnic w wynagrodzeniach pomiędzy urzędami, realny wzrost etatu kalkulacyjnego w 2009 r. wyniósł 2,3 proc. w stosunku do roku 2008. Rzeczywisty obraz wynagrodzeń zależy jednak od faktycznego wykonania przez dysponentów części budżetowych zaplanowanych limitów.

Przeciętne wynagrodzenie

W listopadzie zakończył się proces gromadzenia danych dotyczących zatrudnienia i wynagrodzeń w korpusie za pierwsze półrocze 2009 r. Rezultatem analizy i opracowania danych są m.in. zaprezentowane zestawienia.

Poniżej przedstawione zostały informacje nt. przeciętnych miesięcznych wynagrodzeń (dotyczące faktycznego wykonania limitów) w podziale na grupy urzędów oraz grupy stanowisk, szczegółowe omówienia urzędów charakteryzujących się najwyższymi i najniższymi płacami, a także dane dotyczące struktury wynagrodzeń – udziału poszczególnych składników wynagrodzeń w całkowitych wynagrodzeniach członków korpusu służby cywilnej. Zaprezentowane w artykule dane nie obejmują osób zajmujących wysokie stanowiska państwowe, a jedynie wyższe stanowiska w służbie cywilnej, zgodnie z nową ustawą o służbie cywilnej.

Wykres 1. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie członków korpusu służby cywilnej w podziale na grupy urzędów w I połowie 2009 r.

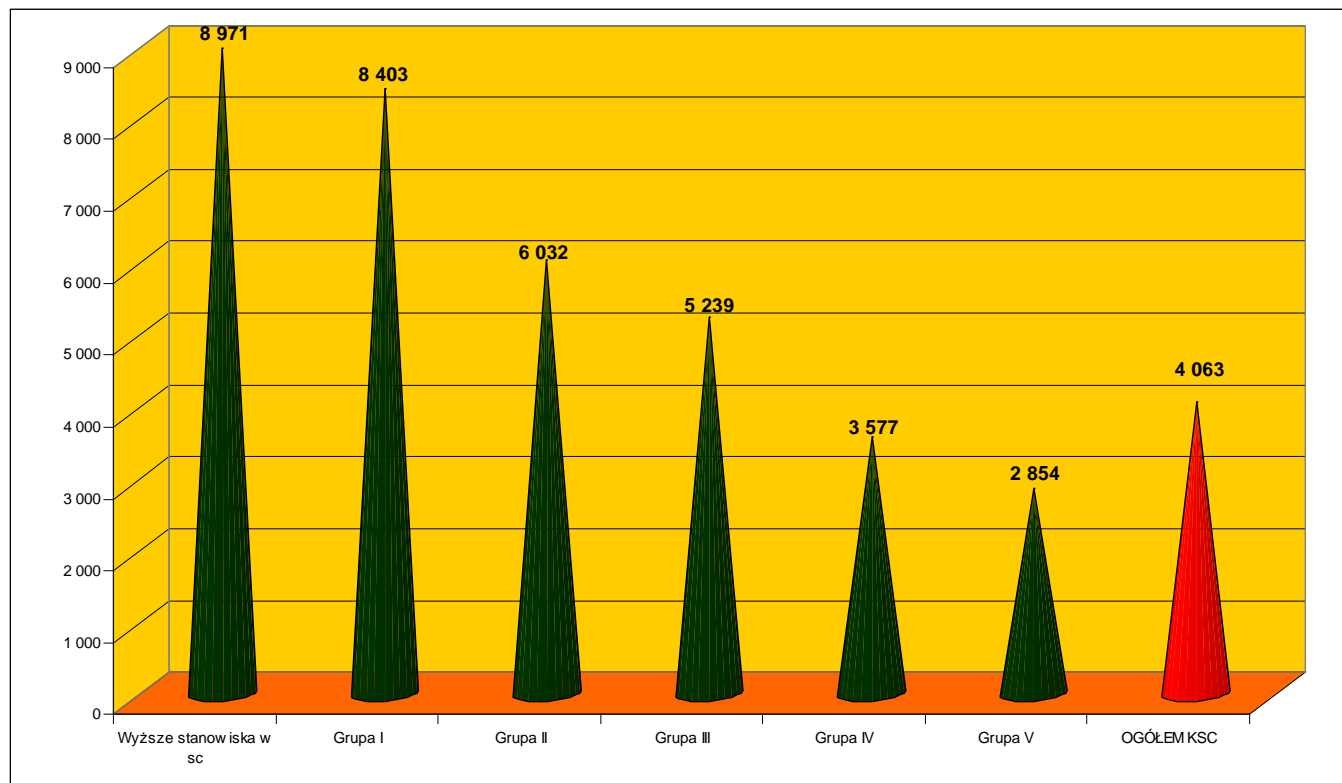


Powyższy wykres przedstawia wysokość przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia (wraz ze wszystkimi składnikami) w podziale na grupy urzędów. Wynika z niego, iż przeciętne wynagrodzenie w całym korpusie wynosi 4 063 zł brutto miesięcznie. Najwyższe zarobki osiągane są średnio w placówkach zagranicznych (6 570 zł), a następnie w ministerstwach (5 851 zł), urzędach kontroli skarbowej (5 472 zł) i nieznacznie mniej – w urzędach centralnych (5 457 zł). Natomiast najniższe przeciętne wynagrodzenia odnotowane zostały w powiatowych służbach zespolonych (3 006 zł), służbach niezespolonych (3 182 zł) i wojewódzkiej administracji zespolonej (3 457 zł). Przy analizie administracji skarbowej wyraźnie widać, iż urzędy kontroli skarbowej znacznie odbiegają wysokością zarobków od izb i urzędów

skarbowych, które są zbliżone do średniej korpusu, urzędy skarbowe są nieznacznie poniżej średniej (3 832 zł), a izby skarbowe nieznacznie powyżej (4 367 zł). Ponadto blisko średniej plasują się również urzędy wojewódzkie, z przeciętnym miesięcznym wynagrodzeniem w wysokości 3 887 zł.

Analizując wynagrodzenia w korpusie służby cywilnej po wejściu w życie (24 marca 2009 r.) nowej ustawy o służbie cywilnej, należy zwrócić uwagę na fakt włączenia wysokich stanowisk państwowych niebędących kierowniczymi stanowiskami państwowymi do korpusu jako wyższych stanowisk w służbie cywilnej. Pogłębiło to różnice w wynagrodzeniach pomiędzy grupami stanowisk, co obrazuje wykres nr 2.

Wykres 2. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie w podziale na grupy stanowisk w służbie cywilnej w I połowie 2009 r.



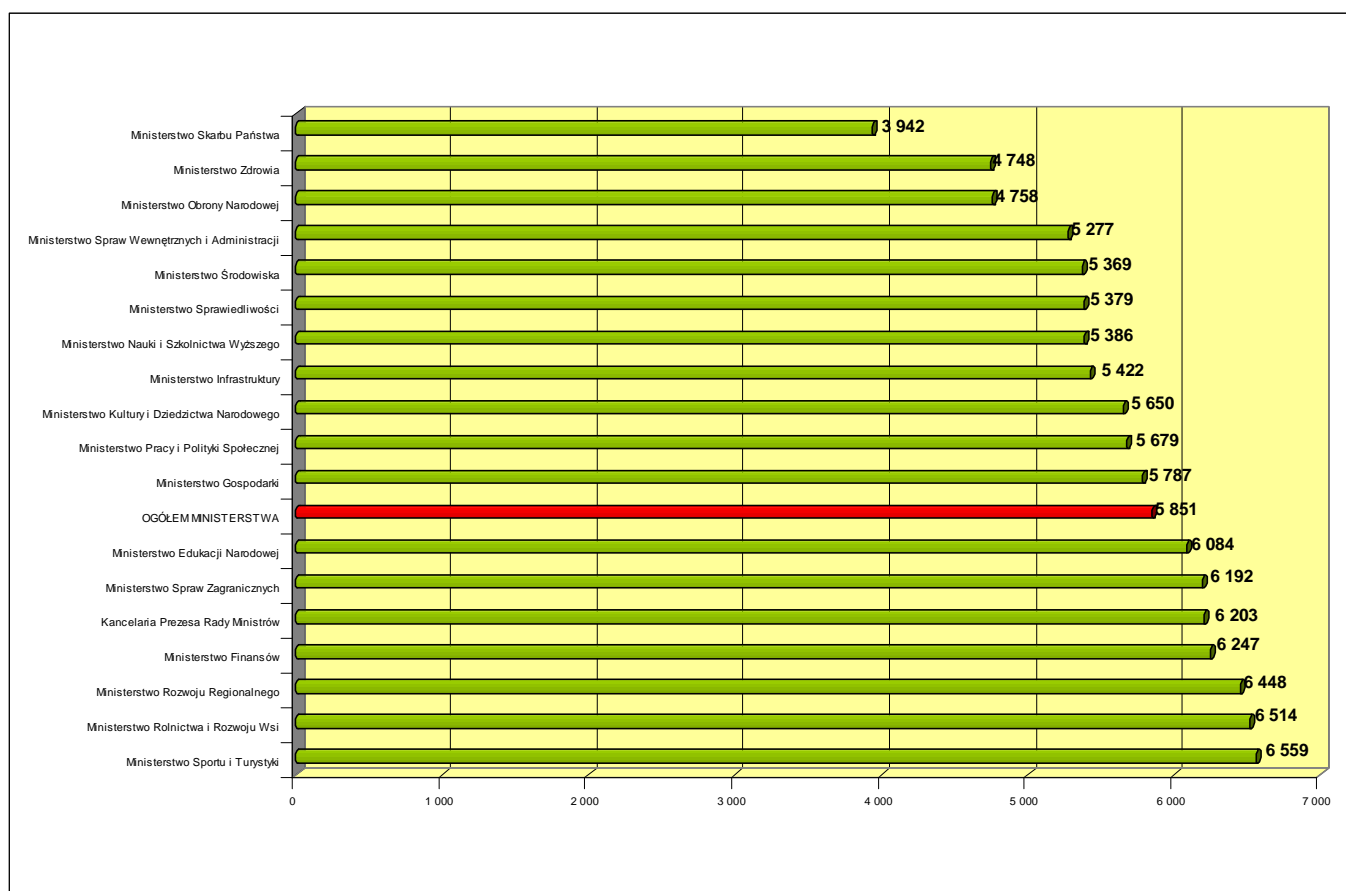
Z powyższego wykresu wynika, iż wynagrodzenia osób zajmujących wyższe stanowiska w służbie cywilnej (8 971 zł) są ponad dwa razy wyższe od przeciętnego wynagrodzenia w korpusie. Podobnie jest w przypadku grupy I – stanowisk średniego szczebla zarządzania w służbie cywilnej – gdzie wynagrodzenie wynosi przeciętnie 8 403 zł. Powyżej średniej znajdują się ponadto: grupa II – stanowiska koordynujące w służbie cywilnej (6 032 zł) oraz grupa III – stanowiska samodzielne w służbie cywilnej (5 239 zł). Poniżej średniej korpusu plasują się najliczniejsze grupy stanowisk: grupa IV – stanowiska specjalistyczne w służbie cywilnej (3 577 zł) oraz grupa V – stanowiska wspomagające w służbie cywilnej (2 854 zł).

Należy jednak zauważyć, iż w powyższym zestawieniu nie uwzględniono osób zatrudnionych w Ministerstwie Spraw Zagranicznych oraz w placówkach zagranicznych – w tych bowiem urzędach występuje inny podział na grupy stanowisk.

Nie powinien dziwić fakt, iż wysokość wynagrodzenia rośnie wraz ze wzrostem poziomu grup stanowisk, a co za tym idzie – wzrostem wymaganych kompetencji, kwalifikacji i ponoszonej odpowiedzialności.

Ministerstwa

Wykres 3. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie członków korpusu służby cywilnej zatrudnionych w ministerstwach i KPRM w I połowie 2009 r.



W I połowie 2009 r. dużym zaskoczeniem jest wyjście na prowadzenie, pod względem przeciętnej wysokości wynagrodzenia, Ministerstwa Sportu i Turystyki (6 559 zł). W ostatnim okresie liderami w tej kategorii były: Ministerstwo Finansów, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego i od niedawna – Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, które także i teraz są w ścisłej czołówce urzędów o najwyższych wynagrodzeniach (MF – 6 247 zł, MRR – 6 448 zł i MRiRW – 6 514 zł.) Zwraca uwagę również fakt, iż wynagrodzenie w najwyższym opłacanym ministerstwie jest o ponad 66 proc. wyższe od wynagrodzenia w najmniej opłacanym ministerstwie – Ministerstwie Skarbu Państwa (3 942 zł). Na dole listy znajdują się ponadto dwa urzędy o bardzo zbliżonej wysokości przeciętnego wynagrodzenia – Ministerstwo Zdrowia (4 748 zł) i Ministerstwo Obrony Narodowej (4 758 zł). W pobliżu średniej dla ministerstw (5 851 zł)

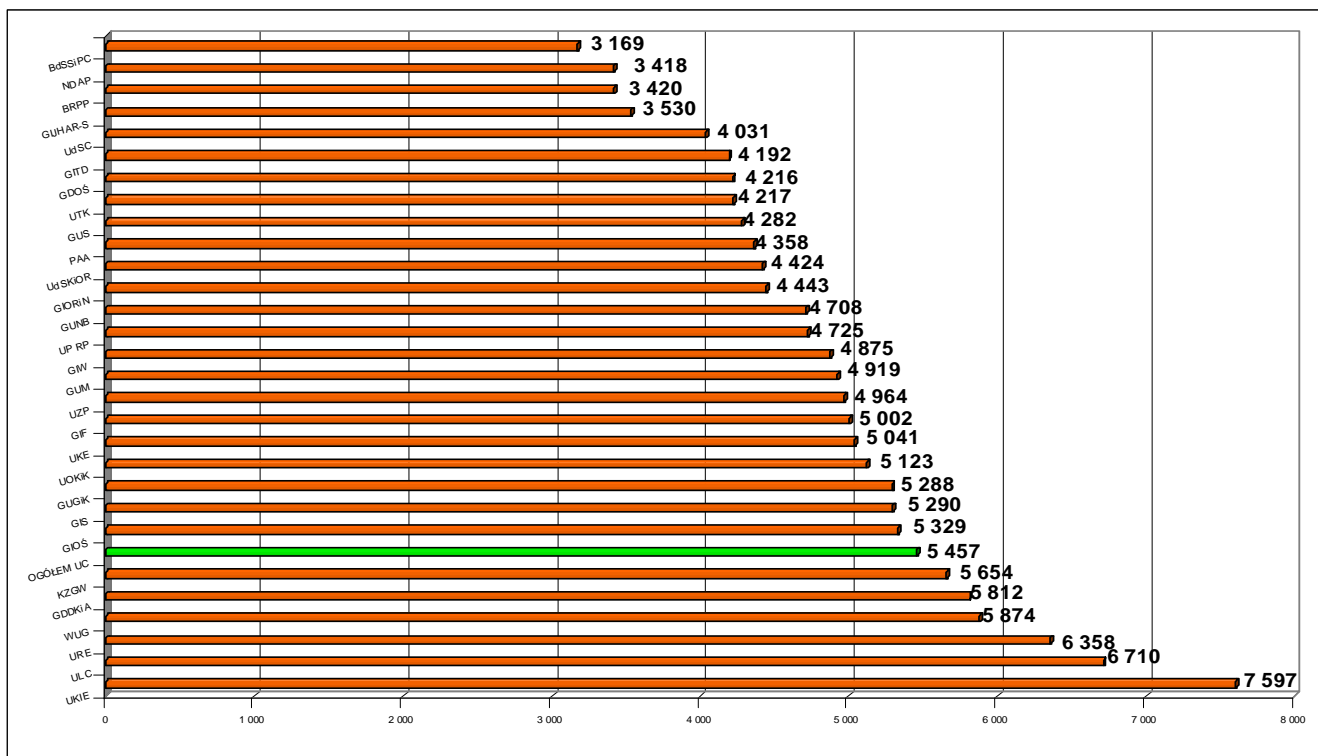
widnieją: Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego (5 650 zł), Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (5 679 zł) oraz Ministerstwo Gospodarki (5 787 zł), w których przeciętne wynagrodzenie jest nieznacznie niższe od owej średniej. Natomiast w grupie urzędów zbliżonych, lecz nieco wyższych od średniej są: Ministerstwo Edukacji Narodowej (6 084 zł), Ministerstwo Spraw Zagranicznych (6 192 zł) oraz Kancelaria Prezesa Rady Ministrów (6 203 zł).

Urzędy centralne

Średnie wynagrodzenie w grupie urzędów centralnych jest zbliżona do średniej dla ministerstw, jednakże zróżnicowanie wysokości wynagrodzeń w ramach tej grupy jest zdecydowanie wyższe, co obrazuje poniższy wykres.

Wykres 4. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie członków korpusu służby cywilnej zatrudnionych w urzędach centralnych w I połowie 2009 r.

BDSSIPC – Biuro ds. Substancji i Preparatów Chemicznych, BRPP – Biuro Rzecznika Praw Pacjenta, GDDKIA – Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad, GDOŚ – Generalna Dyrekcja Ochrony Środowiska, GIF – Główny Inspektorat Farmaceutyczny, GIJHAR-S – Główny Inspektorat Jakości Handlowej Artykułów Rolno-Spożywczych, GIORIN – Główny Inspektorat Ochrony Roślin i Nasiennictwa, GIOŚ – Główny Inspektorat Ochrony Środowiska, GIS – Główny Inspektorat Sanitarny, GITD – Główny Inspektorat Transportu Drogowego, GIW – Główny Inspektorat Weterynarii, GUGIK – Główny Urząd Geodezji i Kartografii, GUM – Główny Urząd Miar, GUNB – Główny Urząd Nadzoru Budowlanego, GUS – Główny Urząd Statystyczny, KZGW – Krajowy Zarząd Gospodarki Wodnej, NDAP – Naczelna Dyrekcja Archiwów Państwowych, PAA – Państwowa Agencja Atomistyki, UDSKiOR – Urząd ds. Kombatantów i Osób Represjonowanych, UDSRiC – Urząd ds. Repatriacji i Cudzoziemców, UKIE – Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, UKE – Urząd Komunikacji Elektronicznej, ULC – Urząd Lotnictwa Cywilnego, UOKiK – Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, UP RP – Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej, URE – Urząd Regulacji Energetyki, UTK – Urząd Transportu Kolejowego, UZP – Urząd Zamówień Publicznych, WUG – Wyższy Urząd Górniczy.



Podstawową konkluzją narzucającą się przy analizie wynagrodzeń w urzędach centralnych jest to, że jedynie 6 urzędów znajduje się powyżej średniej w odniesieniu do 23, które znajdują się poniżej średniej. Daje to niecałe 21 proc. urzędów, które tą średnią podnoszą. Wynikać to może m.in. z faktu, iż w grupie urzędów znajdujących się powyżej średniej jest Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad, gdzie relatywnie wysokie zarobki połączone są z dużym zatrudnieniem (jednostki terenowe) w porównaniu z resztą urzędów centralnych.

Najwyższe wynagrodzenia, widoczne na przedstawionym wykresie, oferują: Urząd Komitetu Integracji Europejskiej (7 597 zł) – z przeciętnym wynagrodzeniem najwyższym spośród wszystkich urzędów wchodzących w zakres korpusu służby cywilnej, Urząd Lotnictwa Cywilnego (6 710 zł) oraz Urząd Regulacji Energetyki (6 358 zł). W grupie urzędów z najniższymi przeciętnymi wynagrodzeniami znajdują się: Biuro ds. Substancji i Preparatów Chemicznych (3 169 zł), Naczelna Dyrekcja Archiwów Państwowych z jednostkami terenowymi (3 418 zł) oraz Biuro Rzecznika Praw Pacjenta (3 420 zł), które powstało na krótko przed końcem okresu sprawozdawczego, w związku z czym uśrednione dane dotyczące wynagrodzeń mogą być nieporównywalne z innymi urzędami i niemiarodajne jeśli chodzi o całe półrocze – nie zawierają bowiem danych o dodatkowym wynagrodzeniu rocznym i nie obejmują pełnych danych o nagrodach z funduszu nagród.

W pobliżu średniej dla własnej grupy umiejscowione są: Główny Urząd Geodezji i Kartografii (5 288 zł), Główny Inspektorat Sanitarny (5 290 zł), Główny Inspektorat Ochrony Środowiska (5 329 zł) –

z przeciętnymi wynagrodzeniami poniżej średniej oraz Krajowy Zarząd Gospodarki Wodnej (5 654 zł), Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad (5 812 zł) oraz Wyższy Urząd Górniczy (5 874 zł) – powyżej średniej dla urzędów centralnych.

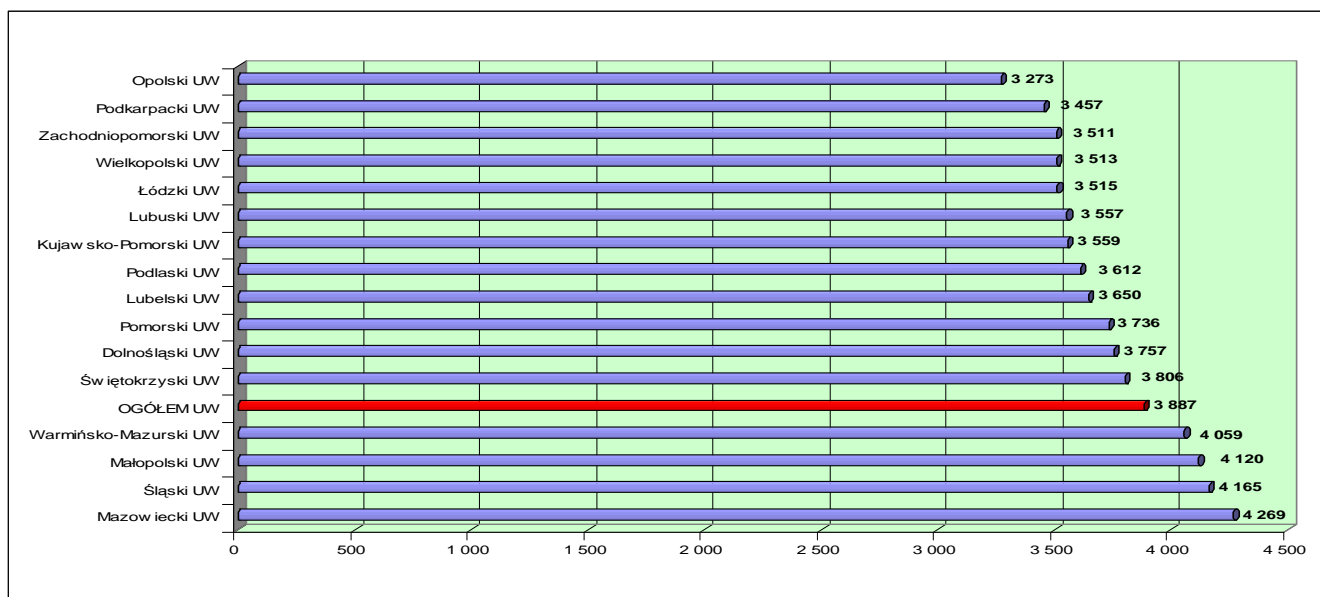
Urzędy wojewódzkie

W urzędach wojewódzkich spotykamy się z podobną sytuacją, z jaką mieliśmy do czynienia w przypadku urzędów centralnych – jedynie cztery urzędy z szesnastu charakteryzują się przeciętnymi wynagrodzeniami powyżej średniej dla przedmiotowej grupy. Jednakże zróżnicowanie wysokości wynagrodzeń w tej grupie nie jest już tak duże, jak w omawianej poprzednio. Najwyższe wynagrodzenie oferowane jest przeciętnie w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim (4 269 zł), następnie w Śląskim Urzędzie Wojewódzkim (4 165 zł). Natomiast z najniższymi wynagrodzeniami spotykamy się w przypadku Opolskiego (3 273 zł) i Podkarpackiego Urzędu Wojewódzkiego (3 457 zł). W pozostałych urzędach odnotowujemy w miarę zbliżony do średniej poziom przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w I połowie 2009 r.

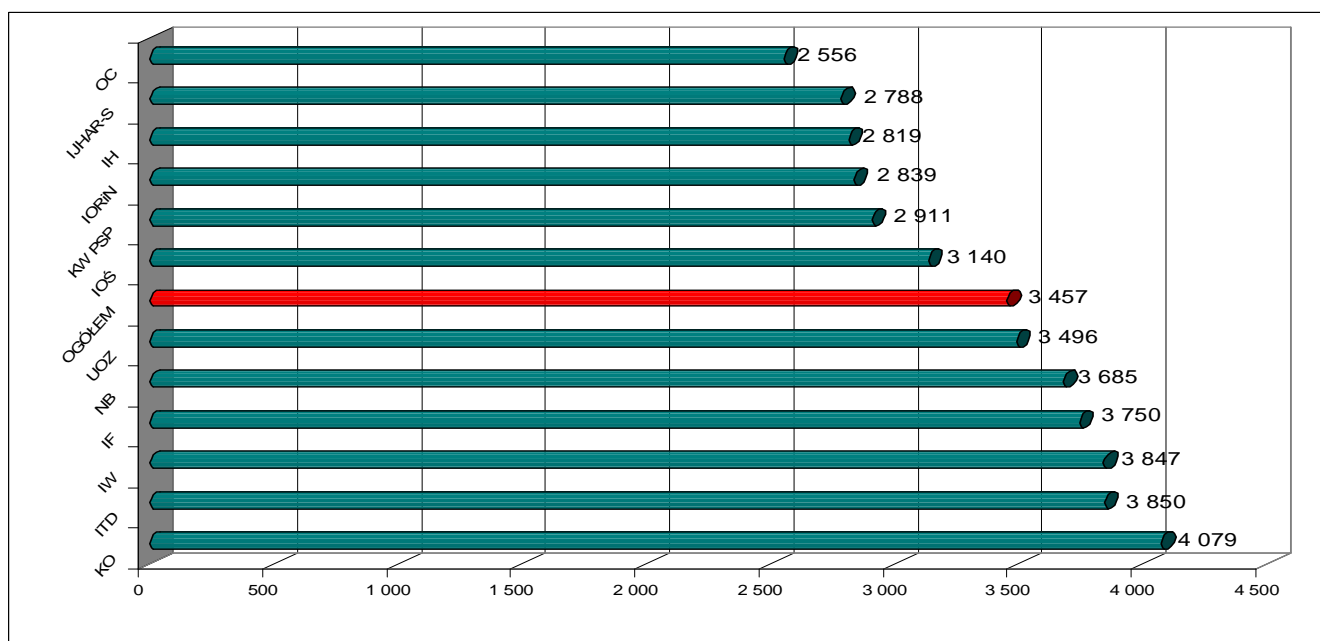
Wojewódzka administracja zespolona

Z uwagi na swoją różnorodność oraz fakt występowania na terenie całego kraju, wojewódzka administracja zespolona stanowi bardzo obszerny materiał analityczny. Wynagrodzenia w tej grupie przedstawione zostały w oparciu o podział na rodzaje urzędów, a następnie według podziału terytorialnego, poprzez porównanie między województwami.

Wykres 5. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie członków korpusu służby cywilnej zatrudnionych w urzędach wojewódzkich w I połowie 2009 r.



Wykres 6. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie członków korpusu służby cywilnej zatrudnionych w wojewódzkiej administracji zespolonej w I połowie 2009 r. w podziale na grupy urzędów.

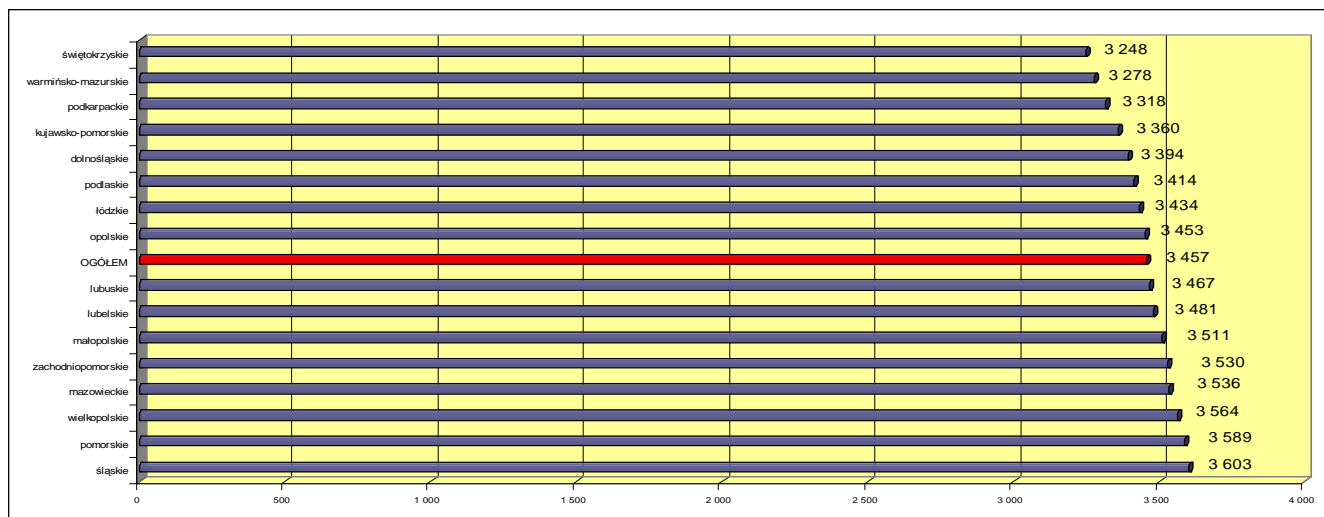


OC – obrona cywilna, IHAR-S – jednostki inspekcji jakości handlowej artykułów rolno-spożywczych, IH – jednostki inspekcji handlowej, IORiN – jednostki inspekcji ochrony roślin i nasiennictwa, KW PSP – komendy wojewódzkie Państwowej Straży Pożarnej, IOŚ – jednostki inspekcji ochrony środowiska, UOZ – urzędy ochrony zabytków, NB – nadzór budowlany, IF – jednostki inspekcji farmaceutycznej, IW – jednostki inspekcji weterynaryjnej, ITD – jednostki inspekcji transportu drogowego, KO – kuratoria oświaty.

Z zastosowanego podziału wynika, iż równo po sześć grup urzędów znajduje się po obu stronach średniej przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w ogólnej grupie – wojewódzkiej administracji zespolonej. Najwyższe przeciętne wynagrodzenia oferowane są w kuratoriach oświaty (4 079 zł), jednostkach inspekcji transportu drogowego (3 850 zł) oraz jednostkach inspekcji weterynaryjnej (3 847 zł). Najniższe wynagrodzenia odnotowane zostały w obronie cywilnej (2 556), jednakże jest to znikomym procent, nie tyle urzędów, co pracowników

zatrudnionych w urzędach wojewódzkich (obecnie w trzech), jednostkach inspekcji jakości handlowej artykułów rolno-spożywczych (2 788 zł) oraz jednostkach inspekcji handlowej (2 819 zł). Widoczne jest spore zróżnicowanie wysokości przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia pomiędzy poszczególnymi grupami urzędów w ramach wojewódzkiej administracji zespolonej, co nie ma miejsca aż w takim stopniu, gdy przyjrzymy się ukształtowaniu wynagrodzeń w tejże administracji pod kątem podziału terytorialnego.

Wykres 7. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie członków korpusu służby cywilnej zatrudnionych w wojewódzkiej administracji zespolonej w I połowie 2009 r. w podziale na województwa.



Podobnie, jak w przypadku poprzedniego podziału, mamy tu do czynienia z równym rozłożeniem województw po obu stronach średniej (3 457 zł). Zróżnicowanie wynagrodzeń w ramach wojewódzkiej administracji zespolonej w podziale na województwa jest nieznaczne, i zarówno w przypadku najwyższej średniej – w województwie śląskim (3 603 zł), jak i najniższej – w województwie

świętokrzyskim (3 248 zł), występuje odchylenie od średniej krajowej o ok. 200 zł (ok. 6 proc.).

Struktura wynagrodzeń

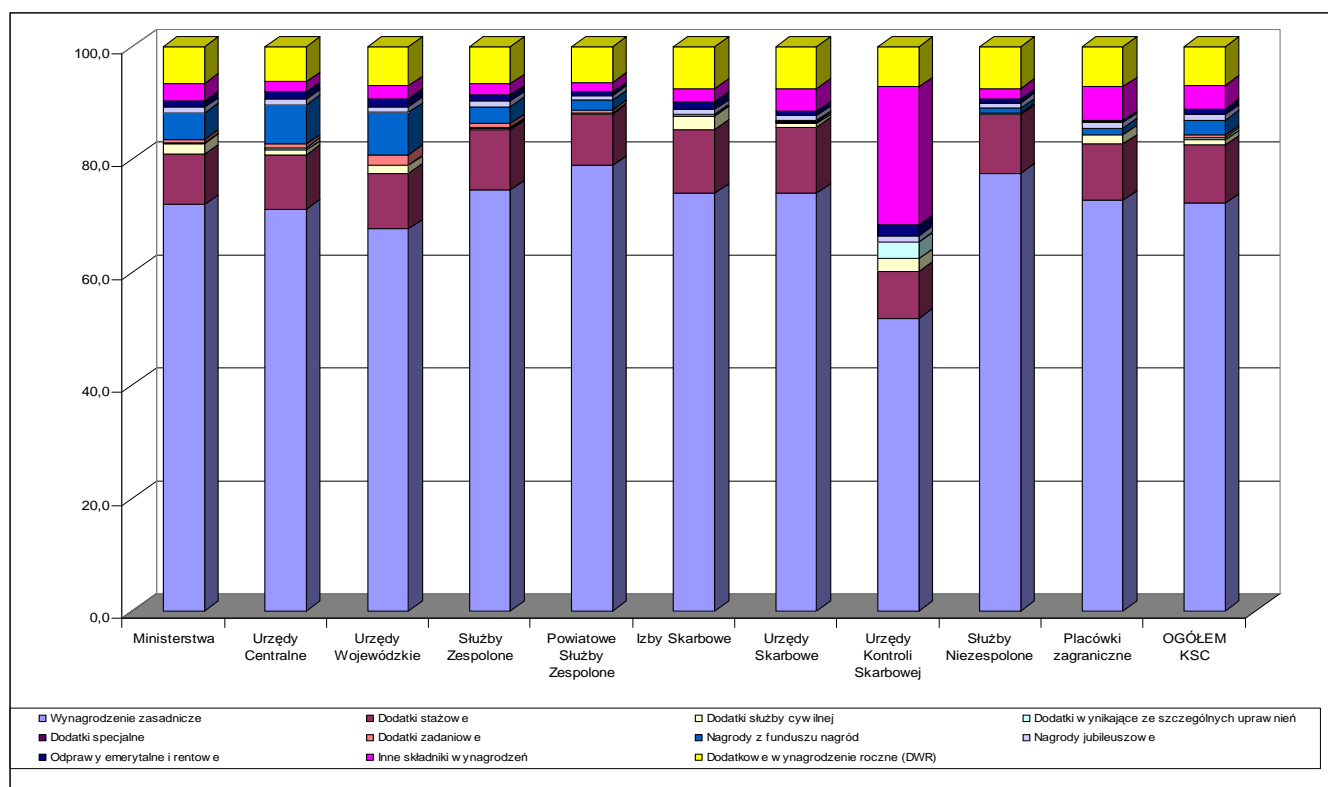
Poniższa tabela przedstawia udział procentowy poszczególnych składników wynagrodzeń w wynagrodzeniach ogółem w podziale na grupy urzędów.

Tabela 1. Struktura wynagrodzeń członków korpusu służby cywilnej w podziale na poszczególne składniki wynagrodzeń w I połowie 2009 r. w (proc.).

Kategoria	Ministerstwa	Urzędy centralne	Urzędy wojewódzkie	Służby zespolone	Powiatowe służby zespolone	Izby skarbowe	Urzędy skarbowe	Urzędy kontroli skarbowej	Służby niezespolone	Placówki zagraniczne	OGÓLEM KSC
Wynagrodzenie ogółem wraz z DWR (w tym):	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Wynagrodzenie ogółem (w tym):	93,5	93,8	93,0	93,4	93,6	92,5	92,5	92,8	92,6	92,8	93,1
Wynagrodzenie zasadnicze	72,0	71,2	67,6	74,5	78,8	73,9	74,0	51,8	77,5	72,8	72,1
Dodatki stażowe	8,9	9,6	9,9	10,7	9,2	11,3	11,7	8,4	10,5	9,9	10,4
Dodatki służby cywilnej	1,9	0,8	1,4	0,2	0,1	2,4	0,6	2,2	0,1	1,7	0,9
Dodatki wynikające ze szczególnych uprawnień	0,1	0,5	0,1	0,1	0,0	0,0	0,2	2,9	0,0	0,0	0,4
Dodatki specjalne	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Dodatki zadaniowe	0,7	0,6	1,8	0,7	0,5	0,3	0,2	0,1	0,1	0,0	0,4
Nagrody z funduszu nagród	4,7	7,0	7,5	3,0	1,7	0,0	0,1	0,0	0,8	1,1	2,7
Nagrody jubileuszowe	0,9	1,0	1,1	1,0	0,8	0,8	0,9	1,1	0,9	1,0	1,0
Odprawy emerytalne i rentowe	1,1	1,2	1,4	1,1	0,7	1,3	0,8	1,9	0,6	0,4	1,0
Inne składniki wynagrodzeń	3,2	1,9	2,3	2,0	1,7	2,4	4,0	24,4	1,9	6,0	4,2
Dodatkowe wynagrodzenie roczne (DWR)	6,5	6,2	7,0	6,6	6,4	7,5	7,5	7,2	7,4	7,2	6,9

Graficzne przedstawienie danych zawartych w tabeli stanowi poniższy wykres.

Wykres 8. Struktura wynagrodzeń członków korpusu służby cywilnej w podziale na poszczególne składniki wynagrodzeń w I półroczu 2009 r. (w proc.).



Z powyższych zestawień analitycznych wynika, iż w korpusie służby cywilnej ogółem i w każdej grupie urzędów z osobną, największy udział w wynagrodzeniu całkowitym przypada wynagrodzeniu zasadniczemu (średnio ok. 72 proc.). Jednak ciekawym przypadkiem są tu urzędy kontroli skarbowej, gdzie wynagrodzenie zasadnicze stanowi niecałe 52 proc. wynagrodzenia ogółem – za to istotnym składnikiem są „inne składniki wynagrodzeń”, do których zaliczone są przede wszystkim tzw. dodatki kontrolerskie, wynikające z ustawy o kontroli skarbowej.

Analizując korpus służby cywilnej, ogółem – poza wynagrodzeniem zasadniczym – można wymienić następujące składniki wynagrodzeń (w kolejności udziału w wynagrodzeniu ogółem): dodatki stażowe (10,4 proc.), dodatkowe wynagrodzenie roczne (6,9 proc.), inne składniki wynagrodzeń – w tym różnego rodzaju dodatki wynikające ze specyfiki danego urzędu, a także wynagrodzenie chorobowe (bez uwzględnienia zasiłków wypłacanych z ubezpieczenia społecznego) oraz ekwiwalent za urlop wypoczynkowy – (4,2 proc.), nagrody z funduszu nagród (2,7 proc.), nagrody jubileuszowe oraz odprawy emerytalne i rentowe (po 1 proc.), dodatek służby cywilnej (0,9 proc.), dodatki wynikające ze szczególnych uprawnień oraz dodatki zadaniowe (po 0,4 proc.). Należy zauważyć, iż na podstawie sprawozdań za I połowę 2009 r. nie można określić udziału dodatku specjalnego w wynagrodzeniu ogółem, gdyż został on wypłacony dopiero w drugim półroczu z wyrównaniem od

1 stycznia 2009 r. Ponadto trzeba zwrócić uwagę na fakt, iż dane dotyczące pierwszego półrocza w zakresie udziału nagród w wynagrodzeniu ogółem są nieporównywalne w odniesieniu do całego roku, z uwagi na to, że na ogół największe nagrody wypłacane są pod koniec roku budżetowego. Skalę tego zjawiska obrazują analizy wynagrodzeń w 2008 r., z których wynika, iż w ujęciu całego roku nagrody stanowiły w korpusie przeszło 10 proc. wynagrodzenia ogółem.

Poddając analizie poszczególne składniki wynagrodzeń można zauważyć, iż najwyższy udział wynagrodzenia zasadniczego występuje w przypadku służb niezespólonych (82,9 proc.). Pozostałe składniki wynagrodzeń mają tam zatem zdecydowanie mniejsze znaczenie niż na przykład w urzędach kontroli skarbowej, gdzie – jak wskazano wyżej – wynagrodzenie zasadnicze stanowi niewiele ponad połowę wynagrodzenia ogółem. Udział pozostałych składników wynagrodzenia jest nieznacznie zróżnicowany pomiędzy grupami urzędów.

Maciej Dąbrowski
Starszy specjalista w Wydziale Systemu Wynagradzania
i Finansowania Służby Cywilnej DSC KPRM

Europejska Nagroda Sektora Publicznego EPSA 2009

Polacy wśród laureatów konkursu

Konkurs o Europejską Nagrodę Sektora Publicznego EPSA 2009 został rozstrzygnięty.

Laureaci

5 listopada br. w Maastricht ogłoszono zwycięzców konkursu w czterech kategoriach tematycznych:

W kategorii *Doskonalenie jakości usług publicznych (Performance Improvement in Public Service Delivery)* nagrodzony został projekt francuski „e-Bourgogne Regionalna platforma e-usług dla wszystkich” (projekt umożliwił łatwy dostęp firmom do rynku publicznego Burgundii poprzez stworzenie platformy elektronicznej, na której wszystkie instytucje publiczne regionu zamieszczają informacje o zamówieniach publicznych).

W kategorii *Zaangażowanie obywateli (Citizen Involvement)* jury najwyżej oceniło projekt niemiecki „The Cologne Participatory budget” (dzięki zastosowaniu platformy elektronicznej projekt umożliwił mieszkańcom Kolonii udział w kształtowaniu budżetu miasta w 3 obszarach: place zabaw, ulice, kompleksy sportowe).

W kategorii *Nowe formy współpracy partnerskiej (New Forms of Partnership Working)* nagrodę zdobył brytyjski projekt „Oldham Local Strategic Partnership” (projekt dotyczy budowy partnerstwa pomiędzy instytucjami publicznymi, trzecim sektorem i sektorem prywatnym w celu ożywienia lokalnej gospodarki, zwiększenia lokalnych aspiracji i łagodzenia napięć społecznych).

W kategorii *Przywództwo i zarządzanie na rzecz zmian (Leadership and Management for Change)* zwycięzcą został hiszpański projekt „Management in the San Cugat City Hall” (projekt wprowadził nowe podejście w planowaniu wydatków poprzez zastosowanie umów pomiędzy politykami i kadrami zarządzającą).

Przedstawiciele instytucji, które zgłosiły zwycięskie projekty, odebrali nagrodę – statuetkę przedstawiającą sześcian oparty jednym rogiem na podstawie w kształcie gwiazdy. Symbolizuje to m.in. równowagę, perfekcjonizm. Natomiast podstawa statuetki wyobraża uczestników konkursu – gwiazdy tworzące solidną platformę, na której można budować.

Niedokończona bryła sześcianu oznacza, że proces budowania wymaga kontynuacji. Wciąż potrzebni są nowi uczestnicy konkursu – „nowe gwiazdy”.

Ponadto dwa projekty nominowane do nagrody oprócz certyfikatu dobrej praktyki otrzymały honorowe wyróżnienie: polski projekt „Gdynia Civic Sektor” w kategorii *Zaangażowanie obywateli* oraz

rumuński projekt „Present in School, Absent in Jail” w kategorii *Nowe formy współpracy partnerskiej*.



Nagroda EPSA 2009, rozmiar 25x25x25 cm, materiał: 24-karatowe złoto, jedwab, mosiądz. Fot. EIPA.

4 listopada w ratuszu miejskim certyfikat dobrej praktyki z rąk burmistrza Maastricht **Gerda Leersa** i dyrektora Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej **Margi Pröhl** odebrali przedstawiciele Agencji Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej za projekt „Wzrost atrakcyjności inwestycyjnej” (kategoria *Nowe formy współpracy partnerskiej*). Certyfikat dobrej praktyki przyznano także Urzędowi Miasta Rybnika za projekt „System identyfikacji przestrzennej” (kategoria *Doskonalenie jakości usług publicznych*).



Przedstawiciele instytucji wyróżnionych certyfikatami dobrych praktyk za projekty zgłoszone w kategorii *Nowe formy współpracy partnerskiej*. Fot. E. Puzyna/DSC KPRM.

Seminaria i warsztaty

Uroczystościom wręczenia nagród i certyfikatów dobrych praktyk towarzyszyły seminaria i warsztaty.

W siedzibie Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej zorganizowano seminarium poświęcone wykorzystaniu środków Europejskiego Funduszu Społecznego na rzecz budowania zdolności administracyjnej w krajach Unii Europejskiej.

W budynku rządowym Prowincji Limburgii odbyło się międzynarodowe seminarium, podczas którego podsumowano przebieg tegorocznej edycji konkursu EPSA 2009. W seminarium wzięło udział ok. 250 uczestników z 23 krajów Europy, Komisji Europejskiej i Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej.

W trakcie seminarium próbowano określić najważniejsze wyzwania stojące przed administracją krajów członkowskich Unii Europejskiej oraz dyskutowano nt. kreatywności i innowacyjności – motywów przewodnich 2009 r. w Unii Europejskiej (obecny rok decyzją Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej, na wniosek Komisji Europejskiej, został ustanowiony Rokiem Kreatywności i Innowacyjności).



Sesja plenarna międzynarodowego seminarium.

Fot. E. Puzyna/DSC KPRM.

Podczas panelu poświęconego innowacji i kreatywności dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM **Dagmir Długosz** wypowiedział się nt. kreatywności i innowacyjności w polskiej służbie cywilnej.

Dyrektor DSC zwrócił m.in. uwagę, że sektor publiczny jest postrzegany jako mniej innowacyjny niż sektor prywatny.

Niemniej atutem sektora publicznego jest duża liczebność i różnorodność instytucji publicznych. Umożliwia to wprowadzanie, dokumentowanie i dzielenie się innowacyjnymi praktykami na dużą skalę. D. Długosz zaakcentował rolę młodego pokolenia, które znacznie bardziej niż poprzednicy ceni sobie innowacyjność, swobodę działania, możliwość aktywnego współtworzenia produktów i usług oraz rozwiązywania problemów metodą współpracy. Zaznaczył, że każda instytucja

publiczna musi zdecydować, jak wiele innowacyjności potrzebuje i jak zapewnić równowagę pomiędzy potrzebą stabilności i kontynuacji z jednej strony a chęcią innowacyjnej zmiany – z drugiej.



Dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM Dagmir Długosz w trakcie sesji panelowej nt. innowacyjności i kreatywności.

Fot. E. Puzyna/DSC KPRM.

Dyrektor D. Długosz podkreślił także rolę strategicznego planowania w polskiej administracji. Poinformował o pracach nad strategią zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej i planach finansowania wydatków związanych z jej wdrażaniem z rezerwy celowej na modernizację służby cywilnej. Zwrócił uwagę, że priorytety i cele strategiczne w sprawach dotyczących służby cywilnej, a także inne istotne dla służby cywilnej sprawy są przedstawiane, opiniowane i dyskutowane w ramach Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów. Spotkania z Szefem Służby Cywilnej, które odbywają się w ramach Forum, dają możliwość zapoznania się z opiniami osób odpowiedzialnych za kształtowanie polskiej służby cywilnej, wykorzystania ich twórczego potencjału.

Ostatnim punktem programu były warsztaty, w trakcie których zaprezentowano 20 projektów nominowanych do nagrody.

W kategorii tematycznej „Zaangażowanie obywateli” przedstawiciele Urzędu Miasta Gdyni omówili projekt „Gdyński sektor obywatelski”. Wykład wprowadzający do warsztatu w tej kategorii tematycznej wygłosił prof. Artur Nowak-Far ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Europejski Instytut Administracji Publicznej odpowiedzialny za organizację przedsięwzięcia zaprezentował także dwie publikacje – katalog wszystkich nadesłanych praktyk oraz raport „Taking the pulse of European Public Administrations”, przedstawiający najważniejsze trendy i wnioski nt. konkursu EPSA 2009.

Ewa Puzyna
Radca generalny w DSC KPRM
Członek Komitetu Sterującego EPSA 2009

Gdyński sektor obywatelski

Gdyński projekt nagrodzony honorowym wyróżnieniem

W kategorii „Zaangażowanie obywateli” międzynarodowe jury Europejskiej Nagrody Sektora Publicznego EPSA 2009 wyróżniło projekt „Gdyński sektor obywatelski”, dotyczący współpracy Urzędu Miasta Gdyni z organizacjami pozarządowymi. Nagroda została przyznana w 15. rocznicę rozpoczęcia działań urzędu na rzecz współpracy z III sektorem. W uzasadnieniu jury konkursu podkreśliło, że Gdynia:

- stworzyła program wychodzący poza ramy tradycyjnej demokracji przedstawicielskiej i zbudowała zrównoważone partnerstwo z lokalnymi organizacjami pozarządowymi,
- angażuje lokalne organizacje pozarządowe w konsultowanie i współtworzenie lokalnych programów i przedsięwzięć, a także w realizację zadań publicznych,
- Gdyńskie Centrum Organizacji Pozarządowych jako komórka Urzędu Miasta Gdyni odpowiedzialna za koordynację współpracy z organizacjami pozarządowymi jest jednostką bardzo innowacyjną.



Od lewej: pełnomocnik prezydenta ds. organizacji pozarządowych Bartosz Bartoszewicz, wiceprezydent Gdyni Michał Guć oraz wiceprzewodniczący Komisji Europejskiej Siim Kallas. Maastricht, 5 listopada 2009 r.

Fot. M. Pawlińska/Urząd Miasta Gdyni.

Początki współpracy

W 1995 r. Urząd Miasta Gdyni przyjął zasady partnerskiej współpracy z organizacjami pozarządowymi. Uchwalony wówczas przez Radę Miasta „Program współpracy”, znany też jako „Program gdyński”, był pierwszą tego typu inicjatywą nie tylko w Polsce, ale także w Europie Środkowej i Wschodniej. Program od samego początku był rezultatem wspólnej pracy strony samorządowej

oraz lokalnych organizacji. Dzięki temu odpowiadał na potrzeby i oczekiwania obu stron.

Podstawowym założeniem „Programu współpracy” jest budowa realnego partnerstwa – równoprawnego współdziałania stron na rzecz lokalnej społeczności. Program ma charakter otwarty – zakłada możliwość przystąpienia do współpracy przez wszystkie zainteresowane podmioty bez określania warunków wstępnych.

Wyróżnikiem opracowanych w Gdyni zasad jest ich transparentność, polegająca na stworzeniu bardzo czytelnych procedur i angażowaniu przedstawicieli sektora pozarządowego w proces decyzyjny.

Od 15 lat wszystkie dotacje Urzędu Miasta są przyznawane w Gdyni po zasięgnięciu opinii komisji, która składa się w połowie z przedstawicieli urzędu, i w drugiej – organizacji pozarządowych. Projekty uzyskują rekomendacje komisji po wypracowaniu przez nią konsensusu.

Program współpracy

Gdyński „Program współpracy” z organizacjami pozarządowymi przewiduje działania obejmujące:

- konsultowanie i współtworzenie lokalnych programów i przedsięwzięć,
- bezpośrednią realizację zadań publicznych przez organizacje,
- przyznawanie grantów,
- udział w pracach wspólnych zespołów złożonych z przedstawicieli organizacji pozarządowych i samorządu.

Program umożliwił również wspieranie organizacji przez władze lokalne poprzez udostępnianie im lokali i obiektów komunalnych, a także pomoc w promocji w mediach i w nawiązywaniu współpracy międzynarodowej.

W ciągu ostatnich 15 lat zasady współpracy samorządu Gdyni z sektorem pozarządowym ulegały ewolucji inspirowanej zarówno przez stronę samorządową, jak i same organizacje.

Obecnie najważniejsze elementy realizowanej współpracy to:

- prowadzenie w ramach Biura Prezydenta Gdyńskiego Centrum Organizacji Pozarządowych (udostępnienie lokalu – miejsca spotkań przedstawicieli około 60 gdyńskich organizacji, placówki odpowiadającej za efektywne kontakty pomiędzy strukturami samorządowymi i pozarządowymi);

- udział przedstawicieli organizacji w zespołach doradczych i planistycznych, wypracowujących średnio- i długoterminową politykę miasta;
- prowadzenie Gdyńskiego Banku Danych o Organizacjach Pozarządowych (obecnie w bazie znajduje się ponad 800 organizacji);
- stworzenie dostępnego, przejrzystego systemu przyznawania organizacjom dotacji z budżetu miasta. (Rocznie z dotacji korzysta 247 organizacji, zaś kwota przeznaczana na ten cel z budżetu Gdyni przekroczyła 25 mln zł. Dzięki tym środkom gdyńskie organizacje mogą realizować projekty kluczowe dla funkcjonowania miasta.);
- realizacja przez samorząd we współpracy z trzecim sektorem akcji „1 %”, zachęcającej Gdynian do przekazywania środków z podatku dochodowego lokalnym organizacjom. (W 2008 r. ponad 40 proc. mieszkańców przekazało łącznie kwotę 4,2 mln zł, co znacząco przekracza średnią ogólnokrajową.);

- prowadzenie przez Urząd Miasta szkoleń i konsultacji dla lokalnych organizacji pozarządowych;
- współdziałanie jednostek pomocniczych (rad dzielnic) z organizacjami pozarządowymi w zakresie promocji zdrowia, pomocy społecznej, edukacji, kultury, sportu, rekreacji i wypoczynku.

Wprowadzone w Gdyni rozwiązania były następnie wykorzystywane przez inne samorzady, a także znalazły odbicie w zapisach ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

Samorząd Gdyni rozwija współpracę z sektorem pozarządowym. W ostatnim okresie kładzie szczególny nacisk na przedsięwzięcia związane z ekonomią społeczną oraz ekonomizacją trzeciego sektora, przecierając nowe szlaki partnerstwa publiczno-społecznego.

Michał Guć

Autor był inicjatorem gdyńskiego „Programu współpracy” z organizacjami pozarządowymi. W latach 1995–2007 – pełnomocnik prezydenta Gdyni ds. organizacji pozarządowych. Obecnie – wiceprezydent Gdyni, członek Rady Działalności Pożytku Publicznego.

ARAW: Usługa z osobowością

Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej wyróżniona certyfikatem najlepszej praktyki

EPSA ma za zadanie upowszechniać dobre praktyki w sektorze publicznym państw Unii Europejskiej oraz wskazywać wzorcowe instytucje publiczne, od których działań tych należy się uczyć. W kategorii *Nowe formy współpracy partnerskiej* w konkursie EPSA 2009 r. został wyróżniony certyfikatem najlepszej praktyki projekt „Wzrost atrakcyjności inwestycyjnej” Agencji Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej.

Projekt Agencji Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej obejmuje następujące obszary priorytetowe:

- rozwój środowiska biznesowego poprzez świadczenie usług proinnowacyjnych;
- tworzenie przyjaznych warunków przyczyniających się do lokalizacji dużych inwestycji na terenie aglomeracji wrocławskiej;
- stymulowanie innowacyjności jako fundamentu sukcesu gospodarczego i konkretnej odpowiedzi na problemy;
- zwiększenie masy krytycznej rynku i ogólnego popytu, co przekłada się na wyższe obroty lokalnych MŚP i na ich samodzielną ekspansję.

Strategia ta oparta jest na relacjach z instytucjami otoczenia biznesu oraz ze środowiskami akademickimi, uczelniami wyższymi i z wszystkimi innymi podmiotami, które mogą mieć wpływ na jakość, zasięg i przebieg regionalno-lokalnych

procesów. Jednocześnie przekłada się na szybszy rozwój zasobów ludzkich i na zwiększenie rozpoznawalności Wrocławia na arenie międzynarodowej.



Od lewej: Marcello Murgia – specjalista w Zespole Projektów Inwestycyjnych Agencji Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej, Dagmir Długosz – dyrektor Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, Dariusz Ostrowski – prezes Zarządu Agencji Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej.

For. E. Puzyna DSC/KPRM, 4 listopada 2009 r.

W projekcie położono nacisk przede wszystkim na główne inwestycje w aglomeracji wrocławskiej, działania na rzecz tworzenia gospodarki opartej na wiedzy i na innowacyjny sposób myślenia.

W ramach tego ostatniego wątku ARAW działa tam, gdzie znajduje się rozwiązanie problemów, oraz chce współtworzyć wrocławską kulturę skupioną wokół człowieka i jego codziennych problemów. To nowoczesna wizja świata, którą należy rozpowszechniać.

Opisując projekt, ARAW starała się przedstawić swoje działania szerszemu, europejskiemu gronu odbiorców.

Jesteśmy przekonani, że dzięki EPSA będziemy mogli również wzbogacić nasze działania, korzystając z doświadczeń innych krajów i poznając praktyki, które chcielibyśmy wdrożyć na terenie aglomeracji wrocławskiej.

Marcello Murgia
Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej



Europejskie standardy zarządzania w urzędach administracji rządowej

Finał projektu POKL „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej”

Zbliża się moment finalizacji dwuletniego projektu Kancelarii Prezesa Rady Ministrów „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej. W ramach projektu 74 urzędy zrealizowały ponad 180 projektów z zakresu doskonalenia funkcjonowania, przy zastosowaniu Wspólnej Metody Oceny (CAF) oraz podejścia procesowego.

Realizując projekt, KPRM wykorzystala środki pochodzące z Europejskiego Funduszu Społecznego na realizację działań służących poprawie funkcjonowania administracji. Działania te, zgrupowane w priorytecie V „Dobre rządzenie” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, mają przyczynić się do zrealizowania celów Strategii Lizbońskiej, a więc m.in. zwiększyć atrakcyjność Europy jako miejsca rozwijania wiedzy i innowacji.

Wspólna Metoda Oceny (CAF) (ang. *Common Assessment Framework*) jest narzędziem przeznaczonym dla jednostek administracji publicznej, służącym poprawie zarządzania. Metoda opisuje sposób przeprowadzenia samooceny organizacji według określonych dziewięciu kryteriów, zidentyfikowania na podstawie jej wyników obszarów doskonalenia oraz wprowadzania wymaganych usprawnień zarządczych.

W kierunku doświadczeń europejskich

Ze względu na uwarunkowania historyczne, administracja polska dopiero w końcu lat dziewięćdziesiątych zaczęła gromadzić doświadczenia w zakresie stosowania nowoczesnych narzędzi zarządzania i budowania kultury administracyjnej kładącej nacisk na jakość usług. Wdrażanie standardów dotyczących zarządzania bezpieczeństwem informacji, zarządzania środowiskowego, wdrażanie modelu

Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM) lub Wspólnej Metody Oceny (CAF) – narzędzia stworzonego z myślą o instytucjach publicznych, do niedawna wciąż pozostawało domeną nielicznych. Jedynym wyraźnie zauważalnym działaniem było uzyskiwanie przez kolejne instytucje certyfikacji wg norm ISO.

Model EFQM – model samooceny organizacji, będący pierwowzorem dla CAF, stworzony przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością (*European Foundation for Quality Management*).

Mimo rozwiniętej współpracy w UE w zakresie dobrych praktyk w administracji, polskie urzędy sporadycznie uczestniczyły w ogólnoeuropejskich forach tego typu. Wyniki projektów obejmujących od kilkunastu do kilkudziesięciu instytucji (np. analiza potrzeb szkoleniowych administracji rządowej z roku 2005, szkolenia centralne nt. CAF w roku 2007, projekt Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji dotyczący wdrożenia CAF w latach 2007-2008), jak i sygnały zgłaszane do Kancelarii Prezesa Rady Ministrów przez poszczególne urzędy, dowodziły jednocześnie rosnącego zainteresowania tą problematyką.

Jakość w administracji

W odpowiedzi na postulaty, w 2008 r. w Departamencie Służby Cywilnej i Państwowego Zasobu Kadrowego (obecnie DSC) KPRM został przygotowany w ramach działania 5.1. POKL „Wzmocnienie potencjału administracji rządowej” projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej”, którego głównym celem było upowszechnienie stosowania kompleksowego zarządzania jakością w urzędach administracji rządowej oraz podniesienie jakości świadczonych przez nią usług.

Do wdrożeń w ramach projektu przystąpiły 74 urzędy. 70 z nich (w tym m.in.: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Główny Inspektorat Transportu Drogowego, Wyższy Urząd Górniczy, Kujawsko-Pomorski Urząd Wojewódzki, Lubuski Urząd Wojewódzki, Opolski Urząd Wojewódzki, Pomorski Urząd Wojewódzki, Śląski Urząd Wojewódzki w Katowicach, Świętokrzyski Urząd Wojewódzki, Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki, Komenda Główna Państwowej Straży Pożarnej, Centrala Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego, inspektoraty, urzędy i izby skarbowe, oddziały i izba celna), podjęły się zastosowania metody CAF, a 4 urzędy (tj. Ministerstwo Gospodarki, Główny Inspektorat Sanitarny oraz Małopolski i Wielkopolski Urząd Wojewódzki) skoncentrowały się na wykorzystaniu podejścia procesowego w pracy administracji.

Projekt zakładał wdrożenie usprawnień zarządczych w administracji rządowej na poziomie całej organizacji, w tym dokonanie oceny poziomu funkcjonowania i rozwoju urzędów oraz identyfikację i upowszechnienie dobrych praktyk w zakresie obsługi klienta. Czas realizacji projektu obejmował okres od 1 kwietnia 2008 r. do 31 grudnia 2009 r., przy czym wdrażanie CAF i podejścia procesowego rozpoczęto w styczniu 2009 r.

Podejście procesowe – sposób zarządzania organizacją, mający na celu optymalne wykorzystywanie jej zasobów i uzyskanie maksymalnych efektów poprzez identyfikację procesów i ich wzajemnego oddziaływania oraz skuteczne zarządzanie tymi procesami.

Najistotniejszym efektem przedsięwzięcia jest realizacja ponad 180 projektów usprawnień, opracowanych w urzędach wdrażających metodę CAF. Charakter i zakres projektów był zależny od wyników samooceny prowadzonej przez poszczególne urzędy, uwzględniał ich potrzeby i aktualny poziom rozwoju organizacyjnego.

Podjęte w urzędach prace koncentrowały się m.in. wokół zagadnień związanych z:

- obsługą klienta, w tym aktywnego badania jego potrzeb i oczekiwań,
- modernizacją poszczególnych elementów systemów zarządzania kadrami,
- reorientacją sposobu zarządzania organizacją w stronę podejścia procesowego, planowania i zarządzania strategicznego,
- poprawą komunikacji, w tym transferu wiedzy,
- zwiększeniem satysfakcji pracowników urzędów.

Jednym z już widocznych rezultatów projektu jest stworzenie społeczności kilkudziesięciu urzędów

z terenu całego kraju, które podjęły się zastosowania metody CAF i wdrożenia wynikających z tego zastosowania projektów doskonalenia funkcjonowania poszczególnych urzędów.

Materiały pomocnicze

Realizacji założonych celów po zakończeniu projektu posłużyły publikacja i dystrybucja w urzędach materiałów ułatwiających samodzielne wdrożenie CAF, a także udostępnienie podręczników zarządzania satysfakcją klienta, tworzenia Kart klienta i podręczników CAF2006, będących efektem prac Sieci Unii Europejskiej ds. Administracji Publicznej. Podręczniki te zostały opublikowane w nakładzie 10 000 egzemplarzy i rozesłane do urzędów administracji rządowej. Na stronach internetowych DSC KPRM dostępne są także ich elektroniczne wersje:

- *Wspólna Metoda Oceny. Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę* – opis metody wewnętrznej ewaluacji funkcjonowania instytucji w oparciu o ocenę dokonywaną przez jej pracowników, doskonalenie jej funkcjonowania poprzez wdrażanie pomysłów usprawnień wynikających z samooceny:

http://www.dsc.kprm.gov.pl/userfiles/Wspolna_Metoda_Oceny_Doskonalenie_organizacji_poprzez_samoocene.pdf

- *Zarządzanie satysfakcją klienta. Europejski poradnik praktyka* – poradnik dotyczący aktualnych trendów zarządzania satysfakcją klienta instytucji publicznych i popularnych technik jej pomiaru:

http://www.dsc.kprm.gov.pl/userfiles/Zarządzanie_satysfakcja_klienta_Europejski_poradnik_praktyka.pdf

- *Siedem kroków do Karty Obywatela zawierającej Standardy Usług* – wytyczne do tworzenia kart klienta, będących swoistą deklaracją i dobrowolnym zobowiązaniem instytucji do spełniania bazowych założeń jakości poszczególnych, świadczonych przez daną instytucję, usług:

http://www.dsc.kprm.gov.pl/userfiles/Siedem_krokow_do_Karty_Obywatela_zawierajacej_Standardy_Uslug.pdf

Dobre praktyki wynikające z opisywanego zastosowania CAF w toku realizacji projektu zostaną zebrane i opublikowane, a następnie udostępnione, również na stronie internetowej KPRM, wszystkim zainteresowanym urzędom.

Informacje nt. konferencji podsumowującej projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” opublikujemy w następnym numerze „Przeglądu Służby Cywilnej”.

Marta Kuzawińska
Główny specjalista w Wydziale Projektów Systemowych i
Koordynacji DSC KPRM

System zarządzania relacjami z klientami/interesariuszami Śląskiego Urzędu Wojewódzkiego

Informacja Śląskiego Urzędu Wojewódzkiego nt. realizacji projektu POKL „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej”

Śląski Urząd Wojewódzki od dłuższego czasu realizuje strategię zorientowaną na klienta. Z tego powodu w planie strategicznym Wojewody Śląskiego na lata 2009–2012 przewidziano działania, których efektem końcowym ma być zwiększenie zadowolenia klientów/interesariuszy Urzędu. Ponieważ potrzeby i oczekiwania klientów mają kluczowe znaczenie dla działalności Urzędu, podjęto decyzję o stworzeniu systemu zarządzania relacjami z klientami ŚUW. Na system ten składa się zestaw narzędzi i procedur, które mają służyć realizacji celu podstawowego, tj. zwiększeniu satysfakcji klientów/interesariuszy ŚUW.

Głównymi elementami systemu zarządzania relacjami z klientami/interesariuszami Śląskiego Urzędu Wojewódzkiego są:

- wykaz wszystkich klientów/interesariuszy Urzędu oraz określenie klientów strategicznych,
- narzędzia do identyfikacji potrzeb i oczekiwań klientów,
- plan komunikacji z klientami/interesariuszami,
- procedura obsługi klienta,
- plan szkoleń z zakresu obsługi klienta.

Wykaz wszystkich klientów/interesariuszy Urzędu, określenie klientów strategicznych

Identyfikacja klientów stanowi podstawę systemu zarządzania relacjami z klientami. W ramach wdrażania metody CAF w Śląskim Urzędzie Wojewódzkim zrealizowano Plan Doskonalenia, którego efektem jest wypracowanie metody identyfikacji klientów oraz sporządzenie wykazu klientów/interesariuszy Urzędu.

Narzędzia do identyfikacji potrzeb i oczekiwań klientów

Planuje się wdrożenie szeregu narzędzi do identyfikacji potrzeb i oczekiwań klientów. Oprócz ankiet, od dawna i szeroko stosowanych w administracji publicznej, planuje się wprowadzenie kwestionariuszy, arkuszy oceny współdziałania z Urzędem, a nawet systemu cyklicznych sondaży telefonicznych. Różnorodność narzędzi do identyfikowania potrzeb klientów wynika ze zróżnicowania charakteru relacji poszczególnych klientów z Urzędem.

Każde z narzędzi dostosowane będzie do poszczególnych grup klientów. I tak np. arkusz oceny współdziałania z Urzędem jako narzędzie bardziej złożone niż ankietę skierowaną będzie do podmiotów stale współpracujących z Urzędem,

takich jak np. jednostki samorządu terytorialnego. Natomiast sondaże telefoniczne planuje się przeprowadzać na losowo wybranej grupie klientów indywidualnych, załatwiających sprawy w danym miesiącu w Urzędzie.

Do czasu wdrożenia narzędzi służących identyfikacji potrzeb i oczekiwań klientów w ramach Planu Doskonalenia CAF sporządzono „Wstępny wykaz potrzeb związanych z obsługą klienta”, powstały w oparciu o uwagi i spostrzeżenia pracowników Urzędu obsługujących klientów.

„Wstępny wykaz potrzeb związanych z obsługą klienta” będzie podstawą do przeprowadzenia przeglądu zgodności, którego celem będzie ustalenie, czy wszystkie zidentyfikowane potrzeby klientów są aktualnie zaspokajane i na jakim poziomie.

Na podstawie przeprowadzonego przeglądu opracowany zostanie „Harmonogram dostosowania Urzędu do potrzeb klientów”.

Plan komunikacji z klientami/interesariuszami

Planuje się opracowanie „Planu komunikacji”, służącego zidentyfikowaniu grup interesariuszy, którzy powinni otrzymywać informacje o działalności Urzędu, oraz określenie zakresu tych informacji. Plan będzie zawierał opis środków komunikacji i częstotliwości komunikowania się z poszczególnymi grupami interesariuszy. Będzie odpowiadał na potrzeby informacyjne klientów/interesariuszy, dzięki czemu przyczyni się do zwiększenia efektywności komunikacji pomiędzy Urzędem i jego klientami.

Procedura obsługi klienta

Planuje się opracowanie procedury obsługi klienta, która w sposób kompleksowy będzie regulowała kwestie obsługi klienta. Począwszy od sposobu udostępniania informacji (np. Biuro Obsługi Klienta, Biuletyn Informacji Publicznej, strona WWW, elektroniczna Platforma Usług Administracji Publicznej itp.) poprzez kwestie merytoryczne, na kwestiach technicznych skończywszy.

Plan szkoleń z zakresu obsługi klienta

Na podstawie „Tabeli interesariuszy Śląskiego Urzędu Wojewódzkiego w Katowicach”, w której zidentyfikowane zostały również wszystkie stanowiska obsługujące klientów, sporządzony zostanie wieloletni plan szkoleń z szeroko rozumianego zakresu obsługi klienta. Zakłada się, że docelowo (z tego zakresu) mają zostać

przeszkoleni wszyscy pracownicy zajmujący się obsługą klienta.

Opis metody identyfikacji klientów/interesariuszy zastosowanej w Śląskim Urzędzie Wojewódzkim

Na podstawie opracowanej przez Urząd „Tabeli interesariuszy Śląskiego Urzędu Wojewódzkiego” można bardzo dokładnie ustalić klientów/interesariuszy Urzędu, a także wskazać produkt, który jest im dostarczany. Sporządzona tabela pozwala również na bardzo precyzyjne ustalenie osób, które zajmują się obsługą danego rodzaju klienta.

Tabela zawiera następujące kolumny, oparte na strukturze organizacyjnej Śląskiego Urzędu Wojewódzkiego:

Wydział – nazwa wydziału przedstawiona została za pomocą skrótu przyjętego w Regulaminie Urzędu;

Oddział – przedstawiono pełną nazwę oddziału lub wieloosobowego stanowiska pracy.

Nazwa stanowiska pracy – nazwa stanowiska pracy jest zgodna z nazwą stanowiska ujętą w opisie stanowiska pracy.

Produkt (zadanie wojewody wynikające z przepisów prawa) – produktem może być decyzja, zarządzenie, opinia, uzgodnienie, kontrola, dokument.

Produkt musi być wskazany w sposób konkretny, nie może być określony za pomocą takich sformułowań, jak np. „współdziałanie z jednostkami samorządu terytorialnego w zakresie pomocy społecznej”, gdyż taka informacja nic nie mówi o konkretnym produkcie. W takiej sytuacji w tabeli powinno być wykazane konkretne zadanie, np. opiniowanie wniosków, uzgadnianie. Należy odpowiedzieć na pytanie, „na czym konkretnie ta współpraca polega, jakie są jej praktyczne aspekty, które można zidentyfikować i opisać?” Dopiero tak doprecyzowane zadania mogą znaleźć się w tabeli.

Podobnie w przypadku innych ogólnych sformułowań, np. „nadzór nad...”, należy doprecyzować, na czym konkretnie ten nadzór polega. Produkt musi być konkretny, rzeczywisty i wynikać z przepisów prawa lub wyraźnej dyspozycji Wojewody lub Dyrektora Generalnego. Przy identyfikacji produktów należy wskazać tylko produkt końcowy Urzędu, bez względu na to, jak złożony jest proces wytwarzania danego produktu i jak dużo komórek wewnętrznych Urzędu bierze w nim udział. Nie eksponuje się natomiast żadnych produktów częściowych wytwarzanych przez Urząd. Przy identyfikacji produktu należy zadać pytanie, czemu dany produkt służy? Jeżeli okaże się, że służy do wytworzenia innego produktu Urzędu, to znaczy, że nie zidentyfikowano w sposób właściwy produktu końcowego, a jedynie produkt częściowy.

Klient – każda osoba fizyczna, organizacja (np. jednostka samorządu terytorialnego, instytucja,

osoba prawna, organizacja pozarządowa), która jest odbiorcą produktów będących wynikiem realizacji ustawowych zadań Wojewody. W przypadku niektórych produktów klientem będzie Wojewoda lub Dyrektor Generalny, np. w przypadku kontroli, rekrutacji.

Klientem jest osoba, instytucja lub jednostka, która może zainicjować dany proces, może określić specyfikację dotyczącą danego produktu, może wskazać termin jego realizacji itp. Klientem jest ten, kto „zamawia” produkt, określając parametry, jakim powinien on odpowiadać. Przy identyfikacji klienta należy zadać pytanie, czy dana osoba, jednostka jest tą, która może zainicjować proces wytworzenia produktu.

Interesariusz – każda osoba fizyczna, organizacja (np. jednostka samorządu terytorialnego, instytucja, osoba prawna, organizacja pozarządowa), która może mieć wpływ na działalność Śląskiego Urzędu Wojewódzkiego lub/i każda osoba fizyczna, organizacja, pozostająca pod wpływem działalności Śląskiego Urzędu Wojewódzkiego. W tabeli wyodrębniono specjalną grupę interesariuszy – uczestników postępowania, czyli osoby, instytucje, które biorą udział w procesie.

Produkt częściowy – produkt, który dostarcza uczestnik postępowania, lub który Urząd dostarcza uczestnikowi lub interesariuszowi w procesie wytwarzania danego produktu. Przy identyfikacji produktu częściowego obowiązują takie same zasady, jak przy identyfikacji produktu końcowego. Identyfikacja produktu częściowego pozwala na określenie charakteru relacji z klientem/interesariuszem.

Uczestnik – uczestnik jest to interesariusz biorący udział w procesie. Udział ten może być obligatoryjny, wtedy w kolumnie zaznacza się O, lub nieobligatoryjny, wtedy w kolumnie zaznacza się N.

Cechy klienta/interesariusza – zaznacza się oddzielnie dla każdego klienta i interesariusza:

Indywidualny – osoba fizyczna;

Instytucjonalny – niebędący osobą fizyczną;

Regionalny – mający miejsce zamieszkania lub siedzibę na terenie województwa śląskiego;

Krajowy – mający miejsce zamieszkania lub siedzibę poza terenem województwa śląskiego na terenie RP;

Zagraniczny – niebędący obywatelem RP.

Rodzaj obsługi (bezpośrednia, telefoniczna, elektroniczna, papierowa) – rodzaju obsługi nie należy mylić z formą załatwiania spraw w Urzędzie, która w administracji jest papierowa ewentualnie elektroniczna. Rodzaj obsługi określa formę kontaktu z klientem, tzn. czy klient przychodzi osobiście, czeka w kolejce itp. – wtedy mamy rodzaj obsługi bezpośredniej, czy też przysłał wniosek pocztą ewentualnie zostawia wniosek w kancelarii Urzędu, a pracownik załatwiający sprawę ma do

czynienia głównie z dokumentami i nie ma bezpośredniego kontaktu z klientem. Parametr ten identyfikowany jest w celu umożliwienia sporządzenia planu szkoleń z zakresu obsługi klienta. Kryterium pomocniczym, które może być wykorzystane przy organizowaniu szkoleń z zakresu obsługi klienta, jest parametr „cechy charakterystyczne”.

Częstotliwość – częstotliwość odnosi się do pojedynczego klienta/interesariusza. Poprzez ten parametr SUW uzyskuje informację, jak często poszczególne klient/interesariusz kontaktuje się z Urzędem lub Urząd z nim. Parametr ten ma być wykorzystany przy opracowywaniu „Planu komunikacji” z interesariuszami urzędu.

W przypadku klientów/interesariuszy jednostkowych, takich jak: Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Ministerstwo Finansów, Instytut Pamięci Narodowej, Wojewódzki Sztab Wojskowy itp. częstotliwość będzie równa natężeniu.

Natężenie – natężenie odnosi się do całego procesu. Stanowi sumę częstotliwości kontaktów ze wszystkimi klientami. Na przykład w przypadku wydawania paszportów pojedynczy obywatel kontaktuje się z Urzędem z częstotliwością raz na kilka lat, natomiast natężenie w tym procesie jest bardzo wysokie i wynosi kilkaset spraw dziennie.

Jeżeli jako interesariusza wskażemy gminy, to natężenie zawsze musi być wyższe niż częstotliwość. Na przykład z pojedynczą gminą Urząd kontaktuje się w danej sprawie „kilka razy w roku”, ale biorąc pod uwagę fakt, że w tej sprawie kontaktuje się ze wszystkimi gminami, to natężenie będzie wielokrotnie wyższe niż częstotliwość, np. „kilka razy w miesiącu”. Dotyczy to wszystkich podmiotów, których jest więcej niż jeden. Jeżeli na przykład Urząd kontaktuje się w danej sprawie z poszczególnymi konsulatami kilka razy w roku, to gdy weźmiemy pod uwagę wszystkie konsulaty łącznie, natężenie może mieć wartość „kilka razy w miesiącu”. Ponieważ natężenie odnosi się do całego procesu i dotyczy wszystkich klientów, nigdy nie może mieć niższej wartości niż częstotliwość. W przypadku klientów pojedynczych, takich jak: Instytut Pamięci Narodowej, Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Centralne Biuro Antykorupcyjne wartości te są równe, w przypadku pozostałych klientów/interesariuszy, których jest więcej niż jeden, wartość natężenia musi być większa niż wartość częstotliwości.

Parametr ten ma być wykorzystany przy opracowywaniu „Planu komunikacji” z interesariuszami Urzędu. Analiza tego parametru w połączeniu z innymi parametrami może być wykorzystana również do identyfikacji tych produktów, które powinny mieć karty informacyjne, oraz tych, które powinny być udostępnione na platformie elektronicznej. Na przykład, jeżeli mamy klienta indywidualnego i natężenie jest bardzo wysokie, np. „codziennie”, to znaczy, że produkt

oznaczony w ten sposób powinien mieć kartę informacyjną, ewentualnie powinien być udostępniony na platformie elektronicznej, chyba że cechy charakterystyczne klienta wskazują, że nie jest to celowe.

Sezonowość – sezonowość zaznaczamy wtedy, gdy istnieje bardzo wyraźne zwiększenie liczby klientów w jakimś okresie, np. w przypadku wydawania paszportów takie zwiększenie występuje w miesiącach wakacyjnych. Ale są też procesy, które realizowane są sezonowo, np. analiza oświadczeń majątkowych i związane z tym przyjmowanie oświadczeń majątkowych.

Cechy charakterystyczne – cechy charakterystyczne są zaznaczane tylko wtedy, kiedy są typowe dla danego procesu, i kiedy mogą mieć wpływ na sposób obsługi klienta/interesariusza. W przypadku wydawania decyzji w sprawie mienia zabużańskiego cechą charakterystyczną jest podeszły wiek klientów. Nie można natomiast uznać wieku podeszłego jako cechy charakterystycznej klienta przychodzącego po paszport, choć zapewne i wśród tych klientów zdarzają się osoby, które są w podeszłym wieku.

Główne trudności

Identyfikacja klienta jest bardzo trudnym i pracochłonnym przedsięwzięciem, wymagającym zupełnie innego spojrzenia na zadania realizowane przez Urząd. Pracownicy realizujący ten projekt muszą posiadać umiejętność spojrzenia na zadania Urzędu z innej perspektywy niż własne stanowisko pracy. Przyjęta metoda realizacji projektu wymaga spojrzenia na Urząd z perspektywy najwyższego kierownictwa. Część pracowników miała trudność w przestawieniu się na taki sposób postrzegania Urzędu.

Większość członków Zespołu Projektowego nie posiadała żadnego przygotowania teoretycznego do realizacji tego zadania. Występowały spore różnice pomiędzy poszczególnymi członkami Zespołu Projektowego w poziomie wiedzy i umiejętności. Dlatego też najwięcej czasu poświęcono na przygotowanie członków Zespołu do realizacji zadania. Czas poświęcony na szkolenia, których efektem miało być uzyskanie zapewnienia, że wszyscy członkowie Zespołu Projektowego są w stanie wykonać powierzone im zadanie na odpowiednio wysokim poziomie, spowodował znaczne opóźnienie realizacji projektu.

W czasie trwania projektu członkowie Zespołu Projektowego musieli realizować w pełnym zakresie swoje obowiązki służbowe, co wielokrotnie uniemożliwiało efektywną pracę w Zespole Projektowym. Część osób zaangażowana była również w realizację innych projektów, przez co ich wkład w realizację tego projektu był znikomy.

Istota innowacyjności i uniwersalności wprowadzonych rozwiązań

Przyjęta metoda identyfikacji klienta łączy w sobie procesowe ujęcie zadań, charakterystyczne dla Systemu Zarządzania Jakością, oraz podejście produktowe, zaczerpnięte z metodyki zarządzania projektami PRINCE2.

Nowatorskim rozwiązaniem jest identyfikowanie klientów i interesariuszy oddzielnie do każdego produktu wytwarzanego przez Urząd. Dla każdego klienta/interesariusza określa się zestaw parametrów, które szczegółowo opisują klientów SUW.

W wieloletniej praktyce Urzędu wielokrotnie okazywało się, że identyfikacja klienta w odniesieniu do całej organizacji jest niewystarczająca i potrzebna jest identyfikacja klienta w odniesieniu do konkretnego produktu wytwarzanego przez Urząd.

Tradycyjne metody identyfikacji klienta są bardzo ogólne i dają jedynie orientacyjną wiedzę na temat klientów danej jednostki. Zastosowana przez Urząd metoda nie tylko identyfikuje klienta (interesariusza), ale również określa charakter relacji z klientami/interesariuszami Urzędu, tzn. czy są oni uczestnikami procesów realizowanych w Śląskim Urzędzie Wojewódzkim i biorą udział w wytworzeniu produktów lub są wyłącznie odbiorcami produktów (klienci) czy też są beneficjentami wytwarzanych przez Urząd produktów (korzystają z produktu, pomimo że nie wytwarzano go z myślą o nich).

Duży zakres informacji zawartych w tabeli służącej do identyfikacji klientów pozwala na szerokie zastosowanie sporządzonego wykazu klientów/interesariuszy w sferze zarządzania organizacją:

1. Identyfikacja procesów. Ponieważ przy określaniu produktów Urząd stosował podejście procesowe charakterystyczne dla systemów zarządzania jakością, identyfikując produkty równocześnie zewidencjonowano procesy. Wykaz produktów jako efektów końcowych procesów realizowanych w Urzędzie stanowi solidną podstawę do dalszych prac związanych z tworzeniem wykazu procesów.

2. Plan komunikacji z klientami. Stworzony za pomocą tej metody wykaz klientów/interesariuszy jest punktem wyjścia do opracowania „Planu komunikacji” z klientami. „Plan komunikacji” z klientami jest zupełnie nowym narzędziem w administracji publicznej, umożliwiającym zarządzanie informacjami na linii klient/interesariusz – Urząd.

3. Narzędzia do identyfikacji potrzeb i oczekiwań klientów. Szczegółowy zakres informacji nt. klientów, jaki uzyskano za pomocą tej metody, umożliwia wdrożenia nowych narzędzi służących identyfikacji potrzeb i oczekiwań klientów, takich jak np. sondaże telefoniczne, arkusz oceny współdziałania z Urzędem.

4. Plan szkoleń z zakresu obsługi klienta. Stosując opracowaną przez Urząd metodę identyfikacji klienta, identyfikuje się jednocześnie wszystkie stanowiska pracy zajmujące się obsługą klientów. Urząd jest też w posiadaniu informacji nt. rodzaju obsługi klienta, częstotliwości kontaktów z klientem oraz jego cech charakterystycznych. Na podstawie tych informacji można opracować plan szkoleń z zakresu obsługi klienta, który będzie uwzględniał cechy specyficzne klientów, jak również cechy samego procesu.

5. Benchmarking. Wykaz produktów może stanowić podstawę do opracowania metody badania porównawczego dla urzędów wojewódzkich. Ponieważ wszystkie urzędy wojewódzkie powinny wytwarzać takie same produkty końcowe, można wybrać grupę produktów, których proces wytwarzania zostałby poddany analizie porównawczej. Benchmarking z powodzeniem stosowany jest w wielu jednostkach samorządu terytorialnego i przynosi wymierne korzyści.

Opracowana przez Urząd metoda identyfikacji klienta jest na tyle uniwersalna, że można ją zastosować w każdym urzędzie administracji publicznej, a nie tylko w urzędach wojewódzkich, które realizują ten sam zakres zadań.

Realizatorzy projektu

Plan doskonalenia „Podstawy zarządzania relacjami z klientem” realizowany był w Śląskim Urzędzie Wojewódzkim od czerwca do połowy listopada 2009 r. przez trzynastoosobowy Zespół Projektowy, którego członkowie rekrutowali się spośród pracowników Urzędu. Kierownikiem projektu była **Małgorzata Książek-Grelewicz** – radca generalny w Biurze Dyrektora Generalnego.

Projekt wspierali: **Łukasz Falgier** – Dyrektor Generalny Śląskiego Urzędu Wojewódzkiego i **Katarzyna Śliwa-Szajor** – koordynator projektu CAF w Śląskim Urzędzie Wojewódzkim.

Małgorzata Książek-Grelewicz
Radca generalny w Biurze Dyrektora Generalnego
Śląskiego Urzędu Wojewódzkiego



polska pomoc

Finalizacja projektu „Wsparcie rządu Gruzji we wdrażaniu Strategii Rozwoju Regionalnego w zakresie decentralizacji i rozwoju zasobów ludzkich”

Staże i szkolenia dla administracji gruzińskiej

Kancelaria Prezesa Rady Ministrów finalizuje tegoroczny projekt pomocowy na rzecz administracji gruzińskiej „Wsparcie rządu Gruzji we wdrażaniu Strategii Rozwoju Regionalnego w zakresie decentralizacji oraz rozwoju zasobów ludzkich”, realizowany we współpracy z Państwową Komisją ds. Systemu Efektywnego Zarządzania oraz Reformy Ustroju Terytorialnego (SCEGSTAR) w Gruzji, w ramach programu Ministerstwa Spraw Zagranicznych „Polska Pomoc 2009”. Projekt skoncentrowany był na dwóch obszarach tematycznych, tj. decentralizacji władzy, czyli strategicznym zarządzaniu polityką regionalną, oraz rozwoju zasobów ludzkich w kontekście rozwoju regionalnego.



Tbilisi. W oddali siedziba prezydenta Gruzji, Micheila Saakaszwiliego. Fot. K. Dudzik/DSC KPRM.

Współpraca KPRM z SCEGSTAR prowadzona jest od 2007 r. Dotychczas zrealizowane zostały cztery projekty na rzecz administracji gruzińskiej, współfinansowane ze środków programu MSZ, uwzględniające różne obszary priorytetowe i różne formy wsparcia.

W ramach tegorocznego projektu zrealizowano:

- 4-dniową wizytę studyjną w Polsce wysokich rangą przedstawicieli Parlamentu Gruzji i administracji gruzińskiej (**20–25 września br.**)¹,
- dwa 3-dniowe szkolenia w Gruzji (Tbilisi) z zakresu decentralizacji, w tym decentralizacji fiskalnej oraz systemu służby cywilnej, dla przedstawicieli gruzińskich instytucji publicznych (**5–7 października i 26–28 października br.**),

- miesięczny program stażowy w Polsce dla 10 przedstawicieli gruzińskich instytucji publicznych (**26 września – 25 października br.**),
- wizytę studyjną w Gruzji trzech specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, w tym dwóch przedstawicieli DSC KPRM oraz przedstawiciela Krajowej Szkoły Administracji Publicznej (**22–26 listopada br.**).

Szkolenia dla przedstawicieli gruzińskich instytucji publicznych

Wsparcie partnera gruzińskiego w ramach komponentu szkoleniowego polegało na przygotowaniu i przeprowadzeniu w Gruzji (Tbilisi) dwóch 3-dniowych szkoleń dla 40 (łącznie) przedstawicieli gruzińskich instytucji publicznych szczebla centralnego i lokalnego. Szkolenia były adresowane do osób bezpośrednio zaangażowanych w opracowanie założeń Strategii Rozwoju Regionalnego w zakresie strategicznego zarządzania polityką regionalną, w tym decentralizacji fiskalnej, oraz rozwoju zasobów ludzkich.

24 sierpnia br. podpisano umowę na realizację działania, w tym szkoleń dla stażystów w Polsce, z Oddziałem Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej w Warszawie, Centrum Zarządzania Finansami Publicznymi.

Podczas szkolenia w Tbilisi (Gruzja) z zakresu decentralizacji, w tym decentralizacji fiskalnej, dla 20 przedstawicieli administracji gruzińskiej (**5–7 października br.**) omówiono obecny kształt polskiej



Szkolenie z zakresu decentralizacji.

Fot. K. Dudzik/DSC KPRM. Tbilisi, Gruzja, 5-7 października 2009 r.

administracji samorządowej wraz ze zmianami mającymi miejsce w przeciągu ostatnich 20 lat. Oprócz kwestii ustrojowych i kompetencyjnych skoncentrowano się na finansowaniu szczególnie interesującą, z punktu widzenia uczestników szkolenia, była wymiana doświadczeń nt. samodzielności finansowej samorządów. Istotnym obszarem było także zarządzanie administracją publiczną na szczeblu samorządowym i wskazanie, że budżet zadaniowy może być użytecznym narzędziem zwiększenia przejrzystości i poprawy efektywności instytucji publicznych. Uczestnicy szkolenia bardzo wysoko ocenili również warsztaty z analizy kosztów i korzyści w wydatkach publicznych oraz z opracowywania budżetu zadaniowego.

W trakcie szkolenia w Tbilisi z zakresu służby cywilnej (**26–28 października br.**) 20 przedstawicieli administracji gruzińskiej zapoznano się z formalnymi rozwiązaniami dotyczącymi istniejącego w Polsce systemu, przyczynami przyjęcia ustawowych regulacji, praktyce ich stosowania i skutkach wprowadzonych zmian. Poruszono kwestie etyki i antykorupcji, które są jednym z obszarów priorytetowych reformy służby publicznej w Gruzji, rozpoczętej w 2004 r.

Szkolenia przyczyniły się do zwiększenia wiedzy

i doświadczenia kadry specjalistów gruzińskich z zakresu decentralizacji i systemu służby publicznej, a tym samym zapewniły wsparcie rządu Gruzji w realizacji zadań wynikających z opracowywania i wdrażania Strategii Rozwoju Regionalnego. Istotnym elementem programu szkoleniowego było przekazanie uczestnikom wykładów i warsztatów informacji nie tylko na temat polskich rozwiązań, ale również stosowanych w innych krajach UE. Ważne było również odniesienie do obecnej sytuacji w Gruzji.

Staż przedstawicieli gruzińskich instytucji publicznych w polskiej administracji publicznej

W dniach **26 września – 25 października br.** na zaproszenie Szefa Służby Cywilnej **Sławomira Marka Brodzińskiego** w Polsce przebywało 10 przedstawicieli gruzińskich instytucji publicznych. Program stażowy uwzględniał dwa 2-dniowe szkolenia z zakresu decentralizacji, w tym decentralizacji fiskalnej, oraz systemu służby cywilnej², a także 3-tygodniowe praktyki w urzędach administracji publicznej w Warszawie.

W stażu wzięli udział przedstawiciele Gruzji bezpośrednio zaangażowani w proces przemian ustrojowych w związku z wdrażaną w Gruzji Strategią Rozwoju Regionalnego w obszarach priorytetowych projektu.



Stażyci podczas spotkania w KPRM. Od lewej: Teimuraz Khomeriki – ekspert wspierający szefa Sekretariatu Zespołu Zadaniowego ds. Rozwoju Regionalnego Gruzji, Centrum ds. Systemu Efektywnego Zarządzania i Reformy Ustroju Terytorialnego, Irina Lomia – wiodący specjalista, Komisja ds. Finansów i Budżetu, Parlament Gruzji, Krzysztof Banaś, naczelnik Wydziału Współpracy Międzynarodowej i Przewodnictwa Polski w Unii Europejskiej DSC KPRM, Teimuraz Kochiashvili – przewodniczący Terjola Municipality Sakrebulo, Teona Mdivani – główny specjalista, Komisja ds. Finansów i Budżetu, Parlament Gruzji, Shota Kochadze – wiodący specjalista w Urzędzie Miasta Kutaisi, Mariam Dzagnidze – pracownik naukowy, Departament Samorządu Lokalnego, Instytut Nauk Politycznych, Armen Amirkhanyan – doradca ministra w regionie Samtskhe-Javakheti, Administracja Ministra Gruzji ds. Reintegracji, Alexi Shoshiashvili – Ministerstwo Rozwoju Regionalnego i Infrastruktury, Natia Tatoshvili – główny ekspert, Urząd Wicepremiera Gruzji, Ministra ds. Europejskiej i Euroatlantyckiej Integracji, Departament Koordynacji Integracji Euroatlantyckiej, Besik Kapanadze – Szef Biura Parlamentarnego posta wybranego z Sachkhere.

Fot. K. Dudzik/DSC KPRM. Warszawa, 2 października 2009 r.

Stażyści zostali włączeni w codzienną pracę urzędów, do których zostali skierowani (Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Ministerstwo Finansów, Ministerstwo Gospodarki, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Główny Urząd Statystyczny, Mazowiecki Urząd Wojewódzki, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego). Bieżące zadania wyznaczali im opiekunowie stażu – pracownicy danego urzędu.

W trakcie pobytu w Polsce stażyści spotkali się także z dyrektorem Krajowej Szkoły Administracji Publicznej dr. hab. **Jackiem Czapotowiczem**. Zostali zapoznani z historią szkoły, programem szkoleniowym, programem oferowanym studentom zagranicznym (jednym z absolwentów KSAP jest obywatel Gruzji) oraz rolą, jaką szkoła odgrywa w systemie polskiej służby cywilnej.



Spotkanie stażystów z dyrektorem Krajowej Szkoły Administracji Publicznej Jackiem Czapotowiczem. KSAP, 16 października br. Fot. KSAP.

Ponadto goście odwiedzili Sejm RP, gdzie spotkali się z przedstawicielami Polsko-Gruzińskiej Grupy Parlamentarnej, której przewodniczy poseł **Jan Ołdakowski**. Na zaproszenie przewodniczącego Grupy stażyści zwiedzili również Muzeum Powstania Warszawskiego, pogłębiając wiedzę o historii naszego kraju.

Na zakończenie programu każdy ze stażystów przygotował i przedstawił raport nt. wybranej praktyki w urzędzie, zawierający odniesienie do realiów gruzińskich, np. poprzez wskazanie możliwości wykorzystania szczegółowych rozwiązań w administracji gruzińskiej.

Staż został bardzo wysoko oceniony przez bezpośrednich uczestników. W ankietach ewaluacyjnych zwracano uwagę przede wszystkim na zdobyte doświadczenia, możliwość ćwiczenia nowych umiejętności i – przede wszystkim – wykorzystania ich w przyszłości w trakcie rozwoju kariery w administracji publicznej w Gruzji. Ankieta uwzględniała także ocenę współpracy z bezpośrednim opiekunem. Współpraca ta za każdym razem oceniana była bardzo wysoko. Fakt ten ponownie zwraca uwagę, iż w trakcie organizacji staży nieocenione jest wsparcie ze strony partnerów krajowych KPRM – ministerstw i urzędów, które co

roku umożliwiają realizację tego typu działania poprzez przyjmowanie stażystów na praktykę.

Wizyta studyjna w Gruzji

W dniach **22–26 listopada br.** specjaliści z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi z DSC KPRM: naczelnik Wydziału Współpracy Międzynarodowej i Przewodnictwa Polski w Unii Europejskiej **Krzysztof Banaś** i starszy specjalista w Wydziale Systemów i Narzędzi Zarządzania Kadrami Służby Cywilnej **Katarzyna Strzezińska**, a także zastępca dyrektora Krajowej Szkoły Administracji Publicznej **Marek Haliniak** odbyli wizytę studyjną w Gruzji.

Wizyta była ostatnim działaniem na rzecz administracji gruzińskiej w ramach tegorocznego projektu KPRM. W Tbilisi członkowie delegacji odbyli wiele spotkań, w tym w siedzibie partnera gruzińskiego KPRM – CEGSTAR, Biurze Służby Publicznej i Ministerstwie Rozwoju Regionalnego i Infrastruktury. Spotkania były poświęcone rozwojowi zasobów ludzkich i budowaniu sprawnego systemu służby cywilnej na poziomie centralnym i lokalnym w kontekście rozwoju regionalnego. Wizyta służyła wsparciu kadry specjalistów bezpośrednio zaangażowanych w przygotowanie założeń Strategii w zakresie budowania kapitału ludzkiego w Gruzji.

W ramach spotkań poruszone zostały kwestie związane m.in. z: prawnymi podstawami budowy systemu służby cywilnej, zasadami rekrutacji i selekcji członków korpusu służby cywilnej w Polsce i pozostałych krajach UE, rozwojem zawodowym, oceną wyników pracy, wynagrodzeniami w służbie cywilnej oraz systemem promocji i szkoleń w służbie cywilnej.



Spotkanie delegacji w siedzibie CEGSTAR. Od lewej: Teimuraz Khomeriki, ekspert i koordynator projektu KPRM ze strony gruzińskiej, Krzysztof Banaś, naczelnik wydziału w DSC KPRM, Zaza Shonia, dyrektor CEGSTAR, Marek Haliniak, zastępca dyrektora KSAP, Katarzyna Strzezińska starszy specjalista w DSC KPRM. Tbilisi, 23 listopada br.

Fot. DSC KPRM.

Drugiego dnia wizyty członkowie delegacji odwiedzili gruzińską Szkołę Administracji Publicznej im. Zurab Zhvania w Kutaisi, gdzie przedstawili

funkcjonowanie i rolę Krajowej Szkoły Administracji Publicznej w systemie administracji publicznej w Polsce. Dodatkowo wizyta w Kutaisi była okazją do nawiązania bezpośrednich kontaktów pomiędzy kierownictwem gruzińskiej instytucji i KSAP, co w przyszłości może zaowocować nawiązaniem bezpośredniej współpracy pomiędzy tymi jednostkami. Kwestia ta była wielokrotnie podnoszona zarówno przez przedstawicieli SCEGSTAR i CEGSTAR, jak i dyrektora Biura Służby Publicznej **Lasha Mgeladze**. Istotnym – z punktu widzenia partnerów gruzińskich – jest rozwój szkoły w kierunku kształcenia wysoko kwalifikowanych kadr, mogących wspierać działania rządu Gruzji ukierunkowane na dokończenie reformy decentralizacyjnej na szczeblu centralnym, regionalnym i lokalnym.

Wizyta była również okazją do podsumowania tegorocznej współpracy i uzgodnienia kierunków

współpracy na lata kolejne. W związku z ogłoszeniem przez Departament Współpracy Rozwojowej MSZ konkursu na realizację projektów rozwojowych w ramach programu „Polska Pomoc 2010”, DSC KPRM jeszcze w tym roku złożył propozycję projektów rozwojowych na rzecz administracji gruzińskiej i ukraińskiej na rok 2010.

Przypisy:

¹ Więcej informacji nt. wizyty zamieściliśmy w poprzednim numerze „Przeglądu Służby Cywilnej” w artykule „Wsparcie rządu Gruzji we wdrażaniu Strategii Rozwoju Regionalnego w zakresie decentralizacji i rozwoju zasobów ludzkich”, s. 17.

² Ibidem.

Katarzyna Dudzik
Radca szefa KPRM w Wydziale Współpracy Międzynarodowej
i Polskiej Prezydencji w Unii Europejskiej DSC KPRM



polska pomoc

Wsparcie transformacji zarządzania zasobami ludzkimi służby cywilnej Ukrainy

Współpraca Kancelarii Prezesa Rady Ministrów z Głównym Urzędem Służby Cywilnej Ukrainy

Wizyta studyjna delegacji ukraińskiej w Polsce

*W dniach 6-9 października 2009 r. przedstawiciele ukraińskiej instytucji odpowiedzialnych za tworzenie i realizację polityki zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej przebywali z wizytą studyjną w Warszawie. Delegacji przewodniczył zastępca szefa Głównego Urzędu Służby Cywilnej Ukrainy **Mykola Borsuk**.*

Wizyta została zrealizowana w ramach projektu pt. „Program szkoleniowo-informacyjny dla urzędników ukraińskiej służby cywilnej w zakresie dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy z elementami systemu wynagrodzeń”, współfinansowanego z programu Ministerstwa Spraw Zagranicznych „Polska Pomoc 2009”. Projekt realizuje Kancelaria Prezesa Rady Ministrów we współpracy z Głównym Urzędem Służby Cywilnej Ukrainy.

Celem wizyty było zapoznanie partnerów ukraińskich (przedstawicieli ministerstw, innych urzędów administracji rządowej, w tym urzędów obwodowych) z ogólnymi zasadami polityki wynagradzania w służbie cywilnej oraz w administracji publicznej w Polsce, z wprowadzeniem do tematyki opisów i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej.

7 października br. delegacja została przyjęta przez Szefa Służby Cywilnej **Sławomira Marka Brodzińskiego**. W spotkaniu w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów uczestniczyli także m.in.: dyrektor Departamentu Służby Cywilnej **Dagmir Długosz** oraz zastępca dyrektora DSC KPRM **Wojciech Zieliński**. W trakcie spotkania zostały przedstawione ogólne założenia systemu służby

cywilnej w Polsce, w tym podstawy systemu opisu i wartościowania stanowisk pracy, systemu wynagrodzeń oraz kierunki zmian w tym zakresie.

W dalszej kolejności goście odwiedzili Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, gdzie zostali zapoznani z kwestiami uregulowań prawnych dotyczących pracowników samorządowych oraz z analizą porównawczą statusu pracowników samorządowych oraz urzędników i pracowników służby cywilnej.

W Ministerstwie Rozwoju Regionalnego delegacji zaprezentowano strukturę organizacyjną urzędu, rolę i zadania dyrektora generalnego oraz organizację procesu sporządzania opisów stanowisk pracy. W Urzędzie Komunikacji Elektronicznej goście zapoznali się z polityką zarządzania kapitałem ludzkim w urzędzie oraz procesem i wynikami przeprowadzonego wartościowania stanowisk pracy.

Kolejne spotkanie, zorganizowane w Ministerstwie Infrastruktury, dotyczyło przeprowadzenia pilotażu metody wartościowania stanowisk pracy oraz przełożenia wyników wartościowania na system wynagrodzeń w ministerstwie.

Ponadto podczas pobytu w Polsce delegacji ukraińscy zostali przyjęci w Sejmie RP przez Polsko-Ukraińską Komisję Parlamentarną, której przewodniczył poseł **Tomasz Lenz**.

Wizytę zakończyło uroczyste spotkanie z udziałem ministra **Sławomira Marka Brodzińskiego** i ambasadora Ukrainy w Polsce **Olexandra Motyka**.

Zgodnie z zapewnieniami uczestników wizyty, zebrane doświadczenia zostaną wykorzystane

w pracach nad wdrażaniem reformy systemu wynagrodzeń w ukraińskiej służbie cywilnej.

Szkolenie dla przedstawicieli administracji ukraińskiej w Kijowie

W dniach **12–13 listopada br.** w stolicy Ukrainy odbyło się szkolenie pt. *Opis i wartościowanie stanowisk pracy w służbie cywilnej*, skierowane do przedstawicieli administracji ukraińskiej. W szkoleniu wzięło udział 19 urzędników (z planowanych 20).

Celem szkolenia było przekazanie stronie ukraińskiej wiedzy o polskich doświadczeniach i standardach Unii Europejskiej w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, w zakresie opisów i wartościowania stanowisk pracy oraz systemu wynagradzania w służbie cywilnej.

Współpraca Kancelarii Prezesa Rady Ministrów z Głównym Urzędem Służby Cywilnej Ukrainy

W latach 2005–2006

Współpraca Kancelarii Prezesa Rady Ministrów z Głównym Urzędem Służby Cywilnej Ukrainy (GUSCU) ma kilkuletnią tradycję realizacji projektów pomocowych dla administracji ukraińskiej.

W 2005 r. Urząd Służby Cywilnej, którego sukcesorem jest Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, zrealizował dwa projekty na rzecz Ukrainy:

- *Otwarty i konkurencyjny nabór do służby cywilnej – szkolenia ogólne i eksperckie dla ukraińskiej służby cywilnej,*
- *Udział przedstawicieli kierownictwa ukraińskiej służby cywilnej w Studium Zarządzania Strategicznego.*

W roku 2006 Departament Służby Cywilnej KPRM przeprowadził 2 projekty:

- *Staże ukraińskich urzędników w urzędach polskiej administracji rządowej,*
- *Zarządzanie strategiczne – program szkoleniowy dla ukraińskich urzędników z Policy Excellence Group.*

W 2008 r.

28 marca 2008 r., w trakcie wizyty premiera **Donalda Tuska** w Kijowie, zostało podpisane porozumienie w sprawie współpracy w dziedzinie rozwoju służby cywilnej i reformy administracji pomiędzy Szefem Kancelarii Prezesa Rady Ministrów oraz Głównym Urzędem Służby Cywilnej Ukrainy.

Przedmiotem porozumienia jest współpraca w zakresie służby cywilnej i reformy administracji w celu podnoszenia kwalifikacji członków korpusu służby cywilnej oraz poprawy efektywności administracji publicznej.

Priorytetowymi obszarami współpracy są m.in.: opracowanie przepisów prawnych dotyczących funkcjonowania służby cywilnej oraz poprawa sprawności działania i efektywności administracji

Uczestnicy szkolenia mieli okazję zapoznać się z zasadami tworzenia opisów i wartościowania stanowisk pracy nie tylko od strony teoretycznej, lecz również praktycznej, podczas zajęć warsztatowych.

Na koniec programu szkoleniowego uczestnicy wypełnili arkusze indywidualnej oceny szkolenia, w których bardzo wysoko ocenili zarówno zawartość merytoryczną, jak i sposób prowadzenia zajęć.

Zgodnie z założeniami projektu, materiały szkoleniowe opracowane na jego rzecz mogą być wykorzystywane przez partnera ukraińskiego do dalszego rozpowszechniania wiedzy w tym zakresie, co przyczyni się do zapewnienia trwałości rezultatów projektu.

publicznej, w szczególności poprzez wprowadzenie modeli zarządzania jakością w instytucjach państwowych.

Zgodnie z umową, współpraca może być prowadzona m.in. w formie realizacji wspólnych projektów i programów.

W ramach zawartego porozumienia w roku 2008 Szef KPRM **Tomasz Arabski** wraz z Szefem GUSCU **Tymofijem Motrenko** uzgodnili realizację wspólnego projektu dotyczącego pomocy doradczej dla służby cywilnej Ukrainy. Projekt ten, pod nazwą *Wsparcie systemu zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej na Ukrainie*, został zrealizowany w ograniczonym zakresie pod koniec 2008 r.

Na podstawie ewaluacji realizacji projektu i przedstawionych przez GUSCU kluczowych obszarów wsparcia administracji ukraińskiej, Departament Służby Cywilnej KPRM przygotował tegoroczny projekt.

W 2009 r.

W ramach programu pomocowego „Polska Pomoc 2009”, koordynowanego przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych, zaplanowano realizację projektu *Program szkoleniowo-informacyjny dla urzędników ukraińskiej służby cywilnej w zakresie dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy z elementami systemu wynagrodzeń*.

Celem projektu było wzmocnienie instytucjonalne GUSCU oraz transformacji zarządzania zasobami ludzkimi służby cywilnej Ukrainy poprzez zapoznanie przedstawicieli administracji ukraińskiej z metodami opisów i wartościowania stanowisk pracy. Uczestnicy projektu zapoznali się z systemem wynagradzania w polskiej służbie cywilnej oraz podstawami dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy.

Izabela Najda-Jędrzejewska
Radca szefa KPRM w Wydziale Współpracy Międzynarodowej
i Polskiej Prezydencji w Unii Europejskiej DSC KPRM



Program Operacyjny Kapitał Ludzki na rzecz poprawy funkcjonowania administracji rządowej

Szkolenia w służbie cywilnej współfinansowane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego

W latach **2007–2009** w Departamencie Służby Cywilnej i Państwowego Zasobu Kadrowego, następnie Departamencie Służby Cywilnej KPRM, w ramach Priorytetu V „Dobre Rządzenie” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowane były następujące projekty:

- *Przeprowadzenie badania i analiza potrzeb szkoleniowych, opracowanie planu działań (strategii szkoleniowej) w służbie publicznej na lata 2008–2010 oraz realizacja szkoleń,*
- *Szkolenia psychospołeczne i specjalistyczne dla pracowników administracji skarbowej,*
- *Szkolenia osób powołanych na wysokie stanowiska państwowe z państwowego zasobu kadrowego,*
- *Opracowanie koncepcji systemu opisów stanowisk pracy i wartościowania wysokich stanowisk państwowych oraz powiązania jego wyników z systemem wynagrodzeń,*
- *Wartościowanie stanowisk pracy oraz zmiany w systemie wynagrodzeń administracji rządowej,*
- *Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej.*

Program Operacyjny Kapitał Ludzki

jest instrumentem Europejskiego Funduszu Społecznego. Głównym celem programu jest umożliwienie pełnego wykorzystania potencjału zasobów ludzkich poprzez: wzrost poziomu zatrudnienia i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw i ich pracowników, podniesienie poziomu wykształcenia, zmniejszenie obszarów wykluczenia społecznego, wsparcie budowy struktur administracyjnych państwa oraz zwiększenie spójności społecznej i terytorialnej.

Łączna wielkość środków zaangażowanych w realizację programu w latach 2007–2013 (okres programowania) wynosi 11 420 207 059 euro, z czego 9 707 176 000 euro stanowi wkład wspólnotowy. Poziom krajowego współfinansowania został określony na poziomie 15 proc. i stanowi kwotę 1 713 031 059 euro.

PO KL obejmuje dziesięć priorytetów. Priorytety od I do V dotyczą wzmocnienia instytucji rynku pracy, polityki społecznej, edukacji i administracji publicznej na poziomie centralnym. Priorytety od VI do IX skupiają się na przedsiębiorczości i edukacji w regionach.

Badanie i analiza potrzeb szkoleniowych na lata 2008–2010

Projekt: *Przeprowadzenie badania i analiza potrzeb szkoleniowych, opracowanie planu działań (strategii szkoleniowej) w służbie publicznej na lata 2008–2010 oraz realizacja szkoleń (okres realizacji: 1 kwietnia 2008 r. – 30 czerwca 2009 r.).*

Projekt składał się z dwóch zadań, tj.:

- przeprowadzenia analizy potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej i opracowania „Strategii szkoleniowej w służbie publicznej na lata 2008–2010”,
- organizacji i przeprowadzenia szkoleń dla członków korpusu służby cywilnej.

W ramach 1. etapu, z uwagi na brak aktualnych i przekrojowych danych nt. potrzeb szkoleniowych w administracji publicznej, została przeprowadzona pogłębiona analiza potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej, w wyniku której powstały dwie publikacje:

- *Analiza potrzeb szkoleniowych w służbie publicznej 2008 r.,* służąca zidentyfikowaniu głównych obszarów, w których miały zostać podjęte działania szkoleniowe mające na celu osiągnięcie rezultatów określonych w Priorytecie V,
- *Strategia szkoleniowa w służbie publicznej na lata 2008–2010,* zgodnie z którą zostały stworzone plany szkoleniowe, mające na celu zaspokojenie potrzeb administracji, zarówno w zakresie tematyki ogólnej, jak i specjalistycznej, odpowiadającej zadaniom realizowanym przez poszczególne urzędy (w tym wynikającym z członkostwa Polski w Unii Europejskiej).

W ramach 2. etapu projektu, z uwzględnieniem wyników ww. publikacji, przygotowano i przeprowadzono następujące szkolenia:

- *Specjalistyczne szkolenia językowe dla członków korpusu służby cywilnej z zakresu słownictwa prawno-administracyjnego,* w ramach których zostało przeszkolonych **415** osób;
- *Szkolenia miękkie dla członków korpusu służby cywilnej (z zakresu komunikacji z klientem zewnętrznym, motywowania członków zespołu, radzenia sobie w sytuacjach trudnych),* w ramach których zostało przeszkolonych **4 000** osób;
- *Szkolenia specjalistyczne dla pracowników administracji skarbowej (z zakresu podatku VAT, wybranych zagadnień podatkowych w świetle wyroków Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości,*

różnic kursowych w podatku dochodowym od osób prawnych), w ramach których zostało przeszkolonych **3 017** osób. W wyniku ukończenia szkoleń 2597 z przeszkolonych osób deklarowało podniesienie swoich kompetencji zawodowych z ww. tematów;

- *Szkolenia informatyczne dla członków korpusu służby cywilnej*, w ramach których zostały przeszkolone **644 osoby**.

Łącznie wydatkowano kwotę 4 602 768 zł na ww. działania.

Szkolenia psychospołeczne i specjalistyczne dla pracowników administracji skarbowej

Projekt: *Szkolenia psychospołeczne i specjalistyczne dla pracowników administracji skarbowej* (w ramach poddziałania 5.1.4 „Wdrażanie reformy administracji skarbowej” (okres realizacji: 15 kwietnia 2008 r. – 31 marca 2009 r.).

W ramach projektu na przełomie 2008/2009 r. odbyły się szkolenia:

- psychospołeczne z dziedziny upowszechniania dobrych praktyk w zakresie obsługi klienta,
- specjalistyczne, m.in.: z zakresu prawa podatkowego,
- językowe, tj. kurs z języka angielskiego z elementami słownictwa z zakresu administracji skarbowej.

Były one skierowane do pracowników sal obsługi podatnika w urzędach skarbowych na terenie całej Polski. Dodatkowo, do kierowników komórek organizacyjnych w urzędach skarbowych i izb skarbowych na terenie całej Polski zostało skierowane szkolenie z zakresu zarządzania personelem.

Szkolenia te poprzez m.in. upowszechnienie dobrych praktyk w zakresie obsługi klienta i wskazanie właściwych technik kontaktu z klientem, a także upowszechnienie wiedzy specjalistycznej i podniesienie znajomości języka angielskiego, przyczyniły się bezpośrednio do wsparcia i wzmocnienia umiejętności pracowników sal obsługi podatnika w szczególności w zakresie poprawy kontaktu z obsługiwanym klientem. W trakcie szkoleń wypracowano jednolite standardy obsługi podatnika, a także wskazano na rolę ww. techniki w budowaniu jakości i tworzeniu wizerunku pracy urzędu.

Dzięki projektowi grupa ok. **2 642** osób nabyła nową wiedzę niezbędną do właściwego wykonywania obowiązków na zajmowanym stanowisku pracy. Ponadto objęcie szkoleniem kierowników odpowiedzialnych za organizację sal obsługi w urzędach skarbowych oraz naczelników odpowiedzialnych za nadzór nad urzędami skarbowymi w izb skarbowych z zakresu zarządzania personelem, pozwoliło dodatkowo uzyskać ich wsparcie i zaangażowanie we

wdrażanie technik proponowanych i wskazywanych na szkoleniu psychospołecznym personelowi pierwszej i drugiej linii.

W ramach realizacji projektu:

- **1714** osób wzięło udział w szkoleniu psychospołecznym, z tego **1659** osób deklarowało, iż w wyniku szkolenia podniosło swoje umiejętności komunikacyjne (kontakty interpersonalne),

- **438** osób wzięło udział w szkoleniu specjalistycznym, z tego **405** osób deklarowało podniesienie swojej wiedzy z zakresu prawa podatkowego,

- **441** osób wzięło udział w szkoleniach z zakresu zarządzania personelem, z tego **436** kierowników deklarowało, że ich umiejętności w zakresie efektywnego zarządzania czasem, organizacją i personelem wzrosły,

- **213** osób wzięło udział w kursie językowym; z tego **207** pracowników deklarowało, iż podniosło swoje kwalifikacje związane z obsługą klienta zagranicznego.

Łącznie wydatkowano kwotę 1 776 160 zł na ww. działania.

Szkolenia dla osób powołanych na wysokie stanowiska państwowe

Projekt: *Szkolenia osób powołanych na wysokie stanowiska państwowe z państwowego zasobu kadrowego* (okres realizacji: 7 kwietnia 2008 r. – 30 kwietnia 2009 r.).

Celem projektu było podniesienie kwalifikacji osób odpowiedzialnych za kierowanie urzędami oraz komórkami organizacyjnymi w urzędach w zakresie umiejętności planowania strategicznego, nowoczesnych rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz języków obcych.

W ramach projektu zrealizowane zostały następujące zadania:

- *Szkolenia dla dyrektorów generalnych*, w ramach których zrealizowano 4 sesje szkoleniowe z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, prawa zamówień publicznych, kontroli i audytu wewnętrznego w urzędzie, udostępniania informacji publicznej i prawa prasowego oraz nowych technologii w teleinformatyce i zasad techniki prawodawczej. Łącznie przeszkolono 72 osoby;

- *Szkolenia dla osób powołanych na wysokie stanowiska państwowe*, w ramach których zrealizowano 6 sesji szkoleniowych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, prawa zamówień publicznych, kontroli i audytu wewnętrznego w urzędzie, udostępniania informacji publicznej i prawa prasowego, nowych technologii w teleinformatyce oraz zasad techniki prawodawczej. Łącznie przeszkolono 231 osób;

- *Szkolenia dotyczące mechanizmów wzmacniających przejrzystość w administracji*,

w ramach których zrealizowano 6 sesji szkoleniowych z zakresu: kompleksowego zarządzania jakością (TQM), zarządzania satysfakcją klienta urzędu, kreowania wizerunku urzędu administracji rządowej, zapobiegania zjawisku korupcji w administracji, etyki i zasad postępowania osób na wysokich stanowiskach państwowych, dialogu społecznego. Łącznie przeszkolono 263 osoby;

- *Szkolenia językowe*, w ramach których zrealizowano 7 tematycznych warsztatów językowych z zakresu: prawa i administracji, zagadnień politycznych, społecznych i gospodarczych oraz Unii Europejskiej, kursy indywidualne oraz kursy grupowe. Łącznie przeszkolono **290** osób;

- *Szkolenie dotyczące kształtowania wynagrodzeń w służbie publicznej*, w ramach którego zrealizowano 3 sesje szkoleniowe. Łącznie przeszkolono **107** osób;

- *Akademia Zarządzania Publicznego – I etap*, polegająca na zorganizowaniu konferencji pt. Dobre rządzenie. Standaryzacja procesów organizacyjnych w administracji rządowej, w której uczestniczyło **56** osób.

Dzięki udziałowi w projekcie **702** osoby zajmujące kierownicze stanowiska w administracji rządowej miały możliwość wzięcia udziału w kilkunastu sesjach szkoleniowych i podniesienia swoich kwalifikacji.

Łącznie wydatkowano kwotę 2 040 270 zł na ww. działania.

System opisów i wartościowania wyższych stanowisk w służbie cywilnej – opracowanie koncepcji

Projekt: *Opracowanie koncepcji systemu opisów stanowisk pracy i wartościowania wysokich stanowisk państwowych oraz powiązania jego wyników z systemem wynagrodzeń* (okres realizacji projektu: 7 kwietnia 2008 r. – 30 czerwca 2009 r.).

Celem projektu był wzrost przejrzystości administracji publicznej w wyniku standaryzacji procesu zarządzania zasobami ludzkimi poprzez m.in. upowszechnienie nowoczesnych instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi, zapewniających stworzenie i stosowanie jednolitych standardów działania urzędów, w tym opisów i wartościowania stanowisk pracy.

Podczas realizacji projektu, po przygotowaniu przez wykonawcę pierwszej wersji metody opisu i wartościowania wyższych stanowisk w służbie cywilnej, zorganizowano dwudniowe szkolenie, podczas którego przeszkolono **22 członków zespołu pilotażowego** wybranych z 9 urzędów administracji rządowej. Byli to pracownicy wybranych urzędów odpowiedzialni za sporządzanie opisów i wartościowanie wyższych stanowisk w służbie cywilnej, jak również biorący udział w zarządzaniu wynagrodzeniami w tych urzędach.

Łącznie wydatkowano kwotę 108 480 zł na ww. działania.

Wartościowanie stanowisk pracy – zmiany w systemie wynagrodzeń

Projekt: *Wartościowanie stanowisk pracy oraz zmiany w systemie wynagrodzeń administracji rządowej* (okres realizacji: 1 kwietnia 2008 r. – 30 czerwca 2010 r.).

Celem projektu – w długim okresie – jest zwiększenie zdolności urzędów zatrudniających członków korpusu służby cywilnej do wykorzystywania nowoczesnych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, jak również efektywnego zarządzania wynagrodzeniami. Dzięki realizacji projektu możliwe będzie rozpoczęcie procesu zmian w systemie wynagrodzeń administracji rządowej oraz wprowadzenie odpowiednich lub poprawa już istniejących standardów zarządzania w administracji.

Do pierwszej dekady grudnia 2009 r. projektem zostało objętych **3127** pracowników administracji rządowej, w tym przede wszystkim:

- pracownicy urzędów na terenie całego kraju odpowiedzialni za sporządzanie opisów i wartościowanie stanowisk pracy, jak również biorący udział w zarządzaniu wynagrodzeniami w tych urzędach,

- pracownicy KPRM biorący udział w monitorowaniu procesu sporządzania opisów i wartościowania stanowisk pracy oraz w przygotowywaniu projektu budżetu wynagrodzeń administracji rządowej, a także uczestniczący w kształtowaniu systemu wynagrodzeń administracji rządowej,

- osoby zajmujące wyższe stanowiska w służbie cywilnej.

Działania zrealizowane w ramach projektu to:

- 136 dwudniowych sesji szkoleniowych pt. *Kształtowanie wynagrodzeń w służbie publicznej* z zakresu zarządzania wynagrodzeniami z uwzględnieniem opisów i wartościowania stanowisk pracy, w których uczestniczyło 3114 pracowników urzędów administracji rządowej, przeprowadzone m.in. w miastach wojewódzkich,

- 3 wizyty studyjne (w Wielkiej Brytanii, Holandii i Komisji Europejskiej).

Łącznie wydatkowano kwotę 2 048 838 zł na ww. działania.

Jakość w administracji

Projekt: *Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej* (okres realizacji: 1 kwietnia 2008 r. – 31 grudnia 2009 r.).

W ramach projektu prowadzono działania mające na celu popularyzację wiedzy i doświadczeń z zakresu zarządzania jakością, tj. szkolenia i seminaria z ww. tematyki, oraz wdrażano metody CAF i podejścia

procesowego. Przeszkolono około **2200 członków korpusu służby cywilnej** w zakresie wprowadzenia do zarządzania jakością, metody CAF, zarządzania satysfakcją klienta lub podejścia procesowego. **250 członków korpusu** wzięło udział w seminariach nt. zasad, metod i narzędzi zarządzania jakością, zarządzania satysfakcją klienta, zarządzania jakością wg norm ISO, roli obywateli w tworzeniu jakości usług publicznych, roli i zadań pełnomocników ds. jakości oraz podejścia procesowego.

Łącznie wydatkowano kwotę 2 163 178 zł na ww. działania.

Realizacja wszystkich ww. projektów umożliwiła członkom korpusu służby cywilnej poszerzenie i/lub

pogłębienie wiedzy i kwalifikacji zawodowych z wielu różnych dziedzin funkcjonowania administracji rządowej. Beneficjentami projektów były zarówno osoby zajmujące wyższe stanowiska w służbie cywilnej (dyrektorzy generalni, dyrektorzy komórek organizacyjnych), jak również osoby zajmujące stanowiska średniego szczebla zarządzania, koordynujące, samodzielne, specjalistyczne i wspomagające.

Łącznie przeszkolonych zostało **17 019 osób**.

Łączna kwota środków na ww. działania to **12 739 694 zł**.

Anna Świąderska
Główny specjalista w Wydziale Projektów Systemowych
i Koordynacji DSC KPRM

DIALOG SPOŁECZNY

Dialog Społeczny na forum Sieci Unii Europejskiej ds. Administracji Publicznej (EUPAN)

Podsumowanie fazy testowej 2008-2009

Dobiega końca faza testowa dialogu społecznego, prowadzonego na forum EUPAN w latach 2008–2009. Wyniki badania umożliwią wypracowanie wspólnego stanowiska krajów członkowskich sieci w sprawie współpracy ze związkami zawodowymi po 2009 r. Decyzja w sprawie przyszłości dialogu społecznego na forum EUPAN zostanie podjęta w grudniu br. w Sztokholmie na spotkaniu dyrektorów generalnych właściwych ds. administracji publicznej w krajach sieci.

Kwestia rozwoju dialogu społecznego na poziomie europejskim była tematem rozważań w ramach EUPAN od początku lat 90. Główną barierą był brak konsensusu pomiędzy dwoma organizacjami: European Federation of Public Service Unions (EPSU) i Confédération Européenne des Syndicats Indépendants (CESI) co do reprezentowania partnerów społecznych na forum EUPAN.

Przełom nastąpił w 2005 r., kiedy to utworzono platformę europejską Trade Unions National and European administration Delegation¹ (TUNED), stanowiącą delegację związków zawodowych pracowników sektora publicznego. Tym samym 8 czerwca 2005 r. w Luksemburgu ministrowie właściwi ds. administracji publicznej krajów członkowskich EUPAN przyjęli rezolucję nt. wzmocnienia europejskiego dialogu społecznego na forum sieci.

W trakcie prezydencji niemieckiej (pierwsza połowa 2007 r.) utworzono grupę *ad-hoc* ds. dialogu społecznego, składającą się z członków EUPAN,

której celem było rozważenie różnych wariantów w zakresie pragmatycznego i efektywnego sposobu prowadzenia dialogu społecznego w ramach EUPAN. W efekcie na 48. spotkaniu dyrektorów generalnych właściwych ds. administracji publicznej krajów członkowskich EUPAN w Berlinie (20–21 czerwca 2007 r.) przyjęto rezolucję nt. dialogu społecznego, zawierającą następujący plan działania:

- dalsze wzmocnienie dialogu społecznego dla centralnej administracji publicznej we współpracy z TUNED,
- przeprowadzenie dwuletniej tzw. fazy testowej rozwoju dialogu społecznego w ramach EUPAN oceniającej ewentualne implikacje wzmocnionego i ustrukturyzowanego nieformalnego dialogu społecznego,
- przeprowadzenie ewaluacji międzyokresowej, czyli po pierwszym roku fazy testowej (w trakcie prezydencji Francji) oraz ewaluacji końcowej, pod koniec 2009 r. (w trakcie prezydencji Szwecji).

11 grudnia 2007 r. w Lizbonie przedstawiciele EUPAN i TUNED podpisali umowę formalizującą postanowienia planu działania.

Faza testowa dialogu społecznego na forum EUPAN 2008–2009

W latach 2008–2009, objętych fazą testową, sprawdzane były różne możliwości rozwoju dialogu społecznego na forum EUPAN. Testowano przede

wszystkim rozwój nieformalnego dialogu społecznego, w ramach którego planowano pogłębienie nieformalnej współpracy przy zastosowaniu elementów charakterystycznych dla formalnego dialogu społecznego, prowadzonego w ramach komitetu sektorowego na podstawie art. 137-139 Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską². Metodami były m.in. udział TUNED w grupie roboczej EUPAN ds. dialogu społecznego, wspólnie realizowane projekty itp.

Najważniejsze efekty fazy testowej rozwoju dialogu społecznego na forum EUPAN to:

- wspólne uczestnictwo przedstawicieli EUPAN i TUNED w międzysektorowym warsztacie nt. zewnętrznych czynników zagrożenia w pracy,
- wypracowanie i podpisanie w grudniu 2008 r. dokumentu *Wspólne stanowisko EUPAN i TUNED dotyczące stresu w pracy w administracji rządowej szczebla centralnego*,
- zrealizowanie przez EUPAN i TUNED wspólnego projektu pn. *Wzmocnienie zaufania w centralnych administracjach rządowych poprzez efektywny dialog społeczny*.

Zewnętrzne czynniki zagrożenia w pracy.

W pierwszej połowie 2008 r. przedstawiciele EUPAN i TUNED wspólnie wzięli udział w międzysektorowym warsztacie nt. zewnętrznych czynników zagrożenia w pracy. Inicjatywa była następstwem podpisanego w 2007 r. pomiędzy partnerami społecznymi (organizacjami związków zawodowych i pracodawców) porozumienia w sprawie przemocy i molestowania w pracy.

Członkowie EUPAN i TUNED podkreślili potrzebę zwrócenia dalszej uwagi na zjawisko przemocy w pracy, a uczestnictwo w warsztacie było dodatkowo okazją zdobycia praktycznych doświadczeń w zakresie wglądu w praktykę prowadzenia formalnego dialogu społecznego.

Stres w pracy w administracji. W trakcie prezydencji francuskiej w Radzie Unii Europejskiej, w Paryżu w grudniu 2008 r. w został wypracowany i podpisany przez przewodniczącego TUNED **Charlesa Cochrane'a** i przewodniczącego EUPAN **Paula Peny'ego** dokument *Wspólne stanowisko EUPAN i TUNED dotyczące stresu w pracy w administracji rządowej szczebla centralnego*³. Dokument był wynikiem ramowego porozumienia międzysektorowego dotyczącego stresu w pracy, podpisanego na szczeblu UE w 2004 r. pomiędzy partnerami społecznymi, tj. organizacjami związków zawodowych i pracodawców.

Obecnie opracowywany jest raport EUPAN i TUNED nt. dobrych praktyk i polityk w zakresie przeciwdziałania stresowi związanemu z pracą. W raporcie, planowanym do publikacji w grudniu br., opisane są m.in. praktyki izb i urzędów skarbowych z Polski.



Ceremonia podpisania *Wspólnego stanowiska EUPAN i TUNED dotyczącego stresu w pracy* przez przewodniczącego TUNED Charlesa Cochrane'a i przewodniczącego EUPAN Paula Peny'ego. Grudzień 2008, Paryż. Fot. EUPAN.

Zaufanie do administracji. W trakcie fazy testowej EUPAN i TUNED zrealizowały wspólnie projekt *Wzmocnienie zaufania w centralnych administracjach rządowych poprzez efektywny dialog społeczny (Improving trust in central government administrations through an effective social dialogue)*, współfinansowany w ok. 80 proc. przez Komisję Europejską. Celem projektu była m.in. identyfikacja i upowszechnienie przykładów dobrych praktyk w zakresie realizacji przez partnerów społecznych wyzwań stojących przed administracją rządową XXI wieku, rozwijanie – w interesie obywateli – lepszego zrozumienia relacji pomiędzy dialogiem społecznym a jakością administracji rządowej oraz wymiana przykładów dobrych praktyk w zakresie doskonalenia wizerunku służby cywilnej, jako warunku zdobywania zaufania obywateli. W efekcie wypracowano i podpisano *Wspólne wnioski EUPAN i TUNED nt. poprawy zaufania do administracji rządowej szczebla centralnego poprzez efektywny dialog społeczny* oraz opracowano studium porównawcze (dalej: *Raport Davida Tarrena*) o roli dialogu społecznego w antycypacji i zarządzaniu zmianą w 15 krajach objętych badaniem⁴.

Ocena fazy testowej dialogu społecznego

W trakcie prezydencji francuskiej (II połowa 2008 r.) Europejski Instytut Administracji Publicznej przeprowadził średniookresową ewaluację pierwszego etapu fazy testowej. Zgodnie z wynikami oceny, przyjęte metody prac EUPAN i TUNED oraz wspólne osiągnięcia pierwszego roku fazy testowej spełniły oczekiwania, jakie stawiały przed nim rezolucje dyrektorów generalnych z czerwca i grudnia 2007 r.

Ostatnim etapem fazy testowej rozwoju dialogu społecznego w ramach EUPAN jest ewaluacja końcowa, przewidziana na drugą połowę 2009 r. Pełniąca obecnie prezydencję Szwecja jest odpowiedzialna za koordynację prac nad wypracowaniem stanowiska dyrektorów generalnych

dotyczącego współpracy ze związkami zawodowymi w ramach EUPAN po 2009 r.

Ewaluacja, w ramach której realizowane jest badanie wśród członków poszczególnych grup roboczych EUPAN, ministrów i dyrektorów generalnych reprezentujących kraje członkowskie na forum EUPAN oraz przedstawicieli TUNED, jest prowadzona przez firmę konsultingową ze Szwecji. Wyniki badania mają być narzędziem EUPAN, umożliwiającym wypracowanie wspólnego stanowiska wśród krajów członkowskich sieci dotyczącego rozwoju dialogu społecznego po zakończeniu fazy testowej.

Zespół Zadaniowy ds. Dialogu Społecznego

W celu wsparcia procesu ewaluacji fazy testowej, prezydencja szwedzka powołała na początku września 2009 r. Zespół Zadaniowy ds. Dialogu Społecznego (ang.: Task Force on Social Dialogue – TF). Zasadniczym zadaniem TF jest wypracowanie projektu decyzji dyrektorów generalnych właściwych ds. administracji publicznej w krajach członkowskich EUPAN i wspólnej rezolucji dotyczącej przyszłości dialogu społecznego na forum sieci, która zostanie przyjęta podczas grudniowego spotkania dyrektorów generalnych.

W pracach Zespołu Zadaniowego aktywny udział biorą przedstawiciele piętnastu krajów członkowskich EUPAN, tj.: Austrii, Belgii, Czech, Danii, Finlandii, Francji, Grecji, Hiszpanii, Holandii, Irlandii, Niemiec, Polski, Portugalii, Szwecji, Wielkiej Brytanii oraz Komisji Europejskiej. Dodatkowo kilka krajów zgłosiło wolę bieżącego otrzymywania informacji nt. kierunku prac prowadzonych w ramach TF.

Poprzez pracę warsztatową, rozmowy na forum grupy, dyskusję z przedstawicielami TUNED i Komisji Europejskiej oraz niezależnymi ekspertami z Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej w Maastricht, rozpatrywano wiele kwestii istotnych przy podejmowaniu decyzji dotyczących ewentualnej formalizacji dialogu społecznego na forum nieformalnej sieci EUPAN. Poruszono kwestie dotyczące m.in.: struktury, organizacji i reprezentacji sieci (przedyskutowano kwestię mandatu dyrektorów generalnych do podejmowania decyzji w ramach EUPAN), a także agendy i tematów prac w ramach EUPAN w przypadku formalizacji, omówiono różnice między sektorowym i międzysektorowym dialogiem społecznym, przedyskutowano procedury, rolę i interesy poszczególnych aktorów dialogu społecznego oraz rezultaty współpracy EUPAN i TUNED w ciągu ostatnich dwóch lat.

W trakcie kolejnych spotkań szczegółowo omówiono opracowane przez członków Zespołu cztery scenariusze dotyczące:

- kontynuacji nieformalnego dialogu społecznego,
- przeprowadzenia drugiej, pogłębionej fazy testowej formalnego dialogu społecznego na forum EUPAN,
- tzw. międzysektorowego dialogu społecznego poprzez członkostwo w europejskim stowarzyszeniu reprezentującym organizacje pracodawców i przedsiębiorstwa z udziałem publicznym oraz przedsiębiorstwa pożytku publicznego (ang. European Centre of Employers and Enterprises providing Public services – CEEP)⁵,
- formalizacji dialogu społecznego.

Ostateczne stanowisko członków Zespołu Zadaniowego zostanie wypracowane w listopadzie br. Decyzja dyrektorów generalnych właściwych ds. administracji publicznej w krajach członkowskich EUPAN odnośnie przyszłości dialogu społecznego na tym forum zostanie podjęta na grudniowym spotkaniu w Sztokholmie.

Przypisy:

¹ Trade Unions' National and European administration Delegation (TUNED) – delegacja związków zawodowych pracowników sektora publicznego utworzona przez European Federation of Public Service Unions (EPSU) oraz Confédération Européenne des Syndicats Indépendants (CESI) do prowadzenia dialogu społecznego z EUPAN.

² Dialog formalny zgodnie z art. 138 i 139 Traktatu WE odnosi się do dyskusji, konsultacji, negocjacji i wspólnych działań podejmowanych przez organizacje partnerów społecznych. W ramach komitetów sektorowych dialog społeczny może przybrać różne formy, np. wspólnych seminariów, przyjęcia rekomendacji partnerów społecznych i wdrażania porozumień.

³ Tekst w wersji polskiej dostępny jest na internetowych stronach Departamentu Służby Cywilnej KPRM pod adresem: <http://www.dsc.kprm.gov.pl/aktualnosci.php?id=9&look=202>

⁴ Test *Wspólnych wniosków* wraz z *Raportem* Davida Tarrena dostępny jest na internetowych stronach Departamentu Służby Cywilnej KPRM pod adresem: <http://www.dsc.kprm.gov.pl/aktualnosci.php?id=9&look=250>

⁵ CEEP jest uznawany przez UE partnerem społecznym do prowadzenia dialogu międzysektorowego, obok takich organizacji jak BusinessEurope (reprezentującej prywatnych przedsiębiorców) i Europejska Konfederacja Związków Zawodowych. Dotychczas siedem centralnych administracji rządowych (członków EUPAN) jest członkiem CEEP i aktywnie uczestniczy w międzysektorowym dialogu społecznym. Kraje EUPAN, które poprzez sekcje krajowe są członkami CEEP, to: Austria, Dania, Finlandia, Holandia, Szwecja, Wielka Brytania i Włochy. Więcej o CEEP na stronie: www.ceep.org.

Katarzyna Dudzik
Radca szefa KPRM w Wydziale Współpracy Międzynarodowej
i Polskiej Prezydencji w Unii Europejskiej
Departamentu Służby Cywilnej KPRM

Prace Zespołu Doradczego ds. Pracowników Samorządowych oraz Służby Cywilnej Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych

Informacja Szefa Służby Cywilnej oraz Departamentu Służby Cywilnej KPRM
nt. współdziałania ze związkami zawodowymi w 2009 r.

Zespół Doradczy ds. Pracowników Samorządowych oraz Służby Cywilnej Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych został powołany Uchwałą nr 34 z dnia 16 lutego 2009 r. w sprawie powołania Zespołu.

Zadania

Zadaniem Zespołu jest wypracowanie i uzgodnienie rozwiązań dotyczących pracowników samorządowych oraz służby cywilnej, a w szczególności: wynagrodzeń, wytycznych ocen kwalifikacyjnych, wartościowania stanowisk pracy, przepisów szczególnych z zakresu prawa pracy, środków na funkcjonowanie służby cywilnej.

Skład Zespołu

W skład Zespołu wchodzi po dwóch przedstawicieli reprezentatywnych (w rozumieniu ustawy o Komisji Trójstronnej) organizacji związków zawodowych (NSZZ „Solidarność”, OPZZ, FZZ) i po jednym przedstawicielu reprezentatywnych (w rozumieniu tej ustawy) organizacji pracodawców (w obecnym składzie Zespołu są to tylko przedstawiciele PKPP-Lewiatan i BCC-ZP), czterech przedstawicieli strony rządowej oraz dwóch przedstawicieli samorządu, wskazanych przez Komisję Wspólną Rządu i Samorządu.

Przewodniczącym Zespołu jest przedstawiciel strony rządowej, wskazany przez przewodniczącego Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych. Obecnie przewodniczącym Zespołu jest **Sławomir Marek Brodziński**, Szef Służby Cywilnej.

Działalność

Inauguracyjne posiedzenie Zespołu odbyło się 6 kwietnia 2009 r. Od kwietnia do listopada 2009 r. odbyło się **10 posiedzeń Zespołu** (6.04.2009 r., 21.04.2009 r., 19.05.2009 r., 16.06.2009 r., 11.08.2009 r., 8.09.2009 r., 15.09.2009 r., 17.09.2009 r., 21.10.2009 r., 3.11.2009 r.)

Zespół zakończy pracę do 31 grudnia 2011 r.

Główne tematy spotkań

W 2009 r. przedmiotem obrad Zespołu Doradczego były:

informacje Szefa Służby Cywilnej dotyczące:

- dodatków specjalnych w służbie cywilnej w 2009 r.,
- wypłaty dodatków specjalnych w służbie cywilnej;

informacja Departamentu Służby Cywilnej KPRM dotycząca stanowiska radców generalnych;

projekty rozporządzeń Prezesa Rady Ministrów:

- o szczególnych uprawnieniach niektórych kategorii członków korpusu służby cywilnej,
- 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.

Z inicjatywy Szefa Służby Cywilnej Zespół omówił także kwestie dotyczące:

- wdrażania aktów wykonawczych do ustawy o służbie cywilnej,
- wynagrodzeń za nadgodziny w służbie cywilnej, w tym propozycję Szefa Służby Cywilnej nowelizacji ustawy o służbie cywilnej w zakresie czasu pracy członków korpusu służby cywilnej i założeń zmiany ustawy o służbie cywilnej w zakresie nadgodzin,
- wstępnych założeń zmian w systemie wynagrodzeń w służbie cywilnej,
- naborów na wyższe stanowiska w służbie cywilnej dla osób pełniących obowiązki dyrektorów w dniu wejścia w życie ustawy o państwowym zasobie kadrowym,
- podziału środków unijnych (Program Operacyjny Kapitał Ludzki).

Ministerstwo Finansów przedstawiło, odnoszące się do korpusu służby cywilnej, informacje dotyczące:

- zmian w funkcjonowaniu urzędów skarbowych – wdrażanie systemu e-Podatki,
- zbierania danych osobowych członków zarządu innych związków zawodowych niż NSZZ „Solidarność”,
- nowelizacji ustawy budżetowej na 2009 r. w zakresie służby cywilnej,
- przeprowadzanych konkursów na dyrektorów i naczelników urzędów skarbowych,
- projektu ustawy budżetowej na 2010 r. w zakresie służby cywilnej,
- wprowadzenia ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (likwidacja jednostek gospodarki pozabudżetowej – skutki pracownicze).

Ponadto Zespół Doradczy:

zapoznał się z:

- ustawą o pracownikach samorządowych,

- wdrażaniem aktów wykonawczych do ustawy o pracownikach samorządowych;

omówił informacje dotyczące:

- projektu ustawy o racjonalizacji zatrudnienia w państwowych jednostkach budżetowych i niektórych innych jednostkach sektora finansów publicznych,
- sporu zbiorowego w Śląskim Urzędzie Wojewódzkim,

przedyskutował:

- projekt ustawy o służbie celnej (na podstawie decyzji Prezydium TK),
- informację o stanie prac nad projektem rozporządzenia Ministra Finansów zmieniającego rozporządzenie w sprawie stawek uposażenia zasadniczego w służbie celnej, wysokości oraz

szczegółowych zasad przyznawania i wypłacania dodatków do uposażenia zasadniczego.

Efekty prac Zespołu

W efekcie prac Zespołu Doradczego ds. Pracowników Samorządowych oraz Służby Cywilnej TK ds. Społeczno-Gospodarczych:

- skonsultowano z partnerami społecznymi propozycje rządowe, w wyniku czego zostały one zmodyfikowane, w części uwzględniając przedstawione postulaty,
- zapewniono dialog społeczny w korpusie służby cywilnej i starano się ograniczyć kwestie sporne,
- na bieżąco informowano partnerów społecznych o działaniach organów administracji rządowej.

Do listopada 2009 r. Zespół nie podejmował uchwał.

□

Tabela. Aktywność Zespołów problemowych Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych w 2009 r.

Nazwa Zespołu	2009
Zespół ds. Budżetu, Wynagrodzeń i Świadczeń Socjalnych	13
Zespół ds. Zrewidowanej Europejskiej Karty Społecznej	–
Zespół ds. Prawa Pracy i Układów Zbiorowych	10
Zespół ds. Polityki Gospodarczej i Rynku Pracy	9
Zespół ds. Ubezpieczeń Społecznych	17
Zespół ds. Rozwoju Dialogu Społecznego	4
Zespół ds. Usług Publicznych	3
Zespół ds. Współpracy z Międzynarodową Organizacją Pracy	1
Zespół ds. Funduszy Strukturalnych Unii Europejskiej	5
Zespół Doradczy TK ds. Pracowników Samorządowych i Służby Cywilnej (od 6 kwietnia 2009 r.)	10
Suma	72

□

Struktura Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów

Nowy regulamin organizacyjny DSC

Departament Służby Cywilnej w realizacji zadań wynikających z *ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej* podlega Szefowi Służby Cywilnej **Sławomirowi Markowi Brodzińskiemu**.

25 września 2009 r. dyrektor generalny Kancelarii Prezesa Rady Ministrów **Grzegorz Michniewicz** zatwierdził nowy *Wewnętrzny regulamin organizacyjny Departamentu Służby Cywilnej KPRM*. Departament realizuje zadania określone w *Regulaminie organizacyjnym Kancelarii Prezesa Rady Ministrów*.

Kierownictwo DSC

Departamentem Służby Cywilnej KPRM kieruje dyrektor **Dagmir Długosz** (tel. sekretariatu 694-75-39), przy pomocy:

- zastępcy dyrektora do spraw naboru, wyższych stanowisk w służbie cywilnej oraz spraw organizacyjnych **Marii Reutt** (tel. sekretariatu 694-75-69);
- zastępcy dyrektora do spraw finansowania i zarządzania kadrami służby cywilnej **Wojciecha Zielińskiego** (tel. sekretariatu 694-68-31);
- zastępcy dyrektora do spraw koordynacji projektów i szkoleń **Artura Obłuskiego** (tel. sekretariatu 694-68-76).

Wydziały DSC

W skład departamentu wchodzi:

- Zespół ds. Organizacji Pracy Szefa Służby Cywilnej – koordynator **Anna Monika Borowska**,
- Wydział Naboru w Służbie Cywilnej oraz Kadr Wyższych Stanowisk w Służbie Cywilnej – naczelnik **Joanna Krawczyk**,
- Wydział Systemów i Narzędzi Zarządzania Kadrami Służby Cywilnej – naczelnik **Monika Zaremba**,
- Wydział Systemu Wynagradzania i Finansowania Służby Cywilnej – naczelnik **Hubert Wojtach**,

- Wydział Współpracy Międzynarodowej i Polskiej Prezydencji w Unii Europejskiej – naczelnik **Krzysztof Banaś**,
- Wydział Projektów Systemowych i Koordynacji – naczelnik **Wojciech Michota**,
- Wydział Szkoleń i Finansowania Projektów – naczelnik **Olga Cegła**,
- Wydział Organizacyjny – naczelnik **Jacek Niewiarowski**,
- Wieloosobowe Stanowisko Pracy ds. Analiz Strategicznych i Prawno-Legislacyjnych – radca generalny **Ewa Puzyna**, radca szefa KPRM **Maciej Szmit**,
- Samodzielne Stanowiska Pracy ds. Obsługi Kancelaryjno-Biurowej.

Podstawa prawna funkcjonowania DSC

Departament działa na podstawie:

- *Zarządzenia nr 139 Prezesa Rady Ministrów z dnia 19 grudnia 2007 r. w sprawie nadania statutu Kancelarii Prezesa Rady Ministrów* (M. P. nr 96, poz. 1056, z późn. zm.);
- *Zarządzenia nr 2 Szefa Kancelarii Prezesa Rady Ministrów z dnia 21 lutego 2008 r. w sprawie nadania regulaminu organizacyjnego Kancelarii Prezesa Rady Ministrów*, z późn. zm.;
- *Zarządzenia nr 3 Szefa Kancelarii Prezesa Rady Ministrów z dnia 21 lutego 2008 r. w sprawie zakresu zadań osób zajmujących kierownicze stanowiska państwowe w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów*, z późn. zm.;
- *Ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej* (DzU nr 227, poz. 1505, z późn. zm.);
- *Wewnętrznego regulaminu organizacyjnego Departamentu Służby Cywilnej KPRM z dnia 25 września 2009 r.*

□

Ankieta internetowa

Moje pismo

Aby lepiej dostosować profil „Przeglądu Służby Cywilnej” do Państwa oczekiwań, zapraszamy do udziału w trzecim badaniu internetowym nt. formuły wydawniczej i zawartości pisma.

Zebrane informacje pozwolą nam lepiej poznać Państwa potrzeby, a zawarte w komentarzach

wnioski i propozycje będą dla nas pomocne i inspirujące przy programowaniu kolejnych numerów wydawnictwa.

Ankieta: [Przegląd Służby Cywilnej](#)

Stres nie musi być Twoim wrogiem

Stres jest obecnie bardzo powszechnym i często używanym pojęciem, które znają nawet najmłodsze dzieci. Stresujemy się w domu, w kolejce w sklepie, stojąc w korku w samochodzie lub w autobusie... ale przede wszystkim stresujemy się w pracy. Jesteśmy wówczas spięci, wszystko leci nam z rąk i nic nie wychodzi tak, jak byśmy chcieli, a wtedy jeszcze bardziej się stresujemy i wszystko zaczyna się od nowa...

Centralny Instytut Ochrony Pracy prezentuje badania, z których wynika, że 40 proc. osób badanych w ramach Northwestern National Life określa swoją pracę jako bardzo stresującą. Procent takich osób przebadanych przez Yale University wynosi z kolei 29. Jest to duży odsetek osób, szczególnie, że stres odczuwany przez pracowników ma znaczenie zarówno dla nich samych, jak i dla firmy, w której pracują.

Warunki, które zapobiegają pojawieniu się stresu w pracy:

- wymagania pracy (fizyczne oraz psychiczne) są zgodne z możliwościami pracownika,
- praca jest sensowna, dostarcza właściwej stymulacji oraz daje pracownikowi szansę wykorzystania jego umiejętności,
- role zawodowe (obowiązki, zakres kompetencji) są jasno określone,
- pracownik ma szansę udziału w decyzjach i działaniach organizacyjnych związanych z jego pracą,
- sposób komunikacji w pracy jest klarowny, pracownik ma dostęp do informacji na temat rozwoju jego dalszej kariery,
- pracownik ma możliwość udziału w interakcjach społecznych.

Źródło: Jak przeciwdziałać negatywnym skutkom stresu w pracy? na www.ciop.pl

A co my sami możemy zrobić, aby poradzić sobie ze stresem?

Znamy to słowo i większość osób często go używa, ale czy naprawdę wiemy, czym jest stres i skąd się bierze? Można mówić o trzech podejściach do zjawiska stresu, mianowicie jako: bodźca wywołującego pewien stan emocjonalny, reakcji na jakiś bodziec oraz relacji między osobą i otoczeniem.

Obecnie najbardziej popularne jest ostatnie podejście, a teorię, która się na nim opiera, zaproponowali psychologowie **Richard Lazarus** i **Susan Folkman** („Stress, appraisal, and coping”,

1984). Traktują oni stres jako zjawisko subiektywne, które występuje wówczas, gdy osoba uzna relację ze środowiskiem za zagrażającą lub przekraczającą jej możliwości poradzenia sobie z daną sytuacją.

Rodzaje stresu: dystres i eustres

Warto wiedzieć, że wyróżniamy dwa rodzaje stresu: dystres i eustres. Dlaczego jest to takie ważne? Ponieważ stres nie musi zawsze być zły. Ten, który kojarzy się z nieprzyjemnym uczuciem i często nas paraliżuje, to dystres. Eustres natomiast jest pozytywny i mobilizuje do działania.

W lekkim stresie lepiej się pracuje niż w całkowitym rozluźnieniu. Jak mówi prawo Yerkesa Dodsona, ludzie lepiej wykonują zadania będąc w stanie średniego pobudzenia (np. lekkiego stresu – eustresu) niż kiedy ich pobudzenie jest bardzo niskie albo bardzo wysokie.

Kiedy odczuwany jest pewien optymalny, dla danej osoby, poziom napięcia/stresu, mobilizuje on do działania. Organizm wówczas efektywniej funkcjonuje. Jeśli natomiast poziom pobudzenia jest bardzo niski, to działania są mniej skuteczne, chociażby ze względu na to, że może pojawić się uczucie senności lub znużenia. Podobnie niekorzystny wpływ będzie miał bardzo wysoki poziom pobudzenia. W takiej sytuacji (np. silnego stresu) niemożliwe będzie efektywne wykonywanie zadań, ponieważ trudno będzie się skupić. Można czuć się wręcz obezwładnionym stresem, a wówczas nie jest się w stanie wykonać danej czynności dokładnie i bez pośpiechu.

Sposoby radzenia sobie ze stresem

Najważniejsze jednak, by wiedzieć, jak radzić sobie ze stresem. Starając się opanować stres, można próbować poradzić sobie z problemem, który go wywołuje, albo uporać się z własnymi emocjami.

Skoncentrowanie na problemie. Jeśli np. stresujemy się jakimś wydarzeniem w pracy: spotkaniem z szefem, ważnym telefonem, wystąpieniem publicznym – sposobem na poradzenie sobie z problemem może być odpowiednie przygotowanie się do tego wydarzenia (np. zdobycie odpowiednich materiałów, zrobienie notatek itp.).

Plan pracy. Dobrze jest również przygotowywać sobie plan pracy. Może on dotyczyć danego zadania, jednego dnia lub dłuższego okresu, np. tygodnia (szczególnie jeśli jest wiele zadań do wykonania jednocześnie).

Dzięki przygotowaniu planu pracy łatwiej dostrzec, że dużo rzeczy jest już zrobionych. Poza tym, podzielenie wykonywania jakiegoś zadania na mniejsze części i realizowanie go zgodnie z planem, pozwala zobaczyć, że wywiązujemy się ze swoich

obowiązków, oraz że posuwamy się do przodu. Taka świadomość nastawia pozytywnie do dalszej pracy. Łatwiej będzie również określić, ile pracy jeszcze zostało, i jak powinniśmy rozplanować siły, aby ze wszystkim zdążyć na czas.

Ułożenie planu pracy powoduje również, że zwiększa się poczucie kontroli nad własnymi działaniami. Wiele badań wskazuje, że większe poczucie kontroli sprzyja lepszemu funkcjonowaniu danej osoby. Można to w pewnym sensie porównać do jazdy samochodem – kiedy wszystko kontrolujemy, czujemy się pewnie i spokojnie, natomiast niekontrolowane zdarzenie, np. poślizg, powoduje, że nasza pewność siebie drastycznie się zmniejsza lub zupełnie znika i zaczynamy działać chaotycznie.

Poza tym przygotowanie planu pracy pozwala uniknąć sytuacji, w której wszystko odkładane jest na ostatnią chwilę, kiedy to nie wiadomo już od czego zacząć i „w co włożyć ręce” – taka sytuacja na pewno nie pomoże nam czuć się pewnie i spokojnie.

W celu ułatwienia sobie pracy warto jest również podzielić aktualne zadania według ich ważności czy też pilności wykonania. Daje to pewność, że najważniejsze zadania zostały wykonane, że o niczym nie zapomnimy i możemy zająć się pozostałymi sprawami.

Skoncentrowanie na emocjach. Jest wiele różnych sposobów poradzenia sobie z własnymi emocjami.

Afirmacja. Bardzo prostą metodą jest np. afirmacja. Polega ona na tym, żeby wymyślić sobie jakieś zdanie, które pozwoli na bardziej pozytywne myślenie i zwiększenie wiary w swoje możliwości. Takie zdanie można powtarzać w myślach, na głos lub je zapisywać. Można używać jednego zdania w różnych sytuacjach i/lub zawsze wymyślać nowe. Należy pamiętać, że tylko osobiście stworzone afirmacje dadzą pożądaną rezultat.

Przykład: Jeśli stres jest związany z ważnym spotkaniem z szefem, afirmacja może brzmieć następująco: „Jestem kompetentnym pracownikiem, dobrze przygotowałem się do spotkania, jestem spokojny i pewny siebie, więc działam skutecznie.”

Relaksacja. Inną metodą pozwalającą poradzić sobie ze stresem jest relaksacja. Relaksacja polega na skupieniu się na swoim ciele, na swoich myślach i na tym, co czujemy.

Jest wiele ćwiczeń, które ułatwiają relaksację. Ich głównym zadaniem jest wyrównanie oddechu i rozluźnienie mięśni, dzięki czemu możemy lepiej skupić się na odczuciach płynących z naszego ciała i zacząć je kontrolować. Wiele ćwiczeń relaksacyjnych polega na tym, żeby położyć się wygodnie i spokojnie oddychając, skupić się kolejno na każdej części swojego ciała. Należy przy tym wyobrażać sobie, że ciało robi się coraz cięższe. Skupiając się w ten sposób na swoim ciele

powodujemy, że znika napięcie, mięśnie stają się rozluźnione, a my czujemy się zrelaksowani.

Relaksacja może polegać również na wyobrażaniu sobie siebie w przyjemnym i przyjaznym otoczeniu, gdzie czujemy się zadowoleni i spokojni.

Warto jest również przy wykonywaniu takich ćwiczeń słuchać muzyki relaksacyjnej. Można także słuchać takiej muzyki bez ćwiczeń – również pomaga w pozbyciu się napięcia. Doskonale do tego celu nadaje się muzyka klasyczna.

Pozytywne myślenie. W radzeniu sobie ze stresem pomocne będzie również pozytywne myślenie.

Często słyszy się, że nie ma się co martwić na zapas. W tym prostym powiedzeniu jest więcej prawdy niż można by się spodziewać. Kiedy się czymś stresujemy, warto pomyśleć o tej sytuacji w sposób optymistyczny. Pozwala to poprawić nastroj oraz zwiększyć wiarę we własne możliwości. Takie pozytywne myślenie zwiększa energię w działaniu, a przez to, że nie zamartwiamy się tym, co może się zdarzyć, można więcej uwagi poświęcić wykonywanemu zadaniu.

Potwierdza to psychologiczne zjawisko nazwane samospełniającym się proroctwem. Polega ono na tym, że kiedy o czymś myślimy, to podświadomie działamy w taki sposób, aby się to spełniło. Tak więc myśląc pozytywnie, nie tylko polepszamy swoje samopoczucie, ale również podświadomie działamy w sposób zwiększający szanse na powodzenie. Negatywne myślenie może spowodować, że podświadomie będziemy popełniać błędy, które mogą utrudnić wykonanie zadania.

Aktywność fizyczna. Sposobem na rozładowanie napięcia związanego ze stresem jest również aktywność fizyczna.

Stres powoduje, że nasz organizm jest w stanie gotowości do walki lub ucieczki. Jest to związane z tym, że kiedyś właśnie temu służył fizjologiczny stan organizmu, który nazywamy stresem. Kiedy pojawiało się jakieś zagrożenie, np. groźne zwierzę, reakcje fizjologiczne podnosiły stan alarmu, a człowiek musiał bardzo szybko zdecydować, czy uciekać, czy zostać i walczyć. Dzisiaj często nie ma takiej możliwości, np. kiedy sytuacją stresującą jest ważna rozmowa z szefem. Jest to sytuacja, w której trudno jest podjąć się ucieczki lub walki. Z tego powodu warto jest rozładować napięcie poprzez ćwiczenia fizyczne. Wówczas mięśnie rozluźniają się, spada poziom adrenaliny, a efektem tego jest poczucie spokoju.

Nawet taka drobna czynność fizyczna, jak ściskanie piankowej piłeczki, może pomóc w uwolnieniu się od napięcia związanego ze stresem.

Innym prostym ćwiczeniem, które pomoże w codziennej walce ze stresem w pracy lub po prostu pomoże lepiej się poczuć, jest wykonywanie prostych ruchów głową (w przód, w tył i na boki), tak aby rozluźnić mięśnie karku. Można również zrobić kilka przysiadów, czy po prostu przez chwilę się

poprzeciagać. Ważne, żeby kilka razy w ciągu dnia wstać od biurka i przez 5 minut się poruszać. Pozwoli to odpocząć i rozluźnić się nie tylko naszym mięśniom, ale także naszemu umysłowi. Dzięki temu będziemy mogli wrócić do pracy z nową dawką energii.

Biofeedback. Bardzo ciekawą, ale i skomplikowaną metodą radzenia sobie ze stresem, jest biofeedback. Jest to metoda, w której wykorzystuje się specjalne urządzenie rejestrujące sygnały płynące z naszego ciała. Metoda ta wykorzystuje elektrody, podłączone w kilku miejscach na skórze. Rejestrują one czynność mózgu, napięcie mięśni, puls itp. Wszystkie te czynniki fizjologiczne nie są świadomie dostępne, dlatego trudno jest nauczyć się je kontrolować. Biofeedback pozwala obserwować (najczęściej na ekranie komputera) zmiany w tych czynnościach organizmu. Dzięki temu możemy nauczyć się, w jaki sposób je kontrolować. Zwiększa to możliwości świadomego kierowania reakcjami fizjologicznymi w celu, np., pozbycia się stresu.

Uśmiech. Na zakończenie jeszcze najprostsze lekarstwo na stres, czyli uśmiech. Zachęcam do wykonania małego ćwiczenia, które może wydawać się śmiesznie, ale pokazuje coś ciekawego. Wystarczy wziąć ołówek bądź długopis i zagryźć go lekko w zębach, tak żeby dotykał obu kącików ust. Powoduje to, że nasze mięśnie zaczynają się

układać w taki sposób, jak wtedy, gdy się uśmiechamy, a uśmiechamy się, gdy jest nam przyjemnie, i wtedy nie sposób się stresować! Pamiętajmy, że mamy ogromny wpływ na to, jak stres będzie na nas wpływał. Nie musi być naszym wrogiem, a może się okazać, że zwiększy naszą energię do działania☺.

PODSUMOWANIE:

- Rodzaje stresu: dystres (negatywny) oraz eustres (pozytywny);
- Sposoby radzenia sobie ze stresem: skoncentrowanie na problemie oraz skoncentrowanie na emocjach;
- Metody radzenia sobie ze stresem:
 - ⇒ przygotowanie się,
 - ⇒ plan pracy,
 - ⇒ afirmacje,
 - ⇒ relaksacja,
 - ⇒ pozytywne myślenie,
 - ⇒ aktywność fizyczna,
 - ⇒ biofeedback,
 - ⇒ uśmiech.

Jolanta Widziewicz
Departament Służby Cywilnej KPRM
Magister psychologii,

Absolwentka Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW; ALEJE UJAZDOWSKIE 1/3; 00-583 WARSZAWA

WYDAWCA: SZEFE SŁUŻBY CYWILNEJ

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW – DEPARTAMENT SŁUŻBY CYWILNEJ

REDAKTOR NACZELNY: DAGMIR DŁUGOSZ – DYREKTOR DEPARTAMENTU SŁUŻBY CYWILNEJ KPRM

ZASTĘPCY DYREKTORA: MARIA REUTT, ARTUR OBŁUSKI, WOJCIECH ZIELIŃSKI

REDAKCJA: ZESPÓŁ DS. ORGANIZACJI PRACY SZEFA SŁUŻBY CYWILNEJ

KOORDYNATOR ZESPOŁU – ANNA BOROWSKA, TEL. 22 694 61 22, E-MAIL AMBOROWS@KPRM.GOV.PL

REDAKTOR PROWADZĄCY DOROTA GDAŃSKA, TEL. 22 694 74 20, E-MAIL DGDANSKA@KPRM.GOV.PL

WSPÓŁPRACOWNICY: PRACOWNICY DEPARTAMENTU SŁUŻBY CYWILNEJ KPRM

WYDAWNICTWO.KSC@KPRM.GOV.PL