



Szanowni Państwo!

W dniu 17 grudnia br. złożyłem na ręce Prezesa Rady Ministrów rezygnację ze stanowiska Szefa Służby Cywilnej (art. 12 pkt 1 ustawy o służbie cywilnej).

Blisko pięć lat pełnienia przeze mnie misji Szefa Służby Cywilnej skłania do autorefleksji oraz swoistego bilansu. Może to być pomocne dla mojego następcy/następczyni, a szerzej dla lepszego funkcjonowania służby cywilnej w Polsce.

Podejmując się w 2009 r. tego wyzwania, miałem świadomość ryzyka związanego z pilną potrzebą wdrożenia ustawy o służbie cywilnej z 21 listopada 2008 r. wraz z bardzo bogatym pakietem aktów wykonawczych. Miałem również świadomość, że czas ustabilizować otoczenie prawne służby cywilnej (po wcześniejszych zmianach ustawy z 1996, 1998 i 2006 r.) i modernizować korpus krok po kroku (z wykorzystaniem środków unijnych). A także podtrzymać etos służby! To były moje zobowiązania wobec kierownictwa politycznego i muszę szczerze przyznać, że dano mi wolną rękę do realizacji tych planów.

Jednego nie dało się przewidzieć: problemów budżetowych i zamrażania wynagrodzeń (a właściwie kwoty bazowej) w korpusie służby cywilnej w latach 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 i 2014. Moje zabiegi, wspierane przez Radę Służby Cywilnej, zmierzające do wstrzymania spadku realnych wynagrodzeń pracowników i urzędników służby cywilnej, okazały się nieskuteczne. Pewnym „pocieszeniem” jest fakt, że w wielu krajach UE/OECD sytuacja administracji publicznej była i jest trudniejsza.

Uważając swoją misję za wypełnioną, podsumowuję ją raportem „Służba Cywilna po 5 latach od uchwalenia ustawy o służbie cywilnej z 2008 r.”.

Koleżanki i Koledzy – członkowie korpusu służby cywilnej!

Serdecznie dziękuję w tym szczególnym momencie za lata współpracy. Pracując w niełatwych warunkach, wykazaliście się obywatelską odpowiedzialnością, stanowiąc mocny filar polskiej państwowości.

Życzę Wam i całej Służbie Cywilnej wszelkiej pomyślności! A z okazji nadchodzących Świąt Bożego Narodzenia wiele radości oraz wszelkiej pomyślności w Nowym 2014 Roku.

Sławomir Marek Brodziński

Szef Służby Cywilnej

SPIS TREŚCI

OD SZEFA SUŻBY CYWILNEJ

Słowo wstępne – Sławomir Brodziński – Szef Służby Cywilnej

KOMENTARZ

Standardy zarządzania zasobami ludzkimi po roku – Dagmir Długosz, Redaktor Naczelny, Wojciech Zieliński s. 4

RADA SŁUŻBY CYWILNEJ

Z prac Rady Służby Cywilnej – Anna Prażuch s. 5

WIZYTY, SPOTKANIA, KONFERENCJE

Zarządzanie procesami w sektorze publicznym i prywatnym. Relacja z konferencji „Process Oriented Organization”, Warszawa, 16–17 października 2013 r. – Maciej Kaczorowski s. 6

Podsumowanie prezydencji litewskiej w Europejskiej Sieci ds. Administracji Publicznej (EUPAN) – 61. Spotkanie Dyrektorów Generalnych w Wilnie – Krzysztof Banaś s. 8

Wizyta przedstawicieli ukraińskiej służby cywilnej w Polsce – Katarzyna Dudzik s. 12

Delegacja Republiki Kazachstanu w Polsce – Katarzyna Dudzik s. 13

KARIERA W SŁUŻBIE CYWILNEJ

Mianowani w 2013 r. – Wojciech Zawadzki s. 14

Nowo mianowani urzędnicy służby cywilnej w 2013 r. Analiza danych statystycznych s. 15

STANDARDY PRZYWÓDZTWA

W pakiecie z ryzykiem. Z prof. Andrzejem K. Koźmińskim rozmawia Dagmir Długosz, dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM s. 18

ORGANIZACJA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Monitoring wdrożenia standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej w obszarze organizacji zarządzania zasobami ludzkimi – Joanna Skrzyńska s. 24

Urzędy a programy zarządzania zasobami ludzkimi. Problemy i dylematy – z Radosławem Hancewiczem rozmawia Wojciech Zieliński s. 28

Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na wiedzy. Program Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Głównym Inspektoracie Farmaceutycznym – Małgorzata Ćwirko s. 31

NABÓR I WPROWADZENIE DO PRACY

Monitoring wdrożenia standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej w obszarze naboru i wprowadzenia do pracy – Michał Masłowski s. 35

Patronat Mentorski i Staż Kierowniczy w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych – Marta Nalazek, Tomasz Dębski, Katarzyna Łopatka, Joanna Długolecka s. 41

MOTYWOWANIE

Monitoring wdrożenia standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej w obszarze motywowania – Joanna Kulesza, Joanna Skrzyńska, Elwira Karczmarska s. 44

Cenna (między)ocena w Warmińsko-Mazurskim Urzędzie Wojewódzkim w Olsztynie – Jolanta Szczepaniak s. 50

Dni Sportu w Urzędzie Komunikacji Elektronicznej – Ewelina Różyło Błońska, Sebastian Szeleszczuk s. 55

ROZWÓJ I SZKOLENIA

Monitoring wdrożenia standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej w obszarze rozwoju i szkoleń – Dorota Zduńczyk s. 56

„Akademia Menadżera” w Ministerstwie Administracji i Cyfryzacji – Małgorzata Paszkiewicz s. 60

Staże i praktyki dobrej jakości – remedium na bezrobocie wśród młodych – Agata Szacka s. 62

ROZWIĄZANIE STOSUNKU PRACY

Monitoring wdrożenia standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej w obszarze rozwiązywania stosunku pracy – Joanna Skrzyńska s. 65

Rozwiązywanie stosunku pracy w Urzędzie Lotnictwa Cywilnego – Małgorzata Firsow, Jolanta Jasińska s. 67

BADANIA I ANALIZY

Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Doświadczenia zagraniczne w świetle nowych standardów w polskiej służbie cywilnej – Jowanka Jakubek-Lalik, Adam Płoszaj s. 70

Z HISTORII ZARZĄDZANIA

Weber, Ford, Taylor, czyli od czego zaczynaliśmy – Wojciech Zawadzki s. 74

CZY WIESZ, ŻE

Władze polskie w okresie powstania listopadowego – Wojciech Zawadzki s. 76

WARTO PRZECZYTAĆ

„Elastyczne formy zatrudnienia. Telepraca. Zarządzanie pracą zdalną”, Ewa Stroińska, Biblioteka Nowoczesnego Menedżera, Warszawa 2012 – Monika Zaremba s. 77

Polecamy s. 78

Z ARCHIWÓW RP

Gwiazdka dla dzieci urzędników. Ze zbiorów Narodowego Archiwum Cyfrowego – wybrała Anna Belka s. 79

W ŚWIĄTECZNYM NASTROJU, 2013

Świąteczne spotkanie w KPRM s. 82

ANGIELSKI W PRACY I W DOMU

Guru Review: Spencer Johnson – przedruk z Business English Magazine s. 83

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

Standardy zarządzania zasobami ludzkimi po roku

**Dagmir Długosz**

Dyrektor Departamentu Służby
Cywilnej KPRM

Redaktor Naczelny

Przedstawiamy Państwu kolejny numer „Przeglądu Służby Cywilnej” poświęcony standardom zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). [Numer tematyczny](#) dotyczący tych zagadnień był już opublikowany w roku 2012. Wtedy urzędy przygotowywały się do wdrożenia dopiero co wydanego zarządzenia Szefa Służby Cywilnej w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi. Teraz, po ponad roku, nadszedł czas podsumowania i refleksji.

W numerze przedstawiamy Państwu wyniki monitoringu wdrażania standardów zarządzania zasobami ludzkimi w ministerstwach, urzędach centralnych i wojewódzkich we wszystkich 5 obszarach: organizacja ZZL; nabór i wprowadzenie do pracy; motywowanie; rozwój i szkolenia; rozwiązanie stosunku pracy. Urzędy te objęto monitoringiem ilościowym. Kolejnym krokiem będzie ewaluacja jakościowa, polegająca m.in. na analizie dokumentacji będącej wynikiem wdrożenia standardów ZZL. Numer tematyczny to także kolejna okazja, aby zaprezentować dobre praktyki i przykłady wdrożenia standardów w wybranych urzędach z sukcesem. W tym numerze m.in. tekst o programach ZZL w Głównym Inspektoracie Farmaceutycznym (s. 31); omówienie sposobu wdrażania pracowników do pracy, zarówno na stanowiskach kierowniczych, jak i niekierowniczych w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych (s. 41); międzyoceny w Warmińsko-Mazurskim Urzędzie Wojewódzkim (s. 50); organizacja dni sportu w Urzędzie Komunikacji Elektronicznej (s. 55; tak – to jeden z elementów motywowania pozafinansowego!); „Akademia Menadżera” w Ministerstwie Administracji i Cyfryzacji (s. 60); ale także tematyka dotycząca rozwiązywania stosunku pracy w Urzędzie Lotnictwa Cywilnego (s. 67). Polecamy także wywiad z Radosławem Hancewiczem, który doradzał urzędom w tworzeniu programów ZZL i dzieli się swoimi refleksjami w tym zakresie (s. 28).

Monitoring ZZL umożliwił zebranie tak wielu dobrych praktyk z urzędów, że nie jest możliwe przedstawienie wszystkich w jednym numerze pisma. Chcąc jednak zaprezentować jak najwięcej z nich, kolejny numer PSC będzie także poświęcony tematyce standardów ZZL.

Standardy zarządzania zasobami ludzkimi nie dotyczą kwestii organizacji staży i praktyk, podczas gdy w tym zakresie dużo się dzieje w sektorze biznesowym. Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami opracowało i zatwierdziło Polskie Ramy Jakości Staży i Praktyk, które – wydaje się – mogą być także inspiracją dla urzędów (s. 62).

Wojciech Zieliński

Zastępca dyrektora DSC KPRM
ds. finansowania i zarządzania
kadrami służby cywilnej



PRJSiP to nie tylko dodatkowe zobowiązania dla urzędu, który ma się starać, żeby praktykant/ stażysta jak najwięcej wyniósł ze stażu lub praktyki. To także szansa na budowanie dobrego wizerunku urzędu jako pracodawcy, co pomoże zachęcić do ubiegania się przez absolwentów o pracę w nim. Urzędy mogą szukać inspiracji nie tylko w biznesie, ale także w administracji publicznej za granicą. Jej źródłem może być artykuł Jowanki Jakubek-Lalik i dr. Adama Płoszaja nt. doświadczeń zagranicznych, które wpisują się w tematykę standardów ZZL (s. 70; kolejny artykuł prezentujący rozwiązania zagraniczne zostanie opublikowany w następnym numerze!).

Przedstawiamy Państwu numer „Przeglądu Służby Cywilnej” nie jest poświęcony wyłącznie tematyce standardów ZZL. Znaleźć w nim możemy ciekawy i inspirujący wywiad z prof. Andrzejem K. Koźmińskim (s. 18), autorem ponad 40 książek z zakresu zarządzania, prezydentem Akademii Leona Koźmińskiego. Prof. Koźmiński opisuje także negatywne strony przywództwa. Po pierwsze, to duże ryzyko i wyrzeczenia, po drugie – warunkiem niezbędnym jest szczęście. Po trzecie – największym wrogiem przywódcy jest sukces.

W numerze zamieszczamy także informację o istotnym wydarzeniu, które miało miejsce w ostatnim czasie, tj. o mianowaniach w służbie cywilnej (s. 14), relacje z konferencji „Process Oriented Organization” (s. 6) oraz z wizyt w Polsce przedstawicieli ukraińskiej służby cywilnej (s. 12) i delegacji Republiki Kazachstanu (s. 13), a także z 61. spotkania dyrektorów generalnych EUPAN w Wilnie (s. 8).

W związku z tym, że trwają przygotowania do Świąt Bożego Narodzenia, w numerze można obejrzeć ciekawy wybór zdjęć z organizowanych kiedyś przez administrację państwową spotkań dla dzieci pracowników różnych instytucji, lub osób bezrobotnych (s. 79).

Świątecznym prezentem dla Czytelników jest również nowa rubryka PSC, „Angielski w pracy i w domu” (s. 83), w której – dzięki współpracy z „Business English Magazine” – w kolejnych numerach będziemy zamieszczać przedruki artykułów z magazynu, ze słownikiem pojęć i kodami do wersji dźwiękowej tekstu. Wszystkim chętnym do szlifowania języka angielskiego życzymy powodzenia.

Niech nadchodzące Święta będą dla Państwa radosne, a Nowy Rok – szczęśliwy. Niech spełnią się w nim marzenia. Wszystkiego najlepszego!!!

Z prac Rady Służby Cywilnej

W listopadzie 2013 r.

19 listopada 2013 r. odbyło się XLVI posiedzenie Rady Służby Cywilnej, któremu przewodniczył prof. dr hab. **Krzysztof Kiciński**, wiceprzewodniczący RSC. W spotkaniu uczestniczył Szef Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński**, a także przedstawiciele Departamentu Służby Cywilnej oraz Departamentu Prawnego KPRM.

Rada rozpatrzyła projekty rozporządzeń dotyczących ocen pracowniczych członków korpusu służby cywilnej, przedstawione przez Szefa Służby Cywilnej **Sławomira Brodzińskiego**. W ramach procedowania Rada została ponadto zapoznana z prezentacją pt. „Projekty nowych rozporządzeń w sprawie ocen pracowniczych”, którą szczegółowo omówił zastępca dyrektora DSC KPRM **Wojciech Zieliński**. W wyniku dyskusji Rada jednogłośnie poparła nowe rozwiązania, wyrażając pozytywną opinię zarówno w sprawie *projektu rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów w sprawie szczegółowych warunków i sposobu dokonywania pierwszej oceny w służbie cywilnej r.*, jak i w sprawie *projektu rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów w sprawie warunków i sposobu przeprowadzania ocen okresowych członków korpusu służby cywilnej*

Uchwała nr 97 RSC z dnia 19 listopada 2013 r., http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/uchwala_rady_sluzby_cywilnej_nr_97.pdf.

Uchwała nr 98 RSC z dnia 19 listopada 2013 r., http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/uchwala_rady_sluzby_cywilnej_nr_98.pdf.

Ponadto minister Sławomir Brodziński omówił sprawy bieżące z zakresu zarządzania służbą cywilną.

W trybie obiegowym

Rada Służby Cywilnej rozpatrzyła oraz pozytywnie zaopiniowała w trybie obiegowym *projekt rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów zmieniającego rozporządzenie w sprawie określenia stanowisk urzędniczych, wymaganych kwalifikacji zawodowych, stopni służbowych urzędników służby cywilnej, mnożników do ustalania wynagrodzenia oraz szczegółowych zasad ustalania i wypłacania innych świadczeń przysługujących członkom korpusu służby cywilnej.*

Uchwała nr 99 RSC z dnia 5 grudnia 2013 r., http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/uchwala_rady_sluzby_cywilnej_nr_99.pdf.

Anna Prażuch

Główny specjalista w Wydziale Komunikacji i Koordynacji
Departamentu Służby Cywilnej KPRM



powrót

Zarządzanie procesami w sektorze publicznym i prywatnym

Relacja z konferencji „Process Oriented Organization”, Warszawa, 16–17 października 2013 r.

Podobieństwa i różnice we wdrażaniu podejścia procesowego w sektorze publicznym i prywatnym na świecie, wdrażanie wspólnych standardów w cle na poziomie Unii Europejskiej, optymalizacja procesów administracyjnych na podstawie doświadczeń projektu UEPA, przekształcenie Służby Celnej w organizację zarządzaną procesowo i samodoskonalącą – to tematy tylko niektórych wystąpień przedstawicieli biznesu i administracji na konferencji „Process Oriented Organization. Strategiczne aspekty zarządzania procesami biznesowymi w praktyce sektora publicznego oraz prywatnego w Polsce i na świecie”, która odbyła się w Warszawie w dniach 16–17 października 2013 r. Konferencja została zorganizowana przez Służbę Celną oraz Process Renewal Group Polska, pod honorowym patronatem p. Jacka Kapicy, Podsekretarza Stanu w Ministerstwie Finansów, Szefa Służby Celnej. W spotkaniu uczestniczyli przedstawiciele Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

Program konferencji, podzielonej na dzień międzynarodowy i dzień polski, umożliwił prelegentom zaprezentowanie treści ciekawych zarówno dla teoretyków zarządzania procesowego, jak i specjalistów, którzy wdrażanie podejścia procesowego praktykują w codziennej pracy w swych organizacjach. Wygłoszone prezentacje pozwoliły uczestnikom konferencji poznać skomplikowane aspekty teoretyczne podejścia procesowego oraz dokonać porównań stosowanych warsztatów. Często zmuszały do stawiania sobie pytań o braki we własnych firmach bądź urzędach, ale równie często wskazywały w czym możemy być lepsi od innych. Następujące po prezentacjach panele dyskusyjne stanowiły doskonale podsumowanie poszczególnych części konferencji.

Nie sposób w krótkiej relacji przybliżyć wszystkich wystąpień prelegentów – w niniejszym artykule zwracamy uwagę zaledwie na kilka z nich.

Dzień międzynarodowy rozpoczął się od wystąpienia p. **Rogera T. Burltona**, założyciela BPTrends Associates i twórcy metodyki BPM Framework. W swojej prezentacji pt. „Wdrożenia podejścia procesowego w sektorze publicznym i prywatnym na świecie – podobieństwa i różnice na podstawie studiów przypadków” przedstawił m.in. doświadczenia ze stosowania BPM (Business Process Management – zarządzanie procesami biznesowymi), pokazał czym BPM jest w praktyce, a także omówił poszczególne poziomy organizacji pod kątem wdrożenia podejścia procesowego. Podkreślił, iż wprowadzenie zarządzania procesowego w organizacji to proces skomplikowany, często frustrujący i wymagający czasu, stąd jednym z czynników

sukcesu we wprowadzaniu zmian jest systematyczność i cierpliwość.

W jednym z kolejnych wystąpień p. **Kathleen Barret**, założycielka Międzynarodowego Instytutu Analizy Biznesowej (IIBA), przedstawiła zarządzanie procesami z perspektywy analizy biznesowej. Analiza biznesowa to pierwszy krok do efektywnej zmiany organizacji – dzięki niej możliwa jest transformacja potrzeb organizacji w konkretne rozwiązania. Podczas wykładu p. Barret wyjaśniła, jaka jest rola analityka biznesowego w organizacji, jakie powinny być jego kompetencje, a także przedstawiła problematykę powiązania analizy biznesowej z analizą procesów. W związku z tym, że proces stanowi podstawę analizy biznesowej, analityk biznesowy powinien umieć wcielić się w rolę analityka procesu i skoncentrować na poprawie procesu. To z kolei powinno być pierwszym krokiem do określenia wymagań niezbędnych do efektywnej zmiany w organizacji.

Ciekawym zabiegiem zastosowanym przez organizatorów konferencji był podział wystąpień w ramach dnia polskiego na część dotyczącą sektora publicznego oraz część dotyczącą sektora prywatnego.

W części poświęconej sektorowi publicznemu p. **Dagmir Długosz**, dyrektor Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, przedstawił dotychczasowe doświadczenia KPRM we wdrażaniu podejścia procesowego w urzędach administracji rządowej. Działania z zakresu implementacji podejścia procesowego, podjęte w ramach realizowanych w latach 2008–2012 projektów systemowych, wyraźnie ewoluowały – trend ukazuje wzrost znaczenia tej formy zarządzania w projektach. Pierwszy z takich projektów, zrealizowany w 2009 r., dotyczył wdrożenia podejścia procesowego w 4 urzędach, podczas gdy obecnie realizowany projekt pn. „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie”, w którym wdrożenie oraz doskonalenie podejścia procesowego stanowi jeden z kluczowych komponentów, obejmuje 169 urzędów administracji rządowej¹.

Interesującą prezentację – również ze względu na towarzyszące jej konkluzje – przedstawili: **dr Marcin Kraska**, zastępca kierownika Centrum Elektronicznej Gospodarki, oraz p. **Marta Łakomiak**, specjalista ds. elektronicznej gospodarki z Instytutu Logistyki i Magazynowania. Ich wystąpienie koncentrowało się na doświadczeniach z realizacji projektu UEPA (Upraszczenie i elektroniczacja procedur administracyjnych), realizowanego wspólnie z Ministerstwem Gospodarki i Krajową Izłą Gospodarczą. W ramach projektu przeprowadzono

analizę i mapowanie wybranych procedur administracyjnych, które następnie poddano optymalizacji i elektronizacji. Niestety, tylko znikoma część zoptymalizowanych procedur mogła wejść od razu w życie – ich przyjęcie wymaga bowiem często zmian prawnych, w tym ustawowych.

Wśród wielu prezentacji w części dotyczącej sektora prywatnego warto zwrócić uwagę na wystąpienie p. **Konrada Adamskiego**, dyrektora Departamentu Rozwoju i Organizacji w Grupie NEUCA S.A. Na przykładzie firmy, w której pracuje, zaprezentował budowę organizacji zorientowanej na klienta i procesy. Wyzwania stojące przed organizacją grupującą szereg firm związanych z rynkiem farmaceutycznym oraz nieustanne dążenie do coraz lepszego zaspokajania potrzeb klientów były jednym z katalizatorów wdrożenia podejścia procesowego. Prelegent opowiedział o wyzwaniach płynących dla całej grupy kapitałowej, związanych z wdrożeniem nowego systemu zarządzania. Co więcej, proces usprawnień raz rozpoczęty, *de facto* nigdy się nie zakończył – dążenie do utrzymania wysokiego poziomu usług wymaga ciągłego doskonalenia wszystkich procesów organizacji. Wśród krytycznych czynników sukcesu wymienił m.in. zaangażowanie zarządu, poszukiwanie sojuszników i „zapaleńców”, a także wdrażanie metodyki przez uświadamianie potrzeb.

Konferencja pokazała wzrastające znaczenie podejścia procesowego w funkcjonowaniu nowoczesnej organizacji. Każda instytucja – niezależnie czy jest to firma, czy urząd – powinna być ukierunkowana na jak najlepsze zaspokajanie potrzeb klienta. Wiedza o procesach, ich przebiegu, zasobach, właścicielach i miernikach, możliwość ich modelowania i optymalizacji, może być jednym z kluczowych czynników sukcesu w działaniach organizacji, a w konsekwencji przynieść korzyść dla klienta. Dla przedstawicieli DSC KPRM konferencja miała szczególne znaczenie w kontekście wdrażania wspomnianego już projektu systemowego Szefa Służby Cywilnej „Procesy, cele, kompetencje (...)”. Pozyskana wiedza z zakresu rozwiązań stosowanych w Polsce i na świecie, w biznesie i administracji, stanowi istotne uzupełnienie dotychczas zdobytych doświadczeń.

Przypis

¹Więcej informacji o projekcie można znaleźć na stronie internetowej www.dsc.kprm.gov.pl w zakładce „PO Kapitał Ludzki”.

Maciej Kaczorowski

Główny specjalista
w Wydziale Rozwoju Systemów Zarządzania Organizacją
Departamentu Służby Cywilnej KPRM

Więcej informacji o konferencji, w tym galeria zdjęć, znajduje się na stronie internetowej organizatorów konferencji:
www.bpmpractice.pl.



powrót

Podsumowanie prezydencji litewskiej w Europejskiej Sieci ds. Administracji Publicznej (EUPAN) – 61. Spotkanie Dyrektorów Generalnych w Wilnie



Krzysztof Banaś

Naczelnik Wydziału
Współpracy
Międzynarodowej
w Departamencie Służby
Cywilnej KPRM

5 grudnia 2013 r. w Wilnie odbyło się 61. Spotkanie Dyrektorów Generalnych Europejskiej Sieci ds. Administracji Publicznej (EUPAN) w ramach prezydencji Litwy w Radzie UE. Następnego dnia odbyło się nieformalne spotkanie dyrektorów generalnych z delegacją związków zawodowych pracowników sektora publicznego na szczęblu europejskim TUNED (ang.: Trade Unions' National and European Administration Delegation). Polskę reprezentował **Dagmir Długosz**, dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM.

Tendencje rozwoju i modernizacji w administracji publicznej państw UE

– centralizacja, e-government, współpraca i koordynacja wewnątrz sektora publicznego, istotny wpływ kryzysu

Jednym z ciekawszych tematów diskutowanych podczas spotkania dyrektorów generalnych w Wilnie były tendencje i kierunki rozwoju oraz modernizacji administracji publicznej. W tej części profesorowie **Gerhard Hammersmid** (Hertie School of Governance w Berlinie) i **Steven Van de Walle** (Erasmus University w Rotterdamie) przedstawili wstępne wyniki i konkluzje z projektu badawczego pt. *Trendy i wpływ reform administracji publicznej w Europie: poglądy i doświadczenia osób zajmujących wysokie stanowiska w sektorze publicznym*. Badanie obejmuje odpowiedzi ponad 7 tys. menedżerów z 12 krajów (AT, EE, F, DE, HU, IT, LT, NL, NO, PT, ES, UK), obecnie trwa zbieranie danych w 4 dodatkowych krajach (DK, FI, IRL, S). Zdaniem badanych najistotniejsze trendy reformatorskie związane są ze współpracą wewnątrz sektora publicznego, e-government, otwartością i przejrzystością rządu oraz koncentracją na efektach i rezultatach. Do najmniej istotnych/obecnych w agendzie tematów reform zaliczono prywatyzację sektora publicznego, tworzenie autonomicznych agencji, rozszerzanie kompetencji/prawodawstwa na nowe obszary, zlecenie usług na zewnątrz. Pod względem użycia narzędzi zarządzania, najpowszechniej stosowane w opinii menedżerów są oceny pracy/rozmowy oceniające, planowanie strategiczne/biznesowe, zarządzanie przez cele i rezultaty, kodeksy postępowania i zarządzanie jakością. Najrzadziej używane są z kolei

wynagrodzenia oparte na wynikach pracy (PRP), decentralizacja decyzji o zatrudnieniu oraz decyzji finansowych.

Biorąc pod uwagę ostatnie pięć lat, najlepiej oceniono skuteczność polityk z zakresu jakości usług, efektywności i kosztów działania, uczciwego/równego traktowania obywateli i innowacji. Za najmniej skuteczne uznano działania związane z zaufaniem obywateli do rządu, atrakcyjnością sektora publicznego jako pracodawcy, spójnością/równością społeczną oraz motywacją i zaangażowaniem pracowników. Co ciekawe, badając wzajemne korelacje różnych aspektów reform i zarządzania, stwierdzono, że koordynacja (rozumiana m.in. jako wzmocnienie współpracy w ramach administracji, także w kontekście wdrażania reform) ma zdecydowanie pozytywny wpływ na wszystkie elementy zarządzania – koszty i efektywność, jakość usług, efektywność polityk, motywację i zaangażowanie, zaufanie obywateli do rządu.

Drugim mówcą w tej części był dr **Vitalis Nakrošis** z Instytutu Polityk i Zarządzania Publicznego Uniwersytetu Wileńskiego, który przedstawił wyniki badania zrealizowanego na zlecenie prezydencji litewskiej – *Trendy rozwojowe administracji publicznej w UE*. Pomimo podobnego tytułu, badanie różniło się od poprzedniego metodologią, a przede wszystkim podmiotem, dostarczającym danych do analizy – w tym przypadku byli to przedstawiciele poszczególnych państw w EUPAN. Z perspektywy instytucji odpowiedzialnych za inicjowanie oraz implementację reform w administracjach rządowych, daje się zidentyfikować pięć głównych kierunków/obszarów reform: optymalizacja wydatków; optymalizacja struktur organizacyjnych; poprawa zarządzania wynikami; modernizacja HRM; transparentna administracja wraz z e-government i zaangażowaniem obywateli. Według respondentów najistotniejszymi celami reform są poprawa wydajności, transparentność i otwartość, ograniczenie wydatków.

Co znamienne, ponad 82 proc. respondentów podkreślało wpływ kryzysu finansowego na kształt i przebieg reform (46,40 proc. – duży, 35,70 proc. – średni). Tylko w nieco ponad 20 proc. przypadków uznaje się reformę administracji publicznej jako najwyższy priorytet rządu, natomiast w niemal połowie państw – jako ważną, niemniej rząd nadaje priorytetowe znaczenie innym dziedzinom swojej polityki.

W zakresie ograniczania wydatków najczęściej podejmowane działania to proporcjonalne cięcia w całej administracji, kierunkowe cięcia oparte na priorytetach politycznych, wzrost wydajności przy użyciu narzędzi e-gov., odłożenie w czasie lub

rezygnacja z nowych programów. Zmiany w HRM wydają się też być mocno związane z kryzysem, gdyż do najczęstszych należą: zamrożenie naborów, szkolenie pracowników, likwidacja lub zamrożenie różnego rodzaju dodatków, czy redukcja wynagrodzeń.

W konkluzjach dr **V. Nakrošis** podkreśla fakt, iż transformacyjne podejście pomaga zrozumieć reformy administracji publicznej w Europie. Kontekst reform (kryzys finansowy i priorytety rządów) ma istotny wpływ na kształt i proces reform zarządzania publicznego, a to z kolei wpływa także na niektóre efekty reform. Ponadto najistotniejszy wpływ na kształt i sposób wdrażania reform ma wciąż kryzys finansowy. Jednocześnie badanie nie dało mocnych empirycznych podstaw twierdzenia o przejściu z fazy reform New Public Management (NPM) do fazy post-NPM. Wciąż istotne wydają się także różnice pomiędzy krajami Europy. Niektóre z nich aktywnie angażują się w tradycyjne, administracyjne reformy, np. walkę z korupcją, a inne – w reformy NPM, np. prywatyzację, choć trend ten jest zdecydowanie słabszy.

W trakcie dyskusji **D. Długosz** zwrócił uwagę na zauważalne w prezentacjach (zwłaszcza pierwszej z nich) przesunięcie ciężaru z charakterystycznego i istotnego dla New Public Management zjawiska konkurencji pomiędzy instytucjami publicznymi w kierunku współpracy pomiędzy nimi. Profesor **Van de Valle** podkreślił, że może być to związane m.in. z faktem, iż cele i tematy specjalistyczne zastępowane są coraz częściej tematami i celami o bardzo szerokim zakresie, wymagającymi współpracy wielu instytucji, np. młodzież, edukacja, policja. Coraz częstszym zjawiskiem są więc ponadministerialne budżety, osoby w rządzie posiadające kompetencje obejmujące zakresem działania wiele ministerstw/instytucji.

Polska aktywna w konkursie EPSA oraz 7. Konferencji Jakości

W kolejnej sesji dyrektor generalna Europejskiego Instytutu Administracji Publicznej (EIPA) w Maastricht prof. **Marga Proehl** zaprezentowała wyniki cyklicznego konkursu Europejskiej Nagrody Sektora Publicznego (EPSA), który w tym roku odbywał się pod hasłem *Przetwórcza burza: kreatywne rozwiązania EPSA w czasach kryzysu*. Do konkursu zakwalifikowano 227 zgłoszeń dobrych praktyk z 26 krajów UE i 3 instytucji UE. Wśród rekordzistów pod względem liczby zgłoszeń znalazły się Hiszpania, Polska (36), Włochy, Portugalia i Rumunia. W kategorii *poziom europejski i narodowy* wśród piątki nominowanych do nagrody znalazło się zgłoszenie Ministerstwa Środowiska *Green-Evo – Akcelerator Zielonych Technologii* (zwyciężyła praktyka Ministerstwa Administracji Publicznej z Włoch – *Kompas Przejrzystości*). Na szczeblu ponadlokalnym i lokalnym zwyciężyła praktyka zgłoszona przez Urząd Miasta w Bielsku-Białej *Kampania edukacyjna i promocyjna „Bielsko-Biała w obronie klimatu”*. W tej kategorii do nagrody głównej nominowany był także Zarząd Komunalnych

Zasobów Lokalowych z Poznania za projekt *Zbuduj-Zamień-Zaoszczędź*.

W trakcie dyskusji **D. Długosz** podkreślił znaczenie i wagę konkursu dla promocji dobrych praktyk zarządzania publicznego w Europie. Podkreślił też zadowolenie z faktu, iż w przypadku Polski liczba aplikacji przeszła w jakość, co zostało docenione przez jury konkursu.

Po 6. Konferencji Jakości (QC), która pod koniec września 2011 r. odbyła się w Warszawie, prezydencja litewska podjęła wyzwanie organizacji siódmej edycji QC, co warto podkreślić, według ram organizacyjnych i kształtu wypracowanych i proponowanych w trakcie polskiego przewodnictwa. **Gitana Jurjonienė** koordynująca litewską prezydencję w EUPAN zaprezentowała podsumowanie 7QC (3–4.10.2013, Wilno), której towarzyszyło motto *W kierunku odpowiedzialnej administracji publicznej* (ang.: *Towards Responsible Public Administration*)¹.

Nieformalne spotkanie z TUNED

Nieformalne spotkanie dyrektorów generalnych z delegacją związków zawodowych TUNED przebiegało w ramach dwóch zasadniczych sesji dotyczących zagadnień HRM w administracji publicznej oraz raportu z prac Komitetu Sektorowego Dialogu Społecznego dla Centralnych Administracji Rządowych.

W pierwszej części reprezentująca Europejski Urząd Doboru Kadr (EPSO) **Sari Lehtonen** przedstawiła wyniki badania porównawczego nt. rekrutacji i selekcji w państwach UE. Konkludując wyniki, podkreśliła, że:

- w UE dominuje system zdecentralizowany oraz mieszany (z elementami zarządzanymi centralnie) – 90 proc. państw, mieszanka systemu kariery i stanowisk (50 proc.) oraz systemy łączące elementy oparte na kompetencjach oraz wiedzy (68 proc.),
- w większości przypadków rekrutacji wymagana jest znajomość języka obcego (63 proc.), a najczęściej znajomość języka angielskiego (73 proc.),
- w 84 proc. przypadków wakaty publikowane są na rządowych stronach internetowych,
- specjalne programy rekrutacyjne przeznaczone dla absolwentów nie są powszechne w administracji publicznej (tylko 30 proc.),
- w 85 proc. przypadków aplikacje kandydatów oceniane są przez wewnętrzne komisje rekrutacyjne,
- proces naboru jest częściowo skomputeryzowany – 53 proc. respondentów (w 21 proc. nie jest),
- jako najczęściej stosowane metody rekrutacyjne respondenci badania wskazali: *case study*/zadania pisemne – 68 proc.; testy wiedzy – 68 proc.; ustne prezentacje – 63 proc.; wywiady

oparte na kompetencjach – 63 proc.; internetowe formularze aplikacyjne – 63 proc.



Family photo uczestników nieformalnego spotkania dyrektorów generalnych EUPAN i przedstawicieli TUNED

Niestety, ze względu na utrudnienia związane z szalejącym wówczas w Europie Orkanem Ksawery, na spotkanie nie doleciała **Doreen Molnár** z niemieckiego Ministerstwa Pracy i Spraw Społecznych. Warto jednak poświęcić kilka słów jej ciekawej prezentacji pt. *Służba publiczna jako nowoczesny i atrakcyjny pracodawca... w kontekście strategii demograficznej rządu federalnego „Każdy wiek się liczy”* (*The public service as a modern and attractive employer ...in the context of the Federal Government's demographic strategy „Every age counts“*). Punktem wyjścia strategii jest problem starzenia się społeczeństwa i antycypacja wyzwań, przed jakimi w związku z tym stanie administracja: trudności z rekrutacją kompetentnych, młodych pracowników w związku ze zmianami demograficznymi i konkurencją na rynku pracy; konieczność zatrzymania dotychczasowych pracowników. Ponieważ wynagrodzenia w administracji są niezbyt atrakcyjne, zwłaszcza dla młodych pracowników, i mało konkurencyjne względem sektora prywatnego – należy skoncentrować się na niefinansowych narzędziach motywacyjnych, a służba publiczna musi swoim pracownikom zaoferować elastyczne, zorientowane na rodzinę i komfortowe miejsce pracy. Powołano zespół roboczy, którego zadaniem było zwiększenie atrakcyjności służby publicznej jako pracodawcy. W latach 2012–2013 zespół przeprowadził szerokie konsultacje z publicznymi

pracodawcami na wszystkich szczeblach (federalnym, landowym i gminnym), partnerami społecznymi, związkami i środowiskiem akademickim. Najistotniejszymi celami strategicznymi były: wzmocnienie polityki prorodzinnej w miejscu pracy oraz utrzymanie zdolności do pracy z uwzględnieniem faz życia. Przeprowadzono także pilotaż (w dwóch ministerstwach) w zakresie długoterminowych kont godzin pracy, w ramach którego istnieje możliwość wykorzystania nadwyżek w razie potrzeb rodzinnych. Planuje się zwiększenie zakresu pilotażu, a także – w przyszłości – możliwość wykorzystania nadwyżek w trakcie stopniowego przechodzenia na emeryturę, połączonego z zatrudnieniem w niepełnym wymiarze.

W drugiej części koordynator TUNED **Nadja Salson** przedstawiła najważniejsze inicjatywy podejmowane w ramach prac Komitetu Sektorowego Dialogu Społecznego dla Centralnych Administracji Rządowych (SDC CGA – ang. *Social Dialogue Committee in Central Government Administrations*) w drugiej połowie 2013 r. **N. Salson** podkreśliła znaczenie i wpływ kontekstu oraz związanych z nim istotnych zjawisk, do których zaliczyła przede wszystkim wpływ kryzysu, a zwłaszcza oszczędności na wielką skalę (cięcia wydatków, wynagrodzeń, etatów, wpływające negatywnie na bezpieczeństwo zatrudnienia, dialog społeczny, jakość i dostępność usług publicznych); kryzys zaufania

w UE, zwłaszcza w kontekście zbliżających się wyborów do Parlamentu Europejskiego; wzrost liczby konfliktów w dialogu społecznym oraz jego decentralizacja i wzrost interwencjonizmu państwa; powszechność restrukturyzacji administracji centralnych, rządy centralne postrzegane jako najbardziej aktywne na polu reorganizacji. Główne prace Komitetu skupiały się na wdrażaniu porozumienia ramowego w zakresie jakości usług w administracji, badaniu w zakresie różnic w wynagrodzeniu kobiet i mężczyzn, tematyce pracy w szarej strefie (nierejestrowanej), kwestii zdrowia i bezpieczeństwa w pracy, dyrektywie KE w zakresie praw pracowniczych do informacji i konsultacji, szkoleniu młodzieży.

Teraz Grecja

Na zakończenie obydwu spotkań plany pracy i funkcjonowania EUPAN w I półroczu 2014 r. przed-

stawił **Nikos Archontas** z greckiego Ministerstwa ds. Reformy Administracji oraz E-government. Prezydencja grecka swój program realizować będzie w ramach MTP zatytułowanego *Delivering a more resilient, professional and responsive Public Administration to the Citizen*. Planuje się m.in. trzy badania elektroniczne zakończone opracowaniem dokumentów tematycznych w zakresie: strategii HR, zmian strukturalnych w czasach kryzysu, *one stop shops* i świadczenia usług dla obywateli.

Przypis

Informacja o 7QC w Wilnie zamieszczona została w poprzednim numerze „Przeglądu Służby Cywilnej”, nr 5 (26) z 2013, s.48; http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/psc_526_wp_2013.pdf.

Polskie praktyki prezentowane będą bardziej szczegółowo w kolejnych numerach PSC.

□

Dokumenty w Internecie

Wszystkie materiały z 61. Spotkania Dyrektorów Generalnych Europejskiej Sieci ds. Administracji opublikowane zostały w jęz. angielskim na stronie internetowej EUPAN <http://www.eupan.eu/> (w tym m.in.: rezolucja DGs, dokumenty tematyczne, raporty z badań, prezentacje, dokumentacja 7.QC).





Wizyta przedstawicieli ukraińskiej służby cywilnej w Polsce



W dniach **24–29 listopada 2013 r.**, na zaproszenie Szefa Służby Cywilnej **Sławomira Brodzińskiego**, w Polsce przebywała 3-osobowa delegacja przedstawicieli administracji ukraińskiej. Przewodniczyła jej **Maryna Kanavets**, dyrektor Centrum Adaptacji Służby Cywilnej do Standardów Unii Europejskiej przy Narodowej Agencji Ukrainy ds. Służby Cywilnej, wieloletniego ukraińskiego partnera DSC KPRM w zakresie służby cywilnej. W trakcie 5-dniowej wizyty poświęconej tematyce zarządzania zasobami ludzkimi w polskiej służbie cywilnej ukraińscy delegaci uczestniczyli w spotkaniach w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, Podkarpackim Urzędzie Wojewódzkim w Rzeszowie oraz w Lubelskim Urzędzie Wojewódzkim w Lublinie.

Wizyta rozpoczęła się od udziału gości w uroczystości mianowania nowych urzędników służby cywilnej. Następnie, podczas spotkania z Szefem Służby Cywilnej, eksperci z Departamentu Służby Cywilnej KPRM zaprezentowali gościom system służby cywilnej w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki rekrutacji i selekcji, wynagrodzeń w służbie cywilnej, etyki i standardów HRM oraz systemu szkoleń.

Drugiego dnia wizyty delegaci udali się do Rzeszowa. W Podkarpackim Urzędzie Wojewódzkim delegację przyjął dyrektor generalny urzędu **Janusz Olech**. Podczas spotkania w Rzeszowie delegacji ukraińskiej przedstawiono zadania i kompetencje wojewody podkarpackiego w zakresie nadzoru nad jednostkami samorządu terytorialnego, funkcjonowanie służby cywilnej w urzędzie, w tym wdrażanie

standardów zarządzania zasobami ludzkimi, określonych przez Szefa Służby Cywilnej w zarządzeniu nr 3 z 12 maja 2012 r., a także zadania urzędu związane m.in. z przejściami granicznymi i elektronicznym systemem obsługi klienta.

Ostatnim punktem wizyty delegacji ukraińskiej w naszym kraju było spotkanie z pracownikami Lubelskiego Urzędu Wojewódzkiego. W Lublinie delegację powitał dyrektor generalny urzędu **Jarosław Szymczyk**. Główne tematy poruszane w trakcie spotkania dotyczyły: wdrażania i funkcjonowania systemu EZD (Elektronicznego Zarządzania Dokumentacją), spraw cudzoziemców, w tym zatrudnienia, nauki oraz pobytu. W praktyce zaprezentowano procedurę wydawania paszportów, zasady funkcjonowania w urzędzie tzw. *one stop shop*, wspomaganych elektronicznie systemów kolejkowych. Delegacja miała ponadto okazję spotkać się z Konsulem Generalnym Ukrainy w Polsce **Iwanem Hrycakiem**.

Wizyta odbyła się w ramach porozumienia w sprawie współpracy w dziedzinie rozwoju służby cywilnej i reformy administracji pomiędzy Szefem Kancelarii Prezesa Rady Ministrów Rzeczypospolitej Polskiej oraz Głównym Departamentem Służby Cywilnej Ukrainy z marca 2008 r.

Katarzyna Dudzik

Radca Szefa KPRM w Wydziale Współpracy Międzynarodowej Departamentu Służby Cywilnej KPRM



Na zdjęciu od prawej:
K. Banaś, naczelnik Wydziału Współpracy Międzynarodowej DSC KPRM;
S. Brodziński, Szef Służby Cywilnej,
M. Kanavec, dyrektor Centrum Adaptacji Służby Cywilnej do Standardów Unii Europejskiej przy Narodowej Agencji Ukrainy ds. Służby Cywilnej,
O. Turchenko, naczelnik Wydziału ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Centrum Adaptacji Służby Cywilnej do Standardów Unii Europejskiej,
M. Duras reprezentujący filię Narodowej Akademii Administracji Publicznej przy Prezydencie Ukrainy we Lwowie,
B. Nazaruk, tłumacz.

Fot. KPRM.





Delegacja Republiki Kazachstanu w Polsce



28 listopada 2013 r. w Departamencie Służby Cywilnej KPRM wizytę złożyła delegacja Republiki Kazachstanu. Czteroosobowej delegacji wysokich rangą urzędników kazachstańskich przewodniczył zastępca przewodniczącego Agencji ds. Służby Cywilnej Republiki Kazachstanu **Sayan Akhmetzhanov**. Celem wizyty było poznanie polskich rozwiązań w zakresie modernizowania systemu służby cywilnej, a następnie wykorzystanie polskich doświadczeń w procesie reformowania kazachstańskiej służby cywilnej.



Na zdjęciu od prawej: E. A. Ospanov, Szef Departamentu Agencji ds. Służby Cywilnej Republiki Kazachstanu (obwód mangystauski); I. U. Sagindikov, doradca prezydenta Krajowego Centrum ds. Zarządzania Personelem w Kazachstanie; S. Brodziński, Szef Służby Cywilnej; S. K. Akhmetzhanov, zastępca przewodniczącego Agencji ds. Służby Cywilnej Republiki Kazachstanu; T. Alibekov, szef Departamentu Agencji ds. Służby Cywilnej Republiki Kazachstanu (obwód akmolski).

Fot. KPRM.

Wizyta rozpoczęła się od spotkania przedstawicieli Kazachstanu ze **Sławomirem Brodzińskim**, Szefem Służby Cywilnej, i wymiany ogólnych informacji na temat systemów służby cywilnej w Polsce i Kazachstanie. Następnie eksperci z Departamentu Służby Cywilnej zapoznali przedstawicieli Kazachstanu ze specyfiką polskiego systemu służby cywilnej. Przedstawiono m.in. szczegółowe dane liczbowe, zasady rekrutacji i selekcji, zasady służby cywilnej i zasady etyki, standardy zarządzania zasobami ludzkimi, system wynagrodzeń. Ważnym punktem spotkania była prezentacja zasad funkcjonowania systemu wspierania efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, stanowiącego podstawę zbierania i analizowania danych dotyczących funkcjonowania służby cywilnej w Polsce. Prezentacja spotkała się z dużym zainteresowaniem ze strony kazachstańskiej – głównym zadaniem Narodowego Centrum ds. Zarządzania Personelem, reprezentowanym przez doradcę prezydenta Centrum **Issataya Sagindikova**, jest obecnie wdrożenie systemu informatycznego, który uwzględni wszystkie aspekty procesu zarządzania personelem – od rekrutacji, poprzez szkolenia i rozwój, a skończywszy na rozwiązaniu stosunku pracy.

Delegacja Republiki Kazachstanu przyjechała do Polski w ramach finansowanego ze środków Unii Europejskiej projektu pt. „Reforma i modernizacja administracji rządowej Kazachstanu”, realizowanego na rzecz Narodowego Centrum Zarządzania Personelem w Republice Kazachstanu (ang.: National Centre of Personnel Management – NCPM).

Katarzyna Dudzik

Radca Szefa KPRM w Wydziale Współpracy Międzynarodowej
Departamentu Służby Cywilnej KPRM



Mianowani w 2013 r.

25 listopada 2013 r. w sali Kolumnowej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów w Warszawie odbyła się uroczystość ślubowania nowych urzędników służby cywilnej i wręczenia im aktów mianowania.

W uroczystości uczestniczyli m.in.: Szeft Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński**, członek Rady Służby Cywilnej **Maciej Graniecki**, dyrektor Krajowej Szkoły Administracji Publicznej **Jan Pastwa**, dyrektor zastępujący dyrektora generalnego KPRM **Tomasz Bolek**, dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM **Dagmir Długosz**, a także dyrektorzy generalni urzędów, z których wywodzili się uczestnicy postępowania kwalifikacyjnego do służby cywilnej w 2013 r.

Po złożeniu ślubowania przez nowo mianowanych urzędników Szeft Służby Cywilnej wręczył akty mianowania 21 osobom, które uzyskały najwyższe wyniki podczas tegorocznego postępowania kwalifikacyjnego oraz 5 najlepszym absolwentom KSAP.

Z dniem 1 grudnia 2013 r. mianowanych zostało 197 osób, w tym 164 uczestników tegorocznego postępowania kwalifikacyjnego, którzy ukończyli je z wynikiem uprawniającym do mianowania, oraz 33

absolwentów Krajowej Szkoły Administracji Publicznej.

Jak m.in. powiedział Minister **Sławomir Brodziński**,

„Uroczystość ślubowania i otrzymania aktu mianowania zdarza się w karierze urzędniczej tylko raz. (...) Właśnie dzisiaj dołączacie do liczącej siedem i pół tysiąca osób, elitarniej – w najlepszym tego słowa znaczeniu – części korpusu służby cywilnej. Życzę Państwu, abyście w codziennej pracy nieraz mieli okazję wykazać, że jesteście profesjonalistami w każdym calu. Życzę Państwu, abyście byli wzorem do naśladowania pod względem postawy etycznej”.

Wystąpienie Szefa Służby Cywilnej na uroczystości ślubowania nowych urzędników służby cywilnej dostępne jest na stronie internetowej DSC KPRM pod adresem http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/mianowania_2013_-_wystapienie_szefa_sc_-_wersja_wygloszona.pdf.

Wojciech Zawadzki

Radca Szefa KPRM w Departamencie Służby Cywilnej KPRM



Uroczystość ślubowania nowych urzędników służby cywilnej

Fot. Beata Lomperta-Biegańska/DSC KPRM.

← powrót

Nowo mianowani urzędnicy służby cywilnej w 2013 r.

Analiza danych statystycznych

W 2013 r. prawo do mianowania w służbie cywilnej z dniem 1 grudnia 2013 r. uzyskało łącznie 197 osób – 164 pracowników służby cywilnej, którzy w 2013 r. ukończyli postępowanie kwalifikacyjne w służbie cywilnej z uprawniającymi do tego wynikami, oraz 33 absolwentów Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, którzy w 2013 r. złożyli wniosek o mianowanie. Limit mianowań został tym samym wykorzystany w 98,5 proc.

Postępowanie kwalifikacyjne w 2013 r. było siódmym przeprowadzonym przez KSAP i czwartym na podstawie przepisów ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej. Do sprawdzianu przewidzianego w toku tego postępowania przystąpiły 864 osoby. Spośród nich 202 osoby, tj. 23,38 proc., zakończyły sprawdzian w toku postępowania kwalifikacyjnego z wynikiem pozytywnym (dla porównania, w 2012 r. było to 61,9 proc. zdających, w 2011 r. – 76,6 proc. zdających, a w 2010 r. – 60,1 proc.), z czego 164 osoby (tj. 81,2 proc. osób z pozytywnym wynikiem i 19 proc. uczestników sprawdzianu) zmieściły się w określonym w ustawie budżetowej na 2013 r. limicie mianowań na 2013 r. (limit wyniósł 200, w tym zatrudnieni w służbie cywilnej absolwenci KSAP, którzy w 2013 r. złożyli do Szefa Służby Cywilnej wnioski o mianowanie w służbie cywilnej – w 2013 r. były to, jak już wyżej wspomniano, 33 osoby).

W 2013 r. minimalnym wynikiem ze sprawdzianu, który pozwolił uczestnikom postępowania kwalifikacyjnego znaleźć się w gronie osób przewidzianych w bieżącym roku do mianowania, był wynik 92-punktowy (przy progu ustanowionym przepisami na poziomie nie mniej niż 90 pkt). Najlepszy odnotowany wynik w całym sprawdzianie w tej grupie wyniósł 125 pkt (na 150 łącznie możliwych do uzyskania w świetle obowiązujących przepisów), zaś średni w tej grupie był na poziomie 100,74 pkt.

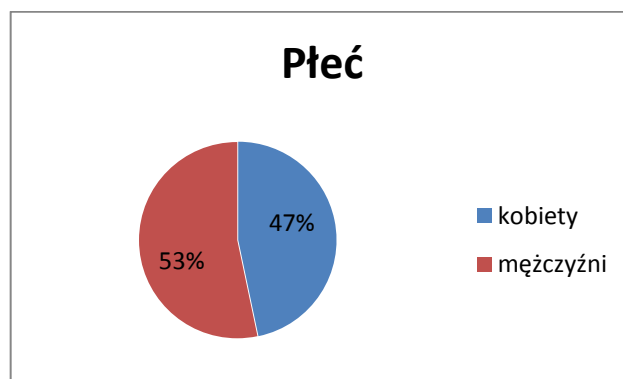
W sprawdzianie wiedzy minimalny osiągnięty wynik premiowany wejściem w 2013 r. w poczet osób przewidzianych do mianowania wyniósł 41 pkt (przy progu ustanowionym przepisami na poziomie nie mniej niż 30 pkt). Najlepszy odnotowany wynik z wiedzy wyniósł w tej grupie 72 pkt (na 90 możliwych do uzyskania), zaś średnio kandydaci ci zdali na poziomie 58,67 pkt.

W sprawdzianie umiejętności minimalny osiągnięty wynik premiowany wejściem do grona osób przewidzianych do mianowania wyniósł 24 pkt (przy progu ustanowionym przepisami na poziomie nie mniej niż 20 pkt). Najlepszy odnotowany wynik wyniósł w tej grupie 60 pkt (maksimum przewidzianych przepisami punktów), zaś średnio kandydaci ci zdali na poziomie 42,07 pkt.

Liczebna przewaga mężczyzn

Analizując ogół osób nowo mianowanych w 2013 r., należy stwierdzić, że przeważają wśród nich mężczyźni, którzy stanowią 53,3 proc. ogółu wobec odsetka 46,7 proc. dla kobiet. Należy jednak odnotować, że inaczej wyglądałaby ta sytuacja, gdyby wziąć pod uwagę jedynie uczestników postępowania kwalifikacyjnego, którzy zakończyli sprawdzian w toku tego postępowania z wynikiem pozytywnym i uzyskali miejsce uprawniające do mianowania – wówczas przeważałyby kobiety z udziałem 51,2 proc. wobec odsetka 48,8 proc. przypadającego na mężczyzn. Ogólna przewaga liczebna mężczyzn wśród osób nowo mianowanych wynika zatem m.in. z faktu ich znaczącej dominacji wśród absolwentów KSAP, którzy złożyli wnioski o mianowanie – stanowili oni bowiem udział 75,8 proc. w tej grupie (25 osób z 33). W 2012 r. kobiety także przeważały wśród osób nowo mianowanych po przejściu postępowania, niemniej jednak stanowiły wówczas aż 65,7 proc. ogółu tych osób, czyli aż o 14,5 punktu procentowego więcej niż obecnie. Zatem tegoroczny sprawdzian z większym sukcesem niż w przeszłości zdawali mężczyźni.

Wykres. 1. Struktura płci

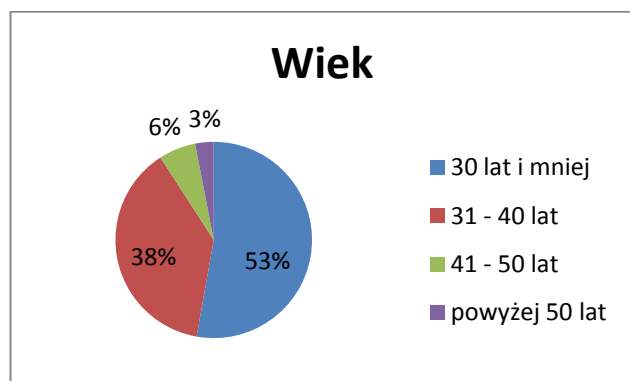


Najwięcej osób najmłodszych, średnia wieku w dół

Jeżeli chodzi natomiast o strukturę wiekową osób nowo mianowanych, to najliczniejszą grupę stanowią w niej osoby w wieku 30 lat i mniej – 52,79 proc. (104)¹. Kolejną grupę pod względem liczebności stanowią osoby w wieku od 31 do 40 lat – 38,07 proc. (75). Na przedział wiekowy od 41 do 50 lat przypada w tym roku 6,09 proc. (12). Osoby najstarsze – w wieku nie niższym niż 51 lat – stanowią 3,05 proc. (6). Najmłodsza osoba ma 26 lat, najstarsza – 61 lat. Średni wiek wyniósł 32,34. Również jednak w tym przypadku obraz ten wyglądałby nieco inaczej, gdyby wydzielić grupę absolwentów KSAP – średnia wieku w tej grupie wyniosła bowiem 28,7, podczas gdy dla osób po postępowaniu kwalifikacyjnym było to 33,1. Osoby po KSAP zazwyczaj plasowały się też w grupie wiekowej 30 lat i mniej –

81,8 proc. absolwentów, względnie w kategorii od 31 do 40 lat – 18,2 proc. absolwentów. Wynika to m.in. z istnienia ograniczenia wieku osób przyjmowanych do kształcenia w KSAP (próg do 32 lat). Nawet jednak uwzględniając fakt licznego udziału absolwentów KSAP w grupie 30 lat i mniej, należy odnotować, że także sam udział w tej grupie wiekowej osób po postępowaniu był wyższy niż rok wcześniej – o ile wtedy wyniósł 30,52 proc., o tyle obecnie jest to w kategorii uczestników sprawdzianu już 47 proc., co oznacza, że wśród osób, które zdały sprawdzian i zmieściły się w limicie, przestała dominować grupa wiekowa od 31 do 40 lat. Obniżył się nieco w stosunku do 2012 r. średni wiek osoby nowo mianowanej po postępowaniu kwalifikacyjnym – o ile w 2012 r. było to 35,2, o tyle obecnie jest to 33,1.

Wykres. 2. Struktura wieku



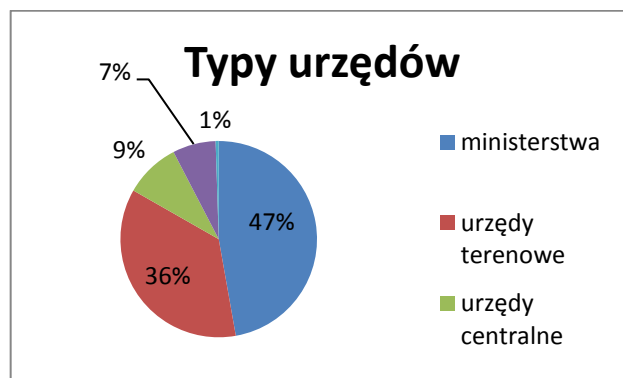
Najliczniejsi pracownicy ministerstw

Najliczniejszą grupę osób nowo mianowanych stanowią w 2013 r. pracownicy służby cywilnej zatrudnieni w ministerstwach – 47,21 proc. (93) oraz urzędach terenowych – 36,04 proc. (71). Odsetek pracowników urzędów centralnych wynosi 9,14 proc. (18), zaś na urzędy wojewódzkie przypada 7,11 proc. (14). Wśród pracowników urzędów terenowych przeważają przedstawiciele administracji skarbowej – jest to 70,42 proc. tej grupy i 25,38 proc. z ogółu (50). Udział pracowników administracji skarbowej zaniża co prawda m.in. wysoki udział pracowników zatrudnionych w ministerstwach (na co ma wpływ m.in. fakt, że tylko w tej grupie urzędów są zatrudnieni absolwenci KSAP, którzy w 2013 r. złożyli wnioski o mianowanie), niemniej jednak ma na to wpływ także nieco mniejsze niż w latach ubiegłych zainteresowanie udziałem w postępowaniu kwalifikacyjnym ze strony pracowników administracji skarbowej. Jak wynika bowiem z opracowanej przez KSAP „Charakterystyki uczestników postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej w 2013 r.”, na przestrzeni trzech lat odnotowano wśród uczestników postępowania kwalifikacyjnego spadek procentowego udziału pracowników administracji skarbowej z 51,3 proc. w 2011 r., 50,3 proc. w 2012 r. do 44,2 proc. w 2013 r.

Największa liczba osób nowo mianowanych w bieżącym roku jest zatrudniona w następujących pojedynczo wyodrębnionych urzędach: Ministerstwo

Spraw Zagranicznych – 18, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji – 11, Ministerstwo Gospodarki – 11, Ministerstwo Finansów – 10, Ministerstwo Sprawiedliwości – 7, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego – 7, Główny Urząd Statystyczny – 6 (lider z udziałem 33,33 proc. w grupie urzędów centralnych), Ministerstwo Spraw Wewnętrznych – 6. Udział MSZ jest więc w świetle tych danych najwyższy i wynosi 19,35 proc. spośród pracowników ministerstw oraz 9,14 proc. wśród pracowników ogółu urzędów. Zarówno dla MAiC, jak i MG odpowiednie odsetki wynoszą 11,83 proc. oraz 5,58 proc., natomiast dla MF – 10,75 proc. oraz 5,08 proc. Wśród urzędów terenowych najliczniej reprezentowani są pracownicy Trzeciego Mazowieckiego Urzędu Skarbowego w Radomiu – 3; stanowili 4,23 proc. w tej grupie i 6 proc. pracowników administracji skarbowej. Wśród urzędów wojewódzkich liderem jest Mazowiecki Urząd Wojewódzki w Warszawie (3) z udziałem 21,43 proc. w tej grupie urzędów.

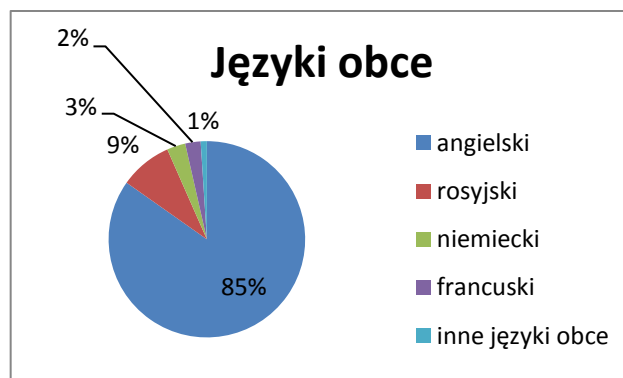
Wykres. 3. Struktura zatrudnienia



Angielski dominującym językiem obcym

Najliczniejsza część osób nowo mianowanych posługuje się językiem angielskim – 84,77 proc. (167). W dalszej kolejności wymienić należy osoby legitymujące się potwierdzoną certyfikatem znajomością języka rosyjskiego – 8,63 proc. (17), niemieckiego – 3,05 proc. (6), francuskiego – 2,54 proc. (5), hiszpańskiego i włoskiego – po 0,51 proc. (po 1).

Wykres. 4. Struktura znajomości języków obcych



W odniesieniu do nowo mianowanych uczestników postępowania kwalifikacyjnego (tj. osób nowo mianowanych z wyłączeniem absolwentów KSAP, którzy złożyli w 2013 r. wnioski o mianowanie) można dodatkowo odnotować, że przeważają wśród

nich pracownicy urzędów administracji rządowej posiadający w momencie zgłaszania się do postępowania co najmniej 3-letni staż pracy w służbie cywilnej – stanowią oni 79,88 proc. ogółu tej grupy (131). Osoby posiadające 2-letni staż pracy w służbie cywilnej i zgodę dyrektora generalnego urzędu na przystąpienie do postępowania stanowią 20,12 proc. (33).

Podobne, dodatkowe statystyki odnoszące się tylko do uczestników postępowania kwalifikacyjnego wskazują, że 38,41 proc. (63) z tej liczniejszej

podgrupy osób nowo mianowanych legitymuje się wykształceniem prawniczo-administracyjnym, 25,61 proc. (42) – ekonomicznym, natomiast 21,95 proc. (36) skończyło studia z zakresu nauk społecznych (w tym m.in. stosunki międzynarodowe i nauki polityczne).

Przypis

W tym i w następnych tego typu przypadkach podana po odsetku liczba w nawiasie oznacza liczbę osób.

Tabela 1. Dane statystyczne na temat osób nowo mianowanych w 2013 r.

Osoby, które zakończyły sprawdzian w toku postępowania kwalifikacyjnego z wynikiem pozytywnym i uzyskały miejsce uprawniające do mianowania	164
Osoby, które złożyły wniosek o mianowanie w służbie cywilnej absolwenta KSAP	33
Łączna liczba osób przewidzianych do mianowania	197
Płeć:	
kobiety	46,70 proc. (92)
mężczyźni	53,30 proc. (105)
Wiek:	
30 lat i mniej	52,79 proc. (104)
31–40 lat	38,07 proc. (75)
41–50 lat	6,09 proc. (12)
powyżej 50 lat	3,05 proc. (6)
najmłodsza osoba nowo mianowana	26 lat
najstarsza osoba nowo mianowana	61 lat
średni wiek osoby nowo mianowanej	32,34
Typy urzędów:	
ministerstwa	47,21 proc. (93)
urzędy terenowe	36,04 proc. (71)
– w tym administracja skarbowa	25,38 proc. (50)
urzędy centralne	9,14 proc. (18)
urzędy wojewódzkie	7,11 proc. (14)
pozostałe	0,51 proc. (1)

Najliczniej reprezentowane urzędy:	
Ministerstwo Spraw Zagranicznych	9,14 proc. (18)
Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji	5,58 proc. (11)
Ministerstwo Gospodarki	5,58 proc. (11)
Ministerstwo Finansów	5,08 proc. (10)
Znajomość języka obcego:	
angielski	84,77 proc. (167)
rosyjski	8,63 proc. (17)
niemiecki	3,05 proc. (6)
francuski	2,54 proc. (5)
hiszpański	0,51 proc. (1)
włoski	0,51 proc. (1)
Staż pracy w służbie cywilnej*:	
od 2 do 3 lat	20,12 proc. (33)
co najmniej 3 lata	79,88 proc. (131)
Profil wykształcenia**:	
prawniczo-administracyjne	38,41 proc. (63)
ekonomiczne	25,61 proc. (42)
nauki społeczne	21,95 proc. (36)

* Procenty podawane są w zaokrągleniu, a w nawiasach wskazano informację o liczbie osób.

** Wskazane dane dotyczą jedynie uczestników postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej, a więc odnoszą się do udziału w 164, a nie w 197, jak to ma miejsce w pozostałych przypadkach.

Oprac. Piotr Marczewski

Główny specjalista w DSC KPRM



W pakiecie z ryzykiem

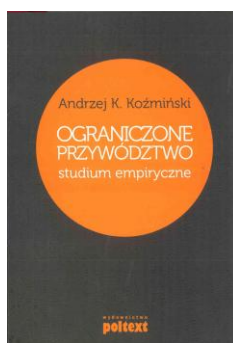
Z prof. Andrzejem K. Koźmińskim rozmawia Dagmir Długosz, dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM

Andrzej K. Koźmiński (ur. w 1941 r.), profesor zwyczajny, członek PAN, ekonomista i socjolog, autor ponad 40 książek z dziedziny zarządzania publikowanych w różnych językach, w tym kilku podręczników akademickich, wykładowca na polskich i zagranicznych uczelniach, promotor wielu wybitnych uczonych. Zajmuje się teorią organizacji, zarządzaniem w warunkach transformacji i niepewności, badaniami zachowań liderów. Felietonista „Rzeczpospolitej”, zasiada w radach nadzorczych spółek. Współzałożyciel i pierwszy rektor Akademii Leona Koźmińskiego, obecnie prezydent tej uczelni.



Dyrektor Dagmir Długosz

Pana najnowsza książka, „Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne”, jest unikatowa jeżeli chodzi o sposób badania przywództwa – interdyscyplinarnie i w wielu sektorach. (Ostatnie porównywalne badania przeprowadził prof. Jacek Raciborski, socjolog, który w 2006 r. wydał książkę „Elity rządowe III RP 1997–2004: portret socjologiczny”). Imponująca jest też lista osób, które zgodziły się wziąć udział w Pana badaniu i udzielić wypowiedzi¹. To są osoby, które wywarły znaczący wpływ na rozwój naszego kraju w ostatnich 25 latach, a może nawet troszeczkę wcześniej. To nas skłoniło, żeby czy-



¹ Między innymi.: prof. **Leszek Balcerowicz**, **Jan K. Bielecki**, były premier rządu RP, **Henryka Bochniarz**, CEO Boeing International na Europę Środkową i Wschodnią i prezydent Konfederacji Lewiatan, gen. broni **Andrzej Ekiert**, były dowódca Wielonarodowej Dywizji Centrum-Południe Polskiego Kontyngentu Wojskowego w Iraku, były zastępca dowódcy Wojsk Lądowych, **Emilian Kamiński**, aktor, reżyser, szef Teatru Kamienica, prof. **Grzegorz W. Kołodko**, ekonomista, wykładowca Akademii Leona Koźmińskiego, były wicepremier i minister finansów, **Aleksander Kwaśniewski**, były prezydent Rzeczypospolitej Polskiej, **Leszek Miller**, były premier rządu Rzeczypospolitej Polskiej, ksiądz kard. **Kazimierz Nycz**, arcybiskup metropolita warszawski, **Jerzy Owsiak**, twórca, animator i prezes zarządu Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy, **Lech Wałęsa**, były prezydent Rzeczypospolitej Polskiej, **Antoni Wit**, dyrygent, dyrektor naczelny i artystyczny Filharmonii Narodowej, prof. **Jerzy Woźnicki**, były rektor Politechniki Warszawskiej, były przewodniczący Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich, prezes Fundacji Rektorów Polskich i dyrektor Instytutu Społeczeństwa Wiedzy.

telnikom „Przeglądu Służby Cywilnej”, osobom które pracują w organizacjach, gdzie są przywódcy i gdzie przywódcy się zmieniają, uprzystępnić temat przywództwa. Niewątpliwie nasi czytelnicy też obserwują przywództwo, czasami sami są przywódcami na swoją skalę.

Jeżeli Pan pozwoli, zaczniemy od teorii tzw. wielkich ludzi, o której Pan pisze w książce. W tym kontekście do przemysłów skłania też listopadowa rekonstrukcja rządu i skupienie uwagi mediów na osobie Wicepremier, Minister Infrastruktury i Rozwoju Elżbiety Bieńkowskiej, w której czołowe publikatory upatrują wiele nadziei dla premiera, rządu i dla Polski. Z drugiej strony warto zwrócić uwagę, że w teorii zarządzania duży nacisk kładzie się na zarządzanie zespołowe. Czy mógłby Pan zatem rozwickać ten dylemat: przywództwo czy zarządzanie zespołowe, a może nie ma w tym żadnej sprzeczności?

Prof. Andrzej K. Koźmiński

Jest taka koncepcja, która jak gdyby stanowi kompromis między tymi dwoma, czyli przywództwo rozproszone. To sytuacja, w której różni ludzie w różnych okresach czasu pełnią funkcje przywódcze w zależności od okoliczności. Ale jest to tak zwany model idealny. W praktyce przeważnie jest tak, że pojawiają się postacie sztandarowe, którym ludzie przypisują cechy przywódcze. Otóż przywódca to ten, który potrafi znaleźć rozwiązanie dla problemów, jakie w danym momencie daną społeczność nurtują. Istnieje spore prawdopodobieństwo, że właśnie Pani Premier Bieńkowskiej, którą Pan tu wspominał, taką zdolność się przypisuje. Ja – oczywiście – życzę Pani Premier żeby się okazało, że tę rolę wypełni i że pokładane w niej nadzieje w jakimś stopniu zrealizuje. Niewątpliwie zależy to też w dużej mierze od jej zdolności komunikowania się. Otóż patrząc na jej nieliczne – stosunkowo – wystąpienia, wydaje się,

że tę zdolność posiada, ponieważ nie nadużywa sztuki komunikacji. Ludzie, którzy bezustannie są na wizji, są mało przekonujący. Nie znam Pani Premier osobiście, ale wydaje mi się, że na tej zasadzie zaczyna rolę przywódczą pełnić. Przywództwo, zwłaszcza w polityce, ma jednak swoją czarną stronę, która – jak powiedział jeden z moich rozmówców – polega na tym, że niemal nieuchronnie wpisana jest w nie klęska. Niepowodzenie prędzej czy później nadchodzi. W pewnym momencie potencjał przywódczy ulega wyczerpaniu i wówczas trzeba umieć z tego pociągu wyskoczyć...

Dyrektor Dagmir Długosz

Na przykład do Sulejówka...

Prof. Andrzej K. Koźmiński

Cóż. Nie zawsze jest to możliwe, ale właśnie Marszałek Józef Piłsudski potrafił to zrobić.

Dyrektor Dagmir Długosz

Podobne Winston Churchill, który był lordem admiralicji. Wycofał się z polityki rządowej na kilkanaście lat i potem wrócił.

Prof. Andrzej K. Koźmiński

Tak, a potem wyborcy go wycofali.

Wydaje mi się, że są ludzie, którzy potrafią zaprogramować nawet klęskę. Ale to są wyjątki.

Dyrektor Dagmir Długosz

Skoro jesteśmy już przy wątku niepowodzeń, czyli – stopniując – pułapek przywództwa, porażek, klęsk i – w konsekwencji – upadku przywódców, czy mógłby Pan, analizując zebrane wypowiedzi, wysnuć wnioski dlaczego do nich dochodzi, czy można się z nich podnieść i – jeżeli tak – to jak?

Prof. Andrzej K. Koźmiński

To, czego najbardziej przywódcom brakuje, to autorefleksja, czyli zdolność do dystansu w stosunku do samego siebie. Ten dystans jest bardzo trudno utrzymać, kiedy pełni się bardzo ważne, odpowiedzialne funkcje w stresie, w napięciu, i zwłaszcza kiedy odnosi się sukcesy. Czyli największym wrogiem przywódcy jest sukces, ponieważ pozbawia przywódcę zdolności do autorefleksji i odbiera mu zdolność do analizowania własnych słabych stron.

Dyrektor Dagmir Długosz

Zatem przywódcy popełniają grzech pychy....

Prof. Andrzej K. Koźmiński

To jest grzech pychy, która w pewnych, skrajnych przypadkach przeradza się w narcyzm, w bonapartyzm i to jest – niewątpliwie – źródło klęski. Drugie źródło klęski to – jak mi się wydaje – brak dostatecznego zaplecza analitycznego. Odnosząc się do obecnie diskutowanego tematu wielkich baz danych (*big data*, *big numbers*) – po to, żeby podejmować decyzje, trzeba dużo tych wielkich liczb zgromadzić i spróbować wyciągnąć z nich wnioski.

Nie zawsze będą one całkowicie prawidłowe, ale nie wolno ich ignorować, a już zupełnie nie wolno ograniczać się wyłącznie do intuicji, ponieważ intuicja zawodzi, zwłaszcza w przypadku kiedy ktoś przez pewien czas osiąga sukcesy. To są moim zdaniem główne determinanty przywództwa, ale oprócz nich jest jeszcze jedna, szalenie istotna, o której się zapomina, a mianowicie szczęście lub jego brak.

Dyrektor Dagmir Długosz

Czyli fortuna.

Prof. Andrzej K. Koźmiński

Kiedy Napoleon awansował swoich oficerów, zawsze ich pytał, czy mają szczęście. Jeżeli ktoś nie ma szczęścia, to niestety niewiele mu się udaje. To oczywiście brzmi trochę zabobonnie, ale jest to dosyć istotna rzecz. Te szczęśliwe lub nieszczęśliwe koincydencje mają duże znaczenie.

Dyrektor Dagmir Długosz

Na myśl przychodzi mi tutaj cesarz Marek Aureliusz, który opisał swoje rozmyślenia, miał dystans do świata i do siebie..

Prof. Andrzej K. Koźmiński

Tak. Marek Aureliusz pozostawił trudny do doświadczenia wzorzec refleksyjności. Refleksyjność zdarza się rzadko, a nawet jeśli występuje, nie jest udokumentowana. Władcy w średniowieczu lubili mieć błaznów, którzy robiąc żarty, mówili im rzeczy niepopularne. Błazen był bardzo istotną postacią, tym bardziej, że zawsze można go było wtrącić do lochu. Obecnie, ponieważ błazna nie można zamknąć w lochu, niechętnie wpuszcza się go na dwór. I w związku z tym ...

Dyrektor Dagmir Długosz

... nie ma „błazna”, czyli tej postaci, która mówi „nie”, krytykuje, szuka słabych stron.

Prof. Andrzej K. Koźmiński

Niektóre firmy, korporacje zatrudniają tak zwanych *no people*, tj. ludzi, których zadaniem jest negocjowanie. Ale to bardzo rzadkie przypadki i – można powiedzieć – jest to trochę PR-owski zabieg.

Dyrektor Dagmir Długosz

Panie Profesorze, czy mógłby Pan zdradzić klucz doboru osób do badania i kulisy rozmów? Czy były osoby, które odmawiały, czy np. niektóre z nich chciały poprzez tę rozmowę zrzucić z siebie ciężar przywództwa?

Prof. Andrzej K. Koźmiński

Muszę powiedzieć, że w zasadzie nie spotkałem się, poza jednym przypadkiem, z odmową. Miałem jednak z rozmówcami umowę pełnej anonimowości, której, naturalnie, dotrzymałem. Dzięki temu rozmówcy wypowiadali się dosyć swobodnie. Ja jednak nie mogłem w publikacji wykorzystać tych wątków, które by ich jednoznacznie identyfikowały.

Co do klucza – starałem się wybrać osoby, które, po pierwsze, pochodzą z dosyć zróżnicowanych populacji. To znaczy są wśród nich liderzy, przywódcy religijni, sportowcy, osoby ze świata kultury, nauki, polityki, biznesu, organizacji pozarządowych itd. Po drugie, chciałem, by pełniły bardzo wysokie funkcje. I to mi się rzeczywiście udało.

Chciałem bowiem udowodnić, i sobie, i innym, że przywództwo nie wiąże się ściśle ani z biznesem, ani z polityką, ani z kulturą czy sportem, lecz jest czymś ogólniejszym. I wydaje mi się, że udało się to pokazać, bo w gruncie rzeczy między wszystkimi rozmówcami jest znacznie więcej wspólnego niż tego, co ich różni.

Dyrektor Dagmir Długosz

Zatem można powiedzieć, że pewne cechy albo zachowania, bo to oczywiście możemy różnie oceniać, są uniwersalne?

Prof. Andrzej K. Koźmiński

Tak, z całą pewnością.

Dyrektor Dagmir Długosz

Czy, przeprowadzając rozmowy, zauważył Pan zjawisko autokreacji przywódców, teatralności współczesnego przywództwa, politycznej ostrożności, poprawności?

Prof. Andrzej K. Koźmiński

No cóż, tego oczywiście nie można całkowicie wykluczyć. Na ogół każda osoba, która mówi o sobie, stara się przedstawić siebie w dość pozytywnym świetle. Ale i mnie nie chodziło o wynajdywanie żadnych negatywnych cech osób, z którymi rozmawiałem, raczej pozytywnych. Zatem tu nie było sprzeczności. Natomiast, co ciekawe, wszyscy rozmówcy posługują się bardzo barwnym językiem, operują metaforami, niekiedy poetyckimi, i nawet myślą w kategoriach metafor.

Dyrektor Dagmir Długosz

Być może jest to pewien klucz?

Prof. Andrzej K. Koźmiński

Tak. Na pewno w ich wypowiedziach zawarty jest pewien element autokreacji, teatralności. A ponieważ wszyscy, czy prawie wszyscy, na co dzień zajmują się różnego rodzaju prezentacjami i auto-prezentacjami, robią to sprawnie, zawodowo.

Dyrektor Dagmir Długosz

Tak zwana druga natura.

Prof. Andrzej K. Koźmiński

Druga natura. I – oczywiście – bardzo trudno jest oddzielić człowieka od jego wypowiedzi, autokreacji. Mnie zależało raczej na tym, by pokazać z jakimi ograniczeniami rozmówcy się spotykają i w jaki sposób starają się te ograniczenia przezwyciężyć. Jak Pan jednak zwrócił uwagę, ta populacja jest bardzo zróżnicowana. We wprowadzonej przeze

mnie dziesięciostopniowej skali miary siły przywództwa niektórzy uzyskują wskaźnik ponad dziewięć, niektórzy ponad trzy, czyli siła ich przywództwa jest bardzo zróżnicowana. Wynik świadczy zatem o tym, że przywództwo jest czymś stopniowalnym, ponieważ wszyscy moi rozmówcy z całą pewnością są przywódcami, ale ich siła przywództwa jest różna.

Dyrektor Dagmir Długosz

A czy przywództwa można się nauczyć? Z jednej strony mamy zalew mniej lub bardziej sensownych poradników, książek, jak np. profesora Warrena Benisa z Ameryki. Z drugiej strony pojawiają się różne koncepcje zdroworozsądkowe, jak np. *learning by doing*, ale czy wówczas nie jest już za późno? Może – po prostu – trzeba mieć już pewien minimalny poziom, żeby wejść na ów szczebel przywództwa?

Prof. Andrzej K. Koźmiński

To bardzo skomplikowana materia i to jest mniej więcej tak, jak np. z malarstwem czy śpiewem. Malarstwa można się uczyć, ale czy można się nauczyć?

Dyrektor Dagmir Długosz

Czy przywództwo jest więc sztuką?

Prof. Andrzej K. Koźmiński

Przywództwo jest niewątpliwie bliskie sztuce i na pewno do sprawowania roli przywódczej potrzebne są pewne predyspozycje wrodzone. Można się natomiast nauczyć technik, na przykład technik komunikacji. To jest stosunkowo proste. Są ludzie, którzy tego uczą i osiągają stosunkowo dobre rezultaty. Można również nauczyć się pewnych technik dotyczących postępowania z ludźmi, negocjacji, pewnych umiejętności analitycznych. To wszystko jest potrzebne, ale aby złożyło się na sukces przywódczy, potrzebna jest spora doza cech wrodzonych – iskra boża – oraz ewentualnie szczęście i znalezienie się we właściwym czasie i właściwym miejscu. W gronie moich rozmówców są tacy, którym to się udało. Pojawili się w odpowiednim czasie i miejscu, i stali się przywódcami.

Dyrektor Dagmir Długosz

No tak, historię piszą zwycięzcy.

Prof. Andrzej K. Koźmiński

Ja nie rozmawiałem z tymi, którzy zginęli, a było ich bardzo wielu. Każdy z moich rozmówców miał mniej szczęśliwych rywali, mniej uzdolnionych, takich, którym się nie udało.

Dyrektor Dagmir Długosz

Przypomina mi się tu chociażby historyczny pojedynek Wałęsa – Miodowicz.

Prof. Andrzej K. Koźmiński

Miodowicz kreował się wówczas na nowego przywódcę ludowego, ale przegrał, bardzo wyraźnie.

Dyrektor Dagmir Długosz

Panie Profesorze, przywódcy polityczni są współcześnie, zarówno przez prasę, jak i przez obywateli, bacznie obserwowani. Natomiast troszkę w cieniu tej dyskusji pozostaje wątek przywódcy biznesowego, chociaż w Ameryce mit milionera, osoby, która się dorabia, jest wciąż obecny. Jak – na podstawie przeprowadzonych rozmów – postrzega Pan kwestię przywództwa biznesowego w Polsce? Czy istnieje społeczne zapotrzebowanie na przywódców w biznesie? Czy osoby, z którymi Pan rozmawiał, cieszą się szacunkiem? Czy mają poczucie bycia kapitanami przemysłu?

Prof. Andrzej K. Koźmiński

To są ludzie, którzy widzą swoje przywództwo jako pewnego rodzaju misję i pewnego rodzaju grę. Są świadomi swojej pewnej wyjątkowości.

Przywódcami nie zostają ludzie, którzy po prostu chcą się wzbogacić, czyli odnieść sukces. Wszystkie osoby, z którymi rozmawiałem, miały jakąś pasję, jakiś cel, a pieniądze zawsze były dla nich rzeczą uboczną. To tak jak żetony w kasynie – chętnie się je gromadzi, ale w gruncie rzeczy istotą jest sama gra i sama misja. To ich charakteryzuje, ale, oczywiście, w różnym stopniu.

Warto też zwrócić uwagę, że Polska jest takim szczególnym miejscem, w którym przywódcy „cieszą się” szczerą niechęcią większości społeczeństwa, a przywódcy biznesowi, którzy są ludźmi zamożnymi, bogatymi, szczególnie. To chyba taka nasza specyficzna cecha. Jak mówił Józef Piłsudski w swoim słynnym przemówieniu, wygłoszonym w maju 1923 r. w sali Malinowej hotelu „Bristol”, odchodząc z funkcji państwowej, w Polsce po to, żeby zostać przywódcą, trzeba być unurzonym w błocie i napić się błota.

Dyrektor Dagmir Długosz

W swojej książce podkreśla Pan, że przywództwo różni się od zarządzania tym, czym – mówiąc po angielsku – *doing the right things* od *doing the things right*. Czy miałby Pan jakieś zalecenia dla osób, które chcą być przywódcami, jak dojść do poziomu *doing the right things*?

Prof. Andrzej K. Koźmiński

Na końcu książki przedstawiam swego rodzaju podręcznik dla rachunku sumienia. Człowiek musi sobie odpowiedzieć na pytanie, o co mu naprawdę chodzi i co jest gotów dla tego poświęcić. Trzeba bowiem pamiętać, że za przywództwo płaci się bardzo drogo, i w kategoriach życia osobistego, i w kategoriach realizacji wielu różnych zamierzeń, marzeń i planów, z których trzeba rezygnować.

Dyrektor Dagmir Długosz

Czyli wysoki koszt alternatywny?

Prof. Andrzej K. Koźmiński

Tak, wysoki koszt alternatywny. To że można mieć wszystko, to tylko złudzenie. Trzeba dokonać

wyboru. Człowiek, który myśli o tym, żeby stać się przywódcą, powinien przede wszystkim odpowiedzieć sobie na pytanie, co naprawdę chce osiągnąć, o co mu chodzi? To jest rzecz pierwsza. Drugie pytanie – czy to jest w stanie zenergetyzować i porwać innych ludzi? Pytanie trzecie – jak dużo gotów jest dla tego poświęcić? I pytanie czwarte – jakie posiada kompetencje, które mu to umożliwią, a jakie braki, które będą mu przeszkadzały. To rozmowa samego z sobą, najtrudniejsza. Ludzie wynajmują sobie psychoanalityków, chodzą do księży albo do wróżki po to, żeby porozmawiać z drugą osobą, ale to tylko namiastki. Istota sprawy sprowadza się do tego, że trzeba usiąść i porozmawiać z samym sobą. To jest bardzo trudne i – wbrew pozorom – większość ludzi nie umie tego robić.

Dyrektor Dagmir Długosz

Obecnie popularną metodą w zarządzaniu jest coaching...

Prof. Andrzej K. Koźmiński

Nie jestem ani przeciwnikiem, ani wielkim zwolennikiem coachingu, bo jego skuteczność zależy od osobistych kwalifikacji dwóch osób: coacha i tego, który coachingowi podlega. Są osoby, które z trudem poddają się jakiegokolwiek coachingowi, choćby ze względu na ogromnie wybujałe ego. Również nie każdy coach potrafi do każdego dotrzeć. Ale to może pomóc, ponieważ odpowiadanie na te cztery pytania to w gruncie rzeczy jądro coachingu. Tylko że tak naprawdę szczerym trzeba być wyłącznie z samym sobą.

Dyrektor Dagmir Długosz

Ja również się nad tym zastanawiałem, bo coach to ktoś, kto zna tę technikę, zwykle psycholog, który się w tym kierunku kształcił, ale z drugiej strony, czy nie lepiej mieć po prostu zaufanego doradcę?

Prof. Andrzej K. Koźmiński

Przyjaciela, mentora, mistrza – no tak, oczywiście, że lepiej.

Dyrektor Dagmir Długosz

Może dobrze mieć i coacha, i doradcę...

Panie Profesorze, chciałbym jeszcze poruszyć zagadnienie kryzysu przywództwa, psychopatologii przywództwa. Czy przywódcom wolno więcej, bo widzą dalej, czy mniej, bo skutki ich działań mogą być na masową skalę?

Prof. Andrzej K. Koźmiński

To trudna sprawa. Mianowicie przywództwo z natury rzeczy jest ograniczone. Aczkolwiek zdarzali się w historii przywódcy, którzy byli przywódcami bez ograniczeń. Takim przywódcą był Stalin. Takim przywódcą był Hitler. Takimi przywódcami są szefowie klanu Kimów w Korei Północnej. No ale to są rzeczywiście przypadki, w których eliminuje się wszelkie ograniczenia wszelkimi środkami.

Dyrektor Dagmir Długosz

Jedynym ograniczeniem jest śmiertelność.

Prof. Andrzej K. Koźmiński

Jedynym ograniczeniem jest własna śmiertelność. Ale i tutaj np. Stalin próbował sobie jakoś z tym poradzić poprzez niezwykle skuteczny system ochrony, a podobno Kim Ir Sen postawił grupie uczonych zadanie, żeby mu przedłużyli życie do 130 lat. Ale to są przypadki rzeczywiście całkowicie patologiczne. I warto pamiętać o tym, że posiadanie dużego zakresu władzy demoralizuje i pojawia się pokusa, żeby z ograniczeniami radzić sobie w sposób, który jest sprzeczny z jakąkolwiek etyką czy zasadami. Takie pokusy pojawiają się także w demokratycznym społeczeństwie, ale – oczywiście – kontrowane są przez różne formy nadzoru.

Dyrektor Dagmir Długosz

Panie Profesorze, czy w Polsce można napisać popularny poradnik o przywództwie, jakie często pisze się np. w Stanach Zjednoczonych (np. zarządzanie według Churchilla, Platona, Lincolna, Jacka Welcha, Ghandi jako przywódca), biorąc pod uwagę polskie postacie historyczne czy postacie z różnych dziedzin współczesnego życia społecznego? Czy jesteśmy skazani na wydawanie poradników o Lincolnie, Ghandim, Kennedym?

Prof. Andrzej K. Koźmiński

Myślę, że u nas jest wiele postaci, które są nie mniej interesujące. Oczywiście od tak zwanych wielkich ludzi niczego bezpośrednio nauczyć się nie można, nie da się niczego skopiować, ale ich doświadczenia mogą być dla nas z pewnością źródłem cennej refleksji. Wiele można się dowiedzieć chociażby od takich postaci, jak Józef Piłsudski, Jan Paweł II, Lech Wałęsa. To są osoby, które niewątpliwie zasługują na to, by ich styl przywództwa czy sposób przywództwa został starannie opisany i żeby próbowano wyciągać z niego wnioski. Oczywiście zawsze istnieje niebezpieczeństwo, że ci, którzy będą takie poradniki czytać, mogą spróbować postępować dokładnie jak prezentowane postaci. Tak się, niestety, nie da. Ale na pewno od ludzi wybitnych można się nauczyć tego, że przywództwo wiąże się z bardzo poważnym ryzykiem.

Dyrektor Dagmir Długosz

Czyli trzeba pamiętać, że w pakiecie ma się również ryzyko...

Prof. Andrzej K. Koźmiński

W pakiecie ma się bardzo duże ryzyko, jak również ewentualność, że przywództwo może skończyć się kląpą.

Dyrektor Dagmir Długosz

Czyli, ktoś, kto nie podejmuje ryzyka albo nie lubi ryzykować...

Prof. Andrzej K. Koźmiński

Ktoś, kto nie podejmuje ryzyka, kto nie jest zdolny do działania w stresie, w dużym napięciu, kto nie potrafi sobie poradzić z konfliktami, ten nie ma żadnych szans na przywództwo.

Dyrektor Dagmir Długosz

Może czytać, może prowadzić badania...

Prof. Andrzej K. Koźmiński

...może robić różne rzeczy, ale samemu nigdy nie odniesie sukcesu jako przywódca.

Dyrektor Dagmir Długosz

Panie Profesorze, spośród Pana rozmówców dziewięć osób, choć w różny sposób, stało na czele jakiejś struktury administracyjnej w rozumieniu administracji państwowej, rządowej czy samorządowej, czyli biurokracji. Czy administracja jest dla nich ograniczeniem czy raczej zasobem, z którego można czerpać? Czy uważają, że źródłem ich porażek są urzędnicy, czy też że administracja w gruncie rzeczy im pomogła?

Prof. Andrzej K. Koźmiński

Moi rozmówcy administrację postrzegają głównie jako ograniczenie, które wynika z formalizacji. Nie z kwalifikacji ludzi czy ich postaw, ale z formalizacji. Formalizacja, jak Pan wie, jest jak ogień. Może posłużyć do upieczenia chleba, ale i do podpalenia domu. Jest i koniecznością, i ograniczeniem. Moi rozmówcy postrzegają ją przede wszystkim jako ograniczenie.

Dyrektor Dagmir Długosz

Czyli jest to klasyczny problem administracji państwowej.

Prof. Andrzej K. Koźmiński

Tak. Przywódca z natury rzeczy formalizacji nie lubi, choć jej potrzebuje.

Dyrektor Dagmir Długosz

Mam podobne obserwacje. W swoim życiu zawodowym miałem dużo kontaktów z sektorem organizacji pozarządowych. W momencie, gdy pojawiły się środki europejskie, organizacje mogły z nich korzystać, ale to z kolei implikowało konieczność podporządkowania się księgowości budżetowej, audytowi, ewaluacji. Niektórzy liderzy tego sektora zaczęli wówczas rozumieć problemy, z którymi administracja zmagają się na co dzień. Ja jako urzędnik również często narzekam na formalizację, czyli jest to taka cecha różnych dużych, złożonych systemów. Pan Profesor, stojąc na czele Akademii Koźmińskiego, też pewnie dostrzega ten problem?

Prof. Andrzej K. Koźmiński

Ja już jestem troszkę ponad to, ponieważ nie jestem już rektorem, ale problem ten dostrzegam bardzo wyraźnie. Na szczęście w sektorze szkolnictwa prywatnego ograniczenia te ciągle jeszcze są sto-

sunkowo małe, porównując je chociażby z ograniczeniami, z którymi borykają się na przykład rektorzy uczelni państwowych.

Dyrektor Dagmir Długosz

Na zakończenie naszej rozmowy pozwolę więc sobie przywołać główne hasło książki profesora

z uniwersytetu katolickiego, który zajmuje się zarządzaniem publicznym, i który postulował: *Pozwólcie menadżerom w sektorze publicznym zarządzać.*

Dziękuję za rozmowę.

W 2011 r. zostało zrealizowane szkolenie centralne pn. „Nowoczesne przywództwo w organizacji publicznej na rzecz zmian – rola wyższych stanowisk w służbie cywilnej”, adresowane do osób zajmujących wyższe stanowiska w służbie cywilnej.

W „Przeglądzie Służby Cywilnej” nr 1 (16) z 2012 r. na s. 32–36 opublikowane zostały fragmenty materiałów szkoleniowych wykorzystywanych podczas szkolenia, dotyczące m.in. takich zagadnień, jak: pojęcie i definicje przywództwa, nowoczesne przywództwo XXI w., przywództwo a „dyrektorowanie”; przywództwo a zarządzanie oraz przywództwo w organizacjach publicznych.

http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/psc_nr_1_16_s_l_2012_1.pdf.



Monitoring

wdrożenia standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej w obszarze organizacji zarządzania zasobami ludzkimi



Joanna Skrzyńska

Radca Szefa KPRM
w Wydziale Systemów
i Narzędzi Zarządzania
Kadrami Służby Cywilnej
DSC KPRM

Standardy w obszarze ZZL

„Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi” to jeden z pięciu obszarów określonych w zarządzeniu Szefa Służby Cywilnej w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej. Standardy w ramach tego obszaru określone zostały w celu właściwej organizacji procesu zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie (ZZL), aby efektywnie wspierać realizację misji i celów urzędu oraz przyczynić się do podwyższania poziomu satysfakcji i zadowolenia pracowników urzędu.

Ujmują one zasadniczo cztery zagadnienia:

- przygotowanie przez dyrektora generalnego urzędu programu zarządzania zasobami ludzkimi,
- wprowadzenie przez dyrektora generalnego urzędu procedur antymobbingowych w urzędzie,
- organizację procesów kadrowych w urzędzie,

- monitorowanie jakości obsługi.

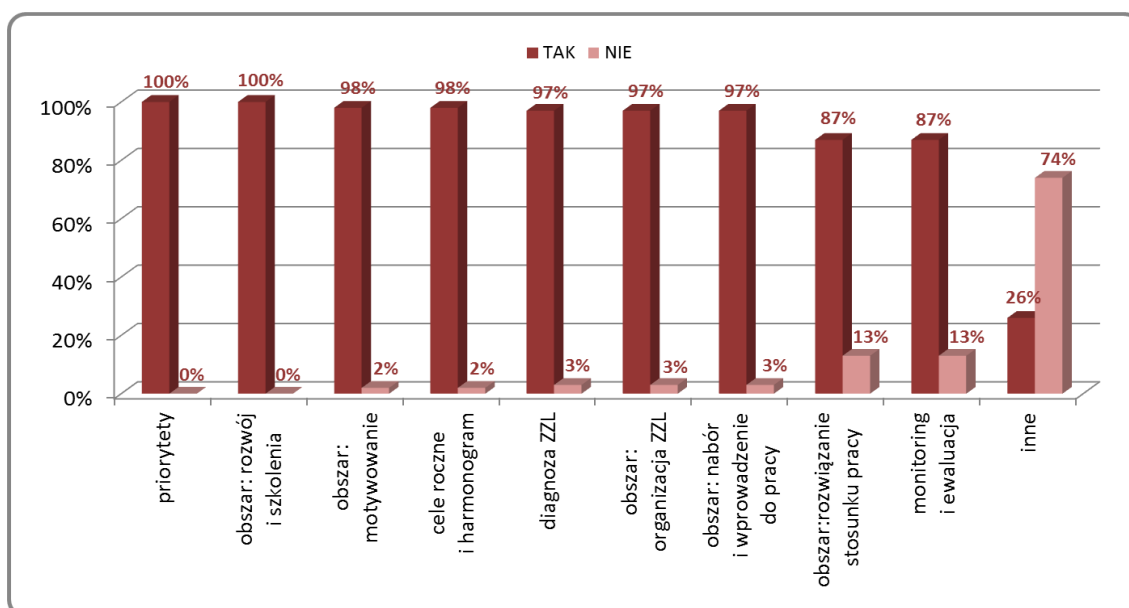
Dwa pierwsze zagadnienia należą do standardów obligatoryjnych, które dyrektorzy generalni urzędu zobowiązani byli wprowadzić w określonym czasie. Dwa kolejne zagadnienia wpisują się w katalog standardów fakultatywnych, które chociaż nie są obowiązkowe, warto wdrażać w urzędzie.

Monitoring wdrożenia standardów zarządzania zasobami ludzkimi – przeprowadzony w 64 urzędach – obejmował wszystkie te zagadnienia. Poniżej zaprezentowane zostaną uzyskane na tej podstawie wyniki.

Program zarządzania zasobami ludzkimi

Obowiązek przygotowania w urzędzie programu zarządzania zasobami ludzkimi nakładają na dyrektorów generalnych urzędów przepisy ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (art. 25 ust. 4 pkt 2 lit. a ustawy). Przepisy zarządzenia dookreśliły natomiast jego podstawowe ramy tematyczne, wskazując obowiązkowe elementy, które powinien zawierać. Miało to na celu ujednoczenie tworzonych w urzędach programów zarządzania zasobami ludzkimi. W zarządzeniu określony został również termin – 1 rok od dnia jego wejścia w życie – w którym dyrektorzy generalni urzędów mieli taki program przygotować, albo – o ile była taka konieczność – odpowiednio dostosować.

Wykres 1. Procentowy udział urzędów, w których uwzględnione zostały poszczególne elementy programu zarządzania zasobami ludzkimi



W ankiecie, którą wypełniali dyrektorzy generalni urzędów w ramach przeprowadzonego monitoringu, znalazły się 2 pytania dotyczące programu ZZL. Pierwsze z nich miało na celu uzyskanie informacji, czy program ZZL w urzędzie został w ogóle wdrożony. Natomiast drugie dotyczyło sprawdzenia, czy zawarto w nim wszystkie wymagane przepisami zarządzenia elementy.

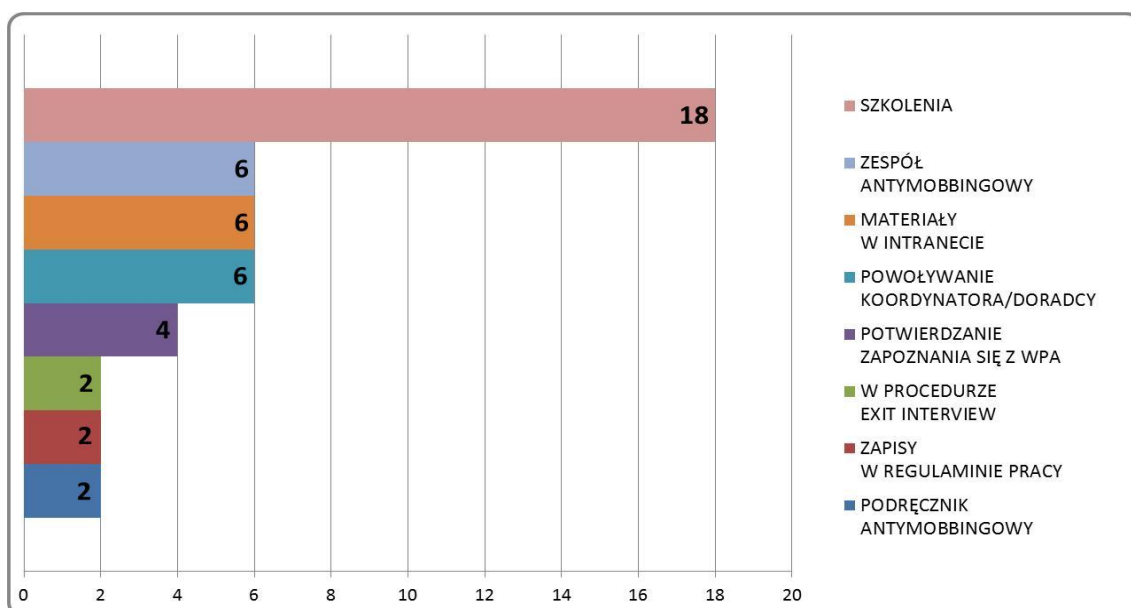
Analiza wyników wykazała, że w 2 spośród 64 urzędów program zarządzania zasobami ludzkimi nie został wdrożony. W związku z tym, że jest to nie tylko standard obligatoryjny, ale także wymóg ustawy, z pewnością jednym z kolejnych działań wynikających z przeprowadzonego monitoringu będzie zbadanie przyczyn braku jego przygotowania w tych urzędach.

Wyniki dotyczące uwzględniania w programie ZZL poszczególnych elementów obowiązkowych przedstawia wykres nr 1. W tym przypadku analizie podlegały jedynie 62 urzędy, w których taki program wdrożono.

Okazało się, że we wszystkich przygotowanych w 62 urzędach programach ZZL określono priorytety i uwzględniono obszar dotyczący rozwoju i szkoleń. Niemal we wszystkich programach ZZL (różnice zaledwie 2-3 punktów procentowych, czyli 1-2 programów) ujęto obszary: motywowania, organizacji ZZL oraz naboru i wprowadzenia do pracy, określono cele roczne i harmonogram oraz przeprowadzono diagnozę zarządzania zasobami ludzkimi.

Najczęściej w programach ZZL nie uwzględniano obszaru dotyczącego rozwiązywania stosunku pracy oraz nie określano działań związanych z monitorowaniem i ewaluacją zarządzania zasobami ludzkimi.

Wykres 2. Rodzaje i liczba dodatkowych czynności podejmowanych przez urzędy, mających na celu przeciwdziałanie mobbingowi



Przepisy zarządzenia nie wykluczają możliwości umieszczania w programie ZZL także innych elementów, które z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi w danym urzędzie zajmują istotne miejsce. W ankiecie była więc możliwość wskazania takich elementów. Wśród dodatkowych elementów, które dyrektorzy generalni urzędów ujmowali w programach ZZL, najczęściej wymieniano:

- ocenianie,
- kierunki zmian ZZL,
- analizy ryzyka,
- sukcesję/fluktuację,
- zarządzanie wiedzą.

Procedury antymobbingowe

Kolejnym obligatoryjnym standardem określonym w ramach obszaru „Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi” jest obowiązek wprowadzenia w urzędzie procedur antymobbingowych. Dyrektorzy generalni urzędów mieli 1 rok od dnia wejścia w życie zarządzenia na wywiązanie się z tego obowiązku, o ile wcześniej takich procedur nie wprowadzili.

W ankiecie sformułowane zostały 3 pytania dotyczące tego zagadnienia. Pierwsze z nich wynikało wprost z treści zarządzenia i miało na celu sprawdzenie, czy w urzędzie zostały wdrożone procedury antymobbingowe, czy też nie. Kolejne pytanie dotyczyło konkretnych kwestii, które mogą być zawarte w ramach określonych w urzędzie procedur. Natomiast celem ostatniego pytania było sprawdzenie, czy w urzędzie – poza określeniem procedur antymobbingowych – są również podejmowane inne (oraz wskazanie, jakie) czynności, które mają służyć przeciwdziałaniu mobbingowi.

Podobnie jak w przypadku programu ZZL, w 2 spośród 64 urzędów ten obligatoryjny standard nie został wprowadzony. Natomiast analiza odpowiedzi udzielonych na kolejne pytanie wykazała, że we wszystkich określonych w 62¹ urzędach procedurach antymobbingowych ujęto procedurę zgłaszania i rozpatrywania skarg na mobbing, natomiast w niemal wszystkich (z wyjątkiem tylko 1) umieszczono informacje nt. obowiązku przeciwdziałania mobbingowi.

Szczegółowa analiza odpowiedzi, w których wskazywane były inne podejmowane przez urzędy czynności mające na celu przeciwdziałanie mobbingowi, pozwoliła na stworzenie listy takich działań.

Jak przedstawiono na wykresie, najczęściej w urzędach przeprowadzane są w tym zakresie szkolenia. Co ciekawe, w różnych urzędach mają one różnych adresatów. W 12 przypadkach były one skierowane do wszystkich pracowników urzędu, w 5 – wyłącznie do kadry kierowniczej, natomiast w 1 – do kadry kierowniczej i komisji antymobbingowej. Urzędy wymieniały również powoływanie zespołu antymobbingowego, upowszechnianie materiałów tematycznych w intranecie, czy powoływanie koordynatora ds. równego traktowania lub doradcy ds. etycznych. Ciekawymi rozwiązaniami było opracowanie podręcznika antymobbingowego oraz uwzględnianie kwestii dotyczących mobbingu w procedurze *exit interview* stosowanej w urzędzie.

Procesy kadrowe

W zarządzeniu określonych zostało kilka standardów fakultatywnych dotyczących kwestii związanych z procesami kadrowymi. W związku z tym znalazły one swoje odzwierciedlenie w pytaniach sformułowanych w ankiecie.

Warto też przypomnieć, że procesy kadrowe zostały zdefiniowane w zarządzeniu jako sekwencje systematycznych działań (najczęściej ujętych w procedury), przebiegających w określonej kolejności i prowadzących do zapewnienia urzędowi odpowiednich pracowników we właściwym miejscu i czasie. Działania te skupione są przede wszystkim wokół procesów personalnych związanych z przyjmowaniem osób do pracy, ich funkcjonowaniem w pracy oraz odchodzeniem z pracy.

W ankiecie znalazły się więc 4 pytania dotyczące każdego z zaleceń określonych w przepisach zarządzenia, tj.:

- określenia i rozpowszechnienia zasad realizacji procesów kadrowych (w tym obiegu dokumentów),
- obowiązywania praktycznego poradnika dla osób kierujących pracownikami, dotyczącego realizacji procesów kadrowych w urzędzie,
- wprowadzenia rozwiązań informatycznych usprawniających realizację procesów kadrowych,

- upowszechniania informacji o zmianach przepisów prawnych dotyczących stosunku pracy pracowników urzędu.

Urzędy, które deklarowały realizację danego standardu, miały również wskazać formę, w jakiej go realizują.

Na podstawie uzyskanych wyników można było stwierdzić, że generalnie w urzędach są podejmowane konkretne działania związane z procesami kadrowymi. W zdecydowanej większości ankietowanych urzędów (83 proc.) określone zostały i rozpowszechnione zasady realizacji procesów kadrowych. Przyjmowały one różnorodne formy, najczęściej były to wewnętrzne akty prawne lub polityki urzędu rozpowszechniane zazwyczaj za pomocą intranetu lub wspólnego dysku sieciowego.

Niewiele niższy rozkład wyników pozytywnych osiągnięty został w przypadku wprowadzania w urzędach rozwiązań informatycznych usprawniających realizację procesów kadrowych. 78 proc. ankietowanych urzędów zadeklarowało, że tego rodzaju rozwiązania u siebie stosuje. Wśród nich najczęściej wymieniano: program kadrowo-płacowy, bazy danych (aplikacje – narzędzia ZZL), elektroniczny obieg dokumentów lub wybranych wniosków, różnego rodzaju formularze elektroniczne, elektroniczną ewidencję czasu pracy, czy elektroniczną informację kadrową dla pracowników.

Podobnie rozłożyły się wyniki pozytywne przy pytaniu dotyczącym upowszechniania informacji o zmianach przepisów prawnych dotyczących stosunku pracy pracowników urzędu (77 proc. urzędów udzieliło odpowiedzi twierdzącej). Najczęściej wskazywano, że tego rodzaju informacje zamieszczane są w intranecie albo na dysku wspólnym dostępnym dla wszystkich pracowników urzędu.

W związku z tym, że zagadnienia związane z procesami kadrowymi określone są w zarządzeniu jedynie w formie zaleceń, tak wysoki odsetek urzędów, które je wdrażają, należy odnotować jako bardzo pozytywne zjawisko.

Natomiast zdecydowanie najrzadziej zrealizowane zostało zalecenie dotyczące wprowadzenia w urzędzie poradnika dla osób kierujących pracownikami, dotyczącego realizacji procesów kadrowych. Tylko 16 proc. urzędów zadeklarowało tego rodzaju działanie.

Monitorowanie jakości obsługi

W ramach obszaru „Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi” znalazła się jeszcze grupa zaleceń, które dotyczą zagadnień związanych z monitorowaniem jakości obsługi. W tym zakresie określone zostały 4 następujące standardy fakultatywne:

- regularne monitorowanie jakości obsługi pracowników urzędu,

- regularne monitorowanie jakości obsługi kandydatów do pracy,
- regularne monitorowanie jakości obsługi klientów urzędu,
- pozyskiwanie opinii pracowników na temat zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie.

W związku z tym w ankiecie znalazły się pytania dotyczące każdego z nich. Sformułowane pytania miały na celu nie tylko sprawdzanie, czy monitorowanie jakości obsługi w ogóle jest w urzędzie przeprowadzane, ale także zbadanie sposobów i częstotliwości przeprowadzania tego rodzaju działań.

Analiza wyników wykazała, że poziom wdrażania każdego z wymienionych zaleceń w zakresie monitorowania jakości obsługi jest różny.

Zdecydowanie najwięcej urzędów (niemal 70 proc.) pozyskuje opinie pracowników na temat zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie zazwyczaj przy użyciu ankiet. Wśród innych sposobów zbierania tego rodzaju informacji wskazywano bezpośrednio rozmowy z pracownikami (np. przy odejściu z pracy, podczas przekazywania bieżącej informacji zwrotnej, podczas rozmowy oceniającej) oraz spotkania dyrektora generalnego z dyrektorami komórek organizacyjnych.

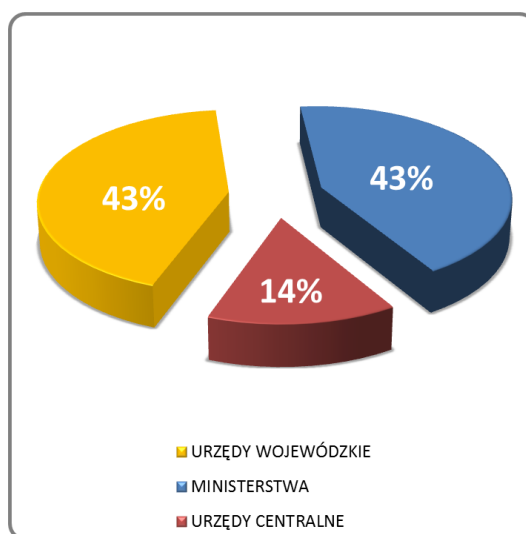
Podobny jest rozkład wyników w przypadku monitorowania jakości obsługi klienta wewnętrznego i zewnętrznego urzędu. Około 50 proc. ankietowanych urzędów deklaruje działania w tym zakresie, chociaż z różną częstotliwością. Najwięcej urzędów prowadzi monitorowanie częściej niż raz w roku, zdecydowanie najczęściej wykorzystując do tego celu ankietę. Co ciekawe, w przypadku monitorowania jakości obsługi pracowników urzędu pojawiało się też sporo przykładów wykorzystywania innych niż ankietowa forma monitorowania, jak np. wykorzystywanie monitoringu realizacji zadań, czy przeprowadzania ocen okresowych pracowników. W przypadku monitorowania jakości obsługi klientów urzędu zdecydowanie najczęściej jako inny niż ankietowa sposób wymieniano monitorowanie skarg i wniosków wpływających do urzędu.

W najmniejszym stopniu przeprowadza się w urzędach monitorowanie jakości obsługi kandydatów do pracy. Jedynie 12 proc. ankietowanych urzędów podejmuje w tym zakresie jakieś działania. Żaden urząd nie wskazał jako narzędzia ankiety, natomiast wśród udzielanych odpowiedzi pojawiały się m.in. rozmowy z kandydatami nt. przebiegu naboru i monitorowanie przebiegu procesu naboru przez komórkę ds. kadr.

Podsumowanie

W ramach podsumowania wyników osiągniętych przez urzędy w zakresie wdrażania standardów zarządzania zasobami ludzkimi przygotowano zestawienie tych urzędów, w których w obszarze „Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi” wywiązano się z obowiązku wdrożenia wszystkich standardów obligatoryjnych oraz wdrożonych zostało najwięcej standardów fakultatywnych (min. 75 proc. wdrożonych standardów fakultatywnych).

Wykres 3. Procentowy udział wyróżniających się urzędów, w których łącznie wdrożono najwięcej standardów fakultatywnych, w podziale na poszczególne kategorie urzędów.



Wśród 3 kategorii urzędów (ministerstwa, urzędy centralne i urzędy wojewódzkie), w których przeprowadzono monitoring, najwięcej standardów fakultatywnych wdrożonych zostało w urzędach wojewódzkich i w ministerstwach. Warto jednak dodać, że w grupie tej znalazło się aż 9 urzędów wojewódzkich, co stanowi łącznie 56 proc. wszystkich urzędów wojewódzkich, podczas gdy liczba ministerstw w odniesieniu do ogólnej ich liczby jest nieco niższa, bo wynosi 47 proc.

Przypis

¹Z tej szczegółowej analizy wyłączone były 2 urzędy, w których nie zrealizowano tego obowiązku.

□



Urzędy a programy zarządzania zasobami ludzkimi

Problemy i dylematy

Z Radosławem Hancewiczem rozmawia Wojciech Zieliński, zastępca dyrektora DSC KPRM



Radosław Hancewicz

Prawnik, dziennikarz, PR-owiec, trener. Prowadzi szkolenia dla administracji publicznej, w tym w zakresie budowy programów zarządzania zasobami ludzkimi w instytucjach publicznych. W latach 2006–2008 trener wewnętrzny służby cywilnej

współpracujący z Kancelarią Prezesa Rady Ministrów.

Autor licznych programów szkoleniowych przeznaczonych dla administracji publicznej oraz poradników: „Kierownik w instytucji publicznej. Znajdź swój własny, skuteczny styl zarządzania” oraz „Szkolenia dla administracji publicznej. 101 praktycznych wskazówek dla trenerów”.

1. Dyrektor generalny urzędu, w terminie 1 roku od dnia wejścia w życie standardów, przygotowuje program zarządzania zasobami ludzkimi lub dostosuje, o ile jest taka konieczność, program obowiązujący w urzędzie, obejmujący w szczególności następujące elementy:
 - 1) diagnoza zarządzania zasobami ludzkimi;
 - 2) priorytety w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi;
 - 3) obszary zarządzania zasobami ludzkimi:
 - a) organizacja zarządzania zasobami ludzkimi,
 - b) nabór i wprowadzenie do pracy,
 - c) motywowanie,
 - d) rozwój i szkolenia,
 - e) rozwiązanie stosunku pracy;
 - 4) cele roczne i harmonogram wdrożenia zarządzania zasobami ludzkimi w okresie nie krótszym niż 3 lata;
 - 5) monitoring i ewaluacja zarządzania zasobami ludzkimi.
2. Program zarządzania zasobami ludzkimi, o którym mowa w ust. 1, będzie aktualizowany nie rzadziej niż raz na 3 lata.

Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, II. Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi, s. 1.

❑ Co sprawiało urzędom, z którymi Pan pracował, największe trudności przy opracowywaniu programów zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL)?

Pierwszym i podstawowym problemem było to, w jaki sposób zabrać się do pisania programu ZZL, jak to zorganizować w urzędzie oraz jak on powinien wyglądać. Poza nielicznymi wyjątkami, większość urzędów nigdy wcześniej takiego dokumentu nie tworzyła. Wielu urzędników sądziło, że powinien on zawierać opis tego, jak się w urzędzie zarządza zasobami ludzkimi (coś na kształt „Podręcznika jakości”) lub wręcz, że program ma być czymś na kształt zbiorczej instrukcji, która będzie w sposób szczegółowy regulowała wszystkie płaszczyzny ZZL i która zastąpi dotychczasowe zarządzenia, decyzje i instrukcje odnoszące się do tej sfery. Inni mieli problem, żeby pogodzić się z faktem, iż w programie musimy wskazać nasze „urzędowe” problemy, nad którymi będziemy pracować w najbliższych latach. Nastawiano się na opisywanie sukcesów i wskazywanie jak wiele już zrobiono. To ważny element, ale przecież nie on jest istotą programu. Obawiano się pokazywać w diagnozie słabości, żeby „ktoś nie doszedł do wniosku, że nie umiemy zarządzać”, a jeśli z diagnozy wychodziło, że nie ma problemów, bo „przecież mamy na to instrukcję”, to i dalsza część programu musiała być mało twórcza.

Drugi problem to właśnie te instrukcje. Dość często spotykałem się ze stwierdzeniem, że jakimś obszarem ZZL już nie należy się zajmować, bo jego działanie zostało opisane w obowiązującej już instrukcji. Problem w tym, że czym innym jest posiadanie wdrożonej instrukcji, czym innym poprawne i powtarzalne z niej korzystanie (co jest rzadsze), a jeszcze czym innym osiąganie celów postawionych przed danym procesem. Cóż z tego, że przepisy dotyczące naboru do służby cywilnej były przestrzegane, skoro kandydat zatrudniony do pracy nie sprawdza się na stanowisku, na którym został zatrudniony? Cóż z tego, że oceny okresowe przebiegły zgodnie z ustawą i rozporządzeniem, skoro w urzędzie powszechna jest opinia, że oceny są fikcją i niczemu nie służą? I tu powinno pojawić się pytanie: co zrobiliśmy źle. Odpowiedź na takie pytanie to doskonały wniosek do diagnozy i do rozwiązywania realnych problemów, ale niestety w wielu miejscach takie pytanie się nie pojawiło.

Trzeci problem to zaangażowanie do opracowywania programu ZZL wszystkich, którzy powinni być w to zaangażowani, czyli całej kadry kierowniczej. W wielu urzędach na szczęście się to udało, ale niestety w innych jedyną osobą odpowiedzialną za to zadanie pozostała wyznaczona osoba z kadry,

która dźwiga tę tematykę do dziś, bo nikt inny w urzędzie nie widzi swojego związku z ZZL.

❑ Co jest główną bolączką urzędów? Jakie problemy były najczęściej wskazywane w części diagnostycznej programów ZZL?

Można wskazać sporo takich problemów. Z całą pewnością jest wśród nich konieczność poprawy kompetencji w zakresie zarządzania pracownikami wśród kadry kierowniczej. Jest to bolączka, z którą bezpośrednio związanych jest wiele innych, np. pozorność sporządzania i stosowania indywidualnych programów rozwoju zawodowego (IPRZ). Wielu bezpośrednich przełożonych nie angażuje się w rozwój pracowników, uważając że jest to obowiązek komórki kadrowej. Bardzo zauważalnie problem ten przekłada się także na płaszczyznę motywowania. Po pierwsze, wielu nadal ma problem z dostrzeżeniem, że motywowanie to nie jest tylko zarządzenie dyrektora generalnego o podziale nagród, ale że jest to bardzo szeroka płaszczyzna, na której każdy kierownik średniego szczebla ma bardzo dużo do zrobienia. Zresztą inny powszechny problem to dzielenie dodatkowych pieniędzy tak, żeby każdy otrzymał swoją część, bardzo często równą, a także brak świadomości innych niż pieniądze czynników, które wpływają na motywację pracowników (w tym demotywatorów), a co za tym idzie niewykorzystywanie ich w praktyce, uzasadnione twierdzeniem, że *ludzi motywują tylko pieniądze*.

W wielu urzędach zwracano uwagę na brak odpowiedniego rozpoznania i wykorzystywania potencjału poszczególnych pracowników przez pryzmat interesu urzędu – urząd nie zarządza talentami pracowników, dobierając im najbardziej adekwatne zadania z zakresu działania całej instytucji, w celu zwiększenia ich efektywności. Ponadto w wielu miejscach, w sytuacji zwalniania się stanowiska wyżej zwartościowanego i lepiej opłacanego, nie poszukuje się w pierwszej kolejności do jego obsadzenia w drodze awansu pracownika dotychczas zatrudnionego, a od razu szuka się nowego pracownika na zewnątrz.

Zresztą system opisów i wartościowania to odrębny temat. W wielu urzędach, mimo występowania przesłanek do aktualizacji tej dokumentacji, nie robi się tego, w wyniku czego wiele opisów jest nieaktualnych. Do tego opisy nie tworzą spójnego wewnątrznie systemu, który w wyniku wartościowania pozwoliłby stworzyć hierarchię stanowisk w urzędzie, ponieważ były tworzone z założeniem, że trzeba wykazać, iż każde stanowisko jest bardzo ważne. Konsekwencją tego jest sytuacja, w której w wyniku procesu wartościowania nie stworzono obiektywnej hierarchii stanowisk i nie dokonano analizy systemu wynagrodzeń w stosunku do realizowanych zadań. Nie podjęto też kompleksowych działań, mających na celu racjonalizację systemu wynagrodzeń zasadniczych.

Kolejny ważny blok problemów dotyczy procesu naboru i wprowadzenia do pracy nowo zatrud-

nionych. Często wskazywany problem to brak w urzędzie odpowiednich narzędzi służących prawidłowej selekcji, dokonywanej w oparciu o sprawdzenie wszystkich wymogów niezbędnych. Konsekwencją tego jest dokonywanie selekcji kandydatów do zatrudnienia przy użyciu narzędzi badających spełnianie jedynie części wymogów niezbędnych, wskazanych w opisie stanowiska pracy (najczęściej tylko test wiedzy i rozmowa kwalifikacyjna). Urzędy bardzo często nie posiadają ścieżek wprowadzania do instytucji nowo zatrudnionych pracowników lub nie są one przestrzegane.

Oczywiście nie można generalizować, ponieważ wiele urzędów z poszczególnymi, wymienionymi wyżej problemami już sobie radzi lub ma na to pomysł. Niemniej to właśnie ta grupa problemów najczęściej powtarzała się w trakcie sporządzania diagnozy.

❑ Czy uważa Pan, że sytuacja i uwarunkowania funkcjonowania urzędów są na tyle podobne, że można im zaproponować tworzenie programu ZZL według jednolitego wzoru? Czy też może należałoby każdy program konstruować w sposób „szyty na miarę”?

Oczywiście, przygotowując program ZZL, konkretna instytucja musi go sobie „uszyć na miarę”, niemniej w mojej ocenie nie wyklucza to korzystania z pewnych propozycji, które mogą przybrać formę wzoru. Podczas mojej współpracy z urzędami przy opracowywaniu ich programów ZZL okazało się, że wiele problemów, które były zapisywane w diagnozie, powtarzało się w większości urzędów. I nie miało znaczenia, czy jest to Powiatowa Inspekcja Weterynarii, Kuratorium Oświaty, Urząd Wojewódzki czy Ministerstwo. Oczywiście skala była inna, ale problem, który trzeba było rozwiązać, taki sam. Dlatego jestem zdania, że taki przykładowy zestaw najczęstszych problemów jest jak najbardziej pomocny i można na nim bazować. Polega to na wybraniu z szerszej listy propozycji konkretnych problemów występujących w danej instytucji i późniejsze opracowanie pomysłów na ich rozwiązanie, dostosowanych do specyfiki i możliwości danego urzędu. Specyfika i wielkość urzędów będzie raczej miała przełożenie na możliwości i prawdopodobieństwo rozwiązania tych problemów, ale tak jak pisałem wyżej, problemy będą w większości miejsc podobne.

❑ Z jakimi ciekawymi rozwiązaniami (wdrożonymi lub w fazie planowania), które mogłyby stanowić inspirację dla innych urzędów, spotkał się Pan w trakcie swojej pracy?

Ciekawych rozwiązań możliwych do wprowadzenia jest wiele, choć nie ukrywam, że niektóre są dość ambitne.

Dobrym rozwiązaniem jest wprowadzenie do wewnętrznych procedur zasady, że każdej nowej osobie obejmującej po raz pierwszy stanowisko kierownicze zostanie przez urząd zapewniony, nie-

zwłocznie po powierzeniu funkcji, udział w szkoleniu (lub serii szkoleń) z podstaw zarządzania.

Ambitnym, choć bardzo potrzebnym w mojej ocenie działaniem jest opracowanie i wdrożenie systemu zarządzania talentami pracowników, zakładającego rozpoznanie, za pomocą opracowanych narzędzi, naturalnych zdolności i predyspozycji oraz preferencji pracowników już zatrudnionych w urzędzie, w celu bardziej racjonalnego nimi zarządzania. Podobnie sytuacja wygląda z opracowaniem wewnętrznych narzędzi do badania obciążenia pracą poszczególnych pracowników oraz poszczególnych komórek, którego wyniki powinny następnie posłużyć do bardziej racjonalnego rozlokowania pracowników w urzędzie.

Za bardzo potrzebne uważam również dokonanie przez urząd bądź wspólnie przez grupę urzędów przeglądu opisów stanowisk pracy pod kątem występujących w nich wymogów niezbędnych. Celem jest stworzenie listy wymogów, które będą punktem odniesienia do poszukiwania dostępnych i możliwych do pozyskania narzędzi selekcyjnych, wykorzystywanych w przyszłych naborach. W wyniku tego powinna powstać i być rozwijana wewnętrzna baza narzędzi stosowanych przy badaniu poszczególnych kompetencji podczas selekcji kandydatów na różne stanowiska w urzędzie. Chodzi o bazę, która będzie pomocna przy badaniu dużo większej liczby kompetencji niż tylko znajomość konkretnych ustaw, bo z tym urzędy sobie radzą.

Zresztą za rzecz równie ważną uważam opracowanie i wdrożenie formuły wewnętrznego badania zainteresowania wakatami i powiązanej z nią formuły naboru wewnętrznego, która będzie zapewniała wszystkim spełniającym wymagania równe możliwości ubiegania się o stanowisko wyżej zwartościowane, co nie zawsze jest zasadą.

Takich dobrych i pożądanых rozwiązań jest oczywiście dużo więcej, ale objętość tej rozmowy nie pozwala na omówienie wszystkich.

☐ Co mógłby Pan poradzić urzędowi, by programy ZZL nie stały się tylko kolejnym dokumentem do odłożenia na półkę?

Myślę, że aby temu zapobiec, muszą się wydarzyć podczas jego wdrażania trzy rzeczy. Po pierwsze, dyrektor generalny (bądź osoba wykonująca jego zadania) musi być osobiście zaangażowany w opracowywanie i wdrażanie programu. Jeśli nie potraktuje tego zadania poważnie, z osobistym zaangażowaniem, program ZZL będzie jedynie wewnętrznym dokumentem komórki kadrowej.

Po drugie, w opracowywanie i aktualizację programu ZZL, a także we wdrażanie jego postanowień, powinno być włączonych jak najwięcej osób, dzięki czemu wzrośnie identyfikacja i poczucie współodpowiedzialności za opisane w nim obszary, a ponadto zmniejszy się ilość pracy do wykonania przez każdą z osób, która będzie miała w tym zakresie coś do zrobienia.

I wreszcie, po trzecie, wdrażanie programu ZZL nie może polegać jedynie na tworzeniu kolejnych dokumentów wewnętrznych, odkładanych następnie do szafy. Aby ludzie uwierzyli, że prowadzone działania mają sens, muszą zacząć dostrzegać wynikające z nich zmiany. Nie muszą one od razu być duże, ale muszą być dostrzegalne i muszą pojawiać się systematycznie. Jednym zdaniem, wdrażając program, bardziej trzeba się koncentrować na osiąganiu celów, które sobie stawiamy, niż na produkowaniu kolejnych mądrych dokumentów.

☐



Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na wiedzy

Program Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Głównym Inspektoracie Farmaceutycznym

Małgorzata Ćwirko

Naczelnik Wydziału Organizacyjnego w Biurze Dyrektora Generalnego

Główny Inspektorat Farmaceutyczny

Zrozumienie potrzeb organizacji, postawienie prawidłowych celów i podjęcie właściwych działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) jest jednym z najważniejszych kroków w kształtowaniu profesjonalnego środowiska w organizacji. Wsparciem dla prowadzenia efektywnej polityki w tym obszarze służą programy zarządzania zasobami ludzkimi. Pierwszy Program Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Głównym Inspektoracie Farmaceutycznym powstał w 2011 r. Następnie, po wejściu w życie zarządzenia nr 3 Szefa Służby Cywilnej z dnia 30 maja 2012 r. w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, program został zmodyfikowany, a jego powtórne opracowanie oparto na metodzie diagnostycznej wykorzystującej metodologię Human Performance Improvement (HPI). W artykule przedstawiono doświadczenia GIF z realizacji projektu, w tym jego przebieg i rezultaty, ze szczególnym uwzględnieniem prac nad diagnozą i założeniami programu zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie.

Uwarunkowania realizacji projektu

Sporządzenie wartościowego programu zarządzania zasobami ludzkimi stanowi nie lada wyzwanie dla każdej organizacji. Poprzednie doświadczenia w opracowaniu programu podpowiadały, że jego sporządzenie jest dużym przedsięwzięciem. Byliśmy jednak przekonani, że warto dołożyć wszelkich

starań, aby uzyskać dobre podstawy do planowania dalszych usprawnień w obszarze ZZL w urzędzie.

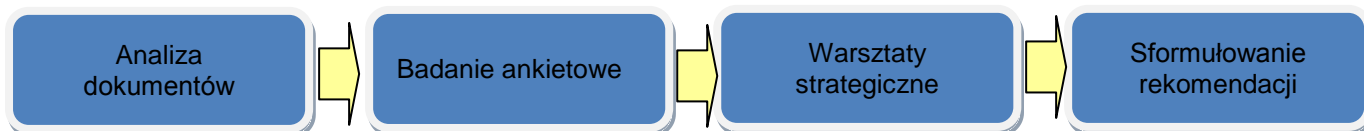
W celu wsparcia procesu przeprowadzania diagnozy właściwymi narzędziami metodologicznymi wykorzystaliśmy metodę Human Performance Improvement (HPI). Metoda ta była już wykorzystywana w diagnozowaniu obszaru ZZL w administracji publicznej, np. w Ministerstwie Spraw Zagranicznych¹. Pozytywne doświadczenia urzędu administracji publicznej w tym zakresie niewątpliwie zachęcały do sięgnięcia po ten instrument w celu oparcia programu na rzetelnej i wiarygodnej diagnozie potrzeb organizacji. Pozostawały jednak pytania, jak metoda ta sprawdzi się w przypadku GIF, czy uda się sprawnie i efektywnie przeprowadzić proces diagnozy i czy rezultaty otrzymane w wyniku realizacji projektu będą zadowalające?

Przebieg projektu

Projekt realizowany był w kwietniu i maju 2013 r. W ramach projektu skorzystano ze wsparcia konsultantów zewnętrznych, specjalizujących się w realizacji projektów w obszarze ZZL, p. Marcina Mydlaka i p. Małgorzaty Łozińskiej. Wspólnie podjęto działania, których celem było jak najlepsze zdiagnozowanie obszaru ZZL w GIF. Zgodnie z przyjętą metodą HPI, postanowiono:

- zdefiniować obszary badania (w zależności od potrzeb możliwe jest, aby dobrać odpowiednio obszary, które organizacja chce poddać szczegółowej analizie),
- przygotować ankietę pracowniczą odnoszącą się do wybranych obszarów,
- przeprowadzić warsztaty strategiczne dla kadry kierowniczej.

Schemat 1. Fazy projektu poprzedzające sporządzenie programu zarządzania zasobami ludzkimi w GIF



Pierwszą fazę realizacji projektu stanowiła analiza dokumentów, zarówno aktów prawnych opisujących procesy w obszarze ZZL w służbie cywilnej, jak i wewnętrznie obowiązujących procedur regulujących ten obszar w GIF. Analiza była kluczowa ze względu na konieczność zdiagnozowania, jakie procesy stosowane są w urzędzie i jaką przedstawiają wartość. Ponadto analiza dokumentów w obszarze kadrowym umożliwiła sformułowanie twierdzeń służących do opracowania badania ankietowego dla pracowników. Uzyskane wyniki miały uzupełnić diagnozę obszaru ZZL.

W kolejnej fazie projektu dokonano analizy materiału otrzymanego w wyniku przeglądu dokumentów i odpowiedzi respondentów na pytania zawarte w ankiecie. Uzyskane w ten sposób informacje stanowiły podstawę do sformułowania rekomendacji, które były bazą do przeprowadzenia warsztatu strategicznego z udziałem przedstawicieli GIF i konsultantów. Podczas warsztatów zatwierdzono, na podstawie analizy rekomendacji, cele do realizacji w obszarze ZZL na lata 2013–2016. W ten sposób tworzono program zarządzania zasobami ludzkimi w GIF, obejmujący priorytety, cele roczne, działania opera-

cyjne, mierniki i harmonogram ich wdrożenia do 2016 r., wraz ze wskazaniem sposobu jego monitorowania i ewaluacji.

Metodologia i organizacja badania

Przeprowadzenie diagnozy obszaru ZZL przy wykorzystaniu badania ankietowego stanowiło jeden z ważniejszych pod względem metodologicznym, ale także i organizacyjnym, elementów projektu. Przygotowując się do przeprowadzenia diagnozy tego obszaru organizacji, wyszliśmy z założenia, że pozyskanie opinii pracowników jest niezwykle ważne ze względu na wagę przedsięwzięcia – wyniki diagnozy miały bowiem bardzo duże znaczenie dla procesu formułowania celów i działań zaplanowanych w programie zarządzania zasobami ludzkimi do realizacji w ciągu następnego kilku lat. Partycypację pracowników w określeniu priorytetów programu zakładała również wykorzystana w projekcie metoda HPI.

Przygotowanie pytań do badania ankietowego poprzedzone zostało analizą dokumentów opisujących procesy obszaru ZZL w organizacji oraz aktów zewnętrznych regulujących ten obszar. Przy formułowaniu pytań ważną rolę pełniła współpraca przedstawicieli urzędu z konsultantami: umożliwiła

ona bowiem połączenie eksperckiej wiedzy konsultantów w zakresie stosowania narzędzi badawczych w obszarze ZZL z praktyczną znajomością organizacji i zachodzących w niej procesów przez osoby na co dzień zajmujące się problematyką związaną z procesami HR w urzędzie.

W celu przeprowadzenia ankiety sformułowano 63 twierdzenia, które opisywały pięć obszarów z zakresu ZZL w organizacji: organizację zarządzania zasobami ludzkimi, nabór i wprowadzenie do organizacji, motywowanie, rozwój i szkolenia oraz rozwiązanie stosunku pracy. Uczestnicy badania mieli za zadanie odnieść się do zaprezentowanych w ankiecie twierdzeń, udzielając jednej z pięciu możliwych odpowiedzi opartych na przyjętej stałej skali. Twierdzenia stanowiły wskazanie pewnego całościowego problemu, zdefiniowanego przez autorów badania jako potencjalna bariera efektywnego działania pracowników i organizacji jako całości – np.: „Brakuje szkoleń dla przełożonych z rekrutowania pracowników”, „Brakuje jasnych i konsekwentnie realizowanych ścieżek kariery”, „Powody odejścia pracownika z pracy nie są badane”, „Nie ma jasnego programu wdrażania nowych pracowników do pracy”.

Tabela 1. Skala wraz z przyjętą interpretacją wyników otrzymanych podczas badania ankietowego

Skala i ocena	Opis skali	Interpretacja
-2	sprawa zdecydowanie nie dotyczy mojego urzędu	bardzo dobrze
-1	sprawa raczej nie dotyczy mojego urzędu	dobrze
0	trudno mi powiedzieć, czy sprawa dotyczy mojego urzędu	brak wyraźnego związku
1	sprawa raczej dotyczy mojego urzędu	źle
2	sprawa zdecydowanie dotyczy mojego urzędu	zdecydowanie źle

Biorąc pod uwagę niewielkie kadrowe zasoby urzędu, do udziału w badaniu zaproszono wszystkich pracowników. W sumie ankietę skierowano do 66 osób. W efekcie odpowiedzi uzyskano od 42 osób, co stanowi 63,64 proc. badanych. W celu ograniczenia nakładów finansowych przeprowadzenie badania odbyło się bez zastosowania skomplikowanych rozwiązań informatycznych: respondenci mieli możliwość wysłania ankiety mailem bezpośrednio do konsultantów lub przedstawicieli urzędu bądź wrzucenia ankiety w formie papierowej do specjalnych pojemników rozwieszonych w urzędzie. Zależało nam na zapewnieniu alternatywnych, gwarantujących pracownikowi anonimowość, kanałów komunikacyjnych. Z naszych doświadczeń wynikało bowiem, że zadbanie o swobodę wypowiedzi respondentów jest jednym z bardzo ważnych elementów organizacji badania, mającym istotny

wpływ na jakość i liczbę odpowiedzi. Z tego samego względu priorytetem naszego działania na tym etapie projektu było komunikowanie respondentom założeń, celów oraz metod badania. Szeroka partycypacja pracowników i ich otwartość przy udzielaniu odpowiedzi były bowiem niezbędnymi elementami otrzymania rzetelnych podstaw do sformułowania dalszych działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji na następnych kilka lat.

Program zarządzania zasobami ludzkimi w GIF

Uzyskane w wyniku przeprowadzonej ankiety odpowiedzi umożliwiły analizę co stanowi bariery, a co sprzyja rozwojowi organizacji. Zgodnie z przyjętą metodologią wyniki ujemne oznaczały pozytywną ocenę danego aspektu procesu zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie, wyniki pozytywne interpretowane były jako bariera. Przyjęto także, że

wyniki oscylujące wokół przedziału liczbowego od -0,15 do 0,15 oznaczają, że pracownicy nie definiują danego obszaru jako niosącego zagrożenie dla efektywności pracy. W rezultacie dla każdego z badanych obszarów zidentyfikowano twierdzenia, które wskazywały na możliwość wprowadzenia usprawnień lub podjęcia nowych działań w obszarze, w celu zwiększenia efektywności organizacji.

Konfrontując otrzymane wyniki diagnozy z wykonaną uprzednio analizą procesów w obszarze ZZL, sformułowano rekomendacje służące opracowaniu programu zarządzania zasobami ludzkimi. W każdym z pięciu obszarów zdiagnozowano te elementy, które stanowią bariery efektywności organizacji, i poddano je analizie podczas warsztatów kadry kierowniczej urzędu, na których zaprezentowano wyniki badań. Podczas spotkania wypracowano rekomendacje będące efektem realizacji etapów diagnostyczno-analitycznych, które stały się bazą dla sformułowania programu zarządzania zasobami ludzkimi w GIF na lata 2013–2016.

Program został oparty na rekomendacjach, jakie powstały w wyniku zrealizowania wszystkich faz projektu, przedstawionych w każdym z pięciu badanych obszarów. W powiązaniu z każdą rekomendacją zostały postawione cele do realizacji, ze wskazaniem w którym roku mają zostać wdrożone. Cele ujęte w programie są skonkretyzowaniem potrzeb w zakresie wdrożenia nowych rozwiązań lub poprawienia dotychczasowych w kontekście zidentyfikowanych barier. Często poszczególne cele są odpowiedzią na problemy zdiagnozowane za pomocą oceny danego elementu, wynikającej z przeprowadzonego badania dokumentów w powiązaniu z wynikami badań ankietowych. Przykładowo, w obszarze rekomendacji dla obszaru *Nabór i wprowadzenie do pracy* sformułowano poniżej zaprezentowany cel, działania operacyjne i mierniki, dla których harmonogram wykonania określono na lata 2013 i 2014:

Rekomendacja dla obszaru *Nabór i wprowadzenie do pracy*

Cel roczny: *Wprowadzenie programu wdrażania nowych pracowników*

Działania operacyjne: *Opracowanie podręcznika informacyjnego o urzędzie dla nowych pracowników; Opracowanie procedury wprowadzania nowych pracowników; Wyznaczenie pracowników odpowiedzialnych za wdrażanie nowych osób (sprawy niemerytoryczne) i przeszkolenie z procesów*

Mierniki: *Podręcznik informacyjny o urzędzie; Procedura wprowadzania nowego pracownika; Wyznaczenie pracowników i przeszkolenie.*

Do oceny, czy postawione w programie cele zostały zrealizowane, służy wprowadzenie mierników. Pracując nad ich wprowadzeniem, chcieliśmy aby nie wymagały one dużego nakładu prac diagnostycznych w celu ich zmierzenia. Dlatego wskazane powyżej mierniki mają następujący charakter: zrealizowanie wskaźnika oznacza jednocześnie

zrealizowanie działania operacyjnego, a realizacja wszystkich działań składa się na realizację celu. Brak pozytywnej oceny miernika oznacza, że działanie operacyjne nie zostało zrealizowane, a cel nie został osiągnięty.

Rezultaty projektu – pierwsze zrealizowane cele

Po przyjęciu *Programu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w GIF* przystąpiliśmy do realizacji zawartych w nim celów i działań. Jako pierwszy cel przyjęto wprowadzenie programu wdrażania nowych pracowników. W ramach działań operacyjnych opracowano podręcznik informacyjny „Starter”, przyjęto procedurę wdrażania nowych pracowników opartą na wskazaniu mechanizmów i procesów, jakim podlega nowy pracownik w ramach trzymiesięcznego okresu adaptacji w urzędzie, a także wyznaczono pracowników pełniących funkcje trenerskie, którzy odpowiedzialni są za wewnętrzny proces szkolenia nowego pracownika. W ramach adaptacji wyznaczono także opiekuna – mentora, który koordynuje organizację procesu szkoleniowego dla nowego pracownika oraz służy mu pomocą w pierwszym okresie pracy w zakresie wprowadzenia w wewnętrzne procesy funkcjonujące w urzędzie. Niewątpliwym wsparciem w ramach wdrażania celu było wcześniejsze zorganizowanie sesji szkoleniowych dla przyszłych trenerów, zgodnie z zasadą *train the trainer*. W ten sposób cel wskazany w programie został osiągnięty. W dalszym etapie planowana jest ewaluacja wdrożonego programu adaptacji poprzez badania ankietowe pracowników, którzy przeszli ten proces. W tym celu została stworzona ankieta służąca do oceny podręcznika informacyjnego, a po realizacji procesu adaptacji będą prowadzone badania, jak wdrażani pracownicy oceniają wprowadzony proces adaptacyjny.

Podsumowanie

Diagnoza obszaru ZZL wraz ze sporządzeniem *Programu Zarządzania Zasobami Ludzkimi w GIF* stanowiła kompleksowy projekt, który jest oceniany przez nas pozytywnie ze względu na uzyskane rezultaty. Przede wszystkim sporządzenie programu wprowadziło do naszych działań systemowe podejście, oparte o wyniki uzyskane w ramach badania. Z naszych doświadczeń wynika również, że metoda HPI sprawdza się nie tylko w dużych organizacjach, ale z powodzeniem może być implementowana w mniejszym urzędzie, a uniwersalność jej zastosowania oraz praktyczny walor stanowią jej niewątpliwie atuty. Wypracowane w wyniku jej wykorzystania rezultaty stanowią w naszym przypadku wiedzę o nas samych i służącą nam samym: właściwie zdiagnozowanie barier efektywności organizacji umożliwiło wytyczenie celów i działań, które w naszym poczuciu właściwie odpowiadają obecnym potrzebom naszego urzędu. Innymi atutami metody są łatwość jej zastosowania, brak konieczności posiadania skomplikowanych narzędzi do jej przeprowadzenia, łatwość jej aplikacji w stosunku do respondentów, a także czytelność podczas komunikacji z decydentami organizacji. Dużą zaletą

metody, w naszej ocenie, jest jej kompleksowość i możliwość uzyskania szerokiej wiedzy o organizacji.

Niewątpliwie ważną rolę w profesjonalnym przygotowaniu programu odegrała współpraca z zewnętrznymi ekspertami: dzięki ich wiedzy i doświadczeniu możliwe było stworzenie profesjonalnych ram dla sporządzenia programu opartego na nowoczesnych metodach, uwzględniających wykorzystanie zaawansowanych narzędzi badawczych. Jako ważny rezultat współpracy urzędu z zewnętrznymi konsultantami należy wskazać transfer wiedzy w zakresie znajomości i stosowania narzędzi badawczych służących diagnozie obszaru ZZL w organizacji. Dzięki poznaniu metody HPI i możliwości udziału w praktycznym wdrożeniu jej elementów podczas realizacji projektu, przyszła aplikacja tego narzędzia będzie możliwa do zastosowania samodzielnie przez pracowników urzędu.

Z perspektywy niedługiego czasu, jaki minął od opracowania *Programu Zarządzania Zasobami*

Ludzkimi w GIF, można niewątpliwie wskazać, że wykorzystanie metody HPI w diagnozowaniu obszaru zarządzania zasobami ludzkimi jest przykładem pozytywnego wdrożenia w urzędzie administracji publicznej nowoczesnych metod, wykorzystywanych w obszarze HR. Z naszego punktu widzenia wiedza, które działania są kluczowe i priorytetowe do podjęcia w celu efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi, stanowi niezwykle ważny krok do znalezienia najlepszej drogi i zastosowania właściwych rozwiązań w obszarze polityki zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

Przypis

¹Wydanie specjalne nr 2 „Przeglądu Służby Cywilnej” z sierpnia 2012 r., poświęcone standardom zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, s. 17–19;

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

□



Monitoring wdrożenia standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej w obszarze naboru i wprowadzenia do pracy



Michał Masłowski

Radca Szefa KPRM
w Wydziale Naboru w Służbie
Cywilnej oraz Kadr Wyższych
Stanowisk w Służbie Cywilnej
Departament Służby Cywilnej
KPRM

Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w obszarze naboru i wprowadzenia do pracy

Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w obszarze naboru i wprowadzenia do pracy stanowią III część załącznika do zarządzenia nr 3 Szefa Służby Cywilnej z dnia 30 maja 2012 r. w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej (dalej: *Standardy*). Standardy w tym obszarze ustanowione zostały w ściśle określonym celu, którym jest ukształtowanie procesu naboru w sposób gwarantujący zachowanie otwartości i konkurencyjności oraz prowadzący do zatrudnienia osób posiadających kwalifikacje umożliwiające najlepszą realizację powierzonych zadań, jak i sprawne organizowanie procesu wprowadzenia pracowników do pracy w urzędzie, aby umożliwić szybkie i efektywne rozpoczęcie wykonywania przez nich zadań.

Aby jednak ustanowienie standardów przyczyniło się do lepszej realizacji zasady otwartości i konkurencyjności naboru w służbie cywilnej niezbędne jest zbadanie, z jaką reakcją spotkały się one ze strony urzędów administracji rządowej. Poniżej przedstawione zostały wyniki monitoringu wdrożenia ww. standardów w 64 urzędach. Uzyskane w wyniku monitoringu informacje mają charakter deklaratoryjny. Aby móc rzetelnie zbadać wdrożenie standardów niezbędna jest więc wnikliwa analiza rzeczywistej sytuacji prawnej i faktycznej, istniejącej w danym urzędzie.

Określenie wewnętrznych procedur naboru

Zgodnie z cz. III ust. 1 *Standardów*, dyrektor generalny urzędu był zobowiązany w terminie 6 miesięcy od dnia wejścia w życie *Standardów* do określenia w urzędzie wewnętrznych procedur naboru do służby cywilnej albo dostosowania, o ile była taka konieczność, procedur obowiązujących w urzędzie.

Standard ten jest kluczowym standardem w obszarze naboru. Ujęty został w formie obowiązku

dyrektora generalnego urzędu. Określenie wewnętrznych procedur naboru, rozwijających przepisy ustawowe w zakresie toku postępowania naborowego, ma na celu uczynienie tego procesu maksymalnie przewidywalnym, przy jednoczesnym zagwarantowaniu jego przebiegu w sposób zgodny z ustawowymi regułami. Zarazem dzięki walorowi wewnętrznego dokumentu (najczęściej przybierającego formę zarządzenia lub polityki), procedury te stanowią wiążącą podstawę przeprowadzania naboru, eliminującą dowolność czy przypadkowość działań podejmowanych w jego trakcie.

Analiza uzyskanych z monitoringu informacji wskazuje, że we wszystkich urzędach zostały określone wewnętrzne procedury naboru do służby cywilnej.

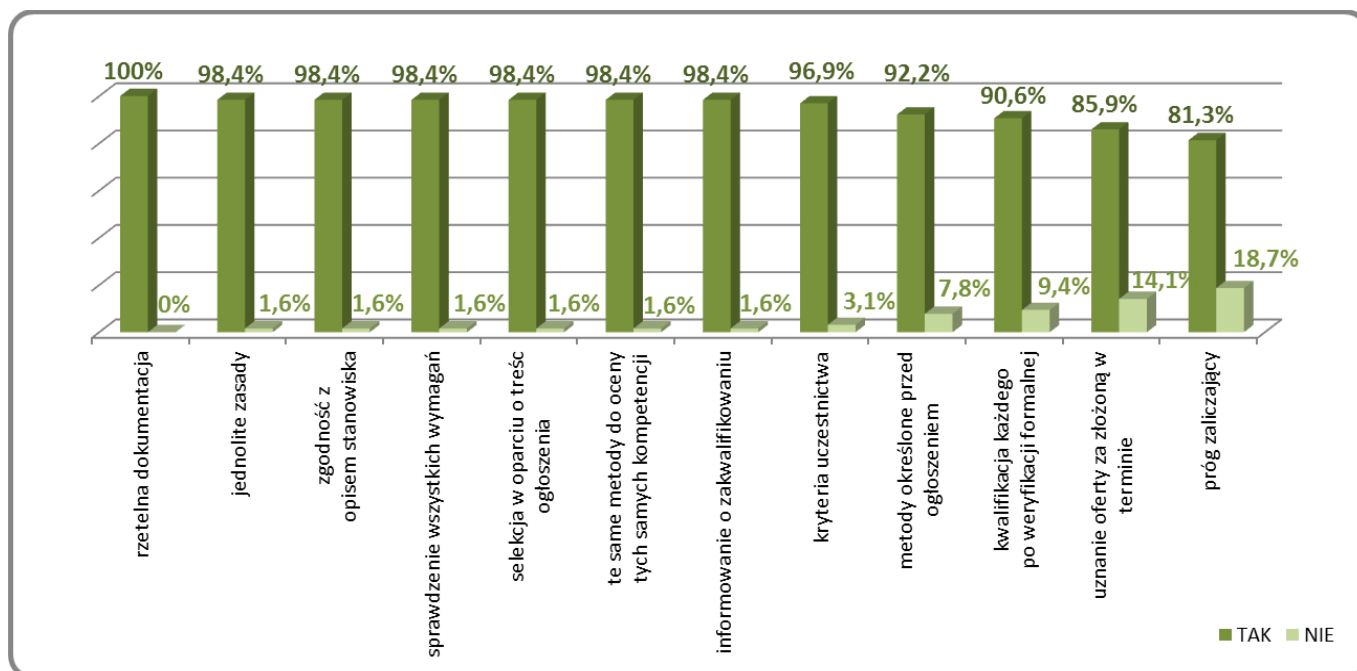
Omawiany standard nie ma charakteru samostanowienia. Koresponduje z nim bowiem 12 kolejnych standardów obligatoryjnych i dopiero spełnienie wszystkich z nich, tj. określenie wewnętrznych procedur naboru zapewniającej realizację 12 standardów (zagadnień), uznać należy za minimum wystarczające do ukształtowania procesu naboru w służbie cywilnej w zgodzie z zasadą otwartości i konkurencyjności naboru.

Uregulowanie w wewnętrznych procedurach naboru kwestii obligatoryjnych wskazanych w standardach

Kwestie wskazane w cz. III ust. 1 pkt 1–12 jako obligatoryjne do uregulowania w wewnętrznych procedurach naboru stwarzają proceduralne i materialne gwarancje zachowania otwartości i konkurencyjności naboru w służbie cywilnej. W połączeniu z podejściem członków korpusu służby cywilnej zaangażowanych bezpośrednio w przeprowadzanie naboru, reprezentującym zachowania i postawy zgodne z wytycznymi zawartymi w zarządzeniu „etycznym”¹, stanowią one odpowiednie warunki do przeprowadzenia naboru w sposób prawidłowy. Dążenie do zapewnienia takiego właśnie stanu uznane zostało za na tyle istotne, że zdecydowano się nadać obu rodzajom powinności charakter obowiązku prawnego.

Ankieta monitorująca zawierała 12 pytań stanowiących wierne powtórzenie treści cz. III ust. 1 pkt 1–12 *Standardów*. Urzędy odpowiadały na pytanie, czy obowiązujące w nich wewnętrzne procedury naboru regulują obligatoryjne kwestie wskazane w standardach.

Wykres 1. Odsetek urzędów, które uwzględniły bądź nie uwzględniły w wewnętrznych procedurach naboru kwestii obligatoryjnych wynikających ze *Standardów*



Kwestie obligatoryjne zostały uwzględnione w niektórych urzędach, co oznacza, że przedmiotowy standard nie został wdrożony w całości. Jedynie obowiązek zapewnienia odzwierciedlenia w dokumentacji z naboru wszystkich czynności i zdarzeń mających wpływ na przebieg naboru oraz jego wynik, w tym treści pytań lub zadań oraz kryteriów i ocen dokonanych w trakcie naboru (cz. III ust. 1 pkt 12) został zrealizowany we wszystkich urzędach.

W niemal wszystkich, bo w 63 urzędach (tj. w ponad 98 proc. urzędów), wewnętrzne procedury naboru regulują kwestie:

- zachowania jednolitych zasad dla wszystkich uczestników naboru, jasno określonych i przedstawionych do wiadomości wszystkim uczestnikom naboru (pkt 1),
- zgodności ogłoszenia o naborze z opisem stanowiska pracy (pkt 5),
- sprawdzania wszystkich wymagań niezbędnych oraz wymagań dodatkowych (pożądanych) wskazanych w ogłoszeniu o naborze, przy użyciu adekwatnych narzędzi umożliwiających obiektywne sprawdzenie spełnienia tych wymagań (pkt 8),
- przeprowadzania selekcji kandydatów tylko w oparciu o wymagania, które wynikają z treści ogłoszenia o naborze (pkt 9),
- stosowania w odniesieniu do wszystkich uczestników naboru pytań lub zadań nakierowanych na ocenę tych samych kompetencji w oparciu o tę samą technikę (metodę) selekcji, gwarantujących porównywalność otrzymanych wyników (pkt 10),

- informowania kandydatów, na równych zasadach, o zakwalifikowaniu do kolejnego etapu naboru oraz o metodach i technikach stosowanych na tym etapie (pkt 11).

Powyższe dane dają podstawę do umiarkowanej pozytywnej oceny wywiązania się przez dyrektorów generalnych urzędów z obowiązku zapewnienia w wewnętrznych procedurach naboru kwestii uznanych za obligatoryjne. Zarazem zauważyć można kumulację nieuregulowania kwestii obligatoryjnych w ramach kilku urzędów „przodujących”, co oznacza, że urzędem, w którym nie wdrożono którejs z ww. kwestii, nie jest zawsze ten sam urząd.

Przynajmniej na poziomie deklaratoryjnym i formalnoprawnym w zdecydowanej większości stworzone zostały warunki bezpośrednio przyczyniające się do przeprowadzenia i udokumentowania naboru w sposób zgodny z zasadą otwartości i konkurencyjności. Jednakże z uwagi na to, że kardynalne znaczenie w powyższym kontekście ma zapewnienie realizacji wszystkich obligatoryjnych kwestii, całościowa ocena ich wdrożenia nie może być tak pozytywna.

Najrzadziej uregulowaną w wewnętrznych procedurach naboru kwestią obligatoryjną – uwzględnioną jedynie w 52 urzędach, tj. w około 81 proc. urzędów – jest wskazanie progu zaliczającego badane kompetencje, który odpowiada poziomowi kompetencji niezbędnych do podjęcia pracy na danym stanowisku. Nieco częściej – w przypadku 55 urzędów, tj. w około 86 proc. urzędów – uwzględniono zasadę uznania oferty nadanej w terminie określonym w ogłoszeniu o naborze za ofertę złożoną w terminie w sytuacji, gdy w ogłoszeniu o naborze został wskazany minimalny termin wynikający z ustawy

o służbie cywilnej. Na wyższym poziomie ukształtował się odsetek urzędów, których procedury zapewniają udział każdego kandydata spełniającego wymagania formalne w kolejnym etapie naboru – 58 urzędów, tj. blisko 91 proc. oraz regulują określenie przed ogłoszeniem naboru metod i technik naboru oraz sposobu dokonywania ocen – 59 urzędów, tj. ponad 92 proc. urzędów.

Kategorią urzędów, w której największy odsetek urzędów uwzględnił obligatoryjne kwestie w wewnętrznych procedurach naboru – ponad 97 proc. – są urzędy wojewódzkie. W mniejszym stopniu – około 94 proc. – jest udział takich urzędów wśród ministerstw i urzędów centralnych.

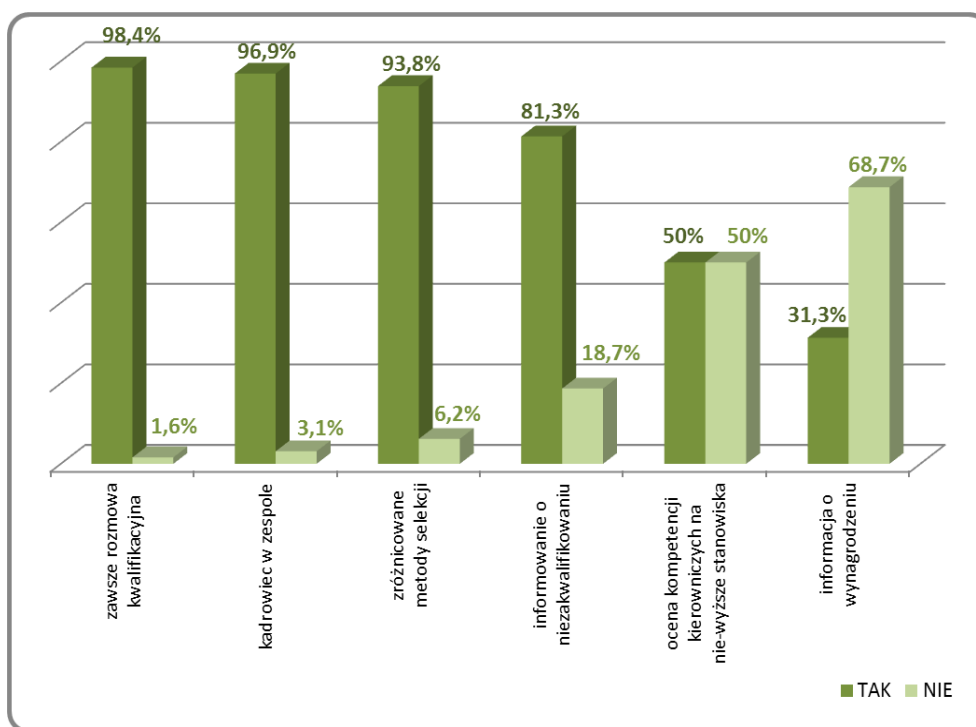
Warto zauważyć, że ogólny odsetek wdrożenia każdej z 12 kwestii jest wysoki (powyżej 80proc. dla pojedynczych urzędów). Jednakże nieuwzględnienie w wewnętrznych procedurach naboru obligatoryjnych kwestii może rodzić obawy, że nabór do służby cywilnej mógł zostać ukształtowany w sposób niezapewniający zachowanie zasady otwartości i konkurencyjności. Wniosek ten jest tym bardziej uprawniony, że wśród najrzadziej uwzględnianych

kwestii znalazł się rudymmentarny z punktu widzenia zapewnienia obiektywizmu postępowania obowiązek przesądzenia przed ogłoszeniem naboru o sposobie (metodach i technikach) dokonywania selekcji czy wskazania progu zaliczającego, umożliwiającego obiektywne stwierdzenie spełnienia wymagań poddanych ocenie.

Uregulowanie w wewnętrznych procedurach naboru fakultatywnych kwestii wskazanych w standardach

Ankieta monitorująca wdrożenie standardów zawierała także pytania odnoszące się do tego, czy określone w danym urzędzie wewnętrzne procedury naboru uwzględniają zalecane w standardach kwestie. Zagadnienia te nie warunkują zgodności przebiegu procesu naboru z zasadą otwartości i konkurencyjności w sposób tak bezpośreni, jaki przypisać należy kwestiom obligatoryjnym. Niemnie jednak ich wdrożenie uznane zostało za pożądane z uwagi na to, że mogą przyczynić się do zwiększenia efektywności naboru, rzetelniejszej oceny kandydatów lub lepszego postrzegania urzędu.

Wykres 2. Odsetek urzędów, które uwzględniły bądź nie uwzględniły w wewnętrznych procedurach naboru kwestii fakultatywnych, wynikających ze standardów



Nie występuje sytuacja, w której wszystkie fakultatywne kwestie zostałyby wprowadzone we wszystkich urzędach. Co więcej, żadna z sześciu zalecanych w standardach kwestii nie została uwzględniona we wszystkich urzędach. Natomiast niemal we wszystkich urzędach (z wyjątkiem tylko 1 urzędu), tj. w ponad 98 proc. urzędów, wewnętrzne procedury naboru przewidują przeprowadzanie rozmowy kwalifikacyjnej w każdym naborze, co należy ocenić jednoznacznie pozytywnie. Na porównywalnym po-

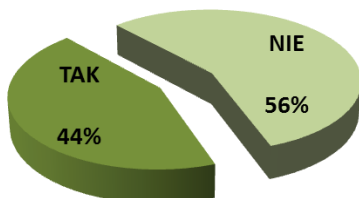
ziomie (wdrożenie w 62 urzędach, tj. w niemal 97 proc. urzędów) kształtuje się liczba urzędów, które przewidują udział w procesie naboru przedstawiciela komórki do spraw kadr. Zdecydowanie najrzadziej – jedynie w 20 urzędach, tj. w około 31 proc. urzędów – wewnętrzne procedury naboru przewidują umieszczanie w ogłoszeniu o naborze informacji o wysokości proponowanego wynagrodzenia zasadniczego. Połowa z ankietowanych urzędów uregulowała kwestie przeprowadzania badania kompetencji

kierowniczych w odniesieniu do kandydatów biorących udział w naborze na stanowiska niebędące wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej, na których występuje zarządzanie zespołem lub koordynowanie prac zespołu i wymagane jest posiadanie doświadczenia kierowniczego. Na jeszcze wyższym poziomie – ponad 81 proc., tj. w 52 urzędach – ukształtował się odsetek urzędów, które uregulowały kwestię informowania kandydatów, na równych zasadach, o niezakwalifikowaniu do kolejnego etapu naboru.

Podobnie jak w przypadku uwzględniania kwestii obligatoryjnych w wewnętrznych procedurach naboru, również w przypadku uwzględniania kwestii fakultatywnych największy odsetek – ponad 82 proc. całej grupy – wystąpił w urzędach wojewódzkich. Nieco niższy, bo wynoszący około 75 proc. – jest odsetek urzędów centralnych, które uwzględniły fakultatywne kwestie zalecane w standardach. Na najniższym poziomie – niewiele ponad 70 proc. – kształtuje się ten odsetek wśród ministerstw.

Jako pozytywny należy odnotować fakt niewystępowania sytuacji, w której choćby jedna z zalecanych kwestii nie została uwzględniona przez żaden urząd. Wyniki ankiet wskazują również, że niemal wszystkie urzędy w ramach wewnętrznych procedur naboru wprowadziły rozmowę kwalifikacyjną jako

Wykresy 3. Procent urzędów, które zamieściły informacje o wewnętrznych procedurach naboru na stronie internetowej



Z zaprezentowanych powyżej danych wynika, że nie wszystkie urzędy udostępniły wewnętrzne procedury naboru na swoich stronach internetowych. Zalecenie to nie zostało wdrożone przez nieco więcej niż połowę ankietowanych urzędów (36 z 64 urzędów). Jednocześnie jedynie połowa z 64 ankietowanych urzędów zamieściła na swojej stronie internetowej informacje przydatne z punktu widzenia kandydata, wyjaśniające lub uzupełniające informacje zawarte w wewnętrznych procedurach naboru.

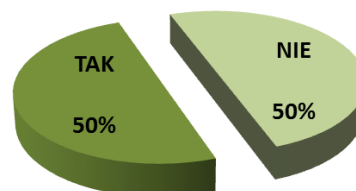
Poziom wdrożenia omawianych standardów oscyluje w granicach 50 proc.. W żadnej z kategorii urzędów w przypadku udostępniania na stronie internetowej wewnętrznych procedur naboru nie został osiągnięty stu procentowy wynik wdrożenia (tj. dla wszystkich należących do niej urzędów). Nie występuje także kategoria urzędów, w której wszystkie urzędy zamieściły informacje przydatne z punktu widzenia kandydata, wyjaśniające lub uzupełniające

obowiązkowy element do przeprowadzania w każdym naborze oraz zapewniły pracownikowi komórki kadrowej udziału w procesie naboru. Natomiast urzędy zdecydowanie niechętnie ujawniają w ogłoszeniach o naborach proponowaną wysokość wynagrodzenia zasadniczego, a tylko połowa z nich przewiduje przeprowadzanie badania kompetencji kierowniczych w naborach na stanowiska niebędące wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej, na których kompetencje te są pożądane.

Udostępnienie wewnętrznych procedur naboru oraz innych przydatnych informacji na stronie internetowej urzędu

W myśl cz. III ust. 3 *Standardów* zaleca się, aby wewnętrzne procedury naboru zostały udostępnione na stronie internetowej urzędu. Zarazem rekomenduje się, aby na tejże stronie zamieszczone zostały także inne informacje przydatne z punktu widzenia kandydatów, wyjaśniające lub uzupełniające informacje zawarte w wewnętrznych procedurach naboru. W zakresie powyższych standardów ankietę monitorująca miała więc na celu pozyskanie wiedzy, czy ww. informacje zostały udostępnione na internetowych stronach urzędów (wyniki ankiety – wykresy 3 i 4).

Wykres 4. Procent urzędów, które zamieściły inne przydatne informacje na swoich stronach internetowych



informacje zawarte w wewnętrznych procedurach naboru.

Określenie zasad organizacji służby przygotowawczej

Zgodnie z cz. III pkt 4 *Standardów*, dyrektor generalny urzędu w terminie 6 miesięcy **zobowiązany był** określić zasady organizacji służby przygotowawczej w urzędzie, o ile dotychczas nie wprowadzono takiego dokumentu. Standard ten otwiera grupę standardów poświęconych wprowadzeniu pracownika do pracy.

Pytanie zawarte w ankiecie monitorującej miało na celu sprawdzenie, które urzędy wywiązały się z tego obowiązku. Nie pytano o to, jakie zasady organizacji służby przygotowawczej zostały określone, jak i o to, czy zostały one określone w terminie przewidzianym w zarządzeniu.

Przeprowadzanie służby przygotowawczej jest jednym z obowiązków ustawowych i mieści się w ramach procedur związanych z dokonywaniem pierwszej oceny w służbie cywilnej. W związku z tym bardzo istotne jest, aby w urzędzie obowiązywały konkretne, przejrzyste i jednolite dla wszystkich pracowników zasady określające sposób organizacji i przebiegu służby przygotowawczej. Względy te przesądziły o ustanowieniu tego standardu jako obowiązkowego.

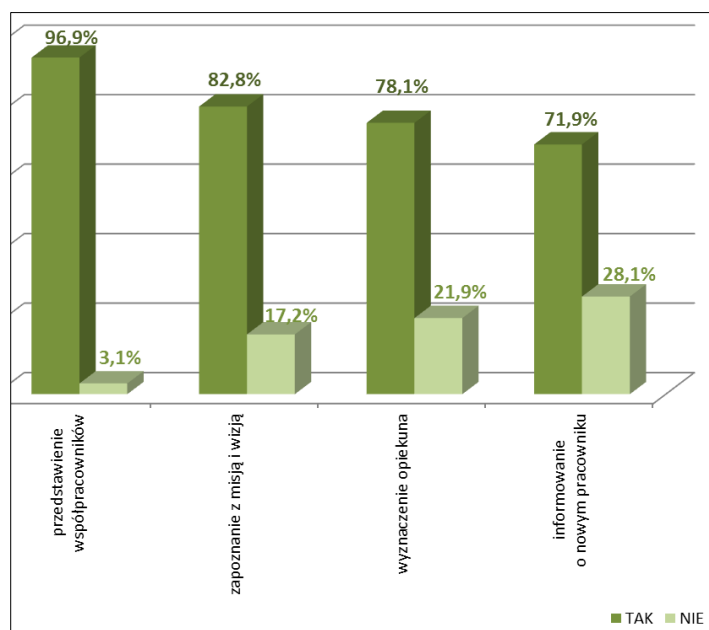
Analiza informacji przekazanych w odpowiedzi na ankietę monitorującą pokazuje, że niemal wszystkie urzędy (poza jednym ministerstwem) wdrożyły zasady organizacji służby przygotowawczej w urzędzie. Wynik ten ocenić należy jako pozytywny.

Wybrane praktyki w zakresie wprowadzenia pracownika do pracy

Zagadnienia z tego zakresu stanowią drugą część zagadnień związanych z wprowadzeniem pracownika do pracy. W tym obszarze *Standardy* (cz. III ust. 5) formułują 4 zalecane działania.

Ankieta monitorującą zawierała pytania o to, czy w urzędach praktykuje się działania wskazane w Standardach. Ponadto w ankiecie poproszono o wskazanie innych, niewymienionych w standardach, praktyk stosowanych przez urzędy w zakresie wprowadzenia pracownika do pracy.

Wykres 5. Wyniki ankiety



Z analizy danych wynika, że nie we wszystkich urzędach praktykuje się zalecane w standardach działania w zakresie wprowadzenia pracowników do pracy. Poszczególne działania są w różnym stopniu praktykowane przez urzędy. Zdecydowanie większości urzędów – aż 62 z 64 (tj. blisko 97 proc.) – praktykuje przedstawienie nowemu pracownikowi współpracowników oraz zapoznanie go z działalnością i zadaniami komórki organizacyjnej. Około 80

proc. ankietowanych urzędów (tj. 53 urzędy) zapoznaje nowych pracowników z misją i głównymi celami urzędu, a także wyznacza osoby odpowiedzialne za proces adaptacji nowego pracownika w początkowym okresie jego pracy. Zdecydowanie najrzadziej – jedynie w 46 urzędach (niemal 72 proc.) – praktykuje się informowanie pracowników danej komórki organizacyjnej lub całego urzędu o zatrudnieniu nowej osoby w urzędzie (na przykład poprzez komunikat w intranecie lub e-mail).

Warto podkreślić, że praktykę przedstawienia nowemu pracownikowi współpracowników oraz zapoznawania go z działalnością i zadaniami komórki organizacyjnej wprowadziły wszystkie urzędy wojewódzkie (jest to jedyna kategoria urzędów, w której działania tego rodzaju dotyczą wszystkich należących do niej urzędów).

Z analizy danych wynika, że zalecane w standardach działania w zakresie wprowadzenia pracowników do pracy spotkały się z dość dobrym przyjęciem ze strony urzędów, mimo iż żadne z nich nie jest praktykowane we wszystkich urzędach. Świadczy o tym wynik na poziomie wyższym niż 70proc. dla działania, które praktykowane jest najrzadziej. Poza tym nie występuje też sytuacja, w której choćby jedno z zalecanych działań nie było podejmowane przez urzędy.

Urzędami, w których w największym stopniu praktykuje się zalecane działania w zakresie wprowadzenia pracowników do pracy – ponad 92 proc. – są urzędy wojewódzkie. Nieco niżej i w porównywalny sposób rozłożyły się wyniki w urzędach centralnych i ministerstwach (około 80proc.).

Spośród wskazanych przez urzędy innych ciekawych praktyk z zakresu wprowadzania pracowników do pracy wymienić należy:

- opracowanie i wdrożenie poradnika zawierającego podstawowe informacje o urzędzie i jego funkcjonowaniu (poradnik adaptacyjny),
- prowadzenie szkoleń adaptacyjnych,
- uwzględnienie podstawowych informacji o urzędzie i jego funkcjonowaniu w programie służby przygotowawczej.

Najczęstszą praktyką w omawianym obszarze jest udostępnienie poradnika dla nowo zatrudnionych pracowników.

Konkluzje

Podsumowując wyniki monitoringu w zakresie obszaru „Nabór i wprowadzenie do pracy” można stwierdzić, że wszystkie urzędy wdrożyły wewnętrzne procedury naboru do służby cywilnej.

Więcej trudności sprawiło urzędom ukształtowanie treści ww. procedur w sposób gwarantujący zachowanie otwartości i konkurencyjności naboru. W relatywnie dużym stopniu wdrożono istotne kwestie obligatoryjne, o których mowa w cz. III ust. 1 pkt 4–5 i 8–11 *Standardów*. Jednakże należy zwrócić uwagę na fakt, że kwestie bezpośrednio zmierzające do zapewnienia obiektywizmu w pro-

cesie selekcji zostały w najmniejszym stopniu uwzględnione w wewnętrznych procedurach naboru (dotyczy to kwestii, o których mowa w cz. III ust. 1 pkt 1, 3 i 6). Taka sytuacja może rodzić obawę, że proces naboru w urzędach, które nie zapewniły realizacji ww. kwestii, przebiega w sposób nieobiektywny i uznaniowy, przez to tracąc charakter konkurencyjności.

Uwzględnienie w więcej niż 80 proc. urzędów czterech z sześciu zalecanych kwestii fakultatywnych daje podstawę by sądzić, że urzędy zasadniczo są otwarte na wdrożenie rozwiązań sprzyjających, ale niewarunkujących prawidłowego przeprowadzenia naboru. Należy jednak podkreślić, że wdrożenie rozwiązań wspierających otwartość i konkurencyjność naboru nie może być postrzegane jako zrekompensowanie niewdrożenia kwestii zasadniczych (obligatoryjnych) dla zachowania ww. charakteru naboru w służbie cywilnej.

Istnieje prawdopodobieństwo, że nieuwzględnienie we wszystkich urzędach wszystkich obligatoryjnych kwestii wynikających z zarządzenia, jak również niepełne uwzględnienie kwestii zalecanych, może być jednym z powodów względnie dużej liczby

urzędów, które nie udostępniają swych procedur na stronach internetowych. Natomiast udostępnianie na stronie internetowej urzędów innych informacji przydatnych dla kandydatów jedynie przez około połowę urzędów może wskazywać na ogólną tendencję do braku wychodzenia naprzeciw oczekiwaniom kandydatów.

Wysoce zadowalający jest wynik w zakresie wdrożenia drugiego obligatoryjnego standardu określonego w tym obszarze, a mianowicie określenia w urzędzie zasad organizacji służby przygotowawczej. Tylko jeden spośród 64 urzędów nie zrealizował tego obowiązku.

Dość powszechne stosowanie zalecanych w zarządzeniu praktyk dotyczących wprowadzenia pracowników do pracy (powyżej 71 proc. urzędów) pozwala przyjąć, że proces ten – tak istotny dla nowo zatrudnionego pracownika – przebiega w sposób sprzyjający efektywnemu wdrożeniu do pracy. Dodatkowo warto wskazać na stosowanie (powyżej 30 proc. urzędów) innych, niewymienionych w zarządzeniu, praktyk w tym zakresie, choć ich stosowanie nie jest tak powszechne jak praktyk zalecanych.



Patronat Mentorski i Staż Kierowniczy w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych

Marta Nalazek, Tomasz Dębski

Wydział Zarządzania Zasobami Ludzkimi,
Biuro Kadr, Szkolenia i Organizacji MSW

Katarzyna Łopatka

Wydział Ewidencji Ludności i Dowodów Osobistych,
Departament Spraw Obywatelskich MSW

Joanna Długołęcka

Zespół ds. Współpracy Dwustronnej i Wielostronnej,
Departament Współpracy Międzynarodowej
i Funduszy Europejskich MSW

W 2012 r. w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych zostały wdrożone nowe rozwiązania, które usprawniły zarządzanie zasobami ludzkimi, w tym programy pn. Patronat Mentorski i Staż Kierowniczy. Źródłem wprowadzenia zmian było zarządzenie Szefa Służby Cywilnej z dnia 30 maja 2012 r. w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej.

Patronat Mentorski

W myśl zarządzenia Szefa Służby Cywilnej, w ramach zaleceń dotyczących wprowadzenia do pracy nowego pracownika wskazano propozycję wyznaczenia osoby odpowiedzialnej za proces jego adaptacji w początkowym okresie pracy. Do sprawnego wdrożenia tego rozwiązania przyczyniło się przeprowadzenie w 2012 r. corocznego, wewnętrznego konkursu na usprawnienie pracy w urzędzie, ogłoszonego przez dyrektora generalnego MSW. Jednym z najwyższej ocenionych projektów, wdrożonym następnie do realizacji, był „Patronat Mentorski”, przewidujący pomoc dla nowo przyjętego pracownika poprzez wyznaczenie dla niego indywidualnego patrona. Według projektu, wyznaczony opiekun przez ściśle określony czas czuwa nad adaptacją nowego pracownika urzędu, a także zapoznaje go z głównymi celami i misją MSW.

Wdrażanie Patronatu Mentorskiego rozpoczęto w drugiej połowie 2012 r. W pełnym zakresie realizacja programu prowadzona jest w MSW od marca 2013 r. Obecnie patronatem objętych jest 17 osób.

Patronat Mentorski adresowany jest do nowo zatrudnionych w ministerstwie pracowników oraz osób przeniesionych do pracy w urzędzie w ramach służby cywilnej. Głównym założeniem programu jest pomoc nowemu pracownikowi w jak najsprawniejszej adaptacji oraz wprowadzenie go w obowiązki w danej komórce organizacyjnej urzędu.

W celu usystematyzowania podmiotów programu wprowadzono określenia adepta i patrona. Adept to nowy pracownik danego departamentu lub biura, zatrudniony na stanowisku od podreferendarza do głównego specjalisty. Patron to osoba sprawująca

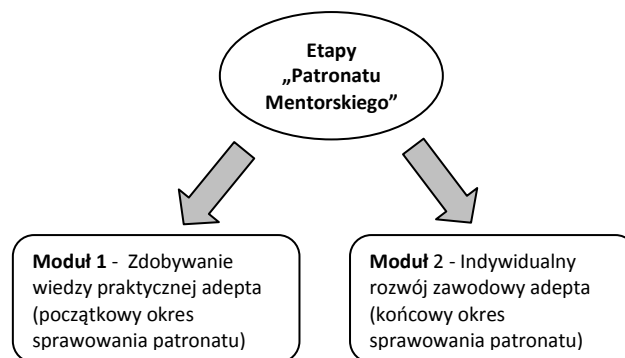
patronat, pracująca na podobnym co adept stanowisku w tej samej komórce organizacyjnej i posiadająca umiejętność i chęć dzielenia się wiedzą. Patron powinien mieć przynajmniej dwuletnie doświadczenie w pracy w danej komórce. Nie może być nim bezpośredni przełożony nowego pracownika.

Program adresowany jest do wszystkich nowych pracowników, niezależnie od dotychczasowych ich doświadczeń. W celu jak najlepszego dostosowania programu do ich potrzeb nowi pracownicy zostają objęci jednym z trzech rodzajów patronatu:

- obligatoryjnym – trwającym 12 miesięcy, dla nowych pracowników MSW bez doświadczenia w administracji publicznej lub posiadających doświadczenie krótsze niż 2 lata pracy,
- obligatoryjnym zaawansowanym, trwającym 6 miesięcy, dla nowych pracowników MSW posiadających co najmniej 2-letnie doświadczenie w administracji publicznej bądź
- fakultatywnym – dla pracowników przenoszących się z innego departamentu lub rozpoczynających pracę w MSW w wyniku przeniesienia w służbie cywilnej. Czas trwania patronatu nie przekracza 6 miesięcy.

Istotnym wyzwaniem była diagnoza problemów, jakie stają przed nowym pracownikiem i stworzenie ogólnego programu zapoznawczego, dostosowanego do potrzeb wszystkich uczestników przedsięwzięcia. W tym celu okres trwania patronatu podzielono na dwa etapy: 1) zdobywanie wiedzy praktycznej przez adepta oraz 2) dalszy, indywidualny rozwój zawodowy adepta. Obydwa etapy płynnie przechodzą jeden w drugi i częściowo się na siebie nakładają (rys. 1.).

Rys. 1. Etapy zdobywania wiedzy przez adepta



W ramach pierwszego modułu patron dba o właściwe przygotowanie adepta do egzaminu ze służby przygotowawczej, zapoznaje go z zasadami funkcjonowania MSW oraz przekazuje mu praktyczne informacje (np. dotyczące regulaminu, statutu, jednostek podległych, struktury, topografii budynku,

wzorów korespondencji służbowej itp.). Przeprowadza również indywidualne szkolenie z obsługi elektronicznego systemu obiegu dokumentów. Pod koniec roku kalendarzowego patron wraz z bezpośrednim przełożonym adeptem konstruuje dla niego indywidualny program rozwoju zawodowego, zgodnie z *Polityką podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników MSW*.

W ramach drugiego modułu patron aktywnie pomaga adeptowi w procesie samokształcenia i uzupełniania luk kompetencyjnych. Może zaproponować adeptowi lekturę dodatkowych publikacji naukowych, uczestnictwo w ogólnodostępnych wykładach, skorzystanie z e-learningu, szkoleń.

Bardzo ważne jest, aby wzajemne relacje pomiędzy patronem i adeptem miały charakter partnerski. Rolą patrona jest wspieranie adepta w zadaniach związanych z wykonywaną przez niego pracą, co oznacza, że patron nigdy nie powinien zlecać adeptowi własnych zadań do wykonania.

Z kolei od adepta wymagane jest aktywne uczestnictwo w patronacie, to znaczy, że ze wszelkimi pytaniami i wątpliwościami zwraca się do patrona, a także konsultuje z nim wszelkie sprawy merytoryczne, począwszy od konstrukcji dokumentu, skończywszy na propozycji rozwiązań zleconych spraw. Po okresie wdrożenia adept informuje patrona o swoich potrzebach rozwoju zawodowego oraz korzysta z sugestii patrona w tym zakresie.

W ramach pomocy dydaktycznej dla nowych patronów stworzony został „Poradnik patrona”, który stanowi zbiór praktycznych porad w przedmiotowym zakresie.

Przy tworzeniu programu Patronatu Mentorskiego w MSW wykorzystano doświadczenia Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, zdobyte podczas wprowadzania mentoringu dla słuchaczy KSAP. Adepti Krajowej Szkoły podczas kształcenia objęci są opieką doświadczonych pracowników administracji publicznej, którzy m.in. wskazują słuchaczom możliwe drogi rozwoju zawodowego w administracji publicznej.

Za realizację programu odpowiada trzyosobowy zespół, w skład którego wchodzi przedstawiciele trzech różnych komórek organizacyjnych ministerstwa. Jeśli program się powiedzie, będzie zadaniem realizowanym przez komórkę ds. kadr i szkoleń MSW.

Zespół na bieżąco ocenia funkcjonowanie programu za pomocą specjalnie stworzonych ankiet ewaluacyjnych, wypełnianych przez patronów i adeptów. Założono, że o skuteczności programu będą świadczyć z jednej strony subiektywne odczucia adepta i patrona, z drugiej natomiast obiektywna, dokonana przez przełożonego ocena tempa wdrażania się do pracy nowego pracownika. Ankiety mają na celu ewaluację każdego indywidualnego patronatu w trakcie jego trwania i po zakończeniu programu. Oceniane są nie tylko kompetencje patrona i stopień wypełniania przez niego obo-

wiązków, ale również wzajemne relacje między patronem i adeptem. Dzięki temu możliwa jest interwencja lub – w wyjątkowych sytuacjach – zmiana patrona.

Na podstawie dotychczas zebranych ankiet można stwierdzić, że adepci pozytywnie oceniają współpracę z patronami (między 5 a 6 punktów w skali 6-punktowej). Patroni natomiast uważają, że prowadzenie patronatu jest czasochłonne, ale możliwe do pogodzenia z powierzonymi im zadaniami oraz przydatne dla obu stron.

Staż Kierowniczy

Wśród zaleceń Szefa Służby Cywilnej wymienionych w zarządzeniu wskazano na możliwość opracowania programu wdrożeniowego dla osób rozpoczynających kierowanie pracownikami, czyli tzw. początkujących menadżerów. W celu realizacji tego zadania zapoczątkowano program Stażu Kierowniczego. Podstawowym założeniem programu jest pomoc początkującym kierownikom w objęciu przez nich nowych funkcji. Dzięki realizacji programu początkujący kierownicy mogą znacznie sprawniej i efektywniej zdobywać informacje niezbędne do prawidłowego wykonywania nowych obowiązków.

Staż Kierowniczy jest programem edukacyjnym, obejmującym okres do jednego miesiąca, adresowanym do pracowników Ministerstwa Spraw Wewnętrznych, którym po raz pierwszy powierzono funkcje kierownicze w ramach awansu wewnętrznego lub rekrutacji zewnętrznej. Głównym celem programu jest pomoc nowym kierownikom w sprawnym oraz prawidłowym poznaniu zagadnień związanych z obszarem zarządzania zasobami ludzkimi i materialnymi (rekrutacja, ocena pracownika, szkolenia, finanse, zamówienia publiczne, kontrola zarządcza).

Do odbycia stażu kierowniczego zobowiązane są osoby, które po raz pierwszy obejmują stanowiska:

- koordynatora zespołu,
- kierownika i zastępcy kierownika kancelarii tajnej,
- naczelnika,
- głównego księgowego,
- zastępcy dyrektora,
- dyrektora.

Osoba obejmująca funkcję kierowniczą staje się odpowiedzialna za rozwój, motywowanie oraz ocenę podległych jej pracowników. Dlatego też sprawne wprowadzenie takiego pracownika w nowe obowiązki ma pomóc w kompleksowym i efektywnym zarządzaniu zespołem.

Staż kierowniczy przewidziany jest dla wszystkich pracowników, którzy po raz pierwszy obejmują stanowisko kierownicze. Z programu może jednak skorzystać każda osoba pełniąca funkcje kierownicze, która nie została objęta tym obowiązkiem.

Każdy z nowych kierowników powinien odbyć staż niezwłocznie po objęciu stanowiska lub – jeżeli jest

taka możliwość – jeszcze przed rozpoczęciem pełnienia nowych obowiązków. Istnieje jednak możliwość częściowego lub całkowitego zwolnienia pracownika z obowiązku odbycia stażu, na wniosek bezpośredniego przełożonego nowego kierownika. Warunkiem koniecznym jest pozytywna ocena dyrektora generalnego MSW w odniesieniu do wiedzy pracownika z zakresu działalności ministerstwa.

W Ministerstwie Spraw Wewnętrznych komórką odpowiedzialną za rozpoczęcie i koordynację stażu kierowniczego jest Wydział Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Biurze Kadr, Szkolenia i Organizacji. Do obowiązku pracowników koordynujących realizację programu należy zapewnienie sprawnego przebiegu stażu poprzez:

- zidentyfikowanie pracowników MSW obejmujących po raz pierwszy funkcje kierownicze,
- zainicjowanie stażu kierowniczego,
- organizację spotkań w wyznaczonych siedmiu komórkach organizacyjnych MSW, w celu zdobycia kompleksowej wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i materialnymi, jak i nt. obowiązków wynikających z objęcia nowej funkcji,
- weryfikację i dokumentację przebiegu stażu na podstawie specjalnie stworzonego w tym celu narzędzia – *Karty stażu*, która po ukończeniu programu zostaje przekazana dyrektorowi generalnemu MSW (wzór karty stażu obok).

Na uwagę zasługuje także drugie narzędzie stworzone z myślą o osobach pełniących funkcje kierownicze, umożliwiające dywersyfikację wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, tj. „Poradnik szefa”. Stanowi on zbiór praktycznych informacji na temat obowiązków wynikających z bezpośredniej relacji pracownik – przełożony. Opracowany w 2013 r. poradnik zawiera między innymi informacje na temat tworzenia i aktualizowania formularzy indywidualnego programu rozwoju zawodowego, oceny okresowej, motywowania, systemu elastycznego czasu pracy¹ oraz dbałości o właściwą atmosferę w miejscu pracy.

„Poradnik szefa” jest na bieżąco aktualizowany oraz rozpowszechniany za pomocą strony intranetowej MSW. Stanowi realizację kolejnego zalecenia wskazanego w zarządzeniu Szefa Służby Cywilnej w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi.

Od czasu rozpoczęcia Stażu Kierowniczego w MSW w połowie lipca 2012 r., programem zostały objęte stanowiska:

- naczelnika – 57 proc.,
- koordynatora – 29 proc.,
- zastępcy dyrektora – 14 proc.

Korzyści zaobserwowane po wprowadzeniu Stażu Kierowniczego w MSW to:

- wzrost poziomu komunikacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi,
- zwiększenie wiedzy kierowników z zakresu pełnionych obowiązków poprzez jej dywersyfikację,
- wzrost dbałości o podległych pracowników w zakresie realizacji procesów kadrowych,
- zwiększenie efektywności i jakości pracy,
- usprawnienie obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w MSW.

Rys. 2. Wzór karty stażu kierowniczego w MSW

KARTA STAŻU KIEROWNICZEGO w MSW

Kieruję Panią/Pana

Stanowisko

w Departamencie/Biurze:

do odbycia Stażu Kierowniczego w następujących komórkach organizacyjnych:

Lp.	Nazwa komórki	Kontakt do osoby przeprowadzającej staż w danej komórce	Czas trwania stażu (liczba spotkań)	Potwierdzenie odbycia stażu (pieczętka i podpis osoby upoważnionej)
1.	Stanowisko ds. Kontroli Zarządczej (BM)			
2.	Wydział Skarg i Wniosków (DKSIW)			
3.	Wydział Szkolenia i Rozwoju Zawodowego (BKSiO)			
4.	Wydział Organizacyjny (BKSiO)			
5.	Wydział Finansowy (BAF)			
6.	Wydział do Spraw Zamówień Publicznych (BAF)			
7.	Wydział Informatyki i Łączności (BAF)			

Dyrektor Generalny
Ministerstwa Spraw Wewnętrznych

Przedstawione programy stanowią innowacyjne rozwiązania, które w znacznej mierze przyczyniają się do usprawnienia obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w MSW. Doświadczenie zdobywane z każdym kolejnym miesiącem funkcjonowania programów znacząco wpływa na ich jakość i efektywność.

Przypis

¹Wprowadzony na podstawie zarządzenia Dyrektora Generalnego MSW system rozliczenia czasu pracy, którego celem jest ułatwienie pracownikom pogodzenia życia osobistego i zawodowego. Termin *elastyczny czas pracy* oznacza, że pracownicy mogą w porozumieniu z bezpośrednim przełożonym ustalać swoje godziny pracy, to znaczy godzinę przyjscia do pracy, wyjścia.

W MSW systemem elastycznego czasu pracy nie zostały objęte osoby zajmujące wyższe stanowiska w służbie cywilnej, główny księgowy oraz osoby, których czas pracy regulowany jest odrębnymi przepisami (np. pracujące w systemie wielozmianowym).



Monitoring wdrożenia standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej w obszarze motywowania

Joanna Kulesza

Radca Szefa KPRM w Wydziale Systemu
Wynagradzania i Finansowania Służby Cywilnej

Joanna Skrzyńska

Radca Szefa KPRM w Wydziale Systemów
i Narzędzi Zarządzania Kadrami Służby Cywilnej

Elwira Karczmarska

Główny Specjalista w Wydziale Systemu
Wynagradzania i Finansowania Służby Cywilnej

Standardy w obszarze motywowania

Zgodnie z zarządzeniem nr 3 Szefa Służby Cywilnej w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, standardy w obszarze motywowania określone zostały w celu budowania zaangażowania pracowników w pracę na rzecz urzędu i wykonywania zadań. Standardy określone w tym obszarze dotyczą m.in. wynagrodzenia zasadniczego, zasad oraz kryteriów przyznawania nagród w urzędzie, a także pozafinansowych form motywowania pracowników w postaci systemu bieżącej informacji zwrotnej, godzenia obowiązków zawodowych z życiem prywatnym i rodzinnym oraz innymi niematerialnymi narzędziami motywacyjnymi. W odniesieniu do wynagrodzenia zasadniczego sformułowane zostały obligatoryjne wytyczne do uwzględniania przez dyrektora generalnego urzędu przy ustalaniu poziomu wynagrodzenia zasadniczego członka korpusu służby cywilnej. W odniesieniu do nagród sformułowano w zarządzeniu zalecenie dotyczące określenia przez dyrektora generalnego urzędu zasad oraz kryteriów przyznawania nagród, wskazując jednocześnie katalog wytycznych zalecanych do uwzględnienia. W odniesieniu do systemu bieżącej informacji zwrotnej wskazano konieczność jego wprowadzenia (standard obligatoryjny), bez określenia czasu na jego wdrożenie ani formalnych rozwiązań na dokonywanie bieżącej oceny sposobu realizacji zadań przez pracowników (w tym formy czy częstotliwości).

Wynagrodzenie zasadnicze

Wynagrodzenie zasadnicze przewidziane dla zajmowanego stanowiska pracy ustala się, zgodnie z art. 87 ust. 1 ustawy o służbie cywilnej, z zastosowaniem mnożnika kwoty bazowej, której wysokość ustaloną według odrębnych zasad określa ustawa budżetowa. Wykaz stanowisk urzędniczych w służbie cywilnej z podziałem na grupy stanowisk oraz przedziały mnożników określające minimalne i maksymalne wartości mnożników, które mogą być

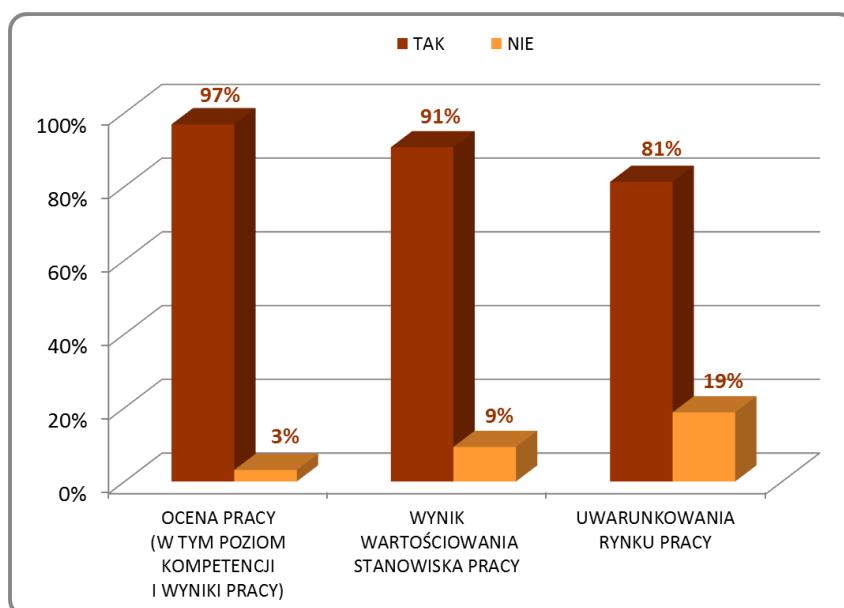
zastosowane do ustalenia wysokości wynagrodzenia zasadniczego na stanowisku należącym do danej grupy stanowisk w służbie cywilnej, określone zostały w załącznikach nr 1 i 2 do rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 9 grudnia 2009 r. w sprawie określenia stanowisk urzędniczych (...). Zasady dotyczące ustalania wynagrodzenia zasadniczego członka korpusu służby cywilnej zostały doprecyzowane w ww. zarządzeniu Szefa Służby Cywilnej w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej (część IV *Motywowanie*, pkt 1). Przy ustalaniu poziomu wynagrodzenia zasadniczego członka korpusu służby cywilnej dyrektor generalny urzędu uwzględnia w szczególności:

- wynik wartościowania stanowiska pracy,
- ocenę pracy, w tym poziom kompetencji i wyniki pracy,
- uwarunkowania rynku pracy.

W trakcie przeprowadzonej przez Departament Służby Cywilnej ankiety monitorującej wdrożenie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, którą objęto 64 urzędy (ministerstwa, urzędy centralne i urzędy wojewódzkie), badano czy wskazane wyżej czynniki uwzględniane są przez dyrektorów generalnych urzędów przy ustalaniu poziomu wynagrodzenia zasadniczego. Nie analizowano natomiast mechanizmów wpływu tych czynników na poziom wynagrodzenia zasadniczego członka korpusu służby cywilnej.

Z analizy dokonanej na podstawie uzyskanych wyników ankiety monitorującej wynika, że w przeważającej większości dyrektorzy generalni urzędów uwzględniają wskazane w zarządzeniu czynniki do ustalenia poziomu wynagrodzenia zasadniczego członka korpusu służby cywilnej. Dane zaprezentowane na wykresie 1 wskazują, że zdecydowanie najczęściej (97 proc. ankietowanych urzędów) przy ustalaniu poziomu wynagrodzenia zasadniczego uwzględniana jest ocena pracy (w tym poziom kompetencji i wyniki pracy). Czynnikiem ten nie jest brany pod uwagę przy ustalaniu wynagrodzenia zasadniczego w 2 urzędach. Natomiast 6 urzędów nie uwzględnia przy ustalaniu poziomu wynagrodzenia zasadniczego wyniku wartościowania stanowiska pracy, a aż 12 urzędów nie uwzględnia uwarunkowań rynku pracy. Z dokonanej analizy wynika, że 4 urzędy nie uwzględniają aż dwóch spośród trzech obligatoryjnych czynników określonych w zarządzeniu do uwzględnienia przy ustalaniu poziomu wynagrodzenia zasadniczego członka korpusu służby cywilnej.

Wykres 1. Procentowy udział urzędów, w których przy ustalaniu poziomu wynagrodzenia zasadniczego członka korpusu służby cywilnej uwzględnia się każdy z trzech wymienionych czynników



Wskazane w zarządzeniu trzy czynniki, tj. wynik wartościowania stanowiska pracy, ocena pracy, w tym poziom kompetencji i wyniki pracy, oraz uwarunkowania rynku pracy są obligatoryjne do uwzględnienia przy ustalaniu poziomu wynagrodzenia zasadniczego członka korpusu służby cywilnej, ale nie stanowią katalogu zamkniętego, zatem zawarte w ankiecie monitorującej pytanie rozszerzono o możliwość wskazania również innych czynników, które dyrektor generalny urzędu uwzględni przy ustalaniu poziomu wynagrodzenia zasadniczego członka korpusu służby cywilnej. Spośród 64 urzędów, 25 wskazało również inne niż wymienione w zarządzeniu czynniki uwzględniane do ustalenia wynagrodzenia zasadniczego (w tym niektóre urzędy wskazały więcej niż jeden czynnik). Najwięcej urzędów (14) wskazało uwarunkowania (możliwości) budżetowe urzędu jako dodatkowy czynnik determinujący ustalenie wysokości wynagrodzenia zasadniczego członka korpusu służby cywilnej. Pozostałe wskazane dodatkowo czynniki wykazują dużą różnorodność, ale mają raczej jednostkowy charakter.

Z analizy wynika zatem, że w przeważającej większości dyrektorzy generalni urzędów uwzględniają wskazane w zarządzeniu czynniki do ustalenia poziomu wynagrodzenia zasadniczego członka korpusu służby cywilnej. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że czynniki te mają charakter obligatoryjny, co oznacza, że wartości docelowe dotyczące ich uwzględniania przy ustalaniu poziomu wynagrodzenia zasadniczego członka korpusu służby cywilnej powinny kształtować się na poziomie stu procent.

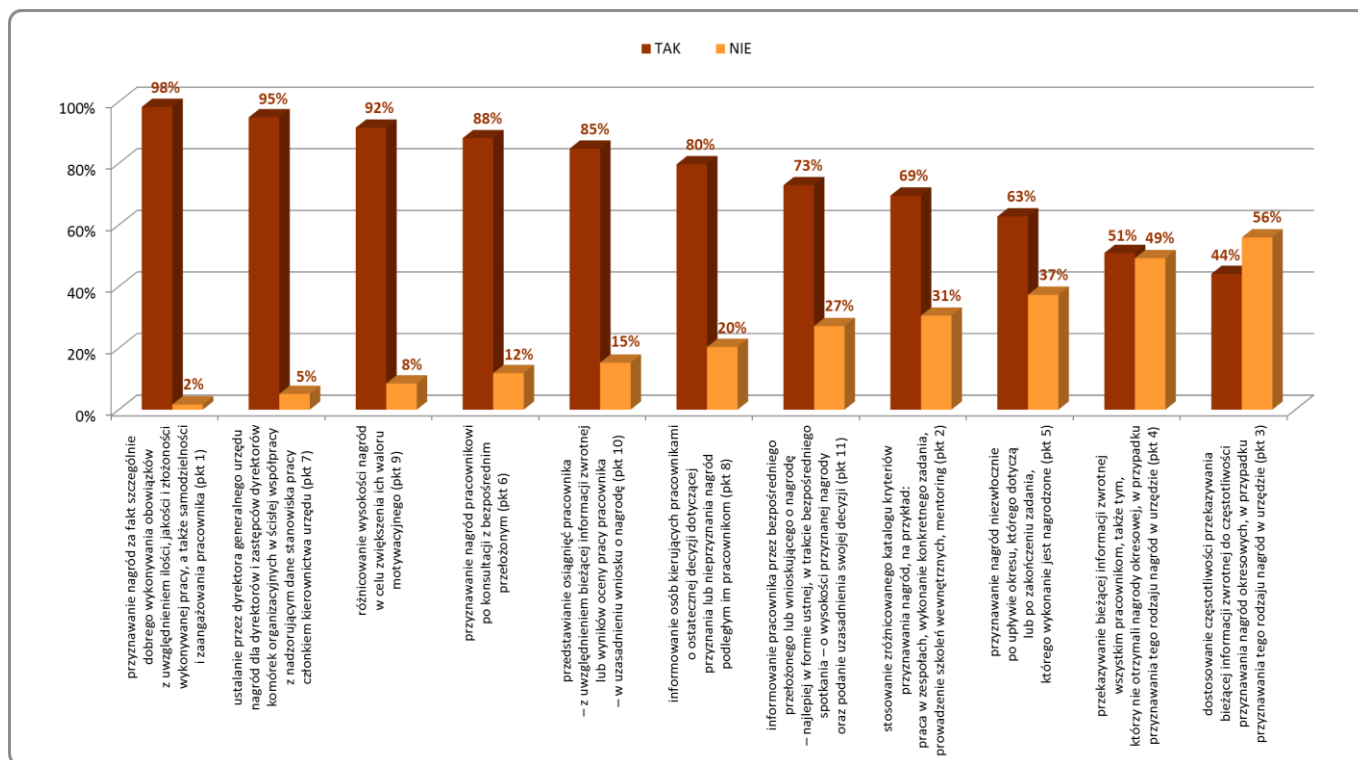
Podkreślić jednocześnie należy, że żaden ze wskazanych w zarządzeniu obligatoryjnych czynników nie powinien samodzielnie determinować wysokości wynagrodzenia, ale w powiązaniu z po-

zostałymi obligatoryjnymi czynnikami budować optymalne warunki ustalania wysokości indywidualnego wynagrodzenia zasadniczego członka korpusu służby cywilnej. Należy mieć również na uwadze fakt, że zarządzenie obliguje do stosowania przy ustalaniu poziomu wynagrodzenia zasadniczego w szczególności wskazanych w nim czynników. W związku z powyższym pracodawca może włączyć do tego katalogu również dodatkowe, nie wskazane w zarządzeniu czynniki, istotne przy ustalaniu wysokości wynagrodzenia zasadniczego np. ze względu na specyfikę danego urzędu czy poszczególnych stanowisk pracy.

Nagrody

Zgodnie z art. 93 ust. 1 ustawy o służbie cywilnej, członkom korpusu służby cywilnej za szczególne osiągnięcia w pracy zawodowej można przyznać nagrodę ze specjalnie utworzonego w tym celu funduszu nagród w służbie cywilnej. Ponieważ ustawa o służbie cywilnej w sposób ogólny określa kwestie nagradzania w służbie cywilnej, Szef Służby Cywilnej zaleca, aby dyrektor generalny urzędu określił zasady oraz kryteria przyznawania nagród w urzędzie. Przypomnieć należy, nawiązując ogólnie do problematyki motywowania, że tylko w sytuacjach, w których zasady nagradzania są znane i czytelne dla wszystkich pracowników oraz konsekwentnie stosowane przez pracodawcę, tworzone są warunki skutecznego motywowania i wykorzystania nagród jako narzędzia motywacyjnego. Rolę pomocniczą w tym zakresie spełniają niewątpliwie wewnętrzne regulacje pracodawcy dotyczące nagradzania, np. zarządzenia, decyzje, inne dokumenty formalne stosowane w urzędzie. Określenie zasad i kryteriów przyznawania nagród w urzędzie jest jednym z warunków budowania motywacyjnego systemu wynagrodzeń w służbie cywilnej.

Wykres 2. Procentowy udział urzędów, w których uwzględniono w zasadach oraz kryteriach przyznawania nagród określone w zarządzeniu poszczególne wytyczne w zakresie nagradzania

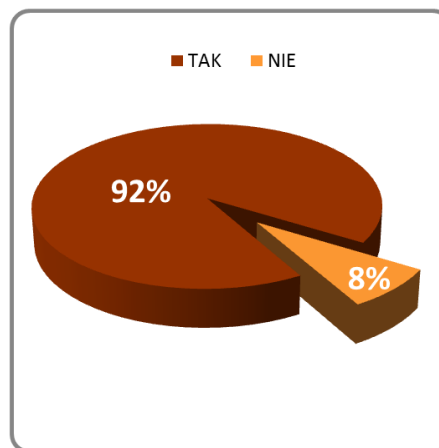


W zarządzeniu w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej określony został katalog wytycznych zalecanych do uwzględnienia przy określaniu zasad i kryteriów przyznawania nagród w urzędzie (część IV *Motywowanie*, pkt 6).

Pytania dotyczące tego zagadnienia, zawarte w ankiecie monitorującej wdrożenie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, miały na celu ustalenie liczby urzędów posiadających opracowane wewnętrzne zasady oraz kryteria przyznawania nagród w urzędzie, a także analizę opracowanych w urzędach zasad i kryteriów nagradzania w kontekście uwzględnienia w nich określonych w zarządzeniu wytycznych w zakresie nagradzania. Z dokonanej analizy wynika, że 92 proc. urzędów (tj. 59 z ogólnej liczby 64 ankietowanych urzędów) posiada opracowane zasady oraz kryteria przyznawania nagród w urzędzie. Biorąc pod uwagę, że określone w zarządzeniu opracowanie zasad i kryteriów przyznawania nagród ma charakter zalecenia, taki wynik należy ocenić bardzo pozytywnie. Należy jednak pamiętać, że kwestię ustalonych w urzędach zasad i kryteriów przyznawania nagród należy oceniać nie tylko ilościowo, ale również jakościowo, tj. w powiązaniu z aspektem dotyczącym uwzględnienia w tych regulacjach wytycznych zalecanych w zarządzeniu. Sama analiza ilościowa nie wskazuje bowiem ani na zakres merytoryczny przyjętych rozwiązań, ani też uwzględnienie w tych rozwiązaniach rekomendowanych wytycznych. Z analizy rozkładu wyników dla poszczególnych kategorii urzędów (ministerstwa, urzędy centralne, urzędy wojewódzkie) wynika, że

zasady oraz kryteria przyznawania nagród zostały opracowane w 59 spośród łącznej liczby 64 badanych urzędów, tj. w: 17 ministerstwach, 27 urzędach centralnych, 15 urzędach wojewódzkich. Natomiast tylko 5 urzędów z badanej grupy urzędów nie opracowało zasad oraz kryteriów przyznawania nagród.

Wykres 3. Procentowy udział urzędów, w których określono zasady oraz kryteria przyznawania nagród w ujęciu zbiorczym



Jak zaznaczono wyżej, pozytywnie oceniony wynik monitoringu w zakresie liczby urzędów, które opracowały zasady i kryteria przyznawania nagród, należy analizować nie tylko pod względem ilościowym, ale także jakościowym, tj. pod względem uwzględnienia w wewnętrznych regulacjach wytycznych zalecanych przez Szefa Służby Cywilnej. Z grupy urzędów uwzględnionych do analizy jakości-

ciowej wyłączone te urzędy, które nie opracowały zasad oraz kryteriów przyznawania nagród. Analiza ankiet wskazuje, że urzędy najczęściej uwzględniały zalecenie dotyczące przyznawania nagród za fakt szczególnie dobrego wykonywania obowiązków z uwzględnieniem ilości, jakości i złożoności wykonywanej pracy, a także samodzielności i zaangażowania (98 proc. urzędów). Na kolejnym miejscu znalazło się ustalanie przez dyrektora generalnego urzędu nagród dla dyrektorów i zastępców dyrektorów komórek organizacyjnych w ścisłej współpracy z nadzorującym dane stanowiska pracy członkiem kierownictwa urzędu (95 proc. urzędów). Urzędy uwzględniają również zalecenie dotyczące różnicowania poziomu nagród w celu zwiększenia ich waloru motywacyjnego (92 proc. urzędów) oraz przyznawania nagród pracownikowi po konsultacji z bezpośrednim przełożonym (88 proc. urzędów). Najrzadziej uwzględniano zalecenia dotyczące przekazywania bieżącej informacji zwrotnej wszystkim pracownikom, także tym, którzy nie otrzymali nagrody okresowej, w przypadku przyznawania tego rodzaju nagród w urzędzie (51 proc. urzędów), oraz zalecenie dotyczące dostosowania częstotliwości przekazywania bieżącej informacji zwrotnej do częstotliwości przyznawania nagród okresowych, w przypadku przyznawania tego rodzaju nagród w urzędzie (44 proc. urzędów). Wykres 2 przedstawia wyniki analizy jakościowej w zakresie uwzględnienia przez urzędy sformułowanych w zarządzeniu zaleceń do uwzględniania w opracowywanych w urzędach zasadach oraz kryteriach przyznawania nagród.

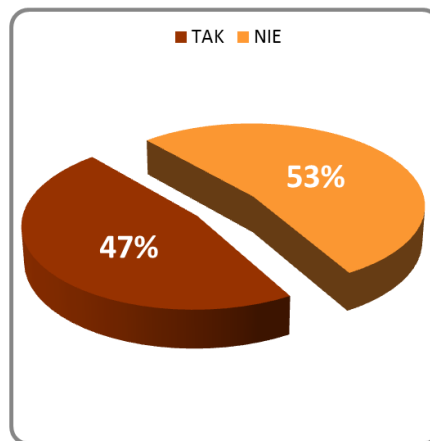
System bieżącej informacji zwrotnej

Bieżąca informacja zwrotna polega na regularnym informowaniu pracownika o ocenie stopnia spełnienia przez niego stawianych mu wymagań, osiąganych wyników i sposobu realizacji zadań. Informacja ta powinna być przekazywana pracownikowi przez bezpośredniego przełożonego w określonym cyklu (np. kwartalnym) i pełnić funkcję ewaluacyjną, informacyjną, rozwojową i motywacyjną, a także stanowić wsparcie przy podejmowaniu decyzji kadrowych.

Zawarte w ankiecie monitorującej pytanie miało na celu sprawdzenie, w ilu i w których urzędach został wprowadzony system bieżącej informacji zwrotnej, a także – w przypadku odpowiedzi twierdzącej – określenie jej formy (pisemna, ustna).

Z przeprowadzonej analizy przekazanych przez urzędy ankiet wynika, że jedynie w niespełna połowie badanych urzędów (30 z 64, czyli w 47 proc.) wprowadzono system bieżącej informacji zwrotnej, przy czym rozkłada się to różnie w zależności od kategorii urzędów. Na porównywalnym poziomie system bieżącej informacji zwrotnej wdrożony został w ministerstwach i urzędach wojewódzkich (odpowiednio w 58 i 56 proc. urzędach). Zdecydowanie najrzadziej (jedynie w 34 proc. urzędów) rozwiązanie to wdrożono w urzędach centralnych.

Wykres 4. Procentowy udział urzędów, w których wprowadzono system bieżącej informacji zwrotnej w ujęciu zbiorczym.



Z przeprowadzonej analizy ankiety monitorującej wdrożenie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej wynika, że z 30 urzędów, które wprowadziły system bieżącej informacji zwrotnej ponad połowa (54 proc.) wprowadziła ten system jedynie w formie ustnej, 1/3 urzędów (33 proc.) wprowadziła rozwiązanie łączące formę pisemną i ustną, natomiast w zdecydowanej mniejszości urzędów (13 proc.) zdecydowano się jedynie na formę pisemną. Przepisy zarządzenia Szefa Służby Cywilnej nie narzucają formy wprowadzenia w urzędzie systemu bieżącej informacji zwrotnej ani jego częstotliwości.

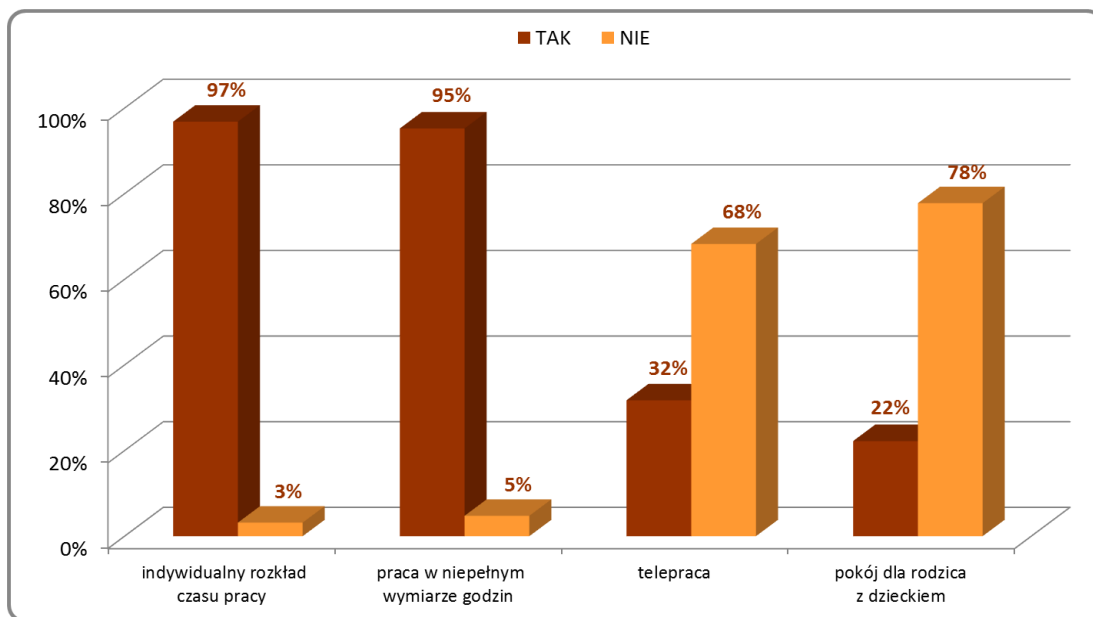
Godzenie obowiązków zawodowych z życiem prywatnym i rodzinnym

W ramach obszaru *Motywowanie* określone zostały również standardy fakultatywne związane z Godzeniem życia zawodowego z życiem prywatnym i rodzinnym. Zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym to jedno z ważniejszych zagadnień zarządzania zasobami ludzkimi. Brak właściwych proporcji w tym zakresie może mieć negatywne konsekwencje np. w postaci spadku wydajności, wypalenia zawodowego, czy ogólnego spadku efektywności. Dlatego w zarządzaniu zostały określone zalecenia w tym zakresie.

Pytanie sformułowane w ankiecie miało na celu sprawdzenie czy – a jeżeli tak, to w jakim stopniu – w urzędach wprowadzane są rozwiązania w szczególności dotyczące czasu i sposobu pracy, jak również inne, które umożliwiają godzenie obowiązków zawodowych z życiem prywatnym i rodzinnym. W ramach pytania określona została również lista kilku możliwych rozwiązań oraz dodatkowo pozostawiona możliwość wskazywania własnych rozwiązań.

Wyniki monitoringu wskazują, że niemal we wszystkich 64 ankietowanych urzędach (z wyjątkiem tylko 1) wprowadzane są rozwiązania dotyczące czasu i sposobu pracy oraz umożliwiające godzenie obowiązków zawodowych z życiem prywatnym i rodzinnym.

Wykres 5. Procentowy udział urzędów, w których wprowadzono poszczególne rozwiązania umożliwiające godzenie obowiązków zawodowych z życiem prywatnym i rodzinnym

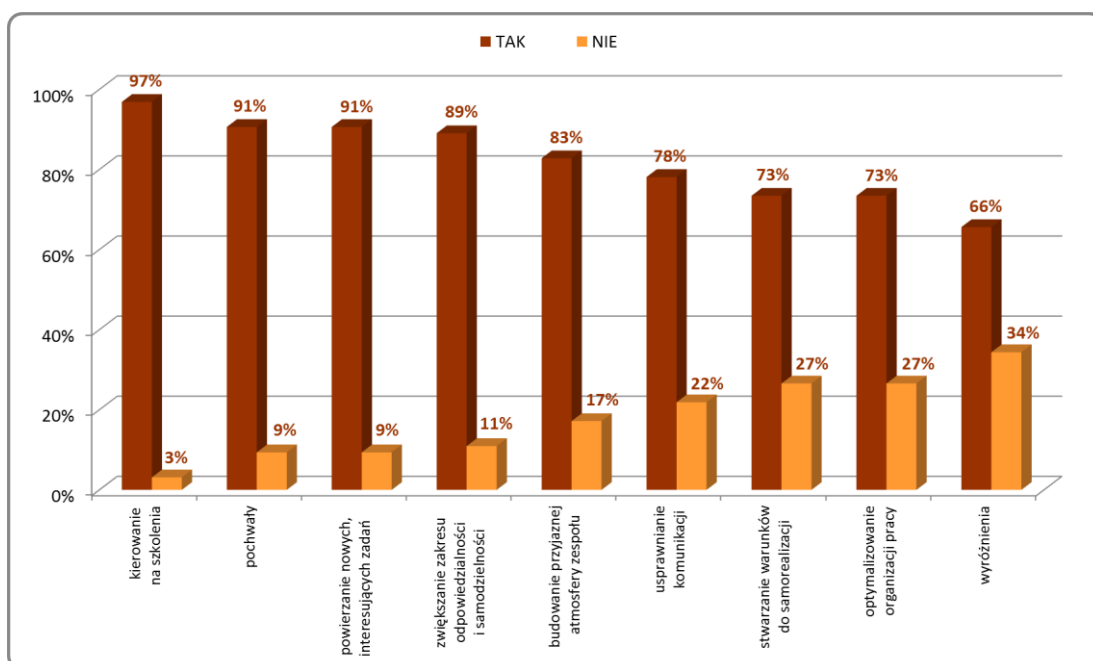


Spośród wymienionych w katalogu rozwiązań zdecydowanie najczęściej w urzędach praktykuje się wprowadzanie indywidualnego rozkładu czasu pracy (97 proc.) oraz pracę w niepełnym wymiarze godzin (95 proc.). Zdecydowanie rzadziej wykorzystywane są takie rozwiązania jak telepraca czy organizacja pokoju dla rodzica z dzieckiem. Wśród rozwiązań wskazywanych przez urzędy pojawiały się jeszcze takie, jak ruchomy czas pracy, czy możliwość wyjść prywatnych i ich odpracowywania.

Niematerialne narzędzia motywacyjne

Niematerialne narzędzia motywacyjne stanowią istotny element motywowania. W związku z tym w zarządzeniu określone zostały zalecenia dotyczące ich wykorzystywania w urzędach. Zadawane w ankiecie pytanie zawierało katalog 9 niematerialnych motywatorów i miało na celu sprawdzenie, które z nich i w jakim zakresie są stosowane w urzędach. Ponadto urzędy miały możliwość wskazywania innych (niewymienionych na liście) wykorzystywanych u siebie niematerialnych narzędzi motywacyjnych.

Wykres 6. Procentowy udział urzędów, w których wprowadzono poszczególne rozwiązania umożliwiające godzenie obowiązków zawodowych z życiem prywatnym i rodzinnym



Analiza wyników wykazała, że we wszystkich 64 ankietowanych urzędach wykorzystuje się niematerialne narzędzie motywacyjne. Spośród 9 wskazanych motywatorów zdecydowanie najczęściej stosuje się wysyłanie pracowników na szkolenia (97 proc.). Niewiele rzadziej (91 proc.) pochwały czy powierzanie nowych interesujących obowiązków. Zdecydowanie najrzadziej urzędy wskazywały na wykorzystywanie takich motywatorów jak wyróżnienia. Wśród dodatkowych narzędzi wskazywanych przez urzędy pojawiły się takie jak np. praca w zespołach zadaniowych czy organizowanie konkursów w urzędzie.

Podsumowanie

Na podstawie wyników przeprowadzonej ankiety monitorującej wdrożenie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej w obszarze motywowania należy stwierdzić, że nie we wszystkich urzędach uwzględniane są ustalone przez Szefa Służby Cywilnej standardy w tym zakresie. Biorąc pod uwagę, że standardy ustalone do uwzględniania przy ustalaniu poziomu wynagrodzenia zasadniczego członka korpusu służby

cywilnej mają charakter obligatoryjny, należy stwierdzić, że nie zostały one w pełni wdrożone.

Natomiast bardzo pozytywnie ocenić należy realizację przez urzędy zalecenia w zakresie opracowania zasad i kryteriów przyznawania nagród, zwłaszcza biorąc pod uwagę liczbę urzędów (92 proc. urzędów w badanej próbie), które posiadają regulacje w zakresie nagradzania, pomimo że zarządzenie nie nakładało obowiązku ich opracowania. Zauważyć tutaj należy, że Departament Służby Cywilnej wspierał urzędy w procesie wdrażania standardów zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do nagradzania poprzez opracowanie i publikację na stronach internetowych *Analizy wybranych zasad przyznawania nagród członkom korpusu służby cywilnej*, zawierającej katalog funkcjonujących w urzędach inspirujących rozwiązań w zakresie nagradzania oraz dobrych praktyk rekomendowanych przez Szefa Służby Cywilnej, które uwzględniają wytyczne określone w *Standardach zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej* dla obszaru *Motywowanie* w części dotyczącej nagród w służbie cywilnej.

□



Cenna (między)ocena

w Warmińsko-Mazurskim Urzędzie Wojewódzkim w Olsztynie



Jolanta Szczepaniak

Dyrektor Wydziału
Organizacji i Kadr
Warmińsko-Mazurskiego
Urzędu Wojewódzkiego
w Olsztynie

Ustawa o służbie cywilnej nakłada na bezpośredniego przełożonego obowiązek przeprowadzania oceny okresowej członka korpusu służby cywilnej. Ocenę sporządza się co 24 miesiące. Czy to wystarczy, żeby była ona skutecznym narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi? I czy bezpośredni przełożony, sporządzając ocenę co 2 lata, będzie umiał dobrze ją uzasadnić i skutecznie przeprowadzić rozmowę oceniającą z pracownikiem? Zdaniem Marka Redy, dyrektora generalnego Warmińsko-Mazurskiego Urzędu Wojewódzkiego w Olsztynie, odpowiedź na to pytanie brzmi „nie”. Dlatego stworzono system, który będzie uzupełniał ustawy obowiązek. I tak powstała międzyocena.

Ocena co 2 lata. A co między?

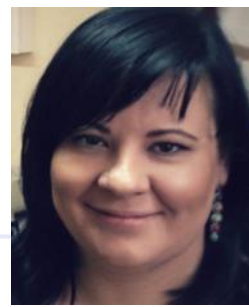
Międzyocena w urzędzie została uregulowana zarządzeniem Dyrektora Generalnego Warmińsko-Mazurskiego Urzędu Wojewódzkiego w Olsztynie i stanowi jeden z trzech (obok oceny okresowej i indywidualnego programu rozwoju zawodowego – IPRZ) programów rozwojowych w urzędzie. Przeprowadzana jest dwa razy w roku, w terminie każdorazowo wyznaczanym przez dyrektora generalnego, zazwyczaj w marcu i we wrześniu. W procedurze, oprócz wzoru karty międzyoceny, zostały ujęte również zapisy, które precyzują zasady jej przeprowadzania. I tak np. w przypadku usprawiedliwionej nieobecności pracownika w ocenianym okresie, trwającej łącznie powyżej 3 miesięcy (powyżej 91 dni kalendarzowych), nie przeprowadza się międzyoceny za dany okres, a jeżeli w ciągu ostatnich 3 miesięcy była przeprowadzana ocena okresowa, jej wynik uwzględnia się w międzyocenie.

Jak ocena okresowa, ale trochę szerzej

Sama międzyocena oparta jest na założeniach oceny okresowej. Sprawdzenie poziomu spełnienia kompetencji pracownika przeprowadza się według kryteriów i zasad określonych w ocenie okresowej. Tak samo jak w ocenie okresowej występują cztery kryteria obowiązkowe i od trzech do pięciu kryteriów dodatkowych. Nowością jest to, że dodatkowo oceniający ma obowiązek sprawdzić realizację zadań z opisu stanowiska pracy oraz przeprowadzić analizę IPRZ za dany okres. Poziom realizacji określa się w karcie międzyoceny według poniższych zasad:

Anita Zienkiewicz

starszy inspektor wojewódzki
w Wydziale Organizacji i Kadr
Warmińsko-
-Mazurskiego Urzędu
Wojewódzkiego w Olsztynie



- nie realizuje zadań na stanowisku/nie realizuje IPRZ (poniżej 100 proc. zadań i IPRZ),
- realizuje i wypełnia wszystkie zadania na stanowisku/realizuje IPRZ (100 proc. zadań i IPRZ),
- realizuje i wypełnia wszystkie zadania na stanowisku/realizuje IPRZ, a także wykonuje dodatkowe zadania swoje lub innych stanowisk oraz przekracza IPRZ (powyżej 100 proc.).

Jeżeli pracownik nie realizuje zadań na stanowisku, oceniający w dodatkowej rubryce *Uwagi* podaje przyczynę ich nierealizowania, natomiast w przypadku braku realizacji IPRZ przełożony wypełnia kartę uzupełniającą IPRZ, w której zawiera aktualne propozycje rozwoju pracownika. W przypadku realizacji zadań i IPRZ powyżej 100 proc., w dodatkowej rubryce *Uwagi* oceniający podaje przykłady wykonywania dodatkowych zadań oraz przekraczania IPRZ.

Konieczność regularnego dokonywania analizy zadań wykonywanych na stanowisku oraz stopnia realizacji IPRZ pozwala na bieżący przegląd zadań pracownika, skutkujący ewentualną aktualizacją opisu stanowiska, oraz na stały nadzór nad realizacją IPRZ. Można więc powiedzieć, że międzyocena wymusza na przełożonych zagłębienie do tych narzuconych ustawą dokumentów częściej niż raz na 2 lata.

E-urząd, czyli szanujmy drzewa i czas

Pomysł wprowadzenia w urzędzie systemu międzyocen wydawał się potrzebny, pojawiła się jednak obawa oporu przełożonych przed kolejnym dokumentem, który trzeba wypełnić, wydrukować, dostarczyć, przechowywać itp., czyli papierologią na własne życzenie. Jedynym sposobem na rozwiązanie tego problemu było stworzenie programu ułatwiającego przeprowadzenie międzyoceny. Pracownicy oddziału ds. informatyzacji podjęli się tego trudnego zadania. Po wejściu w życie zarządzenia dyrektora generalnego dwie pierwsze międzyoceny zostały przeprowadzone w wersji papierowej, ale już kolejne, a było ich dotychczas pięć, zostały dokonane w wersji elektronicznej. Założenia programu zostały opracowane w Wydziale Organizacji i Kadr przez Jolantę Szczepaniak,

Aby przejść do kolejnego poziomu, należy wrócić do okna głównego i przejść do zakładki *Zatwierdzanie*

ocen.

Zrzut ekranu. Wydziały w Warmińsko-Mazurskim Urzędzie Wojewódzkim

UWAGA! Ten serwis używa cookies i podobnych technologii (brak zmiany ustawienia przeglądarki oznacza zgodę na to)

Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki w Olsztynie

System oceny pracowników urzędu

Wydziały w Warmińsko-Mazurskim Urzędzie Wojewódzkim
Użytkownik zalogowany jako: Moje konto | Wyloguj


wrzesień 2011 marzec 2012 wrzesień 2012 marzec 2013 **wrzesień 2013**

Powrót **Legenda**


Wydział

- Biuro Wojewody
- Wydział Bezpieczeństwa i Zarządzania Kryzysowego
- Wydział Certyfikacji i Funduszy Europejskich
- Wydział Finansów i Kontroli
- Wydział Infrastruktury, Geodezji i Rolnictwa
- Wydział Obsługi Urzędu
- Wydział Organizacji i Kadr
- Wydział Polityki Społecznej
- Wydział Prawny i Nadzoru
- Wydział Spraw Obywatelskich i Cudzoziemców
- Wydział Zdrowia
- Zespół Audytu Wewnętrznego
- Zespół do Spraw Ochrony Informacji Niejawnych

Nazwisko i Imię	Wydział	Oddział	Średnia ocena	Status
.....	Biuro		3.8	X
.....	Wydział		4.14	✓✓✓
.....	Wydział		Brak oceny	⊘
.....	Wydział		Brak oceny	✓✓✓
.....	Wydział		3.5	✓✓✓
.....	Wydział		Brak oceny	✓✓✓
.....	Wydział		Brak oceny	⊘
.....	Wydział		4.57	✓✓✓
.....	Wydział		3.75	✓✓✓

Na ekranie pojawi się zestawienie pracowników, w zależności od poziomu akceptowalności międzyocen. Kierownik oddziału widzi jedynie swoich ocenianych pracowników, dyrektor wydziału oprócz ocenianych pracowników ma podgląd na oceny wszystkich pracowników wydziału (ale nie ma możliwości zmiany ocen), dyrektor generalny ma zestawienie pracowników, których ocenia, oraz oceny wszystkich wydziałów, które zatwierdza. Poprzez naciśnięcie ikonki  oceniający powoduje wygenerowanie wypełnionej tabelki międzyoceny i wysłanie jej do skrzynki mailowej pracownika.

Pracownik otrzymuje zestawienie, a po naciśnięciu elementu *Zapoznałem(am) się z oceną* przy jego

nazwisku u oceniającego pojawi się ikonka . Po zatwierdzeniu wszystkich ocen, na każdym poziomie zarządzania otrzymujemy pełne zestawienie wszystkich międzyocen w urzędzie. Dodatkowo program porównuje dotychczasowe międzyoceny i pokazuje wzrost, spadek bądź ten sam poziom w stosunku do poprzedniej międzyoceny.

Zarówno dyrektorzy wydziałów, jak i dyrektor generalny mają wgląd w poziom poszczególnych międzyocen. Ułatwia to również przeprowadzenie oceny okresowej, ponieważ oceniający przy ocenie okresowej powinien kierować się wynikami międzyocen za dany okres.

Zrzut ekranu. Międzyocena pracownika

Jan Kowalski	Pełność i terminowość	4
	Wiedza specjalistyczna i umiejętności jej wykorzystania	4
	Zorientowanie na osiągnięcie celów	4
	Doświadczenie zawodowe	4
Umiejętność obsługi urządzeń technicznych, lub narzędzi informatycznych	0	
Znajomość języka obcego	0	
Skuteczna komunikacja	0	
Umiejętność współpracy	5	
Pozytywne podejście do klienta	4	
Umiejętność negocjowania	0	
Zarządzanie zasobami	0	
Zarządzanie personelem	0	
Podjętowanie decyzji i odpowiedzialność	0	
Radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych	0	
Samodzielność i inicjatywa	4	
Kreatywność	0	
Umiejętność analityczne	4	
Planowanie i myślenie strategiczne	0	
Średnia arytmetyczna	4.13	
Realizacja zadań	100%	
IPPL	<100%	

UWAGI:

[Zapoznałem\(am\) się z oceną](#)

Zrzut ekranu. System międzyocen w urzędzie

Wydział	inspektor wojewódzki	4.00	↑ 4.13 (0.13)	= 4.13 (0)	4.00
Wydział	starszy inspektor	3.67	= 3.67 (0)	↓ 3.38 (-0.29)	↑ 3.50 (0.12)
Wydział	inspektor wojewódzki	3.88	↑ 4.13 (0.25)	4.00	= 4.00 (0)
Wydział	inspektor wojewódzki	4.00	↑ 4.13 (0.13)	↓ 4.00 (-0.13)	= 4.00 (0)
Wydział	starszy inspektor	3.86	↑ 4.00 (0.14)		
Wydział	kierownik oddziału	4.11	↑ 4.22 (0.11)	↑ 4.56 (0.34)	= 4.56 (0)
Wydział	starszy specjalista	3.29	= 3.29 (0)	3.43	
Wydział	specjalista				
Wydział	inspektor wojewódzki	4.11	↑ 4.33 (0.22)	↑ 4.44 (0.11)	4.44
Wydział	starszy inspektor	3.43	↑ 3.57 (0.14)	↑ 3.71 (0.14)	↑ 3.88 (0.17)
Wydział	specjalista				
Wydział	inspektor	3.71	↓ 2.43 (-1.28)	↑ 2.86 (0.43)	↑ 3.43 (0.57)
Wydział	starszy inspektor wojewódzki	3.88			↑ 3.57 (0.14)
Wydział	starszy specjalista			3.75	↑ 4.00 (0.25)
Wydział	inspektor wojewódzki	3.88	↑ 4.13 (0.25)	↓ 4.00 (-0.12)	↓ 3.88 (-0.12)

Znajomość własnych słabości jest ogromną zaletą

System międzyocen jest prostym narzędziem, stworzonym w oparciu o obowiązujące przepisy w zakresie ocen członków korpusu służby cywilnej, które z jednej strony niejako wymusza na przełożonych dokonywanie systematycznej oceny pracowników, z drugiej zaś – daje pracownikom możliwość otrzymywania bieżącej informacji o tym, w jaki sposób postrzegani są przez przełożonego,

co należy poprawić i jak będzie się kształtowała ich ocena okresowa. Zapobiega również sytuacjom, w których na ocenę okresową pracownika mają zasadniczy wpływ zachowania i zdarzenia, które miały miejsce w okresie bezpośrednio poprzedzającym ocenę.

To działa!

W Warmińsko-Mazurskim Urzędzie Wojewódzkim w Olsztynie system ten jest również kluczem słu-

żącym do podziału środków z funduszu nagród. Osoby ocenione na poziomie A (poniżej oczekiwań) nie otrzymują nagród w ogóle, osoby ocenione w międzyocenie na poziomie B (w granicach oczekiwań) otrzymują kwotę ustaloną przez dyrektora generalnego, zależną od posiadanych przez urząd środków, natomiast osoby ocenione na poziomie C (powyżej oczekiwań) otrzymują nagrodę w wysokości 130 proc. nagrody pracownika ocenianego na poziomie B. Te czytelne zasady, które zastąpiły

działający od lat podział oszczędności „po równo”, są doskonałym motywatorem.

Program do sporządzania międzyoceny, stworzony przez pracowników dla pracowników, jest stale udoskonalany i wzbogacany o nowe funkcjonalności. Jest przykładem na to, że może powstać pomysł, od którego tylko krok do ciekawego rozwiązania technicznego, ułatwiającego proces zarządzania personelem.

□



Dni Sportu w Urzędzie Komunikacji Elektronicznej

Od 2012 r. w Urzędzie Komunikacji Elektronicznej organizowane są Dni Sportu. Cykliczna już impreza stała się okazją do wzajemnego poznania się pracowników, usprawnienia komunikacji pomiędzy nimi, jak i budowania przyjaznej atmosfery w środowisku pracy. UKE zatrudnia ponad 600 osób, które pracują w Warszawie oraz w pozostałych miastach wojewódzkich. Pracownicy UKE często komunikują się wyłącznie za pośrednictwem telefonu czy poczty elektronicznej. Dni Sportu okazały się zatem przedsięwzięciem umożliwiającym bliższe poznanie osób, które na co dzień dzieli odległość nierzadko 500 km.



Rozgrywki sportowe. Fot. UKE.

Inicjatywa, promująca sport i zdrową rywalizację wśród pracowników UKE, wpisana się w zalecenia i rekomendacje wprowadzone w 2012 r. przez Szefa Służby Cywilnej zarządzeniem w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej. Zaleca się w nim m.in. wykorzystywanie niematerialnych narzędzi motywacyjnych, takich jak na przykład budowanie przyjaznej atmosfery zespołu, usprawnienie komunikacji czy stworzenie warunków do samorealizacji. Ponadto w UKE została przyjęta *Polityka Motywacyjna*, która również zawiera zapisy dotyczące motywacji pozafinansowej.

W pierwszej edycji Dnia Sportu, zorganizowanej w 2012 r., startowało 52 pracowników, którzy zmierzali się w 4 dyscyplinach sportowych (piłka nożna, siatkówka, tenis stołowy, badminton). Emocje sportowe podgrzewane były przez kibiców, którymi byli inni pracownicy UKE oraz członkowie ich rodzin.

Podobnie zorganizowanie Dnia Sportu w 2013 r. wymagało zaangażowania wielu osób. Organizacją wydarzenia pochłonięci byli pracownicy UKE, którzy wydzierali się w różne role, w tym sędziego sportowego. Pracownicy sami wybierali konkurencje, w ramach których przeprowadzane były rozgrywki. W bieżącym roku wytypowano następujące dyscypliny: piłka nożna, siatkówka, tenis stołowy, badminton,

warcaby, a nawet szachy. W zawodach aktywnie uczestniczyło 79 pracowników.



Wręczenie nagród. Fot. UKE.

Istotne było również zaangażowanie kierownictwa. I tak, zawodnicy wykonujący rzuty karne podczas finału turnieju piłkarskiego czekali przed oddaniem strzału na gwizdek p. Magdaleny Gaj, Prezesa UKE, a puchary zwycięzcom w poszczególnych dyscyplinach wręczała p. Lidia Kozłowska, zastępca Prezesa UKE.



Młodzi kibice drużyny UKE. Fot. UKE.

Zorganizowane przez UKE Dni Sportu trafiły w potrzeby pracowników. Rosnąca z roku na rok liczba uczestników świadczy o zainteresowaniu taką formą spędzania czasu poza miejscem pracy.

Dni Sportu stworzyły podstawy do budowania wśród pracowników przyjaznej atmosfery. Dobre relacje i nawiązane znajomości zaowocowały również udziałem Drużyny UKE w rozgrywkach piłki nożnej, w których wzięły udział ambasady, konsulaty, urzędy i inne instytucje państwowe. Patronem wydarzenia był Minister Rolnictwa Stanisław Kalemba.

Ewelina Różyło Błońska
Sebastian Szeleszczuk

Urząd Komunikacji Elektronicznej

Monitoring wdrożenia standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej w obszarze rozwoju i szkoleń

Dorota Zduńczyk

Specjalista w Wydziale Wspierania Rozwoju Służby Cywilnej Departamentu Służby Cywilnej KPRM

Standardy zarządzania w obszarze rozwoju i szkoleń

Rozwój i szkolenia to jeden z pięciu obszarów, które są przedmiotem standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej. Zgodnie z nimi, działania w tym obszarze prowadzi się w celu podwyższania jakości realizowanych w urzędzie zadań i budowania zaangażowania pracowników w pracę na rzecz urzędu. Ważne jest także, aby kierownictwo urzędu podejmowało świadome decyzje zorientowane na realizację celów urzędu w powiązaniu z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Zgodnie z koncepcją strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, rozwój zawodowy pracownika jest efektem spójnych i zaplanowanych procesów zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak:

- system ocen okresowych,
- programy rozwoju zawodowego,
- system szkoleń,
- ścieżki kariery,
- rekrutacja wewnętrzna,
- system wynagrodzeń,
- zarządzanie talentami,
- plany sukcesji,
- opisy stanowisk i struktura organizacji¹.

Obowiązki i zalecenia dla urzędów, jakie wynikają ze standardów w ramach obszaru *Rozwój i szkolenia*, to:

- opracowanie i realizacja indywidualnych programów rozwoju zawodowego (IPRZ),
- opracowywanie i aktualizacja rocznego planu szkoleń pracowników z uwzględnieniem IPRZ,
- określenie zasad i wdrożenie narzędzi zarządzania wiedzą w urzędzie,
- korzystanie z różnorodnych form i narzędzi podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników,
- badanie skuteczności szkoleń,
- wprowadzenie systemu szkoleń wewnętrznych, w tym kaskadowych, a także prowadzenie programów rozwojowych dla początkujących menedżerów,

- wdrożenie zasad organizowania naborów wewnętrznych w urzędzie.

Ankieta monitorująca stosowanie standardów, przeprowadzona przez DSC KPRM, zawierała 10 pytań odnoszących się do powyższych zagadnień z omawianego obszaru.

Indywidualne programy rozwoju zawodowego w urzędzie

Zgodnie ze standardami, określenie formuły oraz zasad opracowywania i realizacji indywidualnych programów rozwoju zawodowego jest obowiązkiem każdego z dyrektorów generalnych urzędów.

Przykładową metodę tworzenia IPRZ członka korpusu służby cywilnej wraz z pakietem pomocnych narzędzi stworzył Departament Służby Cywilnej KPRM w ramach projektu systemowego *Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej*, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Urzędy mogą korzystać także z własnych rozwiązań w tym zakresie, pod warunkiem ich zgodności z art. 108 ust. 1 ustawy o służbie cywilnej.

W odpowiedzi na pytanie, czy w urzędzie wdrożono ww. formuły i zasady, 63 urzędy (98 proc.) udzieliły odpowiedzi pozytywnej, z obowiązku nie wywiązało się jedynie jedno z ministerstw. Dodatkowo, niemal 60 proc. ankietowanych urzędów wykorzystuje rekomendowaną metodologię tworzenia IPRZ, opracowaną przez Departament Służby Cywilnej KPRM. Najczęściej są to urzędy wojewódzkie (około 70 proc.) i urzędy centralne (około 65 proc.), zdecydowanie najrzadziej ministerstwa (około 40 proc.).

Roczny plan szkoleń pracowników

Zgodnie ze standardami, dyrektorzy generalni mieli czas do 30 maja 2013 r. na opracowanie rocznego planu szkoleń pracowników, odpowiadającego potrzebom urzędów, uwzględniającego IPRZ, lub dostosowanie już istniejącego planu. Roczny plan szkoleń ma pomóc urzędowi w szacowaniu wydatków na szkolenia oraz monitorowaniu postępu w faktycznej realizacji zaplanowanych przedsięwzięć szkoleniowych.

Zaleca się, aby roczny plan szkoleń zawierał m.in. dane o potrzebach i priorytetach szkoleniowych, informacje o planowanych szkoleniach wraz z zestawieniem kosztów szkolenia, rodzajów szkoleń, terminów ich realizacji, informacje o wykonaniu szkolenia i o rzeczywistych poniesionych kosztach. W związku z tym roczny plan szkoleń, jako dokument scalający informacje dotyczące planów

rozwojowych poszczególnych pracowników oraz ułatwiający odpowiednie dobranie dla nich przyszłych szkoleń – co przekłada się na zwiększenie racjonalności i gospodarności wydatkowania kosztów – musi być powiązany z budżetem urzędu.

Dzięki ankiecie ustalono, że zdecydowana większość urzędów przygotowała roczny plan szkoleń pracowników (60 z 64 ankietowanych urzędów). Istotność rocznego planu szkoleń i fakt, że jest to standard, którego wdrożenie w urzędzie jest obligatoryjne, sprawia że należy podjąć kroki w celu zbadania przyczyn niewywiązania się z tego obowiązku przez 4 urzędy oraz wprowadzić cykliczny coroczny monitoring aktualizacji planów oraz ich powiązania z indywidualnymi programami rozwoju zawodowego pracowników, jak i dopasowania do specyficznych potrzeb każdego z urzędów.

Zarządzanie wiedzą w urzędzie

Aby stale podnosić jakość, sprawność i efektywność funkcjonowania urzędu, należy wspierać system

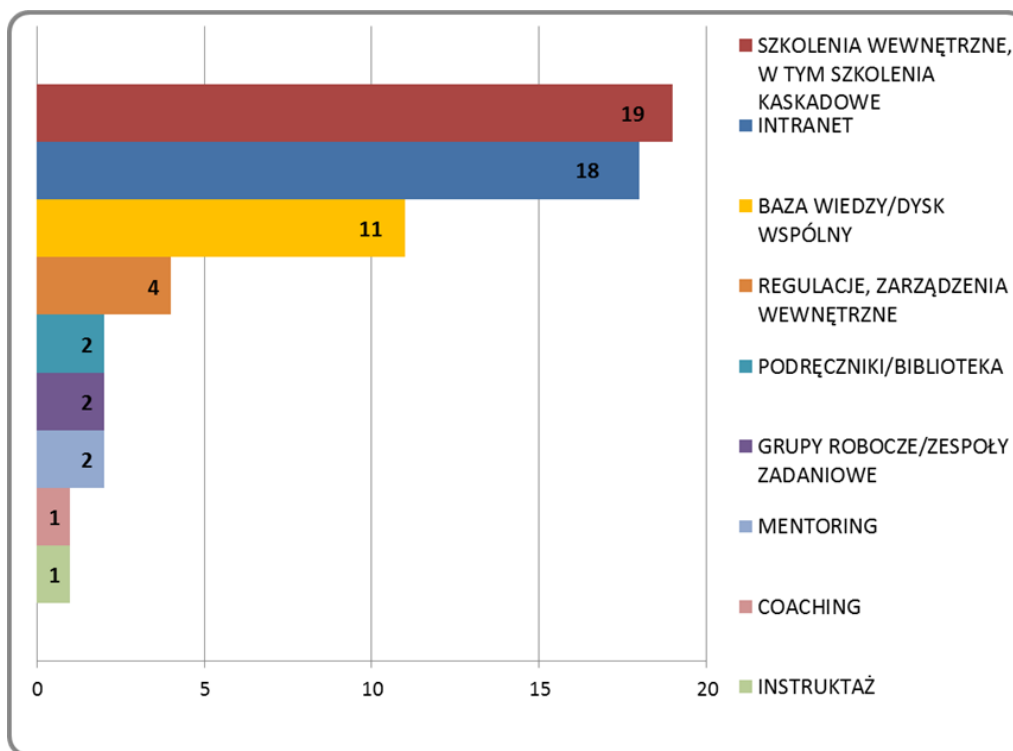
zarządzania wiedzą w urzędzie, czyli identyfikację, pozyskiwanie, gromadzenie, przetwarzanie i udostępnianie wiedzy posiadanej przez pracowników.

Skuteczne zarządzanie wiedzą w urzędzie pozwala na ustalenie, czy szkolenia, w których uczestniczyli pracownicy urzędów, i zdobyta na nich wiedza są użyteczne na zajmowanym przez pracownika stanowisku pracy oraz czy mogą być przekazane innym pracownikom, co przekłada się bezpośrednio na zwiększenie efektywności kosztowej szkoleń.

Z danych uzyskanych z urzędów wynika, że zasady zostały określone, a narzędzia zarządzania wiedzą wdrożone w nieco ponad połowie badanych urzędów. Na tym tle pozytywnie wyróżniają się urzędy wojewódzkie, wśród których jedynie 3 nie podjęły działań w tym obszarze.

Urzędy poproszone o podanie przykładów narzędzi zarządzania wiedzą, wskazały narzędzia przedstawione na wykresie 1.

Wykres 1. Rodzaje i liczba narzędzi zarządzania wiedzą wykorzystywanych przez urzędy



Część z rozwiązań wykorzystywanych przez urzędy jest nisko- lub wręcz bezkosztowa, dlatego dziwi tak niski procent stosowania ich przez urzędy. Ponieważ nie jest to standard obowiązkowy, aby zwiększyć ten wynik, należy duży nacisk położyć przede wszystkim na właściwe promowanie stosowanych w urzędach narzędzi i dzielenie się dobrymi praktykami. Warto byłoby także przeprowadzić dodatkową analizę w zakresie stosowanych przez urzędy rozwiązań.

Efektywność szkoleń

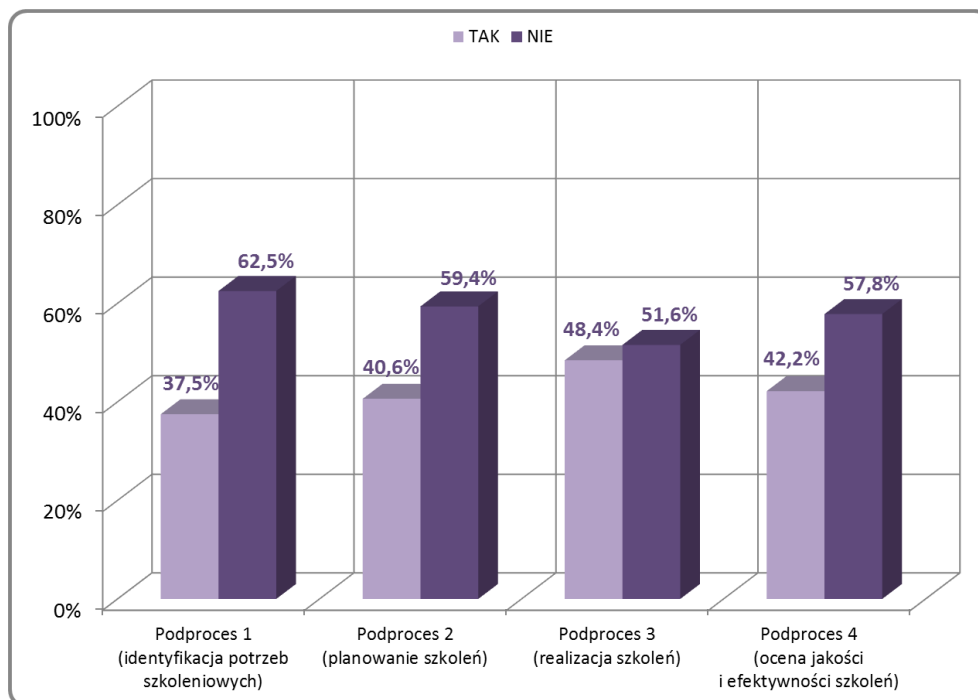
Dla zapewnienia wysokiej efektywności szkoleń oraz uspołnienia podejścia do długookresowego zarzą-

dzania szkoleniami w urzędach na poziomie całej służby cywilnej, w 2012 r. DSC KPRM przekazał wszystkim urzędom administracji rządowej *Politykę szkoleniową* wraz z wytycznymi dotyczącymi jej wdrażania.

Elementami polityki szkoleniowej są narzędzia ułatwiające realizowanie 4 podstawowych podprocesów szkoleniowych:

- 1) identyfikacji potrzeb szkoleniowych,
- 2) planowania szkoleń,
- 3) realizacji szkoleń,
- 4) oceny jakości i efektywności szkoleń.

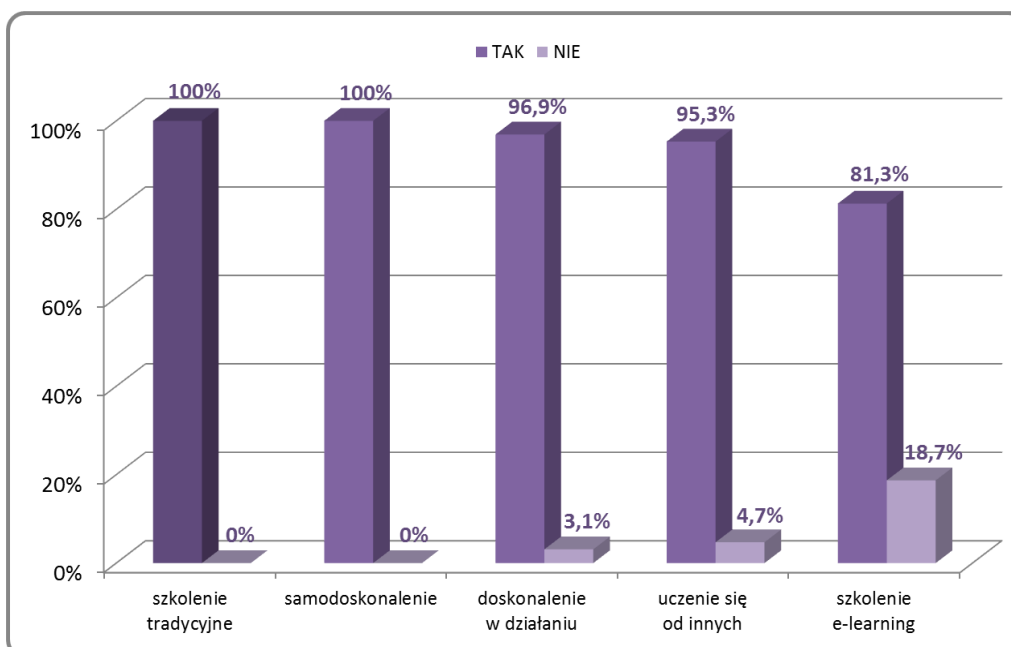
Wykres 2. Procentowy udział urzędów, w których wykorzystywane są wybrane narzędzia *Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej* w ramach poszczególnych podprocesów szkoleniowych.



Na podstawie ankiety ustalono, że w zakresie każdego z 4 podprocesów szkoleniowych ponad

połowa urzędów nie wykorzystuje wybranych narzędzi *Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej*.

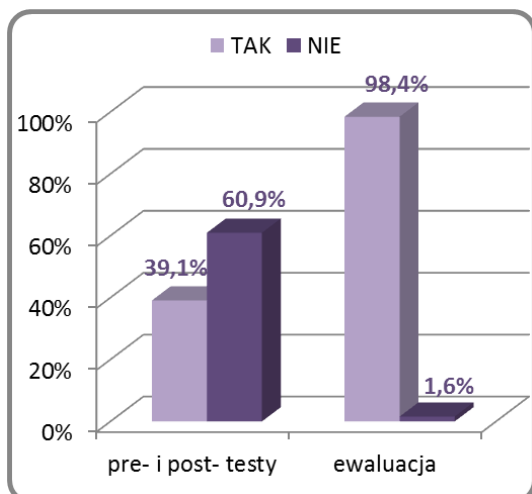
Wykres 3. Procentowy udział urzędów, w których wykorzystywane są poszczególne formy podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników



Standardy wymieniają 4 najistotniejsze formy i narzędzia podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników. Wyniki ankiety wskazują, że urzędy chętnie korzystają ze wszystkich z nich. Najslabszą

pozycję w tym rankingu zajmują szkolenia e-learningowe, najmocniejszą szkolenia tradycyjne oraz samodoskonalenie.

Wykres 4. Procentowy udział urzędów, w których stosowane są pre- i posttesty oraz ewaluacja szkoleń



Standardy zalecają także stosowanie rozwiązań umożliwiających weryfikację faktycznej użyteczności szkolenia i ocenę, czy dane szkolenie przyniosło oczekiwany skutek w postaci wzrostu kompetencji uczestników, a tym samym, czy wpłynęło pozytywnie na sam urząd.

Z ankiety wynika, że w urzędach stosuje się narzędzia zapewniające wysoką efektywność i standardy szkoleń takie jak się *pre-* i *post-* testy (25 urzędów) oraz dokonuje się ewaluacji szkoleń (63 urzędy).

Szkolenia wewnętrzne

Szkolenia wewnętrzne polegają na dzieleniu się wiedzą wewnątrz urzędu, pomiędzy pracownikami. Pozwala to na przełożenie uzyskanej wiedzy na osobiste doświadczenia pracownika i dostosowanie przekazywanej wiedzy np. do specyfiki urzędu. Szkolenia wewnętrzne mogą polegać także na przekazywaniu szerokiemu gronu pracowników materiałów szkoleniowych lub prezentacji. Zaletą szkoleń wewnętrznych jest ich bezkosztowość, co pozwala na ich stosowanie nawet w sytuacji ograniczonych środków budżetowych na profesjonalny rozwój pracowników.

Analiza ankiety wskazuje, że 2/3 urzędów wprowadziły system szkoleń wewnętrznych. Wśród nich na szczególną uwagę zasługują urzędy, które podjęły działania zmierzające do opracowania specjalistycznych programów szkoleniowych, ukierunkowanych na zdobycie bądź rozwój umiejętności menedżerskich oraz programów wdrożeniowych dla osób rozpoczynających kierowanie pracownikami. W ankiecie zapytano także o system szkoleń kaskadowych – zgodnie z uzyskanymi odpowiedziami funkcjonuje on niemal w połowie ankietowanych urzędów. Ze zgromadzonych danych wynika, iż są to głównie urzędy wojewódzkie (11 urzędów), co jest spójne z wysokim odsetkiem wprowadzenia systemu szkoleń wewnętrznych w tej kategorii urzędów.

Opisywany obszar wymaga nadal dużych nakładów pracy w urzędach, jednak korzyści jakie niesie inwestycja w szkolenia wewnętrzne, są dla wielu urzędów coraz bardziej istotne i warte podjęcia wysiłku w tym obszarze.

Zasady naborów wewnętrznych

Nabór to jeden z kluczowych procesów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Znalezienie odpowiedniego pracownika, posiadającego kwalifikacje i doświadczenie odpowiadające oczekiwaniom, nie jest zadaniem łatwym. Dlatego poszukiwania pracowników warto rozpocząć wewnątrz organizacji lub w innym urzędzie (w ramach służby cywilnej). Oprócz oczywistych zalet tego rozwiązania, jakimi są wiedza o przenoszonym pracowniku, czy krótszy okres adaptacji, warto zaznaczyć, że możliwość objęcia innego stanowiska pracy jest znakomitym narzędziem wspierającym rozwój zawodowy pracownika, motywującym do podnoszenia kompetencji nie tylko w zakresie wynikającym z dotychczasowych obowiązków. Z powyższych względów, jak również wychodząc z założenia, że procedura oparta na konkurencji osób ubiegających się o stanowisko sprzyja trafniejszemu wyborowi najlepszego kandydata, *Standardy* zalecają wprowadzenie zasad organizowania naborów wewnętrznych.

38 spośród badanych urzędów określiło zasady organizowania naborów wewnętrznych. Jest to zadowalający wynik, biorąc pod uwagę fakultatywność tego standardu. Należy rozważyć podjęcie działań promujących nabory wewnętrzne jako naturalną ścieżkę rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej.

Podsumowanie

Zalecenia z obszaru rozwój i szkolenia są w większości wypełniane przez urzędy. Zbadania wymagają pojedyncze przypadki niestosowania obligatoryjnych standardów dotyczących określenia formuły oraz zasad opracowywania i realizacji indywidualnych programów rozwoju zawodowego (1 urząd) oraz dotyczących przygotowania rocznego planu szkoleń pracowników, odpowiadającego potrzebom urzędu, uwzględniającego indywidualne programy rozwoju zawodowego (4 urzędy).

W odniesieniu do zaleceń fakultatywnych, aby zwiększyć stopień ich stosowania, najistotniejsze będzie podjęcie odpowiednich działań promujących korzystanie z wypracowanych rozwiązań oraz wzmacniających współpracę między urzędami i dzielenie się wiedzą.

Przypis

Indywidualny program rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej. Poradnik dobrej praktyki, DSC KPRM, listopad 2011.

□

← powrót

„Akademia Menadżera” w Ministerstwie Administracji i Cyfryzacji

Małgorzata Paszkiewicz

Zastępca dyrektora Biura Dyrektora Generalnego w Ministerstwie Administracji i Cyfryzacji

W 2013 r. w Ministerstwie Administracji i Cyfryzacji rozpoczęto realizację I edycji kompleksowego projektu szkoleniowego pod nazwą „Akademia Menadżera”. Ta pionierska edycja jest szczególnie ważna, gdyż wyznacza kierunek dla całego przedsięwzięcia w kolejnych latach.

„Akademia Menadżera”

Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji (MAC) funkcjonuje zaledwie od dwóch lat, zostało utworzone z dniem 18 listopada 2011 r. poprzez przekształcenie Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji oraz Ministerstwa Infrastruktury. Przekształcenie to polegało na przeniesieniu realizacji zadań w poszczególnych działach administracji rządowej. Kolejne zadania, dotyczące m.in. usuwania skutków klęsk żywiołowych, zarządzania kryzysowego zostały przejęte przez MAC w 2012 r. w wyniku realizacji przepisów ustawy z dnia 13 lipca 2012 r. o zmianie ustawy o działach administracji rządowej oraz niektórych innych ustaw. Dla tworzących się służb HR ministerstwa, poza bieżącymi zadaniami organizacyjnymi, ogromnym wyzwaniem było zaprojektowanie jak najbardziej efektywnego systemu rozwoju zawodowego pracowników MAC, w szerokim kontekście rozwoju organizacji, budowania kultury organizacyjnej i skutecznej realizacji zadań. W toku prac nad przygotowaniem *Planu szkoleń w Ministerstwie Administracji i Cyfryzacji na 2013 r.*, a także *Programu Zarządzania Zasobami Ludzkimi*, biorąc pod uwagę wcześniej ustalone priorytety, powstała propozycja przeprowadzenia kompleksowego projektu szkoleniowego skierowanego do osób zatrudnionych na wyższych stanowiskach w służbie cywilnej, czyli do dyrektorów i zastępców dyrektorów komórek organizacyjnych w MAC. Jednocześnie powstała koncepcja, by w przypadku pozytywnych doświadczeń w realizacji tego typu programu, w kolejnej edycji podobny projekt skierować do menadżerów liniowych.

Cele programu

„Akademię Menadżera” można nazwać kompleksowym programem rozwoju kompetencji menadżerskich, przy czym pojęcie kompetencji w tym przypadku należy rozumieć szerzej, również jako doskonalenie wiedzy czy kształtowanie postaw w kontekście realizacji zadań w służbie obywatelom, a nie ograniczać tylko do obszaru umiejętności.

Podsumowując, cele programu można ująć w następujących punktach:

- rozwój kluczowych kompetencji, obejmujący zarówno kompetencje kierownicze, jak i doskonalenie wiedzy,
- wspólne wypracowanie standardów i dobrych praktyk, z poszanowaniem indywidualnych stylów kierowania uczestników programu,
- stworzenie systemu wzajemnego wsparcia w grupie menadżerów MAC.

Zakładane efekty programu to:

- na poziomie indywidualnym – wzmocnienie uczestników w roli menadżera i wzrost satysfakcji z pracy,
- na poziomie organizacji – podniesienie efektywności realizacji zadań, doskonalenie komunikacji i współpracy wewnątrz organizacji oraz wzrost satysfakcji z pracy wszystkich grup pracowniczych.

Forma i czas trwania szkolenia

Szkolenia mają charakter zamknięty, są przeznaczone wyłącznie dla grupy dyrektorów.

Na początku realizacji programu założono, że szkolenia w ramach „Akademii...” będą się odbywały cyklicznie, średnio raz w miesiącu. Projektodawcom zależało na tym, by utrzymać ciągłość szkoleń, umożliwić kierującym wcześniejsze zaplanowanie uczestnictwa w sesjach, a jednocześnie nie absorbować nadmiernie osób obciążonych na co dzień dużym zakresem zadań. Przyjęto, że czas trwania pojedynczych sesji oraz metody szkoleniowe zależą od tematu sesji, jednak – ze względów organizacyjnych – pojedyncza sesja nie będzie dłuższa niż 2 dni szkoleniowe. Metody szkoleniowe są odpowiednio dobierane w zależności od tematyki spotkań, ale zwykle mają charakter warsztatowy i interaktywny. Istotne jest też, by „Akademia...” stała się miejscem otwartej wymiany doświadczeń między dyrektorami i ekspertami, w przyjaznej, pełnej zaufania, bezpiecznej atmosferze, w oderwaniu od rutyny codziennych obowiązków.

Początki realizacji programu

Inauguracja „Akademii Menadżera” MAC miała miejsce 13 czerwca 2013 r. w Krajowej Szkole Administracji Publicznej i odbyła się z udziałem dyrektora generalnego MAC **Edyty Szostak** oraz dyrektora Krajowej Szkoły Administracji Publicznej **Jana Pastwy**. Podczas inauguracji wyrażono pogląd, że rozpoczęty projekt stanowi wkład w modernizację administracji publicznej w Polsce, a „Akademię...” należy postrzegać w szerszym kontekście rozwoju organizacyjnego ministerstwa. Pierwsze warsztaty, prowadzone we współpracy z Krajową Szkołą Administracji Publicznej, dotyczyły roli i kompetencji menadżera w Ministerstwie Administracji i Cyfryzacji i składały się z dwóch sesji.

Celem warsztatów było określenie istoty roli menadżera w realizowanych procesach ZZL w MAC, opracowanie definicji kompetencji menadżerskich i wskaźników behawioralnych – stworzenie modelu kompetencyjnego dla stanowisk kierowniczych, a także ustalenie procesu rozwoju kompetencji menadżerskich poprzez diagnozę potrzeb rozwojowych. Definicje kompetencji zostały przygotowane w taki sposób, aby możliwe było ich wykorzystanie w procesach: planowania rozwoju zawodowego, realizacji szkoleń oraz weryfikacji ich efektywności.

Dla organizatorów niezwykle istotny był pozytywny odbiór projektu przez uczestników warsztatów, jak i postulaty jego kontynuacji podczas dalszych sesji szkoleniowych.

Szczegółowy program „Akademii...”

Szczegółowy program „Akademii...” powstał po analizie priorytetów i kluczowych wyzwań, które stoją przed organizacją, oraz potrzeb szkoleniowych osób zatrudnionych na wyższych stanowiskach w MAC. W założeniu program ma podlegać stałej analizie i w razie potrzeby aktualizacji, stosownie do zgłaszanych przez uczestników projektu uwag oraz zmian zachodzących w otoczeniu ministerstwa, tak by kolejne moduły były jak najlepiej dostosowane do potrzeb i oczekiwań uczestników.

Przykładowe proponowane obszary to: skuteczna komunikacja, organizacja i planowanie, przywództwo w zmianach, doskonalenie praktycznych umiejętności w obszarze kontroli zarządczej, budżetu zadaniowego, zarządzania zasobami ludzkimi (w tym oceny, rozwoju, motywowania podwładnych), podejmowanie decyzji, promowanie pracy zespołowej, zarządzanie czasem i dostępność dla innych, zarządzanie informacją, menadżer twórczy i kreatywny.

Kolejne zrealizowane moduły szkoleniowe

Kolejna, przeprowadzona w ramach „Akademii...” sesja szkoleniowa dotyczyła kontroli zarządczej

w sektorze finansów publicznych – jej istoty, unormowań prawnych i otoczenia. W programie znalazły się m.in. standardy kontroli zarządczej, praktyczne rozwiązania we wdrażaniu kontroli zarządczej, zarządzanie ryzykiem czy problematyka samooceny.

Następny, przeprowadzony moduł „Akademii...” to warsztaty w zakresie skutecznego motywowania, które spotkały się z ogromnym zainteresowaniem i zaangażowaniem uczestników. Celem warsztatów było w szczególności zapoznanie uczestników z praktyczną wiedzą na temat motywowania pracowników – kwestie stosowania pozamaterialnych narzędzi motywacyjnych oraz rozwój umiejętności prowadzenia z pracownikiem rozmowy motywującej.

Obecnie są już zaplanowane kolejne moduły projektu, z różnych obszarów, biorąc pod uwagę zarówno tematykę, jak i formę sesji. Są to: szkolenie z zakresu poprawności i etykiety językowej w urzędzie, a także warsztaty w zakresie podejmowania decyzji, zawierające elementy diagnozy stylu decyzyjnego.

„Akademia Menadżera” w Ministerstwie Administracji i Cyfryzacji znajduje się w początkowym etapie realizacji, jednak dotychczasowe doświadczenia są zachęcające, a otrzymywana informacja zwrotna pozwala wierzyć, że tego typu kompleksowy program jest potrzebny i wychodzi naprzeciw oczekiwaniom osób zajmujących wyższe stanowiska w służbie cywilnej w MAC. Mamy też nadzieję, że dzięki zaangażowaniu uczestników, ich uwagom i aktywności, w kolejnej edycji uda się jeszcze lepiej zaplanować właściwe działania rozwojowe i rozszerzyć ofertę tego typu projektu szkoleniowego na kolejne grupy pracownicze, w szczególności naczelników wydziałów, a także inne osoby, które w swoim indywidualnym programie rozwoju zawodowego znajdują się na ścieżce menadżera.

□



Staże i praktyki dobrej jakości – remedium na bezrobocie wśród młodych

Agata Szacka

Kierownik projektu w Polskim Stowarzyszeniu Zarządzania Kadrami

Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Kadrami przy udziale pracodawców zrzeszonych w PSZK opracowało i w drodze głosowania zatwierdziło Polskie Ramy Jakości Staży i Praktyk, czyli zbiór norm dotyczących realizacji wysokiej jakości programów staży i praktyk. W prace nad dokumentem zaangażowano pracodawców, profesjonalistów zarządzania zasobami ludzkimi, a także ekspertów unijnych. Polskie Ramy Jakości Staży i Praktyk są pierwszym dokumentem w Polsce określającym najważniejsze zasady przeprowadzania wartościowych staży i praktyk, niezależnie od jednostki je organizującej. Stanowią element szerszej kampanii społecznej, której celem jest poprawa trudnej sytuacji młodych na rynku pracy.

Młody – niedoświadczony – bezrobotny?

O trudnej sytuacji młodych na rynku pracy pisze i mówi się dużo. Rzeczywiście, bezrobocie wśród osób do 30 roku życia jest znacznie wyższe niż w ogólnej populacji, a jak podaje Eurostat, wśród osób do 24 roku życia wynosi aż 26 proc. Z drugiej strony, prawie 80 proc. pracodawców przyznaje, że ma trudności ze znalezieniem pracowników o odpowiednich kompetencjach¹. Oznacza to, że system edukacji nie przygotowuje odpowiednio młodych ludzi do podjęcia pierwszej pracy. Pracodawcy przyznają, że młodym brakuje różnorodnych kompetencji, przede wszystkim zawodowych, ale i tzw. miękkich – związanych z organizacją pracy czy współpracą w zespole².

W porównaniu do pozostałych krajów Unii Europejskiej, bezrobocie w Polsce można określić jako dość wysokie. O ile z danych Eurostatu wynika, że pod względem odsetka bezrobotnych jesteśmy mniej więcej w połowie unijnej stawki (10,8 proc. osób bez pracy), o tyle już odsetek młodych bezrobotnych wynosi więcej niż unijna średnia (26 proc. w porównaniu do 23,3 proc. dla 28 państw członkowskich). Najlepszą sytuację mają młodzi wkraczający na rynek pracy w Niemczech – jedynie 5,2 proc. z nich pozostaje bez pracy – i w Austrii, gdzie bezrobocie w tej grupie wiekowej nie osiąga nawet 5 proc. Korzystnym rozwiązaniem systemowym, które zakłada połączenie nauki teoretycznej z praktyczną nauką zawodu, jest kształcenie dualne. W system kształcenia dualnego w Niemczech zaangażowane są instytucje na poziomie federalnym (Federalne Ministerstwo Oświaty i Badań), kraje związkowe, izby przemysłowo-handlowe oraz rzemieślnicze, pracodawcy oraz uczniowie. Istotną zaletą systemu dualnego jest też fakt, że uczeń jest

motywowany do nauki finansowo: pracując w przedsiębiorstwie w ramach praktyk, otrzymuje wynagrodzenie za świadczoną pracę. W Polsce młodzi ludzie podczas edukacji formalnej nie zdobywają doświadczenia w wystarczającym stopniu, co dotyczy zarówno uczniów, jak i studentów. Oferowane im przez firmy czy instytucje praktyki i staże często mają niewystarczającą wartość edukacyjną – nie dają młodym szansy na zdobycie wiedzy i konkretnych umiejętności potrzebnych na rynku pracy, a im samym kojarzą się głównie z kserowaniem dokumentów, parzeniem kawy i nieodpłatnym wykonywaniem żmudnych obowiązków. Przykłady takich krajów jak Niemcy i Austria pokazują tymczasem, że zadbanie o rozwój praktycznych umiejętności młodych ludzi na dobrej jakości stażach i praktykach, już na etapie ich edukacji formalnej, jest skutecznym instrumentem walki o poprawę sytuacji na rynku pracy. Komisja Europejska ocenia problem bezrobocia wśród młodych jako jedno z największych wyzwań, przed którym stoją państwa członkowskie. Dlatego pracuje nad szeregiem różnorodnych rozwiązań w tym zakresie, a jednym z nich są Europejskie Ramy Jakości Staży i Praktyk. Równocześnie apeluje do państw członkowskich, zarówno do przedstawicieli władz, jak i pracodawców, o aktywną walkę z bezrobociem młodych. Odpowiedzią polskich pracodawców jest stworzenie i przyjęcie Polskich Ram Jakości Staży i Praktyk.

Polskie Ramy Jakości Staży i Praktyk

12 września 2013 r. przedstawiciele firm zrzeszonych w Polskim Stowarzyszeniu Zarządzania Kadrami zatwierdzili Polskie Ramy Jakości Staży i Praktyk. Dokument jest zbiorem norm i standardów dotyczących realizacji programów staży i praktyk. Zakresy regulowane w Polskich Ramach Jakości Staży i Praktyk to: przygotowanie do realizacji programu i rekrutacja; umowa; cele i treści edukacyjne; mentoring; czas trwania, wynagrodzenie i opieka socjalna; ocena programu.

Prace nad dokumentem rozpoczęto od przeprowadzenia badania ilościowego oraz analizy rozwiązań stosowanych przez pracodawców i ekspertów HR w Polsce oraz za granicą. Zorganizowano również szereg konwentów, debat i seminariów, podczas których PSZK włączało pracodawców w dyskusję nad założeniami Ram. W prace zaangażowano również ekspertów unijnych, z którymi konsultowano poszczególne elementy, włączając w nie rekomendacje Komisji Europejskiej oraz dokumenty opisujące standardy stosowane w innych krajach europejskich. Poszczególne elementy, z których powinny składać się wysokiej jakości staże i praktyki, zostały następnie poddane pod konsultacje społeczne. 12 września członkowie PSZK zatwierdzili w drodze głosowania Polskie

Ramy Jakości Staży i Praktyk. Wszyscy pracodawcy będą mogli przystąpić do obiektywnego procesu weryfikacji oferowanych przez nich programów staży i praktyk. Tym programom, które spełniają normy określone w Polskich Ramach Jakości Staży i Praktyk, PSZK będzie przyznawać Znak Jakości potwierdzający najwyższe standardy.

Znak jakości – drogowskaz dla studentów

Polskie Ramy Jakości Staży i Praktyk zostały wypracowane dzięki szerokiej debacie prowadzonej wśród członków zrzeszonych w PSZK, reprezentantów uczelni i administracji publicznej, ale także dzięki przeprowadzonym badaniom. W badaniu, w którym wzięło udział 86 przedsiębiorstw, zebrano opinie o tym, jak staże i praktyki powinny wyglądać, i informacje o stanie obecnym. Jako wyznaczniki wysokiej jakości staży i praktyk pracodawcy wskazywali najczęściej profesjonalny proces rekrutacji (90 proc.), walor edukacyjny (80 proc.) i opiekę mentora (aż 100 proc. wskazań). Jednocześnie 1/3 badanych przyznała, że prowadzone przez nich staże nie mają wysokich walorów edukacyjnych, a 20 proc. stażystów i praktykantów nie ma ani opiekuna, ani mentora. Jednak co najważniejsze, ponad 2/3 ankietowanych było przekonanych o zasadności stworzenia Polskich Ram Jakości Staży i Praktyk. Tak więc, mimo że poprawa oferty w tym zakresie to niewątpliwie wyzwanie wymagające nakładów, w tym finansowych związanych z wynagradzaniem praktykantów i stażystów pracujących dłużej niż miesiąc, istnieje przekonanie o celowości takich działań. Prawdopodobnie już teraz większość pracodawców zdaje sobie sprawę, że spośród praktykantów czy stażystów wykonujących realne zadania można wyłowić talenty. W obliczu zmian demograficznych, staże i praktyki wysokiej jakości mogą stać się jeszcze istotniejszym niż dotychczas sposobem na rekrutację i „wychowanie” młodych wartościowych pracowników.

Przedsiębiorstwa i instytucje, które organizują staże i praktyki zgodne z wytycznymi opisanymi w Polskich Ramach Jakości Staży i Praktyk, będą mogły ubiegać się o przyznanie Znaku Jakości „Staż Najwyższej Jakości” i „Praktyka Najwyższej Jakości”. Dzięki ocenie dostępnych na rynku staży i praktyk wedle tych samych kryteriów, znak będzie jasnym komunikatem, gdzie warto zdobywać doświadczenie. A jak się okazuje, młodzi ludzie zdają sobie sprawę, że edukacja formalna może nie wystarczyć, by z sukcesem wejść na rynek pracy, i mają motywację do rozwoju, co dobitnie pokazało badanie przeprowadzone przez PSZK na próbie 1650 studentów.

Pokolenie Y – jednak pełne obaw

Badanie studentów przeprowadzone przez PSZK w czerwcu i lipcu br. na próbie 1650 studentów różnych lat studiów z całej Polski wskazuje, że opisywany w mediach model funkcjonowania pokolenia Y jako osób niezwykle pewnych siebie i przekonanych o swoich kompetencjach i wyjątko-

wości, jest zdecydowanie uproszczony. Jedynie 26,3 proc., a więc mniej więcej co czwarty badany student stwierdził, że podczas studiów zdobywa praktyczne umiejętności przydatne na rynku pracy; 40 proc. że takich umiejętności „nie zdobywa w ogóle” lub „raczej nie zdobywa”. Pozostałe 33 proc. badanych nie było w stanie odpowiedzieć na takie pytanie, co oznacza zupełny brak świadomości, co do tego jakie kompetencje są w pracy potrzebne. Większość studentów, bo aż 80 proc., na pytanie czy podczas studiów zdobywa doświadczenie zawodowe, odpowiedziało przecząco lub nie było w stanie udzielić jednoznacznej odpowiedzi, a tylko 4,9 proc. miało poczucie, że takie doświadczenie zdobywa w pełnym zakresie. Świadomość niewystarczającego przygotowania wywołuje u studentów niepokój, czy po skończeniu uczelni uda im się znaleźć zgodną z ich oczekiwaniami pracę. Wyniki wskazują, że studenci zupełnie nieobawiający się trudności ze znalezieniem pracy po studiach stanowią nikły procent (jedynie 3,9 proc. ankietowanych). Raczej obawia się lub zdecydowanie obawia się takich problemów aż 58 proc. studiujących.

W opisywanym badaniu pytano ankietowanych również o motywację do wzięcia udziału w wysokiej jakości stażu. Taką chęć zadeklarowało aż 91,8 proc. studentów.

Wyniki badania przeprowadzonego na studentach zdecydowanie potwierdziły potrzebę działania na rzecz poprawy jakości oferowanych staży i praktyk. Młodzi ludzie zdają sobie sprawę z trudnej sytuacji na rynku pracy i, wbrew stereotypom, z konieczności rozwoju swoich umiejętności poza formalnym systemem edukacji. W stażach i praktykach wysokiej jakości upatrują możliwości poradzenia sobie z przyszłymi wyzwaniami.

Badani odpowiadali również na pytania o wyznaczniki wysokiej jakości staży. Najwięcej studentów wskazywało udział w realnych procesach i projektach (90 proc.) oraz referencje (87 proc.) i możliwość podjęcia stałej pracy po zakończeniu stażu (87 proc.). Opinie studentów i pracodawców co do tego, w jaki sposób powinny być przeprowadzane staże i praktyki, są więc zbieżne. Co ważne, pozostają w zgodzie z wytycznymi naboru pracowników do służby cywilnej. Polskie Ramy Jakości Staży i Praktyk są jednak pierwszym dokumentem w Polsce zbierającym wszystkie najważniejsze zasady przeprowadzania wartościowych staży i praktyk, niezależnie od jednostki je organizującej. Stanowią zarazem praktyczne narzędzie umożliwiające ocenę wartości każdej oferty stażu czy praktyki.

Różne potrzeby, wspólne działania

Powstanie i kształt Polskich Ram Jakości Staży i Praktyk wynika z potrzeb zarówno pracodawców, jak i młodych ludzi przygotowujących się do wejścia na rynek pracy. Zatwierdzenie dokumentu i dalsze działania związane z przyznawaniem Znaku Jakości programom spełniającym kryteria Polskich Ram

Jakości Staży i Praktyk spowodują wzrost zaufania społecznego do staży i praktyk, umożliwią młodym ludziom lepsze przygotowanie się do podjęcia pierwszej pracy, a firmom i instytucjom ułatwią zrekrutowanie kompetentnych pracowników w dobie niżu demograficznego. Wspólne działania pracodawców i przedstawicieli władz na rzecz poprawy jakości staży i praktyk w Polsce mogą też przyczynić się na zmniejszenie niepokojąco wysokiego bezrobocia wśród młodych.

Przypisy

¹*Bilans Kapitału Ludzkiego*, 2013, badanie realizowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości we współpracy z Uniwersytetem Jagiellońskim.

²*Bilans Kapitału Ludzkiego*, 2013.

Więcej o Polskich Ramach Jakości Staży i Praktyk można przeczytać na www.stazeipraktyki.pl.

Artykuł pierwotnie ukazał się w biuletynie Krajowej Instytucji Wspomagającej „Innowacje bez Granic”, nr 4/2013.

Dziękujemy za udostępnienie tekstu.



Monitoring

wdrożenia standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej w obszarze rozwiązywania stosunku pracy



Joanna Skrzyńska

Radca Szefa KPRM
w Wydziale Systemów
i Narzędzi
Zarządzania Kadrami
Służby Cywilnej
DSC KPRM

Standardy w obszarze rozwiązywania stosunku pracy

„Rozwiązanie stosunku pracy” to ostatni z pięciu obszarów określonych w zarządzeniu Szefa Służby Cywilnej w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej. Standardy w ramach tego obszaru określone zostały w celu zapewnienia ciągłości i skuteczności pracy urzędu podczas przeprowadzania działań mających na celu rozwiązanie stosunku pracy, przy jednoczesnym zapewnieniu przestrzegania praw pracowniczych.

Standardy te ujmują generalnie trzy zagadnienia:

- wdrożenie procedury wywiadu wyjściowego (*exit interview*) dla pracowników odchodzących na własną prośbę,
- zapewnienie przygotowania osób kierujących pracownikami do przeprowadzania rozmów derekrutacyjnych,
- działania związane z odchodzeniem pracownika z urzędu.

Wszystkie zagadnienia należą do standardów fakultatywnych, które dyrektorzy generalni urzędów mogą wprowadzić w urzędzie, chociaż nie są do tego zobowiązani.

Monitoring wdrożenia standardów zarządzania zasobami ludzkimi – przeprowadzony w 64 urzędach – obejmował wszystkie te zagadnienia. Poniżej zaprezentowane zostaną uzyskane na tej podstawie wyniki.

Exit interview

Exit interview, czyli wywiad wyjściowy, został w zarządzeniu zdefiniowany jako wywiad przeprowadzany przez pracodawcę (najczęściej przez przedstawiciela komórki do spraw kadr) z pracownikiem odchodzącym z urzędu na podstawie własnej decyzji. Przeprowadzenie wywiadu umożliwia pracodawcy otrzymanie od pracownika informacji między innymi na temat jakości i satysfakcji z pracy oraz poznanie przyczyn jego decyzji o odejściu. Uzyskana w ten sposób wiedza daje

pracodawcy możliwość zidentyfikowania i poznania obszarów wymagających zmian w urzędzie. Najczęściej stosowane formy wywiadu to: ankieta, rozmowa telefoniczna, rozmowa bezpośrednia.

W ankiecie sformułowane zostało pytanie, którego celem było uzyskanie informacji, czy dyrektor generalny urzędu wdrożył, czy też nie, tę procedurę.

Analiza wyników wykazała, że procedura *exit interview* została wdrożona w 23 spośród 64 ankietowanych urzędów, co stanowi 36 proc. wszystkich urzędów. Nie jest to wynik wysoki, biorąc jednak pod uwagę fakt, że wprowadzenie w urzędach *exit interview* w sposób sformalizowany jest czymś nowym, można go uznać za dobry, przynajmniej na początek.

Rozmowy derekrutacyjne

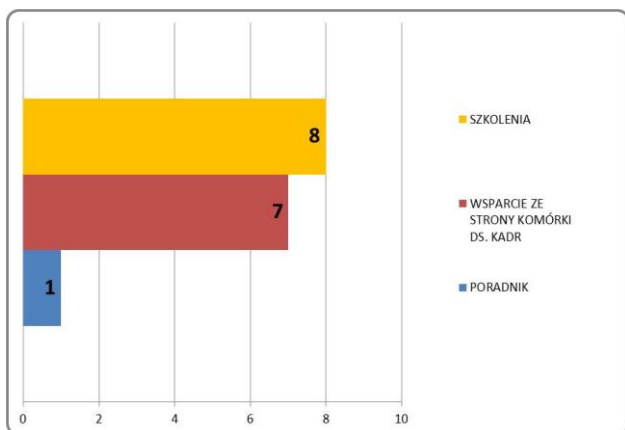
Kolejnym standardem fakultatywnym, określonym w ramach obszaru „Rozwiązanie stosunku pracy”, jest zapewnianie osobom kierującym pracownikami przygotowania do przeprowadzania rozmów derekrutacyjnych.

Zgodnie z zarządzeniem, za osoby kierujące pracownikami uznawane są osoby kierujące pracą innych osób w ramach bezpośredniej podległości służbowej. Kierowanie należy rozumieć jako odpowiedzialność za podległych pracowników, w tym dokonywanie oceny ich pracy (na przykład ocena okresowa, bieżąca informacja zwrotna). Standard ten odnosi się więc bezpośrednio do tej grupy osób. Zdefiniowana została też sama rozmowa derekrutacyjna jako rozmowa przeprowadzana przez pracodawcę (najczęściej przez przełożonego) z pracownikiem odchodzącym z urzędu na podstawie decyzji pracodawcy.

Pytanie, które znalazło się w ankiecie, miało na celu sprawdzenie, ile urzędów zapewnia swoim pracownikom przygotowanie do przeprowadzania tego typu rozmów, należących do jednych z najtrudniejszych. Ponadto te urzędy, które wskazały, że podejmują takie działania, miały wskazać ich formę.

Okazało się, że bardzo niewiele urzędów zapewnia swoim pracownikom tego rodzaju przygotowanie – jedynie 20 proc. spośród 64 ankietowanych urzędów. To bardzo niski wynik, zważywszy na to jak trudne, a jednocześnie istotne, jest to zagadnienie z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi. Urzędy te w sposób bardzo różny opisywały formę, jaką przyjmą podejmowane przez nich działania.

Wykres 1. Rodzaje i liczba sposobów zapewniających w urzędach osobom kierującym pracownikami odpowiednie przygotowanie do przeprowadzania rozmów derekrutacyjnych



Uzyskane w ankiecie odpowiedzi zostały podzielone na trzy kategorie:

- szkolenia,
- wsparcie ze strony komórki do spraw kadr,
- poradnik.

Niektóre urzędy wskazywały więcej niż jeden wykorzystywany do tego celu sposób.

Działania związane z odchodzeniem pracownika z urzędu

W ramach obszaru „Rozwiązanie stosunku pracy” mieszczą się też zagadnienia związane z podejmowaniem przez osoby kierujące pracownikami konkretnych działań w sytuacji rozwiązania z pracownikiem stosunku pracy, takich jak:

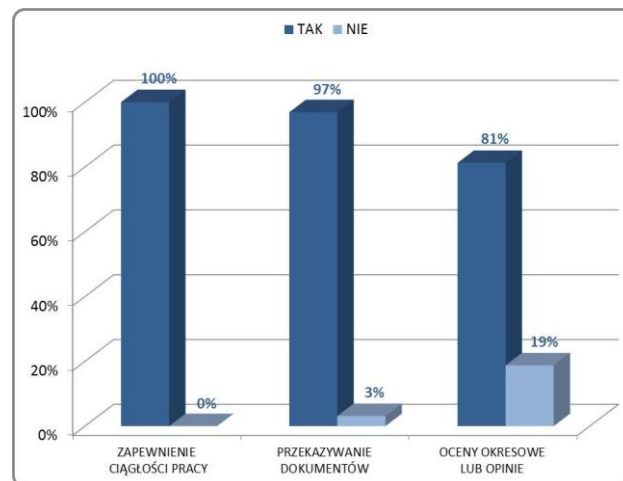
- zapewnienie odpowiedniego sposobu przekazywania prowadzonych spraw i dokumentów przez odchodzących pracowników w celu maksymalnego zabezpieczenia interesów urzędu,
- podejmowanie działań zapewniających ciągłość pracy na wakującym stanowisku pracy (nabór, zmiana podziału zadań, umowa w celu zastępstwa),
- na wniosek pracowników, których stosunek pracy ulega rozwiązaniu, dokonywanie ich oceny okresowej, a w odniesieniu do pracowników, którzy nie podlegają ocenom okresowym, wydawanie opinii o ich pracy.

W ankiecie sformułowane zostało pytanie, którego celem było sprawdzenie, czy w urzędach podejmowane są tego rodzaju działania. Uzyskane wyniki wskazują, że większość urzędów wypełnia ten fakultatywny standard.

We wszystkich 64 ankietowanych urzędach podejmowane są działania mające na celu zapewnienie ciągłości pracy na wakującym stanowisku pracy. Niewiele niższy wynik, bo dotyczący 62 z 64 urzędów, osiągnięty został w zakresie podejmowania przez urzędy działań zapewniających odpowiedni sposób przekazywania

prowadzonych spraw i dokumentów. Niższy – ale generalnie nadal wysoki, bo sięgający 81 proc. – jest odsetek urzędów, w których na wniosek pracowników, których stosunek pracy ulega rozwiązaniu, dokonuje się oceny okresowej albo wydaje opinię.

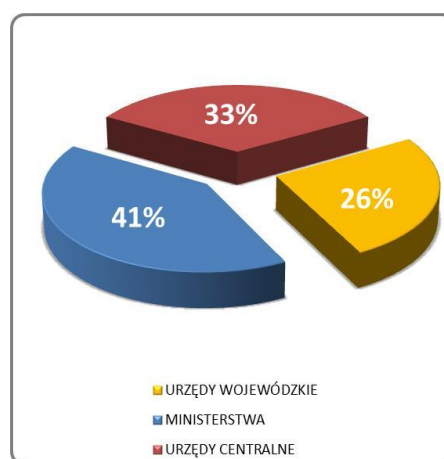
Wykres 2. Procentowy udział urzędów, w których prowadzone są różnorodne działania w związku z odchodzeniem pracownika



Podsumowanie

W ramach podsumowania wyników osiągniętych przez urzędy w zakresie wdrażania standardów zarządzania zasobami ludzkimi przygotowano zestawienie tych urzędów, w których w obszarze „Rozwiązanie stosunku pracy” wdrożonych zostało najwięcej standardów fakultatywnych (min. 80 proc.).

Wykres 3. Procentowy udział wyróżniających się urzędów, w których łącznie wdrożono najwięcej standardów fakultatywnych, w podziale na poszczególne kategorie urzędów



Wśród 3 kategorii urzędów (ministerstwa, urzędy centralne i urzędy wojewódzkie), w których przeprowadzono monitoring, najwięcej standardów fakultatywnych wdrożonych zostało w ministerstwach. W grupie tej znalazło się aż 11 ministerstw, co stanowi 58 proc. wszystkich urzędów z tej kategorii. Na kolejnym miejscu znalazły się urzędy

wojewódzkie, mimo iż według danych przedstawionych na wykresie mają one najmniejszy udział (7 urzędów), podczas gdy urzędów centralnych było 9. Jednak, odnosząc ten wynik do liczby wszystkich urzędów w danej kategorii, okazuje się, że odsetek

urzędów wojewódzkich stanowi 44 proc., podczas gdy urzędów centralnych jedynie 31 proc.

□



Rozwiązywanie stosunku pracy w Urzędzie Lotnictwa Cywilnego

Małgorzata Firsow

Naczelnik Wydziału Kadr

Jolanta Jasińska

Naczelnik Wydziału Szkoleń

Stała poprawa i chęć doskonalenia procesów wewnętrznych jest dobrą praktyką nowoczesnie funkcjonującego podmiotu administracji publicznej. Przebiegający obecnie w Urzędzie Lotnictwa Cywilnego proces restrukturyzacji, mający na celu zwiększenie efektywności oraz jakości realizowanych zadań, spowodował podjęcie przez kierownictwo urzędu działań mających na celu m.in. optymalizację zatrudnienia i ponowną alokację posiadanych zasobów ludzkich. Konsekwencją tych działań jest zwiększona liczba rozwiązań stosunku pracy czy to z inicjatywy pracodawcy, czy pracownika.

Odrębnym problemem urzędu, zdiagnozowanym na etapie tworzenia Programu Zarządzania Zasobami Ludzkimi, jest nadmierna fluktuacja wykwalifikowanej kadry specjalistów lotniczych i – związane z nią – trudności w pozyskiwaniu do pracy wysoko kwalifikowanych specjalistów. U źródeł tego problemu leży stosunkowo niska konkurencyjność urzędu w zakresie proponowanych wynagrodzeń w stosunku do polskiego sektora lotniczego. Ponadto, zgodnie z przyjętą w urzędzie polityką szkoleniową, inwestowanie w proces kształcenia pracowników następuje właściwie od momentu ich zatrudnienia w urzędzie, co powoduje, że w krótkim okresie stają się oni cennymi na rynku pracy w szeroko pojętym lotnictwie.

Procedura

Wspomniane przesłanki spowodowały, że – kierując się zaleceniami Szefa Służby Cywilnej dotyczącymi standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej – rozwiązanie stosunku pracy zostało wydzielone w urzędzie jako odrębny proces kadrowy i ustalono dla niego standardy opisane w procedurze wewnętrznej. Pozwoliło to na zapewnienie ciągłości i skuteczności pracy urzędu podczas przeprowadzania działań mających na celu rozwiązanie stosunku pracy, przy jednoczesnym zapewnieniu przestrzegania praw pracowniczych.

Opracowanie procedury dotyczącej rozwiązywania stosunku pracy miało więc na celu przede wszystkim przestrzeganie zasad związanych z procesem rozwiązywania stosunku pracy, ale również zapobieganie fluktuacji kadr i minimalizowanie negatywnych skutków tych rozwiązań. Sprzyja temu proces analizy głównych przyczyn odchodzenia pracowników z urzędu i przeciwdziałanie niepożądanym zjawiskom ujawnionym przez odchodzących pracowników.

Rozwiązanie stosunku pracy z ULC jest konsekwencją decyzji pracowników ULC o skutecznym rozstaniu się z urzędem oraz decyzji dyrektora generalnego ULC w przedmiotowej sprawie. Rozwiązanie stosunku pracy może przybierać różne formy prawne:

- na mocy porozumienia stron,
- z zachowaniem okresu wypowiedzenia,
- bez wypowiedzenia,
- z upływem czasu, na który zawarty był stosunek pracy,
- wygaśnięcie stosunku pracy.

Proceduralne uregulowanie przedmiotowych spraw nakłada określone obowiązki na odchodzącego pracownika, bezpośredniego zwierzchnika odchodzącego pracownika oraz Wydział Kadr urzędu.

Obowiązki bezpośredniego przełożonego

Zgodnie z przyjętymi zasadami każdy bezpośredni przełożony pracownika, z którym następuje rozwiązanie stosunku pracy, jest zobowiązany do:

- zapewnienia odpowiedniego sposobu przekazania przez pracownika prowadzonych spraw i dokumentów;
- podjęcia działań zapewniających ciągłość pracy na wakującym stanowisku, w szczególności wnioskowania o wszczęcie procedury naboru lub zmiany podziału zadań,
- sporządzenia na wniosek pracownika oceny okresowej lub – w przypadku, gdy pracownik jej nie podlega – opinii o pracy.

Obowiązki pracowników Wydziału Kadr

Procedura nakłada także konkretne obowiązki na pracowników Wydziału Kadr, którzy w takiej sytuacji mają szczególną rolę do spełnienia, m.in.:

- w sytuacji rozwiązywania stosunku pracy z pracownikiem udzielają wsparcia osobom kierującym komórkami organizacyjnymi urzędu,

informując ich o obowiązujących w tym zakresie przepisach,

- w razie potrzeby przygotowują kierujących komórkami organizacyjnymi urzędu do przeprowadzenia rozmów derekrutacyjnych, tj. rozmów z pracownikami odchodzącymi z urzędu na podstawie decyzji pracodawcy,
- udzielają wsparcia odchodzącym pracownikom poprzez informowanie o przysługujących im uprawnieniach oraz udzielają niezbędnych wyjaśnień z zakresu prawa pracy.

Dobłą praktyką stosowaną w urzędzie jest przekazywanie przez Wydział Kadr pracownikowi, z którym następuje rozwiązanie stosunku pracy, tzw. karty obiegowej – narzędzia umożliwiającego rzetelne rozliczenie się pracownika z urzędem. Karta obiegową zawiera dane odchodzącego z pracy pracownika, a także określa dzień i tryb rozwiązania stosunku pracy, wskazuje komórki i stanowiska, do których musi trafić odchodzący pracownik, by uzyskać podpisy odpowiedzialnych za dane obszary pracowników.

Dokument jest dowodem potwierdzającym zarówno przez pracodawcę, czyli ULC, jak i odchodzącego z pracy pracownika, fakt rozliczenia się pracownika z urzędem, a także uregulowania jego ewentualnych zobowiązań wobec urzędu. Wypełnioną kartę obiegową pracownik, z którym następuje rozwiązanie stosunku pracy, składa w Wydziale Kadr najpóźniej w ostatnim dniu pracy. Złożenie karty oznacza rozliczenie się z urzędem. Fakt ten potwierdza na karcie obiegowej upoważniony pracownik Wydziału Kadr. Karta obiegową wchodzi w zasób akt osobowych pracownika.

Exit interview

Przy wręczaniu karty obiegowej odchodzący pracownik otrzymuje równocześnie ankietę dla pracowników odchodzących z pracy¹, stanowiącą formę *exit interview*. Zastosowanie ankiety *exit interview* jako dobrej praktyki daje szansę rozpoznania i zrozumienia głównych przyczyn odchodzenia pracowników z urzędu. Udzielenie odpowiedzi przez odchodzących pracowników na pytania zawarte w ankiecie pozwala uzyskać ważne informacje na temat oceny funkcjonowania urzędu. Informacje te stanowią podstawowy materiał pomocny przy rozpoznawaniu i rozumieniu głównych przyczyn odejść pracowników z urzędu, ale także bazę wiedzy służącą dokonywaniu analiz jakościowych, które z kolei dają możliwość:

- zidentyfikowania powodów i przyczyn rozwiązywania stosunków pracy z ULC,
- zbadania oceny urzędu przez odchodzących pracowników,
- posiadania rzetelnej informacji o zaobserwowanych, a niepożądanych w ULC zjawiskach (np. mobbingu),
- podjęcia interwencji eliminującej niepożądane zjawiska i przeciwdziałania im,

- zdiagnozowania obszarów wymienianych jako utrudniające pracę,
- podjęcia kroków mających na celu przeciwdziałanie nadmiernej fluktuacji, szczególnie wykwalifikowanej kadry specjalistycznej,
- poprawy procesu zarządzania zasobami ludzkimi.

Ankieta gwarantuje urzędowi możliwość pozyskania informacji dotyczących obszarów funkcjonowania ULC, z których pracownicy są niezadowoleni. Pozwala to na przeciwdziałanie negatywnym zjawiskom i wprowadzanie programów naprawczych. Wyniki ankiet przyczyniają się także do planowania właściwej organizacji pracy, wzmacniania kultury organizacyjnej i systemu motywacyjnego. Ujawnione w ankietach potencjalne działania lub zachowania mające znamiona mobbingu mogą pomóc w przeciwdziałaniu temu zjawisku oraz w podjęciu wszelkich starań zmierzających do jego wyeliminowania.

Wypełnienie ankiety przez odchodzących pracowników jest dobrowolne. Ankieta jest anonimowa, jednak odchodzący pracownicy mogą złożyć na niej podpis. Wypełnione ankiety podlegają analizie, której wyniki prezentowane są kierownictwu, dyrektorowi generalnemu ULC, a także bezpośrednio przełożonym.

Dlaczego pracownicy ULC odchodzą z urzędu?

Ze wstępnej analizy złożonych dotychczas ankiet wynika, że powtarzającymi się powodami rozwiązań umów o pracę były przede wszystkim uwarunkowania ekonomiczne, takie jak znalezienie lepiej płatnej, stałej pracy, dającej większe możliwości rozwoju zawodowego i lepsze pakiety socjalne. Część z byłych pracowników znalazła pracę dającą możliwość zdobycia nowych doświadczeń, także na rynku międzynarodowym, i uzyskania większej samodzielności w działaniu. Odchodzący pracownicy nie spotkali się ze zjawiskiem mobbingu w środowisku pracy ULC oraz z innymi niepożądanymi zachowaniami.

Byli pracownicy urzędu w większości twierdzą, że ULC jest nowoczesnym urzędem odbiegającym od stereotypu administracji publicznej. Chwalą współpracowników oraz zwierzchników służbowych, narzekają natomiast na wysokość wynagrodzenia, oszczędności w wyjazdach zagranicznych oraz sztywne godziny pracy. Za najlepsze motywy uznali nagrody pieniężne, podwyżki wynagrodzeń, pochwały, ale także możliwość utrzymywania kontaktów ze środowiskiem lotniczym w kraju i za granicą. W większości twierdzili, że poleciliby Urząd Lotnictwa Cywilnego jako miejsce pracy swoim znajomym. Za utrudniające pracę uznali zbyt szczegółowe ich zdaniem procedury oraz zadania wynikające z kontroli zarządczej, potwierdzając jednak konieczność ich realizacji. Znaczna większość pracowników stwierdziła, że pozostałaby w ULC, gdyby zaoferowano im nowe stanowisko, wyższe zarobki, wyjazdy zagraniczne i ściśle realizowane opracowane indywidualne ścieżki

kariery zawodowej, zbieżne z ich osobistymi planami rozwoju.

Pierwsza kompleksowa analiza ankiet *exit interview* zostanie dokonana w grudniu br. Na podstawie jej wyników będzie można trafniej zdefiniować środki (szczególnie niematerialne) i narzędzia zapobiegające odejściom z urzędu najcenniejszych pracowników. W dalszej konsekwencji będzie możliwe

wprowadzenie zmian w procesie zarządzania zasobami ludzkimi w ULC, idących w kierunku zwiększenia efektywności działania urzędu.

¹Ankietę ULC dla pracowników odchodzących z pracy publikujemy poniżej.

[← powrót](#)



ANKIETA DLA PRACOWNIKÓW ODCHODZĄCYCH Z PRACY

Będziemy bardzo wdzięczni, jeśli zechce Pan/Pani podzielić się z pracodawcą swoją opinią i uwagami w przeddzień odejścia z Urzędu. Dane zebrane w niniejszej ankiecie umożliwią zapoznanie się Urzędu z Pana/Pani opinią oraz pozwolą zidentyfikować obszary wymagające poprawy.

Ankieta ta jest anonimowa,
ale jeśli Pan/ Pani wyrazi taką chęć, ankietę można podpisać

Płeć: Kobieta Mężczyzna
Wiek: do 30 31–45 46–60 powyżej 61
Stanowisko (fakultatywnie komórka organizacyjna).....
Staż pracy w Urzędzie (lata/miesiące)
Data wypełniania ankiety.....

1. Jaki jest główny powód odejścia z pracy w ULC?
2. Co oferuje nowy pracodawca, czego nie oferuje ULC?
3. Co najbardziej podobało się Panu/Pani w pracy w ULC?
4. Co najmniej podobało się Panu/Pani w pracy?
5. Jedna najważniejsza rzecz, którą zmieniliby Pan/Pani w ULC?
6. Czy wykonywane przez Pana/Panią zadania były zgodne z opisem stanowiska pracy?
TAK
NIE
Uwagi:.....
7. Czy szkolenia/kursy/programy doskonalenia zawodowego pomogły Panu/Pani lepiej wykonywać pracę?
TAK
NIE
W NIEWIELKIM STOPNIU
Uwagi:.....
8. Co najbardziej motywowało Pana/Panią do pracy?
9. Jak ocenia Pan/Pani kontakty i współpracę z kolegami z pracy?
10. Jak ocenia Pan/Pani swojego przełożonego?
11. Czy polecił(-a)by Pan/Pani nasz Urząd jako pracodawcę swoim znajomym lub krewnym?
TAK
NIE
Dlaczego?
12. Czy jest Pan/Pani w stanie wymienić jakieś przykłady pozbawionych większego sensu zasad, celów, zarządzeń lub uregulowań wewnętrznych, które obowiązują w Urzędzie?
13. Co Urząd musiałby Panu/Pani zaoferować, aby skłonić Pana/ Panią do pozostania z nami?

Dziękujemy

Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej

Doświadczenia zagraniczne w świetle nowych standardów w polskiej służbie cywilnej



Jowanka Jakubek-Lalik

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

Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, wprowadzone zarządzeniem Szefa Służby Cywilnej z 30 maja 2012 r., przynoszą istotną zmianę w systemie zarządzania zasobami administracji i kierowania jej rozwojem instytucjonalnym. Treść tego dokumentu została wysoko oceniona przez ekspertów¹, jako jego atuty uznano m.in. podział na pięć kluczowych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi, wyodrębnienie standardów obligatoryjnych i rekomendowanych (zalecanych), spójność i propagowanie nowoczesnych rozwiązań i najlepszych wzorców, a także ujednoczenie terminologii poprzez opracowanie słownika pojęć (choć niepozbawionego kontrowersyjnych definicji). Ta wysoka ocena treści zarządzenia pozostanie jednak teoretyczną, jeśli koncepcje te nie znajdą zastosowania w praktyce i nie staną się elementem kultury organizacyjnej urzędu, zarówno w aspekcie instytucjonalizacji, jak i socjalizacji przez urzędników.

Jak wskazują J. Skrzyńska i W. Zieliński², urzędy czynią różny użytek ze standardów zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Najlepsze z nich, oprócz standardów ZZL, wdrażają także inne nowatorskie rozwiązania z zakresu ZZL. Przeciętne zaś nie wdrażają nawet obligatoryjnych standardów ZZL, realizują jedynie obowiązki wynikające bezpośrednio z przepisów, m.in. ustawy o służbie cywilnej czy kodeksu pracy.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie interesujących praktyk w zakresie ZZL, które mogą być inspiracją dla wypełnienia treścią nowych standardów ZZL. Praktyki te zostały zebrane i przeanalizowane w ramach projektu Ministerstwa Uczące Się³, 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 88 dobrych praktyk zebranych podczas wizyt studyjnych w 12 krajach⁴. Praktyki te dotyczyły wielu wymiarów tego zjawiska, wśród nich także ZZL.

Adam Płoszaj

Doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych (EUROREG) Uniwersytetu Warszawskiego



W dalszej części przedstawiamy wybór praktyk wpisujących się w wizję określoną w zarządzeniu Szefa Służby Cywilnej w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej.

Przegląd wybranych rozwiązań

Wspólnoty praktyków

Wspólnoty praktyków – WP (*communities of practice*) to grupy osób regularnie wymieniających się wiedzą, dyskutujących na określony temat. Istotą funkcjonowania WP jest wymiana informacji, wzajemne uczenie się i inspirowanie, rozpowszechnianie dobrych praktyk, standardów i sposobów postępowania. Udział we wspólnocie praktyków jest dobrowolny. Jej członkami są osoby zajmujące się takimi samymi albo podobnymi zadaniami lub zainteresowane zbieżnymi kwestiami. Tematem podejmowanym przez taką grupę mogą być bardzo różne zagadnienia, np.: współpraca z ekspertami, problemy osób niepełnosprawnych w organizacji, przygotowanie konferencji, monitorowanie realizacji programów itd. Ponadto do WP często (a można nawet powiedzieć, że zazwyczaj) należą ludzie niewspółpracujący ze sobą na co dzień. Wspólnoty uzyskują szczególnie duży potencjał, gdy uczestniczą w nich osoby z różnych części organizacji lub z różnych organizacji – w takim przypadku ułatwiają przepływ informacji i współpracę między komórkami organizacyjnymi bądź organizacjami. WP działają poza formalną strukturą organizacyjną, co nie oznacza, że ich charakter jest nieformalny. Szczególnie w przypadku tych tworzonych jako narzędzie zarządzania wiedzą w organizacji trudno mówić, że mają one charakter całkowicie nieformalny.

Wspólnoty praktyków jako narzędzie stymulowania organizacyjnego uczenia się rozpowszechniły się w sektorze prywatnym, również w globalnych korporacjach, takich jak Xerox⁵, co było stymulowane m.in. poprzez liczne publikacje w specjalistycznych periodykach (np. „Harvard Business Review”). Podstawowym sposobem funkcjonowania wspólnoty

praktyków są spotkania jej członków. Podczas ich trwania członkowie grupy mogą nie tylko bezpośrednio dyskutować, lecz także lepiej się poznać, co przekłada się na budowanie sieci kontaktów i wzajemnego zaufania. Ponadto mogą oni wykorzystywać możliwości, jakie dają technologie informacyjno-komunikacyjne, np. fora internetowe, intranet, mechanizmy rodzaju Wiki (tj. funkcjonujące na zasadach podobnych do Wikipedii) itd. Narzędzia tego rodzaju pomagają w przygotowaniu spotkań i ich podsumowaniu, a również podtrzymują aktywność grupy między spotkaniami. Nie bez znaczenia jest także fakt, że obecność wspólnoty praktyków w Internecie umożliwia dostęp do jej wiedzy osobom, które nie mogą uczestniczyć w regularnych zjazdach. Należy jednak podkreślić, że działalności WP nie można sprowadzać do aktywności w formie np. forum internetowego – kluczowe są bezpośrednio spotkania, natomiast technologie informacyjno-komunikacyjne pełnią jedynie funkcję wspomagającą. Tematy spotkań są ustalane przez członków wspólnoty praktyków. Dyskusje często dotyczą technicznych, proceduralnych aspektów podejmowanych działań, sposobu radzenia sobie z bieżącymi problemami, stosowanych narzędzi. Efektem dyskusji jest wymiana wiedzy, ale czasami także uzgodnienie wspólnych zasad. Można powiedzieć, że ogólnym celem wspólnot jest ułatwienie identyfikowania dobrych praktyk wypracowanych w poszczególnych częściach złożonej organizacji oraz przenoszenie ich do tych części organizacji, w których mogą być z pożytkiem zastosowane.

Mentoring – program patronów

Program mentorów czy patronów polega na współpracy młodszych i starszych (niekoniecznie wiekiem – głównie stażem) pracowników w celu przekazywania wiedzy, doświadczeń i pamięci instytucjonalnej. Założeniem tej praktyki jest przydzielenie nowemu pracownikowi jako patrona bardziej doświadczonego kolegi, który ma wprowadzić go w tematykę funkcjonowania jednostki i przekazać swoją wiedzę i umiejętności zawodowe. Program mentorów praktykuje się w wielu ministerstwach i innych urzędach norweskiej administracji centralnej; jest szczególnie ważny w obszarach, gdzie korzysta się z wiedzy specjalistycznej. Szeroko sięga po to rozwiązanie także norweska policja.

Celem tej praktyki jest zarówno ułatwienie startu w pracy nowemu pracownikowi, jak i wprowadzenie go w kontekst funkcjonowania organizacji, w tym instytucjonalnego uczenia się i zarządzania wiedzą. Dla nowego pracownika organizuje się dwudniowe zajęcia adaptacyjne, gdzie nowo zatrudniony nie tylko zapoznaje się z nowym miejscem pracy, lecz także dowiaduje się o możliwościach rozwoju kompetencji i podnoszenia kwalifikacji. Starszy pracownik, współpracując z młodszym, ma możliwość służyć mu pomocą w aklimatyzacji w nowym miejscu, co zmniejsza stres związany z dołączeniem do zespołu, staje się także swoistym przewodnikiem po sposobie funkcjonowania organizacji, jej formalnych i nieformalnych procedurach i zasadach, jak

również sposobach korzystania z wiedzy w organizacji i zarządzania w tym obszarze. Nowy pracownik szybciej wdraża się do swoich obowiązków i wie, do kogo zwrócić się z pytaniami i problemami pojawiającymi się po podjęciu pracy.

Praktyka ta sprzyja dzieleniu się wiedzą i kulturą poznawczą, wzmacnia pamięć instytucjonalną i pozwala na przekazywanie istotnych doświadczeń oraz praktyk od starszych pracowników do ich młodszych czy mniej doświadczonych kolegów. Korzyści tego programu są obustronne: beneficjentem jest nie tylko nowo przybyły, lecz także jego mentor, który może skorzystać ze świeżej perspektywy i zapału nowego pracownika i lepiej zdać sobie sprawę z uwarunkowań zewnętrznych funkcjonowania danej organizacji.

Coaching

Coaching jest metodą wspomagania rozwoju osób, zespołów lub organizacji, tak aby osiągały najlepsze efekty możliwe do uzyskania w określonym kontekście⁶. Polega on na bezpośredniej pracy coacha (trenera) z osobą coachingowaną (klientem) lub rzadziej z grupą osób. Nie ma jednego modelu coachingu, przeciwnie, występuje on w różnych wariantach, np. indywidualny vs. grupowy bądź życiowy (*life coaching*) vs. zawodowy (nastawiony na rozwój zawodowy danej osoby lub organizacji). W kontekście organizacji najczęściej stosowany w praktyce, a także omawiany w literaturze, jest coaching indywidualny, w szczególności obejmujący osoby zajmujące stanowiska kierownicze. Ten rodzaj można określić jako specyficzną formę indywidualnego szkolenia. Jednak w tym przypadku osoba szkoląca nie przekazuje osobie szkolonej jakiejś konkretnej, specjalistycznej wiedzy. To raczej interaktywny proces, w którym trener pomaga klientowi lepiej zrozumieć i zdefiniować jego cele oraz następnie efektywnie je realizować. Coaching można zatem porównać do katalizatora, który umożliwia bądź ułatwia realizację procesów.

Istotę zjawiska dobrze oddaje odniesienie do praktyk treningu sportowego, które są zarazem jednym ze źródeł tej metody. Trener nie musi być mistrzem w danej dyscyplinie, kluczowe jest to, czy może tak pokierować zawodnikiem, żeby ten odpowiednio wykorzystał swoje naturalne możliwości, rozwijał je, przełamywał ograniczenia i w efekcie osiągnął najlepsze możliwe rezultaty. Rolę coacha można określić zatem mianem facylitacyjnej – jego działania prowadzą do sprawniejszego funkcjonowania jego klienta.

Pojęcie coachingu, w sensie metody wspierania rozwoju zawodowego, osobistego, organizacyjnego, jest stosunkowo nowe. Pierwsze artykuły dotyczące takiego ujęcia pojawiły się w latach pięćdziesiątych XX w. w „Harvard Business Review”. Przez kolejne dekady dokonywał się stopniowy rozwój tego zjawiska, zarówno jako idei, jak i praktyki organizacyjnej. Dopiero lata dziewięćdziesiąte przyniosły jego dużą popularność w organizacjach i zarazem zalew piśmiennictwa poświęconego temu tematowi

(w większości w formie popularnych poradników biznesowych). Ta swoista moda, stymulowana także przez działania marketingowe firm i ekspertów oferujących usługi coachingowe powoduje, że coaching jest często traktowany z podejrzliwością co do jego rzeczywistej skuteczności. Krytyczne spojrzenie wynika także ze specyfiki procesu, który ma „miękki” charakter oraz odwołuje się do teorii psychologicznych, a czasem także do takich, które wykraczają poza przyjmowane obecnie standardy naukowości (psychoanaliza, programowanie neuro-lingwistyczne). Jak już wyżej wspomniano, należy jednak podkreślić, że występują bardzo różne podejścia do tego zagadnienia, i niesprawiedliwe byłoby traktowanie całej tej idei (i praktyki) jako nienaukowej i nieskutecznej mody w praktyce zarządzania. Mimo że do tej pory nie ma przeprowadzonych na odpowiednio dużych próbach i niepozostawiających wątpliwości badań empirycznych dowodzących skuteczności coachingu, można wskazać cząstkowe analizy świadczące o pozytywnych jego efektach na poziomie organizacji⁷. Ciekawym głosem potwierdzającym skuteczność coachingu jest zapis osobistych doświadczeń amerykańskiego chirurga Atula Gawande’a, który w ramach eksperymentu poddał się coachingowi zawodowemu. W efekcie jego skuteczność jako chirurga wymiennie się zwiększyła, o czym świadczą skrupulatnie zbierane statystyki związane z przebiegiem operacji oraz ich efektami⁸.

Coaching jest rozpowszechniony głównie w sektorze prywatnym, jednak zaczyna coraz częściej pojawiać się także w publicznym. W ostatnich latach we francuskich ministerstwach wprowadzono różne jego formy, a przede wszystkim coaching zawodowy dla kadr zarządzających. W celu podsumowania tych doświadczeń oraz ich rozpowszechnienia powołano specjalny zespół, który opracował przewodnik po coachingu dla administracji publicznej we Francji⁹. Opracowanie w wyczerpujący i zarazem wzięty sposób przedstawia różne aspekty stosowania tej metody w organizacjach publicznych. Omawiane są podstawowe kwestie związane z celami, organizacją i przebiegiem coachingu. Zaprezentowane zostały również dobre praktyki, poparte adekwatnymi przykładami. Ważną i bardzo użyteczną częścią przewodnika są fragmenty poświęcone kwestiom proceduralnym i technicznym, takie jak sposób wyboru trenera, w tym wskazówki dotyczące przeprowadzania procedury zamówień publicznych na takie usługi, wzory umów, wskaźniki realizacji, a także zagadnienia związane z aspektami etycznymi coachingu w administracji publicznej.

Retencja wiedzy odchodzących pracowników

Wiedza i doświadczenie pracowników są ważnym zasobem umożliwiającym efektywne funkcjonowanie organizacji. To jednak zasób ulotny. Doświadczeni pracownicy stale opuszczają organizację – czy to zmieniając pracę, czy odchodząc na emeryturę. Zatrzymanie w organizacji ich wiedzy jest dużym wyzwaniem, szczególnie w przypadku wiedzy nieskodyfikowanej, ukrytej (*tacit knowledge*), wiedzy

implicite. Kanadyjska administracja centralna, stojąc w obliczu większej niż zazwyczaj fali odejść na emeryturę¹⁰, od początku XXI w. zaczęła przykładać dużą wagę do podejmowania działań służących zatrzymaniu w organizacji wiedzy doświadczonych pracowników. W tym celu podejmowane są różne działania, m.in.:

- ❑ Przeprowadza się strukturyzowane wywiady swobodne z osobami odchodzącymi, dotyczące sposobu ich pracy, stosowanych przez nich dobrych praktyk, miejsca i sposobu gromadzenia i katalogowania wiedzy skodyfikowanej, jej źródeł, które uważają za szczególnie użyteczne, w tym kontaktów do ekspertów itd. Często potrzebna może być więcej niż jedna rozmowa. Ważne jest także zapisywanie wywiadu, ale kluczowy pozostaje sam proces przekazywania wiedzy. W wywiadzie może uczestniczyć przełożony, osoba zajmująca dane stanowisko po odchodzącym pracowniku, a także będąca zastępcą danego urzędnika.
- ❑ Wykorzystuje się doświadczonego pracownika, o którym wiadomo, że w krótkim czasie opuści organizację, jako osobę szkolącą i wspierającą innych członków organizacji. Ostatnie tygodnie, a nawet miesiące w pracy powinny być przeznaczone raczej na przekazywanie wiedzy, zwłaszcza bezpośrednim następcom, a nie na kończenie bieżących zadań.

Zapewnienie efektywności retencji wiedzy odchodzących pracowników wymaga podejmowania systematycznych i zaplanowanych działań. Podstawę to monitoring zasobów kadrowych oraz stworzenie odpowiednich procedur. Istotną zaletą podjęcia takich kroków jest to, że umożliwiają one zachowanie w organizacji wiedzy, która w innym przypadku zostałaby bezpowrotnie utracona. Ważne jest jednak to, aby patrzeć na tę kwestię całościowo. Im mniej wiedzy przekazał odchodzący urzędnik swoim współpracownikom w trakcie pełnionych obowiązków, tym więcej jest jej do zachowania¹¹. Zatem działania zmierzające do zatrzymania w organizacji wiedzy osób z niej odchodzących powinny być postrzegane jako element szerszej strategii zarządzania wiedzą w organizacji.

Jeszcze więcej inspiracji

Podsumowanie

Nowe polskie standardy zarządzania zasobami ludzkimi wskazują na pięć kluczowych obszarów: organizacja zarządzania zasobami ludzkimi, nabór i wprowadzenie do pracy, motywowanie, rozwój i szkolenia, rozwiązywanie stosunku pracy. W przypadku każdego z tych obszarów można wskazać bogactwo rozwiązań, które zostały sprawdzone w praktyce organizacyjnej. Wiele z nich jest szczegółowo opisanych w przywoływanej książce. Odnosząc do organizacji zarządzania zasobami ludzkimi warto rozważyć doświadczenia admini-

stracji zagranicznych z wdrażania internetowych katalogów pracowników i ich zadań (Nowa Zelandia), tworzenia planów rozwojów zasobów ludzkich (Japonia), czy tak oczywistych rozwiązań, jak katalogi dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi (Francja). W zakresie naboru i rekrutacji godnymi uwagi podejściami jest program patronów (opisany w niniejszym artykule – Norwegia), rekrutacja kohortami (USA), czy sposoby usystematyzowania dni wprowadzających dla nowych pracowników (Australia). W przypadku motywowania, budowania zaangażowania pracowników w pracę na rzecz urzędu i wykonywania zadań, skutecznymi działaniami są m.in. programy sugestii pracowniczych (USA), wzajemna ocena rozwojowa (Wielka Brytania), opisane wyżej wspólnoty praktyków (Kanada, Francja). Bardzo dużo sprawdzonych praktyk organizacyjnych dotyczy szeroko pojętych szkoleń: seminaria wewnętrzne (Wielka Brytania), indywidualne plany rozwoju zawodowego (Nowa Zelandia), coaching (opisany wyżej – Francja). Wreszcie odnośnie momentu, gdy pracownik odchodzi z organizacji, mamy szerokie pole działań określanych ogólnie jako retencja wiedzy w organizacji (Kanada).

Obserwowanie co i jak robią inne organizacje jest jednym z podstawowych elementem zarządzania opartego na dowodach. Warto sięgnąć po rozwiązania sprawdzone w innych organizacjach także dlatego, że zmniejsza się w ten sposób ryzyko popełniania prostych błędów czy niedostrzeżenia ważnych aspektów danego działania. Oczywiście nie zawsze warto, i nie zawsze można, kopiować dobre praktyki jeden do jednego, niemniej niewątpliwie mogą one być źródłem inspiracji do projektowania rozwiązań szytych na miarę polskich uwarunkowań oraz potrzeb i wyzwań konkretnych organizacji.

Przypisy

¹M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Ocena i rozwój członków korpusu służby cywilnej*, Wydawnictwo Lex Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 25.

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

³Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Więcej informacji na temat projektu Ministerstwa Uczącej się pod adresem www.mus.edu.pl.

⁴Opis wszystkich praktyk zebranych w ramach projektu dostępny jest w książce: S. Mazur, A. Płoszaj (red.), *Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2013, s. 312. Opisy praktyk przedstawionych w artykule zostały zaczerpnięte z tej książki.

⁵J. Brown, P. Duguid, *Balancing act: How to capture knowledge without killing it*, „Harvard Business Review” 2000.

⁶A. Pitsis, *Coaching*, w: S. R. Clegg, J. R. Bailey (red.), *International Encyclopedia of Organization Studies*, Los Angeles – London – New Delhi – Singapore, SAGE Publications 2008.

⁷Zob. np.: J. McGovern, M. Lindemann, M. Vergara, S. Murphy, L. Barker, R. Warrenfeltz, „Maximizing the impact of executive coaching”, *Manchester Review* 2001, 6 (1).

⁸A. Gawande, *Personal best. Top athletes and singers have coaches. Should you?*, „The New Yorker” 2011, October, 3.

⁹*Le coaching professionnel dans la fonction publique Définition et méthode, bonnes pratiques ministérielles, outils pour agir.*, „Ministère de la Fonction Publique”, Paris 2011.

¹⁰D. Johnson, *Thinking Government: Public Administration and Politics in Canada* (wyd. 3), University of Toronto Press 2011.

¹¹D. J. Skyrme, *Disappearing knowledge: Are exit interviews the wit's end?*, „13 UPDATE/Entovation International News” 2001, 55.

Literatura dodatkowa

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

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

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

S. Mazur, A. Płoszaj (red.), *Zarządzanie wiedzą w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2013.

J. McGovern, M. Lindemann, M. Vergara, S. Murphy, L. Barker, R. Warrenfeltz, *Maximizing the impact of executive coaching*, „Manchester Review” 2001, 6 (1).

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

K. Olejniczak, *Nasze ministerstwa jako organizacje uczące się*, „Przegląd Służby Cywilnej”, 2013, nr 2(23), marzec-kwiecień.

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

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

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

□
powrót

Weber, Ford, Taylor, czyli od czego zaczęliśmy

Początków naukowej refleksji nad zarządzaniem w dużych organizacjach – zarówno w przedsiębiorstwach produkcyjnych czy handlowych, jak i w instytucjach sektora publicznego, takich jak administracja państwowa czy wojsko – szukać należy w drugiej połowie XIX i na początku XX w. Znaczący wpływ na późniejszy rozwój teorii organizacji i zarządzania oraz jej zastosowanie w praktyce wywarły między innymi poglądy **Maxa Webera**, **Henry Ford** i **Fredericka Winslowa Taylora**, które zostaną poniżej omówione.

Max Weber, czyli potęga i słabość biurokracji

Max Weber (1864–1920) należy do najbardziej znanych i najczęściej cytowanych socjologów. Oprócz socjologii zajmował się także filozofią, ekonomią, religioznawstwem oraz zagadnieniami organizacji i zarządzania. W swoich badaniach M. Weber poświęcił dużo uwagi problemom władzy i jej umocowania w społeczeństwie. Wprowadził on trzy tzw. typy idealne władzy – władzę tradycyjną, charyzmatyczną oraz legalną. Pierwsza umocowana jest w ugruntowanych przez całe pokolenia obyczajach, występujących w danej społeczności. Druga odwołuje się do emocjonalnej, zazwyczaj bardzo silnej więzi pomiędzy charyzmatycznym przywódcą a określonym kręgiem osób. Trzecia oparta jest na przekonaniu ludzi o prawomocności obowiązujących norm i posiadaniu niezbędnych uprawnień przez osoby sprawujące władzę. Należy podkreślić, że każda z tych form legitymizacji władzy stanowi właśnie typ idealny, tzn. w praktyce zazwyczaj mamy do czynienia z kombinacją elementów z dwóch lub nawet trzech typów. Z reguły można jednak wskazać typ dominujący w konkretnym przypadku – np. władza królewska w okresie średniowiecza stanowiła przede wszystkim konkretyzację typu pierwszego, władza przywódców ruchów społecznych, religijnych czy narodowowyzwoleńczych – konkretyzację typu drugiego, zaś władza współczesnych głów państw wybieranych w wolnych, demokratycznych wyborach – konkretyzację typu trzeciego.

Zdaniem Maxa Webera każdy z typów władzy wymaga wsparcia ze strony aparatu administracyjnego. W przypadku władzy legalnej mówimy o tzw. biurokracji czystej, którą charakteryzuje kilka podstawowych cech. Pierwszą z nich jest stałość wykonywania czynności urzędowych w zakresie określonym przez przepisy prawa. Czynności te są stałym i podstawowym zajęciem urzędników. Drugą cechą biurokracji czystej jest ściśle i trwale określenie zakresów zadań, odpowiedzialności i uprawnień poszczególnych osób. Powinno to być dokonane w sposób sformalizowany, poprzez odpowiednie akty prawne. Kolejną cechą biurokracji czystej jest hierarchia urzędowa, w której urzędnicy

wyższego stopnia (przełożeni) mają prawo wydawania poleceń urzędnikom niższego stopnia (podwładnym) i kontrolowania ich pracy. Urzędnicy nie są też właścicielami środków, którymi posługują się w swojej pracy – są bowiem pracownikami najemnymi otrzymującymi wynagrodzenie za pracę. Bardzo istotną cechą biurokracji czystej jest wyraźne rozdzielanie spraw służbowych od prywatnych. Urzędnicy nie mogą wykorzystywać posiadanych uprawnień ani zasobów urzędu do realizacji celów prywatnych. W czystej biurokracji duży nacisk położony jest na określenie niezbędnej wiedzy i umiejętności, które wymagane są od kandydatów na dane stanowisko. Ma to zapewnić realizację zadań na tym stanowisku w najlepszy możliwy sposób. Kolejną zasadą jest dokumentowanie wszystkich czynności, nawet w odniesieniu do spraw załatwianych ustnie. Umożliwia to późniejszą weryfikacją poprawności załatwiania spraw i ocenę pracy urzędników. Wreszcie zasada bezosobowości – przepisy prawa powinny jednoznacznie określać sposoby załatwiania spraw, a zatem ich rozstrzygnięcia powinny być wolne od elementu subiektywnej oceny stanu faktycznego przez urzędnika. Nietrudno zauważyć, że zasada ta przyjmuje milcząco założenie doskonałości prawa.

Powyższy przegląd cech biurokracji idealnej ukazuje głębię analizy funkcjonowania administracji, dokonanej przez Maxa Webera. Jego koncepcja organizacji i funkcjonowania urzędu wdrażana była w wielu krajach, przede wszystkim europejskiego kręgu kulturowego. Urząd działający w oparciu o model weberowski jawi się jako doskonale zorganizowana fabryka decyzji, postanowień, koncesji i zezwoleń. W tym gąszczu teczek i segregatorów ginie jednak klient administracji – obywatel.

Henry Ford, czyli auto w dowolnym kolorze, byle był czarne

Henry Ford (1863–1947) kojarzy się przede wszystkim z przemysłem samochodowym. Pierwszy prototyp własnego samochodu zbudował w 1896 r. Po jedenastu latach wprowadził na rynek jeden najsłynniejszych modeli samochodu w dziejach motoryzacji – Ford T. Ten niedrogi (dostępny nawet dla robotników) samochód można było nabyć w dowolnym kolorze – pod warunkiem, że był to kolor czarny. W ciągu 20 lat wyprodukowano go w ponad 15 milionach egzemplarzy. Gdzie jednak tkwiła przyczyna tak spektakularnego sukcesu?

Kluczem do sukcesu H. Forda było zrewolucjonizowanie organizacji procesu produkcji poprzez wprowadzenie ruchomej taśmy. Wiązała się z tym daleko idąca specjalizacja zadań wykonywanych przez poszczególnych pracowników. Każdy robotnik

wykonywał jedną, powtarzającą się czynność w ściśle określonym czasie, związanym z prędkością przesuwu taśmy. Sprawność i tempo tak zorganizowanej produkcji związane były ze standaryzacją poszczególnych części i podzespołów (np. dowolnie wybrany tłok musi pasować do dowolnie wybranego cylindra). Powtarzalność stosunkowo prostych, wytrenowanych czynności sprzyjała wysokiej wydajności pracy, przynajmniej w pewnym okresie aktywności zawodowej pracownika. Jednakże długotrwałe, wieloletnie wykonywanie tych samych ruchów miało też rujnujący wpływ na zdrowie fizyczne i psychiczne zatrudnionych u Forda. Zdarzały się przypadki, że osoby po 40. roku życia nie były już w stanie pracować w systemie taśmowym.

Warto tu zwrócić uwagę, że Henry Ford dążył do redukcji personelu niezaangażowanego bezpośrednio w proces produkcji – pracowników administracji firmy, księgowości itp. Miało to obniżyć koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa. Z kolei płace w jego zakładach należały do najlepszych w branży – zasada wysokich wynagrodzeń to jeden z trzech filarów fordyzmu, obok wspomnianej już produkcji masowej w systemie taśmowym oraz minimalizacji sił i środków realizujących zadania nieprodukcyjne.

Frederick Winslow Taylor, czyli do pracy ze stoperem

Frederick Winslow Taylor (1856–1915), amerykański inżynier, wynalazca stali szybko tnącej i młota parowego, zainteresowany był przede wszystkim zwiększaniem wydajności pracy. W tym celu postulował analizowanie procesu pracy z punktu widzenia zoptymalizowania wszystkich czynności, które wykonywane są na danym stanowisku pracy. Pracując w zakładach metalurgicznych przeprowadził drobiazgowo badania nad procesem ręcznego ładowania surówki żelaza na wagony kolejowe. Analiza czynników takich jak kształt szufli, kąt jej nachylenia przy nabieraniu surówki, a potem wrzucaniu jej do wagonu, pozycja przyjmowana podczas pracy przez ładownicza itp. doprowadziła do wypracowania techniki przerzucania surówki o wydajności aż 3,8 razy większej niż w przypadku metody tradycyjnej.

F. W. Taylor wprowadził metodę ustalania czasu potrzebnego na wykonanie określonej pracy w określonych warunkach organizacyjno-technicznych (tzw. chronometraż). Był to jeden z warunków wyboru optymalnej techniki wykonania dowolnego zadania. Uważał, że każdemu pracownikowi powinno się przydzielać takie zadania, do których się najbardziej nadaje, co również – jego zdaniem – możliwe jest do ustalenia poprzez obserwacje i pomiary czasu wykonywania poszczególnych czynności. Stosowanie chronometrażu wiązało się ze zwiększaniem norm ilościowych na stanowiskach pracy i spotykało z krytyką ze strony robotników. Praca w systemie opartym o koncepcje F. W. Taylora wiązała się bowiem ze zwiększeniem wysiłku pracownika, czemu nie zawsze towarzyszył adekwatny wzrost wynagrodzenia. Dzisiaj elementy takiej właśnie organizacji pracy łatwo można dostrzec np. w barach i restauracjach sieciowych, sprzedających szybkie posiłki i napoje.

Po stu latach...

W drugiej dekadzie XXI w. idee wypracowane i wdrażane na początku ubiegłego stulecia wydają się w znacznej mierze anachroniczne. Trzeba jednak pamiętać, że koncepcje Webera (w odniesieniu do administracji) oraz Forda i Taylora (w odniesieniu do przemysłu) stanowiły kroki milowe nauki o organizacji i zarządzaniu. Powstały one zresztą w epoce industrialnej, charakteryzującej się między innymi fascynacją techniką, maszynami i mechanistycznym spojrzeniem na rzeczywistość. Musiało minąć wiele lat zanim w świadomości teoretyków i praktyków zarządzania stopniowo zaczęło dominować przekonanie, że najcenniejszym zasobem każdej organizacji nie są maszyny, aktywa finansowe, nieruchomości, ani nawet informacje, lecz ludzie. Dlatego też dzisiaj punkt ciężkości badań naukowych prowadzonych w tej dziedzinie, a także działań podejmowanych przez menedżerów zarządzających zarówno podmiotami sektora prywatnego, jak i publicznego, skoncentrowany jest coraz bardziej właśnie na zasobach ludzkich.

Wojciech Zawadzki

Radca Szefa KPRM w Departamencie Służby Cywilnej KPRM



Władze polskie w okresie powstania listopadowego

29 listopada 1830 r. wybuchł w Warszawie bunt podchorążych, który przerodził się w zryw narodowo-niepodległościowy, znany w historii jako powstanie listopadowe. W jego pierwszych dniach władzę sprawowała jeszcze tzw. Rada Administracyjna. 3 grudnia w jej miejsce utworzony został ponadministerialny Rząd Tymczasowy. Dwa dni później generał Józef Chłopicki został dyktatorem powstania. Dyktator sprawował najwyższą władzę na terenach objętych powstaniem, zaś kolejnym w hierarchii organów był Rząd Tymczasowy. W dniu 21 grudnia 1830 r. dekretem dyktatora Rząd Tymczasowy został rozwiązany, zaś powołana została Rada Najwyższa Narodowa, której zadaniem było „ogólne kierowanie administracją kraju pod sterem dyktatora”.

W skład Rady Najwyższej Narodowej wchodził przewodniczący i czterech członków. Podlegało im pięć wydziałów: administracyjny, skarbowy, dyplomatyczny, wojny oraz połączony wydział sprawiedliwości i oświaty. Rada była organem nadrzędnym w stosunku tzw. komisji rządowych – kontrolowała ich działalność, co przejawiało się między innymi w prawie wzywania ministrów na posiedzenia Rady w celu składania wyjaśnień, egzekwowania od urzędników wykonywania poleceń dyktatora, a także rozstrzygania ewentualnych kwestii spornych związanych z ich wykonywaniem.

Po upadku dyktatury Józefa Chłopickiego w połowie stycznia 1831 r., a następnie detronizacji Mikołaja I i zniesieniu unii personalnej Królestwa Polskiego i Cesarstwa Rosyjskiego (co nastąpiło 25 stycznia 1831 r.), rozpoczął się proces tworzenia nowych władz powstańczych. 29 stycznia wydana została ustawa o Rządzie Narodowym, który stał się organem władzy stojącym niejako pomiędzy Sejmem a ministrami kierującymi poszczególnymi

resortami. Rząd ten miał skład zróżnicowany politycznie – zasiadali w nim między innymi znany z konserwatywnych poglądów Adam Czartoryski (jako prezes) oraz demokratą Joachim Lelewel.

Rząd Narodowy miał prawo powoływania ministrów, ci zaś mieli obowiązek kontrasygnaty aktów rządowych. Mieli także prawo uczestnictwa w posiedzeniach Rządu z głosem doradczym. Ministrowie kierowali sześcioma resortami: wyznań religijnych i oświecenia publicznego, sprawiedliwości, spraw zagranicznych, spraw wewnętrznych i policji, wojny oraz przychodów i skarbu.

Po dymisji Rządu Narodowego w połowie sierpnia 1831 r. Sejm dokonał 17 sierpnia zmian w strukturze najwyższych władz. Uprawnienia Rządu Narodowego przekazane zostały „prezesowi w Radzie Ministrów”, którym został Jan Krukowiecki. Do jego kompetencji należało również powoływanie naczelnego wodza oraz stosowanie prawa łaski. „Prezes w Radzie Ministrów” nominował swojego zastępcę oraz ministrów, którzy kierowali resortami. W Radzie Ministrów mieli oni jednak tylko głos doradczy, bowiem wiążące decyzje podejmował jej prezes. Nadal jednak istniał obowiązek kontrasygnaty ministrów oraz ich odpowiedzialność za funkcjonowanie podległych im resortów. Szerokie uprawnienia „prezesa w Radzie Ministrów” powodowały, że nowy system władzy przejawiał cechy dyktatury. Nie przetrwał on jednak długo, bo powstanie listopadowe chyliło się już ku upadkowi.

Źródło: W. Witkowski, *Historia administracji w Polsce 1764–1989*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Opracował: Wojciech Zawadzki

Radca Szefa KPRM w Departamencie Służby Cywilnej KPRM

 powrót

„Elastyczne formy zatrudnienia. Telepraca. Zarządzanie pracą zdalną”

Ewa Stroińska, Biblioteka Nowoczesnego Menedżera, Warszawa 2012

Szef Służby Cywilnej w wydanym w dniu 30 maja 2012 r. zarządzeniu w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej zalecił wprowadzenie elastycznych rozwiązań dotyczących czasu i sposobu pracy oraz innych rozwiązań umożliwiających godzenie obowiązków zawodowych z życiem prywatnym i rodzinnym.

Jednym z takich rozwiązań może być niewątpliwie telepraca, która do polskiego porządku prawnego została wprowadzona w październiku 2007 r. Zgodnie z regulacją zawartą w Kodeksie pracy, telepraca to praca wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej. Uzgodnienie między stronami (pracodawca-pracownik), że praca będzie wykonywana w tej formie, może nastąpić zarówno przy zawieraniu umowy o pracę, jak i w trakcie zatrudnienia.

Jednym z celów telepracy jest umożliwienie godzenia życia domowego, rodzinnego i pracy. Wpisuje się ona również w politykę prorodzinną, szeroko lansowaną we współczesnym świecie.

Pracodawców, przełożonych bądź pracowników, którzy zastanawiają się, czy skorzystać z tego rozwiązania, zachęcam zatem do zapoznania się z książką Ewy Stroińskiej „Elastyczne formy zatrudnienia. Telepraca. Zarządzanie pracą zdalną” (ss. 215), wydaną przez Bibliotekę Nowoczesnego Menedżera, HR.

Publikacja składa się z pięciu rozdziałów. Pierwsze dwa rozdziały, „Zmiana specyfiki pracy w społeczeństwie informacyjnym” oraz „Zmiany struktur organizacyjnych”, poświęcone są zmianom jakie doprowadziły do wykształcenia się społeczeństwa informacyjnego. Autorka wskazuje na główne czynniki, które mają wpływ na kształt współczesnego społeczeństwa. Przedstawia skutki zastosowania nowoczesnych technologii teleinformatycznych w kontekście pracy i organizacji.

Trzeci rozdział, zatytułowany „Telepraca – nowa forma zatrudnienia”, przedstawia w sposób szczegółowy tę formę zatrudnienia. Autorka przybliżyła nam historię i rozwój telepracy, definiuje pojęcie telepracy, telepracownika. Wskazuje formy organizacyjne telepracy. Ponadto przedstawia rozwiązania prawne dotyczące telepracy w Polsce, wpływ telepracy na zarządzanie zasobami ludzkimi,

metody zarządzania pracownikiem zdalnym. W końcu – co warto polecić szczególnie pracodawcom – Autorka dokonuje analizy korzyści i kosztów wdrożenia telepracy dla organizacji.

W rozdziale czwartym, „Blaski i cienie telepracy”, Autorka analizuje cechy socjodemograficzne telepracowników, takie jak: wiek, płeć, miejsce zamieszkania (miasto, wieś), wielkość miejscowości, poziom wykształcenia. Wskazuje narzędzia potrzebne do wykonywania telepracy. Kolejną kwestią, jaką porusza w tym rozdziale, jest analiza przyczyn wyboru pracy w systemie zdalnym.

Analizie poddane są również czynności wykonywane w formie telepracy. Ponadto Autorka analizuje narzędzia technologiczne niezbędne do wykonywania tej formy pracy. Przedstawia przyczyny wyboru pracy w systemie zdalnym (osobiste, rodzinne, organizacyjne).

W rozdziale piątym, „Organizacja pracy i zarządzania pracownikiem zdalnym”, Autorka przedstawia organizację pracy i regulacje prawne, analizuje rekrutację i dobór pracowników, wymiar czasu pracy telepracowników, podejmuje kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy telepracownika. Wskazuje na konieczność zmiany tradycyjnego sposobu zarządzania i praktyk organizacyjnych, podkreślając znaczenie zarządzania opartego na zaufaniu.

Ponadto Autorka analizuje style i metody zarządzania telepracownikami, porusza kwestie motywowania pracowników zdalnych, przedstawia zalety i wady telepracy w wymiarze organizacyjnym.

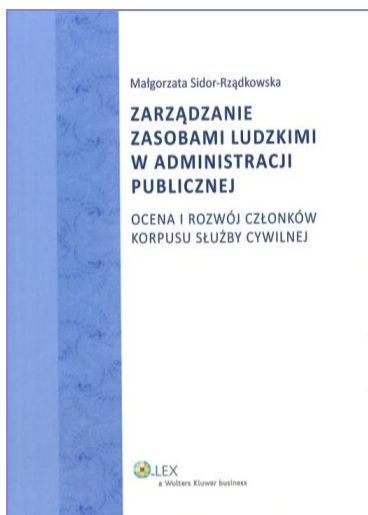
Z raportu *Monitoring wdrożenia standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej* wynika, że niespełna w 1/3 badanych urzędów (ministerstwa, urzędy centralne i urzędy wojewódzkie) pracownicy korzystają z tej formy pracy. W związku z tym zarówno pozostałe 2/3 spośród tych urzędów, jak i inne, zarówno pracodawców, jak i pracowników, zachęcam do zapoznania się z tą pozycją. Książka ta stanowi niewątpliwie cenne źródło wiedzy dla wszystkich zainteresowanych tą skuteczną i efektywną, a nie dość jeszcze rozpowszechnioną formą zatrudnienia.

Monika Zaremba

Naczelnik Wydziału
w Departamencie Służby Cywilnej KPRM

← powrót

POLECAMY

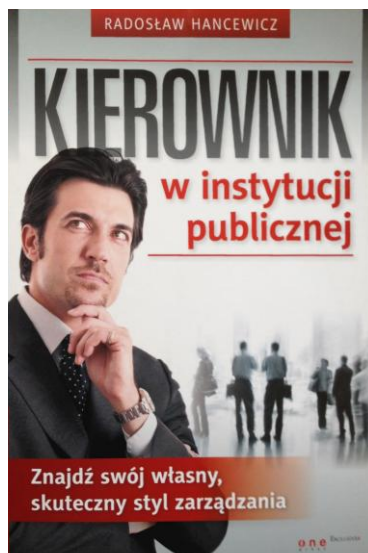


„Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Ocena i rozwój członków korpusu służby cywilnej”, Małgorzata Sidor-Rządkowska, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013 r., ss. 252.

Pierwsza na rynku pozycja monograficzna kompleksowo omawiająca tematykę ocen i rozwoju zawodowego w służbie cywilnej. Składa się z 7 rozdziałów oraz studiów przypadku. Autorami studiów przypadku są praktycy – osoby odpowiedzialne za HR w 4 urzędach.

„Przegląd Służby Cywilnej” nr 2 (23) z 2013, s. 53;

http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/psc_223_mk_2013.pdf.



„Kierownik w instytucji publicznej. Znajdź swój własny, skuteczny styl zarządzania”, Radosław Hancewicz, Wydawnictwo „Helion”, Gliwice 2012 r., ss. 190.

Jeden z pierwszych poradników zarządzania utrzymany w realiach polskiej administracji, napisany przez praktyka administracji z myślą o czytelnikach z tego środowiska.

„Przegląd Służby Cywilnej”, wydanie specjalne nr 2, sierpień 2012, s. 74-75;

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

Gwiazdka dla dzieci urzędników

Ze zbiorów Narodowego Archiwum Cyfrowego

Zabawa choinkowa dla dzieci pracowników Prezydium Rady Ministrów.
Pośród dzieci, po prawej stronie, premier Marian Zyndram Kościałkowski, 11 stycznia 1936 r.



Narodowe Archiwum Cyfrowe, sygn. 1-A-1937-2

Gwiazdka dla dzieci pracowników miejskich, zorganizowana przez Samorząd m. st. Warszawy w sali Rady Miejskiej w Warszawie. Wśród dzieci Prezydent m. st. Warszawy Stefan Starzyński, 29 grudnia 1935 r.



Narodowe Archiwum Cyfrowe, sygn. 1-A-3431-2

Gwiazdka dla dzieci funkcjonariuszy zamkowych na Zamku Królewskim w Warszawie.
Pośrodku w głębi Prezydent RP Ignacy Mościcki, 20 grudnia 1932 r.



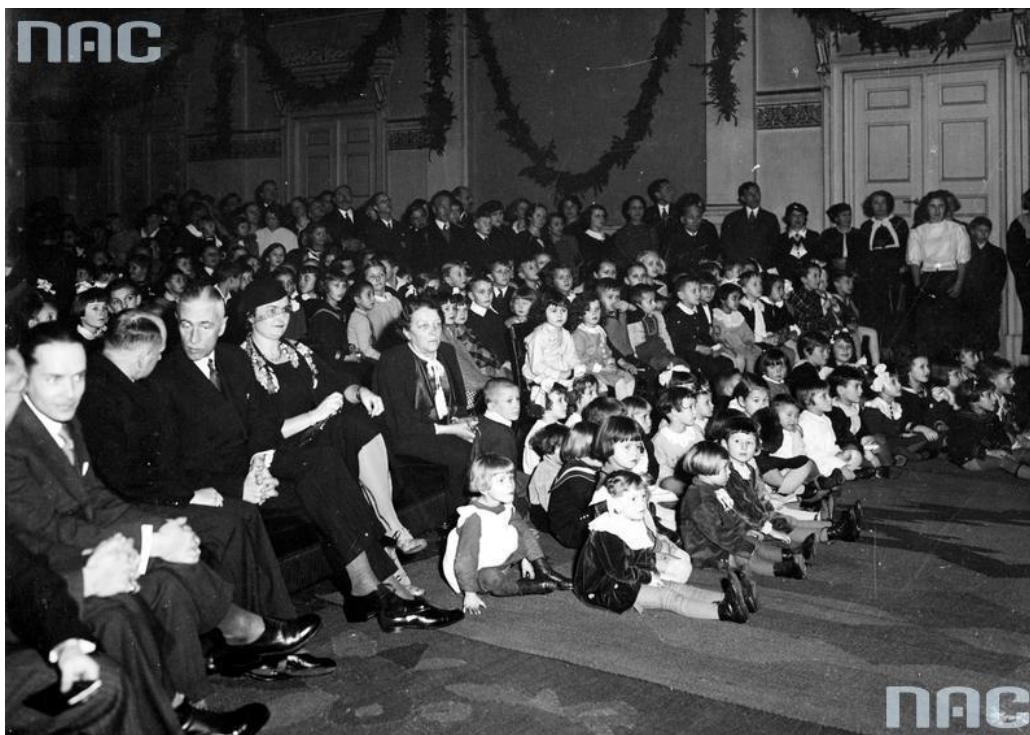
Narodowe Archiwum Cyfrowe, sygn. 1-A-1769-1

Zabawa choinkowa dla dzieci pracowników Ministerstwa Spraw Zagranicznych, 1 lutego 1936 r.



Narodowe Archiwum Cyfrowe, sygn. 1-A-2583

Zabawa choinkowa dla dzieci pracowników Ministerstwa Spraw Wewnętrznych.
Trzeci z lewej min. Władysław Raczkiewicz, styczeń 1936 r.



Narodowe Archiwum Cyfrowe, sygn. 1-A-2426

Zbiórka na rzecz pomocy bezrobotnym, organizowana pod hasłem „Gwiazdka dla dzieci bezrobotnych”.
Na zdjęciu minister przemysłu i handlu Antoni Roman (trzeci z prawej) i wiceminister przemysłu i handlu Adam Rose (pierwszy z prawej) w grupie osób kwestujących na placu Bankowym, 19 grudnia 1937 r.



Ze zbiorów Narodowego Archiwum Cyfrowego.

Wyboru dokonała Anna Belka
Naczelną Dyrekcją Archiwów Państwowych

[powrót](#)

Świąteczne spotkanie w KPRM

18 grudnia 2013 r. z pracownikami Kancelarii Prezesa Rady Ministrów i Centrum Usług Wspólnych spotkali się Prezes Rady Ministrów Donald Tusk oraz Szef KPRM Jacek Cichocki.



Fot. CIR KPRM.

Gośćmi świątecznego spotkania były dzieci pracowników.



Fot. CIR KPRM.

Dzieci wzięły następnie udział w zabawie choinkowej, która odbyła się w Sali Kolumnowej KPRM po południu.

 powrót

Guru Review: Spencer Johnson



The name Spencer Johnson may not immediately spring to mind¹ but connect him with cheese and you might start to get warmer. George Sandford sniffs around² for clues³ about the doctor who made his name out of a cheesy⁴ metaphor.

Not Your Common or Garden⁵ Guru

If there is such a thing, Spencer Johnson is no ordinary⁶ management guru; he's not a smooth-talking⁷ salesman, a sharp-suited⁸ consultant or a dreary⁹ financier but a man of medicine. Born in South Dakota in 1940 on January 1st, he went on to study at the famous Notre Dame High School in California, collecting a BA¹⁰ in Psychology from the University of Southern California before gaining¹¹ his Medical Doctorate at the Royal College of Surgeons¹² in Ireland. He worked at the Mayo Clinic and Harvard Medical School and has kept his hand in the medical profession through serving as Medical Director of Communications for Medtronic, who were the original inventors¹³ of cardiac pacemakers¹⁴. He is also Research¹⁵ Physician¹⁶ at the Institute for Inter-Disciplinary Studies and works as an advisor to a number of respected¹⁷ institutions, including Harvard. However, it is his books that have put him on the global map¹⁸.



¹ to spring to sb's mind /tə sprɪŋ tu'sʌmbədɪz maɪnd/ | przychodzić komuś na myśl

² to sniff around /tə snɪf ə'raʊnd/ | rozglądać się gdzieś, węszyć

³ clue /kluː/ | wskazówka

⁴ cheesy /'tʃiːzi/ | tandetny, kiepski

⁵ common or garden /'kɒmən:(r)'gɑːdn/ | typowy, przeciętny (pot.)

⁶ ordinary /'ɔːdnri/ | zwyczajny

⁷ smooth-talking /smuːðtɔːkɪŋ/ | wygadany

⁸ sharp-suited /ʃɑːp'suːtɪd/ | sztywnie ubrany (tylko przed rzeczownikiem)

⁹ dreary /'driəri/ | smętny, nudny

¹⁰ BA (Bachelor of Arts) /bi:'eɪ ('bætʃələ(r)'əv ɑːts)/ | licencjat w dziedzinie nauk humanistycznych

¹¹ to gain /tə geɪn/ | zyskać

¹² surgeon /'sɜːdʒən/ | chirurg

¹³ inventor /'ɪn'ventə(r)/ | wynalazca

¹⁴ cardiac pacemaker /'kɑːdɪæk 'peɪsmetkə(r)/ | rozrusznik serca

¹⁵ research /rɪ'sɜːtʃ/ | badania

¹⁶ physician /fɪ'zɪʃn/ | lekarz

¹⁷ respected /rɪ'spektəd/ | szanowany

¹⁸ to put sb on the map /tə put 'sʌmbədi ɒn ðə mæp/ | rozślawić czyjeś nazwisko/imię

Valuable¹⁹ Lessons in Writing

Spencer Johnson's first books were written for children. Starting in 1975, these were a series of books described as the 'Value Tales'. These were motivational morality tales that took the life or characteristics²⁰ of a famous, historical person and extrapolated²¹ useful lessons for life. Titles included:

- Elizabeth Fry – The Value of Kindness – 1975
- Louis Pasteur – The Value of Believing in Yourself – 1976
- Charles Dickens – The Value of Imagination – 1977
- Albert Schweitzer – The Value of Dedication – 1979
- Confucius – The Value of Honesty²² – 1979

He wrote a total of 16 titles on this theme in the seventies, but has once again returned to this theme during the last decade with subsequent²³ titles including:

- Marie Curie – The Value of Learning – 2007
- Abraham Lincoln – The Value of Believing in Yourself – 2007

The second phase of writing took place in the eighties with the 'One Minute' series of books. The first and most successful of these was The One Minute Manager, written in association with²⁴ Ken Blanchard. This simple but effective approach²⁵ to time and people management was essential²⁶ reading for managers for two decades. The series was expanded²⁷ to include The One Minute Father, The One Minute Salesperson²⁸ and The One

¹⁹ valuable /'væljuəbl/ | wartościowy

²⁰ characteristics /'kærəktə'rɪstɪks/ | cechy

²¹ to extrapolate /tu ɪk'stræpəleɪt/ | ekstrapolować, przenosić (coś na coś)

²² honesty /'ɒnəstɪ/ | uczciwość, szczerowość

²³ subsequent /səbsɪkwənt/ | kolejny, następujący

²⁴ in association with /ɪn ə'səʊʃjə'ɪjfn wɪð/ | w powiązaniu z

²⁵ approach /ə'prəʊtʃ/ | podejście

²⁶ essential /ɪ'senʃl/ | podstawowy, obowiązkowy (np. o lekturze)

²⁷ to expand /tu ɪk'spænd/ | rozszerzać

²⁸ salesperson /'seɪlspɜːsn/ | sprzedawca

²⁹ literary /'lɪtərəri/ | literacki

³⁰ guide /gaɪd/ | przewodnik

³¹ to kick off /tə kɪk ɒf/ | wystartować, rozpocząć

³² topical /'tɒpɪkl/ | aktualny

³³ reflection /rɪ'fleksjən/ | odzwierciedlenie

³⁴ New Year's resolutions /njuː jɪə(r)z'rezə'luːʃnz/ | postanowienia noworoczne

³⁵ to arrive at sth /tu ə'raɪv ət 'sʌmθɪŋ/ | dojść do czegoś, wykonać coś

³⁶ to draw to a close /tə drɔː tu ə kləʊz/

| zmierzać do końca, zbliżać się ku końcowi

#1 BESTSELLER

An A-Mazing Way to Deal with Change in Your Work and in Your Life

Who Moved My Cheese?

Spencer Johnson, M.D.
Foreword by Kenneth Blanchard, Ph.D.
Co-Authors of **The One Minute Manager**
The World's Most Popular Management Method



Minute Teacher. Further literary²⁹ success followed with Yes or No? A Guide³⁰ to better decisions in 1992 but the really big sales kicked off³¹ in 1998 with a topical³² allegory of change.

A Tale of Mice and Men

No, I'm not talking about the classic written by John Steinbeck, but the metaphoric change management bible, Who Moved My Cheese? Perhaps being born on the first day of the year, traditionally a time for reflection³³ on the past, making New Year's resolutions³⁴ and planning for

the future, it was natural that Spencer Johnson would arrive at³⁵ the subject of change, and as the millennium drew to a close³⁶, this also became the zeitgeist³⁷ of the period. Restructuring, outsourcing and downsizing³⁸ had all entered the corporate vocabulary, and startled³⁹ workers were scurrying⁴⁰ to dark company corners in search of safety.

Having cut his teeth on⁴¹ fables⁴², Spencer entered fully into the world of allegory, placing two mice and two little people in a maze⁴³. Despite⁴⁴ having to navigate the labyrinth⁴⁵, the inhabitants⁴⁶ would get

³⁷ zeitgeist /'zaitgaɪst/ | duch czasu

³⁸ downsizing /'daʊnsaɪzɪŋ/ | redukcja etatów

³⁹ startled /'stɑːtld/ | zaskoczony, tu: przerażony

⁴⁰ to scurry /tə 'skʌrɪ/ | czmychać

⁴¹ to cut one's teeth on sth /tə kʌt wɪnz tiːθ ɒn 'sʌmθɪŋ/ | zjeść na czymś zęby

⁴² fable /'feɪbl/ | bajka, baśń

⁴³ maze /meɪz/ | labirynt, płatanina

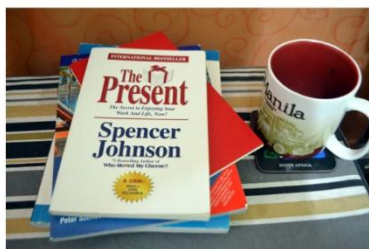
⁴⁴ despite /dɪ'spaɪt/ | pomimo

⁴⁵ labyrinth /'læbərɪnθ/ | labirynt

⁴⁶ inhabitant /ɪn'hæbɪtənt/ | mieszkańiec

fed at a cheese station, until one day, the cheese **disappeared**⁴⁷. “Who moved my cheese?” shouts a **disgruntled**⁴⁸ mouse. The tale evolves and while some go in search of new cheese, the **resistant**⁴⁹ mouse risks **starvation**⁵⁰ through his own **stubbornness**⁵¹. Of course, it’s a story not about mice, but people and their reaction to change. According to the book, what stops people looking for new cheese is the fear of losing what they have, even when that is **diminishing**⁵². In a seminar, Spencer **barks**⁵³ at the **audience**⁵⁴, “What would you do if you weren’t scared?” For **victims**⁵⁵ of change, there are **stark**⁵⁶ messages, such as “the cheese keeps moving, move with the cheese and the quicker you let go of old cheese, the faster you can enjoy new cheese”.

The message was not lost on many corporations involved in change programmes, with some **going as far as to**⁵⁷ **issue**⁵⁸ the book to managers and deliver **in-house**⁵⁹ training courses built around its ideas; this led to criticism that some companies were simply throwing the book at people and telling them to **get on with it**⁶⁰ – “Cheese moves, **deal with it**⁶¹!” That’s not really



Johnson’s **fault**⁶², and his philosophy on introducing change is that “change **imposed**⁶³ is change **opposed**⁶⁴”.

However interpreted, the book became a massive, worldwide bestseller, even **topping** the foreign book **charts**⁶⁵ in China and Japan. Translated into **numerous**⁶⁶ languages, and sitting on the shelves of many an airport **bookstand**⁶⁷, it is still well worth reading, after all, the cheese really does keep moving.

Life After Cheese

The success of the book **secured**⁶⁸ Johnson a place in the guru **hall of fame**⁶⁹, made him a regular guest on **prime-time**⁷⁰ US TV and a **sought-after**⁷¹ seminar presenter. It would

have been understandable if he had left it at that, but the **indefatigable**⁷² Dakota Doc **came up with**⁷³ yet another **good read**⁷⁴ in the form of The Present – The Secret to Enjoying Your Work and Life, Now! – **released**⁷⁵ in 2003. As you might **gather from**⁷⁶ the title, this book focuses on the lost skill of being **consciously**⁷⁷ **aware**⁷⁸ of the present moment and learning to **get the most out of it**⁷⁹.

Johnson’s work **contains**⁸⁰ a lot of simple but wise **homespun**⁸¹ truths that might have been told on the **porch**⁸² of a South Dakota **prairie**⁸³ **homestead**⁸⁴ back in the days before mobile phones, computers and the Internet. Johnson’s talent is to take that **wisdom**⁸⁵, place it in a modern context and to present it in a way that’s easy to understand and follow. This alone **ensures**⁸⁶ his **enduring**⁸⁷ status as a **bona fide**⁸⁸ guru, however, having **traversed**⁸⁹ medicine, children’s books, management guides, change and **self-fulfilment**⁹⁰, there’s every chance that he will **morph into**⁹¹ yet another incarnation and return with even better cheese to enjoy. Don’t wait for it to arrive – start looking now! ■

47 to disappear /tə dɪsə'piə(r)/ zniknąć
 48 disgruntled /dɪs'grʌntld/ niezadowolony
 49 resistant /rɪ'zɪstənt/ odporny
 50 starvation /stɑ:'veɪʃn/ głód
 51 stubbornness /'stʌbənəs/ upór, bycie upartym
 52 to diminish /tə dɪ'mɪnɪʃ/ zmniejszać (się)
 53 to bark /tə bɑ:k/ szczekać, wyszczekiwać
 54 audience /'ɔ:diəns/ słuchacze, czytelnicy
 55 victim /'vɪktɪm/ ofiara
 56 stark /stɑ:k/ rażący, ostry
 57 to go as far as to do sth /tə ɡəʊ əz fɑ:(r) əz tə du 'sʌmθɪŋ/ posunąć się do czegoś
 58 to issue /tu 'ɪʃu:/ wydać
 59 in-house /ɪn'haʊs/ wewnątrzzakładowy
 60 to get on with sth /tə ɡet ɒn wɪð 'sʌmθɪŋ/ kontynuować coś
 61 deal with it! /di:l wɪð ɪt/ trudno się mówi! nie ma rady! (pot.)
 62 fault /fɔ:lt/ wina
 63 to impose /tu ɪm'pəʊz/ narzucać
 64 to oppose /tu ə'pəʊz/ opierać się

65 to top the charts /tə tɒp ðə tʃɑ:ts/ plasować się na szczycie listy bestsellerów/hitów
 66 numerous /'nju:mərəs/ liczny
 67 bookstand /'bʊkstænd/ półka książkowa
 68 to secure sth /tə sɪ'kjʊə(r) 'sʌmθɪŋ/ zapewnić coś
 69 hall of fame /hɔ:l əv feɪm/ galeria sław
 70 prime-time /praɪm taɪm/ nadawany w czasie największej oglądalności (TV)
 71 sought-after /so:t 'ɑ:ftə(r)/ poszukiwany, pożądany (tylko przed rzeczownikiem)
 72 indefatigable /ɪndɪ'fæɪtɪɡəbl/ niezmordowany
 73 to come up with sth /tə kʌm ʌp wɪð 'sʌmθɪŋ/ wpaść na coś
 74 good read /ɡʊd ri:d/ dobre czytadło
 75 to release /tə rɪ'li:s/ wypuścić
 76 to gather sth from sth /tə ɡæðə(r) 'sʌmθɪŋ frəm 'sʌmθɪŋ/ wynioskować coś z czegoś
 77 consciously /kən'ʃəsli/ świadomie
 78 aware /ə'weə(r)/ świadomy
 79 to get the most out of sth /tə ɡet ðə məʊst aʊt əv 'sʌmθɪŋ/ jak najlepiej coś wykorzystać/ spożytkować

80 to contain /tə kən'teɪn/ zawierać
 81 homespun /'həʊmspʌn/ prosty
 82 porch /pɔ:tʃ/ ganek
 83 prairie /'preəri/ preriowy
 84 homestead /'həʊmsted/ domostwo
 85 wisdom /'wɪzdəm/ mądrość
 86 to ensure /tu ɪn'ʃʊə(r)/ zapewnić
 87 enduring /ɪn'djuərɪŋ/ trwały
 88 bona fide /bəʊnə 'faɪdi/ autentyczny, prawdziwy
 89 to traverse /tə trə'vɜ:s/ przemierzać
 90 self-fulfilment /self fʊl'fɪlmənt/ samospełnienie
 91 to morph into sth /tə mɔ:f 'ɪntə 'sʌmθɪŋ/ przemienić się w coś



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



WYDAWNICTWO.KSC@KPRM.GOV.PL

