



Szanowni Państwo!

W 2014 r. mija 25 lat od obrad okrągłego stołu i przelotu demokratycznego. To dobry moment, aby na łamach „Przeglądu Służby Cywilnej” pisać zarówno o kluczowym dla funkcjonowania demokratycznej administracji problemie relacji

między polityką a służbą cywilną, jak i o dobrych praktykach zdobywających uznanie w kraju i za granicą, świadczących o dojrzałości polskiej administracji.

Na s. 5–11 publikujemy relację z konferencji na temat wzajemnych relacji polityków i urzędników w państwach OECD. Tłem do dyskusji o procesie wypracowywania decyzji w Polsce, współdziałania polityków i administracji oraz udziału społeczeństwa obywatelskiego w procesie stanowienia prawa były rozważania na temat zmian społecznych, politycznych i komunikacyjnych na świecie, w kontekście rozwoju technologicznego, Internetu i globalizacji, oraz ich wpływu na relacje sfery polityki i administracji.

Zmienia się otoczenie administracji, ale zmienia się również sama administracja. Odpowiedzią na nowe wyzwania, które wciąż się przed nami pojawiają, są zarówno projekty systemowe prowadzone przez KPRM, jak i procesy modernizacyjne zachodzące w poszczególnych urzędach, propagowane przez PSC jako dobre praktyki zarządzania.

Pracom sprzyjającym tworzeniu bazy dobrych, urzędowych praktyk i upowszechnianiu najlepszych z nich służył m.in. konkurs Szefa Służby Cywilnej pn. „Profesjonaliści w służbie obywatelom” (s. 4). Gratulujemy najlepszym z najlepszych. W bieżącym numerze przedstawiamy projekt jednego z laureatów, Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie, pn. Forum Cudzoziemców w MUW (s. 52–53), doceniony także podczas 7. Konferencji Jakości w Wilnie. W grupie zaprezentowanych wówczas rodzimych projektów znalazły się także, omawiane w bieżącym numerze PSC, przykłady współpracy Ministerstwa Spraw Wewnętrznych z organizacjami pozarządowymi (s. 50–51) oraz

funkcjonowania w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych systemu zarządzania wykorzystującego metody wzorowane na podejściu biznesowym (s. 52–53).

Na dobre praktyki zarządzania, prezentowane w bieżącym numerze, składają się również przykłady wdrażania w urzędach administracji rządowej standardów zarządzania zasobami ludzkimi, ujętych w zarządzeniu nr 3 Szefa Służby Cywilnej z 30 maja 2012 r. Przypomnę, że tematykę monitorowania wdrażania standardów rozpoczęliśmy w poprzednim numerze PSC ([nr 6 z 2013 r.](#)).

O standardach zarządzania w Podlaskim Urzędzie Wojewódzkim w Białymstoku mówi dyrektor generalna urzędu Ewa Wojewódko (s. 19–20). Doświadczeniami ze współpracy Pomorskiego Urzędu Wojewódzkiego w Gdańsku ze Szkołą Wyższą Psychologii Społecznej w zakresie diagnozowania potrzeb i oczekiwań pracowników urzędu dzielą się dyrektor generalna PUW Ewelina Dajnowska-Burkiewicz i prof. Sylwiusz Retowski (s. 21–23). Badanie poziomu satysfakcji pracowników jako jedno z działań w ramach Programu Zarządzania Zasobami Ludzkimi przedstawia Wielkopolski Urząd Wojewódzki w Poznaniu (s. 24–31). O standardach w zakresie komunikacji wewnętrznej czytamy w artykule Podkarpackiego Urzędu Wojewódzkiego w Rzeszowie (s. 32–36). Standardy Ministerstwa Obrony Narodowej w obszarze doskonalenie zawodowego członków korpusu służby cywilnej prezentuje dyrektor generalny Piotr Lis (s. 37–41). Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki w Olsztynie (s. 42–45) opisuje elektroniczny program do zarządzania środkami budżetowymi w WMUW. Dyrektor Izby Skarbowej w Zielonej Górze Piotr Dopierała przedstawia Zintegrowany System Zarządzania w urzędzie (s. 46–49).

Kontynuujemy także [dyskusję](#) nt. statusu urzędnika III RP i naszej grupy zawodowej (s. 12–15). Zachęcamy Państwa do dalszych wypowiedzi i refleksji dotyczących i naszej misji, i zawodu. (Więcej na ten temat także na Niezależnym Portalu Członków Korpusu Służby Cywilnej).

Dagmir Długosz

Dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM
Redaktor Naczelny

SPIS TREŚCI

OD REDAKTORA NACZELNEGO

Dagmir Długosz – Dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM, Redaktor Naczelny s. 1

W ADMINISTRACJI

Konkurs Szefa Służby Cywilnej „Profesjoniści w służbie obywatelom” rozstrzygnięty – Dagmir Długosz, dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM, zastępujący Szefa Służby Cywilnej s. 4

WIZYTY, SPOTKANIA, KONFERENCJE

Politycy a urzędnicy. Relacja z seminarium na temat wzajemnych relacji polityków i urzędników w państwach OECD, 24 stycznia 2014 r. – Dorota Gdańska s. 5

URZĘDNIK III RP – PORTRET WŁASNY

Służba nie drużba – Małgorzata Zych s. 12

WIZERUNEK SŁUŻBY CYWILNEJ

Strona internetowa urzędu, czyli rzecz o wizerunku administracji publicznej – Andrzej Halicki s. 16

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI DOBRE PRAKTYKI

W czołówce rankingu. Z Ewą Wojewódka, dyrektorem generalnym Podlaskiego Urzędu Wojewódzkiego w Białymstoku, rozmawia Wojciech Zieliński, zastępca dyrektora Departamentu Służby Cywilnej KPRM s. 19

Diagnoza postaw i potrzeb pracowników jako podstawa skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi. Współpraca Pomorskiego Urzędu Wojewódzkiego w Gdańsku i Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej w Sopocie – Ewelina Dajnowska-Burkiewicz, dr hab. Sylwiusz Retowski s. 21

Badanie poziomu satysfakcji pracowników jako jedno z działań w ramach Programu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w latach 2010–2013 w Wielkopolskim Urzędzie Wojewódzkim w Poznaniu – Bata Kokocińska s. 24

Komunikacja wewnętrzna w Podkarpackim Urzędzie Wojewódzkim w Rzeszowie. Program eIK, intranet i folder publiczny poczty elektronicznej jako elektroniczne narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi w administracji – Grzegorz Lonc s. 32

„Modelowy” rozwój pracownika – Piotr Lis s. 37

Elektroniczny System Rozliczania Urzędu. Innowacyjny program do zarządzania środkami budżetu państwa w Warmińsko-Mazurskim Urzędzie Wojewódzkim w Olsztynie – Karolina Szymaniuk s. 42

Zintegrowany System Zarządzania w Izbie Skarbowej w Zielonej Górze – Piotr Dopierała s. 46

7. KONFERENCJA JAKOŚCI DOBRE PRAKTYKI

Współpraca z organizacjami pozarządowymi. Godzenie wartości humanitarnych ze skutecznym zapobieganiem nielegalnej migracji – Paweł Michniewicz s. 50

Forum Cudzoziemców w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim w Warszawie – Izabela Szewczyk s. 52

Zarządzanie przez cele w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych – Katarzyna Dejer s. 54

SZKOLENIA W SŁUŻBIE CYWILNEJ

Realizacja szkoleń centralnych w służbie cywilnej w 2013 r. Podsumowanie – Aleksandra Majchrzak, Agnieszka Tomaszewska, Rafał Szymański s. 57

WSPÓŁPRACA BLIŹNIACZA

Zarządzanie projektem *twinningowym* przez kierownika projektu” – Wojciech Gołębiowski s. 62

BADANIA I ANALIZY

Rozwiązania zwiększające mobilność pracowników w administracji uczącej się. Doświadczenia innych krajów – Jowanka Jakubek-Lalik, Robert Chrabąszcz s. 64

CZY WIESZ, ŻE

Administracja polska w okresie powstania styczniowego – oprac. Wojciech Zawadzki s. 69

WARTO PRZECZYTAĆ

Jak usprawniamy administrację publiczną. Publikacja prezentująca efekty projektów wdrażanych przez KPRM – Jakub Jabłoński s. 70

ANGIELSKI W PRACY I W DOMU

Top Tips for Spicing Up the Job – przedruk z Business English Magazine s. 71

WYDAWNICTWO.KSC@KPRM.GOV.PL

Wydawca „Przeglądu Służby Cywilnej” informuje, że zgodnie z przepisem art. 34 ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (DzU z 2006 r. nr 90, poz. 631, z późn. zm.) wykorzystywanie zamieszczanych na jego łamach publikacji lub ich części dopuszczalne jest jedynie pod warunkiem podania ich autorów oraz źródła (imię i nazwisko autora, tytuł publikacji, „Przegląd Służby Cywilnej” nr ..., s. ...).

INFORMACJA DLA AUTORÓW

Redakcja zastrzega sobie prawo skrótów i wprowadzania śródtytułów w nadsyłanych tekstach.
Redakcja nie zwraca niezamówionych tekstów oraz nie wypłaca honorariów Autorom publikowanych materiałów.

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, WOJCIECH MICHOTA, WOJCIECH ZIELIŃSKI

REDAKCJA: WYDZIAŁ KOMUNIKACJI I KOORDYNACJI DEPARTAMENTU SŁUŻBY CYWILNEJ KPRM
NACZELNIK WYDZIAŁU JACEK NIEWIAROWSKI, TEL. 22 694 73 21, E-MAIL JNIEWIAR@KPRM.GOV.PL
REDAKTOR PROWADZĄCY DOROTA GDAŃSKA, TEL. 22 694 74 20, E-MAIL DGDANSKA@KPRM.GOV.PL
WSPÓŁPRACOWNICY: PRACOWNICY DEPARTAMENTU SŁUŻBY CYWILNEJ KPRM

 powrót

Konkurs Szefa Służby Cywilnej „Profesjoniści w służbie obywatelom” rozstrzygnięty



Dagmir Długosz

Dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM, zastępujący Szefa Służby Cywilnej

Szanowni Państwo!

Miło mi poinformować, że konkurs Szefa Służby Cywilnej „Profesjoniści w służbie obywatelom” został rozstrzygnięty. Wśród laureatów i wyróżnionych znajdują się urzędy wojewódzkie i urzędy skarbowe.

Komisja Konkursowa zdecydowała o przyznaniu tytułu *Laureata* I edycji konkursu *ex aequo* trzem urzędom, tj. **Urzędowi Skarbowemu w Sierpcu, Mazowieckiemu Urzędowi Wojewódzkiemu w Warszawie i Urzędowi Skarbowemu w Olsztynie**. Ponadto zdecydowała o wyróżnieniu dobrych praktyk zgłoszonych przez trzy kolejne urzędy: **Urząd Skarbowy w Mińsku Mazowieckim** (wprowadzenie rozwiązań w obsłudze szczególnie przyjaznych dla przyszłych mam), **Kujawsko-Pomorski Urząd Wojewódzki w Bydgoszczy** (wprowadzenie rozwiązań w obsłudze przyjaznych dla osób kompletujących dokumentację do celów emerytalno-rentowych), **Dolnośląski Urząd Wojewódzki we Wrocławiu** (realizacja projektu digitalizacji wniosków paszportowych). Gratulujemy!

Decyzję o organizacji konkursu pn. „Profesjoniści w służbie obywatelom” Szef Służby Cywilnej podjął w 2013 r. W ten sposób nawiązał do organizowanych w minionych latach przez Urząd Służby Cywilnej konkursów na Najbardziej Przyjazny Urząd Administracji Rządowej.

Cele konkursu to:

- zachęcanie do podnoszenia jakości świadczonych przed urzędy usług oraz do poprawy wizerunku i zaufania do administracji rządowej,
- promocja nowoczesnych rozwiązań w zakresie standardów obsługi klienta,
- promocja urzędów, które wyróżniają się na tle innych instytucji poprzez stałe usprawnianie dotychczas wypracowanych standardów obsługi klienta oraz samodzielnie inicjują proklienckie rozwiązania modernizacyjne.

W skład Komisji Konkursowej powołanej do oceny zgłoszeń weszli przedstawiciele administracji

rządowej (Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, Ministerstwa Finansów, Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji), organizacji pozarządowych (Federacji Konsumentów, Instytutu Spraw Publicznych) i samorządu gospodarczego (Krajowej Izby Gospodarczej), Rady Służby Cywilnej oraz Krajowej Szkoły Administracji Publicznej. Skierowanie przez Szefa Służby Cywilnej zaproszenia do udziału w pracach do tych właśnie środowisk wynikało z troski o zapewnienie obecności osób o odpowiedniej wiedzy i doświadczeniu, gwarantujących rzetelną i bezstronną ocenę.

Do pierwszej edycji konkursu przystąpiły 62 urzędy, nadsyłając opisy wdrożonych przez siebie rozwiązań usprawniających obsługę klienta, które ich zdaniem są ważne i zasługują na upowszechnienie.

Ocena zgłoszeń przebiegała dwuetapowo. W pierwszej kolejności oceniano odpowiedzi na pytania z ankiety, badające dostępność informacji o usługach urzędu oraz organizację obsługi klientów, ze szczególnym zwróceniem uwagi na obsługę osób niepełnosprawnych. W drugim etapie oceniano dobrą praktykę wdrożoną przez urząd, posługując się kryteriami innowacyjności, skuteczności oraz powtarzalności i powszechności.



W bieżącym numerze „Przeglądu Służby Cywilnej” przedstawiamy projekt Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie (s. 52–53). System Digitalizacji Wniosków Paszportowych w Dolnośląskim Urzędzie Wojewódzkim zaprezentowaliśmy w numerze [6 z 2012 r.](#) Następne projekty przybliżymy Państwu w kolejnych numerach pisma.

□

← powrót

Politycy a urzędnicy

Relacja z seminarium na temat wzajemnych relacji polityków i urzędników w państwach OECD, 24 stycznia 2014 r.

Kadry jako potencjał strategiczny państwa; relacje politycy – urzędnicy a wykorzystanie tego potencjału. Jak jest? Co można zrobić, żeby było lepiej? Jakie wymagania wiążą się z tym dla polityków, a jakie dla urzędników? To główne tematy dyskusji, która 24 stycznia 2014 r. odbyła się w Ministerstwie Infrastruktury i Rozwoju w ramach „Seminarium na temat wzajemnych relacji polityków i urzędników w państwach OECD”. Seminarium zostało zorganizowane przez Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów we współpracy z Departamentem Europejskiego Funduszu Społecznego Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju oraz Dyrektoriatem OECD ds. Zarządzania Publicznego i Rozwoju Terytorialnego (OECD GOV)¹.



Uczestnicy seminarium. Fot. Patrycja Guz.

Seminarium adresowane było i do polityków, bo to oni podejmują decyzje polityczne, i do urzędników, gdyż ci dostarczają argumentów do ich podjęcia. Uczestnikami sesji były zatem osoby od lat pracujące w instytucjach publicznych (Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Ministerstwo Finansów, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Ministerstwo

¹Seminarium odbyło się w ramach konferencji podsumowującej przegląd polityk publicznych w Polsce, podczas której (23 stycznia 2014 r.) zostały zaprezentowane rekomendacje raportu Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju pt. „Przegląd polityk publicznych w Polsce”. Raport OECD, opracowany na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, zawiera ocenę jakości wdrażania polityk publicznych w Polsce i potencjału instytucji odpowiedzialnych za ich realizację oraz wskazuje pożądane kierunki reform sektora publicznego o charakterze długofalowym. Podczas konferencji przedstawiono najważniejsze wnioski z niego płynące. Omówiono także sposób wdrożenia zaleceń w ramach perspektywy 2014–2020.

Raport „OECD Public Governance Reviews. Poland. Implementing Strategic – State Capability” dostępny jest pod adresem: http://www.efs.gov.pl/AnalizyRaportyPodsumowania/Documents/raport_oecd.pdf.

Spraw Zagranicznych, parlament), pełniąc różne role społeczne (pracowników, urzędników służby cywilnej, szefów, doradców, parlamentarzystów), a także naukowcy i eksperci. Odniesieniem do komentarzy i dyskusji były prezentacje zagranicznych przykładów relacji sfery polityki ze służbą cywilną w Holandii, Kanadzie i we Francji².

Celem seminarium było m.in. zwiększenie efektywności współpracy pomiędzy politykami i urzędnikami poprzez przedstawienie głównych czynników mających na nią wpływ.

Współpraca

Spotkanie otworzył dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM **Dagmir Długosz**, zastępujący Szefa Służby Cywilnej, który powitał gości z zagranicy i z kraju, w tym podsekretarza stanu w Ministerstwie Infrastruktury i Rozwoju **Pawła Orłowskiego**, który objął honorowy patronat nad seminarium. Podziękował OECD za wspieranie działań podejmowanych przez stronę polską w obszarze modernizacji służby cywilnej, przedstawicielom Departamentu Europejskiego Funduszu Społecznego MIR za pomoc w organizacji seminarium, pracownikom DSC KPRM, a także b. Szefowi Służby Cywilnej, ministrowi **Sławomirowi Brodzińskiemu**, który uczestniczył w pracach koncepcyjnych dotyczących zorganizowania seminarium.

Zwrócił uwagę, że głównym celem spotkania będzie przedyskutowanie i przeanalizowanie istotnego elementu w obszarze dobrego rządzenia, jakim są relacje pomiędzy urzędnikami a politykami, zwłaszcza aspektów związanych z komunikacją, nieodzwonnych w procesie diagnozowania i rozwiązywania problemów. Przypomnił, że mija już 25 lat od przełomu demokratycznego i obrad okrągłego stołu. W tym czasie funkcję premiera pełniło 14 osób, mieliśmy 5 regulacji w zakresie służby cywilnej. Służbą cywilną zajmowali się szefowie Urzędu Rady Ministrów, Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, Szefowie Służby Cywilnej. Wydaje się zatem, że pora

²Wystąpienia przedstawicieli OECD: Roela Bekkera, byłego sekretarza generalnego ds. reformy administracji w Holandii, obecnie profesora Uniwersytetu w Leiden w Holandii, Daniela Watsona, dyrektora wykonawczego ds. zasobów ludzkich w administracji kanadyjskiej, oraz François-Daniela Migeon, byłego dyrektora generalnego ds. modernizacji państwa, byłego koordynatora reformy administracji publicznej we Francji, dostępne są stronie internetowej DSC KPRM pod adresem <http://dsc.kprm.gov.pl/aktualnosci/seminarium-nt-relacji-politykow-i-urzednikow-w-panstwach-oecd>.

zająć się nie tylko kwestiami legislacji, która zawsze powinna być doskonała, ale i zagadnieniami dotyczącymi ludzkich postaw, emocji, a czasem i stereotypów, mających istotny wpływ na komunikację i wspólne wypracowywanie decyzji rządowych w ramach współdziałania polityków ze służbą cywilną.

Główne wystąpienie pierwszej części seminarium, „Współpraca pomiędzy politykami a urzędnikami służby cywilnej w Holandii”, przedstawił prof. **Roel Bekker**, były sekretarz generalny ds. reformy administracji w Holandii. Komentarze do wystąpienia wygłosili: **Paweł Orłowski**, podsekretarz stanu w Ministerstwie Infrastruktury i Rozwoju, **Angelina Sarota**, dyrektor Departamentu Prawnego KPRM, **Daniel Watson**, dyrektor wykonawczy ds. zasobów ludzkich w administracji Kanady, **François-Daniel Migeon**, były koordynator reformy administracji publicznej we Francji. Moderatorem sesji był **Martin Forst**, kierownik Wydziału Przeglądu Polityk Publicznych i Partnerstwa OECD.

Prof. **Roel Bekker** prześledził relacje sfery polityki i administracji w Holandii od lat 70. ubiegłego wieku aż po dzień dzisiejszy, zwracając uwagę zarówno na czynniki zewnętrzne, jak i wewnętrzne wpływające na ich zmiany (w tym m.in. zmiany społeczne, rozwój technologiczny, powstanie sektora IT, Internetu itp., globalizację, rozwój mediów, zmiany stylu myślenia i nastawienia sfer rządzących) oraz wytworzenie się – z czasem – pewnej luki komunikacyjnej między obszarem życia politycznego i służbą cywilną, i – w konsekwencji – rozdźwięku między tworzeniem polityki a wdrażaniem jej zapisów.

Odnosząc się do służby cywilnej, podkreślił m.in.:

„... to sama służba cywilna jest odpowiedzialna za rozwój i doskonalenie swojej jakości i wydajności. Urzędnicy mogą podejmować inicjatywy na rzecz reformy obszarów administracji, za które odpowiadają. Jeśli służba cywilna będzie czekać na zachętę polityczną lub inicjatywy polityczne w tym zakresie, można być więcej niż pewnym, że wyniki nie będą zadowalające. Politycy nie są zasadniczo zainteresowani wypracowaniem długoterminowej jakości służby cywilnej; interesuje ich tylko jej wielkość, koszty utrzymania i lojalność wobec polityków będących w danej chwili u władzy. Służba cywilna powinna inwestować w rozwój swoich tradycyjnych wartości, takich jak neutralność, kompetencje i zdolność mówienia władzy prawdy. Oznacza to również, że służba cywilna winna inwestować w rygorystyczny i uczciwy proces selekcji i rekrutacji, aby mieć pewność, że wybrani zostaną najlepsi i najbardziej kompetentni – i otrzymają godziwe wynagrodzenie. Należy ponadto inwestować w dodatkowe programy szkoleniowe, aby rozwijać ich umiejętności i pokazać, czym tak naprawdę jest życie w naszej wielkiej wiosce.”

Wyraził głębokie przekonanie, że inwestowanie w jakość współpracy między politykami i urzędnikami, a także podejmowanie inicjatyw zmierzających

do udoskonalenia funkcjonowania służby cywilnej – zwłaszcza „od środka” – w znacznej mierze przyczyni się do poprawy jakości działań rządu.

Nawiązując do problemów zarysowanych przez prof. Roela Bekkera, podsekretarz stanu w MIR **Paweł Orłowski** zwrócił m.in. uwagę, że we współczesnym świecie, globalizacji, rozwoju nowych technologii, mediów, należy zwrócić uwagę na kwestię partycypacji publicznej w procesie komunikacji (konsultacje społeczne, współdecydowanie) i – niezależnie od udziału mediów – angażować obywateli, interesariuszy do procesu wypracowywania i podejmowania decyzji, a zatem – w jakimś sensie – dzielenia się odpowiedzialnością. Być może dzięki takiemu bezpośredniemu kanałowi komunikacji, dzięki zaangażowaniu w podejmowanie decyzji, obywatele będą mieli wiedzę na temat tego, jakie powody kierują decyzjami polityków i urzędników. Zaakcentował również, że rozwiązaniem, które pomogłoby podejmować lepsze decyzje, zbliżałoby świat polityki i administracji, służby cywilnej, jest – wskazywana także w rekomendacjach raportu OECD – dobra ocena skutków regulacji.

Duże zainteresowanie uczestników konferencji wzbudziła wypowiedź dyrektor Departamentu Prawnego KPRM **Angeliny Saroty**, która zwróciła uwagę m.in. na przenikanie się – w niektórych przypadkach – grupy polityków i wysokich urzędników. Jak wyjaśniła, w przeszłości mieliśmy ostre rozgraniczenie pomiędzy politykami a wysokimi urzędnikami, natomiast w ciągu ostatnich 30 lat dokonuje się powstawanie nowej grupy, w niemieckiej służbie cywilnej zwanej polityczną służbą cywilną. Jak stwierdziła, na pewnych wysokich stanowiskach oprócz urzędniczego profesjonalizmu wymagane jest też zaufanie między ministrem a dyrektorem generalnym, jako istotny element wzajemnego współdziałania i wspólnego realizowania celów. To rozwiązanie – dodała – stosowane jest w rozwiniętych demokracjach (w Niemczech, we Francji), ale może być niebezpieczne w demokracjach, które dopiero powstają.

Dyrektor Angelina Sarota zwróciła także uwagę na rolę komunikacji pomiędzy politykiem a urzędnikiem w procesie wypracowywania decyzji (urzędnik powinien przedstawić ministrowi skutki możliwych do podjęcia działań/rozwiązań i na końcu uzgodnić z nim decyzję), a także na kwestię funkcjonowania gabinetów politycznych i grupy doradców w kontekście odpowiedzialności/rozzliczalności za proponowane rozwiązania.

Jakub Skiba, wieloletni urzędnik państwowy, z Narodowego Banku Polskiego, przypomniał, że temat relacji między politykami i administracją jest w Polsce dyskutowany z różnym natężeniem od ponad 20 lat. Sceptycznie odnosząc się do wypowiedzi dyrektora A. Saroty nt. politycznej służby cywilnej, zwrócił uwagę, że gabinety polityczne grupują ludzi, którzy mają doskonały kontakt z politykami, ale są to przeważnie ludzie młodzi, którzy widzą swoją przyszłość raczej w perspektywie

politycznej, podczas kiedy służba cywilna opiera się na regule merytokracji, gdzie podstawowe znaczenie ma profesjonalizacja. Zatem sztuka funkcjonowania administracji polega na umiejętności dialogu pomiędzy politykami, którzy zdobywają poparcie społeczne w drodze wyborów, a tą właśnie sferą profesjonalną, która jest zwolniona z obowiązku uczestniczenia w grze politycznej, natomiast ma się przygotowywać do jak najlepszego wypełniania obowiązków. Gabinety polityczne są zatem trzecią sferą, która ma umożliwiać kontakt między politykami a urzędnikami.

Prof. **Grzegorz Rydlewski** z Uniwersytetu Warszawskiego zwrócił uwagę, że trzeba dostrzegać różnice między trzema stanami:

- patologicznego wymieszania polityki i administracji – wtedy mamy zawsze dominację polityki,
- osłabienia zdolności zasobów przez izolację tych dwóch grup – przez brak miejsc merytorycznego spotkania³,
- współdziałania wzmacniającego synergię wewnątrz systemu kadr, ale bez zmiany ról.

Dodał, że kiedy dyrektor A. Sarota posiłkowała się pojęciem politycznej służby cywilnej niemieckiej, to – jak sądzi – myślała o dyrektorach generalnych i dyrektorach departamentów, którzy muszą spełniać wszystkie wymagania służby cywilnej, merytoryczne, ale z drugiej strony, których minister może usunąć z przyczyn wynikających z braku tzw. zdolności współdziałania.

Paweł Chorąży, dyrektor Departamentu Europejskiego Funduszu Społecznego w Ministerstwie Infrastruktury i Rozwoju podkreślił, że zadaniem urzędnika służby cywilnej jest tak przekładać idee polityczne na czynności zarządcze, by odbywało się to z należytą starannością. Dodał, że we współczesnym świecie mediatyzacji, Twittera i Facebooka, myślenie tylko w kategoriach politycy – urzędnicy jest już myśleniem nieco przestarzałym, ponieważ jest wielu aktorów życia publicznego, którzy do udziału w życiu publicznym, współzarządzania i współdecydowania, powinni być zaangażowani.

Głos w dyskusji zabrała także **Claudia Torres-Bartyzel**, dyrektor Departamentu Funduszy Strukturalnych w Ministerstwie Edukacji Narodowej, która – odnosząc się do kontaktu urzędników z politykami – zwróciła uwagę na konieczność spełniania przez urzędników roli przewodników polityków po „świątyni prawa”, a nie strażników dostępu do tej świątyni.

Dyrektor generalna Ministerstwa Sprawiedliwości **Wiesława Chojnacka** podkreśliła wagę komunikowania przez rząd celów i priorytetów, które rząd przed sobą stawia, monitorowania stopnia osiągania tych celów i komunikowania wyników. Zwróciła m.in.

³Szerzej na ten temat w relacji z czwartej części spotkania.

uwagę, że kiedy urzędnicy będą wiedzieć, ku czemu zmierzają, łatwiej będzie budować zaufanie pomiędzy politykami i administracją.

Podsumowując tę część obrad, dyrektor DSC KPRM **Dagmir Długosz** zachęcał, by w dalszej części, omawiając relacje polityków z urzędnikami, nie ograniczać się wyłącznie do kwestii prawnych, a szukać rozwiązań w obszarze psychologii, psychologii zarządzania, zarządzania, odnoszących się do budowania współpracy, komunikacji. Przypomniał, że do nowego kodeksu służby cywilnej została wprowadzona, obok tradycyjnej neutralności politycznej, zasada lojalności, która jest rozumiana jako lojalność wobec Rzeczypospolitej, demokratycznie wybranego rządu i lojalne realizowanie przez służbę cywilną programu rządu.

Odpowiedzialność za zarządzanie

Podczas sesji drugiej, „Politycy, urzędnicy i egzekwowanie odpowiedzialności za zarządzanie – przykład Kanady”, główny referat wygłosił **Daniel Watson**, dyrektor wykonawczy ds. zasobów ludzkich w administracji Kanady. Komentarze do wystąpienia przedstawili: **Paweł Soloch**, ekspert Instytutu Sobieskiego, podsekretarz stanu w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych i Administracji w latach 2005–2007, **Marta Postuła**, dyrektor Departamentu Reformy Finansów Publicznych w Ministerstwie Finansów, i **François-Daniel Migeon**, były koordynator reformy administracji publicznej we Francji. Moderatorem sesji był **Filippo Cavassini**, analityk z Wydziału Przeglądu Polityk Publicznych i Partnerstwa OECD.



Komentarzy wystąpienia dyrektora Daniela Watsona.
Fot. Patrycja Guz.

Daniel Watson przedstawił główne zasady i uwarunkowania systemu politycznego, w jakim funkcjonują wiceministrowie na poziomie federalnym w Kanadzie, kluczowe czynniki kształtujące relacje pomiędzy wiceministrami i ministrami, zakres głównych obowiązków wiceministrów⁴, a także zagadnienia

⁴Wiceministrowie w Kanadzie należą do służby cywilnej.

oceny efektywności ich prac. Podkreślił m.in., że jego środowisko cechuje wysoka rozpoznawalność i przejrzystość działań (nadzór parlamentarny, kontrola mediów, dostęp do informacji, publikowanie w sieci rządowych informacji, np. wewnętrznych raportów z kontroli, raportów ewaluacyjnych, raportów z działalności resortu itd.), oraz że praca ministrów i wiceministrów jest ewaluowana w publicznym i pełnym wyzwań środowisku. Zwrócił uwagę, że sukces rządu jest bardziej prawdopodobny, kiedy ministrowie i wiceministrowie blisko ze sobą współpracują, uznając zarówno swoje oddzielne i odrębne funkcje, obowiązki i rozliczalność, jak i ich wspólne obowiązki związane z opracowywaniem i rozwijaniem agendy ministra i rządu. Podkreślił, że wiceministrowie powinni okazywać chęć ponoszenia odpowiedzialności za podejmowane przez siebie i pracowników resortu decyzje oraz że czynniki, które zwiększają szanse sukcesu wszystkich zainteresowanych, to także bliska i otwarta komunikacja pomiędzy ministrami i wiceministrami, zaufanie i zdolność do angażowania się w czasem trudne dyskusje.

Paweł Solocho, odnosząc się do prezentacji Daniela Watsona przez pryzmat własnych doświadczeń (od urzędnika do wiceministra – zastępcy ministra z nominacji politycznej), zastanawiał się m.in., na ile bezpośredni zastępcy ministra są wykonawcami woli *stricte* politycznej, a na ile merytorystami. Jak powiedział, jego doświadczenia i obserwacja sytuacji w Polsce po 1989 r. wskazują, że w tym obszarze wciąż następuje pewna ewolucja, w wyniku której rola czynnika merytorycznego przy nominacjach politycznych wzrasta. Wynika to między innymi z rozwoju sytuacji na świecie i uczestnictwa naszego kraju w instytucjach międzynarodowych.

Kontynuując dyskusję, która wywiązała się po prezentacji prof. Roela Bekkera, Paweł Solocho zwrócił uwagę, że jeśli mówimy o politycznej warstwie administracji, czy poszczególnych ministerstw, to należy odnotować, że inną funkcję pełnią doradcy, a inną podsekretarze stanu. Podsekretarz stanu to osoba, która ponosi odpowiedzialność za swoją pracę, również formalnoprawną, jeśli jest obdarzona odpowiednimi pełnomocnictwami ze strony ministra. Jest postacią widoczną, jedną z twarzy rządu, tłumaczy posunięcia ministra i podległego mu urzędu obywatelom. Zwrócił też uwagę, że wraz z upływem czasu (po 1989 r.), rosnącymi wymaganiami merytorycznymi, odpowiedzialności politycznej, przy nie za wysokim wynagrodzeniu, stanowisko to staje się coraz mniej atrakcyjne dla potencjalnych kandydatów.

Proponując postulaty do rozważenia, za kwestię podstawową uznał regulację gwarantującą urzędnikom, którzy obejmują stanowiska podsekretarzy stanu i – jak powiedział D. Watson – *dają odważne rady i odważnie realizują politykę rządu*, powrót do administracji (bezpieczeństwo) po zmianie rządu, z czym związane jest również zagwarantowanie realizacji projektów, których wykonanie nie mieści się w przedziale kadencji jednego rządu. Zwrócił

uwagę, że należy też powtórnie zastanowić się nad rolą podsekretarza stanu jako łącznika między sferą administracyjną, wykonawczą a światem polityki. Wydaje się – dodał – że rozwiązania kanadyjskie mogłyby stanowić dla nas jakiś drogowskaz – podsekretarz stanu jako urzędnik z mianowania politycznego, zobowiązany do lojalności wobec polityki rządu, a nie wobec polityki konkretnego ugrupowania politycznego.

Marta Postuła, dyrektor Departamentu Reformy Finansów Publicznych w Ministerstwie Finansów, porównała model kanadyjski z modelem polskim w kontekście dochodzenia do osiągnięcia celów. Zwróciła uwagę, że tak, jak w demokracjach rozwiniętych, i w Polsce zmienia się model urzędnika, przed którym stawiane są nowe zadania, zarówno w kontekście współpracy z politykami, jak i transparentości i otwartości na informację publiczną. Mamy natomiast pewien krok do zrobienia w kontekście rozliczania administracji za prowadzone działania. Podkreśliła, że konieczna jest zmiana systemu zarządzania w kierunku wyposażenia administracji publicznej w narzędzia dyskusji z politykami nt. sposobu i ścieżek dochodzenia do celu oraz spodziewanych efektów wyboru poszczególnych wariantów realizacji zadań (konieczne są także odpowiednie narzędzia informatyczne).

Jak podsumowała, musimy nakładać na urzędników odpowiedzialność, ale musimy również tworzyć narzędzia, które będą im pozwalały zakładać cele osiągnąć. Musimy także oceniać ryzyko wykonania celu na każdym poziomie jego realizacji.

Zarządzanie modernizacją

Podczas sesji trzeciej, „Politycy i urzędnicy: zarządzanie modernizacją administracji publicznej we Francji”, doświadczenia z okresu przygotowywania reformy administracji publicznej we Francji przedstawił **François-Daniel Migeon**. Wystąpieniu towarzyszyły wypowiedzi komentatorów: **Agnieszki Kozłowskiej-Rajewicz**, sekretarz stanu w KPRM, pełnomocnik rządu ds. równego traktowania, **Roberta Bartolda**, dyrektora generalnego Ministerstwa Edukacji Narodowej, i **Daniela Watsona**, dyrektora wykonawczego ds. zasobów ludzkich w administracji Kanady. Dyskusję moderował **Adam Knelman Ostry** z Wydziału Przeglądu Polityk Publicznych i Partnerstwa OECD, szef projektu pn. „Przegląd Polityk Publicznych”.

Były koordynator reformy administracji publicznej we Francji **François-Daniel Migeon** omówił kluczowe czynniki sukcesu dokonywanych zmian, czynniki sprzyjające partnerstwu opartemu na zaufaniu na poziomie programu zmian i na linii minister – wiceminister, a także skutki (reformy) dla układu relacji. Podkreślił, że aby odnieść sukces w ramach zarysowanego partnerstwa opartego na zaufaniu, należy ponosić wspólną odpowiedzialność, która ma fundamentalne znaczenie dla poczucia, że wszyscy

pełnimos służebną rolę, pracując na rzecz wspólnego, wieloletniego dobra narodu, które jest ponad każdą polityczną partią.

W swoim komentarzu **Agnieszka Kozłowska-Rajewicz**, sekretarz stanu w KPRM, pełnomocnik rządu ds. równego traktowania, odniosła się m.in. do uwag François'a-Daniela Migeon na temat przywództwa i zaufania. Jak powiedziała, są one zbieżne z polską refleksją. My również czujemy – dodała – że współpraca i wspólnota administracji i polityków są bardzo istotne. Administracja, politycy i parlament są symbolem państwa, uosabiają państwo. Jest zatem bardzo ważne, żeby mówili jednym głosem, żeby się wzajemnie rozumieli i żeby między nimi nie było konfliktów. Podkreśliła kwestię zaufania i efektywności współpracy, na którą składają się takie czynniki, jak rozumienie celów i zaangażowanie. Zwróciła także uwagę na konieczność wypracowywania modeli współpracy polityków z wiceministrami powoływanymi przez ministra i ze służbą cywilną. Dodała, że proces budowania współpracy między politykami i administracją jest istotny i kluczowy dla budowania dobrego państwa.

Dyrektor generalny Ministerstwa Edukacji Narodowej **Robert Bartold** mówił o współpracy polityków z administracją z perspektywy urzędnika służby cywilnej współpracującego z wieloma politykami. Podkreślił konieczność ciągłej pracy nad relacją służby cywilnej, czy – szerzej – administracji, i sfery politycznej. Odnosząc się do problemu braku zaufania polityków do administracji, zwrócił uwagę nie tylko na budowanie relacji z politykami i owego wzajemnego zaufania, ale i na wspólną pracę polityków i administracji nad budowaniem dobrej administracji. Jak powiedział, potrzebny jest konsensus pomiędzy osobami z różnych opcji politycznych i zdecydowanie się na to, że jedyną szansą na to, żeby dobrze realizować swoje programy, jest wspólna praca nad tym, by mieć dobrą administrację.

Dyrektor **Paweł Chorąży** (Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju) odnosząc się do kwestii zaufania polityków do urzędników, zwrócił uwagę, że na zaufanie trzeba sobie zapracować. Trudno oczekiwać od polityków, że nie będą dokonywać zmian w służbie cywilnej, jeżeli działa nieefektywnie.

Jak budować relacje polityków i służby cywilnej w Polsce?

Następnie odbył się panel z udziałem osób pełniących funkcje ministerialne i kierownicze w polskiej służbie cywilnej. Uczestniczyli w nim: **Tomasz Jędrzejczak**, sekretarz stanu w KPRM, **Jan Pastwa**, dyrektor Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, Szef Służby Cywilnej w latach 1997–2006, **Julia Pitera**, poseł na Sejm RP, przewodnicząca sejmowej Komisji Administracji i Cyfryzacji, sekretarz stanu w KPRM w latach 2007–2011, **Krzysztof Szczerski**, poseł na Sejm

RP, w 2007 r. podsekretarz stanu w MSZ. Moderatorem panelu był prof. **Grzegorz Rydlewski**, w 1997 r. Szef Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, w latach 2001–2004 szef doradców politycznych premiera.

Odnosząc się do swojej wypowiedzi z wcześniejszej części spotkania i kwestii właściwego kształtowania relacji między politykami i urzędnikami, prof. **Grzegorz Rydlewski** zaproponował, by ustalić optymalne miejsce między stanem patologicznego wymieszania dwu sfer a izolacją prowadzącą do osłabiania zdolności działania administracji, tj. takie miejsce ich współdziałania w zakresie kadr, które może wzmacniać synergię wewnątrz systemu administracji. Postawił tezę, że należy zwiększyć efektywność, skuteczność i użyteczność działania administracji, bez względu na to, jak ją oceniamy, i zachęcił, by z tego punktu widzenia spojrzeć na kadry administracji jak na potencjał strategiczny państwa. Sugerował, by nie koncentrować się już na procesach, które zachodzą w administracji (odnoszących się do jej zawodowego charakteru, rzetelności, bezstronności, neutralności politycznej), a skupić się (postulatycznie) na takich zagadnieniach, jak efektywność, skuteczność, trwałość wyniku i użyteczność. Zachęcał, by podjąć próbę odpowiedzi na pytania: jak jest dzisiaj? co jest możliwe, aby to, co jest, poprawić? jakie wymagania stawia to przed urzędnikami zawodowymi i przed politykami? Bo – jak podkreślił – jeśli nadamy określony kształt pojęciu profesjonalizm, to ów profesjonalizm musi być po obu stronach (profesjonalne przygotowanie urzędnika do kontaktu z politykiem, profesjonalne przygotowanie polityka do kontaktu z urzędnikiem).

Zaproponował, by w dyskusji – oprócz kwestii polityków i zawodowych urzędników – uwzględnić także tzw. trzeci człon, czyli zewnętrznych ekspertów (ekspert/lobbista/specjalista), aspekt czasu (okres zmian – jeszcze ustrojowych, już modernizacyjnych i obecnie antykrzysowych), a także by „mechanizm polityk – urzędnik” przygotować do zarządzania zmianą, zarządzania ryzykiem w obecnie występujących warunkach naruszonej równowagi i zasadniczej zmiany komunikacyjnej, gdzie kategoria czasu rzeczywistego nabiera nowego znaczenia.

Prof. G. Rydlewski zwrócił także uwagę, że ten stan rzeczy łącznie pewne tradycyjne układy między tym, co było polityką, i tym, co było tylko wykonawstwem, a także że obecnie wykonawstwo w większym stopniu niż poprzednio uzyskuje walor znaczenia politycznego. Podkreślił także, że nie można rozmawiać o relacjach polityk – urzędnik w Polsce, nie dostrzegając tego, co można by nazwać środowiskiem totalnej opozycyjności. Jak powiedział, na zapleczu tych relacji mamy układ polityczny, którego potencjał wspólnotowy jest ograniczony przez podziały, w którym zdolność generowania pewnych ocen, postaw, postulatów, kierunków wspólnych jest dość ograniczona.

Podsumowując, zacytował hiszpańskiego badacza administracji Lopeza Rodo, który napisał: „Nie ma rozrodu pomiędzy administracją i polityką. Administracja bez polityki nie miałaby kierunku postępowania, natomiast polityka bez administracji ma inną nazwę – utopii”.

Sekretarz stanu w KPRM **Tomasz Jędrzejczak**, odnosząc się do problemów w relacjach polityków z urzędnikami, zwrócił uwagę na kwestie zaufania, zrozumienia celów działania i konsensusu, a także na procedury administracyjne. Zachęcał do przełamania funkcjonujących wśród urzędników stereotypów związanych z ich obawami w związku ze zmianą władzy, do rozmów z politykami, otwartości. Odnosił się także do mitu gabinetu politycznego, wyjaśniając zasady ich funkcjonowania w obecnym systemie. Jednocześnie poddał pod rozwagę pomysł stworzenia gabinetów eksperckich z osób, które już są zatrudnione w resorcie, na czas trwania misji polityka, przy założeniu, że po jej zakończeniu wracałyby do swoich komórek organizacyjnych na wcześniej zajmowane stanowiska.

Jan Pastwa, dyrektor Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, odnosząc się do trzech stanów zarysowanych przez prof. G. Rydleńskiego, przypomniał, że 1 stycznia 2014 r. minęło 17 lat od ustawowego rozdzielenia w Polsce sfer polityki i administracji (1 stycznia 1997 r. weszły w życie ustawy reformujące funkcjonowanie gospodarki i administracji, ustawa o służbie cywilnej), zatem obecnie możemy już powiedzieć, że grupy te zostały wyodrębnione i formalnie, i faktycznie, choć czasami mamy jeszcze do czynienia z elementami ich pomieszania. Nie wynika ono jednak z braku przepisów czy warunków, ale raczej z mentalności urzędników, braku odwagi do wypowiedzania własnego zdania, presji politycznej. W niewielu miejscach mamy też do czynienia ze stanem izolacji, czyli wykorzystywania podziału na grupę polityczną i urzędniczą do budowania murów, tłumaczenia bezradności, niechęci do działania. Pozostaje pytanie, czy sytuacja, świadomość, mentalność jednej i drugiej grupy dojrzały już do tego, by móc sobie pozwolić na współpracę i synergię? Jak powiedział, to zjawisko już jest, istnieje. Na ile jednak można je ustabilizować, rozszerzyć i instytucjonalizować? Wypowiadając się jako dyrektor KSAP, powiedział, że aby to zrobić, należy jasno sformułować oczekiwania pod adresem obydwu stron, czy nawet trzech stron (w tym ekspertów), dobrze je wszystkim zakomunikować i budować zaufanie, starając się przełamywać izolację, jeżeli już zaistniała. Chociaż czasami trzeba będzie jeszcze próbować wyraźnie oddzielić te grupy od siebie, przekonywać, wspomagać (w tym szkolić), ułatwiać kontakt między nimi i współpracę – dodał. A może zorganizować seminaria, w których wzięliby udział zarówno ministrowie, jak i wysocy urzędnicy służby cywilnej?

Posel **Julia Pitera** zwróciła uwagę m.in. na kwestię mentalności urzędnika administracji i pozytywnych zmian tej mentalności w ciągu ostatnich dwudziestu

paru lat, w tym zmian w procesach komunikowania się urzędników pomiędzy sobą. Jak powiedziała, owej mentalności nie można zadekretować. Oczywiście prawo musi być jak najlepsze, procedury precyzyjne, zakres odpowiedzialności precyzyjnie określony, sankcje za naruszanie przepisów – również, konieczne są standardy, kodeksy etyczne. Jednak proces zmiany mentalności musi jeszcze jakiś czas potrwać.

Posel **Julia Pitera** odniosła się także do kwestii instytucji sygnalisty w urzędach jako instrumentu zapewnienia bezpieczeństwa urzędnikom, którzy mówią o nieprawidłowościach w urzędach i o niewłaściwych relacjach pomiędzy politykami a urzędnikami, w tym ich ochrony przed ewentualnymi pracowniczymi konsekwencjami skorzystania z tego mechanizmu.

Podkreśliła, że gwarancją sukcesu politycznego (jednym z czynników, ale najważniejszym), jest dobre rządzenie. Aby rządzenie było dobre, konieczna jest wysoko kwalifikowana kadra urzędnicza. To jest w interesie państwa. Jeżeli efekty podejmowanych decyzji są pozytywne dla państwa, wtedy partia polityczna, która rządzi, ma szanse na ponowienie swojego wyboru.

Posel na Sejm RP **Krzysztof Szczerski** odwołując się do swoich doświadczeń z pracy w różnych segmentach administracji publicznej, postulował:

- indywidualizację ścieżki rozwoju zawodowego w administracji, w tym w służbie cywilnej, w stopniu większym niż obecnie, z możliwością zaplanowania kariery zawodowej już na starcie (wyboru modelu rozwoju kariery zawodowej), w momencie podjęcia pracy w urzędzie,
- rozdzielenie funkcjonalne korpusu służby cywilnej na obszary, które będą bardziej zróżnicowane, (administracja świadcząca usługi, projektowa, służba dyplomatyczna itd.) i dostosowanie modeli zarządzania do wyodrębnionych segmentów.

Zgodził się z tezą prof. G. Rydleńskiego dotyczącą ograniczonego pola wspólnotowości i postawił pytanie, jak znosić blokady, jak poprzez zniesienie blokad budować kluczowe relacje w administracji publicznej (minister – dyrektor generalny, podsekretarz stanu – dyrektorzy departamentów)?

Zwrócił także uwagę na konieczność dookreślenia statusu urzędów regulacyjnych i zasad powoływania szefów urzędów zdekoncentrowanych, a także na budowanie „czulego” państwa, które jest w stanie reagować na otoczenie (eksperti zewnątrzni, partnerzy społeczni, interesariusze itp.) i dobrze się z nim kontaktować, w sposób profesjonalny.

Dyrektor generalna Ministerstwa Sprawiedliwości **Wiesława Chojnacka** poddała pod rozwagę myśl zainicjowania, w następstwie przeprowadzonej konferencji, szerokiej dyskusji, z udziałem obywateli, o tym jak funkcjonuje państwo i w którym kierunku powinniśmy zmierzać.

Odpowiadając na ten postulat, prof. G. Rydlewski przytoczył m.in. jedną z rekomendacji raportu Przeglądu Polityk Publicznych OECD, mówiącą o tym, że „Premier powinien publicznie zobowiązać rząd do ukończenia reformy administracji publicznej w określonym terminie, w oparciu o ogólnie dostępny harmonogram wdrażania zmian”.

Kontynuując dyskusję, uczestnicy seminarium zwrócili ponadto uwagę na kwestie dotyczące obniżania, zgodnie z regułą demokratyczną, niepewności związanych z potencjalnymi zmianami rządu (dyskusja społeczna), zarządzania zmianą i ewaluacji *ex post*, w tym przepisów prawa.

Podsumowując dyskusję, prof. **Grzegorz Rydlewski** podkreślił m.in., że polska administracja znajduje się

w procesie zmian, a proces ten ma swoje tąpnięcia. Zatem, aby trwał w pożądanym kierunku (na takich warunkach, które można uznać za dobre), musimy nauczyć się zarządzać przyszłością. Aby było to możliwe, konieczne są dobre, instytucjonalne narzędzia strategicznego myślenia.

Dyrektor DSC KPRM **Dagmir Długosz** zapowiedział przygotowanie rekomendacji po przeprowadzonej na seminarium dyskusji. Wraz z kierownikiem Wydziału Przeglądu Polityk Publicznych i Partnerstwa OECD **Martinem Forstem** podziękował zebranym za aktywny udział w spotkaniu.

Oprac. Dorota Gdańska

Radca Szefa KPRM w Departamencie Służby Cywilnej KPRM



Służba nie drużba

**Małgorzata Zych**

Wieloletni pracownik administracji publicznej; specjalistka w zakresie prawa pracy i zamówień publicznych; autorka licznych publikacji i trenerka prowadząca szkolenia.

O pracy w administracji publicznej mówi się wiele. Ci, którzy w niej pracują, mówią różnie. Ci, którzy tylko ją obserwują, z reguły mówią źle. Niemniej jednak w administracji publicznej wciąż chce pracować wiele osób. Dlaczego? Co właściwie motywuje ludzi do tego, by podejmować pracę w administracji publicznej? Dlaczego wciąż mówimy o przeroście zatrudnienia w administracji publicznej? Jakie mamy opinie na temat tego, jak pracują dla nas urzędnicy? Spróbujemy przyjrzeć się faktom. Jeśli już dyskutujemy o administracji publicznej, niech będzie to dyskusja merytoryczna.

W administracji publicznej pracowałam przez większą część swojego życia zawodowego. I wstyd się przyznać, że przez długi czas sama posiłkowałam się obiegowymi opiniami. Wiedzę o administracji uporządkowałam sobie dopiero wtedy, gdy przyszło mi ją przekazywać dalej. Dopiero teraz czuję więc, że przyszedł właściwy czas, by swoje wnioski podsumować, pokazać innym i włączyć się w ten sposób w dyskusję nieco bardziej refleksyjną. Ponieważ moja praca odbywała się głównie w ramach korpusu służby cywilnej, niech więc doświadczenie stąd płynące stanie się główną kanwą rozważań w ramach tego tekstu.

Myślę, że niewiele osób zdaje sobie sprawę z tego, że tak, jak powszechne prawo pracy jest ściśle związane z prawem cywilnym, z którego się wywodzi, tak prawu urzędniczemu – do którego niewątpliwie należą przepisy o służbie cywilnej – blisko jest w ten sam sposób do prawa administracyjnego. A to rodzi określone konsekwencje. Przede wszystkim takie, że „na instytucje prawa urzędniczego składają się dwa rodzaje instytucji: instytucje powszechne (dotyczące wszystkich zatrudnionych, bez względu na źródło regulacji ich sytuacji prawnej) i instytucje odrębne, decydujące o obliczu prawa urzędniczego, zwłaszcza te z nich, które nie mają odpowiednika w Kodeksie pracy”¹. Dla przykładu spójrzmy na art. 100 Kodeksu pracy i art. 76 ustawy o służbie cywilnej. Pierwszy z nich wskazuje podstawowe obowiązki pracownika zatrudnianego w reżimie powszechnego prawa pracy. Drugi, obowiązki zatrudnionych w tzw. korpusie służby cywilnej, do którego należą zarówno

pracownicy zatrudniani na podstawie umowy o pracę, jak i mianowania.

Kodeks pracy:

Art. 100. § 1. pracownik jest obowiązany wykonywać pracę sumiennie i starannie oraz stosować się do poleceń przełożonych, które dotyczą pracy, jeżeli nie są one sprzeczne z przepisami prawa lub umową o pracę.

Ustawa o służbie cywilnej:

Art. 76. 1. Członek korpusu służby cywilnej jest obowiązany w szczególności:

- 1) przestrzegać Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej i innych przepisów prawa;
- 2) chronić interesy państwa oraz prawa człowieka i obywatela;
- 3) racjonalnie gospodarować środkami publicznymi;
- 4) rzetelnie i bezstronnie, sprawnie i terminowo wykonywać powierzone zadania;
- 5) dochowywać tajemnicy ustawowo chronionej;
- 6) rozwijać wiedzę zawodową;
- 7) godnie zachowywać się w służbie oraz poza nią.

To zestawienie wyraźnie pokazuje, że znacznie więcej oczekuje się od tych pracowników, dla których głównymi przepisami dotyczącymi zatrudnienia są te, wynikające z ustawy o służbie cywilnej. A to zdecydowanie nie koniec, bo w stosunku do tych pracowników stosuje się takie instrumenty, nieznanne powszechnemu prawu pracy, jak: ściśle określony przepisami nabór, służba przygotowawcza i pierwsza ocena dla osób rozpoczynających swoją karierę w administracji publicznej oraz ocena okresowa dla członków korpusu zatrudnionych na czas nieokreślony, zawieszenie w pełnieniu obowiązków służbowych, podnoszenie kwalifikacji czy inne specyficzne obowiązki zawodowe. Praca w administracji publicznej, czy dokładniej w służbie cywilnej, wiąże się także z przestrzeganiem pewnych zasad, których nie da się sprowadzić wyłącznie do ram prawnych. Chodzi tu o zasady etyki w pracy urzędnika. Jeśli chodzi o służbę cywilną, to w Polsce wiodące znaczenie w tej materii ma obecnie zarządzenie nr 70 Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2011 r. w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej. W § 1 zarządzenia przedstawiony został katalog zasad służby cywilnej:

- 1) zasada legalizmu, praworządności i pogłębiania zaufania obywateli do organów administracji publicznej;
- 2) zasada ochrony praw człowieka i obywatela;

- 3) zasada bezinteresowności;
- 4) zasada jawności i przejrzystości;
- 5) zasada dochowania tajemnicy ustawowo chronionej;
- 6) zasada profesjonalizmu;
- 7) zasada odpowiedzialności za działanie lub zaniechanie działania;
- 8) zasada racjonalnego gospodarowania środkami publicznymi;
- 9) zasada otwartości i konkurencyjności naboru.

Natomiast w § 13 zarządzenia określone zostały zasady etyki korpusu służby cywilnej:

- 1) zasada godnego zachowania;
- 2) zasada służby publicznej;
- 3) zasada lojalności;
- 4) zasada neutralności politycznej;
- 5) zasada bezstronności;
- 6) zasada rzetelności.

Czy potrafimy sobie wyobrazić tyle różnych obowiązków i zasad w naszej pracy? Tymczasem z badań na temat wizerunku urzędników wciąż nie wynikają zadowalające dla nich wnioski. W październiku 2009 r. w Warszawie ukazuje się ekspertyza pt.: „Analiza badań społecznych na temat wizerunku służby cywilnej oraz opracowanie rekomendacji dla przyszłych działań”, opublikowana przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów². Jej autor, R. Sobiech, wskazuje następujące badania, wykonane do 2009 r., w których pojawiały się zagadnienia związane z funkcjonowaniem służby cywilnej czy administracji publicznej:

- „Urzędnik państwowy w oczach obywatela”, PBS, listopad 1999 r. – badania sondażowe przeprowadzone na zlecenie Urzędu Służby Cywilnej;
- „European Values Study, World Values Study 1999 r. – badania sondażowe, przeprowadzone w polskiej wersji przez CBOS;
- „Polacy o korupcji, lobbingu i kupowaniu ustaw” – CBOS, luty 2003;
- „Służba cywilna w oczach obywatela”, PBS, wrzesień 2005 – badania sondażowe przeprowadzone na zlecenie Urzędu Służby Cywilnej;
- „O uczciwości i rzetelności zawodowej” – CBOS, marzec 2006;
- „O urzędach i urzędnikach w Polsce” – CBOS, październik 2007;
- „Z wizytą w urzędzie” – CBOS, październik 2007;
- „Prestiż zawodów” – CBOS, styczeń 2009;
- „Nepotyzm” – CBOS, maj 2009.

Jeśli chodzi o ogólny wizerunek urzędników administracji publicznej, to wiedzy w tym zakresie dostarczają badania CBOS:

- według badania tej pracowni z 2006 r. („O uczciwości i rzetelności zawodowej”), urzędnicy administracji publicznej są jedną z najgorzej ocenianych grup zawodowych;
- w 2006 r. jedynie 21 proc. badanych pozytywnie ocenia rzetelność i uczciwość zawodową urzędników samorządowych; znacznie niższe oceny są formułowane w przypadku urzędników państwowych wyższego szczebla (14 proc. ocen pozytywnych);
- z badania CBOS opublikowanych w lutym 2003 r. („Polacy o korupcji, lobbingu i kupowaniu ustaw”) wynika, że „czynnikiem wspierającym utrwalenie negatywnego stereo-typu wysokiego urzędnika państwowego jest często spotykane utożsamienie tej kategorii zawodowej z politykami”.

Pesymistyczny obraz administracji publicznej ulega znaczącej modyfikacji w zestawieniu z wynikami badań osób bezpośrednio kontaktujących się z urzędami administracji publicznej:

- badania PBS z 1999 i 2005 r. ilustrują znaczące zadowolenie z działalności urzędów administracji rządowej; w 1999 r. 55 proc. badanych było zadowolonych z załatwienia w urzędzie ostatniej sprawy; w 2005 r. podobne zadowolenie deklarowało 77 proc. badanych;
- pozytywne oceny pracy urzędników nie przekładają się na opinie dotyczące redukcji zatrudnienia w administracji; w 2007 r. 47 proc. badanych przez CBOS uznało, że liczba urzędników w Polsce jest zbyt duża.

Jeśli chodzi natomiast o służbę cywilną, to w ekspertyzie wskazano, iż jedyne spośród ww. badań, dostarczające znajomości służby cywilnej, przeprowadzone na reprezentatywnej próbie ogólnopolskiej, to badanie PBS zrealizowane w 2005 r. na zlecenie USC: „Służba cywilna w oczach obywatela”. Dostarcza ono m.in. następujących informacji:

- w 2005 r. o służbie cywilnej słyszało 45 proc. dorosłych Polaków, przy czym trafną identyfikacją służby cywilnej charakteryzowało się około 16 proc. dorosłych Polaków;
- wiedza o służbie cywilnej kumulowała się w grupach o najwyższym wykształceniu, wśród kadry zarządzającej i pracowników umysłowych;
- podstawowym źródłem informacji o służbie cywilnej były media, a przede wszystkim telewizja.

Najświeższe badanie odnoszące się do społecznej percepcji służby cywilnej pochodzi z drugiej połowy 2011 r. Badanie przeprowadziła firma ARC Rynek i Opinia Sp. z o.o. na zlecenie Departamentu Służby Cywilnej KPRM. Wyniki tego badania zostały zaprezentowane podczas konferencji Szefa Służby Cywilnej, zatytułowanej „Społeczne zaufanie do służby cywilnej – myślenie życzeniowe czy realne wyzwanie”³, która odbyła się w dniu 9 marca 2012 r. Z podsumowania badania ilościowego możemy dowiedzieć się m.in., że:

- w 2011 r. o służbie cywilnej słyszało 40 proc. Polaków, jednak prawidłowe skojarzenia na ten temat ma 32 proc. Polaków;
- wciąż głównym źródłem informacji o służbie cywilnej były media, a przede wszystkim telewizja, przy czym w mediach dominują informacje o negatywnym zabarwieniu, co znacząco wpływa na wizerunek służby cywilnej;
- zdecydowana większość Polaków jest przekonana, że – po pierwsze – urzędników w administracji rządowej jest zbyt wielu (64 proc.), a po drugie – ich zarobki są zdecydowanie wygórowane (61 proc.).

Sprawdźmy zatem, czy Polacy mają rację w powtarzającej się kwestii przerostu zatrudnienia i wynagrodzeń w administracji publicznej, na przykładzie służby cywilnej. Informacji w tym zakresie dostarcza przede wszystkim Główny Urząd Statystyczny⁴ oraz coroczne sprawozdania Szefa Służby Cywilnej. Dane te pochodzą z przedziału czasowego 2007–2011. Według danych GUS-u, w latach tych ogółem odnotowano około 14 milionów pracowników. Sektor publiczny odnotował w przybliżeniu 3,5 mln pracujących, zaś sektor prywatny odpowiednio 10,5 mln pracujących. Konkretyzując te dane, zatrudnionych w tzw. sekcji O – „Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe ubezpieczenia społeczne i zdrowotne” wg Polskiej Klasyfikacji Działalności – PKD 2007, było w tym czasie około 950 tys. osób. A zatem sekcja ta stanowiła mniej niż 7 proc. wszystkich oficjalnie pracujących w tym czasie na rynku. Z kolei ze sprawozdań Szefa Służby Cywilnej za lata 2007–2011 wynika, że liczba członków korpusu służby cywilnej wahała się w tym czasie od około 110 tys. do 123 tys. zatrudnionych, co w 2011 r. dało wynik około 13 proc. szeroko pojętej administracji publicznej. To powoduje, że w stosunku do ogólnej liczby pracujących w tym czasie w gospodarce narodowej zatrudnienie w służbie cywilnej stanowi w istocie bardzo niewielką skalę – mniej niż 1 proc. wszystkich zatrudnionych w całej gospodarce narodowej. Wynika stąd, że w zakresie oceny poziomu zatrudnienia w administracji publicznej, a bardziej szczegółowo – w służbie cywilnej, wciąż posługujemy się obiegową opinią, która nie znajduje potwierdzenia w statystyce. Jeśli chodzi natomiast o wynagrodzenie za pracę w służbie cywilnej to informacji w tym zakresie mogą dostarczyć w głównej mierze analizy i opracowania zorientowane na badanie wewnętrznej sytuacji w służbie cywilnej. I tak, w grudniu 2009 r. w Krajowej Szkole Administracji Publicznej odbywa się konferencja poświęcona problemom dalszego rozwoju zasobów ludzkich administracji w warunkach kryzysu ekonomicznego i finansowego o światowym zasięgu, natomiast w 2011 r. ukazuje się opracowanie pokonferencyjne pt. „Wyzwania rozwoju zasobów ludzkich administracji publicznej w dobie kryzysu ekonomicznego”⁵. W opracowaniu tym można przeczytać między innymi, że „praca w administracji jest atrakcyjna dla osób młodych, rozpoczynających

pracę z uwagi na stosunkowo dobre zarobki, które nie wykazują w przypadku tych osób dużych różnic w porównaniu z sektorem prywatnym. (...) Pracownicy o większym doświadczeniu nie mogą już liczyć na konkurencyjne wynagrodzenie w administracji. Sam awans również bywa problematyczny. To powoduje, iż wielu zdolnych pracowników po zdobyciu dodatkowych umiejętności i doświadczenia zawodowego w administracji decyduje się na odejście i kontynuowanie kariery w sektorze prywatnym.” W podobnym kierunku idą wnioski z diagnozy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, wskazane – we wciąż będącej w fazie projektu – *Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej na lata 2011–2020*⁶, przygotowanej przez Szefa Służby Cywilnej w ramach jego ustawowych obowiązków. Według strategii „w 2010 r. zanotowano wzrost zainteresowania w służbie cywilnej – o jedno miejsce pracy na stanowiskach niebędących wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej ubiegało się średnio 27 kandydatów (w latach 2007–2008 – 14 kandydatów). Niemniej, ze względu między innymi na znaczne różnice w wynagrodzeniach oferowanych wysoko wykwalifikowanym specjalistom i menedżerom wysokiego szczebla w służbie cywilnej i sektorze biznesowym, przyciągnięcie do pracy w służbie cywilnej pracowników o wysokich kompetencjach, specjalistów w określonych dziedzinach nadal może być trudne. Praca w służbie cywilnej może być natomiast atrakcyjna dla osób młodych, rozpoczynających karierę zawodową.” Muszę przyznać, że sama mam tego rodzaju doświadczenia. Swoją karierę zawodową rozpoczęłam bowiem od pracy w jednym z urzędów centralnych, zatrudniającym pracowników do korpusu służby cywilnej. Wraz jednak ze wzrostem moich kwalifikacji oraz sukcesywnym poszerzaniem doświadczeń zawodowych praca ta stawała się dla mnie coraz mniejszym wyzwaniem, a z biegiem czasu wyczerpywały się także instrumenty, których można by użyć do zmotywowania mnie, abym pozostała w służbie cywilnej na dłużej. Ostatecznie służbę cywilną zamieniłam na sektor prywatny, a następnie przeszłam na samozatrudnienie. Nie jest to jednak jak sądzę bardzo powszechny przypadek. W końcu, według danych zawartych w projekcie strategii: (1) wśród członków korpusu służby cywilnej przeważają kobiety (69,9 proc.); (2) większość korpusu stanowią osoby między 30 a 50 rokiem życia (53,3 proc.); (3) biorąc pod uwagę grupy stanowisk w służbie cywilnej, najliczniej reprezentowana jest grupa stanowisk specjalistycznych (47,1 proc.). Wszak według wspomnianego już badania ARC praca w służbie cywilnej czy administracji w ogóle ma pewne wady, jak wskazywane już dość niskie zarobki w porównaniu z sektorem biznesu czy trudna mierzalność efektów pracy, to jednak jest to praca, która odznacza się jednocześnie wieloma zaletami: stabilnością i bezpieczeństwem, równowagą pomiędzy pracą a życiem osobistym, co jest szczególnie ważne dla kobiet (stąd przewaga kobiet zatrudnionych w służbie cywilnej), zapewnionym

rozwojem zawodowym, a nawet prestiżem społecznym. Wprawdzie „wciąż silny jest stereotyp urzędnika – osoby wykonującej łatwą i mało wymagającą pracę, mało kompetentnej, nieżyczliwej petentom, a często też skorumpowanej. (...) Na szczęście, w zderzeniu z rzeczywistością, stereotyp ten powoli odchodzi do przeszłości. Obywatele, załatwiając sprawę w urzędzie, mają nierzadko okazję zobaczyć nowoczesne wnętrza, być szybko obsłużeni dzięki sprawnej organizacji i zetknąć się z kompetentnymi i życzliwymi urzędnikami. Coraz częściej doświadczają poprawy standardu obsługi i dostrzegają profesjonalizm urzędników. Obywatelom łatwo dostrzec analogię do świata biznesu, co wpływa na poprawę wizerunku administracji”.⁷

Przypisy

¹J. Piątkowski [w:] J. Piątkowski, M.K. Kolański, A. Kolański, *Stosunek pracy w administracji publicznej (na tle prawa wspólnotowego)*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 12;

²<http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/65.pdf>;

³<http://dsc.kprm.gov.pl/aktualnosci/konferencja-spoeczne-zaufanie-do-sluzby-cywilnej-myslenie-zyczeniowe-czy-realne>;

⁴http://www.stat.gov.pl/gus/5840_670_PLK_HTML.htm;

⁵<http://www.ksap.gov.pl/ksap/file/publikacje/zasobyludzkie.pdf>;

⁶<http://dsc.kprm.gov.pl/prace-nad-projektem-strategii-zarzadzania-zasobami-ludzkimi-w-sluzbie-cywilnej>;

⁷http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/raport_z_badiani_jakosci_owego_-_obywatele.pdf.

□



Strona internetowa urzędu, czyli rzecz o wizerunku administracji publicznej



Andrzej Halicki

Funkcjonariusz celny z kilkunastoletnim stażem. Ukończył studia na kierunku Zarządzanie, a także studia prawnicze na Uniwersytecie Wrocławskim. Obecnie jest doktorantem z zakresu nauk prawnych oraz aplikantem radcowskim. Interesuje się problematyką związaną z funk-

cjonowaniem administracji publicznej, w tym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Autor licznych publikacji z tego zakresu oraz monografii *Status prawny funkcjonariusza celnego*.

Od nowoczesnej administracji publicznej wymaga się podejmowania działań zmierzających nie tylko do realizacji nałożonych na nią zadań, ale także dbałości o swoich pracowników oraz jej klientów. Cele te można osiągnąć poprzez budowę systemów zarządzania, motywowania czy komunikacji, a także podjęcie czynności zmierzających do poprawy wizerunku urzędu. Pod pojęciem wizerunku należy rozumieć sposób w jaki dana instytucja jest przedstawiana i postrzegana przez otoczenie¹. Synonimem wizerunku są: wyobrażenie, opinia, ocena, wizja, stereotyp, image².

W dobie społeczeństwa informacyjnego wykorzystującego kanały komunikacji elektronicznej rolą organizacji jest zadbanie o funkcjonowanie stron internetowych będących wizytówką urzędu. Analiza portali internetowych prowadzonych przez instytucje prowadzi do wniosku o możliwości podjęcia działań zmierzających do poprawy jakości świadczonych usług.

Celem opracowania nie jest dokonywanie oceny poszczególnych stron internetowych czy tworzenie ich rankingu, lecz zaprezentowanie dobrych praktyk związanych z budową profesjonalnego portalu.

Ogólne informacje dotyczące urzędu

Zestaw danych zamieszczonych na stronie powinien obejmować informacje o:

- siedzibie instytucji (adres, opis i mapka dojazdu),
- godzinach pracy urzędu oraz godzinach przyjęć klientów przez kierownictwo urzędu,
- strukturze organizacyjnej, a także:
- numery telefonów, adres poczty elektronicznej, w tym informacje nt. możliwości złożenia podania z wykorzystaniem platformy e-puap,
- numery kont bankowych.

Standardem jest sporządzenie tych informacji w języku polskim i obcym (zwłaszcza angielskim) oraz ich bieżąca aktualizacja, np. w przypadku czasowych utrudnień związanych z dojazdem do instytucji.

Poprawie wizerunku może służyć zaprezentowanie na stronie www zdjęć kierownictwa urzędu wraz z krótkim CV, obejmującym dane o wykształceniu i ścieżce kariery poszczególnych osób.

Przydatnym rozwiązaniem jest zamieszczenie na stronie interaktywnego formularza, który ułatwia klientowi komunikację z urzędem, bez konieczności korzystania z poczty elektronicznej.

Newsletter

Strona internetowa powinna umożliwiać klientom zaprenumerowanie newslettera, czyli elektronicznego biuletynu informacyjnego wydawanego przez instytucję.

Newsletter stanowi elektroniczne narzędzie gwarantujące odbiorcy, który wyraził chęć jego otrzymywania, bieżącą informację o istotnych aspektach funkcjonowania instytucji, zmianie przepisów prawa, szkoleniach organizowanych przez urząd itp.

Linki, wyszukiwarka

Pod pojęciem linku należy rozumieć elementy strony internetowej odsyłające do innych dokumentów bądź portali internetowych³. Standardem powinno być zamieszczenie linków powiązanych tematycznie z portalem urzędu, zaś kryterium wyboru stanowi ich przydatność dla klienta oraz dążenie do wyeliminowania przypadkowości. Jednocześnie należy unikać zamieszczania zbyt dużej liczby linków, ponieważ taki stan może skutkować przeładowaniem informacji.

Wyszukiwarka pozwala klientowi na szybkie przeszukanie zawartości portalu pod kątem pożądanego danych, a w konsekwencji skrócenie czasu potrzebnego na dotarcie do konkretnej informacji zawartej na stronie. Powinna ona także umożliwiać wpisanie ciągu kilkunastu wyrazów, a nie jedynie krótkiego zwrotu. O wartości portalu decyduje nie tylko zamieszczenie na stronie linków oraz wyszukiwarki, ale również miejsce ich lokalizacji (widoczne na pierwszy rzut oka).

Obsługa osób niepełnosprawnych

Informacje zawarte na portalu nie mogą przyczyniać się do wykluczenia cyfrowego osób niewidzących oraz niesłyszących.

Należy odnotować, iż Polska jest stroną Konwencji ONZ o prawach osób niepełnosprawnych, sporządzonej w Nowym Jorku 13 grudnia 2006 r.⁴ Zgodnie z art. 21 Konwencji Polska powinna podjąć wszelkie odpowiednie środki, aby osoby niepełnosprawne mogły korzystać z prawa do wolności wypowiedzania się i wyrażania opinii, w tym wolności poszukiwania, otrzymywania i rozpowszechniania informacji i poglądów, na zasadzie równości z innymi osobami i poprzez wszelkie formy komunikacji, według ich wyboru, m.in. poprzez dostarczanie osobom niepełnosprawnym informacji przeznaczonych dla ogółu społeczeństwa, w dostępnych dla nich formach i technologiach, odpowiednio do różnych rodzajów niepełnosprawności, na czas i bez dodatkowych kosztów, a także akceptowanie i ułatwianie korzystania przez osoby niepełnosprawne w sprawach urzędowych z języków migowych, alfabetu Braille'a, komunikacji rozszerzonej i alternatywnej oraz wszelkich innych dostępnych środków, sposobów i form komunikowania się przez osoby niepełnosprawne, według ich wyboru.

Z kolei „komunikacja” obejmuje języki, wyświetlanie tekstu, alfabet Braille'a, komunikację przez dotyk, dużą czcionkę, dostępne multimedia, jak i sposoby, środki i formy komunikowania się na piśmie, przy pomocy słuchu, języka uproszczonego, lektora oraz formy rozszerzone i alternatywne, w tym dostępną technologię informacyjno-komunikacyjną (art. 2 Konwencji).

Zatem standardem powinno być zamieszczenie na stronie internetowej instytucji zestawu informacji przydatnych osobom niepełnosprawnym.

Należy do nich zaliczyć dane dotyczące:

- infrastruktury (liczba miejsc parkingowych przeznaczonych dla niepełnosprawnych, specjalnie przystosowane toalety i ich miejsce położenia, podjazdy do budynku dla wózków inwalidzkich itp.),
- posługiwania się językiem migowym przez pracowników instytucji,
- wersji tekstowej strony internetowej przystosowanej dla osób niedowidzących (z kontrastem oraz powiększoną czcionką),
- możliwości odsłuchania informacji.

Należy również rozważyć przeprowadzenie badania strony www urzędu przez osobę z dysfunkcją wzroku. Takie badanie wskazałoby słabe strony portalu oraz umożliwiłoby jego modyfikację w sposób uwzględniający potrzeby osób niepełnosprawnych.

Dostosowanie strony do potrzeb osób niepełnosprawnych nie wymaga skomplikowanych działań ze strony instytucji, a praktyczne informacje są dostępne w internecie⁵.

Język strony internetowej

Informacje zamieszczane na stronie powinny być zrozumiałe dla jak największej grupy odbiorców. Będzie to możliwe w przypadku ich formułowania

w sposób poprawny pod względem stylistycznym i ortograficznym. Używanie zdań skomplikowanych, wielokrotnie złożonych, naruszających zasady interpunkcji może skutecznie zniechęcić odbiorców do korzystania z zasobów portalu.

Prowadzona od kilku lat kampania „Język urzędowy przyjazny obywatelom” odnosi się do każdej formy komunikacji z klientem, w tym również z wykorzystaniem internetu. Celowym byłoby zapoznanie się przez twórców strony z materiałami udostępnionymi na stronie www.jezykurzedowy.pl.

Szata graficzna, kolorystyka strony

Strona powinna być atrakcyjna i przejrzysta dla odbiorcy. Nawet najbardziej precyzyjna i aktualna informacja może okazać się niewystarczająca w przypadku jej niewłaściwego podania. Przelądanie barwami i symbolami utrudnia percepcję, zniechęcając do korzystania z portalu.

Obecność urzędu na portalach społecznościowych

Coraz więcej polskich instytucji administracji publicznej decyduje się na zamieszczenie informacji na portalach społecznościowych. Przykładowo, jak wynika z badania przeprowadzonego przez Fundację ePaństwo⁶, większość ministerstw obecna jest na Facebooku.

Należy jednak odnotować, iż korzystanie z tych form komunikacji z klientem nie zostało uregulowane obowiązującymi przepisami prawa. Z drugiej strony Konstytucja RP (art. 61 ust. 1) gwarantuje obywatelom prawo do uzyskiwania informacji o działalności organów władzy publicznej oraz osób pełniących funkcje publiczne. W praktyce prawo to realizowane jest poprzez udostępnienie klientom danych zamieszczonych w Biuletynie Informacji Publicznej oraz na stronach internetowych urzędów.

Natomiast nie ulega wątpliwości, iż rozwój technologii informatycznych i korzystanie przez znaczną część społeczeństwa z portali takich, jak Facebook, Twitter czy You Tube, będzie skutkowało obecnością na tych forach również instytucji administracji publicznej. To właśnie serwisy społecznościowe wymuszają na urzędach nowy sposób przekazu informacji, oparty na przystępności zarówno pod względem graficznym, jak i językowym.

Wydaje się więc, iż pomimo zaprezentowanych ograniczeń instytucje nie powinny rezygnować z tej formy aktywności, tym bardziej, iż poprzez skojarzenie z nowoczesnością tworzy się wizerunek innowacyjnego urzędu.

Życzenia noworoczne na stronie

Urzędy powinny wykorzystywać każdą okazję do poprawy swojego wizerunku. Zakończenie roku umożliwia zamieszczenie na stronie podziękowań za miniony okres współpracy oraz życzeń noworocznych dla klientów. Taka forma komunikacji stanowi przejaw szacunku dla odbiorcy oraz wpisuje

się w polską tradycję. Ponadto dowodzi, że instytucja również w tym szczególnym okresie pamięta o swoich klientach.

Badanie satysfakcji klientów korzystających ze strony internetowej

Ankiety zamieszczane na stronach internetowych, badające poziom satysfakcji klienta z portalu, powinny odnosić się do poszczególnych, istotnych elementów, np. oceny aktualności informacji, przejrzystości, szaty graficznej itp. Nie spełniają tych cech ankiety sformułowane w sposób ogólnikowy, np. „Stronę internetową urzędu oceniasz: a) bardzo dobrze, b) dobrze, c) średnio, d) źle”. Taki zestaw pytań nie dostarczy instytucji informacji zwrotnej w zakresie elementów, które ewentualnie wymagają udoskonalenia lub poprawy.

Podsumowanie

Większość z zaproponowanych działań nie wymaga znacznych nakładów czasu i środków, natomiast modyfikacja stron internetowych mogłaby stanowić istotny krok w kierunku poprawy wizerunku urzędów. Wskazaniem byłoby zatem przeprowadzenie przez twórców portali ich analizy, w tym wykorzystanie tych dobrych praktyk, które są stosowane przez poszczególne instytucje. Przy budowie profesjo-

nalnej strony należy kierować się zasadą jej atrakcyjności z punktu widzenia potencjalnego odbiorcy.

Przypisy

¹Słownik języka polskiego PWN, *Słownik wyrazów obcych PWN*, Warszawa 2003.

²W. Broniarek, *Gdy Ci słowa zabraknie, Słownik synonimów*, Haroldson Press, Brwinów.

³Słownik języka polskiego PWN, www.sjp.pwn.pl.

⁴DzU z 2012 r., poz. 1169.

⁵Np. raporty i analizy Rzecznika Praw Obywatelskich:

- *Dostępność witryn internetowych instytucji publicznych dla osób niewidomych – raport Rzecznika Praw Obywatelskich*, Warszawa 2010, www.rpo.gov.pl/pliki/12702084070.pdf;
- *Dostępność witryn internetowych instytucji publicznych dla osób z niepełnosprawnościami – analiza i zalecenia*, Warszawa 2013, www.brpo.gov.pl/sites/default/files/Biuletyn%20Rzecznika%20OPraw%20Obywatelskich%202013%2C%20Nr%209%20%5%B9%C3%B3d%C5%82a.pdf.

⁶Raport Fundacji ePaństwo *Państwo w mediach społecznościowych*, Warszawa 2014, www.mojepanstwo.pl/PanstwoInternet/download/Raport_ePanstwo.pdf.

□





W czołówce rankingu

Z Ewą Wojewódką, dyrektorem generalnym Podlaskiego Urzędu Wojewódzkiego w Białymstoku, rozmawia Wojciech Zieliński, zastępca dyrektora Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów

□ Z przeprowadzonego w 2013 r. monitoringu wdrożenia standardów zarządzania zasobami ludzkimi w 64 urzędach administracji rządowej, objętych systemem służby cywilnej, wynika, że Podlaski Urząd Wojewódzki wdrożył wszystkie standardy obligatoryjne ujęte w zarządzeniu nr 3 Szefa Służby Cywilnej z 30 maja 2012 r., a także 90 proc. standardów fakultatywnych, które były zaleceniami, co powoduje, że jest urzędem, który – pod względem ilościowym – najlepiej wywiązał się z omawianych obowiązków. Czy urząd wykonał tak ogromną pracę po wejściu w życie zarządzenia, czy też może duża część procedur funkcjonowała w PUW jeszcze przed wydaniem przez Szefa Służby Cywilnej tego dokumentu?

Cechą charakterystyczną Podlaskiego Urzędu Wojewódzkiego jest poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań i gotowość do wdrażania usprawnień. Wynikiem tego jest tworzenie nowych rozwiązań zarządczych, jeszcze przed wejściem w życie wytycznych ustawowych, czy też wytycznych organów nadrzędnych. Zdecydowana większość procedur w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, które zostały uwzględnione w wytycznych, już funkcjonowała w urzędzie i była niejednokrotnie prezentowana jako dobre praktyki. Urząd uczestniczył aktywnie w Programie Rozwoju Instytucjonalnego, czego efektem było opracowanie *Polityki kadrowej* z pakietem procedur, w tym procedury naboru, polityką szkoleniową, procedurą przeprowadzania ocen. Procedury te były w następnych latach aktualizowane i dostosowywane do zmieniającego się otoczenia prawnego. Urząd uczestniczył również w pilotażu poprzedzającym wdrożenie zasad wartościowania stanowisk pracy. Przed wejściem w życie zarządzenia Szefa Służby Cywilnej w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi opracowane były również procedury przeprowadzania służby przygotowawczej, tworzenia indywidualnych programów rozwoju zawodowego (IPRZ) oraz zasady nagradzania pracowników. Niewątpliwie pojawienie się zarządzenia wymagało ich aktualizacji, weryfikacji i poszerzenia o nowe treści i elementy – na przykład zupełnie nowy dokument to procedura antymobbingowa.

□ Czy PUW zamierza, w najbliższym czasie, wdrożyć także rekomendowane standardy dotyczące stanowisk kierowniczych, np. badanie kompetencji kierowniczych nie tylko u kandydatów na wyższe stanowiska, ale także na pozostałe stanowiska kierownicze; programy szkoleniowe dla menedżerów lub wdrożeniowe dla początkujących menedżerów?

Wychodząc naprzeciw konieczności doskonalenia umiejętności kierowniczych, zorganizowaliśmy cykl szkoleń skierowanych *stricto* do kadry kierowniczej. Ich tematyka dotyczyła metodyki oceny pracowników, tworzenia IPRZ oraz motywowania pracowników. Zorganizowano też warsztaty poświęcone roli kierownika w organizacji. Opracowaliśmy również *Poradnik dla osób kierujących pracownikami*, który został rozpowszechniony wśród naszej kadry zarządzającej poprzez wewnętrzną witrynę intranetową. Stanowi on bazę wiedzy wraz z odniesieniami do przepisów prawa, wewnętrznych regulacji oraz przykładami rozwiązań niezbędnych z punktu widzenia osób zarządzających grupą pracowniczą. W zakresie badania kompetencji kierowniczych podjęliśmy też działania zmierzające do weryfikacji tych umiejętności nie tylko u kandydatów na stanowiska wyższe w służbie cywilnej, ale również aplikujących na stanowiska kierownicze.

□ Jaki – Pani zdaniem – jest bilans korzyści wynikających z wdrożenia standardów w zakresie ZZL i kosztów z tym związanych?

Stałe doskonalenie obowiązujących rozwiązań, kształtowanie mechanizmów pozwalających poprawić sprawność, skuteczność, a przy tym rzetelność i obiektywność instrumentów zarządzania kadrami w urzędach jest przy obecnych uwarunkowaniach na rynku pracy koniecznością. Urzędy administracji rządowej nie mają szans konkurować z sektorem prywatnym w zakresie wynagrodzeń. Mogą natomiast konkurować w zakresie kreowania wizerunku stabilnego pracodawcy, który kieruje się przejrzystymi zasadami w zarządzaniu kadrami, inwestuje w rozwój pracowników i zarządza nimi w oparciu o misję, wizję i powszechnie cenione wartości. Bazując na dotychczasowym doświadczeniu

czeniu, uważam, że ujednoczenie i systematyzowanie podejmowanych działań w zakresie ZZL we wszystkich urzędach tworzy nową platformę do wymiany doświadczeń i wspólnego wypracowywania dobrych praktyk. Od tej pory możemy prowadzić dyskusję z innymi urzędami na tym samym poziomie merytorycznym, co niewątpliwie zaowocuje w przyszłości następnymi usprawnieniami.

Wdrażając standardy, bazowaliśmy na już wypracowanych wcześniej rozwiązaniach oraz opieraliśmy się na potencjale, wiedzy i doświadczeniu pracowników naszego urzędu. Rozwiązania wypracowane przez własnych pracowników są zazwyczaj powszechnie akceptowane i łatwiejsze do wdrożenia niż te, które zostały stworzone przez osoby z zewnątrz.

□ Podlaski Urząd Wojewódzki informuje kandydatów do pracy o wysokości oferowanego wynagrodzenia. Do tej pory jednak większość urzędów nie zdecydowała się na transparentność w tym zakresie. Jakie są – Pani zdaniem – główne bariery?

Przypuszczam, że główną barierą jest obawa przed zniechęceniem aplikujących kandydatów wysokością zarobków na wakuującym stanowisku. W sytuacji konieczności konkurowania z wynagrodzeniami oferowanymi przez sektor prywatny, administracja często stoi w pozycji przegranej. Oczywiście należy pamiętać o nasileniu zjawiska bezrobocia w poszczególnych regionach. Tam, gdzie wskaźnik bezrobocia jest wysoki, chęć zdobycia pracy przeważa nad wysokością oferowanej pensji. Podlaski Urząd Wojewódzki przedstawia informację o płacy w ogłoszeniach i zauważam wiele korzyści z tym związanych. Pierwszą z nich jest znajomość realiów wynagrodzeniowych oferowanych na danym stanowisku i już na starcie obalanie mitów dotyczących wysokich zarobków w administracji. Kolejną zaletą jest zapobieganie sytuacji rezygnacji kandydata z podjęcia zatrudnienia w związku z innymi oczekiwaniami finansowymi, a zatem skrócenie czasu rekrutacji i zapobieganie już na starcie późniejszej fluktuacji kadr.

Ponadto od razu wysyłamy kandydatom jasny komunikat – nie oferujemy wysokich zarobków, ale w zamian za to oferujemy stabilność zatrudnienia, możliwość rozwoju wiedzy i doskonalenia własnych umiejętności, możliwość godzenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym, pracę w instytucji opierającej się na powszechnie cenionych wartościach.

□ Jakich rozwiązań – Pani zdaniem – zabrakło w standardach, a również powinny być wdrażane

w urzędach w celu polepszenia zarządzania zasobami ludzkimi?

Słabością systemu zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej jest brak spójności stosowanych rozwiązań z systemem wynagrodzeń. Stąd też niezwykle ważne jest jak najskuteczniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów finansowych i optymalizacja ich wydatkowania. Istnieje moim zdaniem zbyt słabe powiązanie poziomu wynagrodzeń z efektami pracy. Wskazane jest zatem uwzględnienie instrumentów do pomiaru obciążenia pracą na poszczególnych stanowiskach w urzędach. Ponadto istotnym zagadnieniem jest możliwość wprowadzania rozwiązań umożliwiających większą elastyczność godzin pracy w urzędach, co stworzy pracownikom warunki do godzenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym.

Godnym polecenia rozwiązaniem, które sprawdziło się w Podlaskim Urzędzie Wojewódzkim, jest stworzenie wewnętrznego portalu intranetowego, na którym są zamieszczane informacje w zakresie spraw personalnych i organizacyjnych. Kolejnym rozwiązaniem, do którego zachęcam, jest opracowanie poradnika dla osób kierujących pracownikami, który stanowi kompendium praktycznych wskazówek w zakresie sprawowania funkcji kierowniczej. Ponadto uważam, że istotnym elementem wspierającym zarządzanie zasobami ludzkimi jest odpowiedni system kadrowo-płacowy. Optymalny program komputerowy niewątpliwie skraca proces wyszukiwania niezbędnych informacji. Pozwala na efektywne wykorzystanie czasu pracy w innych obszarach oraz skupienie się na realizacji zadań merytorycznych. Aktualnie posiadamy moduł dotyczący tzw. kadr twardych, który obejmuje swoim zakresem wszystkie działania administracyjno-formalne, tj. zawieranie umów o pracę, dbałość o to, by wszystkie sprawy formalne pracowników realizowane były zgodnie z przepisami prawa, ustalanie i naliczanie urlopów. Trwają również prace nad tzw. modułem kadr miękkich, obejmującym wszelkie zadania, które związane są z zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz dbaniem o wysoką jakość zatrudnionej kadry, począwszy od procesów dotyczących opisów i wartościowania stanowisk pracy, ocen członków korpusu służby cywilnej, po analizę potrzeb szkoleniowych i dbanie o rozwój zawodowy pracowników, które usprawnią pracę, a także zostaną wykorzystane w trakcie tworzenia systemów motywacyjnych.

Dziękuję za rozmowę.

□



Diagnoza postaw i potrzeb pracowników jako podstawa skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi

Współpraca Pomorskiego Urzędu Wojewódzkiego w Gdańsku i Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej
Wydziału Zamiejscowego w Sopocie

Ewelina Dajnowska-Burkiewicz

Dyrektor generalny
Pomorskiego Urzędu Wojewódzkiego w Gdańsku

Dr hab. Sylwiusz Retowski

Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej,
Wydział Zamiejscowy w Sopocie

Skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi poza niezbędną, dobrą znajomością uwarunkowań prawnych, finansowych, organizacyjnych własnej instytucji wymaga również trafnej diagnozy potrzeb i oczekiwań pracowników. Diagnoza ta nie jest możliwa bez prowadzenia regularnych analiz i czerpania z nich wniosków, przekładających się na wdrożenie konkretnych rozwiązań usprawniających pracę urzędu i zwiększających jednocześnie satysfakcję pracowników. Odwołując się do obrazu socjodemograficznego, przygotowywanego regularnie na potrzeby *Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi* realizowanej w Pomorskim Urzędzie Wojewódzkim, osoby tworzące kadrę PUW można opisać w sposób następujący:

Pracownicy PUW to w zdecydowanej większości kobiety – na przestrzeni lat 2009–2012 ich liczba ani razu nie spadła poniżej 70 proc. Ta feminizacja zbieżna jest z rozkładem płci w całym korpusie służby cywilnej w Polsce. Najliczniejszą grupę wśród wszystkich pracowników stanowią także osoby z wyższym wykształceniem (w latach 2009–2012 grupa ta stanowiła zawsze ponad 71 proc.). Z roku na rok coraz bardziej dominująca staje się grupa pracowników w przedziale wiekowym 50 plus (w roku 2009 stanowili oni 35,47 proc., a w roku 2012 już 37,41 proc. wszystkich pracowników). Wskaźnik ten jest nawet znacznie wyższy niż ogólny dla korpusu służby cywilnej¹, co może sugerować, iż PUW jest miejscem pracy szczególnie przyjaznym dla osób w tym wieku. Jednocześnie najliczniejszą grupę pracowników w PUW stanowią osoby ze stażem pracy nieprzekraczającym łącznie 10 lat (w roku 2009 osoby te stanowiły 68,41, w 2012 r. – 62,88 proc.)².

¹Wynosił on 26,9 proc. w 2009 r. i 28,3 proc. w 2010 r. – Załącznik nr 2 do projektu *Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej na lata 2011–2020* z dnia 29.07.2011 r. *Diagnoza zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej*, s.9.

²„Raport z monitoringu i ewaluacji zarządzania zasobami ludzkimi w Pomorskim Urzędzie Wojewódzkim w Gdańsku za rok 2012”.

Dane te odzwierciedlają ogólny obraz grupy pracowniczej i zachodzących w niej zmian. Z punktu widzenia osób zarządzających zasobami ludzkimi interesujące są odpowiedzi na następujące pytania: jakie są głębsze oczekiwania pracowników? jaki jest sposób odbioru przez nich rzeczywistości urzędowej, nastawienie do pracy? jakie są ich potrzeby związane z projektowaniem nowych rozwiązań? oraz czy obraz ten jest od czegoś szczególnie zależny i jak ewentualnie zmienia się na przestrzeni czasu? Odpowiedzi na te pytania przynosi współpraca Pomorskiego Urzędu Wojewódzkiego w Gdańsku ze Szkołą Wyższą Psychologii Społecznej w Sopocie (Wydział Zamiejscowy w Sopocie), która rozpoczęła się w 2012 r. Głównym przyczynkiem do podjętej współpracy była zasygnalizowana wyżej potrzeba głębszego poznania grupy pracowniczej oraz wypracowanie nowego modelu badań prowadzonych dotychczas. Z jednej strony istniała potrzeba dokonania zmian w sposobie prowadzenia badań satysfakcji klienta wewnętrznego, prowadzonych w PUW od 2004 r., które z różnych powodów wyczerpały swoją formułę, z drugiej – potrzeba dopełnienia obrazu analiz prowadzonych przez Biuro Kadr i Organizacji (m.in. w zakresie potrzeb szkoleniowych, danych płynących z ocen okresowych oraz indywidualnych programów rozwoju zawodowego i stopnia ich realizacji) oraz wypracowania narzędzi do analizy obszarów rekomendowanych przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w wytycznych do strategii zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, jak i świadomości etycznej pracowników PUW, poczucia etosu i służebności. Współpraca podjęta ze Szkołą Wyższą Psychologii Społecznej skutkowałą realizacją bardzo inspirującego badania, przeprowadzonego na terenie PUW w okresie od listopada 2012 r. do kwietnia 2013 r. Nad bezpośrednim zaplanowaniem procesu badawczego pracowali: dr hab. **Sylwiusz Retowski** (SWPS), dyrektor generalny PUW **Ewelina Dajnowska-Burkiewicz**, dyrektor Biura Kadr i Organizacji PUW **Ewa Gozdałik**, psycholog PUW **Aleksandra Dębska-Cenian**. Wybrane narzędzia badawcze konsultowane były z kadrą zarządzającą PUW. W bezpośrednią realizację badań, kierowanych przez dr. hab. Sylwiusza Retowskiego, zaangażowana była trójka magistrantów ze Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej oraz trzech pracowników Biura Kadr i Organizacji PUW.

Pierwszą, wartą szczególnego podkreślenia sprawą była frekwencja, jaką udało się uzyskać w badaniu. W sumie zbadano 547 pracowników urzędu (ponad 80 proc. wszystkich pracowników zatrudnionych w PUW!) w trzech dobranych losowo podgrupach (badanie postępowało krocząco – do udziału w nim pracownicy byli losowani i zapraszani, badanie było przeprowadzane raz na kwartał, kolejno w trzech terminach, odbywało się grupowo i było w pełni anonimowe). Frekwencja miała dla badania znaczenie zasadnicze, szczególnie w kontekście możliwości uzyskania wyników zobiektywizowanych. Pomorski Urząd Wojewódzki w Gdańsku w 2009 r. zmienił formułę badań satysfakcji pracowników – od tego czasu prowadzi badanie nakierowane na pozyskanie informacji m.in. na temat: ogólnej opinii o urzędzie, poziomu satysfakcji z pracy, zainteresowania udziałem w szkoleniach, warunków pracy i świadczeniach z nią związanych, relacji z przełożonymi, komunikacji między pracownikami i przełożonymi. Wcześniej, w poprzednich latach, badania przeprowadzali wyłącznie pracownicy urzędu w oparciu o względnie stały kwestionariusz (z dodawanymi pytaniami zmiennymi). Nigdy jednak nie wzięło w nich udziału więcej niż 45 proc. pracowników. W związku z tym zgromadzone dane, dając pewien ogłęd sytuacji, nie odzwierciedlały w pełni warunków oraz atmosfery panującej w urzędzie. Badanie zawsze miało charakter anonimowy, natomiast sam rozkład uzyskanych wypowiedzi sugerował, że udział w nim brali zazwyczaj pracownicy reprezentujący dwie skrajne grupy – najbardziej usatysfakcjonowani z pracy w urzędzie oraz najbardziej sfrustrowani. Powstawało więc pytanie, na ile zebrane informacje odzwierciedlały odczucia i oczekiwania wszystkich pracowników? Natomiast dane zebrane dla Pomorskiego Urzędu Wojewódzkiego podczas badania realizowanego we współpracy ze Szkołą Wyższą Psychologii Społecznej, dzięki liczebności próby dały nie tylko obraz „pracowników urzędu”, ale pozwoliły również zinterpretować wyniki w podziale na trzy główne grupy zawodowe: kadrę kierowniczą, urzędników, pracowników pomocniczych. Co ciekawe, udało się odnaleźć kilka kluczowych obszarów, które w znaczący sposób różnicują pracowników tych grup. Dotyczy to chociażby satysfakcji z pracy: najwyższą ogólną satysfakcję z pracy, z możliwości własnego rozwoju oraz wynagrodzenia, odczuwa kadra kierownicza PUW. Najbardziej zadowoleni ze współpracy z innymi pracownikami oraz z otrzymywanego wsparcia i wskazówek okazali się pracownicy stanowisk pomocniczych. Jeżeli chodzi o wynik ogólny, to w aspekcie satysfakcji z pracy (8 rodzajów) oraz satysfakcji globalnej (1 pytanie), w skali od 1 do 6 pracownicy PUW najbardziej zadowoleni są kolejno z: pewności zatrudnienia (5,48), współpracowników (5,33), niezależności w myśleniu i działaniu (4,73), korzyści z pracy (4,6), dokonań (4,48), wsparcia i wskazówek ze strony zwierzchnika (4,38), osobistego rozwoju (4,28), najmniej z wynagrodzenia

(3,08). Globalna satysfakcja z pracy osiągnęła wynik 4,57.

Podstawowym celem badań, przeprowadzonych w innej niż dotąd formule, była diagnoza postaw i przekonań pracowników PUW. Badanie składało się z części tradycyjnej (papierowe formularze) oraz etapu realizowanego przy użyciu sprzętu komputerowego, zakładającego pracę na specjalnie przygotowanym programie, umożliwiającym pośredni pomiar postaw (tendencje behawioralne) wobec organizacji/institucji. Pozwoliło to nie tylko na zbicie generalnych deklaracji, ale i rzeczywistych postaw pracowników. Deklarowane postawy pozwalają bowiem relatywnie dobrze przewidywać zachowania ludzi, które są świadomie planowane, nie sprawdzają się jednak w przypadku zachowań spontanicznych. Pomiar tendencji behawioralnych jest szczególnie często używany w sytuacjach, w których osoby badane mogą mieć obawy przed ujawnieniem własnych opinii. Ta metoda pomiaru ma za zadanie wyznaczać emocjonalne postawy osoby badanej wobec badanego obiektu. W przypadku pracowników PUW, bez względu na grupę pracowniczą wynik ten ujawnił bardzo pozytywne postawy względem urzędu!

Do badania wprowadzono również nowe obszary, interesujące ze względu na aspekty dotyczące świadomości etycznej pracowników. Skupiono się na analizie, jaki (z trzech rodzajów) typ zaangażowania organizacyjnego jest najbardziej typowy dla pracowników PUW. Badano zaangażowanie afektywne (pojawia się, kiedy pracownik życzy sobie pozostać w organizacji z powodu emocjonalnego przywiązania), normatywne (pochodzi od wartości wyznawanych przez pracownika; pracownik wierzy, że powinien pozostać w organizacji niezależnie od tego, że ma prawo odejść) oraz inercyjne/przetwanie (istnieje, gdy pracownik musi pozostać w organizacji, ponieważ potrzebuje otrzymywanych tam środków finansowych lub nie jest w stanie znaleźć innej pracy). Wśród pracowników PUW najsilniejsze jest – w skali od 0 do 5 – zaangażowanie afektywne (wynik średni 3,41), następnie zaangażowanie inercyjne (2,93) oraz normatywne (2,70). Świadczy to o tym, że w urzędzie najliczniejsza jest grupa pracowników związana emocjonalnie zarówno z tym miejscem, jak i (współ)pracownikami.

Analizie poddano również niepewność pracy. Ilościowa niepewność pracy wyraża towarzyszące pracownikom poczucie zagrożenia utraty pracy, obawę przed utratą pracy; jakościowa niepewność utożsamia zaś zagrożenie utraty ważnych cech posiadanej pracy, obawę przed tym, że wykonywana praca zmieni się na gorsze. Wyniki wykazały, że – w skali od 0 do 5 – w przypadku pracowników PUW silniej odczuwana jest niepewność jakościowa (wynik 2,85) niż niepewność ilościowa (2,32).

W badaniu podjęto również temat, na ile pracownicy PUW postrzegają swoje szanse na nowe zatrudnienie – zarówno wewnątrz urzędu, jak i poza nim. W tym celu przeanalizowano poczucie za-

trudnialności wewnętrznej (poczucie, że można znaleźć inną pracę w tej samej firmie) oraz zewnętrznej (poczucie, że można znaleźć pracę w innej firmie, na rynku pracy). Uzyskany wynik wskazał, że pracownicy PUW nieznacznie wyżej oceniają swoje szanse na uzyskanie zatrudnienia na otwartym rynku pracy niż w PUW – w skali od 0 do 5 zatrudnialność zewnętrzna wyniosła 2,98, zatrudnialność wewnętrzna – 2,78.

Przeprowadzone badanie i uzyskane w jego efekcie wyniki – poza przekonaniem pracowników o tym, że liczy się zdanie ich wszystkich – pozwalają potwierdzić bądź zweryfikować przyjęty kierunek działań w obszarze ZZL, zidentyfikować obszary wymagające wprowadzenia zmian lub doskonalenia oraz skierować uwagę (działania) zarządzających organizacją na aspekty niebrane dotychczas pod uwagę.

* * *

Celem niniejszego tekstu było syntetyczne ukazanie wartości i wzajemnych korzyści płynących ze współpracy pomiędzy uczelnią wyższą a PUW, w oparciu o najważniejsze, uzyskane podczas procesu badawczego wyniki. Współpraca dla obu stron okazała się owocna i perspektywiczna, ponieważ i uczelnia, i urząd wyniosły z niej wymierne korzyści, czyli wyniki przydatne zarówno z punktu widzenia praktycznego zarządzania badaną organizacją, jak i celów naukowych. To, co wysuwa się na pierwszy plan wspólnego działania, to połączenie naukowego i praktycznego spojrzenia, które ubogaca obie strony. Wymagało to dobrania odpowiednich narzędzi, „uszytych na miarę” organizacji, czyli dostosowanych do potrzeb urzędu, a przy tym będących w zasięgu zainteresowania badaczy. Wymagało również zaufania, zrozumienia oraz dialogu przy bezpośredniej realizacji badań. Kierunek ten będziemy dalej rozwijać i zachęcamy innych do skorzystania z naszych doświadczeń.

□



Badanie poziomu satysfakcji pracowników

jako jedno z działań w ramach Programu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w latach 2010–2013
w Wielkopolskim Urzędzie Wojewódzkim w Poznaniu

Beata Kokocińska

Główny specjalista
w Biurze Organizacyjno-Administracyjnym
Wielkopolskiego Urzędu Wojewódzkiego w Poznaniu

Pracownicy zatrudnieni w organizacji (firmie lub urzędzie) są jej zasobem, często nazywanym „kapitałem ludzkim”. Jak każdy kapitał, także zasoby ludzkie zwiększają swoją wartość w zależności od tego, w jaki sposób są zarządzane. Obok kompetencji i doświadczenia istotnym, choć trudno policzalnym, składnikiem tego kapitału jest motywacja pracowników. Obniżenie poziomu motywacji wyraźnie obniża realną wartość „kapitału” i zdolność organizacji do realizacji założonych celów. Ta prawidłowość dotyczy także służby cywilnej.

Służba cywilna działa w ramach prawnych, które wyznacza ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (DzU nr 227, poz. 1505, ze zmianami) i wydane na jej podstawie rozporządzenia. Działa także w oparciu o określone zasoby finansowe.

Istnieją nowoczesne, pozapłacowe narzędzia zarządzania kadrami, które już obecnie są z powodzeniem wykorzystywane w służbie cywilnej, w tym także w Wielkopolskim Urzędzie Wojewódzkim w Poznaniu, są to m.in.: opisy i wartościowanie stanowisk pracy; rekrutacje prowadzone w oparciu o jasne procedury uwzględniające obowiązujące przepisy, plany doskonalenia zawodowego; realizacja szkoleń i oceny okresowe. Ich zadaniem jest zapewnienie odpowiedniej i dobrze zmotywowanej kadry w urzędzie.

Tuż po wejściu w życie ustawy o służbie cywilnej w marcu 2009 r., w Wielkopolskim Urzędzie Wojewódzkim podjęto działania zmierzające do opracowania długofalowej strategii zarządzania zasobami ludzkimi, uwzględniającej wszystkie wymienione wyżej uwarunkowania.

Decyzją Dyrektora Generalnego na początku 2010 r. przygotowano Program Zarządzania Zasobami Ludzkimi na lata 2010–2013, obejmujący działania mające na celu optymalizację procesów zarządzania kadrami. Program został opracowany we współpracy z zewnętrznym ekspertem i wprowadzony w urzędzie zarządzeniem Dyrektora Generalnego nr 14/10 z dnia 5 marca 2010 r. 17 maja 2013 r. weszło w życie kolejne zarządzenie Dyrektora Generalnego, nr 25/13 w sprawie wprowadzenia Programu Zarządzania Zasobami Ludzkimi na lata 2013–2017. Obecnie program jest z powodzeniem realizowany za pośrednictwem Biura Organizacyjno-Administracyjnego, które pełni rolę koordynującą, a także

udziela merytorycznego wsparcia innym komórkom organizacyjnym urzędu.

Jednym z działań zaplanowanych w ramach obowiązującego programu ZZL jest cykliczne badanie poziomu satysfakcji pracowników. Monitorowanie tego czynnika w Wielkopolskim Urzędzie Wojewódzkim wydaje się być szczególnie ważne, ze względu na wielkość urzędu, który zatrudnia blisko 850 osób.

W związku z celami założonymi w Programie Zarządzania Zasobami Ludzkimi, koncentrującymi się wokół zapewnienia kompetentnej i zmotywowanej kadry, powstała konieczność stworzenia narzędzia badawczego, które dotyczyć będzie wszystkich istotnych obszarów działania organizacji, mających wpływ na poziom satysfakcji i zaangażowania pracowników. Za najodpowiedniejszą do tego celu formę uznano badanie ankietowe. Projekt ankiety do badania poziomu satysfakcji pracowników Wielkopolskiego Urzędu Wojewódzkiego powstał w Biurze Organizacyjno-Administracyjnym, w Oddziale Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

Motywacyjne cele badania poziomu satysfakcji pracowników

Przy projektowaniu ankiety wzięto pod uwagę potrzebę zrealizowania następujących celów:

- uzyskanie informacji o poziomie subiektywnej oceny przez pracowników poszczególnych obszarów funkcjonowania urzędu,
- identyfikacja problemów, projektowanie i podjęcie, w ramach możliwości, niezbędnych działań naprawczych i informacyjnych,
- stworzenie możliwości sprawdzania skuteczności podjętych działań poprzez porównanie wyników w kolejnym badaniu,
- zwiększenie identyfikacji i motywacji pracowników i włączenie ich w proces wdrażania programu ZZL, poprzez umożliwienie wyrażenia swojego zdania na temat czynników organizacyjnych decydujących o satysfakcji i motywacji,
- poszerzenie pola świadomości szerokiej kadry kierowniczej na temat czynników motywacji, sposobu ich przejawiania się w codziennej pracy oraz poziomu ich oceny przez pracowników.

Inspiracja teoretyczna

Za podstawę teoretyczną ostatecznego kształtu ankiety przyjęto dwuczynnikową koncepcję Fredricka Herzberga, którą można zaliczyć do nurtu teorii motywacyjnych opartych na potrzebach. Herzberg wraz ze swoimi współpracownikami przeprowadził badania, którymi objął dwustu inżynierów i księgowych. Przede wszystkim poszukiwał odpowiedzi na

pytanie: „Kiedy czuli się w swojej pracy wyjątkowo dobrze, a kiedy wyjątkowo źle?”. Osoby poddane badaniu musiały szczegółowo i konkretnie opisać, w jakich sytuacjach w pracy czuli się dobrze, a jakie wywoływały w nich niezadowolenie; co popychało je do angażowania się w wykonywanie swoich obowiązków, a co hamowało takie dążenia.

Odkryto, że relacje o „dobrych” okresach najczęściej dotyczyły treści pracy, zwłaszcza osiągnięć, uznania, awansu, odpowiedzialności i samej pracy, natomiast relacje dotyczące „złych” okresów najczęściej mówiły o kontekście pracy – polityce firmy i administracji, nadzorze, pensji i warunkach pracy. W wynikach badań nie dopatrzono się prostej odwrotności czynników, której można by oczekiwać. O ile np. „zbyt ni nadzór” wywoływał niezadowolenie, to „brak nadzoru” nie powodował wzrostu zadowolenia.

Zatem, w świetle badań Herzberga, przyczyny satysfakcji i niezadowolenia z pracy układają się w dwa mało mające ze sobą wspólnego zestawy zmiennych. Czynniki prowadzące do zadowolenia z pracy są różne od czynników wywołujących niezadowolenie.

Twierdzenia te mają kluczowe znaczenie dla praktyki i oznaczają, że nie wystarczy wyeliminować czynnik powodujący niezadowolenie, ażeby podnieść w znaczący sposób motywację pracowników. Działanie takie będzie raczej uspokajać pracowników i redukować ich napięcie, ale nie pobudzać do działania¹.

Podsumowując, czynniki zapobiegające niezadowoleniu z pracy, ale niegwarantujące satysfakcji z pracy i zwiększenia zaangażowanie pracowników są nazywane przez Herzberga czynnikami higieny. Czynniki higieny kształtują środowisko pracy i można do nich zaliczyć:

- politykę firmy i jej zarządzanie,
- wynagrodzenie,
- warunki pracy, status pracownika i bezpieczeństwo,
- stosunki interpersonalne.

Czynniki dotyczące ludzkich potrzeb rozwoju i osiągnięć, charakteru i treści pracy, wywołujące satysfakcję z pracy i mające wpływ na zaangażowanie pracowników, nazwano motywatorami i zaliczono do nich:

- możliwość rozwoju, zaspokojenia potrzeby osiągnięć,
 - uznanie, awans,
 - odpowiedzialność,
- poczucie samorealizacji.

Praktyka

Przygotowana przez autorkę ankieta składa się z 11 rozdziałów, uwzględniających poszczególne czynniki, zarówno motywujące, jak i higieniczne, i służy do zidentyfikowania obszarów powodujących niezadowolenie i brak satysfakcji z pracy.

Tabela. Czynniki kształtujące środowisko pracy wg Herzberga

CZYNNIKI MOTYWUJĄCE <i>według kolejności w ankiecie</i>	CZYNNIKI HIGIENICZNE <i>według kolejności w ankiecie</i>
1. Praca – treść pracy, możliwość wykorzystania umiejętności, sprostania zadaniom	2. Warunki pracy
3. Bezpośredni przełożony – wyznacza pole odpowiedzialności i jest źródłem uznania	4. Zarobki
5. Możliwość doskonalenia zawodowego – uzupełnianie wiedzy i umiejętności	7. Pewność pracy
6. Możliwość rozwoju zawodowego – podejmowanie nowych zadań, awansowanie, samorealizacja	8. Kierownictwo - sposób kierowania urzędem
10. Współpraca w organizacji (w tym sposoby przekazywania i możliwości pozyskiwania informacji)	9. Atmosfera w miejscu pracy
	11. Świadczenia socjalne

W trakcie realizacji badania pracownicy proszeni są w ankiecie o ustosunkowanie się do opinii na temat każdego z czynników i określenie poziomu satysfakcji w skali sześciostopniowej.

Przyjęcie takiego sposobu wypełniania ankiety umożliwia uzyskanie precyzyjnych danych liczbo-

wych i ich porównywanie. Konstrukcja ankiety w konsekwencji pozwala na uzyskanie maksymalnego średniego wyniku dla każdego z czynników na poziomie „6”. W programie ZZL przyjęto, że minimalne wyniki w zakresie poszczególnych czynników nie powinny przyjmować niższej wartości niż „3,5”.

Tabele I–II. Przykładowe rozdziały ankiety dotyczące pracy i atmosfery w miejscu pracy

I PRACA

1. W mojej pracy wykorzystuję posiadane kwalifikacje

6	zdecydowanie zgadzam się	
5	zgadzam się	
4	raczej zgadzam się	
3	raczej nie zgadzam się	
2	nie zgadzam się	
1	zdecydowanie nie zgadzam się	

2. W swojej pracy mam jasno zdefiniowane cele

6	zdecydowanie zgadzam się	
5	zgadzam się	
4	raczej zgadzam się	
3	raczej nie zgadzam się	
2	nie zgadzam się	
1	zdecydowanie nie zgadzam się	

3. Obecny zakres moich obowiązków jest

6	zdecydowanie satysfakcjonujący	
5	satysfakcjonujący	
4	raczej satysfakcjonujący	
3	raczej niesatysfakcjonujący	
2	niesatysfakcjonujący	
1	zdecydowanie niesatysfakcjonujący	

4. Mam wpływ na jakość realizowanych zadań

6	zdecydowanie zgadzam się	
5	zgadzam się	
4	raczej zgadzam się	
3	raczej nie zgadzam się	
2	nie zgadzam się	
1	zdecydowanie nie zgadzam się	

II ATMOSFERA W MIEJSCU PRACY

1. Atmosfera panująca w mojej komórce jest

6	zdecydowanie satysfakcjonująca	
5	satysfakcjonująca	
4	raczej satysfakcjonująca	
3	raczej niesatysfakcjonująca	
2	niesatysfakcjonująca	
1	zdecydowanie niesatysfakcjonująca	

2. Swoje relacje ze współpracownikami oceniam jako

6	zdecydowanie satysfakcjonujące	
5	satysfakcjonujące	
4	raczej satysfakcjonujące	
3	raczej niesatysfakcjonujące	
2	niesatysfakcjonujące	
1	zdecydowanie niesatysfakcjonujące	

3. Zaobserwowałem lub doświadczyłem dyskryminacji ze względu na wiek, płeć itp.

6	zdecydowanie nie zgadzam się	
5	nie zgadzam się	
4	raczej nie zgadzam się	
3	raczej zgadzam się	
2	zgadzam się	
1	zdecydowanie zgadzam się	

Pilotaż 2010

Przed przystąpieniem do właściwego badania ankietowego, jesienią 2010 r. przeprowadzono badanie pilotażowe w dwóch wydziałach urzędu. Jego celem było:

- testowanie projektu ankiety,
- uzyskanie od respondentów informacji zwrotnej dotyczącej jasności i jednoznaczności sformułowań zawartych w ankiecie,
- testowanie sposobu organizacji badania.

W uzgodnieniu z dyrektorami wydziałów objętych pilotażem, w każdej z komórek wyznaczono dwie sesje na wypełnienie ankiety. W badaniu wzięły udział łącznie 64 osoby. Pracownicy otrzymali ankietę wraz z instrukcją wypełnienia oraz identyczne długopisy. Instrukcja zawierała także zapew-

nienie o całkowitej anonimowości. Sposób zbierania ankiet po wypełnieniu uniemożliwił identyfikację np. na podstawie kolejności składanych egzemplarzy.

Wyniki pilotażu

1. Przyjęty sposób badania nie budził wśród uczestników żadnych wątpliwości co do anonimowości.
2. W trakcie wypełniania ankiety pracownicy zadawali pytania i formułowali uwagi w odniesieniu do treści ankiety, które nie były dostatecznie jasne.

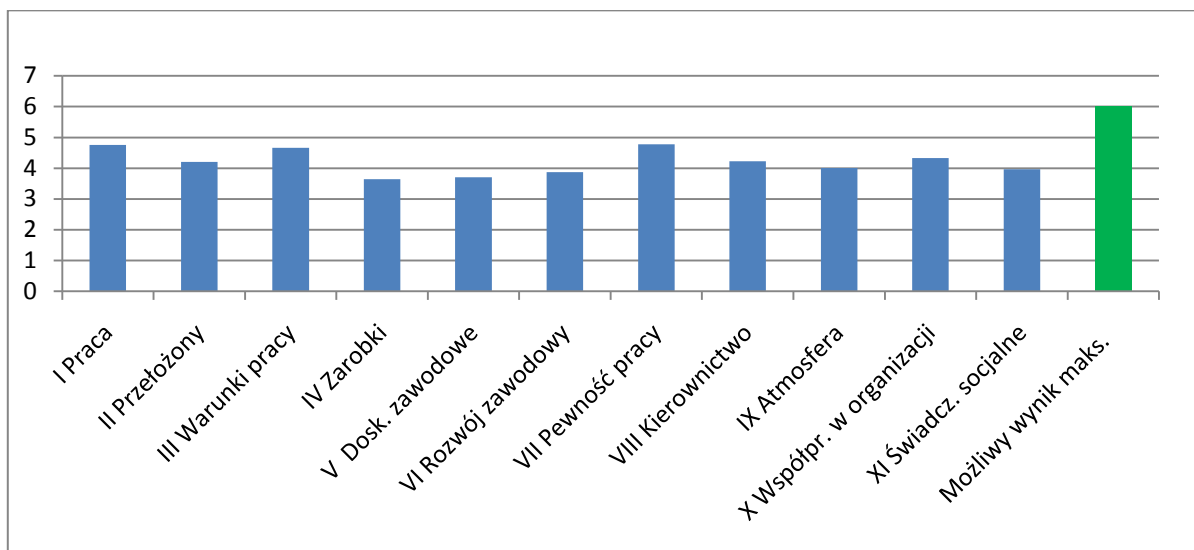
3. Na etapie pilotażu w ankiecie nie uwzględniono miejsca na wpisywanie uwag. Pomimo to wiele osób umieściło odręczne komentarze.

4. W konsekwencji, na podstawie informacji zwrotnej od uczestników pilotażu doprecyzowano 2 pytania ankiety oraz dodano miejsce na dodatkowe uwagi.

5. Obecnie dopisywane w ankietach uwagi stanowią uzupełniający materiał do analizy jakościowej wyników liczbowych.

Zamieszczone poniżej wykresy nr 1 i 2 przedstawiają wyniki badania pilotażowego w dwóch komórkach Wielkopolskiego Urzędu Wojewódzkiego.

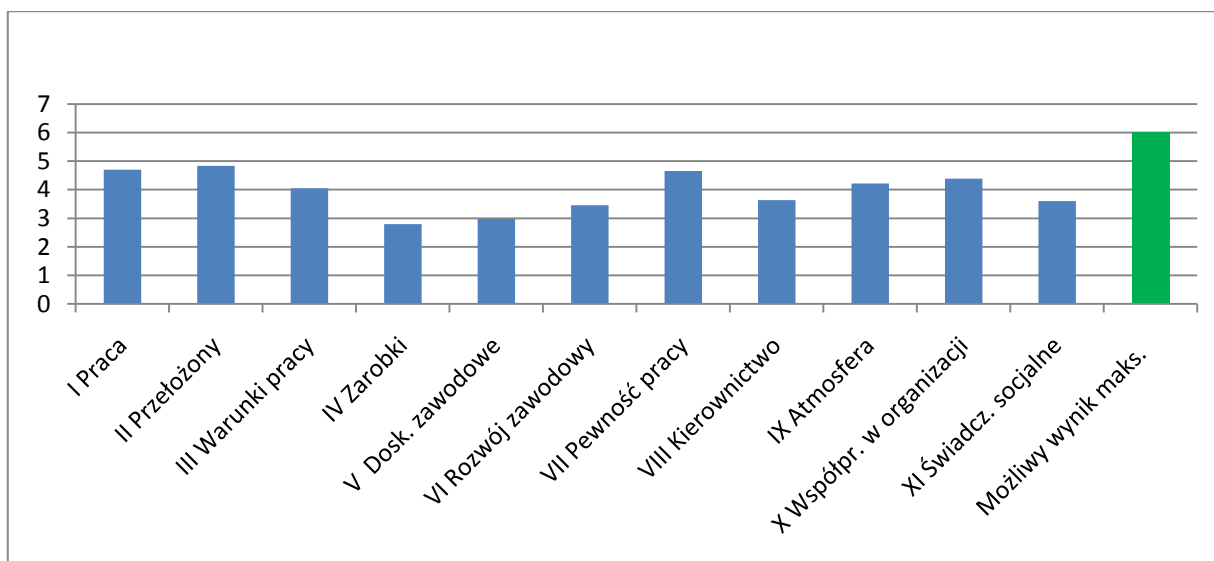
Wykres nr 1. Pilotażowe badanie poziomu satysfakcji pracowników w Wydziale XX, październik 2010 r.



W Wydziale XX wszystkie obszary zostały ocenione przez respondentów powyżej 3,5 pkt. Zdecydowanie

najniżej oceniane są wynagrodzenia. Ogólny przeciętny wynik w Wydziale XX wynosi 4,19 (w skali sześciostopniowej).

Wykres nr 2. Pilotażowe badanie poziomu satysfakcji pracowników w Wydziale XY, październik 2010 r.



W Wydziale XY większość obszarów została oceniona przez respondentów powyżej 3,5 pkt. Zdecydowanie najniżej, poniżej 3 pkt, oceniane są obszary: Zarobki i Doskonalenie zawodowe oraz

minimalnie poniżej 3,5 pkt – możliwości rozwoju zawodowego. Ogólny przeciętny wynik w Wydziale XY wynosi 3,94 (w skali sześciostopniowej).

Badanie poziomu satysfakcji pracowników WUW w latach 2011, 2012, 2013

Począwszy od 2011 r. badanie poziomu satysfakcji pracowników przeprowadza się cyklicznie co roku, na przełomie maja i czerwca. Mamy więc za sobą już trzy badania: w 2011, 2012 i 2013 r.

Każdorazowo ankietę poprzedza informacja dyrektora generalnego o celach, terminach i sposobie prowadzenia badania z prośbą o udzielanie szczerych odpowiedzi, które pozwolą uzyskać wyniki w najlepszy sposób odzwierciedlające subiektywną ocenę badanych obszarów. Ankieta jest kierowana do wszystkich pracowników urzędu, z podziałem na komórki organizacyjne, z wyłączeniem mało licznych komórek (mniejszych niż 5 osób) ze względu na konieczność zapewnienia pełnej anonimowości. Pracownicy tych komórek mają możliwość wzięcia udziału w ankiecie, jednak w tym wypadku nie jesteśmy w stanie zapewnić całkowitej anonimowości.

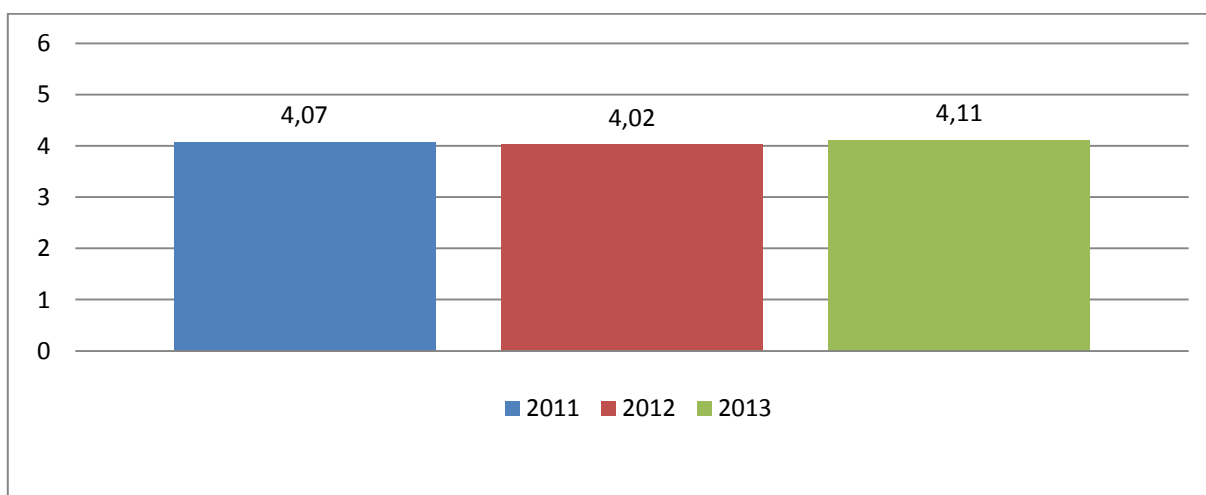
W Biurze Organizacyjno-Administracyjnym przygotowane są formularze dla wszystkich pracowników, odpowiednia liczba identycznych długopisów, a także zamknięta urna, do której pracownicy bezpośrednio składają wypełnione ankiety. Wszystkie te czynności mają służyć zapewnieniu poczucia całkowitego bezpieczeństwa w wyrażaniu opinii.

Dane z zebranych ankiet są następnie opracowywane w Biurze Organizacyjno-Administracyjnym w arkuszu Excel i przekazywane kierownictwu urzędu.

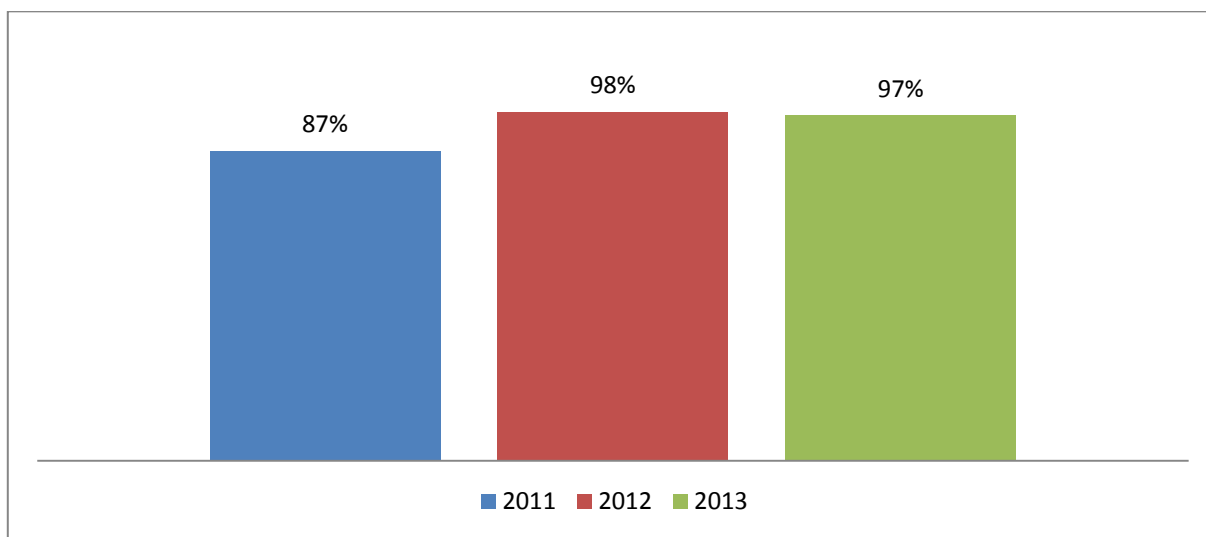
Każdego roku we wrześniu wyniki ankiety są publikowane w intranecie wraz z informacją dyrektora generalnego. Można więc powiedzieć, że badanie poziomu satysfakcji pracowników w Wielkopolskim Urzędzie Wojewódzkim staje się powoli tradycją.

Poniżej przedstawiamy wykresy ilustrujące najważniejsze aspekty badania.

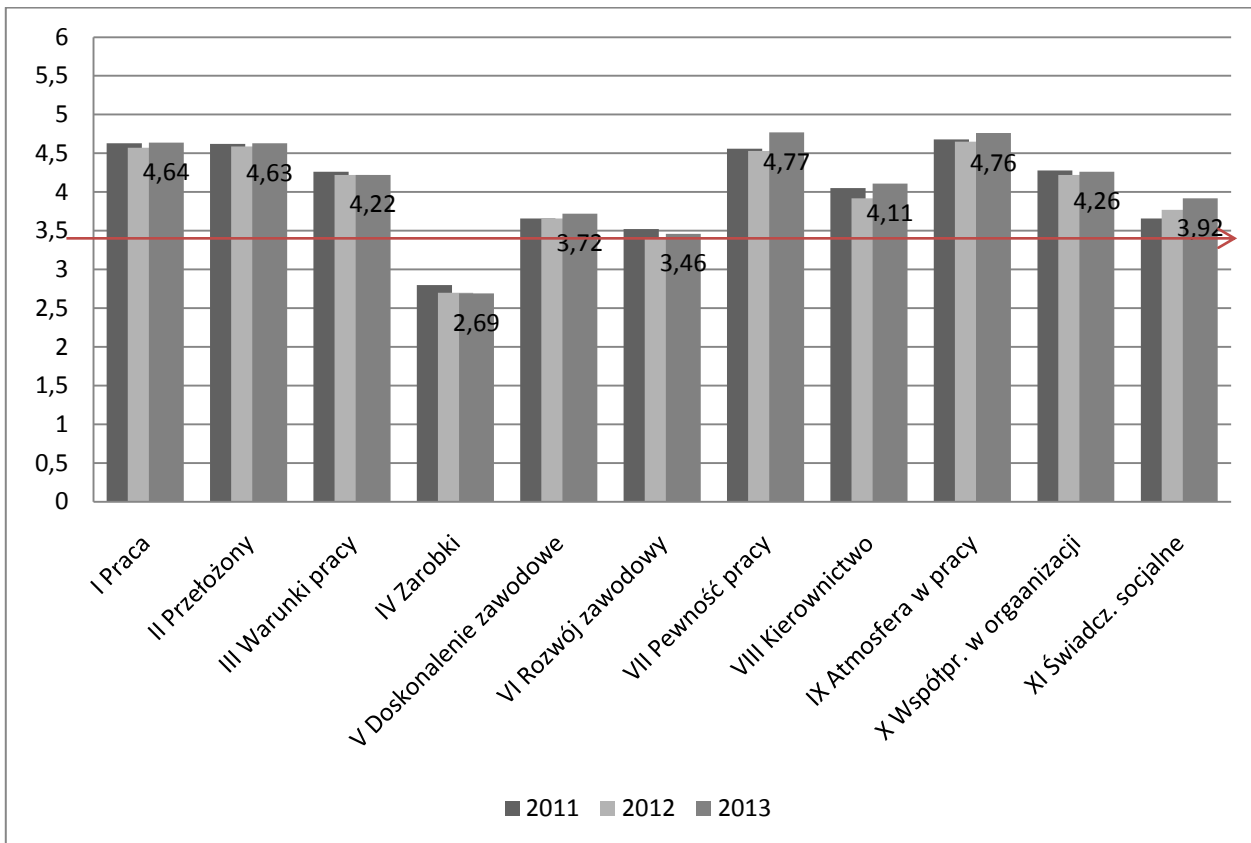
Wykres nr 3. Średnie wyniki ankiety na temat poziomu satysfakcji pracowników WUW w latach 2011, 2012 i 2013.



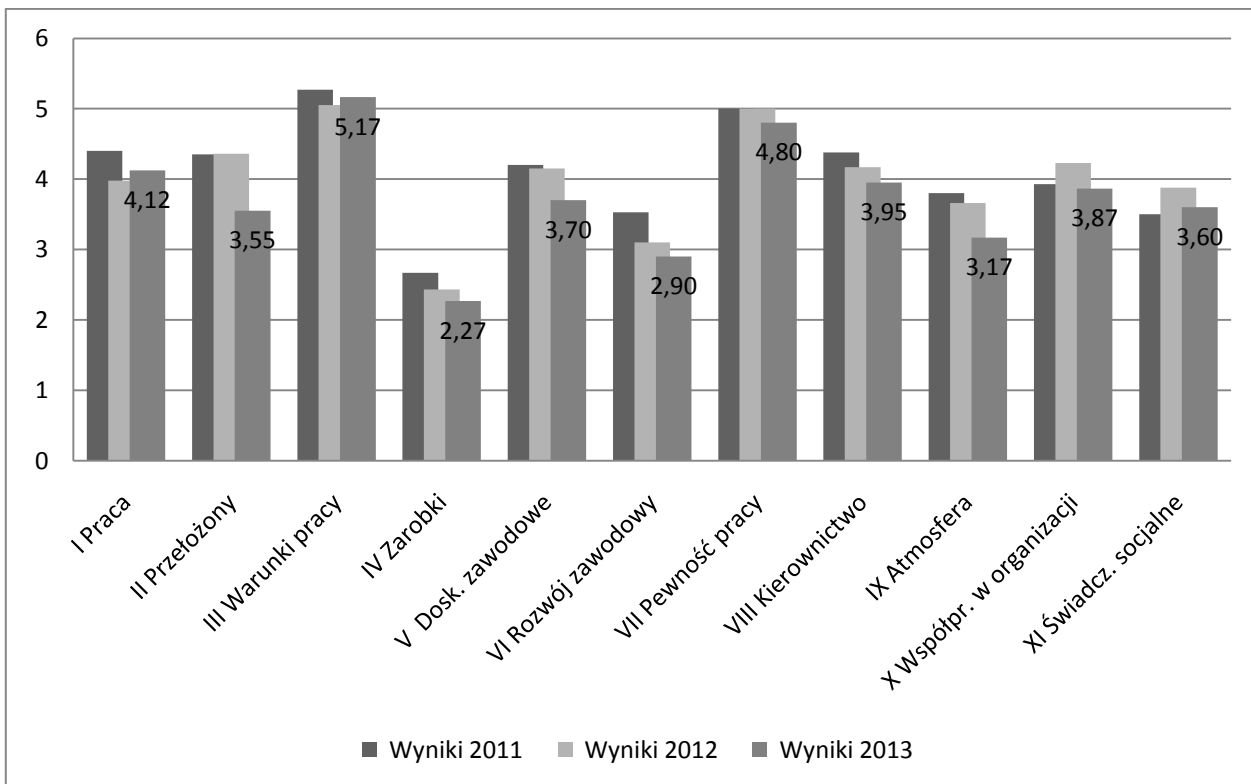
Wykres nr 4. Stopa zwrotu ankiet w latach 2011, 2012, 2013.



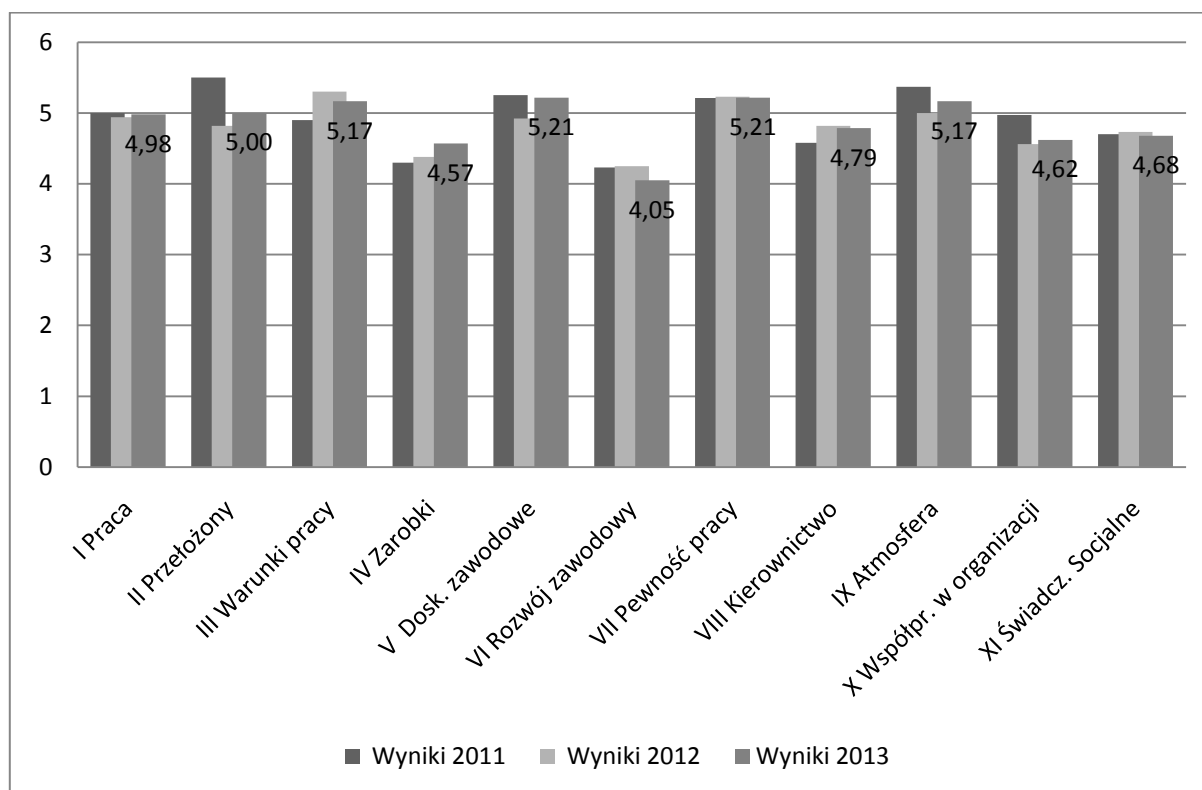
Wykres nr 5. Poziom wyników w zakresie poszczególnych czynników na przestrzeni 3 lat



Wykres nr 6. Wyniki szczegółowe w komórce YY



Wykres nr 7. Wyniki szczegółowe w komórce YZ



Realizacja motywacyjnego celu badania ankietowego poprzez działania podejmowane na podstawie wyników ankiety – przykłady

W porównaniu z pierwszą edycją badania znacząco wzrosła liczba wypełnionych ankiet w stosunku do liczby pracowników obecnych w dniu badania (wykres nr 4).

Przeciętne oceny w zakresie poszczególnych czynników przedstawiane z poziomu ogólnych wyników w urzędzie wykazują pewną stałą tendencję do przyjmowania zbliżonych wartości w kolejnych trzech badaniach (wykres nr 5). Podkreślić należy fakt, że zdecydowana większość wyników przyjmuje wartości powyżej założonego w programie ZZL poziomu 3,5 p. Nieznacznie poniżej tej wartości pracownicy oceniają możliwości doskonalenia zawodowego, a zdecydowanie nisko – poziom wynagrodzenia.

Przykładem działań podjętych przez dyrektora generalnego WUW w oparciu o wyniki ankiety w latach ubiegłych jest przygotowanie informacji skierowanej do pracowników w 2011 r., zawierającej wyjaśnienie zasad gospodarowania środkami na wynagrodzenia i środkami funduszu socjalnego.

Przekazana pracownikom informacja wraz z nowym zarządzeniem Dyrektora Generalnego, nr 40/12 z dnia 19 lipca 2012 r. w sprawie gospodarowania środkami funduszu socjalnego, wpłynęły w latach 2012 i 2013 na wzrost poziomu oceny świadczeń

socjalnych w urzędzie, przy niezmiennym poziomie środków. Nie zmieniła się jednak ocena w zakresie zarobków. Przyczyn można upatrywać w tym, że wynagrodzenia sfery budżetowej są zamrożone od szeregu lat.

Próba poprawy opinii pracowników na temat wynagrodzeń było podjęcie kolejnego działania, a mianowicie wprowadzenie w Wielkopolskim Urzędzie Wojewódzkim zarządzenia Dyrektora Generalnego nr 41/12 z dnia 19 lipca 2012 r. w sprawie nagradzania pracowników, którego celem jest poprawa efektywności wykorzystania dostępnych środków.

W 2013 r. w wynikach ankiety można zauważyć niewielki, ale jednak, wzrost oceny możliwości doskonalenia zawodowego i rozwoju zawodowego, należących do grupy czynników motywujących. Choć wzrost jest minimalny i może być po prostu efektem błędu statystycznego, to nie sposób w interpretacji tych wyników pominąć wszystkich działań, które zostały w tym zakresie podjęte w urzędzie. W ramach realizacji programu ZZL określono i wprowadzono zasady dotyczące indywidualnych programów rozwoju zawodowego (IPRZ) w WUW, realizowane są plany szkoleń, wzrastają umiejętności kadry kierowniczej w zakresie przeprowadzania ocen okresowych i realizacji celów rozwojowych oceny. Ponadto wprowadzono zarządzenie Dyrektora Generalnego nr 28/13 z dnia 11 czerwca 2013 r., które ma za zadanie uregulować

zasady awansowania członków korpusu służby cywilnej. Pracownicy otrzymują dzięki temu jasną i przejrzystą informację na ten temat.

Bez szczególnych zabiegów rośnie natomiast poziom zadowolenia pracowników w zakresie oceny pewności pracy – prawdopodobną przyczyną jest sytuacja na rynku pracy.

Analiza wyników ankiety na poziomie komórki organizacyjnej (wykresy nr 6 i 7) dostarcza bardziej zróżnicowanej informacji i pozwala precyzyjnie zidentyfikować obszary, które są przyczyną obniżenia poziomu satysfakcji z pracy w konkretnej komórce, lub poprawę w tych obszarach, gdzie podjęte zostały działania.

I tak, przykładowo, remont i modernizacja pomieszczeń oraz działania podejmowane na podstawie informacji uzyskanych w ankiecie zaowocowały podniesieniem oceny warunków pracy w poszczególnych komórkach organizacyjnych. W poprzednich latach można było także zaobserwować wzrost wyników w zakresie oceny atmosfery pracy, m.in. tam, gdzie skutecznie udało się rozwiązać konflikty.

Na uwagę zasługują ogólnie wysokie wyniki w komórce nr YZ (wykres nr 7). Jednym z elemen-

tów przyczyniających się do wysokiego poziomu satysfakcji pracowników jest z pewnością fakt, że cztery spośród czynników (*Warunki pracy, Zarobki, Doskonalenie zawodowe i Rozwój zawodowy*), należące zarówno do grupy czynników higienicznych, jak i motywujących, dotyczą obszarów funkcjonowania komórki współfinansowanych ze środków unijnych.

Na przeciwnym biegunie znajdują się wyniki w komórce nr YY (wykres nr 6) wymagające szczególnego zainteresowania i podjęcia działań.

Podsumowując można uznać, że tak skonstruowana ankieta jest przydatnym narzędziem informującym kierownictwo o poziomie satysfakcji pracowników, zarówno w zakresie czynników higienicznych, jak i motywujących, oraz pozwala podejmować decyzje z uwzględnieniem opinii pracowników.

Przypisy

M. Armstrong, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Oficyna Wolters & Kluwer Business, Kraków 2007.

□



Komunikacja wewnętrzna w Podkarpackim Urzędzie Wojewódzkim w Rzeszowie

Program eIK, intranet i folder publiczny poczty elektronicznej jako elektroniczne narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi w administracji



Grzegorz Lonc

Zastępca dyrektora Wydziału Organizacyjno-Administracyjnego Podkarpackiego Urzędu Wojewódzkiego w Rzeszowie

W celu doskonalenia komunikacji wewnętrznej w Podkarpackim Urzędzie Wojewódzkim w Rzeszowie i delegaturach w Krośnie, Przemyślu i Tarnobrzegu wdrożony został program Elektronicznej Informacji Kadrowej oraz stworzono warunki do korzystania przez wszystkich pracowników ze strony intranetowej urzędu. Ponadto do przekazywania decyzji kierownictwa urzędu, ogłoszeń, dyspozycji i innych komunikatów w PUW wykorzystywany jest tzw. folder publiczny poczty elektronicznej. Skutkiem wdrożenia tych rozwiązań jest sprawniejszy przepływ informacji kadrowych i płacowych w ramach jednostki oraz oszczędność czasu pracy pracowników zobowiązanych do obsługi klienta wewnętrznego.

Program Elektronicznej Informacji Kadrowej

Bezpośredni i pełny dostęp każdego pracownika do swoich szczegółowych danych stanowi nie tylko duże ułatwienie dla niego, ale i udogodnienie dla pracowników komórek kadrowo-płacowych, którzy

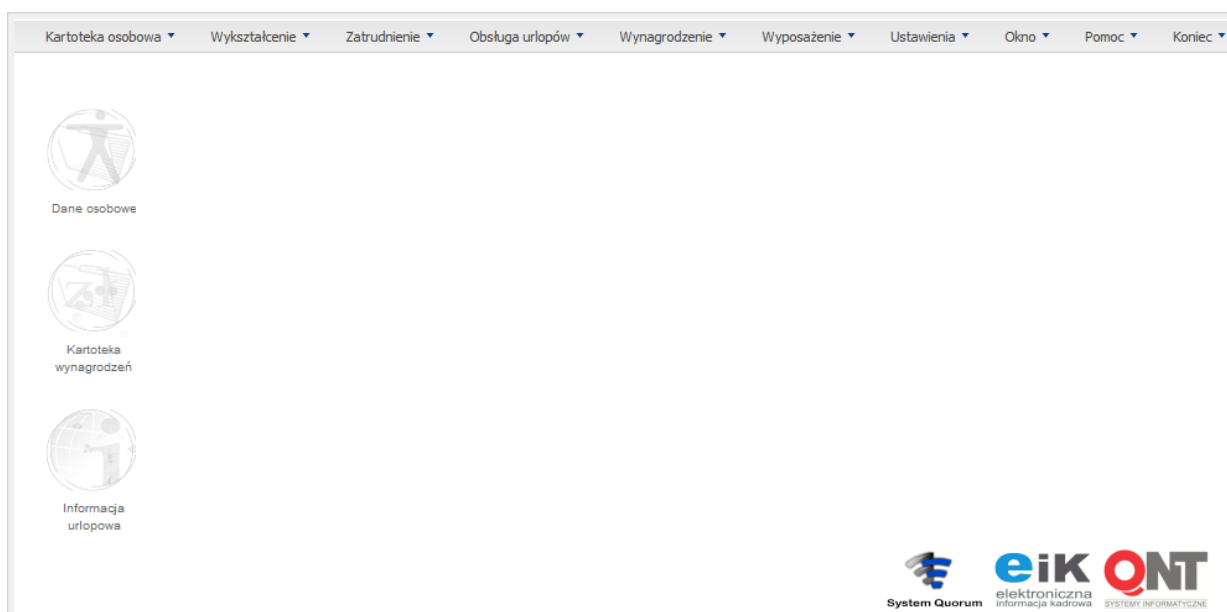
nie muszą wielokrotnie udzielać odpowiedzi na te same lub zbliżone pytania.

Wprowadzony w Podkarpackim Urzędzie Wojewódzkim program Elektronicznej Informacji Kadrowej (eIK) pozwala na udostępnianie pracownikowi danych wynikających z zatrudnienia w urzędzie, które wcześniej można było uzyskać tylko osobiście, ewentualnie poprzez kontakt telefoniczny z osobami zatrudnionymi w komórce kadrowej, finansowo-księgowej lub na stanowiskach pracy do spraw świadczeń socjalnych.

Program eIK umożliwia pracownikowi:

- sprawdzenie prawdziwości swoich danych osobowych oraz członków rodziny, przetwarzanych w aplikacjach kadrowych i płacowych, w tym również historii swojego zatrudnienia,
- zapoznanie się z informacją o należnym i wykorzystanym urlopie wypoczynkowym oraz innych nieobecnościach, a także o czasie przepracowanym,
- sprawdzenie danych dotyczących wykształcenia, specjalizacji, dodatkowych kwalifikacji oraz szkoleń,
- zapoznanie się z terminami ważności badań okresowych i szkoleń BHP,
- sprawdzenie informacji o wartości punktowej zajmowanego stanowiska pracy i poziomie oceny okresowej,
- sprawdzenie prawidłowości wpisów dotyczących przyznanych odznaczeń, medali.

Strona startowa programu eIK



Dzięki zastosowaniu programu eIK pracownik może również w dowolnym momencie przeglądać dane dotyczące otrzymywanego wynagrodzenia i innych świadczeń należnych ze stosunku pracy, w tym informacje o:

- otrzymanych wynagrodzeniach (z podziałem na składki) i o nagrodach,
- zaciągniętych pożyczkach i harmonogramach ich spłaty,
- złożonych oświadczeniach o osiągniętych dochodach i dodatkowych oświadczeniach,
- parametrach podatkowych.

Praca z aplikacją następuje poprzez zalogowanie się pracownika za pomocą ustalanego indywidualnego hasła.

Dane w programie zostały posegregowane m.in. w następujących zakładkach tematycznych:

- ❑ *Kartoteka osobowa (Dane osobowe pracownika, Dzieci i rodzina, Historia zatrudnienia, Niepełnosprawność, Świadczenia emerytalne i rentowe)*, która pozwala na prezentację podstawowych danych personalnych pracownika i członków jego rodziny, informacji o poprzednich miejscach zatrudnienia pracownika, ewentualnej orzeczonej niepełnosprawności oraz o wpisie dotyczącym statusu emeryta lub rencisty;
- ❑ *Wykształcenie (Wykształcenie, Języki obce, Specjalizacje, Kwalifikacje dodatkowe, Służba przygotowawcza, Szkolenia)*, która pozwala m.in. na prezentację informacji dotyczących wykształcenia pracownika, szkoleń, w których pracownik uczestniczył, posiadanej przez niego znajomości języków obcych i specjalizacji oraz danych o kwalifikacjach dodatkowych, a także o przebiegu służby przygotowawczej;
- ❑ *Zatrudnienie (Umowy – Opis stanowiska i wartościowanie, Badania i kursy okresowe, Czas pracy i nieobecności – harmonogram, czas przepracowany, nieobecności, Ocena pracy – ocena pracy, odznaczenia, nagrody, kary, Wypadki)* – zakładka ta pozwala m.in. na pozyskanie informacji o rodzaju zawartej umowy o pracę, dacie ważności badań profilaktycznych, otrzymanych ocenach okresowych oraz czasie pracy pracownika. Zawiera także wykaz posiadanych odznaczeń, a przede wszystkim rekordy dotyczące nagród w podziale na uznaniowe i jubileuszowe, udzielonych karach i innych zdarzeniach losowych – wypadkach;
- ❑ *Wynagrodzenie (Kartoteka wynagrodzeń, Pożyczki, Składki, Dodatkowe świadczenia, Parametry przelewów, Parametry podatkowe)* – moduł, który pozwala m.in. na prezentację informacji o należnych składnikach wynagrodzenia wypłaconych w poszczególnych miesiącach, a także danych o pożyczkach pracownika, przyznanych z zakładowego funduszu

świadczeń socjalnych oraz przez zakładową kasę zapomogowo-pożyczkową. W przedmiotowym oknie prezentowana jest również informacja o strukturze dokonanych przelewów związanych z wypłatą wynagrodzenia oraz o wysokości zaliczki podatkowej i rozliczeń podatku dochodowego pracownika;

- ❑ *Wyposażenie (Kartoteka wyposażenia)* pozwala na prezentację w formie tabelarycznej wykazu środków trwałych oraz wyposażenia, za który odpowiedzialny jest pracownik;
- ❑ *Ustawienia i pomoc (Wykaz operacji, Zmiana hasła)* – zawierają instrukcje przydatne przy korzystaniu z programu;
- ❑ *Informacja urlopowa* – zawiera parametry dotyczące wymiarów urlopów wypoczynkowych przysługujących w poszczególnych latach, urlopów zaległych, należnych na dany dzień, urlopów na żądanie.

W Podkarpackim Urzędzie Wojewódzkim w Rzeszowie wdrożony został – w ramach eIK – elektroniczny obieg wniosków urlopowych. Dzięki tej funkcjonalności pracownik występuje o urlop poprzez sporządzenie wniosku w postaci elektronicznej. Zatwierdzenie wniosku przez zwierzchnika odbywa się również elektronicznie, a informacja o jego zatwierdzeniu lub odmowie udzielenia jest dostępna dla pracownika poprzez komunikaty elektroniczne.

Z poczynionych obserwacji i przekazywanych opinii wynika, iż pracownicy Podkarpackiego Urzędu Wojewódzkiego w Rzeszowie wykorzystują program eIK przede wszystkim do sprawdzania danych dotyczących wypłacanych wynagrodzeń, w tym obciążeń w ramach udzielonych pożyczek, otrzymanych nagród, bieżącej informacji urlopowej oraz przepracowanego czasu. W związku z planowaniem przez pracowników ścieżek rozwoju zawodowego często odwiedzana jest również zakładka dotycząca szkoleń, w których pracownik uczestniczył. Pracownik otrzymuje jednocześnie informację o poniesionych przez pracodawcę kosztach podnoszenia kwalifikacji.

Przyjęcie rozwiązania polegającego na powszechnym dostępie do elektronicznej informacji kadrowej wyeliminowało konieczność comiesięcznego – w przypadku wypłaty wynagrodzenia – oraz każdorazowego – w przypadku nagród – przekazywania pracownikom zawiadomień w formie tradycyjnej (papierowej).

Do funkcjonowania program eIK wykorzystuje silnik Apache Tomcat, na którym znajduje się lokalna baza. Z tej bazy korzysta eIK, który pracuje jako aplikacja typu web serwis. Wszystkie potrzebne informacje pobierane są bezpośrednio z bazy Sybase SQL programu Quorum, na który składają się moduły: *Kadry, Płace, Asystent rozliczania prac, Kasa zapomogowo-pożyczkowa*.

Strona intranetowa PUW

Elementem systemu komunikacji wewnętrznej, w tym informacji zwrotnej, w ramach zarządzania zasobami ludzkimi w Podkarpackim Urzędzie Wojewódzkim w Rzeszowie jest uruchomiona strona

intranetowa, która stanowi główne źródło informacji o sprawach pracowniczych, organizacji i porządku pracy w urzędzie, kontroli zarządczej i bezpieczeństwa informacji. Strona podzielona została na 21 modułów tematycznych.

Strona intranetowa Podkarpackiego Urzędu Wojewódzkiego

W ramach modułu *Sprawy pracownicze* pracownicy Podkarpackiego Urzędu Wojewódzkiego w Rzeszowie mają możliwość uzyskania bezpośredniego dostępu do przepisów prawa dotyczących stosunku pracy (zarówno aktów zewnętrznych, jak i wewnętrznych), informacji o profilaktycznej opiece zdrowotnej, publikacji Szefa Służby Cywilnej, a także do elektronicznych formularzy wprowadzonych w wewnętrznych procedurami, wykorzystywanych przez bezpośrednich przełożonych w bieżącej pracy (między innymi druków ocen pracowniczych, opisów stanowisk pracy, zakresów czynności, indywidualnych programów rozwoju zawodowego, składanych oświadczeń).

Z kolei w ramach modułu *Podnoszenie kwalifikacji zawodowych* udostępniane są oferty szkoleniowe

i materiały szkoleniowe. Mieści się tu też platforma e-learningowa. Pracownicy PUW często korzystają również z modułu *Akty prawne*, w tym zakładki *Zarządzenia wewnętrzne*, w której zamieszczane są chronologicznie, wdrożone na przestrzeni kilkunastu lat, wszystkie zarządzenia wojewody podkarpackiego i dyrektora generalnego urzędu.

Za zawartość merytoryczną modułów i akapity odpowiedzialni są wyznaczeni przez dyrektora generalnego urzędu redaktorzy strony intranetowej urzędu – pracownicy merytoryczni urzędu, którzy czuwają nad aktualnością przedstawianych informacji i za ich pośrednictwem dokonywane są wszelkie zmiany prezentowanych treści.

Strona intranetowa Podkarpackiego Urzędu Wojewódzkiego – moduł *Sprawy pracownicze*

Podkarpacki Urząd Wojewódzki w Rzeszowie
Intranet

Dobierz kolor tła:

Strona startowa Zasoby intranetu Redaktorzy

Wpisz szukaną frazę ... Szukaj

– Sprawy pracownicze	– Przepisy prawa dotyczące stosunku pracy
Przepisy prawa dotyczące stosunku pracy	Ustawa o służbie cywilnej +
Zasady równego traktowania	Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów w sprawie szczegółowych warunków i sposobu dokonywania pierwszej oceny w służbie cywilnej +
Regulamin pracy	Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów w sprawie warunków i sposobu przeprowadzania ocen okresowych członków korpusu służby cywilnej +
Wewnętrzne procedury	Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej +
Komunikaty, decyzje, powiadomienia	Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów w sprawie sposobu przeprowadzania postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej +
Publikacje Szefa Służby Cywilnej	Zarządzenie Nr 1 Prezesa Rady Ministrów z dnia 7 stycznia 2011 r. w sprawie zasad dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej +
Przegląd Służby Cywilnej	Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów w sprawie szczegółowych warunków organizowania i prowadzenia szkoleń w służbie cywilnej +
Formularze do pobrania	Rozporządzenie 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 ... +
Profilaktyczna opieka zdrowotna	Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów w sprawie postępowania wyjaśniającego i postępowania dyscyplinarnego w służbie cywilnej +
	Ustawa o pracownikach urzędów państwowych +

1 2 3 Następna >

Serwer poczty elektronicznej w PUW

Uzupełnieniem systemu komunikacji wewnątrz-urzędowej w Podkarpackim Urzędzie Wojewódzkim jest serwer poczty elektronicznej oraz funkcjonujący w nim tzw. folder publiczny.

W ramach serwera poczty elektronicznej założone zostały skrzynki e-mailowe dla wszystkich pracowników urzędu, a poczta jest obsługiwana za pośrednictwem przeglądarki internetowej w formie WebMail. Zastosowanie przedmiotowego rozwiązania pozwala na pełny dostęp do wiadomości z dowolnego stanowiska pracy w urzędzie, w przeciwieństwie do obsługi poprzez klienta poczty (np. MS Outlook), ponieważ wiadomości nie są zapisywane lokalnie na komputerze użytkownika, tylko na serwerze poczty. Dostęp do poczty możliwy jest z każdego komputera będącego w sieci urzędu oraz poprzez VPN – dla osób, które muszą mieć dostęp poza miejscem pracy.

Wprowadzony system poczty elektronicznej pozwala pracownikom na dzielenie się kontaktami, udostępnianie kalendarzy oraz skrzynek pocztowych. I tak, przykładowo, pracownik obsługujący sekretariat loguje się na swoje konto i z niego obsługuje

zarówno swoją pocztę, jak i pocztę udostępnioną mu z innego konta – w tym przypadku sekretariatu wydziału.

Nową funkcją wprowadzoną wraz ze zmianą poczty jest możliwość używania tzw. autoodpowiedzi. Jej zadaniem jest automatyczna odpowiedź na wiadomość przysłaną do użytkownika. Uruchamiając tę opcję, w czasie nieobecności mamy pewność, że nadawca, który wysłał wiadomość, otrzyma wygenerowaną przez serwer pocztowy odpowiedź, np. z informacją o czasie naszej nieobecności i osobie zastępującej (kontakt).

System wymiany korespondencji wewnętrznej jest realizowany za pomocą tzw. folderu publicznego. W tym folderze znajdują się wiadomości przeznaczone tylko i wyłącznie dla pracowników urzędu, wysłane z adresów jego domeny pocztowej, zatem nie wpływają tam bezpośrednio wiadomości od nadawców zewnętrznych. Dzięki zastosowaniu tego konta istnieje możliwość zawiadomienia wszystkich pracowników urzędu i jego delegatur o istotnych wydarzeniach, w szczególności przekazywania bieżących informacji, przydatnych wszystkim pracownikom, o sprawach związanych z gospodarowaniem zakładowym funduszem świadczeń socjal-

nych oraz o innych doraźnych działaniach podejmowanych przez kierownictwo urzędu, wymagających dostarczenia na każde stanowisko pracy. Przedmiotowe rozwiązanie pozwala na bezpośredni, bezkosztowy oraz niezwłoczny przekaz decyzji czy powiadomień. Każdy pracownik ma dostęp do wiadomości w folderze *Wszyscy*, a status zapoznania się z wiadomością jest indywidualny dla każdego użytkownika, co oznacza, że użytkownik

otrzymuje komunikat o konieczności zapoznania się z nią. Równocześnie nikt nie może celowo bądź przypadkowo usunąć wiadomości zawartych w tym folderze, taką możliwość ma jedynie administrator poczty (postmaster).

Powyższe rozwiązania zapewniają skuteczny dopływ informacji równocześnie do kilkuset pracowników urzędu.

Poczta e-mail – folder publiczny

The screenshot shows the axigen email client interface. On the left, there is a sidebar with navigation options: 'Sprawdź pocztę', 'Wiadomości', 'Skrzynka', 'Folder Publiczny', and '(Wszyscy)'. Below this are sections for 'Kalendarz', 'Zadania', 'Notatki', and 'Kontakty'. The main area displays a list of emails in a table format. The table has columns for 'Od', 'Temat', 'Otrzymana', and 'Rozmiar'. The first email is selected and highlighted in blue. Below the table, there is a calendar for 'Listopad 2013' and a footer with copyright information.

Od	Temat	Otrzymana	Rozmiar
[icon]	sylwester w teatrze + oferta spektaklowa] - Temat: sylwester w teatrze + oferta spektaklowa Od:...	Wczoraj, 13:00	2.8 MB
[icon]	W dniu 21 listopada II wyprzedaż mebli -	Śr, 09:10	177.8 KB
[icon]	ogłoszenie o II wyprzedaży mebli w dniu 20 listopada -	Śr, 08:27	154.6 KB
[icon]	Prace Serwisowe - zmiana terminu - Szanowni Państwo, Informujemy, że pomiędzy 30.10.2013 20...	30/10	3.3 KB
[icon]	Prace Serwisowe - Szanowni Państwo, Informujemy, że pomiędzy 30.10.2013 22:00 a 31.10.2013...	30/10	3.1 KB
[icon]	Prace serwisowe przy serwerze e-Dok - Szanowni Państwo W dniu dzisiejszym (28.10.2013) po ...	28/10	2.9 KB
[icon]	Uwaga! Wyprzedaż mebli w dniu 13 listopada 2013 r. -	28/10	202.7 KB
[icon]	Informacja o wyprzedaży mebli biurowych w dniu 4 listopada 2013 r. -	25/10	186.8 KB
[icon]	Informacja o wyprzedaży mebli biurowych w dniu 30 października 2013 r. -	25/10	270.3 KB
[icon]	Komunikat Dyrektora Generalnego -	25/10	92.7 KB
[icon]	Informacja dotycząca Zarządzenia Nr 23/13 Dyrektora Generalnego PUW - Uprzejmie informuję, iż ...	23/10	4.4 KB
[icon]	Komunikat dotyczący kart MultiSport -	15/10	379.1 KB
[icon]	Festiwali Scenografów i Kostiumografów VisuArt 2013 - Temat: Festiwal Scenografów i Kostiumo...	15/10	48.0 KB
[icon]	Informacja dot. Archiwum Zakładowego - Panie, Panowie, pracownicy tut. Urzędu Uprzejmie infor...	15/10	3.5 KB
[icon]	UWAGA! WAŻNA INFORMACJA! - Szanowni Państwo W związku z nasilającymi się przypadkami ...	11/10	3.5 KB
[icon]	Zwiększenie pomocy finansowej w podnoszeniu kwalifikacji zawodowych - Małgorzata Wilk st. s...	24/09	50.3 KB
[icon]	zapraszamy na wyjazd do Teatru Muzycznego "Roma" na musical "Deszczowa piosenka" -	18/09	189.1 KB
[icon]	Oferta WSIZ dot. studiów podyplomowych - Małgorzata Wilk st. specjalista Podkarpacki Urząd Woj...	17/09	4.1 MB
[icon]	Praca w MSZ -	16/09	381.5 KB
[icon]	Instrukcja bezpiecznego korzystania ze smartfonów pracujących na systemie Android - Normal 0 ...	07/08	27.6 KB
[icon]	dot. projektu językowego - Szanowni Państwo, przekazuję kolejne materiały dotyczące realizowa...	07/08	82.3 KB
[icon]	INFORMACJA dla korzystających z parkingów PUW - INFORMACJA Od dnia 09.07.2013 r. użytko...	09/07	3.7 KB
[icon]	Cennik połączeń telefonicznych - Normal 0 21 false false PL X-NONE X-NONE MicrosoftIntem...	04/07	26.7 KB
[icon]	Pismo Dyrektora Generalnego Urzędu dot. badań profilaktycznych - Z poważaniem Daniel Leś star...	02/07	40.6 KB
[icon]	Pismo Dyrektora Generalnego Urzędu - ważne - W załączeniu przesyłam pismo Pana Dyrektora G...	28/06	65.6 KB
[icon]	Informacja dotycząca PKZP - Szanowni Członkowie Pracowniczej Kasy Zapomogowo-Pozyczko...	25/06	2.5 KB

W opracowaniu wykorzystano z materiałów informacyjnych:

Quorum, eIK Elektroniczna Informacja Kadrowa,
QNT Systemy Informatyczne Sp. z o.o.



„Modelowy” rozwój pracownika



Piotr Lis

Dyrektor generalny
Ministerstwa Obrony
Narodowej

Od ponad roku w Ministerstwie Obrony Narodowej funkcjonuje model kompetencji¹. Z perspektywy tego czasu z satysfakcją możemy stwierdzić, że jest wciąż stosowany i nie został odstawiony na półkę niefunkcyjnych czy nieprzystających do specyfiki urzędu koncepcji. Tuż po jego wdrożeniu stał się centralnym punktem, wokół którego zaczęto budować lub modyfikować istniejące narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi.

Poprawność przyjętych przy konstruowaniu modelu założeń udało się pozytywnie zweryfikować w praktyce:

- ❑ Wszystkie stanowiska w ministerstwie zostały zgrupowane odpowiednio do podziału funkcjonującego w całej służbie cywilnej (stanowiska wyższe, średniego szczebla zarządzania, koordynujące, samodzielne, specjalistyczne i wspomagające).
- ❑ Wyodrębniono 14 kompetencji, które zostały podzielone na 4 grupy:
 - strategiczne – 3 kompetencje wspólne dla wszystkich grup stanowisk,
 - kluczowe – po 1 kompetencji najbardziej istotnej w danej grupie stanowisk,
 - priorytetowe – po 2 kompetencje w danej grupie, stanowiące uzupełnienie kompetencji kluczowych,
 - wspomagające – kompetencje dodatkowe.
- ❑ Wskaźniki behawioralne dla każdej kompetencji zostały opracowane z zastosowaniem 5-stopniowej skali rozwoju w ramach 5 wskaźników.

Zasadniczy cel wdrożenia modelu, jakim było zintegrowanie wszystkich procesów personalnych, za które odpowiada dyrektor generalny, i ich ukierunkowanie na myślenie kompetencyjne, został w znacznym stopniu osiągnięty. Jednym z tych procesów jest doskonalenie zawodowe członków korpusu służby cywilnej.

Model kompetencji a rozwój pracownika

Już od dłuższego czasu w Ministerstwie Obrony Narodowej prezentowano przekonanie, że efektyw-

ność rozwoju zawodowego zależy w dużej mierze od jego indywidualizacji. Próby zindywidualizowania tego procesu podejmowane były w MON na długo przed wprowadzeniem w zarządzeniu Szefa Służby Cywilnej regulacji w tym zakresie. Do tego czasu brakowało jednak elementu, który ukierunkowałby prowadzone działania w zakresie doskonalenia zawodowego.

Opracowanie modelu kompetencji w znaczący sposób zmieniło tę sytuację. Pozwoliło bowiem na w pełni świadome i precyzyjne programowanie rozwoju pracowników. Konieczne było jedynie odpowiednie odzwierciedlenie modelu w mechanizmie opracowywania indywidualnych programów rozwoju zawodowego.

Indywidualny program rozwoju zawodowego (IPRZ)

Słowo *mechanizm* zostało użyte w poprzednim zdaniu z pełną świadomością. Biorąc pod uwagę perspektywę wprowadzenia kolejnego zadania do i tak już bardzo napiętego grafika osób będących bezpośrednimi przełożonymi, czyli obowiązków opracowywania IPRZ-etów, pracownicy komórki personalnej starali się maksymalnie ten proces zautomatyzować.

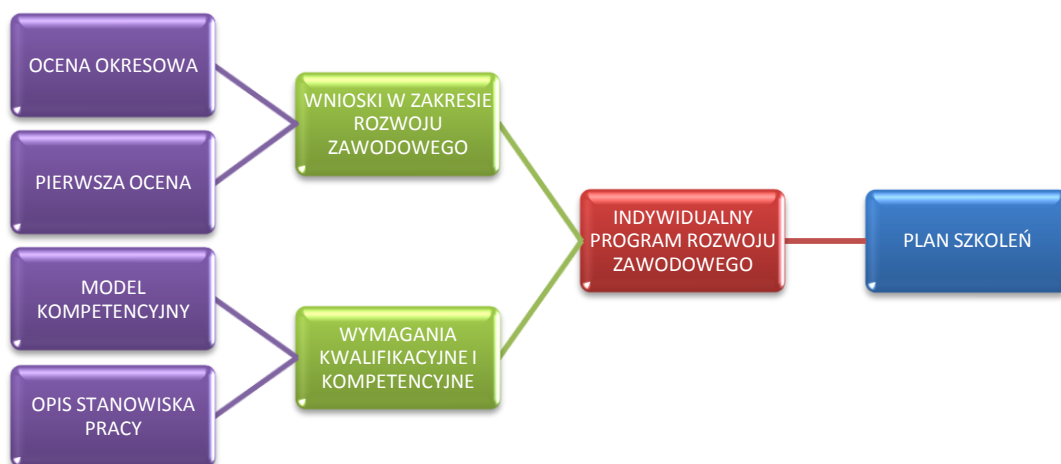
Według ogólnego schematu indywidualny program rozwoju zawodowego jest wynikiem analizy wniosków płynących z ocen pracowniczych (pierwszej lub okresowej) oraz wymagań kwalifikacyjnych i kompetencyjnych wynikających z modelu kompetencji i opisu zajmowanego przez pracownika stanowiska pracy.

Z kolei analiza ilościowa zgromadzonych IPRZ-etów daje odpowiedź na pytanie o tematy szkoleń formułowane w corocznych planach doskonalenia zawodowego członków korpusu służby cywilnej (patrz: wykres nr 1).

Dokumenty te stanowią również jedno z podstawowych źródeł informacji przy podejmowaniu decyzji o kierowaniu pracowników na indywidualne formy doskonalenia zawodowego (szkolenia otwarte, studia, aplikacje, kursy językowe).

Fundamentem, na którym zbudowana została cała koncepcja IPRZ-ów, było wyodrębnienie ścieżek rozwoju zawierających zestawy określonych kompetencji. Ścieżki zostały zaprojektowane w taki sposób, aby po pierwsze doskonalili kompetencje kluczowe z punktu widzenia MON, a po drugie – by umożliwić pracownikom stabilny, długookresowy rozwój w obrębie realizowanych zadań.

Wykres nr 1. Proces ustalania planu szkoleń w MON



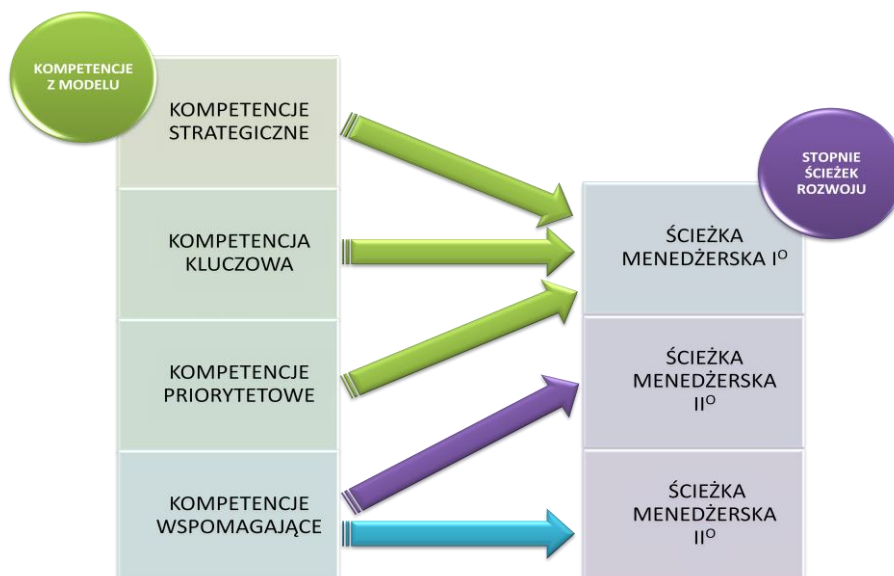
Zgodnie z tymi zasadami, na poziomie zarządzenia Dyrektora Generalnego MON przyjęto następujące założenia:

- funkcjonuje 5 ścieżek rozwoju: ekspercka, menedżerska, kierownicza, trenerska i adaptacyjna,
- dla pierwszych 4 ścieżek istnieje od 2 do 3 stopni rozwoju,
- ścieżki rozwoju są bezpośrednio skorelowane z kompetencjami dla poszczególnych grup, wynikającymi z modelu kompetencji (ścieżka kierownicza – stanowiska wyższe, ścieżka menedżerska – stanowiska średniego szczebla zarządzania i koordynujące, ścieżka ekspercka

– stanowiska samodzielne, specjalistyczne i wspomagające),

- w ramach pierwszego stopnia każdej ze ścieżek doskonalone są 3 kompetencje kluczowe dla urzędu (określone w modelu kompetencji jako strategiczne) oraz w danej grupie stanowisk (kompetencja kluczowa i priorytetowe), (patrz: wykres nr 2)
- kolejne stopnie rozwoju zawierają bardziej złożone kompetencje (np. innowacyjność na drugim stopniu czy negocjowanie na trzecim stopniu ścieżki eksperckiej),
- każda ze ścieżek ma określone kryteria dostępu i możliwości kontynuacji.

Wykres nr 2. Powiązanie grup kompetencji określonych w *Modelu kompetencji MON* ze ścieżkami rozwoju



Określenie tych zależności pozwoliło na opracowanie IPRZ w formie 1 strony arkusza kalkulacyjnego, bazującego w znacznej mierze na listach rozwijalnych i automatycznym przyporządkowywaniu

kompetencji. Ograniczono zatem do minimum ilość czasu i nakładu pracy niezbędnych do wywiązania się przez bezpośrednich przełożonych z ustawowego obowiązku.

Bezpośrednie powiązanie kompetencji z modelem zastosowano jedynie w przypadku umiejętności. W zakresie wiedzy i języków obcych pozostawiono przełożonym większą dowolność. Oczywiście wybór obszarów do doskonalenia (luk kompetencyjnych) powinien wynikać z analizy poziomów spełniania przez pracownika oczekiwań na danym stanowisku pracy. Odpowiedzialność w tym względzie spoczywa wówczas na przełożonych.

IPRZ a oceny pracownicze

Procesem, który w największym stopniu powiązany jest z planowaniem rozwoju pracownika, jest ocenianie. Z tego względu terminy opracowywania IPRZ-ów zostały zsynchronizowane z terminami sporządzania ocen pracowniczych, zarówno oceny okresowej, jak i pierwszej oceny w służbie cywilnej. Moment wyboru kryteriów oceny okresowej (i odpowiednio rozmowy, w trakcie której omawiane są kryteria pierwszej oceny) jest jednocześnie

terminem ustalenia w porozumieniu z pracownikiem planowanych do realizacji działań rozwojowych. Ich perspektywa czasowa obejmuje 24 miesiące w przypadku oceny okresowej oraz 12 miesięcy dla pierwszej oceny. Poczynione ustalenia powinny znaleźć swoje odzwierciedlenie w części A arkusza IPRZ w terminie 7 dni od przeprowadzenia tejże rozmowy.

W trakcie realizacji programu rozwoju podlega on monitorowaniu ze strony przełożonego, który może dokonać jego aktualizacji. Po upływie okresu oceny, podczas przeprowadzania rozmowy oceniającej IPRZ podlega rozliczeniu na odrębnym arkuszu B. Taki schemat postępowania daje m.in. możliwość odniesienia się do kryterium oceny, jakim jest doskonalenie zawodowe, oraz uwzględnienia w formularzu oceny wniosków dotyczących rozwoju zawodowego. Te powinny być spójne z wypełnianym w kolejnym cyklu IPRZ-tem.

Wykres nr 3. Powiązanie procesu pierwszej oceny z procesem ustalania IPRZ



Wykres nr 4. Powiązanie procesu oceny okresowej z procesem ustalania IPRZ



Komunikacja podstawą sukcesu

Jak przy każdym tego typu wdrożeniu, nie udało się uniknąć negatywnych opinii ze strony części pracowników na temat przyjętych rozwiązań. Do zastrzeżeń pojawiających się najczęściej należały:

- brak możliwości realizacji propozycji rozwojowych wynikających z zainteresowań i aspiracji pracowników, a niepowiązanych z zadaniami realizowanymi na stanowisku pracy,
- zrównanie pod kątem rozwoju zawodowego wszystkich pracowników urzędu (osób bardzo doświadczonych z osobami o niewielkim stażu pracy) poprzez ujednoczenie „punktu wyjścia”

dla opracowywanych w ministerstwie IPRZ-ów – obligatoryjny wybór dla każdego pracownika pierwszego stopnia danej ścieżki.

Jak szybko ustalono, pomimo opracowania i przekazania pracownikom i ich przełożonym *Zasad opracowywania i realizacji indywidualnych programów rozwoju zawodowego w Ministerstwie Obrony Narodowej* oraz przeprowadzenia spotkań informacyjnych dla przedstawicieli poszczególnych komórek organizacyjnych MON, zasadniczą przyczyną kontestowania rozwiązań przez niektóre osoby było błędne zrozumienie koncepcji ich funkcjonowania. Dodatkowe wyjaśnienia pozwoliły rozwiązać większą część wątpliwości.

Dalszy rozwój programów rozwoju

Realizacja procesu opracowywania programów rozwoju pracowników w obecnym kształcie została niejako „wymuszona” wprowadzeniem w życie *Standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej*. Bowiem 6 miesięcy, które Szef Służby Cywilnej pozostawił na określenie formuły, zasad opracowywania i realizacji IPRZ-etów, pozwoliło jedynie na wykonanie planu minimum. W jego ramach identyfikowanie obszarów do rozwoju dla każdego pracownika uzależnione jest od subiektywnej oceny bezpośredniego przełożonego, zaś komórka personalna ma niewielką możliwość weryfikacji rzetelności tego wyboru. Szczególnie widoczne jest to w części arkusza IPRZ dotyczącej języków obcych, gdzie propozycje bywają często nieuzasadnione zakresem zadań wykonywanych na stanowisku.

Stan docelowy, do którego dąży ministerstwo, polega tymczasem na zobiektywizowaniu procesu identyfikacji luk kompetencyjnych (obszarów do rozwoju). Sposobem realizacji tego celu ma być przeprowadzenie diagnozy kompetencji. Zakłada się, iż badanie to będzie realizowane za pomocą

wystandaryzowanych narzędzi, umożliwiających dostarczenie przełożonym precyzyjnej i rzetelnej informacji na temat mocnych i słabych stron każdego pracownika.

Powyższe przedsięwzięcie zostało uwzględnione w dokumencie wykonawczym do opracowanego w urzędzie Programu zarządzania zasobami ludzkimi w Ministerstwie Obrony Narodowej na lata 2013–2020. Jednakże ze względu na daleko idące zmiany w systemie ocen pracowniczych, procedowane obecnie przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów, konieczne będzie dokonanie modyfikacji modelu kompetencji MON. Z tego też względu rozpoczęcie realizacji powyższych działań przypadnie na II połowę 2014 r.

Przypis

¹Model kompetencji Ministerstwa Obrony Narodowej przedstawiony został w „Przeglądzie Służby Cywilnej” nr 1 z 2013 r., („Zarządzanie kompetencjami w Ministerstwie Obrony Narodowej”, s. 13);

http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/psc_122_sl_2013_0.pdf.

□



Elektroniczny System Rozliczania Urzędu

Innowacyjny program do zarządzania środkami budżetu państwa
w Warmińsko-Mazurskim Urzędzie Wojewódzkim w Olsztynie



Karolina Szymaniuk

Zastępca dyrektora Wydziału
Finansów i Kontroli
Warmińsko-Mazurskiego
Urzędu Wojewódzkiego
w Olsztynie

Elektroniczny System Rozliczania Urzędu (e-SRU) został zbudowany i wdrożony

przez pracowników Warmińsko-Mazurskiego Urzędu Wojewódzkiego w Olsztynie (WMUW) jako narzędzie, które zapewnia kierownictwu urzędu oraz kierownikom komórek organizacyjnych odpowiedzialnych z upoważnienia wojewody za dysponowanie środkami budżetowymi dostęp do aktualnych informacji na temat bieżącej wielkości, zmian oraz poziomu wykorzystania planu finansowego oraz planu zamówień publicznych urzędu. Dotyczy to w szczególności wydatków dysponenta III stopnia, z rozdziału 75011, ale także „obsługiwanych” przez księgowość dysponenta III stopnia wydatków z innych rozdziałów (np. 010, 600, 700, 754), którymi dysponują poszczególni dyrektorzy wydziałów.

System elastycznie reaguje na zmiany struktury urzędu, zmiany ustawowe, jak i oczekiwania użytkowników. Ułatwia podejmowanie decyzji skutkujących zaciąganiem zobowiązań finansowych przez różne ośrodki decyzyjne.

Wdrożenie systemu

Program został wdrożony pod koniec 2011 r. Początkowo obejmował planowanie rzeczowe wydatków w zakresie dostaw, robót budowlanych i usług na kolejny rok budżetowy. Dzięki tej funkcjonalności w systemie automatycznie powstawał plan zamówień publicznych i plan finansowy w horyzoncie rocznym. W 2013 r. planowanie przeznaczenia środków budżetowych przyznanych dla jednostki budżetowej, jaką jest WMUW w Olsztynie, przeprowadzone zostało przy wykorzystaniu programu już po raz trzeci.

Dane wpisywane w system przedstawiane są według obowiązującej klasyfikacji budżetowej wraz z podziałem paragrafów na bardziej szczegółowe grupy wydatków, tj. subparagrafy (pozwalają podzielić tematycznie rodzaje wydatków w obszernych paragrafach, np. § 4210 – zakup materiałów i wyposażenia – podzielony jest obecnie na 14 subparagrafów, które dotyczą m.in: materiałów biurowych, sprzętu komputerowego, paliwa, środków czystości itd.), jak również w grupach zamówień publicznych wraz z ich podgrupami. Działanie takie umożliwi powiązanie wprowadzanych danych

w celu uzyskania pełnej informacji w zakresie bieżącej wielkości, zmiany i wykonania planu finansowego i planu zamówień publicznych.

Moduł *Planowanie* był punktem wyjścia do stworzenia następnych modułów pozwalających kontrolować strukturę zmian i realizacji zaplanowanych elementów w aspekcie zarówno finansowym, jak i rzeczowym.

Od 1 marca 2013 r. program rozszerzono o kolejne moduły (*Wnioski, Umowy, Faktury*). Modułowy charakter programu pozwolił na jego bieżące tworzenie, testowanie i wprowadzanie niezbędnych modyfikacji. Takie rozwiązanie przyczyniło się do płynnego wdrożenia programu etap po etapie oraz wyznaczenia osób uczestniczących w obsłudze konkretnych modułów programu.

Obecnie system pozwala na połączenie wszystkich niezbędnych informacji, począwszy od planu finansowego i planu zamówień publicznych, poprzez zmiany planu finansowego, zaangażowanie środków z zawartych w urzędzie umów (wszystkich, niezależnie od podejmującego decyzję kierownika urzędu, czy też ww. kierownika komórki organizacyjnej), wnioskowanie o bieżącą realizację potrzeb z całą drogą akceptacji, a skończywszy na rejestracji dokumentów finansowych (faktur, rachunków itp.).

Myślą przewodnią podczas budowania e-SRU było to, że ma on być przyjazny dla użytkownika (powiązanie klasyfikacji budżetowej z konkretnymi kategoriami zamówień, automatyczne podpowiedzi przy wypełnianiu wniosków, słowniczek klasyfikacji budżetowej i grup zamówień publicznych, ścieżki wniosków w zależności od rodzajów uprawnień do zatwierdzania zakupów itp.).



Twórcy programu e-SRU. Od lewej: Jarosław Wysocki – starszy informatyk w Wydziale Organizacji i Kadr, Anna Słowińska – kierownik Zespołu Audytu Wewnętrznego, Elżbieta Radziwoniuk – zastępca głównego księgowego dysponenta III stopnia w Wydziale Finansów i Kontroli, Karolina Szymaniuk – zastępca dyrektora Wydziału Finansów i Kontroli, Mirosław Koczwarą – główny specjalista w Wydziale Obsługi Urzędu.



Moduły

W systemie działają następujące moduły:

- Planowanie* – służy do planowania rzeczowego i finansowego usług, dostaw i robót budowlanych na kolejny rok budżetowy. Według wskazanego przez komórkę organizacyjną zapotrzebowania tworzony jest budżet poszczególnych komórek, a całościowo urzędu, w skali danego roku, jak również plan zamówień publicznych urzędu i poszczególnych komórek. Planowanie pozwala usystematyzować rodzaje zamówień z podziałem na dostawy, usługi i roboty budowlane. Wskazuje, w których obszarach należy w danym roku budżetowym stosować ustawę Prawo zamówień publicznych, a w których wystarczy stosowanie wewnętrznych uregulowań, czyli obowiązującego regulaminu udzielania zamówień publicznych w urzędzie;
- Planowanie bezkwotowe* – służy do planowania remontów, wyposażenia biura, sprzętu komputerowego i prasy w WMUW w Olsztynie. Na wstępnym etapie planowanie odbywa się bezkwotowo, gdyż złożone zapotrzebowania podlegają analizie w zakresie celowości ich realizacji w danym roku budżetowym, a następnie są wyceniane przez wyznaczone wydziały, które będą je realizować;
- Listing zamówień publicznych* – służy do szybkiego odszukania zamówionych elementów w rozbiciu na komórki organizacyjne;
- Wnioski* – służy do składania zapotrzebowań na realizację elementów (usług/dostaw/robót budowlanych) ujętych w wydziałowym planie zamówień publicznych lub poza nim;

- Umowy* – służy do ewidencji wszystkich umów zawieranych przez komórki urzędu (rejestr umów);
- Faktury* – służy do rejestracji dokumentów finansowych (np. faktur, rachunków), wystawianych po realizacji zakupów dokonanych na podstawie zatwierdzonych wniosków lub umów.

Wszystkie powyżej omówione moduły są ze sobą połączone. Program jest tak skonstruowany, że automatycznie nadaje numery systemowe dla wprowadzonych umów, wniosków, faktur, co ułatwia ich lokalizację w systemie poprzez istniejącą wyszukiwarkę. System pozwala na powiązywanie danych, tj. do wprowadzonych faktur podpinane są wnioski i umowy, przez co ułatwiona jest bieżąca analiza zaangażowanych środków budżetowych, jak i ich realizacja w zakresie planu finansowego i planu zamówień publicznych.

W listopadzie 2013 r. do systemu została wdrożona kolejna funkcjonalność, a mianowicie możliwość przeprowadzania zmian planu finansowego. Moduł pozwala na modyfikację przyjętej ustawy budżetowej dla WMUW poprzez tworzenie decyzji przenoszących środki finansowe zgodnie z upoważnieniem oraz umieszczanie w systemie decyzji zwiększających lub zmniejszających plan finansowy. Od 2014 r. zmiana planu finansowego wywołuje automatycznie zmianę planu zamówień publicznych. Jest to możliwe dzięki temu, że zakończono prace nad powiązaniem klasyfikacji budżetowej ze szczegółowością subparagrafową z klasyfikacją zamówień publicznych. Każdy subparagraf został przypisany tylko i wyłącznie do jednej grupy zamówień publicznych.

System e-Rozliczania Urzędu

Użytkownik zalogowany jako: **Wysocki Jarosław | Wydział Organizacji i Kadr |**

Moduły ▾ Zmiana planu ▾ Raporty ▾ Panel administracyjny ▾ Kontakt Słowniki (pomoc) ▾ Zastępstwa ▾ Yarooole

Generowanie budżetu
Decyzja przesuwająca pomiędzy paragrafami
Decyzja przesuwająca pomiędzy rozdziałami
Decyzja przesuwająca pomiędzy subparagrafami
Decyzja przesuwająca pomiędzy wydziałami (75011)
Nowelizacja
Rezerwa Ministra Finansów
Rezerwa Wojewody
Korekta planu ZP na podstawie decyzji
Zatwierdzanie decyzji
Zestawienie decyzji
Rejestr decyzji

HISTORIA ZMIAN

Data	Opis zmian
05-08-2013	
24-06-2013	stnictwem w konferencjach i spotkaniach

Nowe

Raporty

Z danych, jakie są zawarte w programie, możemy wygenerować raporty według potrzeb użytkownika. Obecnie w systemie stworzonych jest kilkanaście raportów przedstawiających dane w różnych konfiguracjach w zakresie realizacji planu finansowego, jak i planu zamówień publicznych.

Na podstawie analizy raportu ogólnego WMUW (różnicowy – SUMA) otrzymujemy informacje o aktualnym planie finansowym, wartości złożonych i zatwierdzonych wniosków, wartości zawartych umów, pozostałości planu po zaangażowaniu środ-

ków, jak również wartości faktur potwierdzających realizację zatwierdzonych wniosków i umów. Dane przedstawiane są według rozdziału, wyróżnika, programu, paragrafu i subparagrafu. Zestawienie to pozwala na określenie wysokości środków, jakie mogą być jeszcze wydatkowane w obrębie paragrafów. Umożliwia to również szybkie reagowanie w sytuacjach nieprzewidywalnych, które wymagają podjęcia decyzji dotyczącej rezygnacji z określonych wydatków na rzecz np. usunięcia awarii.

□

Raporty

System e-Rozliczania Urzędu

Użytkownik zalogowany jako: **Wysocki Jarosław | Wydział Organizacji i Kadr |**

Moduły ▾ Zmiana planu ▾ Raporty ▾ Panel administracyjny ▾ Kontakt Słowniki (pomoc) ▾ Zastępstwa ▾ Yarooole

Ustawa budżetowa ▾
Rezerwy ▾

Raport (pozycje wpisane przeze mnie)
Raport ogólny WMUW (różnicowy - SUMA)
Raport ogólny WMUW (różnicowy - SUMA) bez wyróżnika i programu
Raport ogólny WMUW (różnicowy dla wskazanego wydziału)
Raport (zestawienie rzeczowe z planowania) z wyborem: rozdział, dział, program, paragraf, subparagraf
Raport (zestawienie kwotowe z planowania) z wyborem: rozdział, dział, program, paragraf, subparagraf
Zestawienie kwotowe z planowania bez działu i programu
Raport kwotowy z planowania w rozbiciu na wydziały
Plan zamówień publicznych WMUW na rok 2013
Zestawienie planu ZP 1
Zestawienie planu ZP 2
Zestawienie planu ZP 3
Zestawienie planu ZP 4

Data	Nowe
05-08-2013	• Dodano moduł ZASTĘPSTW
24-06-2013	• Dodano Fv specjalną - koszty z

Nowe

Wycinek z raportu ogólnego WMUW (różnicowy – SUMA)

1	4	5	6	7	8	9	10	11 6-(7+8+9+10)	12	13 (6-12)	14 (7+8+9+10)-12
Rozdział	Paragraf	Subparagraf	Plan po zmianach	Σ wniosków złożonych	Σ wniosków zatwierdzonych	Σ umów bez wniosków	Σ umów doskonalenie/ zlecenie/ dzieło	Pozostałość planu	FV	Różnica plan a faktury	Kwota brakujących FV
		3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
75421			40 000.00	0.00	400.00	6 000.00	0.00	33 600.00	512.27	39 487.73	5 887.73
	4170		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		15	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	4210		12 000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	12 000.00	0.00	12 000.00	0.00
		1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		3	9 000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	9 000.00	0.00	9 000.00	0.00
		4	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		5	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		7	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		8	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		9	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		11	3 000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3 000.00	0.00	3 000.00	0.00

System dostarcza bieżącej informacji zarządczej dla wszystkich użytkowników, a w szczególności dla kadry zarządzającej w urzędzie. Jest stale rozbudowywany o nowe elementy programowe, tak aby

otrzymać produkt optymalny, dostosowany do zmieniających się potrzeb urzędu.

□



Zintegrowany System Zarządzania w Izbie Skarbowej w Zielonej Górze



Piotr Dopierała

Dyrektor Izby Skarbowej
w Zielonej Górze

W czerwcu 2012 r. Izba Skarbową w Zielonej Górze uzyskała Certyfikat Zintegrowanego Systemu Zarządzania (ZSZ). W 2005 r. jako

pierwsza Izba Skarbową w kraju spełniła wymagania normy PN-EN ISO 9001:2001 i otrzymała certyfikat Systemu Zarządzania Jakością (SZJ), a w 2010 r. wdrożyła System Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym (SPZK). Do optymalizacji Systemu Zarządzania Jakością Izba wykorzystuje wiedzę i doświadczenie pracowników oraz dostępne narzędzia, a także wiedzę czerpaną z udziału w projektach realizowanych ze środków Unii Europejskiej.

Izba prowadzi również bardzo intensywne prace mające na celu poprawę funkcjonowania podległych organów podatkowych województwa lubuskiego. W tym celu rozwija działania projakościowe, standaryzacyjne, integrujące systemy oraz podnoszące efektywność i sprawność ich działania.

Proces wdrożenia i doskonalenia

Pierwszym etapem wdrożenia Zintegrowanego Systemu Zarządzania było wdrożenie Systemu Zarządzania Jakością według normy PN-EN ISO 9001:2001.

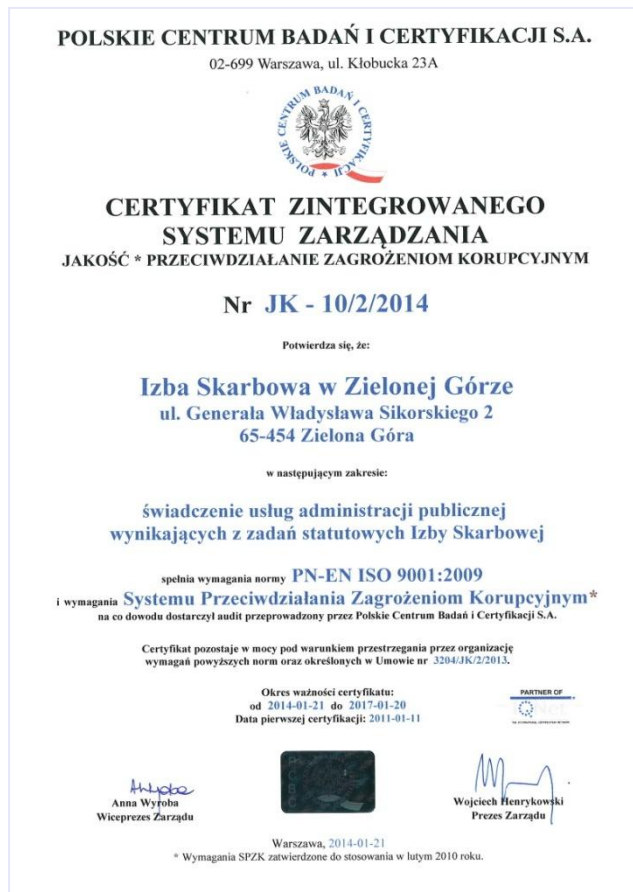
Etap ten obejmował m.in. następujące działania:

- przegląd aktów prawa wewnętrznego,
- spotkania z pracownikami, szkolenia,
- określenie misji, polityki jakości oraz ustanowienie celów jakości,
- powołanie zespołów zadaniowych,
- zidentyfikowanie procesów podstawowych i pomocniczych,
- opracowanie dokumentacji wymaganej normą i dokumentacji stanowiskowej,
- poprawę komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej,
- powołanie audytorów wewnętrznych i ich szkolenie,
- przeprowadzenie badania klimatu i organizacji pracy,
- przeprowadzenie badania satysfakcji klientów zewnętrznych,
- ocenienie stopnia wykonania celów jakości,
- opracowanie księgi jakości,
- przeprowadzenie audytów wewnętrznych,
- opracowanie raportu z funkcjonowania Systemu Zarządzania Jakością,
- przeprowadzenie audytu certyfikującego przez jednostkę zewnętrzną i otrzymanie certyfikatu potwierdzającego wdrożenie Systemu Zarządzania Jakością.

Następnie rozpoczęto intensywne prace nad doskonaleniem systemu i jego rozwojem, tak by jak najbardziej dostosować go do oczekiwań pracowników i zmotywować ich do pracy w tym systemie. Podjęto również starania o wprowadzenie rozwiązań wychodzących naprzeciw klientowi, budując jego pozytywny stosunek do organów podatkowych.

Jednym z najistotniejszych osiągnięć w ramach Systemu Zarządzania Jakością było wprowadzenie *Polityki jakości* wraz z miernikami, których realizacja przekładała się na poprawne funkcjonowanie najważniejszych obszarów działania Izby Skarbowej. Pozwoliło to również na przypisanie kompetencji, uprawnień i odpowiedzialności odpowiednio każdemu pracownikowi. Podejście procesowe jest nowoczesną metodą stawiającą na jakość, efektywność i gospodarność, pozwalającą na ocenę pracy według jej wyników.

Drugi etap wdrożenia Zintegrowanego Systemu Zarządzania zainicjowała zmiana od 1 stycznia 2010 r.



ustawy o finansach publicznych, która wprowadziła pojęcie kontroli zarządczej. W konsekwencji zaistniała potrzeba powołania pełnomocnika ds. kontroli zarządczej. Wdrożony wcześniej System Zarządzania Jakością stał się podstawą funkcjonowania kontroli zarządczej. W momencie wprowadzenia ustawowego obowiązku Izba Skarbowa musiała jedynie dokonać przeglądu adekwatności przyjętych rozwiązań i wprowadzić procedury kontroli zarządczej. W momencie otrzymania z Ministerstwa Finansów *Konceptji budowy jednolitego Systemu Kontroli Zarządczej w jednostkach administracji podatkowej i kontroli skarbowej* pewne dokumenty, w tym instrukcje zarządzania ryzykiem i *Polityka zarządzania ryzykiem*, zostały dostosowane do nowych wymogów.

Jednocześnie w 2010 r. dyrektor Izby Skarbowej w Zielonej Górze zdecydował o wdrożeniu Systemu Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym. Rozpoczynając ten proces, również oparto się na istniejącym już Systemie Zarządzania Jakością. Istniejąca już dokumentacja została uzupełniona o wymagania Systemu Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym, a tam, gdzie było to konieczne, opracowano nowe procedury i instrukcje. Wdrożenie Systemu Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym zostało potwierdzone przez jednostkę zewnętrzną wydaniem certyfikatu w wyniku przeprowadzonego przez nią audytu.

Powstały w ten sposób Zintegrowany System Zarządzania, składający się z Systemu Zarządzania Jakością, Systemu Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym, połączony z kontrolą zarządczą (KZ), uzupełniono wymogami zasad etyki korpusu służby cywilnej i zasad służby cywilnej i uregulowano w jednym dokumencie, tj. *Strategii Etycznej i Antykorupcyjnej Lubuskiej Administracji Podatkowej*.

Założenia Zintegrowanego Systemu Zarządzania to:

- orientacja na osiągnięcie wyników,
- personalna odpowiedzialność kierowników za realizację celów Izby Skarbowej,
- wytyczanie Izbie Skarbowej i pracownikom jasno określonych celów, jeżeli zakres ich wykonywania jest możliwy do oceny za pomocą wskaźników,
- praca zespołowa stosowana w celu realizacji zadań Izby Skarbowej, a także doskonalenia organizacji oraz wykorzystywania potencjału i kreatywności pracowników,
- ukierunkowanie na efektywność, skuteczność i oszczędność jako podstawowe narzędzia pomiaru sprawności działania jednostki.

Zintegrowany System Zarządzania odnosi się więc do realizacji wszystkich zadań, które wynikają z przepisów ustaw oraz z powszechnie stosowanych standardów zarządzania.

W ramach ZSZ procesy są skutecznie monitorowane i nadzorowane przez ich właścicieli. Wszystkie procesy zidentyfikowane w Izbie Skarbowej w Zielonej Górze traktowane są jako

potencjalne obszary ryzyka. W ramach Systemu Zarządzania Ryzykiem określono zasady i tryb postępowania podejmowany w toku ciągłego procesu zarządzania ryzykiem. Zarządzanie ryzykiem w Izbie Skarbowej w Zielonej Górze odbywa się na poziomie strategicznym, programowym oraz operacyjnym i jest zintegrowane w taki sposób, aby poszczególne komórki organizacyjne jednostki mogły się wzajemnie wspierać w trakcie realizowanej przez Izbę Skarbową misji. Zakresy uprawnień i odpowiedzialności na poszczególnych poziomach zarządzania określono w sposób jednoznaczny i wymierny. Realizowane są działania korygujące i zapobiegawcze, przez co system jest doskonalony.

Kierownictwo Izby Skarbowej kładzie szczególny nacisk na uświadomienie wszystkim pracownikom jak duży, negatywny wpływ na wizerunek Izby Skarbowej i jej postrzeganie mogą mieć działania noszące znamiona działań korupcyjnych. Prowadzone szkolenia (e-learningowe oraz szkolenia w zwykłym trybie) z zakresu profilaktyki antykorupcyjnej i zachowań etycznych oraz badania klimatu i organizacji pracy poszerzają wiedzę pracowników.



Uroczyste wręczenie nagrody *Panteon Administracji Polskiej* podczas Międzynarodowych Targów Poznańskich, październik 2013 r. Od lewej: dyrektor generalna Lubuskiego Urzędu Wojewódzkiego w Gorzowie Wlkp. Sabina Ren, pełnomocnik ds. jakości Izby Skarbowej w Zielonej Górze Helena Rynda, dyrektor Izby Skarbowej w Zielonej Górze Piotr Dopierała.

Fot. Izba Skarbowa w Zielonej Górze.

Wybrane elementy Zintegrowanego Systemu Zarządzania

Polityka jakości

Realizacja celów jakości dokonywana była w oparciu o zapisy zawarte w *Instrukcji postępowania w zakresie mierników jakości*. Instrukcja przedstawia w szczególności sposób ustalenia poziomu realizacji celów w oparciu o informacje i dane liczbowe przedkładane przez osoby zobowiązane. Sposób realizacji celów jakości był wielokrotnie modyfikowany. Ostatecznie powstał Zespół ds. Systemu Mierników Jakości w Izbie Skarbowej, który zaproponował przypisanie mierników do obszarów wymaganych przez kryteria CAF. Tak zmieniona instrukcja obowiązuje od 28 czerwca 2011 r.

Mierniki strategiczne, mierniki wynikające z planu działalności Izby Skarbowej oraz mierniki jakości wraz z określonymi celami na dany rok stanowią podstawowy element oceny stopnia realizacji zadań przez Izbę Skarbową. Mierniki strategiczne dotyczą realizacji zadań przez urząd skarbowy i są corocznie przedstawiane urzędowi skarbowym przez dyrektora Izby Skarbowej w Zielonej Górze.

Mierniki wynikające z planu działalności stanowią załącznik do zarządzenia Dyrektora Izby Skarbowej w sprawie wprowadzenia planu działalności na dany rok. Plan działalności zawiera w szczególności określenie celów w ramach poszczególnych zadań budżetowych wraz ze wskazaniem podzadań służących osiągnięciu celów oraz mierniki określające stopień realizacji celu i ich planowane wartości.

Określone mierniki jakości wynikają z misji i wizji oraz celów strategicznych określonych w *Polityce jakości Izby Skarbowej*. Mierniki podzielono na 4 grupy: relacji z obywatelami/klientami, relacji z pracownikami, społecznej działalności i podstawowej działalności. Są one zbieżne z kryteriami wyników samooceny według modelu CAF.

W przypadku nieosiągnięcia zamierzonych poziomów mierników wyznaczone są odpowiednie działania doskonalące, służące realizacji zakładanego poziomu miernika w przyszłym okresie, oraz wyznacza się osoby odpowiedzialne za wykonanie tych działań. Nadzór nad wykonaniem działań doskonalących sprawuje pełnomocnik ds. SZJ.

Narzędzia informatyczne

W ramach doskonalenia systemu pracownicy Izby Skarbowej opracowali narzędzia informatyczne, wykraczające poza standardowe narzędzia dostępne w administracji podatkowej. Pozwoliło to na z informatyzowanie pracy Izby Skarbowej oraz przełożyło się na znaczne zmniejszenie liczby dokumentów papierowych. Pracownikom Izby i urzędów skarbowych zaoferowano bardzo przydatne, autorskie narzędzia informatyczne, takie jak: Qasystem, mEIODia, Baza Dobrych Praktyk, Elektroniczny Rejestr Nadzoru, platforma e-learningowa, strona Intra z usługami.

Program Qasystem

Jest to narzędzie biurowe, wspomagające opracowywanie dokumentacji, w tym zarządzeń i decyzji dyrektora Izby Skarbowej, i nadzór nad nią.

Jako podstawowy sposób dystrybucji dokumentacji systemowej przyjęto udostępnianie wersji elektronicznej dokumentów za pośrednictwem dostępnej na każdym stanowisku pracy strony intranetowej Izby. Rozszerzono katalog pracowników odpowiedzialnych za nadzór i dystrybucję dokumentacji. Wprowadzono komunikowanie o przepisach zewnętrznych i wewnętrznych z koniecznością potwierdzenia zapoznania się z nimi.

W programie została przedstawiona struktura Izby Skarbowej, w tym komórki organizacyjne, zespoły, pełnomocnicy, a także stanowiska pracy. Do

programu wprowadzane są dane dotyczące szkoleń, raporty z badań klimatu i organizacji pracy, zadowolonia klienta, a także karty wyników, usprawniające monitorowanie i pomiary realizowanych procesów. Dokumentowane są wewnętrzne audyty jakości.

Ponadto w programie

- prowadzone jest zarządzanie procesami i ryzykiem w Izbie Skarbowej,
- prowadzony jest nadzór nad realizacją działań korygujących i zapobiegawczych.

Aplikacja mEIODia

Aplikacja służy do elektronicznego opracowywania dokumentów związanych z załatwianiem spraw w Izbie Skarbowej w Zielonej Górze, m.in. pomocna jest w procesie wydawania decyzji. W wyniku przyjętego rozwiązania wersja papierowa dokumentu drukowana jest dopiero po zakończeniu prac nad jego przygotowaniem. Aplikacja służy także do elektronicznego zgłaszania i akceptacji dobrych praktyk w urzędzie.

Portal e-learningowy

Portal służy do przeprowadzania szkoleń w formie elektronicznej i wpływa na sprawniejsze i bardziej gospodarne działanie Izby Skarbowej. Pozwala na osiągnięcie zamierzonych celów szkoleniowych przy mniejszym nakładzie sił i środków, a dzięki systemowi testowemu pozwala wiarygodnie i w krótkim czasie zweryfikować efekty szkolenia. Największą zaletą takiego rodzaju szkoleń jest powszechna dostępność. System wykazuje także dużą przydatność przy rekrutacji pracowników. Służy również pracownikom podległych urzędów skarbowych.

Elektroniczny Rejestr Nadzoru

Jest to program, który służy do skoordynowania analizy i monitoringu nadzoru pozainstancyjnego, wykonywanego przez Izbę Skarbową nad urzędami skarbowymi.

Strona intranetowa Izby Skarbowej

Opracowana i administrowana przez Izbę Skarbową strona jest dostępna nie tylko dla pracowników Izby, ale i pracowników podległych urzędów skarbowych oraz administracji podatkowej w kraju. Służy m.in. wymianie bieżących informacji. Poprzez tę stronę urzędy skarbowe województwa lubuskiego mogą wejść do Bazy Dobrych Praktyk IS. Pracownicy Izby Skarbowej mogą również skorzystać z dostępnych na stronie usług, takich jak rezerwacja salek szkoleniowych czy rezerwacja samochodów, a także z forum dyskusyjnego czy z książki telefonicznej itp.

Baza Dobrych Praktyk

Baza zawiera opisy standardów działania w przyjętych procesach w jednostkach organizacyjnych administracji podatkowej województwa lubuskiego. Umożliwia promowanie rozwiązań organizacyjnych służących poprawie ich funkcjonowania oraz podnoszeniu sprawności administracji. W przy-

szości może być wykorzystywana przez jednostki administracji podatkowej w kraju.

Praca zespołowa

Przyjęty model zarządzania wyraża się w pracy zespołowej. Do rozwiązania ważniejszych problemów dyrektor Izby Skarbowej powołuje zespoły robocze, w skład których wchodzi pracownicy Izby Skarbowej. Obecnie w Izbie Skarbowej w Zielonej Górze funkcjonuje: 27 zespołów stałych, 10 zespołów powołanych do wykonania określonego zadania, 3 komisje oraz Rada ds. Szkoleń, jako organ doradczy dyrektora Izby Skarbowej. Rada wskazuje rodzaje szkoleń i osoby, które powinny w nich uczestniczyć. W pracy zespołów angażowana jest większość pracowników Izby Skarbowej (obecnie 73 ze 118 pracowników uczestniczy w pracach przynajmniej jednego zespołu).

Szkolenia

W celu uzyskania, uzupełnienia i doskonalenia umiejętności i kwalifikacji zawodowych duży nacisk położono na szkolenia pracowników, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Szkolenia nie tylko podnoszą kwalifikacje zawodowe, ale również umożliwiają utrzymanie profesjonalnego poziomu realizowanych zadań, co jest zgodne z *Polityką jakości Izby Skarbowej*.

Zarządzanie ryzykiem

Prace nad ryzykiem rozpoczęto w 2007 r. System Zarządzania Ryzykiem wdrożono w 2010 r. Rok później system został zmodyfikowany. Izba Skarbowa jako pierwsza spośród jednostek administracji podatkowej wdrożyła SZR, nie mając wzorców w jednostkach podobnego typu.

Rozwój Systemu Zarządzania Jakością pozwolił na rozpoznanie i ocenę znaczących zagrożeń ryzykiem i podjęcie działań mających na celu usprawnienie głównych procesów Izby Skarbowej, co w konsekwencji stało się pomocne w osiągnięciu jej celów.

Bezpośrednie powiązanie procesów z ryzykiem pozwala dokładnie określić lokalizację konkretnych ryzyk w Izbie Skarbowej, co daje możliwość łatwiejszego kontrolowania ryzyka, jak również przeprojektowania poszczególnych procesów i procedur w kierunku jego łagodzenia poprzez: identyfikację zagrożeń w procesie, identyfikację czynników je powodujących, analizę jakościową ryzyka, ustalenie strategii wobec ryzyka, monitorowanie i raportowanie ryzyka.

System Kontroli Zarządczej

System Kontroli Zarządczej został wprowadzony w celu zapewnienia spójnego i jednolitego modelu kontroli zarządczej, zgodnie z ustawą o finansach publicznych, z uwzględnieniem standardów kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych, stanowiących załącznik do komunikatu nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. (Dz. Urz. Min. Fin. nr 15, poz. 84) oraz zgodnie z przekazaną przez Ministerstwo Finansów *Koncepcją*

budowy jednolitego systemu kontroli zarządczej w jednostkach administracji podatkowej i kontroli skarbowej.

Kadra kierownicza Izby Skarbowej dokonuje samooceny kontroli zarządczej, która stanowi podstawowe źródło informacji o sprawowaniu kontroli zarządczej i podstawę do podjęcia ewentualnych działań doskonalących w odpowiednich obszarach. Przeprowadzona samoocena pozwala na złożenie przez dyrektora Izby Skarbowej oświadczenia o stanie kontroli zarządczej za dany rok. Dążąc do ujednoczenia zasad organizacji pracy organów podatkowych województwa lubuskiego, dyrektor Izby Skarbowej powołał w 2011 r. Zespół ds. wdrożenia jednolitego Systemu Kontroli Zarządczej w jednostkach administracji podatkowej województwa lubuskiego.

System Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym

Działania organów administracji podatkowej narażone są na występowanie zjawisk niekorzystnych i niedopuszczalnych z punktu widzenia etyki. Jednym z nich jest korupcja. Dyrektor Izby Skarbowej uznał, że walka z tym zjawiskiem wymaga kompleksowej polityki, stąd – mimo wcześniej wprowadzonych wewnętrznych uregulowań – wdrożono System Przeciwdziałania Zagrożeniom Korupcyjnym. W wyniku doskonalenia całego systemu opracowano *Strategię Etyczną i Antykorupcyjną Lubuskiej Administracji Podatkowej*, która ma na celu promowanie wśród pracowników Izby Skarbowej i urzędów skarbowych województwa lubuskiego postaw i wartości etycznych. Strategia zawiera mechanizmy kontrolne, zapobiegawcze oraz opis postępowania w przypadku naruszenia zasad etyki zawodowej i obowiązków służbowych.

Samoocena według modelu CAF

Doskonalc System Zarządzania Jakością, w 2007 r. zespół pracowników Izby Skarbowej przeprowadził pierwszą samoocenę według modelu CAF 2006, która jako narzędzie zarządzania, w pierwszym okresie funkcjonowania systemu miała raczej charakter edukacyjny i posłużyła do pogłębienia świadomości pracowników w zakresie poprawy jakości zarządzania i ich bezprecedensowego, własnego udziału w tym przedsięwzięciu. Działania doskonalące po przeprowadzonej pierwszej samoocenie zmierzały do wzmocnienia funkcjonującego Systemu Zarządzania Jakością.

Drugą samoocenę przeprowadzono w 2009 r. w ramach projektu *Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej*, współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowanego przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów.

Wszystkie wprowadzone przez Izbę Skarbową w Zielonej Górze zmiany przyczyniły się do wypracowania modelu nowoczesnej i przyjaznej administracji podatkowej w województwie lubuskim.

7. KONFERENCJA JAKOŚCI – DOBRE PRAKTYKI

Współpraca z organizacjami pozarządowymi

Godzenie wartości humanitarnych ze skutecznym zapobieganiem nielegalnej migracji

[Projekt przedstawiony 4 października 2013 r. w Wilnie podczas 7. Europejskiej Konferencji Jakości](#)
na sesji poświęconej społecznie odpowiedzialnej i responsywnej administracji publicznej



Paweł Michniewicz

Starszy specjalista
w Departamencie Polityki
Migracyjnej Ministerstwa
Spraw Wewnętrznych

Przedstawiona praktyka dotyczy prowadzenia przez organy państwa współpracy i dialogu z organizacjami poza-

rządowymi w celu usprawnienia realizacji określonych aspektów polityki kraju, wynikających m.in. z przyjętych strategicznych kierunków działania. Główną zaletą takiego podejścia jest podejmowanie decyzji w oparciu o wszechstronny i obiektywny obraz sytuacji oraz wypracowywanie rozwiązań poprzez debatę otwartą na argumenty, przy jednoczesnej świadomości własnych celów i istniejących ograniczeń.

Jesienią 2012 r. w prasie ukazały się artykuły opisujące sytuację osób przebywających w prowadzonych przez Straż Graniczną strzeżonych ośrodkach dla cudzoziemców.

Co do zasady – cudzoziemcy wnoszący o azyl kierowani są do ośrodków otwartych prowadzonych przez Szefa Urzędu ds. Cudzoziemców lub też otrzymują środki pieniężne na samodzielne utrzymanie w trakcie trwania procedury uchodźczej.

Do strzeżonych ośrodków dla cudzoziemców, prowadzonych przez Straż Graniczną, zgodnie z decyzją sądu kierowani są obcokrajowcy w celu właściwego przeprowadzenia procedur związanych z:

- wydaleniem – np. gdy w wyniku naruszenia przepisów cudzoziemiec musi opuścić terytorium Polski i występuje obawa, że nie wykona tego obowiązku dobrowolnie,
- złożeniem wniosku uchodźczego – sytuacja ta dotyczy bardzo niewielkiego odsetka wnioskodawców i zachodzi w przypadkach, gdy np.: brak jest możliwości ich identyfikacji, istnieje zagrożenie dla bezpieczeństwa państwa lub porządku publicznego, występuje uzasadniona obawa przed instrumentalnym wykorzystaniem procedury uchodźczej, np. w celu nielegalnej migracji.

W ośrodkach strzeżonych obcokrajowcy przebywają czas ograniczony, na ogół nieprzekraczający trzech miesięcy.

Jesienią 2012 r. do zainteresowania mediów sytuacją w strzeżonych ośrodkach przyczyniły się prowadzone w kilku z nich przez kilkanaście dni protesty głodowe, będące formą sprzeciwu cudzoziemców wobec sytuacji, w jakiej się znaleźli.

Sprawą priorytetową dla Ministerstwa Spraw Wewnętrznych stało się wyjaśnienie pojawiających się zarzutów i wyciągnięcie stosownych wniosków. W tym celu zdecydowano się na zastosowanie działań niestandardowych. Sekretarz stanu w MSW Piotr Stachańczyk powołał zespół kontrolny, którego zadaniem było jak najszybsze (w ciągu kilku tygodni) przeprowadzenie wizyt kontrolnych w strzeżonych ośrodkach i sporządzenie raportu dotyczącego przestrzegania praw osób tam umieszczonych (zadanie to zostało zrealizowane w dniach 5–22 listopada 2012 r.). W skład zespołu weszli nie tylko przedstawiciele resortowego Departamentu Kontroli, Skarg i Wniosków, lecz również eksperci z Departamentu Polityki Migracyjnej MSW i Komendy Głównej Straży Granicznej. Do udziału w wizytach zaproszone zostały również organizacje pozarządowe – Helsińska Fundacja Praw Człowieka oraz Stowarzyszenie Interwencji Prawnej – z uwagi na fakt, że dysponują dużą wiedzą i doświadczeniem z zakresu m.in. pomocy prawnej dla cudzoziemców i monitorowania warunków detencji.

Działania te służyły pozyskaniu wiarygodnych i kompleksowych informacji, a ich efektem były dwa odrębne raporty – zespołu kontrolnego MSW oraz organizacji pozarządowych. Raporty zostały następnie podane do publicznej wiadomości.

Ważną konkluzją wynikającą z obu dokumentów był brak potwierdzenia podnoszonych w doniesieniach prasowych zarzutów dotyczących poważnych nadużyć i naruszeń praw człowieka, co nie znaczy, że nie zaobserwowano uchybień. Okazało się jednak (między innymi za sprawą przyjętej formuły działania, umożliwiającej spojrzenie na analizowaną kwestię z szerokiej perspektywy), że wnioski z kontroli były dużo szersze niż wskazanie uchybień formalnych i odnosiły się również do kwestii systemowych. Tym samym przyczyniły się do wypracowania propozycji nowych rozwiązań, będących następnie przedmiotem dialogu na spotkaniu kierownictwa MSW z Rzecznikiem Praw Obywatelskich, Rzecznikiem Praw Dziecka, a także z przedstawicielami organizacji międzynarodowych i pozarządowych zajmujących się tematyką migracyjną.

Warto również podkreślić, iż wnioski wyciągnięte z kontroli i związana z nimi debata nie były w żaden sposób oderwane od całokształtu działań związanych z szeroko rozumianą polityką migracyjną państwa. Wręcz przeciwnie, stanowiły z nimi spójną całość. W tym kontekście w pierwszej kolejności należy wymienić dokument „Polityka migracyjna Polski – stan obecny i postulowane działania”, przyjęty przez Radę Ministrów w lipcu 2012 r. po szerokich konsultacjach. Wyznacza on ogólne kierunki w analizowanym obszarze, postulując otwarcie się Polski na legalny napływ cudzoziemców, przy jednoczesnym skutecznym zapobieganiu nielegalnej migracji. Wśród zawartych w nim licznych rekomendacji znalazł się m.in. postulat bliskiej współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz konieczność zapewnienia jak najlepszych warunków w strzeżonych ośrodkach dla cudzoziemców, ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji dzieci.

Z realizacją postulatów zawartych w „Polityce migracyjnej Polski” związane są prace nad nową ustawą o cudzoziemcach, bardziej czytelną i upraszczającą niektóre procedury związane m.in. z legalizacją pobytu, co ma się przyczynić do budowy wizerunku Polski jako kraju przyjaznego dla obcokrajowców. Na wielu etapach prac legislacyjnych, zarówno rządowych (konsultacje społeczne, konferencje uzgodnieniowe), jak i podczas prac parlamentarnych, prowadzony był intensywny dialog, mający na celu wypracowanie rozwiązań optymalnych, zapewniających wystarczającą kontrolę państwa nad procesami migracyjnymi, likwidujących niekonieczne bariery i utrudnienia oraz uwzględniających prawa człowieka.

Niestety, forma niniejszego artykułu uniemożliwia szerszą analizę projektowanych przepisów, warto jednak zasygnalizować kilka spośród przyjętych rozwiązań. Wprowadzenie do ustawy tzw. środków alternatywnych wobec detencji oznacza, że zarówno Straż Graniczna (zamiast wnioskowania do sądu o umieszczenie w strzeżonym ośrodku), jak i sądy (zamiast stosowania detencji) będą mogły stosować zabezpieczenia takie, jak: poręczenie majątkowe, oddanie paszportu do depozytu, konieczność zgłaszania się w określonych odstępach czasu. Po analizach zdecydowano się także na całkowitą rezygnację z umieszczania w strzeżonych ośrodkach małoletnich poniżej 15 roku życia bez opieki, a rodzinom z dziećmi zagwarantowano wspólne zakwaterowanie.

Zmiany równie istotne, jak w przypadku projektu ustawy, zostały wprowadzone na poziomie stosowanych przez Straż Graniczną wewnętrznych dokumentów i wytycznych, a co za tym idzie – praktyki działania funkcjonariuszy. Zwiększono swobodę przemieszczania się wewnątrz strzeżonych ośrodków (np. możliwość nielimitowanego spaceru

na świeżym powietrzu, szerszy dostęp do bibliotek, odbiorników telewizyjnych, świetlic itp.), poszerzono możliwości kontaktu ze „światem zewnętrznym” (większa swoboda przyjmowania wizyt, korzystania z własnych telefonów komórkowych, dokonywania zakupów itp.). Zdecydowano o sprofilowaniu ośrodków w celu dostosowania ich do potrzeb określonych grup cudzoziemców – jest to szczególnie ważne w przypadku dzieci, które obecnie kierowane są wyłącznie do dwóch ośrodków, gdzie zapewnione są im jak najlepsze warunki, zarówno bytowe, jak też dotyczące socjalizacji w grupie rówieśniczej, oraz dostęp do nauki (prowadzonej przez nauczycieli z miejscowych szkół) i dodatkowych zajęć (prowadzonych przez wykwalifikowanych pracowników ośrodka). Zrezygnowano z elementów mogących budzić więziennicze lub wojskowe skojarzenia, takich jak np. organizowanie zbiórek z użyciem gwizdków, czy obowiązek noszenia munduru przez funkcjonariuszy pełniących służbę w strzeżonym ośrodku.

W tym kontekście warto podkreślić, że w styczniu i lutym 2014 r. przedstawiciele organizacji pozarządowych zostali zaproszeni do ponownych wizyt w strzeżonych ośrodkach wraz z zespołem kontrolnym MSW i SG w celu m.in. potwierdzenia wdrożenia zapowiedzianych zmian.

Jeszcze inną płaszczyzną działań prowadzonych we współpracy z organizacjami pozarządowymi działającymi na rzecz cudzoziemców jest realizowany przez te organizacje szeroki pakiet szkoleń dla funkcjonariuszy SG. Obejmują one m.in. takie zagadnienia, jak: komunikacja międzykulturowa, zapobieganie i zwalczanie zjawiska handlu ludźmi, czy wzmocnienie ochrony uchodźców. Z kolei Straż Graniczna przeszkoliła przedstawicieli organizacji pozarządowych, przygotowując ich do realizacji zadań związanych z monitorowaniem przebiegu lotów deportacyjnych.

* * *

Z uwagi zarówno na sytuację Polski (ponad tysiąckilometrowy odcinek zewnętrznej granicy UE, zobowiązania wynikające z naszego członkostwa w strefie Schengen i w dużej mierze tranzytowy charakter migracji przez nasz kraj), jak też biorąc pod uwagę bezpieczeństwo państwa, nie jest możliwa rezygnacja z możliwości umieszczania cudzoziemców w strzeżonych ośrodkach. Dlatego też szczególnie ważne jest dbanie o to, aby były to miejsca, które pełniąc swoją funkcję (zapobieżenie ucieczce cudzoziemca w trakcie toczącego się wobec niego postępowania w sprawie zobowiązania do powrotu lub udzielenia ochrony międzynarodowej), wiązały się z jak najmniejszymi dolegliwościami.

□

powrót

Forum Cudzoziemców w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim w Warszawie

[Projekt przedstawiony 3 października 2013 r. w Wilnie podczas 7. Europejskiej Konferencji Jakości](#)
na sesji poświęconej świadczeniu usług w partnerstwie z obywatelami i agencjami

Izabela Szewczyk

Dyrektor Wydziału Spraw Cudzoziemców
w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim
w Warszawie

W Wydziale Spraw Cudzoziemców Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego rocznie obsługiwanych jest około 80 tys. klientów z ponad 120 krajów świata. Najliczniejszą grupę stanowią obywatele Ukrainy, Wietnamu, Białorusi, Rosji i Armenii.

Mazowsze jest regionem zdecydowanie najczęściej wybieranym przez migrantów. Tutaj legalizuje swój pobyt około 40 proc. cudzoziemców przybywających do Polski oraz wydawanych jest 50 proc. wszystkich zezwoleń na pracę na terytorium naszego kraju.

Klientami urzędu, poza cudzoziemcami, są również obywatele polscy, w tym pracodawcy starający się o zezwolenie na zatrudnienie cudzoziemca.

Przełom 2007 i 2008 r. stanowił kulminację fali krytyki pod adresem urzędników Wydziału Spraw Cudzoziemców. Negatywne opinie i publikacje odnosiły się głównie do terminowości wydawania decyzji administracyjnych dotyczących legalizacji pobytu cudzoziemców oraz jakości obsługi klienta w urzędzie. Tak trudna sytuacja wymagała podjęcia przez wojewodę mazowieckiego wielotorowych działań naprawczych. Jednym z nich było zaproszenie do współpracy i udziału w wypracowywaniu rozwiązań partnera społecznego. W takich okolicznościach w marcu 2008 r. została zainicjowana działalność Forum Cudzoziemców. Następnie 10 grudnia 2009 r. wojewoda mazowiecki podpisał Program Współpracy z Organizacjami Pozarządowymi. Zgodnie z § 17 ww. programu organizacje uczestniczą w działaniach programowych wojewody i administracji zespolonej, w szczególności poprzez udział swoich przedstawicieli w forach tematycznych.

Wojewoda jako pierwszy w kraju zawarł tego rodzaju porozumienie, obejmujące następujące obszary: polityka społeczna, oświata, cudzoziemcy, bezpieczeństwo, ochrona zabytków, transport i zdrowie. Wojewoda zdecydował się utworzyć przy wydziałach oraz administracji zespolonej, działających w wyżej wymienionych obszarach, ciała opiniotwórczo-doradcze zwane forami. Tak powstały m.in.: Forum Edukacyjne, Forum Zdrowia, Forum Wsparcia Spo-

łecznego, Forum Ochrony Zabytków, Forum Transportowe oraz Forum Bezpieczeństwa. Powstanie forów nie wymagało dodatkowych środków finansowych, ich obsługa zapewniana jest w ramach posiadanych przez urząd zasobów. Powodzenie i efektywność działania forów opiera się przede wszystkim na chęci i otwartości partnerów na współpracę i dialog.

Forum Cudzoziemców powstało z autentycznej i dobrowolnej potrzeby zbudowania platformy dialogu, wymiany opinii i wspólnego działania przedstawicieli instytucji publicznych i sektora pozarządowego na rzecz poprawy jakości obsługi cudzoziemców na terenie województwa mazowieckiego. Forum zapewnia bieżącą wymianę informacji i opinii oraz stwarza przestrzeń do konsultacji oraz aktywnego udziału przedstawicieli trzeciego sektora i społeczności migranckich w procesie ustalania kierunków zmian w wydziale.

Spotkania forum organizowane są cyklicznie w siedzibie Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego. Przygotowują je i prowadzą wspólnie przedstawiciel urzędu i organizacji pozarządowej. W spotkaniach może wziąć udział każdy zainteresowany. Warunkiem otrzymania zaproszeń jest przesłanie swojego zgłoszenia na adres forumcudzoziemcow@mazowieckie.pl. W zgłoszeniu należy podać imię i nazwisko oraz – jeśli reprezentowana jest organizacja pozarządowa lub instytucja czy urząd – wskazać nazwę i obszar działania. Informacja o spotkaniach publikowana jest również na stronie internetowej www.mazowieckie.pl. (w zakładkach NGO i Kalendarz).

W posiedzeniach z reguły bierze udział od kilkunastu do kilkudziesięciu uczestników. Tematy dotyczą bieżących spraw i problemów cudzoziemców. Podczas dotychczasowych spotkań poruszane były m.in. następujące zagadnienia:

- działania na rzecz podniesienia jakości obsługi cudzoziemca w Wydziale Spraw Cudzoziemców,
- przesłuchania stron i świadków przez organ administracji publicznej,
- problemy cudzoziemców przyjeżdżających do Polski na studia,
- kwestie formalnoprawne oraz proceduralne dotyczące prowadzenia postępowań administracyjnych związanych z udzielaniem zezwoleń na prace dla cudzoziemców,
- kwestie formalnoprawne oraz proceduralne dotyczące prowadzenia postępowań administracyjnych związanych z udzielaniem zezwoleń na pobyt w trybie tzw. abolicji dla cudzoziemców.

Pierwsze spotkania swym charakterem bardziej przypominały posiedzenia sztabu kryzysowego. Przedstawiciele obu stron pracowali w grupach warsztatowych. Zadaniem było zdiagnozowanie sytuacji, a następnie wspólne wypracowanie propozycji rozwiązań i określenie osób odpowiedzialnych za ich realizację. Świadomość wspólnego celu i konstruktywne podejście partnerów do problemów pozwoliły osiągnąć sukces. W kolejnych latach forum zmieniało swoją formułę, przekształcając się w stałą platformę współpracy oraz wymiany opinii i informacji. Obecnie tematami spotkań są aktualne problemy bądź zagadnienia wymagające skonsultowania, nie tylko z zakresu funkcjonowania wydziału, ale również dotyczące polityki migracyjnej oraz integracji cudzoziemców w naszym kraju.

Ostatnie spotkanie Forum Cudzoziemców poświęcone było omówieniu sytuacji cudzoziemców, którzy uzyskali zezwolenie na zamieszkanie na czas oznaczony w trybie tzw. abolicji i zamierzają składać kolejne wnioski o zalegalizowanie pobytu w Polsce. Ponadto przedstawiony został raport z przeprowadzonej przez Stowarzyszenie Interwencji Prawnej ewaluacji funkcjonowania Wydziału Spraw Cudzoziemców MUW, jak również rezultaty Pierwszego Międzysektorowego Forum ds. Lokalnych Polityk Migracyjnych.

Funkcjonowanie Forum Cudzoziemców pozwoliło nawiązać urzędowi partnerskie relacje z przedstawicielami organizacji pozarządowych oraz środowisk migranckich. Efektem nawiązanej współpracy są m.in. wspólne projekty realizowane z funduszy unijnych, takie jak np. Centrum Informacyjne dla Cudzoziemców.

Regularna współpraca z organizacjami pozarządowymi działającymi na rzecz pomocy i integracji cudzoziemców w znaczący sposób wpłynęła na poprawę funkcjonowania wydziału. Poziom zadowolenia klienta Wydziału Spraw Cudzoziemców z 40 proc. w 2009 r. wzrósł do 97 proc. w 2013 r., natomiast liczba składanych skarg z ponad 50 w roku 2009 spadła do 12 w roku 2013. Wprowadzenie systematycznego mechanizmu monitorowania procesu obsługi klienta oraz rekomendowania oczekiwanych przez cudzoziemców kierunków zmian pozwoliły wypracować standardy obsługi klienta w Wydziale Spraw Cudzoziemców, a także rozbudować i rozwinąć punkty informacyjne w siedzibie wydziału oraz zakładkę dla cudzoziemców na stronie internetowej urzędu. Dzięki udziałowi Wydziału Spraw Cudzoziemców w projektach współfinansowanych z funduszy unijnych, głównie Funduszu na Rzecz Integracji Obywateli Państw Trzecich, udało się zainicjować i systematycznie prowadzić szkolenia dla urzędników z zakresu obsługi klienta oraz podnoszenia kompetencji międzykulturowych. Powyższe działania w wymierny sposób wpłynęły na zmianę wizerunku urzędu.

Forum Cudzoziemców to wciąż obszar do doskonalenia i rozwoju. W kolejnych latach Wydział Spraw Cudzoziemców planuje podjąć intensywne działania mające na celu popularyzowanie tej platformy i zachęcenie do udziału w niej jak najliczniejszej grupy organizacji pozarządowych oraz przedstawicieli społeczności migranckich przebywających na terenie województwa.

□



Zarządzanie przez cele w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych

[Projekt przedstawiony 3 października 2013 r. w Wilnie podczas 7. Europejskiej Konferencji Jakości](#)
na sesji poświęconej zarządzaniu wynikami/wydajnością

Katarzyna Dejer

Dyrektor Departamentu Kontrolingu Zakładu Ubezpieczeń Społecznych odpowiedzialnego za koordynowanie definiowania i za monitorowanie celów strategicznych i operacyjnych w ZUS

W 2010 r. Zakład Ubezpieczeń Społecznych rozpoczął wprowadzanie zmian w sposobie zarządzania organizacją poprzez wdrażanie metod zarządzania wzorowanych na podejściu biznesowym, m.in. z wykorzystaniem metody zarządzania przez cele (ZPC).

Głównym celem wprowadzenia zmian w sposobie zarządzania ZUS była konieczność dostosowania organizacji do zmieniającego się otoczenia społeczno-gospodarczego. W sektorze biznesowym nastąpiła ewolucja w sposobie podejścia do klienta, polegająca na przechodzeniu przez firmy z orientacji nastawionej głównie na dostarczanie produktów i świadczenie usług na orientację, w której najważniejszy jest klient i jego potrzeby. Firmy komercyjne wdrażają strategie zorientowane na potrzeby klientów, gdzie nacisk położony jest na budowanie relacji z odbiorcą usług czy produktów. Klienci przyzwyczaili się do pewnych standardów usług, których oczekiwali również w sektorze publicznym. Ponadto społeczeństwo polskie stopniowo przyswajało sobie w ostatnich latach wzorce bardziej dojrzałych demokracji i coraz częściej interesowało się sposobem wydatkowania środków publicznych. To z kolei powodowało, że jakość usług świadczonych przez ZUS nie była już bezkrytycznie przyjmowana i stawała się wręcz przedmiotem publicznego rozliczania państwa ze zobowiązań wobec obywateli.

Biorąc pod uwagę uwarunkowania społeczne i gospodarcze, a jednocześnie mając ambicję bycia postrzeganym jako nowoczesna instytucja zorientowana na klienta, Zakład Ubezpieczeń Społecznych rozpoczął zmiany w sposobie zarządzania, m.in. poprzez wprowadzanie zarządzania przez cele¹. Myślą przewodnią koncepcji ZPC, opracowanej przez Petera F. Druckera, jest założenie, że odniesienie sukcesu przez organizację jest możliwe, jeśli wysiłek jej pracowników będzie skierowany na osiągnięcie wspólnego celu. Taki sposób zarządzania wymagał zmiany kultury organizacyjnej w ZUS. Było to szczególnie trudne ze względu na skalę organizacji i bardzo szeroki katalog zadań wynikający z przepisów obowiązującego prawa. Odbiorcami usług świadczonych przez Zakład jest ok. 14,5 mln ubezpieczonych, 7,3 mln świadczeniobiorców, 1,7 mln płatników składek. Dla ubezpieczonych ZUS prowadzi konta, odprowadza składki (OFE/NFZ), orzeka w sprawach niezdolności do

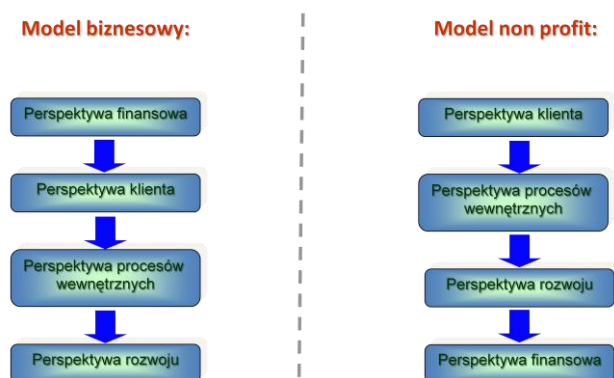
pracy czy w kwestiach rentowych. Świadczeniobiorcy oczekują ustalenia uprawnień do świadczeń i prawidłowego obliczenia ich wysokości (ew. ich późniejszych przeliczeń), a następnie terminowej wypłaty rent i emerytur. Od płatników składek ZUS pobiera i rozlicza składki na wyodrębnione fundusze. Ponadto ZUS pełni funkcję instytucji właściwej i łącznikowej w zakresie międzynarodowej koordynacji systemów zabezpieczenia społecznego, współpracującej z innymi organizacjami w tym zakresie. Do realizacji wymienionych zadań zatrudnionych jest ponad 46 tys. osób, które pracują w centrali, 43 oddziałach, 213 inspektoratach i 69 biurach terenowych. Dla tej wielkości organizacji, której działalność ma charakter usługowy i zidentyfikowane konkretne grupy klientów (ubezpieczeni, świadczeniobiorcy, płatnicy składek), kluczem do sukcesu jest umiejętność sformułowania celów, które mają być osiągnięte, i ich dostosowanie do aktualnych zasobów organizacji i jej możliwości.

Wdrożenie zarządzania przez cele miało zbliżyć ZUS do odbiorców oraz poprawić wizerunek Zakładu poprzez zwiększenie satysfakcji klientów. Punktem wyjścia było zdefiniowanie celów na dwóch poziomach: strategicznym i operacyjnym. Cele strategiczne przedstawiono do wiadomości publicznej w opracowanych strategiach: *Strategii Przekształceń Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2010–2012* i *Strategii Rozwoju Zakładu Ubezpieczeń Społecznych na lata 2013–2015*. W *Strategii Przekształceń* cel nadrzędny, pełniący rolę wizji i misji organizacji, został sformułowany jako: *Zwiększenie satysfakcji klientów poprzez projektowanie procesów, organizację zasobów przy zachowaniu przejrzystości i efektywności gospodarowania środkami publicznymi*.

W *Strategii Rozwoju* wizją ZUS jest osiągnięcie statusu innowacyjnej instytucji zaufania społecznego, a misją – *sprawną, przyjazną i rzetelną obsługą klientów realizowaną z poszanowaniem zasad racjonalnego i przyjaznego gospodarowania środkami publicznymi, wykorzystującą nowoczesne technologie i potencjał pracowników*. Zarówno w *Strategii Przekształceń*, jak i *Strategii Rozwoju* cele zdefiniowano na trzech poziomach. Pochodną celu nadrzędnego są cele główne rozpisane na cele szczegółowe, dla których opracowane zostały działania. Cele na każdym z poziomów zostały zwymiarowane za pomocą wskaźników realizacji, tzw. KPI (z ang. KPI – *key performance indicator*), dla których wyznaczono poziom bazowy. Warto podkreślić, iż w obu przypadkach (*Strategia Przekształceń* i *Strategia Rozwoju*) narzędziem służącym do opisu struktury oraz monitorowania stopnia realizacji poszczególnych celów była Zrównoważona Karta Wyników (ZKW), oparta na koncepcji R. Kaplana i D. Nortona.

ZKW pozwala na definiowanie celów oraz monitorowanie stopnia ich realizacji w przekroju czterech perspektyw: finansowej, klienta, procesów oraz rozwoju. Perspektywa finansowa obejmuje funkcjonowanie organizacji w sferze kosztowej. Perspektywa klienta odnosi się do relacji pomiędzy podmiotem świadczącym usługę a jej odbiorcą. Perspektywa procesów koncentruje się na sposobie dostarczenia produktu finalnego – usługi przez organizację. Perspektywa rozwoju skupia się na zasobach, które umożliwiają organizacji świadczenie usług. Zrównoważona Karta Wyników jest od lat stosowana w biznesie, a w ostatnich latach stosowana z coraz większym sukcesem również w organizacjach niekomercyjnych, m.in. w samorządzie i publicznej służbie zdrowia. W sektorze biznesowym hierarchia perspektyw akcentuje znaczenie finansów jako wyznacznika sukcesu organizacji. Dla ZUS konieczne było dostosowanie modelu ZKW, które polegało na wyeksponowaniu roli klienta, natomiast finanse stały się narzędziem kontroli efektywności prowadzonych działań (rys. 1).

Rysunek 1. Dostosowanie modelu Zrównoważonej Karty Wyników



Źródło. Opracowanie własne Departamentu Kontrolingu, ZUS.

Efekty realizacji celów założonych w obu strategiach ZUS są oceniane pozytywnie. Z punktu widzenia budowy satysfakcji klientów ZUS za jeden z największych sukcesów wdrażania celów strategicznych należy uznać rozwój e-usług i uruchomienie w czerwcu 2012 r. Platformy Usług Elektronicznych (PUE), jako elektronicznego środka kontaktu z klientem oraz obsługi spraw w ZUS. PUE została uznana przez specjalistów IT za najbardziej innowacyjny i nowatorski projekt e-administracji w Europie². Rozwinięto też inne kanały kontaktu z klientami – w tym celu utworzono Centrum Obsługi Telefonicznej (COT). Aby skontaktować się z pracownikiem COT można nie tylko połączyć się telefonicznie, ale również skorzystać ze skypa, wysłać e-maila albo wejść na chat i w ten sposób załatwić swoją sprawę w ZUS. Tylko w tym roku konsultanci COT przeprowadzili ponad 1,3 mln rozmów telefonicznych oraz obsłużyli ponad 150 000 zgłoszeń e-mail i za pośrednictwem czatu. Przekazanie jakichkolwiek spersonalizowanych wiadomości przez konsultantów COT poprzedzone jest uwierzytelnieniem dzwoniącego klienta, który musi

podać w tym celu specjalny identyfikator i PIN, nadawany przy okazji rejestracji własnego profilu na Platformie Usług Elektronicznych. Jednym z dogodnych dla klientów rozwiązań w ramach COT jest funkcja *callback*, tj. oddzwaniania do klienta, po wyborze przez niego tej opcji, na numer przez niego podany. Udostępniona nowa forma kontaktu z klientem, jaką jest Platforma Usług Elektronicznych ze wsparciem konsultantów COT, pozwala w większości przypadków załatwiać sprawy z obszaru działalności ZUS drogą elektroniczną bez konieczności osobistej wizyty klienta w terenowych jednostkach organizacyjnych. Dla tych klientów, którzy preferują osobisty kontakt z pracownikiem ZUS, zauważalna jest też poprawa tradycyjnych form obsługi, polegająca m.in. na wprowadzeniu jednolitych zasad obsługi klientów w salach obsługi klienta (SOK), rozszerzeniu katalogu spraw możliwych do załatwienia w SOK „od ręki” i zmianie sposobu podejścia pracowników do klientów – zgodnie z misją Zakładu – obsługa klientów w sposób sprawny, przyjazny i rzetelny. Pozytywne zmiany w działalności ZUS, wynikające z realizacji celów strategicznych, dokonały się też w zakresie doskonalenia wewnętrznego organizacji. Ujednolicono została struktura organizacyjna Zakładu (43 jednostki), co pozwoliło na usystematyzowanie działań dotyczących planowania i monitorowania pracy. Równolegle zainicjowano podejście procesowe w zarządzaniu organizacją poprzez identyfikację procesów i ich optymalizację. Wykorzystano też efekt skali, dostosowując istniejące zasoby organizacji do potrzeb klientów poprzez tworzenie centrów kompetencji i wyspecjalizowanych centrów usług wspólnych, np. powołano 8 Centrów Obsługi Wniosków Komorników Sądowych.

Na poziomie celów operacyjnych wdrożony został kompleksowy system pomiaru realizacji zadań. Zgodnie z koncepcją ZPC, ten styl zarządzania powinien mieć też poziom operacyjny, aby pracownicy również byli informowani o bieżących celach i otrzymywali zadania wpisujące się w ich realizację. Dlatego właśnie przygotowano i wdrożono system monitorowania realizacji zadań przez oddziały ZUS. Mocną stroną tego systemu jest jego kompleksowość obejmująca trzy płaszczyzny: sprawności, jakości, efektywności wykorzystania zasobów. Wskaźniki sprawności koncentrują się m.in. na czasie obsługi wniosków, natomiast wskaźniki jakości mierzone są m.in. poprzez odsetek błędów. W płaszczyźnie efektywności wykorzystania zasobów znajdują się wskaźniki wydajności pracy i kosztu jednostkowego. Wskaźniki te zostały zdefiniowane w 7 obszarach działalności Zakładu: obsługa klientów, prowadzenie kont płatników składek, prowadzenie konta ubezpieczonego, świadczenia krótkoterminowe (zasiłki), świadczenia długoterminowe (emerytury i renty), orzecznictwo lekarskie oraz kontrola płatników składek. Ocena przeprowadzana jest w okresach kwartalnych. Pomiar dokonywany jest przez pryzmat obiektywnych wskaźników (około 50 KPI) obejmujących zadania podstawowe, tj. powtarzalne we

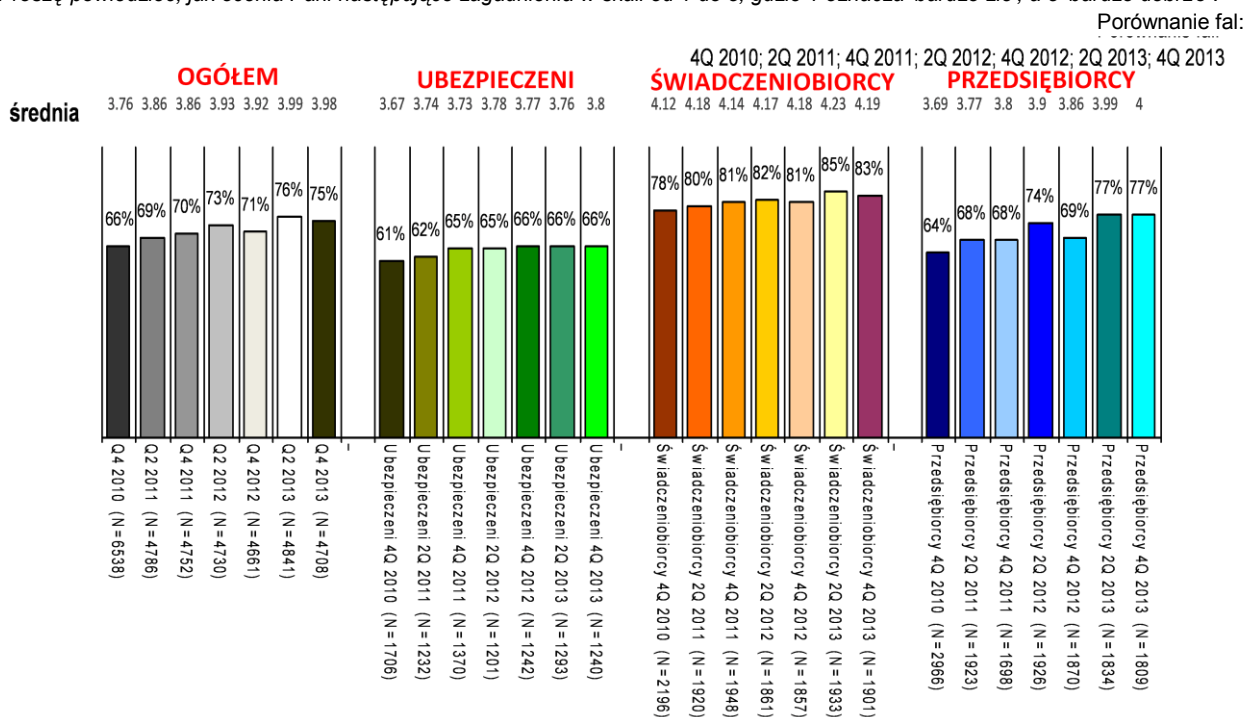
wszystkich oddziałach, i zadania dodatkowe, realizowane przez niektóre jednostki, np. Wydziały Realizacji Umów Międzynarodowych, COT. W efekcie wprowadzenia systemu monitorowania realizacji zadań przez oddziały odnotowano wyraźny efekt koncentracji działalności na mierzonych obszarach, a większość wskaźników, i co za tym idzie obszarów działalności Zakładu, znacząco poprawiła się. System monitorowania pracy oddziałów jest narzędziem wdrażania strategii w ZUS, dlatego niezwykle ważny był dobór wskaźników uwzględniających ukierunkowanie na satysfakcję klienta, mierzących rezultat współpracy pomiędzy działami funkcjonalnymi Zakładu na rzecz jednego klienta, jak również odwołujących się do proklienckiego podejścia do obsługi – sprawności („jak szybko”) i jakości („jak dobrze”).

W trakcie wdrażania nowej metody zarządzania pojawiło się wiele wyzwań dotyczących komuniko-

wania zaproponowanych zmian. Pracownicy ZUS nie rozumieli np. skomplikowanego systemu ważenia mierników oceniających efekty ich pracy albo dostrzegali niestabilność kryteriów oceny, co ujemnie wpływało na ich motywację. Kolejną trudnością był brak kultury zarządzania strategicznego czy pracy metodą projektową, co wiązało się np. z koniecznością organizacji szkoleń w tym zakresie. Trudności stwarzało kaskadowanie celów (głównie ze względu na braki proceduralne w komunikacji), a także powiązanie realizacji celów z planowaniem finansowym. Bilans wdrożenia zarządzania przez cele jest jednak zdecydowanie dodatni. Zastosowanie metodyki ZPC na poziomie strategicznym i operacyjnym doprowadziło do poprawy skuteczności i efektywności działania ZUS, co znajduje odzwierciedlenie w poziomie wskaźników satysfakcji klienta i poziomie obsługi w ZUS (rys. 2).

Rysunek 2. Kontakt osobisty: ogólna jakość obsługi klientów w ZUS (IV kw. 2010 r. – IV kw. 2013 r.)

Proszę powiedzieć, jak ocenia Pani następujące zagadnienia w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza 'bardzo źle', a 5 'bardzo dobrze'?



Źródło: Badania satysfakcji klientów ZUS, Raport z badania CATI za IV kw. 2013 opracowany przez Millward Brown S.A., 2013 r.

Wskaźniki te monitorowane są za pomocą regularnie przeprowadzanych badań satysfakcji klientów Zakładu. Wykorzystywane w tym celu narzędzia są dosyć urozmaicone, ponieważ stosowane są badania CATI, CAPI oraz badanie *mystery shopping*. Wyniki badań są wykorzystywane do weryfikacji poziomu jakości usług, a także badań potrzeb klientów i ich oczekiwań. Zastosowane metody zarządcze miały wpływ na poprawę wizerunku – zgodnie z wynikami badań prowadzonych przez CBOS na przestrzeni lat 2009–2013 poziom akceptacji dla działania ZUS wzrósł z poziomu ok. 20 proc. do 32 proc.

Przypisy

¹W „Przełęcz Służby Cywilnej nr 4–5 (19–20) z 2012 r. ukazał się artykuł pt. „Orientacja na klienta w administracji – modernizacja ZUS”, w którym opisano proces wprowadzania zarządzania przez cele w ZUS; http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/psc_nr_4-5_19-20_l_p_2012_0.pdf.

²Nagroda Software AG Polska dla Innowacyjnych Klientów i Partnerów przyznana w 2012 r. Firma Software AG Polska doceniła innowacyjność Zakładu w zakresie stosowanych rozwiązań informatycznych, jak i społeczny charakter przedsięwzięcia, jakim jest Platforma Usług Elektronicznych ZUS.



Realizacja szkoleń centralnych w służbie cywilnej w 2013 r.

Podsumowanie

Kwestię realizacji szkoleń centralnych w służbie cywilnej reguluje ustawa o służbie cywilnej, która określa, iż szkolenia te są planowane, organizowane i nadzorowane przez Szefa Służby Cywilnej

Podstawę realizacji szkoleń stanowi ustalany corocznie plan szkoleń centralnych w służbie cywilnej, który zawiera w szczególności priorytety szkoleniowe wobec członków korpusu służby cywilnej oraz rodzaje szkoleń mających szczególne znaczenie w danym roku. Szkolenia te są dedykowane członkom korpusu służby cywilnej w celu rozwijania ich wiedzy i umiejętności.

Nie wszystkie szkolenia planowane, organizowane i nadzorowane przez Szefa Służby Cywilnej można określić mianem szkoleń centralnych. Ostatecznie o charakterze szkolenia decyduje źródło jego finansowania. W przypadku szkoleń centralnych jest nim rezerwa budżetowa przeznaczona na szkolenia członków korpusu służby cywilnej dla finansowania szkoleń centralnych.

„Plan szkoleń centralnych w służbie cywilnej na 2013 r.”, po pozytywnym zaopiniowaniu przez Krajową Szkołę Administracji Publicznej oraz Radę Służby Cywilnej, 28 stycznia 2013 r. został ostatecznie zatwierdzony przez Szefa Służby Cywilnej.

Zgodnie z „Planem szkoleń centralnych w służbie cywilnej na 2013 r.”, od 14 maja do 18 grudnia 2013 r. Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów zrealizował następujące szkolenia:

- Właściwa komunikacja urzędów administracji publicznej ze społeczeństwem;*
- Standardy skutecznej i sprawnej pracy administracji;*
- System Elektronicznego Zarządzania Dokumentacją;*
- Podstawy pracy na danych źródłowych.*

W ramach ww. szkoleń zorganizowano łącznie 5 trzydniowych sesji szkoleniowych, 25 dwudniowych sesji szkoleniowych oraz 35 jednodniowych sesji szkoleniowych, w ramach których przeszkolono 940 członków korpusu służby cywilnej.

Wszystkie szkolenia zostały ocenione przez uczestników szkoleń z wykorzystaniem arkuszy indywidualnej oceny szkolenia (AIOS). Ewaluacji podlegały m.in. takie aspekty szkoleń, jak:

- programy i metody szkoleń,
- postawy i kompetencje trenerów,
- sposób organizacji szkoleń.

Analiza opinii uczestników szkoleń wykazała, iż wszystkie szkolenia – w ich ocenie – zostały przygotowane i przeprowadzone z zachowaniem należytej staranności. Poniżej przedstawiono szczegółowe informacje na temat poszczególnych szkoleń oraz zaprezentowano sposób, w jaki zostały ocenione najważniejsze aspekty ich organizacji (średnia arytmetyczna ocen).

Szkolenie pn.

Właściwa komunikacja urzędów administracji publicznej ze społeczeństwem

Celem szkolenia było wyposażenie członków korpusu służby cywilnej w wiedzę z zakresu skutecznej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz kształtowania polityki informacyjnej urzędu administracji publicznej, a także wzmocnienie ich kompetencji w powyższym zakresie.

Cel ten został osiągnięty poprzez realizację szkolenia dla wybranych członków korpusu służby cywilnej, zatrudnionych w KPRM, ministerstwach, urzędach centralnych i urzędach wojewódzkich.

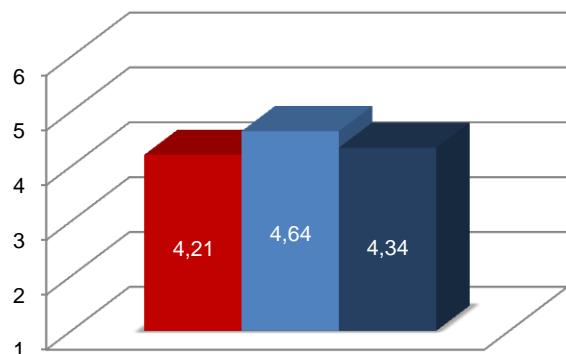
W ramach szkolenia zorganizowano łącznie 9 dwudniowych sesji szkoleniowych, w tym:

- 4 dla dyrektorów generalnych lub dyrektorów reprezentujących dyrektorów generalnych lub dyrektorów komórek właściwych ws. kontaktów z mediami,
- 5 dla osób, które mają bezpośredni kontakt z mediami – specjalistów od komunikacji.

Sesje szkoleniowe odbyły się w Warszawie w okresie od 19 sierpnia 2013 r. do 17 września 2013 r. Ostatecznie wzięło w nich udział 139 członków korpusu służby cywilnej (przy czym przygotowano 160 miejsc szkoleniowych). Szkolenie zostało zrealizowane przez podmiot zewnętrzny, wyłoniony w postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego, tj. ASAP24 Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie.

Ocena szkolenia

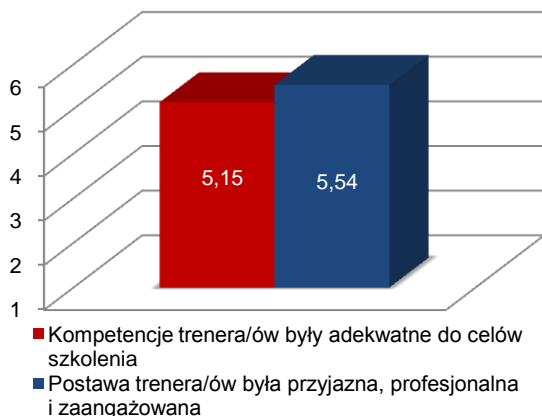
Wykres 1. Zbiorcza ocena wybranych elementów programu szkolenia i metod szkolenia (w skali 1–6, gdzie 6 to wartość najwyższa)



- Dzięki udziałowi w szkoleniu zdobyłem/am nową wiedzę/umiejętności potrzebne na moim stanowisku pracy
- Cele szkolenia były jasno określone
- Na skutek uczestnictwa w szkoleniu podniosłem/am swoje kompetencje zawodowe

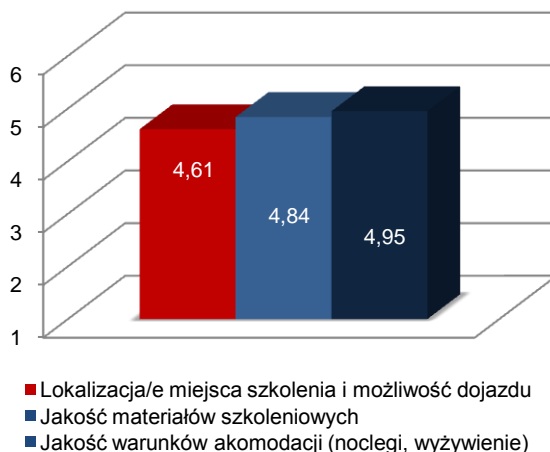
Źródło: Opracowanie DSC KPRM.

Wykres 2. Zbiorcza ocena postaw i kompetencji trenera/ów (w skali 1–6, gdzie 6 to wartość najwyższa)



Źródło: Opracowanie DSC KPRM.

Wykres 3. Zbiorcza ocena sposobu organizacji szkolenia (w skali 1–6, gdzie 6 to wartość najwyższa)



Źródło: Opracowanie DSC KPRM.

Szkolenie pn. Standardy skutecznej i sprawnej pracy administracji

Celem szkolenia było upowszechnienie wśród członków korpusu służby cywilnej standardów skutecznej i sprawnej pracy administracji publicznej oraz wymiana doświadczeń i dobrych praktyk w przedmiotowym obszarze. Cel ten został osiągnięty poprzez realizację szkolenia dla członków korpusu służby cywilnej kierujących pracownikami oraz zatrudnionych na stanowiskach związanych z obsługą klienta zewnętrznego – obywatela.

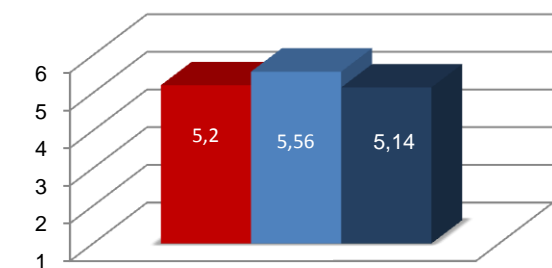
Łącznie w ramach szkolenia przygotowano i przeprowadzono 16 dwudniowych sesji szkoleniowych, które odbyły się w 16 miastach wojewódzkich (po 1 w każdym mieście wojewódzkim), w okresie od 28 października 2013 r. do 21 listopada 2013 r.

Ostatecznie w szkoleniu wzięło udział 321 członków korpusu służby cywilnej, a tym samym wykorzystano wszystkie przygotowane miejsca szkoleniowe.

Szkolenie zostało zrealizowane przez podmiot zewnętrzny, wyłoniony w postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego, tj. PSDB Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie.

Ocena szkolenia

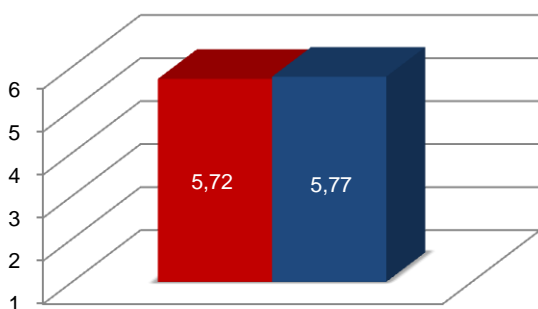
Wykres 4. Zbiorcza ocena wybranych elementów programu szkolenia i metod szkolenia (w skali 1–6, gdzie 6 to wartość najwyższa)



- Dzięki udziałowi w szkoleniu zdobyłem/am nową wiedzę/umiejętności potrzebne na moim stanowisku pracy
- Cele szkolenia były jasno określone
- Na skutek uczestnictwa w szkoleniu podniosłem/am swoje kompetencje zawodowe

Źródło: Opracowanie DSC KPRM.

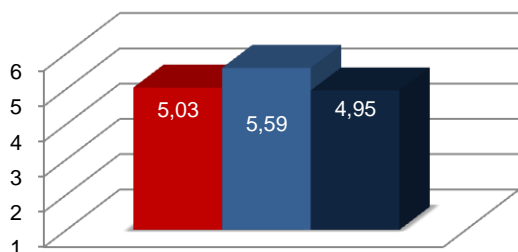
Wykres 5. Zbiorcza ocena postaw i kompetencji trenera/ów (w skali 1–6, gdzie 6 to wartość najwyższa)



- Kompetencje trenera były adekwatne do celów szkolenia
- Postawa trenera/ów była przyjazna, profesjonalna i zaangażowana

Źródło: Opracowanie DSC KPRM.

Wykres 6. Zbiorcza ocena sposobu organizacji szkolenia (w skali 1–6, gdzie 6 to wartość najwyższa)



- Lokalizacja/e miejsca szkolenia i możliwość dojazdu
- Jakość materiałów szkoleniowych
- Jakość warunków akomodacji (noclegi, wyżywienie)

Źródło: Opracowanie DSC KPRM.

Szkolenie pn. System Elektronicznego Zarządzania Dokumentacją

Celem ogólnym szkolenia było wsparcie techniczne i merytoryczne członków korpusu służby cywilnej zaangażowanych we wdrażanie, rozwijanie i utrzymywanie jednolitego systemu elektronicznego zarządzania dokumentami, autorstwa Podlaskiego Urzędu Wojewódzkiego w Białymstoku. Cel ten został osiągnięty poprzez realizację szkoleń z zakresu:

- zarządzania dokumentacją elektroniczną w terenowej administracji rządowej;
- administrowania systemem elektronicznego zarządzania dokumentacją na przykładzie systemu EZD PUW.

Realizacja szkolenia przebiegała dwuetapowo. Adresatami szkoleń byli członkowie korpusu służby cywilnej zatrudnieni w 13 urzędach wojewódzkich, jednostkach rządowej administracji zespolonej w województwach wdrażających system EZD oraz Regionalnych Dyrekcjach Ochrony Środowiska.

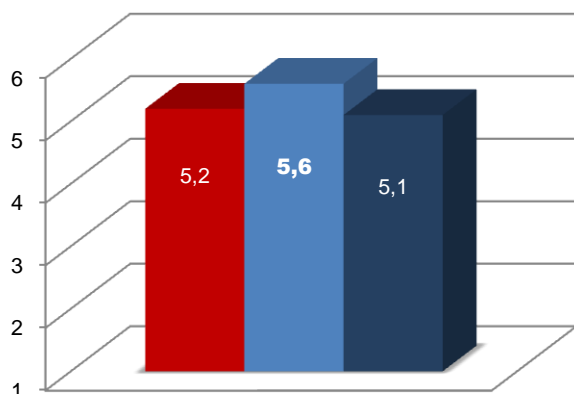
Łącznie w ramach szkolenia przygotowano i przeprowadzono 35 jednodniowych sesji szkoleniowych (5 w pierwszym etapie oraz 30 w drugim etapie szkolenia). Wszystkie sesje szkoleniowe zostały przeprowadzone w salach udostępnionych nieodpłatnie przez urzędy wojewódzkie. Szkolenia zostały zrealizowane w 13 miastach wojewódzkich w okresie od 14 maja 2013 r. do 24 października 2013 r.

Ostatecznie w szkoleniu wzięło udział 410 członków korpusu służby cywilnej (przy czym przygotowano 420 miejsc szkoleniowych).

Przeprowadzenie szkolenia zostało powierzone w pierwszym etapie pracownikom Podlaskiego Urzędu Wojewódzkiego, którzy w ramach 5 jednodniowych sesji szkoleniowych zrealizowanych w siedzibie PUW w Białymstoku przeszkolili 24 administratorów systemu oraz 36 trenerów (z 12 urzędów wojewódzkich). Osoby przeszkolone przeprowadziły następnie w drugim etapie szkolenia 30 sesji szkoleniowych.

Ocena szkolenia

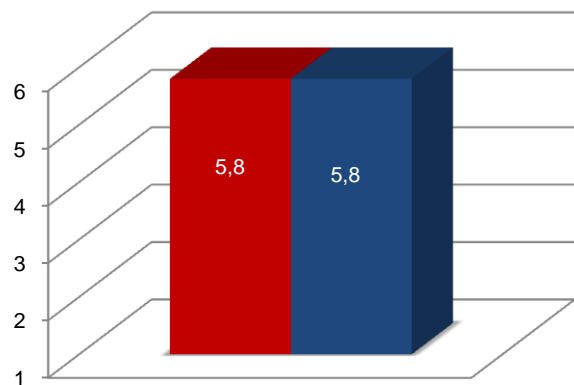
Wykres 7. Zbiorcza ocena wybranych elementów programu szkolenia i metod szkolenia (w skali 1–6, gdzie 6 to wartość najwyższa)



- Dzięki udziałowi w szkoleniu zdobyłem/am nową wiedzę/umiejętności potrzebne na moim stanowisku pracy
- Cele szkolenia były jasno określone
- Na skutek uczestnictwa w szkoleniu podniosłem/am swoje kompetencje zawodowe

Źródło: Opracowanie DSC KPRM.

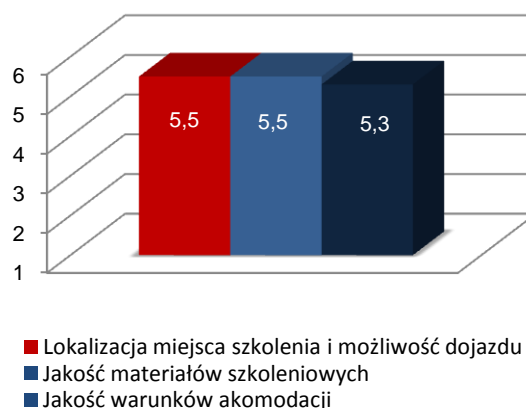
Wykres 8. Zbiorcza ocena postaw i kompetencji trenera/ów (w skali 1–6, gdzie 6 to wartość najwyższa)



- Kompetencje trenera były adekwatne do celów szkolenia
- Postawa trenera była przyjazna, profesjonalna i zaangażowana

Źródło: Opracowanie DSC KPRM.

Wykres 9. Zbiorcza ocena sposobu organizacji szkolenia (w skali 1–6, gdzie 6 to wartość najwyższa)



Źródło: Opracowanie DSC KPRM.

Szkolenie pn. *Podstawy pracy na danych źródłowych*

Celem ogólnym szkolenia było upowszechnienie wśród członków korpusu służby cywilnej wiedzy z zakresu podstawowych źródeł danych, metod pozyskiwania i przetwarzania zbiorów danych oraz metod prezentacji danych – na potrzeby m.in. skutecznej realizacji działań dotyczących oceny skutków regulacji. Cel ten został osiągnięty poprzez realizację szkolenia dla pracowników zatrudnionych w ministerstwach i Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, w szczególności dla:

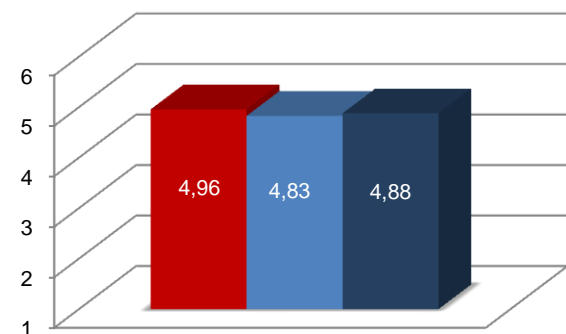
- członków zespołów do spraw oceny skutków regulacji,
- osób, które w swojej codziennej pracy zajmują się analizą danych, w tym m.in. biorą udział w sporządzaniu oceny skutków regulacji.

Łącznie w ramach szkolenia przygotowano i przeprowadzono 5 trzydniowych sesji szkoleniowych w Warszawie w okresie od 2 grudnia 2013 r. do 18 grudnia 2013 r. Ostatecznie w szkoleniu wzięło udział 70 członków korpusu służby cywilnej (przy czym przygotowano 75 miejsc szkoleniowych).

Szkolenie zostało zrealizowane przez podmiot zewnętrzny – firmę SOFTRONIC Sp. z o. o z siedzibą w Poznaniu.

Ocena szkolenia

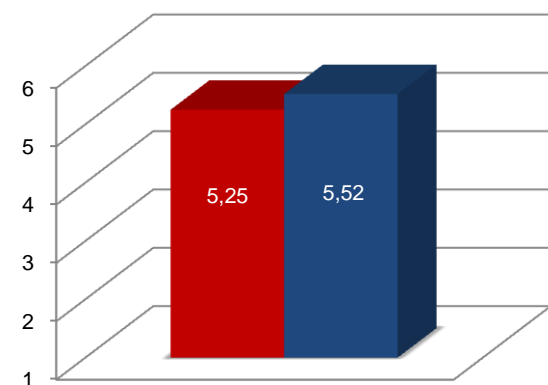
Wykres 10. Zbiorcza ocena wybranych elementów programu szkolenia i metod szkolenia (w skali 1–6, gdzie 6 to wartość najwyższa)



- Dzięki udziałowi w szkoleniu zdobyłem/am nową wiedzę/umiejętności potrzebne na moim stanowisku pracy
- Cele szkolenia były jasno określone
- Na skutek uczestnictwa w szkoleniu podniosłem/am swoje kompetencje zawodowe

Źródło: Opracowanie DSC KPRM.

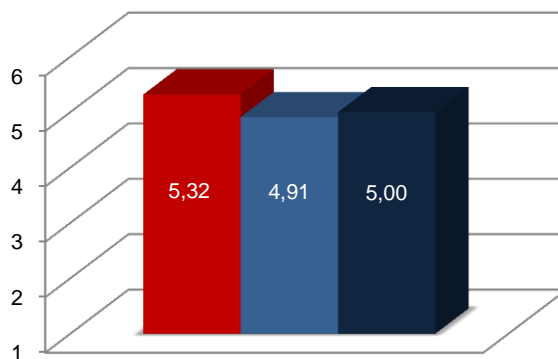
Wykres 11. Zbiorcza ocena postawy i kompetencji trenera/ów (w skali 1–6, gdzie 6 to wartość najwyższa)



- Kompetencje trenera/ów były adekwatne do celów szkolenia
- Postawa trenera/ów była przyjazna, profesjonalna i zaangażowana

Źródło: Opracowanie DSC KPRM.

Wykres 12. Zbiorcza ocena sposobu organizacji szkolenia (w skali 1–6, gdzie 6 to wartość najwyższa)



- Lokalizacja miejsca szkolenia i możliwość dojazdu
- Jakość materiałów szkoleniowych
- Jakość warunków akomodacji (wyżywienie)

Źródło: Opracowanie DSC KPRM.

* * *

Podsumowując, wszystkie założenia zawarte w „Planie szkoleń centralnych w służbie cywilnej na 2013 r.” zostały w pełni osiągnięte, a szkolenia sprawnie i rzetelnie zrealizowane.

Aleksandra Majchrzak

Radca Szefa KPRM

Agnieszka Tomaszewska, Rafał Szymański

Specjaliści

Departament Służby Cywilnej KPRM



Zarządzanie projektem *twinningowym* przez kierownika projektu**Wojciech Gołębiowski**

Koordinator współpracy bliźniaczej i instrumentu TAIEX

Departament Współpracy Rozwojowej
Ministerstwa Spraw Zagranicznych

Artykuł przedstawia dobre praktyki w zakresie zarządzania projektem *twinningowym* przez kierownika projektu. Opracowanie powstało na podstawie doświadczeń polskich instytucji administracji publicznej realizujących projekty *twinningowe* za granicą, opisanych w opracowanym w kwietniu 2010 r. przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych *Podręczniku współpracy bliźniaczej dla dawców pomocy*, jak i doświadczeń polskich służb odpowiedzialnych za kontrolę procesu realizacji projektów *twinningowych* w Polsce w latach 1999–2008.

Za wykonanie działań wskazanych w umowie *twinningowej* oraz osiągnięcie zakładanych rezultatów, zgodnie z wytycznymi Komisji Europejskiej zawartymi w podręczniku *Twining Manual*, odpowiedzialny jest kierownik projektu instytucji oferenta (MS Project Leader).

Szczegółowe kryteria, jakie musi spełnić osoba kandydująca na stanowisko kierownika projektu, zawarte są każdorazowo w fiszce projektowej przygotowanej przez beneficjenta. Generalnie zakłada się, że kierownik projektu będzie doświadczonym ekspertem w dziedzinie, której dotyczy dany kontrakt *twinningowy*, będzie posiadał zdolności menadżerskie, umiejętności poruszania się w środowisku międzynarodowym oraz będzie znał bardzo dobrze język obowiązujący przy realizacji projektu (angielski lub francuski). Nie jest wymagane, choć dobrze widziane, by kandydat na stanowisko kierownika projektu pełnił jednocześnie w swojej macierzystej instytucji funkcje kierownicze. Zaleca się natomiast, by ranga kandydata na kierownika projektu była porównywalna z rangą jego odpowiednika po stronie beneficjenta. Informacja o stanowisku pełnionym przez kierownika projektu beneficjenta (BC Project Leader) zawarta jest w fiszce projektowej.

Decyzja o charakterze składanej oferty *twinningowej*, tj. o samodzielnym przygotowaniu oferty lub w ramach konsorcjum z instytucjami z innych państw Unii Europejskiej, podejmowana jest przez kierownictwo instytucji. Instytucja zainteresowana *twinningiem* przygotowuje także stosowne upoważnienie dla kierownika projektu do działania w jej imieniu w zakresie współpracy bliźniaczej. Kierownik projektu wskazuje ekspertów do wykonywania

poszczególnych działań projektu. Dba także o wysoką jakość merytoryczną oferty. Jeśli oferta jest opracowywana wspólnie z instytucją z innego państwa Unii Europejskiej, kierownik projektu podpisuje wraz ze swoim odpowiednikiem po stronie konsorcjanta wstępne porozumienie konsorcyjne (*Aneks A8 do Twining Manual*).

Mając na celu zapewnienie zgodności oferty *twinningowej* we wszystkich stadiach jej przygotowywania z regułami zawartymi w *Twining Manual*, kierownik projektu ściśle współpracuje z polskim Krajowym Punktem Kontaktowym ds. współpracy bliźniaczej, umiejscowionym w Ministerstwie Spraw Zagranicznych.

Podczas tzw. *selection meeting* kierownik projektu kieruje grupą ekspertów, która prezentuje beneficjentowi szczegóły przedstawionej oferty. Wskazane jest również spotkanie kierownika projektu (MS Project Leader) z przedstawicielami polskiej ambasady w celu omówienia założeń i sposobu prezentacji oferty *twinningowej*.

Niezwłocznie po otrzymaniu pozytywnej decyzji beneficjenta nt. wyboru oferty i zaproszenia do realizacji projektu *twinningowego*, kierownik projektu przedstawia kierownictwu własnej jednostki propozycję wewnętrznych regulacji w formie zarządzenia kierownika jednostki organizacyjnej, określającego zasady realizacji projektu *twinningowego*. W przypadku konsorcjum kierownik projektu negocjuje i podpisuje szczegółową umowę konsorcyjną.

Kierownik projektu tworzy zespół przygotowujący projekt kontraktu *twinningowego* i kieruje jego pracami. Uczestniczy także w wizytach eksperckich w instytucji beneficjenta w celu wspólnego ustalenia szczegółowych zapisów kontraktu. Ze względów praktycznych zaleca się, aby kierownik projektu otrzymał od kierownictwa własnej instytucji pełnomocnictwo do podpisania umowy *twinningowej*. W przypadku skomplikowanych kontraktów *twinningowych* proponuje się utworzenie stanowiska tzw. menadżera projektu, tj. osoby, która w imieniu kierownika projektu będzie nadzorować codzienną realizację umowy.

Cały proces realizacji kontraktu *twinningowego* powinien podlegać kontroli kierownika projektu. Kierownik projektu każdorazowo kontroluje i zatwierdza wykonywanie misji realizowanych przez ekspertów merytorycznych. Szczególnie istotna jest w tym przypadku dobra współpraca z głównym ekspertem w projektach *twinningowych*, tzw. długookresowym doradcą współpracy bliźniaczej (Resident Twining Advisor – RTA), który w imieniu kierownika projektu koordynuje realizację kontraktu w instytucji beneficjenta. Ewentualni eksperci zewnętrzni (*ad hoc experts*) realizują powierzone im

działania projektowe pod kontrolą kierownika projektu. W wypadku sprawowania funkcji głównego partnera konsorcjum, kierownik projektu kontroluje działania projektowe powierzone młodszemu partnerowi za pośrednictwem młodszego kierownika projektu.

Kierownik projektu odpowiada również za prawidłowe gospodarowanie środkami finansowymi przyznawanymi przez Komisję Europejską na realizację działań projektowych. Pracownicy zespołu zajmującego się techniczno-finansowymi kwestiami realizacji projektu, w zakresie zadań ustalonych w zarządzeniu wewnętrznym instytucji pozostają także pod kontrolą kierownika projektu. Trzeba w tym miejscu zaznaczyć, że ewentualne zlecenie wykonywania zadań techniczno-finansowej obsługi projektu innej instytucji nie zwalnia kierownika projektu z odpowiedzialności przed Komisją Europejską za prawidłowe gospodarowanie finansami projektu, a w szczególności za właściwą realizację celów kontraktu.

Prawidłowa kontrola realizacji kontraktu twinningowego wymaga stałego monitoringu działań projektowych. Dodatkowo Komisja Europejska wymaga organizowania kwartalnych spotkań (*steering committees*), podczas których strony realizujące umowę *twinningową* oraz przedstawiciele Komisji Europejskiej dyskutują o postępach w realizacji celów kontraktu oraz wyznaczają zadania do realizacji w ciągu najbliższych trzech miesięcy. Na ww. spotkaniach przyjmowane są merytoryczne raporty kwartalne uzgodnione zarówno przez beneficjenta, jak i instytucję realizującą kontrakt. W przygotowaniu wspomnianych raportów biorą udział eksperci realizujący poszczególne działania projektowe. Raporty podpisywane są przez kierowników projektu po stronie oferenta i beneficjenta. Kierownik projektu zatwierdza również kwartalne raporty finansowe.

Obserwacja kilkuset projektów *twinningowych* prowadzi do wniosku, że nawet najlepiej zaplanowany projekt będzie wymagał modyfikacji w czasie jego realizacji. Niewielkie zmiany, których zatwierdzenie może nastąpić za pomocą tzw. *side letters*, podpisują kierownicy projektu po stronie beneficjenta i oferenta. Natomiast zmiany o decydującym dla projektu charakterze przyjmują sygnatariusze kontraktu *twinningowego* poprzez tzw. *addenda*. Zdarza się, że sygnatariuszami kontraktów *twinningowych* są kierownicy instytucji w randze

ministrów bądź dyrektorów generalnych. Uzyskanie akceptacji zmian w projekcie przez ww. osoby zwykle wymaga czasu.

Kierownik projektu dysponuje środkami na zarządzanie projektem *twinningowym* (*twinning management costs* – TMC). Z tych środków może finansować wszelkie działania związane z realizacją danego projektu *twinningowego*. Począwszy od pokrycia kosztów związanych z różnicami kursowymi euro i złotówki, a skończywszy na nagrodach czy też dodatkach zadaniowych, np. dla osób zapewniających techniczno-finansową obsługę projektu. Sugeruje się, by katalog ww. celów został zapisany w zarządzeniu wewnętrznym instytucji, regulującym zasady realizacji projektu *twinningowego*.

Kończąc realizację działań projektu *twinningowego*, kierownik projektu odpowiada za wyłonienie firmy do przeprowadzenia zewnętrznego audytu projektu, a także przyjęcie przez beneficjenta i służby Komisji Europejskiej końcowych raportów merytorycznych i finansowych. Istotną jest dokładna archiwizacja wszelkich dokumentów związanych z realizacją projektu, co może być szczególnie ważne w przypadku ewentualnej kontroli *ex post* ze strony zarówno polskich, jak i unijnych instytucji.

Zastosowanie przez kierownika projektu opisanych zasad i wskazówek daje nadzieję na sprawną realizację projektu *twinningowego*.

Przypisy

¹W przypadku konsorcjum, odpowiedzialny przed Komisją Europejską za realizację zadań kontraktu jest kierownik projektu głównego partnera (Senior Project Leader). Kierownik po stronie młodszego partnera konsorcjum (Junior Projekt Leader) odpowiada przed głównym kierownikiem projektu za realizację wyznaczonych w umowie zadań. Konsorcjum może składać się z instytucji z maksymalnie trzech państw Unii Europejskiej.

²Mając na uwadze efektywne wykorzystanie budżetu projektu oraz sprawny przebieg kwartalnych spotkań monitorujących, zaleca się, by były one organizowane po południu. Zakładając, że kierownik projektu przylatuje do państwa beneficjenta wieczorem w dniu poprzedzającym spotkanie monitorujące, może już od godzin porannych w dniu spotkania ustalać z beneficjentem ostateczny zapis raportu kwartalnego, plany na najbliższe miesiące, czy też wyjaśniać ewentualne kwestie sporne dotyczące realizacji projektu.

Informacje nt. projektów *twinningowych* publikowane są na stronie internetowej prowadzonej przez Krajowy Punkt Kontaktowy ds. współpracy bliźniaczej (KPK) w Ministerstwie Spraw Zagranicznych: <http://twinning.polskawue.gov.pl>.

← powrót

Rozwiązania zwiększające mobilność pracowników w administracji uczącej się

Doświadczenia innych krajów



Jowanka Jakubek-Lalik

Prawnik i politolog, pracuje w Zakładzie Nauki Administracji na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego.

Robert Chrabąszcz

Doktorant w Katedrze Gospodarki i Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.



Rozwiązania promujące mobilność pracowników

Wypracowanie skutecznych mechanizmów zarządzania kadrami urzędniczymi jest jednym z największych wyzwań stojących przed współczesną administracją¹. Polska do niedawna była jednym z niewielu krajów, w których brakowało usystematyzowanego podejścia do zarządzania zasobami administracji i kierowania jej rozwojem instytucjonalnym². O konieczności podjęcia systemowej diagnozy i reformy mechanizmów wspominał także wydany przez KPRM raport „Polska 2030. Wyzwania rozwojowe”. Odpowiedź na to zapotrzebowanie przynoszą standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, wprowadzone zarządzeniem Szefa Służby Cywilnej z 30 maja 2012 r.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie inspirujących praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), powiązanych z zarządzaniem wiedzą ('knowledge management') oraz uczeniem się organizacji ('organizational learning')³, które mogą pomóc wypełnić treścią nowe standardy ZZL. Praktyki te skupiają się na promowaniu mobilności pracowników, jako ważnym elemencie Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej⁴.

Praktyki te zostały zebrane i przeanalizowane w ramach projektu Ministerstwa Uczące Się⁵, którego zamierzeniem jest wzmocnienie procesów nowoczesnego zarządzania wiedzą w departamentach polskich ministerstw – kwestii kluczowej dla skuteczności i racjonalności polityki publicznej. Dane empiryczne zbierane w ramach projektu uzupełniane są wiedzą teoretyczną, pochodzącą m.in. z przeprowadzonego przeglądu międzynarodowych praktyk zarządzania procesami uczenia się organizacji, a także praktyczną – w postaci dobrych praktyk zebranych podczas wizyt studyjnych w 12 krajach. Praktyki te dotyczyły wielu wymiarów tego zjawiska, wśród nich także ZZL i zwiększania mobilności pracowników. W dalszej części przedstawiamy wybór najciekawszych z nich.

To, w jakim stopniu administracja publiczna, a służba cywilna w szczególności, jest zdolna do zwiększenia swojej mobilności⁶, zależy jest od wielu czynników o charakterze instytucjonalnym, formalnym, historycznym, kulturowym i społecznym. Poniższe rozważania opisują możliwości oraz reformy, które miały na celu wzmocnienie mobilności wśród funkcjonariuszy administracji publicznej. Do jej poprawy przyczynia się upowszechnienie pracy zespołowej, zwiększenie elastyczności zatrudnienia, indywidualizacja zatrudnienia oraz międzysektorowa i wewnątrzsektorowa wymiana zasobów ludzkich. Reformy te w większości zakończyły się powodzeniem i trwale wpisały się w ramy funkcjonowania sektora publicznego omawianych krajów. W przeprowadzonej analizie przywołane zostały przykłady rozwiązań cechujące funkcjonowanie służby cywilnej w Norwegii, Szwecji i Japonii.

Administracja publiczna tych krajów cechuje się zróżnicowaną tradycją, kulturą i uwarunkowaniami instytucjonalnymi wpływającymi na funkcjonowanie służby cywilnej. Dotyczy to nawet zbliżonych, jak się wydaje, systemów administracyjnych państw skandynawskich. Norwegia, będąc krajem zamożnym, alokuje relatywnie duże zasoby finansowe, materialne i koncepcyjne na poprawę działania administracji. Często porównuje się ją do Szwecji – kraju dzielącego wiele doświadczeń historycznych, o podobnej kulturze administracyjnej. Szwedzi postrzegani są jednak przez Norwegów jako skuteczniejsi i efektywniejsi w zarządzaniu publicznym, na co wpływ mają odmienne uwarunkowania społeczno-ekonomiczne. Specyfika i odrębność funkcjonowania sektora administracji publicznej w Japonii jest kwestią bezdyskusyjną, stanowi jednak istotny i uniwersalny czynnik reform administracyjnych w obszarze zasobów ludzkich. Zasygnalizowane poniżej rozwiązania mogą stanowić ciekawy przykład

modernizacji służby cywilnej, jako kluczowego elementu reformowania szeroko rozumianej sfery publicznej współczesnego państwa.

Elastyczność zatrudnienia

W norweskiej administracji coraz bardziej popularne jest wprowadzanie elastycznych warunków pracy, a także modelu pracy zmiennej, dynamicznej, często o charakterze zespołowym czy projektowym, przy jednoczesnym komforcie wynikającym ze stałego zatrudnienia i regularnego, pewnego wynagrodzenia. Uelastycznienie struktur w hierarchicznym aparacie administracyjnym polega na konstruowaniu dynamicznej struktury projektów i programów obejmujących swym zakresem kompetencje kilku departamentów. Wymusza to większą otwartość i elastyczność administracji, a także wprowadza coraz więcej obszarów, w których pracownicy nie są związani tylko narzuconymi obowiązkami, ale sami kształtują formę i sposób wykonywanej przez siebie pracy. Tworzone systemy zachęt do przemieszczania się między departamentami i zespołami mają na celu dzielenie się wiedzą. Celowo łączy się pracowników w zespoły, w których są osoby z różnym wykształceniem i doświadczeniem⁶.

Uczenie się i rozwój kompetencji postrzegane są jako bardzo ważne elementy pracy zawodowej. Hierarchia stanowisk i dystans formalny w administracji publicznej nie są głębokie i restrykcyjne, a liderzy często mają dobre kontakty ze swoimi pracownikami i potrafią dobrze komunikować się wewnątrz organizacji. Pracownicy mogą więc wybierać, jaki sposób wykonywania obowiązków odpowiada im najbardziej, i dostosować to do indywidualnych predyspozycji. Te zmiany wyzwoliły dużą kreatywność i zachęciły do większego angażowania się w zadania. Łatwiejsze stało się także przyporządkowywanie ich do konkretnych pracowników oraz rozliczanie urzędników z wykonanej pracy.

Często stosowanym rozwiązaniem poprawiającym elastyczność zatrudnienia jest wymiana pracowników pomiędzy różnymi urzędami – np. między departamentami merytorycznymi w ministerstwie a nadzorowaną przez nie agencją. Przykładowo, oddelegowani urzędnicy pracują np. przez pół roku w ministerstwie, gdzie mają do czynienia z tworzeniem polityk publicznych, a po tym czasie wracają do agencji i wykonują swoje zadania operacyjne ze zdobytą wiedzą, z doświadczeniem i z lepszym rozumieniem kontekstu wykonywanych czynności.

Przeptyw pracowników jest bardzo ważny w delegaturach terenowych agencji rządowych. Program mobilności pozwala na zachowanie większej spójności działań urzędu, a także na lepsze zrozumienie przez pracowników specyfiki działania całej instytucji. Ponadto w sytuacji Norwegii konieczne okazuje się tworzenie systemu zachęt do pracy w oddziałach mało atrakcyjnych pod względem lokalizacji – szczególnie na północy kraju. Dużym zainteresowaniem cieszą się kursy

dotyczące budowania kompetencji pracowniczych – nie są postrzegane jako strata czasu czy uciekanie od wykonywania obowiązków, ale jako wyraz odpowiedzialności za swój rozwój zawodowy i wkład w rozkwit organizacji.

Pozyskiwanie wartościowych kandydatów do pracy w administracji oraz indywidualizacja zatrudnienia

Istotnym elementem budowy sprawnej administracji jest dobrze skonstruowany program selekcji osób, stworzony z myślą o ich długookresowym zatrudnieniu. Rozbudowany program staży i praktyk funkcjonuje trwale w norweskiej administracji publicznej. Najważniejszym powodem uruchomienia tego programu jest pozyskanie i rozwój wartościowych kandydatów do pracy w administracji publicznej, jako odpowiedź na nierzadko atrakcyjniejszą ofertę sektora prywatnego. Ministerstwo odpowiadające za pozyskiwanie specjalistów do administracji rządowej inicjuje projekty praktyk dla pozostałych ministerstw w celu pozyskiwania młodych pracowników. Podczas stażu pracują oni w trzech różnych ministerstwach oraz przechodzą szkolenia tematyczne koncentrujące się na kwestiach administracji publicznej, gospodarki, prawa, wyzwań dla służby publicznej, zarządzania projektami, reform międzynarodowych, rozwoju osobistego (prezentacji, technik negocjacyjnych, pracy zespołowej, rozwoju i planowania kariery zawodowej)⁷. Każdy stażysta ma opiekuna przydzielonego na czas trwania stażu, co stanowi kanwę innego ważnego rozwiązania – programu mentorów⁸ – ułatwiającego wdrażanie nowego pracownika w specyfikę funkcjonowania konkretnego urzędu. Program ma na celu orientowanie się na przyszły rozwój służby cywilnej i kształtowanie strategii rekrutowania najlepiej wykwalifikowanych adeptów.

Indywidualizacja warunków zatrudnienia, szczególnie różnicowanie płacowe, to rozwiązanie adaptowane z sektora prywatnego w celu zwiększenia efektywności pracy i motywowania pracowników. W biznesie rozwiązanie to stanowi element kanonu zarządzania zasobami ludzkimi. Nie ma powodów, by kwestionować jego przydatność w warunkach administracji publicznej. Potencjalnym źródłem słabości tego modelu w odniesieniu do administracji może być jednak ryzyko nadużyć polegających np. na premiowaniu pracowników mniej efektywnych, ale dysponujących lepszą pozycją w relacjach z politycznym szczyblem ministerstwa⁹. Dlatego konieczne jest maksymalnie precyzyjne określenie wskaźników efektywności.

Szwedzkie instytucje odpowiadające za jakość kadr administracji publicznej, w tym służby cywilnej, intensywnie promują rozwiązanie mające na celu indywidualizację warunków zatrudnienia. Dla jego wdrożenia konieczne wydaje się stworzenie długofalowego systemu motywacyjnego, nakierowanego na pozyskiwanie i utrzymywanie wykwalifikowanych pracowników w administracji publicznej. Służy temu współpraca z sektorem akademickim i wyższymi uczelniami, do których kierowane są programy se-

lekcji studentów cechujących się wysokim potencjałem naukowym i praktycznym (rozwiązanie to jest podobne do obecnie realizowanej w Polsce polityki tzw. kierunków zamawianych). Niezbędny w tym przypadku jest motywator finansowy oraz wyznaczenie w ministerstwach osób odpowiedzialnych za realizację tego programu. Konsekwentna implementacja tego rozwiązania i wieloletnie plany współpracy dają poczucie stabilności i są czynnikiem przekonującym do wyboru takiej ścieżki zawodowej osób, dla których istnieje na rynku pracy wiele atrakcyjnych ofert w sektorze prywatnym lub za granicą.

Indywidualizacja warunków zatrudnienia dotyczy nie tylko wynagrodzeń. Również w ramach oceny pracy i planowania rozwoju zawodowego duży nacisk położony jest na podejście zindywidualizowane i partnerskie. Jego podstawą jest roczna ocena pracowników, która w Szwecji opiera się na oryginalnej formule dialogu między pracownikiem i jego bezpośrednim przełożonym. W jego trakcie wypracowywana jest długofalowa wizja rozwoju zawodowego pracownika, oparta o jego własne przemyślenia i pomysły, obserwacje przełożonego oraz cele i plany organizacji jako całości. Takiemu modelowi oceny pracowniczej sprzyja unikanie ocen punktowych czy rankingowych. W szwedzkiej administracji nie obowiązują zuniformizowane reguły oceny urzędników i każdy urząd dysponuje znacznym zakresem swobody w ustalaniu szczegółowych metod i procedur dotyczących oceny swoich pracowników. Jest to wyraz podejścia zorientowanego na rezultaty, w którym menedżerowie publiczni dysponują znacznym zakresem autonomii w doborze środków realizacji wyznaczonych im celów¹⁰.

Reformy zmierzające w podobnym kierunku wprowadzono w tym czasie również w Finlandii, Nowej Zelandii, Wielkiej Brytanii oraz federalnej administracji australijskiej¹¹. Szwecja pozostaje jednak jedynym państwem w Europie, w którym model zdecentralizowanego, zindywidualizowanego ustalania warunków zatrudnienia urzędników jest wdrożony w sposób kompleksowy i dotyczy obecnie około 90 proc. pracowników sektora publicznego¹².

Międzysektorowa i wewnątrzsektorowa wymiana zasobów ludzkich

Wprowadzane w japońskiej administracji publicznej rozwiązania zwiększające mobilność zatrudnionych w niej urzędników polegają na planowej wymianie personelu pomiędzy organizacjami rządowymi i przedsiębiorstwami sektora prywatnego w celu wymiany doświadczeń, wspierania innowacyjności i wzajemnego zrozumienia pracowników z różnych sektorów społeczno-gospodarczych. Międzysektorowa wymiana zasobów ludzkich przeprowadzana jest w oparciu o instytucjonalne ramy prawne. O efektywności stosowanego rozwiązania decyduje zachowanie obiektywności i przejrzystości procesu selekcji oraz zniwelowanie różnic w poziomach wynagrodzeń pomiędzy sektorem prywatnym i publicznym. Dodatkowym efektem prowadzonych w tym obszarze działań jest reorientacja organizacji

sektora publicznego poprzez wprowadzanie innowacyjnych metod zarządzania wywodzących się z sektora prywatnego oraz utworzenie stabilnych kanałów transferu wiedzy pomiędzy organizacjami prywatnymi a sektorem publicznym i budowanie sieci kontaktów wśród pracowników posiadających podobne doświadczenia¹³.

Innym sposobem kształtowania mobilności pracowników w Japonii jest rotacja stanowiskowa urzędników służby cywilnej w ramach sektora administracji publicznej. Istotą tego rozwiązania jest regularna, planowa rotacja urzędników służby cywilnej w systemie administracji publicznej. Ma to na celu stworzenie grupy zawodowych urzędników mających doświadczenie, szeroką wiedzę z różnych dziedzin oraz sieć kontaktów obejmujących różne części organizacji, którą kierują. Przyczyny wdrażania tego mechanizmu mają charakter historyczny, wywodząc się z okresu powojennego, kiedy ogólny deficyt pracowników wymuszał wszechstronne użycie posiadanych zasobów ludzkich wewnątrz organizacji. W latach późniejszych postępowanie takie stało się odpowiedzią na potrzeby rozwojowe pracowników w sytuacji braku możliwości zmiany kariery zawodowej w cechującym japoński sektor publiczny hierarchicznym systemie dożywotniego zatrudnienia¹⁴. Zmiana zakresu odpowiedzialności miała kompensować zarówno ograniczenia rozwoju zawodowego w ramach jednego przedsiębiorstwa, jak i częściowo zastępować pionowy awans w hierarchii firmy. Proces rotacji jest niezależnie koordynowany przez dział personalny każdego z ministerstw i obejmuje przechodzenie urzędników do różnych departamentów ministerialnych oraz do administracji lokalnej lub terenowych oddziałów administracji centralnej. Każdy urzędnik podlega rotacji średnio co dwa, trzy lata. O tym, czy stanowiskowa rotacja urzędników jest narzędziem użytecznym i efektywnym, decydują dokładne długoterminowe planowanie i monitorowanie ścieżek kariery każdego z urzędników przez dział personalny każdego z ministerstw oraz przekonanie urzędników o korzyściach wynikających z procesu rotacji¹⁵.

Wnioski dla służby cywilnej w Polsce

Zagadnienie mobilności w służbie cywilnej pojawia się w *Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi* (projekt)¹⁶. Podniesienie tej kwestii w dokumencie tej rangi, nawet, jeśli ma ono charakter ogólny, obraża znaczenie, jakie przypisują mu jego Autorzy. Problematyka mobilności jest także postrzegana jako znacząca w krajach szczytujących się skuteczną, efektywną, a zarazem cieszącą się społecznym prestiżem służbą cywilną.

W przekonaniu tym utwierdzają nas i wyniki przeprowadzonej przez nas międzynarodowej analizy porównawczej, i publikacje badaczy zajmujących się problematyką służby cywilnej. Co charakterystyczne, zarówno w wymiarze praktycznym, jak i teoretycz-

nym, mobilność mocno wiąże się z mechanizmami organizacyjnego uczenia się. Z tej perspektywy mobilność jest postrzegana w dwojaki sposób. Po pierwsze, jako przepływ pracowników w obrębie sektora publicznego. Po drugie, jako przepływ między sektorami. Z pierwszym z tych zjawisk stosunkowo często mamy do czynienia w służbie cywilnej w Polsce, to drugie występuje relatywnie rzadko.

Istnieje wiele przesłanek wskazujących, iż mobilność nabierać będzie coraz bardziej istotnego znaczenia, stając się jednym z podstawowych kierunków poszukiwań lepszych sposobów zorganizowania i działania administracji publicznej. Większa mobilność prowadzi bowiem do:

- łączenia zróżnicowanych typów wiedzy i doświadczenia, co przyczynia się do podniesienia kompetencji pracowników i ich zdolności do działania innowacyjnego, wykraczającego poza zachowania rutynowe,
- lepszego rozpoznania sposobów działania partnerów z sektorów rynkowego i pozarządowego, a tym samym lepszej współpracy międzysektorowej, warunkującej efektywne i skuteczne wykonywanie zadań publicznych,
- pozyskania pracowników o cennych umiejętnościach i wartościowych doświadczeniach, stanowiących zasób konieczny dla zapewnienia wysokich standardów realizacji zadań publicznych.

Niezamierzonym efektem mobilności związanej z przepływem pracowników między sektorami może okazać się występowanie postaw nieetycznych. Mowa w tym przypadku o sytuacji, w której osoby, reprezentując określone grupy interesu, podejmują pracę w sektorze publicznym w celu wywierania nieuprawnionego wpływu na zachodzące w nim procesy decyzyjne. Zjawisko to znane jest w wielu administracjach i na różne sposoby próbuje się je eliminować. Pomimo jego istnienia nowoczesnie zorganizowane administracje wzmacniają mechanizmy służące mobilności, upatrując w nich sposobu podnoszenia jakości działania.

Dostrzegając zalety wynikające z mobilności, w odniesieniu do pracowników służby cywilnej w Polsce proponujemy rozważenie wzmocnienia już istniejących, jak i stworzenia nowych mechanizmów, które:

- poszerzałyby możliwości podejmowania pracy w służbie cywilnej osób z sektora prywatnego oraz z sektora organizacji pozarządowych,
- tworzyłyby możliwości większej rotacji na stanowiskach urzędniczych w służbie cywilnej,
- nadawałyby warunkom zatrudnienia bardziej elastyczny i zindywidualizowany charakter, w szczególności w zakresie łączenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym,
- służyłyby pozyskiwaniu do pracy w służbie cywilnej osób o szczególnie istotnych umiejętnościach do wykonywania zadań publicznych.

Przypisy

¹W. Mikułowski, A. Jezierska (red.), *Wyzwania rozwoju zasobów ludzkich administracji publicznej w dobie kryzysu ekonomicznego – jak działać lepiej mając mniej?*, Warszawa 2011.

²M. Kulesza, *Współczesne dylematy zarządzania publicznego w Polsce*, „Kontrola Państwowa”, nr specjalny 1/2005.

³Szerzej na temat pojęć organizacyjnego uczenia się (*Organizational Learning*), organizacji uczących się (*Learning Organization*) oraz zarządzania wiedzą (*Knowledge Management*): K. Olejniczak, *Nasze ministerstwa jako organizacje uczące się*, „Przegląd Służby Cywilnej” 2013, nr 2 (23), marzec-kwiecień, s. 42–43.

⁴Projekt *Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej do 2020 r.*, Warszawa 2013; <http://dsc.kprm.gov.pl/prace-nad-projektem-strategii-zarzadzania-zasobami-ludzkimi-w-sluzbie-cywilnej>.

⁵Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Więcej informacji na temat projektu Ministerstwa Uczące Się znajduje się pod adresem: www.mus.edu.pl.

⁶A. Greiner, P. Flaschel, *Economic growth and the employer of last resort: A simple model of flexicurity capitalism*, „Research in Economics”, 2009, 63(2).

⁷J. Jakubek-Lalik, *Doświadczenia administracji w Norwegii*, w: S. Mazur., A. Płoszaj, *Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe*, Scholar, Warszawa 2013, s. 158.

⁸Zob. R. John, *Mentoring: skrypt dla pracodawców*, Lenz & Załęcki, Toruń 2008.

⁹Zob. D. Sześciło, *Doświadczenia administracji w Szwecji*, w: S. Mazur, A. Płoszaj (red.), *op. cit.*, 2013.

¹⁰Ibidem, s. 252.

¹¹K. A., Bender, R. F. Elliott, *Decentralised Pay Setting: A Study of the Outcomes of Collective Bargaining Reform in the Civil Service in Australia, Sweden, and the UK*, Aldershot – Burlington: Ashgate 2003.

¹²Y. Labrie, *Work organization in the public sector: The Swedish example*, Montreal Economic Institute 2012; http://www.iedm.org/files/note1312_en.pdf.

¹³T. Olejniczak, w: *Doświadczenia administracji w Japonii*, w: S. Mazur., A. Płoszaj, *op. cit.*, s. 110.

¹⁴Ibidem, s.100.

¹⁵Ibidem, s.100.

¹⁶Projekt *Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej do 2020 r.*, KPRM 2013; <http://dsc.kprm.gov.pl/prace-nad-projektem-strategii-zarzadzania-zasobami-ludzkimi-w-sluzbie-cywilnej>.

*Przypis Redakcji: Marcin Drewicz w artykule „Pojęcie mobilności pracowniczej”, opublikowanym w „Monitorze Prawa Pracy” 11/2010, twierdzi, iż pojęcie mobilności należy współcześnie rozumieć co najmniej w dwojakim aspekcie. Po pierwsze jako gotowość do podjęcia pracy w różnych miejscach, czasem bardzo odległych od stałego miejsca zamieszkania, po drugie zaś, jako wykonywanie pracy w warunkach wymagających stałego przemieszczania się z miejsca na miejsca, czyli świadczenia pracy niejako w „podróży”.

Literatura dodatkowa

K. A., Bender, R. F. Elliott, *Decentralised Pay Setting: A Study of the Outcomes of Collective Bargaining Reform in the Civil Service in Australia, Sweden, and the UK*, Aldershot – Burlington: Ashgate 2003.

J. Czaputowicz (red.), *Etyka w służbie publicznej*, Warszawa 2012.

W. Karna, *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, Kraków 2011.

S. Mazur, A. Płoszaj (red.), *Zarządzanie wiedzą w administracji publicznej. Doświadczenia międzynarodowe*, Scholar, Warszawa 2013.

K. Olejniczak, *Nasze ministerstwa jako organizacje uczące się*, „Przegląd Służby Cywilnej” 2013, nr 2(23), marzec-kwiecień; http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/psc_223_mk_2013.pdf.

Raport „Polska 2030. Wyzwania rozwojowe”, KPRM, lipiec 2009.

M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Ocena i rozwój członków korpusu Służby Cywilnej*, Wydawnictwo Lex Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.

J. Skrzyńska, W. Zieliński, *Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej*, „Przegląd Służby Cywilnej”, wydanie specjalne nr 2, sierpień 2012;

http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/psc_08_2012_wydanie_specjalne_nr_2_0.pdf.

Zarządzenie Szefa Służby Cywilnej z 30 maja 2012 r. w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej.

□



Administracja polska w okresie powstania styczniowego

Powstanie styczniowe wybuchło w Królestwie Polskim 22 stycznia 1863 r., zaś na Litwie 1 lutego 1863 r. Struktury polskiej administracji powstańczej tworzone były – odmiennie niż w powstaniu listopadowym – nie na bazie, lecz odrębnie od istniejącej administracji zaborczej. Jeszcze przed wybuchem powstania, bo już w 1862 r., ukonstytuował się Komitet Centralny Narodowy, będący naczelnym organem tzw. Organizacji Narodowej, skupiającej przede wszystkim środowiska radykalnych patriotów, określane mianem „czerwonych”. Struktura Komitetu obejmowała pięć wydziałów: interesów miasta Warszawy, interesów prowincji, stosunków zagranicznych, policji i skarbu. Złożoność ówczesnych instytucji konspiracyjnych upoważnia do stwierdzenia, że faktycznie powstało wówczas polskie państwo podziemne.

Z chwilą wybuchu powstania styczniowego Komitet Centralny Narodowy uznał się za Tymczasowy Rząd Narodowy, który z kolei w maju 1863 r. zmienił nazwę na Rząd Narodowy. Nastąpiło to po rozszerzeniu bazy społecznej powstania o środowiska tzw. „białych”, skupiające przedstawicieli arystokracji, ziemiaństwa i bogatego mieszczaństwa, a więc niejako z natury rzeczy mniej radykalne niż środowiska „czerwonych”.

Władze polskiego państwa podziemnego unieważniły akty prawne wydane przez zaborców. Znalazło to wyraz między innymi w przywróceniu podziału administracyjnego Królestwa Polskiego z 1816 r. – w miejsce 5 guberni wprowadzono 8 województw i 39 powiatów. Nastąpiło to na mocy ogłoszonego przez Tymczasowy Rząd Narodowy w dniu 28 marca 1863 r. *Regulaminu władz administracyjnych w byłym Królestwie Kongresowym*. Rząd Narodowy konsekwentnie rozbudowywał cywilną administrację terenową. Na czele administracji wojewódzkiej stał cywilny naczelnik mianowany przez Rząd. Był to więc ówczesny odpowiednik dzisiejszego wojewody. Do jego kompetencji należało między innymi: wykonywanie aktów prawnych wydawanych przez rząd, ściąganie podatków w województwie, nadzorowanie administracji miejskiej, utrzymywanie poczty obywatelskiej, zaopatrywanie walczących oddziałów powstańczych w prowiant i niezbędne wyposażenie, a także opieka nad rodzinami powstańców. Naczelnikowi podlegało biuro zarządu oraz kasa wojewódzka.

Na szczeblu powiatu władzę sprawował cywilny naczelnik powiatowy, którego wspierało czterech referentów: wojskowy, policji i komunikacji, skarbu oraz administracji ogólnej i opieki. Powiaty podzielone były na okręgi (od 4 do 10), w których organami wykonawczymi byli tzw. okręgowi. Na

czele miast, podzielonych na trzy kategorie w zależności od wielkości, stali naczelnicy miejscy, zaś na czele wsi tzw. starsi. Do obowiązków naczelników powiatowych należało między innymi: prowadzenie list osób zobowiązanych do płacenia tzw. podatku narodowego, kontrola skarbową, prowadzenie spisu gmin, w których ogłoszono uwłaszczenie, utrzymywanie stałej komunikacji powstańczej na szczeblu powiatu, dystrybucja dostaw wojennych, a ponadto rozpoznawanie nastrojów społecznych i prowadzenie list osób wrogo nastawionych do powstania. Cywilnym naczelnikom powiatowym podlegały utworzone w powiatach Komitety Pomocnicze ds. Skarbu i Dostaw dla Wojska oraz Komitety Niewiast Polskich, sprawujące opiekę nad rodzinami powstańców.

Z dniem 17 października 1863 r. w obliczu narastającego kryzysu powstania dyktatorską władzę objął gen. Romuald Traugutt. Dyktator powstania przejął prowadzenie spraw administracyjnych. Ponieważ szczególną wagę przywiązywał do realizacji dekretów uwłaszczeniowych (chodziło o zapewnienie czynnego poparcia chłopów dla powstania) powołał specjalny organ – tzw. delegowanych powiatowych do spraw uwłaszczenia. Ich zadaniem była kontrola wykonywania postanowień tych dekretów, gdyż wielu właścicieli ziemskich odnosiło się do nich niechętnie i sabotowało ich wykonywanie.

Jednym z licznych obszarów aktywności polskiego państwa podziemnego, zarówno w okresie poprzedzającym wybuch powstania styczniowego, jak i w czasie jego trwania, była zagraniczna działalność dyplomatyczna. Jeszcze pod koniec 1862 r. podjęto starania o zakup kilkunastu tysięcy karabinów w Londynie i Genui. W maju 1863 r. Rząd Narodowy powołał tzw. Agencję Główną w Paryżu, której zadaniem było koordynowanie powstańczej działalności dyplomatycznej na arenie międzynarodowej. Na jej czele stał książę Władysław Czartoryski, a wspierało ją między innymi środowisko emigracyjne związane z Hotelem Lambert.

Źródła:

1. W. Witkowski, *Historia administracji w Polsce 1764–1989*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
2. *Wikipedia, wolna encyklopedia* (http://pl.wikipedia.org/wiki/Powstanie_styczniowe).

Opracował: **Wojciech Zawadzki**

Radca Szefa KPRM
w Departamencie Służby Cywilnej KPRM

← powrót

Jak usprawniamy administrację publiczną

Publikacja prezentująca efekty projektów wdrażanych przez KPRM

Instytucja Pośrednicząca II stopnia w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów w ramach działań informacyjno-promocyjnych w grudniu 2013 r. wydała broszurę pt. „Wzmocnienie potencjału administracji rządowej. Przedsięwzięcia realizowane w ramach Działania 5.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki”. W niniejszej publikacji w sposób przejrzysty zaprezentowane zostały informacje podsumowujące realizację wybranych projektów systemowych i konkursowych w perspektywie finansowej 2007–2013. Dzięki nim zrealizowano szereg konkretnych przedsięwzięć na rzecz poprawy zdolności administracji do pełnienia powierzonych jej zadań. W przedmiotowej publikacji opisane zostały efekty projektów realizowanych przez Departament Służby Cywilnej KPRM, Rządowe Centrum Legislacji, Fundację Naukową Instytut Badań Strukturalnych, Uniwersytet Warszawski, Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji oraz Ministerstwo Finansów. Zamieszczone zostały również informacje nt. wypracowanych narzędzi, poradników, kursów e-learningowych oraz rekomendacji przydatnych dla usprawnienia funkcjonowania administracji publicznej.

Zachęcamy Państwa do lektury!



Publikacja dostępna jest na stronie internetowej Instytucji Pośredniczącej II stopnia w KPRM pod adresem www.efs.kprm.gov.pl.

Jakub Jabłoński

Starszy specjalista w Wydziale Wdrażania Europejskiego Funduszu Społecznego i Pomocy Technicznej Departamentu Kontroli i Nadzoru KPRM



Top Tips For Spicing Up¹ the Job

Even dream jobs can be monotonous², unsatisfying or frustrating at times. Those feelings can be non-stop³ with other jobs. Whether it's pessimism or realism, many of us expect that we won't like our jobs. However, there are a number of things that wage earners⁴ can do to turn around⁵ a nightmare job. **David Knott** presents our top ten:

1. Get more Out of Your Free Time

The reasoning⁶ may not seem counter-intuitive⁷, but if you do more things you enjoy, you'll be happier overall⁸. Time at work may seem as if it's time wasted, but the real time wasted is when we are outside of our jobs and we're not stimulated or we're not around people we care about.

¹ **to spice sth up** tə spɑɪs 'sʌmθɪŋ ʌp urozmaicić coś

² **monotonous** mə'notənəs monotony

³ **non-stop** nɒn stɒp stały, ciągły

⁴ **wage earner** weɪdʒ 'ɜːnə(r) pracująca osoba, na której utrzymaniu jest rodzina

⁵ **to turn sth around** tə tɜːn 'sʌmθɪŋ ə'raʊnd odmienić coś

⁶ **reasoning** 'riːzənɪŋ rozumowanie

⁷ **counter-intuitive** 'kaʊntə(r) ɪn'tjuːɪtɪv sprzeczny z intuicją, nieoczekiwany

⁸ **overall** ˌəʊvə'lɔːl ogólnie

⁹ **entire** ɪn'taɪə(r) cały

This doesn't necessarily mean spending your entire⁹ weekend out at the club; it also includes quality time for you, yourself, and quality sleep time, as well.

2. Move!

Just as being better rested will elevate your mood¹⁰, so will being fitter¹¹. Joining

¹⁰ **to elevate sb's mood** tu 'elɪveɪt 'sɪmbədiːz muːd poprawić komuś humor

¹¹ **fit** fɪt wysportowany, w formie

¹² **exercise** 'eksəsaɪz trening fizyczny, ćwiczenia fizyczne

¹³ **cycling** 'saɪklɪŋ rowerowy

¹⁴ **to avoid** tu ə'vɔɪd unikać

¹⁵ **to feel better for doing sth** tə fi:l 'betə(r) fə(r) duːɪŋ 'sʌmθɪŋ lepiej się poczuć dzięki temu, że się coś (z)robi

¹⁶ **to move around** tə muːv ə'raʊnd poruszać się, rozruszać się

an exercise¹² class like Zumba or Yoga, a cycling¹³ club or a football team, for example, means that it's more difficult to avoid¹⁴ exercising, and you'll almost always feel better for¹⁵ having gotten out and moved around¹⁶. Changes in your diet will also make you feel better – you'll be amazed at¹⁷ how much more energy you'll have in the early afternoon when you start cutting down on¹⁸ coffee in the morning!

¹⁷ **to be amazed at sth** tə bi: ə'meɪzd ət 'sʌmθɪŋ być czymś zdumionym/przyjemnie zaskoczonym

¹⁸ **to cut down on sth** tə kʌt daʊn ɒn 'sʌmθɪŋ ograniczać coś, zmniejszać spożycie czegoś



3. Adjust¹⁹ Your Schedule²⁰

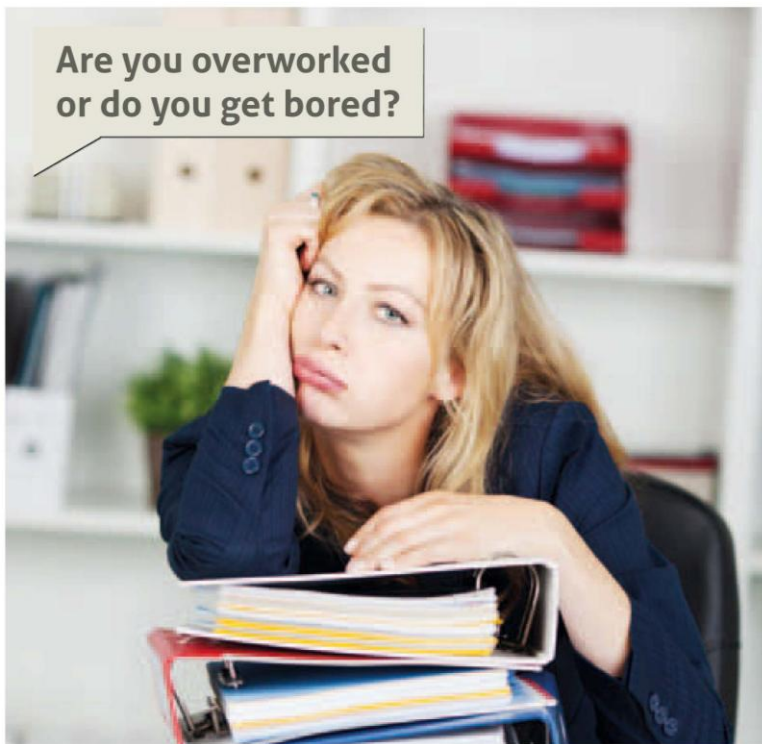
While there are certainly still a large number of companies that hold a strict²¹ work schedule, more and more are allowing for more flexible²² work hours. So if you're not a morning person, you could possibly rearrange²³ your schedule so you don't have to show up²⁴ at the crack of dawn²⁵, for instance. Approach²⁶ your boss in a professional manner with a reasonable²⁷ proposition already in hand and he or she'll be more amenable²⁸ to those sorts of changes.

4. Personalize Your Workspace²⁹

Considering that³⁰ the average person spends almost 2,000 hours per year³¹ at work, looking at the same walls, the same furniture and the same people, it's no wonder that³² people get sick of³³ their jobs. Making your workspace your own can do wonders for³⁴ your attitude³⁵ at work. Even small touches³⁶ can make a workspace feel more comfortable or liveable³⁷. Be sure to run any large changes past³⁸ your boss first, but again, if you preach³⁹ productivity, you'll probably get your way⁴⁰.

5. Right Your own Ship⁴¹

In addition to just making your workspace more colourful or better-looking⁴²,



tidy your work as well. When you have work correspondence or emails piling up⁴³, when there are still issues waiting for you to resolve⁴⁴, and especially when there are literal⁴⁵ piles of paperwork around that may or may not be finished, showing up to your job is a real chore⁴⁶. It may require burning the midnight oil⁴⁷ for a few days, but in the end, if you can continue to stay ahead of⁴⁸ any backlogs⁴⁹, you'll feel better

about your work, and probably be more productive in the long run⁵⁰.

6. Talk!

As we've already mentioned, talking to your boss about how certain changes could improve your work output⁵¹ is a move that most sensible⁵² bosses will

¹⁹ **to adjust** tu ə'dʒʌst dostosować

²⁰ **schedule** 'fedju:l harmonogram, rozkład (dnia)

²¹ **strict** strikt ściśły, rygorystyczny

²² **flexible** 'fleksəbl elastyczny

²³ **to rearrange sth** tə ,ri:ə'reɪndʒ 'sʌmθɪŋ poukładać coś (ponownie), ułożyć coś (od nowa)

²⁴ **to show up** tə ʃəʊ ʌp zjawić się

²⁵ **at the crack of dawn** ət ðə kræk əv dɔ:n o bladym świcie

²⁶ **to approach sb** tu ə'prəʊtʃ 'sʌmbədi podejść do kogoś, przyjść do kogoś

²⁷ **reasonable** 'ri:znəbl rozsądny, sensowny

²⁸ **to be amenable to sth** tə bi: ə'mi:nəbl tə 'sʌmθɪŋ być otwartym na coś, być spolegliwym (w jakiejś kwestii)

²⁹ **workspace** 'wɜ:kspets przestrzeń robocza, miejsce pracy

³⁰ **considering that...** kən'sɪdərɪŋ ðæt zważywszy (na to), że...

³¹ **per year** pə(r) jɪə(r) co roku, rocznie

³² **it's no wonder that...** ɪts nəʊ 'wʌndə(r) ðæt nic dziwnego, że...

³³ **to get sick of sth** tə get sɪk əv 'sʌmθɪŋ mieć czegoś po dziurki w nosie

³⁴ **to do wonders for sth** tə ðə 'wʌndə(r) z fə(r) 'sʌmθɪŋ wiele w czymś pomóc

³⁵ **attitude** 'ættɪtju:d podejście, nastawienie

³⁶ **touch** tʌtʃ akcent (np. nadać czemuś)

³⁷ **liveable** 'lɪvəbl nadający się do (za) mieszkania

³⁸ **to run sth past sb** tə rʌn 'sʌmθɪŋ pɑ:st 'sʌmbədi zapytać kogoś o pozwolenie na coś/akceptację czegoś

³⁹ **to preach sth** tə pri:tʃ 'sʌmθɪŋ propagować coś

⁴⁰ **to get one's way** tə get wʌnz weɪ postawić na swoim

⁴¹ **to right one's own ship** tə raɪt wʌnz əʊn ʃɪp ustabilizować swoją sytuację, doprowadzić do porządku własne sprawy

⁴² **better-looking** 'betə(r) lʊkɪŋ ładniejszy, ładniej wyglądający

⁴³ **to pile up** tə paɪl ʌp gromadzić się, zbierać

⁴⁴ **to resolve** tə rɪ'zɒlv naprawić, rozwiązać (problem)

⁴⁵ **literal** 'lɪtərəl dosłowny, faktyczny

⁴⁶ **chore** tʃɔ:(r) obowiązek, (uciążliwa) czynność

⁴⁷ **to burn the midnight oil** tə bɜ:n ðə 'mɪdnɑɪt ɔɪ ślęczeć nocami (nad czymś)

⁴⁸ **to stay ahead of sth** tə steɪ ə'hed əv 'sʌmθɪŋ pilnować czegoś na bieżąco

⁴⁹ **backlog** 'bækklɒg zaległości

⁵⁰ **in the long run** ɪn ðə lɒŋ rʌn na dłuższą metę

⁵¹ **output** 'aʊtpʊt wyniki, osiągi (w pracy)

⁵² **sensible** 'sensəbl rozsądny, praktyczny

receive well. But you can't always tell your boss how you're feeling about everything around your workplace. It generally helps if you can find a person in the same company who understands the dysfunction⁶³ that you might be experiencing and talk about it to them. Just be sure that it's someone who won't turn around and tell your co-workers or your boss!

7. Seek Out⁵⁴ New Faces

Whether or not you're sick of your co-workers, you'll be seeing their faces for hundreds of hours a year. If you typically get help or technical expertise⁶⁵ from the same few members of staff⁶⁶, try to involve⁶⁷ others from time to time. Depending on⁶⁸ the size of your organisation, you

⁶³ **dysfunction** dɪsˈfʌŋkʃn dysfunkcja, zła/ patologiczna sytuacja

⁶⁴ **to seek sb out** tə si:k 'sʌmbədi aout wyszukiwać kogoś

⁶⁵ **expertise** ˌɛkspɜːtɪz znawstwo, wiedza praktyczna (w jakiejś dziedzinie)

⁶⁶ **staff** stɑːf pracownicy, personel

⁶⁷ **to involve sb** tu ɪnˈvɒlv 'sʌmbədi angażować kogoś

⁶⁸ **depending on sth** dɪˈpendɪŋ ɒn 'sʌmθɪŋ w zależności od czegoś

⁶⁹ **to look to sth** tə lʊk tu 'sʌmθɪŋ zainteresować się czymś, sprawdzić coś

⁶⁰ **individual** ˌɪndɪˈvɪdʒʊəl osoba, jednostka

⁶¹ **water cooler** 'wɔːtə(r) 'kuːlə(r) dystrybutor wody (w firmie)

⁶² **to provide** tə prəˈvaɪd zapewnić, dostarczyć

⁶³ **working relationship** wɜːkɪŋ rɪˈleɪʃnʃɪp dobra współpraca, dobre stosunki (na stopie zawodowej)

⁶⁴ **to push to do sth** tə pʊʃ tə du 'sʌmθɪŋ zabiegać o zrobienie czegoś

⁶⁵ **reward** rɪˈwɔːd nagroda

⁶⁶ **external** ɪkˈstɜːnl zewnętrzny

⁶⁷ **supplier** səˈplaɪə(r) dostawca

⁶⁸ **to have a good rapport with sb** tə həv ə gʊd ræˈpɔː(r) wɪð 'sʌmbədi być z kimś w bardzo dobrych stosunkach

⁶⁹ **benefit** ˈbenɪfɪt korzyść

could look to⁶⁹ work on projects, even small ones, with individuals⁶⁰ from different parts of the office. Even just talking to someone different at the water cooler⁶¹ or on the way into or out of the office can provide⁶² a small, positive change.

8. More of the Same, Please

Changing faces might help you, or perhaps the opposite is what you need. If there are people who you have built a strong working relationship⁶³ with, and who you prefer to work with, why not push to⁶⁴ work with them more often? Remember, your job happiness is your boss's reward⁶⁵. The same goes for external⁶⁶ contacts – customers or suppliers⁶⁷.

⁷⁰ **to benefit sb** tə ˈbenɪfɪt 'sʌmbədi przynieść komuś korzyść

⁷¹ **down the road** daʊn ðə rəʊd w przyszłości

⁷² **periphery** pəˈrɪfəri margines, tu: otoczenie

⁷³ **job title** dʒɒb ˈtaɪtl stanowisko (w pracy)

⁷⁴ **to relate to sth** tə rɪˈleɪt tə 'sʌmθɪŋ odnosić się do czegoś, być z czymś związanym

⁷⁵ **workload** ˈwɜːkləʊd obciążenie pracą

⁷⁶ **overworked** ˌəʊvəˈwɜːkt przepracowany

⁷⁷ **to keep sth in mind** tə ki:p 'sʌmθɪŋ ɪn maɪnd pamiętać o czymś, mieć coś na względzie

⁷⁸ **responsibility** rɪˌspɒnsəˈbɪlətɪ obowiązek

⁷⁹ **to accomplish** tu əˈkʌmplɪʃ osiągnąć

⁸⁰ **shift** ʃɪft przesunięcie, zmiana

⁸¹ **multiple** ˈmʌltɪpl liczny, wieloraki

⁸² **department** dɪˈpɑːtmənt dział, wydział

⁸³ **lateral move** ˈlæərəl muːv tu: przeniesienie się do innego pionu/działu w tej samej firmie

⁸⁴ **to research** tə rɪˈsɜːtʃ zbadać

⁸⁵ **to ask around** tu ɑːsk əˈraʊnd popytać

⁸⁶ **to contribute** tə kənˈtrɪbjʊːt przyczyniać się, pomagać

⁸⁷ **to broach (a topic)** tə brəʊtʃ ə ˈtɒpɪk poruszyć (temat)

⁸⁸ **justification** ˌdʒʌstɪfɪˈkeɪʃn uzasadnienie

⁸⁹ **to appreciate** tə əˈpriːʃɪeɪt docenić

⁹⁰ **the bottom line** ðə ˈbɒtəm laɪn wyniki finansowe, ogół zysków (firmy)

Building relationships with those that you have a good rapport with⁶⁸ will have benefits⁶⁹ for your employer, and could even benefit⁷⁰ you professionally, a bit further down the road⁷¹.

9. Look at What You Do

Rather than look at the periphery⁷² at work, focus your attention on you. What is your job title⁷³? How does it relate to⁷⁴ your workload⁷⁵? Is this what you were hired to do, or even what you want to do? Are you overworked⁷⁶ or do you get bored? Keep all of this in mind⁷⁷ when you think about what needs to get done, and how changing your job responsibilities⁷⁸ can help better accomplish⁷⁹ your company's goals and objectives. Talk to your boss about how a potentially slight change could mean a massive shift⁸⁰ in your work outputs.

10. Move, at Work!

This is another one that might depend on the size of your organisation, but if you work for a company with multiple⁸¹ departments⁸² or business activities, making a lateral move⁸³ could make a lot of sense. Research⁸⁴ all the things that your company does; ask around⁸⁵ and see where you feel you could be happier, and importantly for your boss, where you could contribute⁸⁶. And, as with other points on this list, when you broach⁸⁷ this topic with your superiors, come prepared with justifications⁸⁸ that your employer will appreciate⁸⁹, i.e. how this move will help the bottom line⁹⁰. ■



Artykuł pochodzi z dwumiesięcznika Business English Magazine wydawanego przez Colorful Media
Więcej informacji: business-english.com.pl

← powrót

WYDAWNICTWO.KSC@KPRM.GOV.PL

