

Standardy służby cywilnej



Koleżanki i Koledzy!

30 maja 2012 r. wydałem zarządzenie nr 3 w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej. Jest to drugi, po zarządzeniu Prezesa Rady Ministrów z 6 października 2011 r. w sprawie wytycz-

nych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej, kierunkowy dokument adresowany do członków służby cywilnej, podnoszący standardy działania administracji rządowej.

Wydanie zarządzenia stanowi wykonanie upoważnienia zawartego w art. 15 ust. 9 ustawy z 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej, określając standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej w obszarach: organizacji zarządzania zasobami ludzkimi, naboru i wprowadzenia do pracy, motywowania, rozwoju i szkolenia oraz rozwiązania stosunku pracy.

Opracowane standardy będą stanowić dla urzędów swego rodzaju drogowskaz i instrument osiągnięcia określonego w zarządzeniu poziomu funkcjonowania

administracji rządowej. Dla większości z nich będą one – jak przypuszczam – inspiracją do prze-myślenia, bądź korekty stosowanych procedur, a dla najlepszych – zachętą do tworzenia i wprowadzania kolejnych nowatorskich rozwiązań i wytyczania kierunków zmian dla całej służby cywilnej.

Wdrażanie zarządzenia ułatwi cykl szkoleń centralnych pn. „Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej”, które planujemy zorganizować po sezonie urlopowym. Pomocny będzie także prezentowany, specjalny numer „Przeglądu Służby Cywilnej”, w którym znajdą Państwo nie tylko szczegółowe wyjaśnienia ujętych w zarządzeniu treści, ale i najnowsze ustalenia nauki w tym zakresie. Najlepsze urzędy, wytyczające nowe kierunki rozwoju administracji Polsce, a tym samym nowe standardy zarządzania, zachęcam do dzielenia się swymi rozwiązaniami w następnych wydaniach naszego dwumiesięcznika. Coraz bardziej widocznym jest bowiem, że to służba cywilna staje się liderem zmian w administracji.

Dziękuję wszystkim, którzy przyczynili się do powstania zarządzenia oraz specjalnego wydania „Przeglądu Służby Cywilnej”. Zachęcam do dalszej pracy nad podnoszeniem standardów zarządzania w administracji.

Korzystając z okazji, życzę Państwu powodzenia w podnoszeniu jakości naszej pracy w służbie dla państwa i jego obywateli.

Sławomir Brodziński
Szef Służby Cywilnej

SPIS TREŚCI

OD SZEFA SŁUŻBY CYWILNEJ

Standardy służby cywilnej – Szefer Służby Cywilnej
Sławomir Brodziński s. 1

STANDARDY

Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej
Joanna Skrzyńska, Wojciech Zieliński s. 3

I. Wyjaśnienie stosowanych określeń, Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej s. 7

SONDA

Jakich zmian w systemie zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej spodziewają się Państwo po wejściu w życie zarządzenia? s. 8

Prof. zw. dr hab. Marta Juchnowicz – kierownik Katedry Rozwoju Kapitału Ludzkiego w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie s. 8

Dr hab. Stanisław Mazur – członek Rady Służby Cywilnej; Katedra Gospodarki i Administracji Publicznej, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie s. 8

Agnieszka Kaniecka – administrator portalu www.sluzbacywilna.info.pl s. 8

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

II. Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi, Standardy s. 10

Nowe zarządzanie publiczne – szanse i zagrożenia. Z Marcinem Zawickim rozmawiały Dorota Gdańska i Irena Jackiewicz s. 11

Strategiczne zarządzanie w służbie cywilnej – stan obecny i perspektywy. Z Tomaszem Rostkowskim rozmawiała Dorota Gdańska s. 14

Dbamy o efektywność. Z doświadczeń Ministerstwa Spraw Zagranicznych – Ilona Węglowska s. 17

Kultura organizacyjna firmy: sektor prywatny inspiracją dla administracji publicznej – Magdalena Kusik, Olga Niziołek s. 20

NABORY W SŁUŻBIE CYWILNEJ

III. Nabór i wprowadzenie do pracy, Standardy s. 23

Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej w obszarze naboru i wprowadzenia do pracy – Michał Masłowski s. 25

MOTYWOWANIE

IV. Motywowanie, Standardy s. 33

Nowe spojrzenie na motywowanie pracowników administracji publicznej – Piotr Lenik s. 34

Dlaczego w administracji publicznej dodatkowe pieniądze najczęściej demotywują? – Radosław Hancewicz s. 39

ROZWÓJ I SZKOLENIA

V. Rozwój i szkolenia, Standardy s. 46

Podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników służby cywilnej – Agnieszka Filak, Kamil Mrocza s. 47

Szkolenia z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej – Patryk Michalski s. 51

ŚRODOWISKO PRACY

„Whistleblowing” u pracodawcy – system wczesnego ostrzegania w organizacji – Anna Wojciechowska-Nowak s. 53

Mobbing w urzędzie – Małgorzata Perkowska, Wioletta Żułnowska s. 59

FLUKTUACJA KADR

VI. Rozwiązanie stosunku pracy, Standardy s. 65

Derekrutacja i „outplacement” w warunkach polskiej służby cywilnej. Czy to możliwe? – Anna Borowska s. 66

„Exit interview”, moda czy realna korzyść? – Marta Pawłoska s. 72

WARTO PRZECZYTAĆ

„Kierownik w instytucji publicznej. Znajdź swój własny, skuteczny styl zarządzania”. Radosław Hancewicz, Wydawnictwo „Helion”, Gliwice 2012 r. – Lech Marcinkowski s. 74

„Nowe zarządzanie publiczne”. Marcin Zawicki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011 r. – Irena Jackiewicz s. 75

„Praktyczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej. Poradnik”. Bartłomiej Stolarczyk, wydawca EdukatorFilm, Warszawa 2012 r. – Andrzej Popadiuk s. 77

„Motywatory pozapłacowe, czyli droga do nowej jakości pracowników. Przedsiębiorstwa i administracja publiczna”. Piotr Lenik, Difin, Warszawa 2012 r. – Anna Świąderska s. 78

Nowy impuls do budowy wewnętrznych polityk szkoleniowych w urzędach. „Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej. Wytuczne dotyczące wdrażania Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej” – Krzysztof Denko s. 79

WARSZTATY

Zarządzanie przez cele w administracji publicznej – dobre praktyki. Warsztaty 2012/2013 s. 80

REDAKCJA

Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej



Wojciech Zieliński

Zastępca dyrektora Departamentu Służby Cywilnej KPRM ds. finansowania i zarządzania kadrami służby cywilnej

Zarządzenie nr 3 Szefa Służby Cywilnej w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi, które weszło w życie 30 maja br., stanowi nie tylko wykonanie upoważnienia zawartego w art. 15 ust. 9 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (DzU nr 227, poz. 1505, z późn. zm.), ale jest także odpowiedzią na potrzebę ujednoczenia zasad zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej. Zakłada się, że określenie standardów przyczyni się nie tylko do podniesienia efektywności i skuteczności zarządzania zasobami ludzkimi w administracji rządowej, ale pozwoli również na modernizację i wprowadzenie spójności w zarządzaniu zasobami ludzkimi w służbie cywilnej.

W maju 2010 r. na podstawie decyzji Szefa Służby Cywilnej utworzony został Zespół do spraw opracowania propozycji projektu zarządzenia Szefa Służby Cywilnej w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej. W skład Zespołu wchodziły dyrektorzy komórek kadrowych z kilku urzędów administracji rządowej oraz pracownicy Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. Prace Zespołu wspierali również eksperci w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, z którymi konsultowane były kierunki działań i wypracowywane rozwiązania. Efektem prac Zespołu były wypracowane założenia w zakresie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, które stały się podstawą prac legislacyjnych.

Dr. Tomasz Rostkowski: „Od początku lat dziewięćdziesiątych stale maleje liczba teoretyków i praktyków zarządzania, którzy mieliby odwagę nie zgodzić się z następującym twierdzeniem: *zarządzanie zasobem ludzkim ma strategiczne znaczenie dla każdej organizacji.*”

Praca zbiorowa pod redakcją Marty Juchnowicz *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa 2008 r., Poltext, s. 11.

Joanna Skrzyńska

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



W ostatecznym kształcie zarządzenie określa standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej w podziale na 5 obszarów:

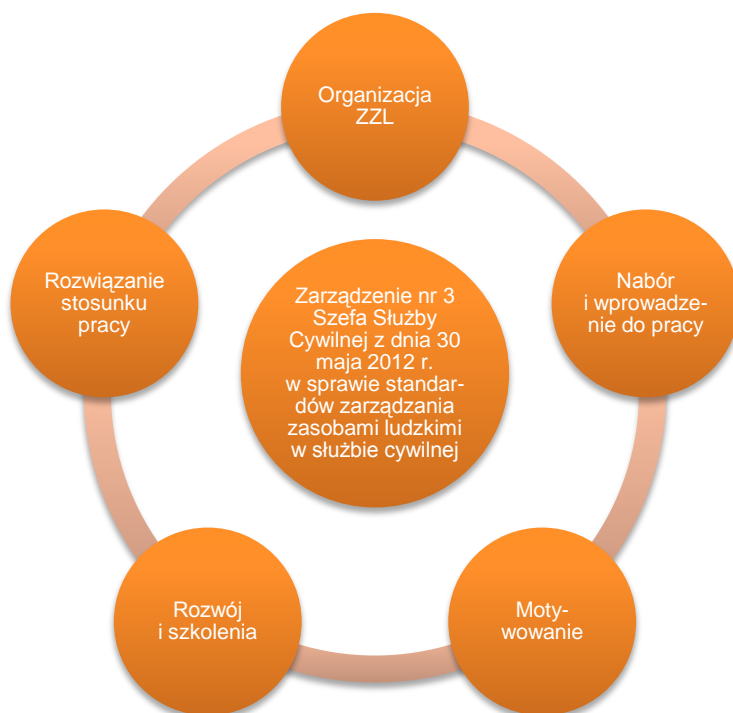
- organizacja zarządzania zasobami ludzkimi,
- nabór i wprowadzenie do pracy,
- motywowanie,
- rozwój i szkolenia,
- rozwiązanie stosunku pracy.

W każdym z wymienionych obszarów ujęte zostały przede wszystkim te zagadnienia, które wcześniej nie zostały uregulowane w innych aktach prawnych. W zarządzeniu znalazła się też lista definicji wyjaśniających zastosowane w nim określenia. We wszystkich wymienionych obszarach wprowadzono podział na organizacyjne wytyczne dla dyrektorów generalnych urzędów i dla dyrektorów komórek do spraw kadr oraz na zasady działania dla osób kierujących pracownikami.

Dodatkowo dokonany został też podział na standardy stanowiące wytyczne obligatoryjne, które urzędy są zobowiązane wprowadzić, oraz standardy stanowiące zalecenia i wskazania, które mogą przyczynić się do usprawnienia funkcjonowania urzędów w zakresie wprowadzenia jednolitych standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej. Standardy mieszczące się w tej drugiej grupie, a więc stanowiące jedynie swego rodzaju rekomendację do ich wprowadzenia, zawierają w opisie wyraźne wskazanie „zaleca się”. W tym miejscu warto również podkreślić, że w zaproponowanych rozwiązaniach to one dominują, natomiast standardów obligatoryjnych jest zdecydowanie mniej. Wśród zaleceń znajdują się na przykład:

- kryteria przyznawania nagród w urzędzie,
- niematerialne narzędzia motywacyjne,
- monitorowanie jakości obsługi klienta,
- godzenie obowiązków zawodowych z życiem prywatnym i rodzinnym,
- zasady i narzędzia zarządzania wiedzą,
- *exit interview*,
- metody i techniki selekcyjne.

Schemat nr 1. Struktura zarządzania w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi.



W przypadku standardów obligatoryjnych bardzo istotną kwestią jest wprowadzenie, w odniesieniu do większości z nich, okresu wymaganego na wdrożenie. W zasadzie jedynym standardem obligatoryj-

nym, w odniesieniu do którego pozostawiona została swego rodzaju swoboda decyzyjna co do terminu jego wprowadzenia, jest system bieżącej informacji zwrotnej.

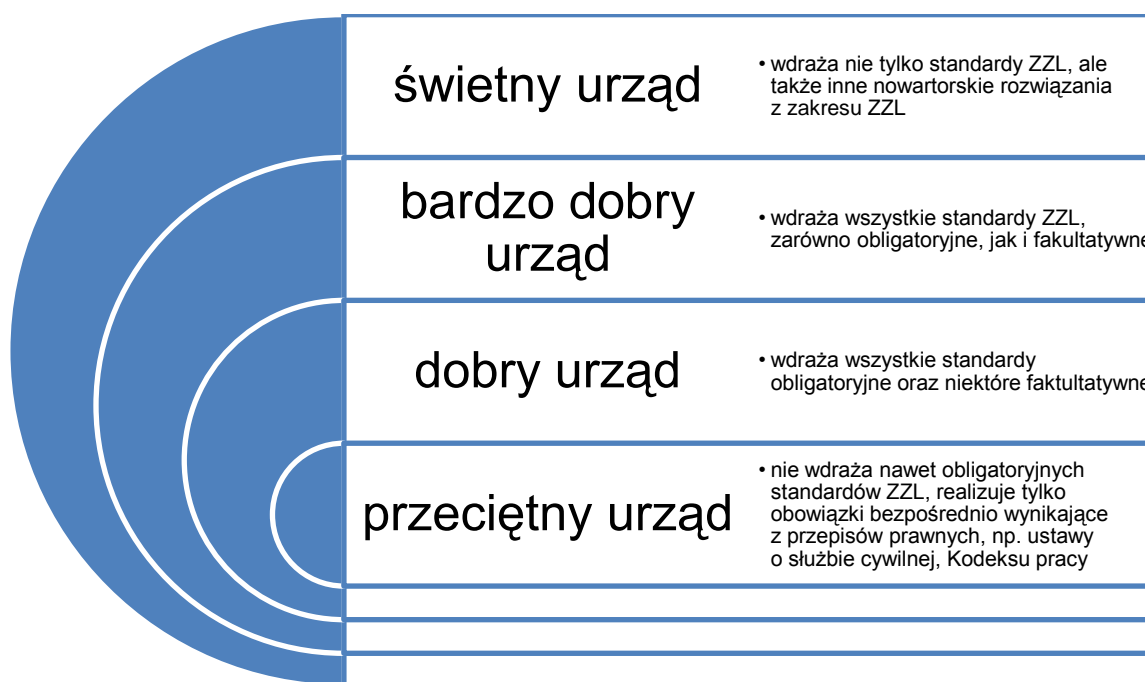
Tabela nr 1. Terminy wdrożenia niektórych standardów zarządzania zasobami ludzkimi.

Okres na wdrożenie	Dokument	Obszar standardów ZZL
6 miesięcy	Wewnętrzne procedury naboru	Nabór i wprowadzenie do pracy
6 miesięcy	Zasady organizacji służby przygotowawczej	Nabór i wprowadzenie do pracy
6 miesięcy	Formuła i zasady opracowywania i realizacji indywidualnych programów rozwoju zawodowego	Rozwój i szkolenia
1 rok	Roczny plan szkoleń	Rozwój i szkolenia
1 rok	Program ZZL	Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi
1 rok	Procedury antymobbingowe	Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi

Celem standardów jest podniesienie świadomości i jakości zarządzania zasobami ludzkimi ponad proste wykonywanie przepisów prawa – administrowanie kadrami – we wszystkich urzędach, za pomocą wytycznych obligatoryjnych. Standardy zawierają także wytyczne „miękkie”, fakultatywne, które mają stanowić drogowskaz dla urzędów, w celu dalszego doskonalenia funkcjonowania polityki kadrowej. Należy jednak podkreślić, że

w służbie cywilnej są także urzędy bardzo zaawansowane pod względem stosowanych rozwiązań ZZL, które wykraczają poza zalecenia standardów ZZL. Urzędy te np. wdrażają spójne modele zarządzania przez kompetencje. Spełniają wszystkie wymogi wynikające ze standardów zarządzania zasobami ludzkimi, a nawet robią więcej, co obrazuje schemat nr 2.

Schemat nr 2. Standardy zarządzania zasobami ludzkimi a inne regulacje.



W związku z wejściem w życie zarządzenia Szef Służby Cywilnej zadeklarował, że wspólnie z Departamentem Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów będzie czynnie wspierał urzędy w procesie wdrażania standardów. Jednym z pierwszych, już rozpoczętych, działań wykonawczych w tym zakresie jest opracowanie dobrych praktyk i wypracowanie przykładowych, szczególnie wartych polecenia rozwiązań, które urzędy będą mogły wdrażać, albo które będą stanowiły bazę do tworzenia własnych efektywnych rozwiązań. Już w sierpniu br. planowane jest zamieszczenie pierwszych wypracowanych rozwiązań na stronie internetowej DSC www.dsc.kprm.gov.pl.

Innym bardzo istotnym działaniem – również będącym już na etapie wykonawczym – jest organizacja szkoleń centralnych pn. „Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej”. Dzięki zarezerwowanym środkom finansowym na ten cel możliwa jest organizacja i przeprowadzenie szkolenia jeszcze w tym roku. Należy podkreślić, że w celu zwiększenia efektywności szkolenia zostanie ono przeprowadzone metodą *blended learning*, łączącą *e-learning* z tradycyjnymi formami nauczania. Zastosowanie powyższej metody –

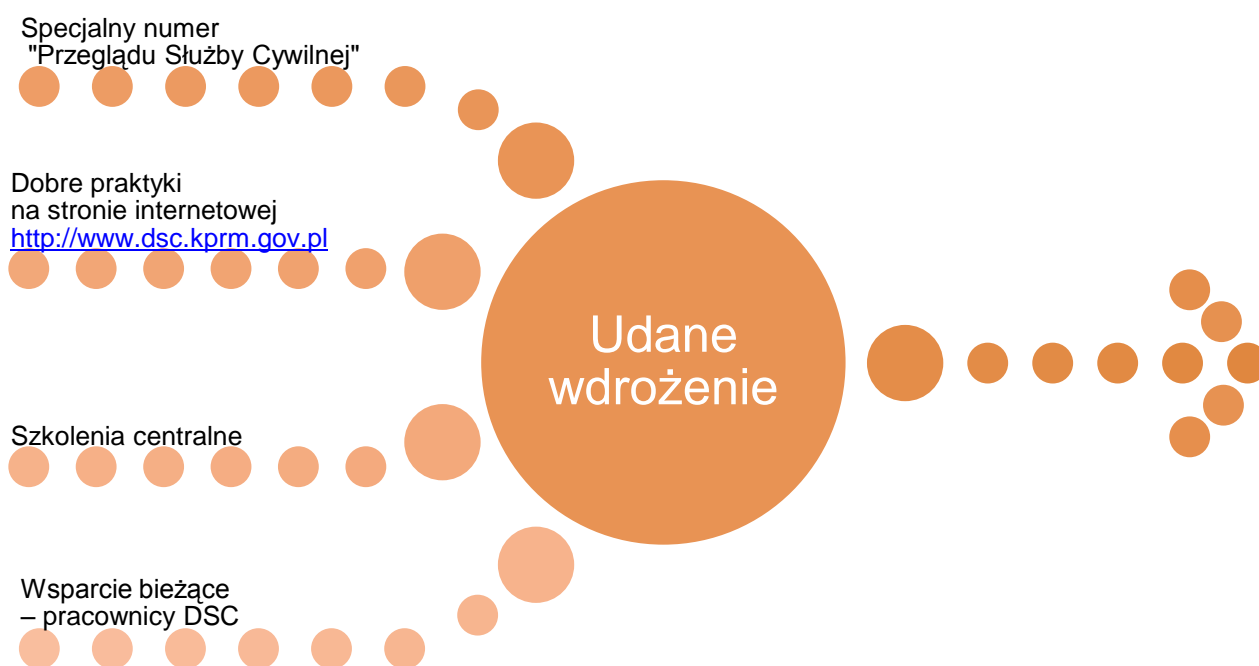
zwłaszcza udostępnienie kursów *e-learningowych* szerszej grupie odbiorców – znacząco rozszerzy zasięg oddziaływania szkolenia. Planuje się stworzenie 1400 miejsc szkoleniowych.

W tym miejscu trudno nie dodać, że także ten specjalny numer „Przeglądu Służby Cywilnej” – w całości poświęcony zagadnieniom związanym ze standardami zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej – ma na celu wsparcie urzędów w procesie ich wdrażania. Numer został podzielony na działy tematyczne, zbieżne z tematyką zarządzenia w sprawie standardów ZZL. W każdym z działów tematycznych znajdują się artykuły nawiązujące do tematyki standardów ZZL. Z artykułów ogólnych dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi szczególnie polecamy rozmowę z dr. Marcinem Zawickim nt. nowego zarządzania publicznego. Wywiad ten obala bowiem wiele mitów nt. nowego zarządzania publicznego. Z jednej strony wspomina o ograniczeniach tego podejścia, ale z drugiej – wskazuje na ewidentne korzyści, przeciwstawiając się niektórym autorom, którzy twierdzą, że nowe zarządzanie publiczne jest już przeżytkiem. W artykule „Nowe spojrzenie na motywowanie pracowników administracji publicznej” dr Piotr Lenik przed-

stawia ciekawe wyniki badań empirycznych dotyczących czynników motywujących urzędników. Warto także zwrócić uwagę na artykuł Anny Wojciechowskiej-Nowak, stanowiący kompleksowe omówienie procedur *whistleblowing*, czyli sygnalizowania nieprawidłowości w organizacji. Jest to już druga odsłona tego zagadnienia – po raz pierwszy pisaliśmy o tym w „Przeglądzie...” nr 5 z 2011 r. W bieżącym numerze znajduje się także sporo artykułów mających konkretny walor praktyczny. Wspomnę tu np. o artykule Małgorzaty Perkowskiej i Wiloletty Żułnowskiej dotyczącym mobbingu w urzędzie, w którym autorki dają bardzo konkretne

wskazówki w jaki sposób skonstruować procedurę służącą zapobieganiu mobbingowi w urzędzie. W numerze znajdziemy także dział „Warto przeczytać”. Szczególnie polecam pierwszą z omówionych pozycji – „Kierownik w instytucji publicznej” autorstwa Radosława Hancewicza. Jest to krótka, bardzo przystępnie napisana książka o charakterze poradnikowym, którą można przeczytać w ciągu kilku godzin. Jest to swoiste ABC praktyki motywowania w administracji publicznej, które – naszym zdaniem – powinno znaleźć się w bibliotece każdego menedżera w administracji publicznej.

Schemat nr 3. Wdrażanie standardów zarządzania zasobami ludzkimi.



Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów planuje prezentowanie dobrych praktyk, które mogą być inspiracją przy wdrażaniu

standardów zarządzania zasobami ludzkimi, także w kolejnych numerach „Przeglądu Służby Cywilnej”.

□



I. Wyjaśnienie stosowanych określeń

Użyte w standardach określenia należy rozumieć w następujący sposób:

- 1) **bieżąca informacja zwrotna** – ocena stopnia spełnienia przez pracownika stawianych mu wymagań, osiąganych wyników i sposobu realizacji zadań. Informacja zwrotna przekazywana pracownikowi przez bezpośredniego przełożonego w określonym cyklu (na przykład kwartalnym), pełniąca funkcję ewaluacyjną, informacyjną, rozwojową i motywacyjną oraz stanowiąca wsparcie przy podejmowaniu decyzji kadrowych;
- 2) **osoby kierujące pracownikami** – 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);
- 3) **procesy kadrowe** – sekwencje systematycznych działań (najczęściej ujętych w procedury) przebiegających w określonej kolejności i prowadzących do zapewnienia urzędowi odpowiednich pracowników we właściwym miejscu i czasie. Działania są skupione przede wszystkim wokół procesów personalnych związanych z przyjmowaniem osób do pracy, ich funkcjonowaniem w pracy oraz odchodzeniem z pracy;
- 4) **rozmowa derekrutacyjna** – rozmowa przeprowadzana przez pracodawcę (najczęściej przez przełożonego) z pracownikiem odchodzącym z urzędu na podstawie decyzji pracodawcy;
- 5) **szkolenia kaskadowe** – system szkoleń wewnętrznych polegający na przekazywaniu wiedzy i umiejętności jednej grupy pracowników innej grupie pracowników w urzędzie lub szkolenia prowadzone przez wyselekcjonowaną i przygotowaną do ich prowadzenia grupę osób posiadających umiejętności przekazywania wiedzy innym;
- 6) **wywiad wyjściowy (*exit interview*)** – 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;
- 7) **zarządzanie wiedzą** – wszystkie działania mające na celu identyfikację, gromadzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie tzw. wiedzy jawnej i ukrytej pracowników urzędu, służące podniesieniu jakości, sprawności i efektywności wykonywania przez pracowników powierzonych im zadań.

„Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej”, s. 1.

← powrót

Jakich zmian w systemie zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej spodziewają się Państwo po wejściu w życie zarządzenia?

Prof. zw. dr hab. Marta Juchnowicz

Kierownik Katedry Rozwoju Kapitału Ludzkiego w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie

Standardy, określone w zarządzeniu nr 3 Szefa Służby Cywilnej, uwzględniają najnowszy stan wiedzy w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi oraz odpowiadają najlepszym praktykom biznesowym. Poważny atut stanowi szeroki zakres tematyczny, obejmujący aspekty etyczne. Standardy dotyczą wszystkich kluczowych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi. Ich intencją jest efektywne wspieranie realizacji misji i celów urzędów, a także troska o poziom satysfakcji zawodowej pracowników. Na podkreślenie zasługuje fakt ujęcia w standardach zarówno działań obligatoryjnych, jak i szeregu zaleceń merytorycznych, ułatwiających realizację procesów kadrowych w urzędzie.

Wdrożenie standardów stwarza warunki do modernizacji oraz wyrównania poziomu zarządzania w urzędach, w których działa korpus służby cywilnej. Poprzez propagowanie najlepszych wzorców przyczyni się do podniesienia jakości zarządzania w jednostkach administracji publicznej.

← powrót



Dr hab. Stanisław Mazur

Członek Rady Służby Cywilnej;
Katedra Gospodarki i Administracji Publicznej, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

Historia służby cywilnej to opowieść zarówno o standaryzacji mechanizmów zarządzania korpusem służby cywilnej, jak i instrumentów zarządzania sprawami publicznymi, które są temu korpusowi powierzone. Unifikacja ma sprzyjać budowaniu służby cywilnej cechującej się takimi przymiotami, jak: apolityczność, obiektywizm, profesjonalizm, efektywność, skuteczność, służebność i rozliczalność.

Doskonalenie mechanizmów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej poprzez wprowadzanie standardów to proces długotrwałych, konsekwentnych i ewolucyjnych zmian. Bez nich nie sposób racjonalnie spożytkować najcenniejszego zasobu służby cywilnej, jaki stanowią jej urzędnicy. Zatem wszystko, co może służyć lepszemu zarządzaniu tym zasobem, jest godne odnotowania. Tak też

należy postrzegać „Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej”, wydane przez Szefa Służby Cywilnej. Rozwiązania zawarte w tym dokumencie wydają się być nowoczesne i dobrze pomyślane oraz poprawnie wyrażone – jako takie zasługują na pozytywną ocenę i promocję.

Aby standardy te spełniły pokładane w nich nadzieje, muszą zostać osadzone w kulturze organizacyjnej urzędu i jego praktykach organizacyjnych (instytucjonalizacja) oraz przyswojone przez jego urzędników (socjalizacja). Konieczne jest wytworzenie w korpusie służby cywilnej przekonania o celowości wprowadzanych rozwiązań, wykazanie ich użyteczności oraz zapewnienie zasobów niezbędnych do ich implementacji, a także, co ważne, ich konsekwentnego stosowania. Ostatni aspekt to szczególnie powinność spoczywająca na politycznych zwierzchnikach korpusu służby cywilnej. Warto także zadbać o to, aby wdrażaniu tych standardów towarzyszyła ocena ich przydatności, która stanowiłaby podstawę do korygowania ich ewentualnych niedoskonałości. Bez wypełnienia tych ogólnie zarysowanych warunków standardy te staną się jedynie uciążliwymi biurokratycznymi procedurami, które pozostaną bez wpływu na jakość zarządzania zasobami ludzkimi.

← powrót



Agnieszka Kaniecka

Administrator portalu www.sluzbacywilna.info.pl

Myślę, że przede wszystkim konieczne będzie przejrzenie i zaktualizowanie lub stworzenie od nowa dokumentacji związanej z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Ale nie tracę nadziei, że na tym się nie skończy. W wielu urzędach te standardy w mniejszym czy większym stopniu są stosowane w praktyce, w części istnieje już dokumentacja, o której mowa w zarządzeniu.

Ludzie, ich wiedza i kompetencje, są cenniejsi niż majątek urzędu, i o nich też trzeba zadbać. Standardy wskazują kierunek, w którym urząd powinien się rozwijać, aby zapewnić efektywne wykorzystanie potencjału pracowników, podnieść ich motywację i poprawić komunikację wewnętrzną w organizacji. Na przykład przekazywanie informacji zwrotnej. Różnie z tym bywa. A takie rozwiązanie, systematycznie praktykowane, będzie miało, po pierwsze, wpływ na późniejszą ocenę pracownika (jeśli będzie dostawał takie informacje, będzie wiedział jakie są dobre i słabsze strony jego pracy,

a tym samym będzie miał czas się poprawić; pozna też lepiej oczekiwania przełożonego), po drugie – pomoże to udoskonalić wewnętrzną komunikację, a po trzecie – będzie to pełnił funkcję motywacyjną (wiele osób zatrudnionych w administracji skarży się, że nie są chwaleni, jeśli wykonają coś dobrze, natomiast zawsze są ganieni, kiedy coś nie wyjdzie). Podobna mi się też pomysł zarządzania wiedzą, tj. właśnie wykorzystania potencjału pracowników. W skali niewielkiego urzędu, gdzie ludzie dobrze się znają, to rozwiązanie jest stosowane niejako bezwiednie, w większych trzeba najpierw zrobić rozpoznanie – i tu bym zaczęła od rozmów z pracownikami i sporządzenia (lub zaktualizowania) indywidualnych planów rozwoju zawodowego, z których bezpośrednio będzie wynikało kto jaką wiedzą już

dysponuje i jakie ma predyspozycje. Natomiast w zakresie szkoleń na podstawie standardów marzy mi się *networking* – taka możliwość dotarcia do specjalistów z innych urzędów; standardy przewidują konsultacje i wizyty studyjne. Przy dzisiejszej technologii *networking* jest jak najbardziej możliwy w służbie cywilnej, czego najlepszym dowodem jest strona www.sluzbacywilna.info.pl i forum www.sluzba-cywilna.pl/forum, które reprezentuję. Jednak podstawowym warunkiem skuteczności standardów nie jest samo stworzenie dokumentacji, ale faktyczne działanie w taki sposób, żeby poszczególne elementy zarządzania zasobami ludzkimi dla każdego pracownika tworzyły logiczną całość.

□



II. Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi

Standardy w obszarze organizacji zarządzania zasobami ludzkimi określa się w celu właściwej organizacji procesu zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie, aby efektywnie wspierać realizację misji i celów urzędu oraz przyczyniać się do podwyższania poziomu satysfakcji i zadowolenia pracowników urzędu.

1. Dyrektor generalny urzędu, w terminie 1 roku od dnia wejścia w życie standardów, przygotuje 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.
3. Dyrektor generalny urzędu, w terminie 1 roku od dnia wejścia w życie standardów, wprowadzi procedury antymobbingowe w urzędzie, o ile dotychczas nie wprowadzono takich procedur.
4. Osoby kierujące pracownikami odpowiadają za zarządzanie podległym zespołem nie tylko w zakresie planowania, organizowania, kierowania, nadzorowania, motywowania, przestrzegania przepisów prawa pracy, zasad służby cywilnej oraz zasad etyki korpusu służby cywilnej, ale również w zakresie budowania przyjaznej atmosfery w zespole, rozwiązywania konfliktów, dbania o rozwój pracowników i planowania polityki kadrowej.
5. Zaleca się, aby dyrektor generalny urzędu określił i upowszechnił zasady realizacji procesów kadrowych – w tym obiegu dokumentów – w urzędzie.
6. Zaleca się opracowanie praktycznego poradnika dla osób kierujących pracownikami, dotyczącego realizacji procesów kadrowych w urzędzie.
7. Zaleca się wprowadzanie w urzędzie rozwiązań informatycznych usprawniających realizację procesów kadrowych.
8. Zaleca się upowszechnianie informacji o zmianach przepisów prawnych dotyczących stosunku pracy pracowników urzędu.
9. Zaleca się regularne monitorowanie jakości obsługi pracowników urzędu i kandydatów do pracy przez służby podległe dyrektorowi generalnemu urzędowi oraz monitorowanie jakości obsługi klientów przez pracowników urzędu mających z nimi kontakt.
10. Zaleca się regularne pozyskiwanie opinii pracowników na temat zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie.

„Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej”, s. 1–2.

Nowe zarządzanie publiczne – szanse i zagrożenia

Rozmowa z dr. Marcinem Zawickim,
autorem książki „Nowe zarządzanie publiczne”



Dr Marcin Zawicki

Adiunkt w Katedrze Gospodarki i Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Od 1997 r. pracownik Akademii Ekonomicznej w Krakowie, początkowo Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej, której był dyrektorem w latach

2005–2008. Specjalizuje się w problematyce zarządzania publicznego, prowadzi badania nad polityką publiczną i zarządzaniem rozwojem. Autor publikacji o tej tematyce. Uczestnik wielu projektów badawczych i aplikacyjnych dotyczących lokalnej, regionalnej i centralnej administracji publicznej oraz polityki spójności Unii Europejskiej. Współautor metody Planowania Rozwoju Instytucjonalnego (PRI).

□ **Jak literatura definiuje termin „nowe zarządzanie publiczne (NPM)”?** Czym jest nowe zarządzanie publiczne i jakie są jego instrumenty? Jakie są główne różnice pomiędzy NPM a innymi nurtami zarządzania w administracji, np. New Public Governance?

Nowe zarządzanie publiczne jest typem reform państwa i administracji, rozpoczętych na przełomie lat 70. i 80. XX w. w państwach anglosaskich, ale realizowanych także w wielu krajach Europy Zachodniej i krajach rozwijających się. Najkrócej rzecz ujmując, celem tych reform była modernizacja sektora publicznego poprzez ograniczanie jego rozmiaru, ekonomizację działania oraz daleko idącą reorganizację, między innymi za pomocą mechanizmów zarządzania sprawdzonych w praktyce gospodarczej. Reformy te stanowiły reakcję na sytuację gospodarczą, polityczną i finansową państw w latach 70. i 80. XX wieku, która wywarła bardziej istotny wpływ na kierunki tych reform niż ewolucja teoretyczna doktryny zarządzania publicznego.

Instrumentarium nowego zarządzania publicznego jest stosunkowo rozległe, ale istnieje co najmniej kilka kategorii instrumentów, które należą do kanonu tego nurtu reform. Idzie tu przede wszystkim o: stymulowanie konkurencji w usługach publicznych poprzez ich urynkowienie oraz rozdzielenie roli producenta od dostawcy usług, silne zorientowanie działania administracji na rezultaty i na klienta, separację sfery politycznej i administracyjnej oraz podporządkowanie tego rozdziału cyklowi

realizacji polityk publicznych (sfera polityczna wytycza cele i monitoruje ich osiąganie, a podmiotowo wzmocniona administracja odpowiada za realizację celów w zamian za co otrzymuje znaczną swobodę w doborze instrumentów działania). Z nurtem nowego zarządzania publicznego są także powiązane: menedżerski sposób kierowania organizacjami publicznymi, rozwój organizacyjny i doskonalenie kultury organizacyjnej, a także zarządzanie strategiczne i mierzenie wyników działalności.

Ze względu na swoje miejsce we współczesnej historii administracji, nowe zarządzanie publiczne jest porównywane zarówno do administracji tradycyjnej (biurokratycznej), jak i do najnowszej doktryny, jaką jest współzrządzenie (*public governance*), nazywane także współzarządzaniem lub zarządzaniem partycypacyjnym. Administracja tradycyjna jest zhierarchizowana, opiera swoje działanie na prawie i procedurach oraz organizuje porządek społeczny wokół centralnie usytuowanego państwa. Z kolei współzrządzenie bazuje na elastycznych, sieciowych i konsultacyjnych metodach koordynacji działań zbiorowych, adekwatnych dla państwa budowanego wokół społeczeństwa obywatelskiego. Nowe zarządzanie publiczne sytuuje się pomiędzy tymi dwoma modelami, definiując państwo jako zbiór podmiotów autonomicznych, konkurujących ze sobą i dążących do osiągnięcia równowagi rynkowej, przy wykorzystaniu rozbudowanego systemu kontraktów. Istotne jest również to, że model współzrządzenia jest zorientowany na relacje między podmiotami działającymi w sferze publicznej i postrzega je jako jeden złożony organizm, podczas gdy w nowym zarządzaniu publicznym to pojedyncze podmioty sfery publicznej stanowią byty odrębne, a rzeczywistość społeczna jest kształtowana w drodze ich wzajemnej rywalizacji.

□ **Jakie jest miejsce nowego zarządzania publicznego w kierunkach reformowania i głównych nurtach badań nad administracją publiczną?**

W literaturze światowej o nowym zarządzaniu publicznym napisano już dużo. Badania nad nowym zarządzaniem publicznym zdominowały prace Autorów tworzących w dekadzie lat 90. XX w. Obecnie to współzarządzanie zajmuje teoretyków administracji, którzy widzą w tej koncepcji przyszłość i sposób na dalszą poprawę działania państwa i administracji. Przejawem adaptacji doktryny współzrządzenia do pragmatyki działania administracji publicznej jest koncepcja „dobrego rządzenia”, która w Polsce jest realizowana w sposób zawężony, głównie za sprawą priorytetu V Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Liczne jest również grono badaczy administracji publicznej nieszczydzących krytyki obydwu współczesnym nurtom zarządzania publicznego (zarówno nowemu zarządzaniu publicznemu, jak i współrządzeniu), którzy postrzegają je raczej jako wytwory koniunktury ekonomicznych i teoretycznych mód niż trwałe symptomy strukturalnej zmiany państwa i jego aparatu administracyjnego. Zwolennicy tego sposobu myślenia dowodzą, że te nowe kierunki modernizacji administracji publicznej nie odcisnęły na niej aż tak wyrazistego piętna, aby można było wyrokować zmierzchu podstawowych wartości tradycyjnej, hierarchicznej biurokracji oraz jej nieprzystawianie do współczesnych wyzwań rozwojowych.

Osobiście jestem zwolennikiem podejścia integracyjnego do oceny reform administracji publicznej. Sądzę, że każdy rodzaj reform administracji publicznej miał swój odpowiedni czas, jak również, że reformy te (lub ich brak) pozostawiły trwałe ślady w działaniach administracji państw współczesnych, wzbogacając (lub zubażając) paletę metod i instrumentów ich działania. Nie uważam, że spór powinien się toczyć wokół pytania: który z modeli – współrządzenie czy nowe zarządzanie publiczne – jest najbardziej odpowiedni dla Polski? Uważam, że powinniśmy dyskutować nad tematem tego, które segmenty działania państwa wymagają poprawy oraz dorobek których modeli reform będzie najbardziej odpowiedni do tego celu. Za takim sposobem myślenia przemawia również to, że każdy z modeli administracji publicznej wnosi coś, czego nie oferuje inny, a żaden z nich nie obejmuje swym zasięgiem ogółu spraw publicznych.

□ Jakie argumenty przemawiają za potrzebą uwzględnienia nowego zarządzania publicznego w reformowaniu administracji publicznej w Polsce, szczególnie administracji rządowej?

Chciałbym wskazać na dwa podstawowe motywy, które przemawiają za uwzględnieniem nowego zarządzania publicznego w reformowaniu polskiej administracji publicznej. Pierwszym jest formalne nieuczestniczenie naszego kraju w tym nurcie przemian. Reformy administracji publicznej realizowane w Polsce od 1989 r. dotyczyły spraw zasadniczo innych niż reformy nowego zarządzania publicznego. W latach największej intensywności reform nowego zarządzania publicznego w świecie – w Polsce ku upadkowi chylił się system komunistyczny oraz trwała odbudowa instytucji demokratycznych. Naturalnym wówczas celem myśli reformatorskiej w naszym kraju była reaktywacja samorządu terytorialnego, budowa gospodarki rynkowej, czy odtworzenie społeczeństwa obywatelskiego. Z tych względów echa popularnych wówczas reform nowego zarządzania publicznego nie były w Polsce wystarczająco słyszalne. Dlatego dorobek reform nowego zarządzania publicznego uważam za jednakowo wartościowy – tak dla administracji rządowej, jak i samorządowej.

Drugim motywem skłaniającym do sięgania do dorobku nowego zarządzania publicznego jest potrzeba nieustannej ekonomizacji działania ad-

ministracji publicznej, którą uważam za wartość trwałą i ponaddoktrylną.

□ Jaka lekcja płynie z implementacji reform nowego zarządzania publicznego w innych krajach? Czy mógłby Pan podać zarówno dobre, jak i ostrzegawcze przykłady implementacji rozwiązań biznesowych do administracji na świecie?

Jest wiele takich lekcji. Zaczynając od dobrych przykładów, to na pierwszym miejscu wymienilibym rachunek ekonomiczny jako nadrzędną zasadę działania administracji publicznej. Oznacza ona m.in., że każde nowe prawo niesie ze sobą koszty, w tym również po stronie administracji publicznej, które, podobnie, jak i rezultaty, należy starannie identyfikować, a już z pewnością nie ukrywać, i bilansować. Dobrym przykładem jest konkurencja na rynku usług publicznych, ale pobudzana mądrze, nie ideowo. Chodzi tu o takie mechanizmy, kiedy najpierw władze publiczne doprowadzają do wykreowania konkurencyjnych rynków usług, na których zarówno podmioty publiczne, jak i niepubliczne mają jednakowe szanse ubiegania się o kontrakty na dostarczanie usług, a dopiero później świadczenie tych usług jest zlecane najlepszym z tych podmiotów. Wbrew obiegowym opiniom, istotą nowego zarządzania publicznego nie było (a przynajmniej nie stanowiło to reguły) pryncypialne preferowanie dostawcy prywatnych kosztów publicznych. Co więcej, to właśnie w ramach badań nad nowym zarządzaniem publicznym przedstawiono szereg dowodów (m.in. Donahue) wskazujących na dużo większą społeczną i ekonomiczną szkodliwość monopolu prywatnych niż monopolu publicznych oraz zalety polityki stymulowania konkurencji. Konsekwentnie realizowana polityka konkurencji na rynku usług oznacza, że tam, gdzie nie ma szans na powstanie rynku usług publicznych (np. na obszarach o niskiej gęstości zaludnienia, gdzie nie ma niepublicznych dostawców lub istnieje jeden taki podmiot), usługi publiczne po prostu nie są urynkawiane, a ich wyłącznym dostawcą pozostaje sektor publiczny.

Zasługą nowego zarządzania publicznego jest również praktyczne wdrożenie postulatu ciągłego rozwoju usług publicznych oraz systemów ich dostarczania. Zasada ta stała się odrębną instytucją, wkomponowując w działanie podmiotów publicznych trwałą motywację do ciągłego doskonalenia świadczonych usług, tak w wymiarze wewnątrz-organizacyjnym, jak i kooperacyjnym i strategicznym. Długo budowany i wielokrotnie modernizowany brytyjski system Best Value, wraz z systemem wskaźników, planami doskonalenia oraz jego najnowszym wcieleniem, jakim jest Krajowy System Wskaźników (National Indicator Set), są takimi właśnie przykładami instytucji motywującej do rozwoju usług. Podobne przedsięwzięcia były wdrażane w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie i innych państwach.

Sukcesem nowego zarządzania publicznego są reformy administracji rządowej polegające na

powoływaniu agencji wykonawczych (Wielka Brytania, Holandia, Nowa Zelandia) oraz, co ważniejsze, wdrażaniu skutecznych mechanizmów politycznego nadzoru nad ich działalnością oraz zapobieganiu ich polityzacji i nadmiernej autonomizacji.

Osiągnięciem nowego zarządzania publicznego jest również rozwój i upowszechnienie metod zarządzania strategicznego, planowania wieloletniego oraz systemów mierzenia wyników działalności administracji (cele, zadania, usługi, procesy itd.), które łącznie kształtowały kulturę programowania i implementacji polityk publicznych oraz odpowiedzialności za ich realizację. Z tym ostatnim wiąże się jeszcze jeden, mniej znany aspekt nowego zarządzania publicznego, jakim jest rozliczalność, oznaczająca „odpowiedzialność kogoś przed kimś”. O ile w administracji tradycyjnej rozliczalność była rozumiana hierarchicznie (podwładni odpowiadają przed przełożonymi), o tyle w nowym zarządzaniu publicznym została ona rozszerzona o więzi horyzontalne. Oznacza ona, że szefowie agencji, jednostek świadczących usługi publiczne itp. powinni w jakiś sposób bezpośrednio odpowiadać przed opinią publiczną, a nie tylko przed swymi formalnymi, politycznymi zwierzchnikami. Ten aspekt reform nowego zarządzania publicznego uważam za ważny, ale niestety niewystarczająco doceniany.

Ale istnieje również wiele obszarów, w których nowe zarządzanie publiczne zawiodło. Z pewnością jednym z nich jest przesadnie rozbudowane, ideologicznie argumentowane kontraktowanie (wiele państw), towarzyszące nie mniej szkodliwym przetargom obowiązkowym na świadczenie usług (doświadczenia brytyjskie). Kontraktowanie usług często okazało się dużo bardziej kosztowne niż oszczędności finansowe, jakie miało przynieść, głównie z powodu wysokich kosztów monitorowania kontraktów oraz kosztów sądowego rozstrzygnięcia sporów ze zleceniobiorcami. To z kolei skutkowało nieciągłością świadczenia usług, a w dłuższym okresie spadkiem ich jakości oraz utratą niezwykle ważnej, zbiorowej, technicznej wiedzy administracji o usługach na skutek jej przemieszczania się w stronę podmiotów niepublicznych.

Negatywna jest również ocena wielu projektów prywatyzacyjnych, zwłaszcza takich, które w imię doraźnych celów politycznych oraz ograniczania deficytów budżetowych, nie brały pod uwagę daleko sięgających skutków ekonomicznych dla określonych branż i sektorów gospodarki, nie służyły zmianom strukturalnym bądź nie uwzględniały interesu społecznego.

Ostatni aspekt, na który chciałbym jeszcze zwrócić uwagę, to ryzyko nadmiernej autonomizacji podmiotów publicznych. Z problemem tym borykało się wiele państw, w których postulat menedżeryzmu doprowadził do faktycznej utraty kontroli nad działalnością wielu agencji i spółek publicznych, które – zgodnie z teorią agencji – dążyły w ten sposób do zaspokajania własnych potrzeb, często

niezgodnych z interesem obywateli oraz sprzecznych z celami wyznaczanymi tym instytucjom przez kierownictwo polityczne.

□ Jakie wnioski płyną dla administracji rządowej z wdrażania nowego zarządzania publicznego w samorządzie lokalnym w Polsce?

W Polsce nie realizowano zaprogramowanych celowo reform nowego zarządzania publicznego, ale podjęto szereg działań reformatorskich w administracji publicznej, zgodnych z duchem reform o orientacji rynkowej. Tak, jak polska administracja publiczna europeizuje się, podlega również globalizacji, której efektem jest absorpcja do praktyki działania samorządu terytorialnego pewnych metod i sposobów działania właściwych nowemu zarządzaniu publicznemu.

Administracja rządowa jako organizm w miarę jednolity i zhierarchizowany musi przede wszystkim dysponować programem swego rozwoju, zgodnym z wizją administracji publicznej w państwie. To z tego programu powinny wynikać działania reformatorskie, także te wspierane finansowo środkami Unii Europejskiej. Za sporą słabość uważam zbyt adhokratyczny sposób wyłaniania wielu projektów administracji rządowej, które w mojej ocenie nie są podporządkowane jakiejś wspólnej wizji rozwoju tej administracji. Odpowiednim miejscem do ogłoszenia takiej wizji jest zintegrowany program „Sprawne Państwo”. To z niego powinny wynikać wszelkie działania rozwojowe realizowane w administracji rządowej.

Nie mniej istotne od realizacji działań rozwojowych w administracji publicznej są mechanizmy upowszechniania innowacji i dobrych praktyk. W polskim samorządzie terytorialnym są one zdecydowanie niewystarczające. Należy je wzmacniać również w administracji rządowej, co z wielu względów powinno być łatwiejsze niż w zdecentralizowanym porządku administracji samorządowej.

□ Jakie widzi Pan obszary, w których dorobek nowego zarządzania publicznego może stanowić ważne źródło inspiracji do dalszego reformowania polskiej administracji publicznej?

Dostrzegam kilka takich obszarów. Bez wątplenia jednym z istotniejszych jest sama strategia prowadzenia reform. W nowym zarządzaniu publicznym udało się wypracować skuteczne ścieżki prowadzenia reform administracji publicznej, które mogą mieć zastosowanie do wielu działań reformatorskich w Polsce. Istotnym i dość rozległym obszarem jest zarządzanie rozwojem, do którego użyteczny będzie dorobek z zakresu zarządzania strategicznego (zwłaszcza rozwiązania systemowe i instytucjonalne), mierzenia działalności i ewaluacji (w sferze usług publicznych, polityki rozwoju czy też potencjału ewaluacyjnego administracji publicznej).

Warto także nadal doskonalić mechanizmy działania agencji rządowych (w tym wykonawczych), zwłaszcza w zakresie zapewnienia ich jak najlepszego usytuowania w systemie implementacji polityk

publicznych oraz ich rozliczalności. Także sama rozliczalność (polityczna, administracyjna, etyczna, rynkowa) jest bardzo obiecująca i stwarza wiele praktycznych możliwości wdrożeniowych. Kolejny obszar to ekonomia prawa w jej pozytywnym – nie normatywnym wymiarze, polegającym na doskonaleniu jakości stanowionego prawa poprzez metody oceny skutków regulacji oraz post-legislacyjne procedury ocen skutków regulacji.

□ Jak skomentowałby Pan coraz częściej spotykane w literaturze hasło: *NPM is dead*?

Autorem tezy o schyłku nowego zarządzania publicznego jest Patrick Dunleavy, profesor London School of Economics, twórca koncepcji „cyfrowej ery współzrządzenia”. Jego zdaniem nowe zarządzanie publiczne, które cechuje fragmentaryczność, konkurencyjność i oddziaływanie bodźcami, nie radzi sobie z rozwiązywaniem problemów społecznych. Dunleavy upatruje szans we własnej wersji współzrządzenia – „cyfrowej erze współzrządzenia”, które to podejście koncentruje się na: reintegracji, holistycznym ujmowaniu potrzeb społecznych oraz cyfryzacji.

Cyfryzacja, będąca rezultatem rozwoju technologicznego i cywilizacyjnego, niewątpliwie w istotny sposób zmienia stosunki społeczne, co administracja publiczna w świecie, z różnym skutkiem, ale jednak dostrzega. Także postulaty o koniecz-

ności całościowego ujmowania potrzeb społecznych oraz integracji metod i środków działania państwa, choć nie są nowe, są racjonalne, i nie sądzę, że należy z nimi polemizować. Uważam natomiast, że koncepcja Dunleavy’ego nie neguje ogółu założeń nowego zarządzania publicznego, lecz jedynie jego niektóre komponenty, a główną uwagę skupia na identyfikacji współczesnych wyzwań rozwojowych, które w okresie intensywnych reform nowego zarządzania publicznego nie były jeszcze rozpoznane. I stąd właśnie bierze się teza o schyłku nowego zarządzania publicznego. Błędne jednak wydaje mi się założenie, że nowe wyzwania cywilizacyjne można realizować wyłącznie nowymi, wcześniej niestosowanymi metodami. Historia dowodzi, że nowe potrzeby są zaspokajane umiejętnie dobieranym zbiorem metod nowych i tradycyjnych, co nie wyklucza korzystania z metod nowego zarządzania publicznego. Jestem również przekonany, że każda nowa wizja zaspokajania potrzeb społecznych czy też realizacji jakiegokolwiek polityki publicznej co do zasady musi być poddawana ocenie przez pryzmat relacji nakładów do efektów. A pod tym względem dorobek nowego zarządzania publicznego jest nie do przecenienia.

Rozmawiały Dorota Gdańska i Irena Jackiewicz

← powrót

Strategiczne zarządzanie w służbie cywilnej – stan obecny i perspektywy

Rozmowa z dr. Tomaszem Rostkowskim,
autorem książki „Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej”



Dr Tomasz Rostkowski

Pracownik Katedry Rozwoju Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej. Przez wiele lat był konsultantem i menedżerem w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w polskich i międzynarodowych firmach konsultingowych. Jest ekspertem w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim, współpracuje z urzędami administracji publicznej i przedsiębiorstwami.

□ Czy widzi Pan przesłanki tworzenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi dla całej administracji publicznej, czy też bardziej uzasadnione jest opracowywanie takiej strategii dla poszczególnych jej segmentów (np. służby cywilnej,

administracji rządowej, administracji samorządowej itd.)? Dlaczego?

Rozdrobnienie administracji publicznej, tworzenie wielu niezależnych „korpusek” urzędniczych znacząco utrudnia stworzenie jednolitej strategii zarządzania zasobami ludzkimi dla administracji publicznej jako całości. Gdybyśmy pozostali przy ustawie o służbie cywilnej z 1922 r., byłoby to zdecydowanie łatwiejsze. W dzisiejszej sytuacji wiemy, że muszą i będą powstawać odrębne strategie zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Takiej sytuacji nie można ocenić jednoznacznie pozytywnie lub negatywnie. Najważniejszy atut to bez wątpienia możliwość dostosowania strategii do wymogów konkretnej grupy organizacji i jej pracowników. Wśród wad można wymienić problemy wynikające z faktu zatrudniania przez jedną organizację publiczną pracowników będących członkami różnych „korpusek” i posiadających odmienne uprawnienia oraz kwestię konkurencji

poszczególnych organizacji o pracowników administracji publicznej. Oczywiście ta ostatnia „wada” jest jednocześnie źródłem potencjalnych korzyści dla najlepszych pracowników administracji publicznej, którzy mogą je osiągnąć w związku z konkurowaniem publicznych pracodawców o zatrudnienie ich. Z punktu widzenia obywateli ważne jest, aby administracja publiczna działała w sposób skoordynowany i nastawiony na osiągnięcie założonych celów. Jest to możliwe między innymi dzięki współpracy instytucji i ich urzędników. Obecna sytuacja, w której istnieje wiele „korpusów” urzędników, utrudnia taką koordynację i współpracę.

□ Czy sposób organizacji administracji publicznej ma wpływ na system zarządzania zasobami ludzkimi? Jeśli tak, to jaki?

W chwili obecnej widzimy ścieranie się dwóch koncepcji organizacji administracji publicznej – tradycyjną administrację weberowską i administrację wzorowaną na rozwiązaniach stosowanych w przedsiębiorstwach. W ostatnich latach wyraźnie widać wzrost zainteresowania transferowaniem doświadczeń z organizacji prywatnych do administracji publicznej. Z doświadczeń wynika, że za pomocą tych samych narzędzi zarządzania można wspierać zarówno tradycyjną, jak nową koncepcję organizacji administracji publicznej, ale muszą one być inaczej zbudowane. Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi decyzja o przyjęciu konkretnego modelu organizacji administracji ma znaczenie fundamentalne, gdyż określa podstawy dla ZZL, a przede wszystkim sposób mierzenia wyników oraz preferowane metody ich osiągania. Obecnie przyjęte rozwiązania próbują łączyć dwie koncepcje organizacji administracji publicznej, a celem jest połączenie korzyści obu rozwiązań. Niestety obserwacje wskazują, że próby te nie są udane. Korzystnym rozwiązaniem jest przyjęcie konkretnego modelu organizacji administracji publicznej dla urzędu lub grupy urzędów realizujących te same lub podobne cele. Od specyfiki celów urzędów zależy skuteczność przyjętego modelu. W uproszczeniu można powiedzieć, że nowe zarządzanie publiczne może być z powodzeniem stosowane w administracji „świadczącej usługi” dla obywateli, ale już w przypadku administracji skarbowej czy innych podobnych organizacji rozwiązaniem właściwym wydaje się być przyjęcie tradycyjnego dla administracji rozwiązania biurokratycznego.

□ W 2010 r. przeprowadził Pan badanie programów zarządzania zasobami ludzkimi w wybranych urzędach wchodzących w skład służby cywilnej. Jakie urzędy zostały objęte analizą, jaki był zakres merytoryczny badania? Czy mógłby Pan przedstawić najważniejsze, płynące z niego wnioski?

Badaniami objęto urzędy zatrudniające największą liczbę pracowników. To one mogą potencjalnie odnieść największe korzyści z przyjęcia perspektywy strategicznej w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Dokładnie przeanalizowano całość dokumentów kadrowych będących częścią programów ZZL.

Wobec braku precyzyjnych wytycznych urzędy przyjmowały różne rozwiązania przygotowując swoje programy. Część przyjętych rozwiązań kadrowych ujawnionych w trakcie badania reprezentowało niezwykle niski poziom merytoryczny, ale – co jest zdecydowanie ważniejsze – wśród analizowanych programów znalazło się wiele niezwykle profesjonalnie przygotowanych propozycji. Paradoksalnie brak precyzyjnych wytycznych okazał się bardzo cenny. Wiele urzędów rzeczywiście zainteresowanych poprawą standardów swojego działania przygotowało autorskie, wysoce innowacyjne rozwiązania, które mogą i powinny być wykorzystane przez inne instytucje administracji publicznej. W przypadku opracowania wytycznych do tworzenia programów ZZL ta kreatywność byłaby stłumiona. Z mojego punktu widzenia najważniejszy wniosek to ten, że stale rosnąca część urzędów dostrzega potrzebę modernizacji i widzi kluczową rolę pracowników w poprawie zarówno efektywności działania, jak wizerunku urzędów. Wyraźnie widać, że urzędy, które wcześniej angażowały się w działania na rzecz poprawy jakości i inne innowacyjne projekty, mają wyraźną przewagę nad innymi. Doświadczenia pozyskane przy wdrażaniu nowoczesnych rozwiązań procentują i mogą być wykorzystane także przy wprowadzaniu zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

□ Które z analizowanych programów uważa Pan za najlepsze? Jakie elementy powinien – Pana zdaniem – zawierać dobrze skonstruowany (modelowy) program zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji?

Aż korci, aby w odpowiedzi na to pytanie podać nazwy konkretnych urzędów, ale na to nie starczyłoby miejsca, a nie chciałbym pominąć żadnego z interesujących programów lub nowatorskich pomysłów. Można powiedzieć, że interesujące przykłady programów można znaleźć zarówno wśród ministerstw, jak urzędów centralnych i wojewódzkich oraz największych organizacji administracji publicznej. Na podstawie analizy przygotowanych programów można powiedzieć, że dobry program powinien zawierać ogólne ustalenia dotyczące wszystkich obszarów zarządzania zasobami ludzkimi i wskazywać jak będą one integrowane. Dzięki temu działania z zakresu szkoleń mogą pozytywnie wpływać na motywację pracowników, ocena pracowników pozwalać na planowanie rozwoju pracowników i organizacji itp. Specyfika administracji publicznej wymusza uwzględnienie w programie etycznych podstaw funkcjonowania urzędu i etosu pracy pracownika administracji publicznej. Aby tworzenie programu miało sens, konieczne jest także wskazanie mierzalnych celów, jakie organizacja ma zamiar zrealizować w obszarze ZZL i określenie w jaki sposób osiągnięcie tych celów wpłynie na poprawę funkcjonowania organizacji jako całości. Inaczej mówiąc dobry program:

- bazuje na normach etycznych właściwych administracji publicznej, gdyż bez tego funkcjo-

nowanie organizacji nie przynosi korzyści obywatelom, a nawet z ich punktu widzenia może być szkodliwe,

- uwzględnia nie tylko interesy pracowników, ale łączy korzyści pracowników administracji publicznej z dobrem obywateli w postaci sprawniejszego i bardziej efektywnego osiągania ważnych dla nich celów,

- integruje działania z zakresu ZZL i powoduje, że zamiast koncentrować uwagę na celach pośrednich, np. doborze czy ocenach pracowniczych, zwraca uwagę na ostateczny cel, tj. zatrudnianie w urzędzie wyłącznie kompetentnych i efektywnych pracowników, których działania przynoszą korzyści obywatelom.

□ Jak przebadane organizacje formułują swoje misje? W jaki sposób odnoszą się do kwestii etosu zawodowego urzędnika i jego kodeksu etycznego?

Część urzędów wychodzi z założenia, że misja nie jest potrzebna, bo niezbędne podstawy działania urzędów znajdują się w obowiązującym prawie, w tym w Konstytucji. Jest to przekonanie po części uzasadnione. Rzeczywiście najważniejszych wytycznych do funkcjonowania administracji publicznej dostarcza prawo. Jednak rozumienie tego prawa może, i często jest, niejednoznaczne i może dochodzić do nieporozumień zarówno wewnątrz organizacji, jak w relacjach z otoczeniem. Stosunkowo wiele urzędów odwołuje się do zapisów w prawie, uszczegóławiając je i dostosowując do specyfiki konkretnego urzędu. Wydaje się, że to rozwiązanie jest korzystne, gdyż z jednej strony nawiązuje do przepisów, dodatkowo je wyjaśniając, a z drugiej strony wskazuje na obszar specjalizacji urzędu (np. w zakresie tworzenia odpowiednich warunków do prowadzenia działalności gospodarczej) i sposób realizacji zadań (np. w oparciu o nowoczesne technologie, dialog z partnerami itp.). Takie sformułowanie misji pozwala podkreślić jakie działania na rzecz obywateli podejmuje urząd i jak zamierza je realizować, używając języka zrozumiałego dla wszystkich, w tym osób niemających na co dzień do czynienia z językiem typowym dla aktów prawnych.

□ Jakie miejsce i rolę w systemie zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej widzi Pan dla opracowanych standardów ZZL?

Zasadnicze pytanie dotyczy tego, co rozumiemy pod pojęciem „standard”. Z mojego punktu widzenia istotne jest określenie „minimalnego standardu”, do którego przestrzegania powinny być zobowiązane wszystkie urzędy w Polsce. Jest to ważne między innymi dlatego, że poziom zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej w niektórych organizacjach jest bardzo niski i konieczne jest jego podniesienie. W przypadku organizacji wyraźnie zaniżających poziom zadanie jest proste. Poprawa MUSI nastąpić w krótkim czasie, gdyż standard działania administracji publicznej MUSI być wyższy niż średnia krajowa, a organizacje, które tego nie rozumieją, ponoszą odpowiedzialność za zły wizerunek całości administracji publicznej. Mówiąc

prościej organizacje te przynoszą wstyd pozostałym, często znakomicie działającym w obszarze ZZL organizacjom publicznym. Moim zdaniem ważne jest jednak nie tyle koncentrowanie się na patologiach, ale stałe obserwowanie praktyk organizacji publicznych w celu identyfikacji „dobrych” czy „najlepszych” praktyk. Na ich podstawie możliwe jest formułowanie „wysokiego standardu” i nagradzanie wiodących organizacji przy użyciu różnorodnych metod. To na tych najlepszych organizacjach należy koncentrować uwagę i zachęcać je do dalszej poprawy standardów działania. Wprowadzanie nowoczesnych narzędzi zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi, nadal spotyka opór, którego źródło wynika z braku przekonania, że te rozwiązania są skuteczne. Najczęściej objawia się to w postaci: „nie da się, bo specyfika administracji publicznej nie pozwala na wprowadzanie tego rodzaju rozwiązań”. Jest to oczywiście przekonanie fałszywe! Właśnie w administracji publicznej spotykamy warunki szczególnie sprzyjające profesjonalnemu podejściu do problemów zarządzania zasobami ludzkimi. Wynika to przede wszystkim, choć nie tylko, z faktu zdecydowanie dłuższego niż w innych organizacjach średniego okresu zatrudnienia pracownika. Po prostu opłaca się planować długookresowy, zgodny z potrzebami organizacji rozwój pracownika i przeznaczać środki na realizację planu. Inwestycja się zwróci, a pracownik najczęściej będzie pracował w urzędzie znacznie dłużej niż jego odpowiednik z przedsiębiorstwa. Promocja organizacji, w których udało się z powodzeniem wprowadzić interesujące rozwiązania ZZL, może pomóc innym organizacjom w ich adaptowaniu i wdrożeniu. Jak pokazuje obserwacja praktyki, najczęściej tego rodzaju adaptacja prowadzi do poprawienia rozwiązania i stworzenia nowej „najlepszej praktyki”. Dzięki temu może następować rozwój organizacji i praktyk ZZL w administracji publicznej. Bariery wdrażania nowatorskich rozwiązań jest brak odpowiedniej wymiany doświadczeń wewnątrz administracji publicznej. Edukacja kadry kierowniczej administracji publicznej powinna bazować na omawianiu najlepszych praktyk pochodzących z różnych obszarów administracji publicznej. Bardzo interesujące i możliwe do zastosowania w całej administracji publicznej w Polsce są zarówno doświadczenia administracji rządowej, jak samorządowej, sądowej czy innych organizacji publicznych, np. NIK. Kluczem do ich skutecznego zastosowania jest jednak odpowiednie dostosowanie do potrzeb konkretnej organizacji i „korpusu” urzędników, dlatego w ramach studiów podyplomowych adresowanych do kadry kierowniczej administracji publicznej w SGH (Akademia Zarządzania w Administracji) koncentrujemy się nie tylko na przedstawianiu najlepszych praktyk, ale także na metodach ich modyfikowania i – co najważniejsze – wprowadzania w życie. Pozytywne zmiany w różnych częściach administracji publicznej zachodzą tak szybko, że dużym problemem jest już nie tyle opracowanie aktualnego podręcznika zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej w Polsce, ale nawet opisanie dobrych

praktyk i wniosków z pozytywnie zakończonych wdrożeń. Jednak część tych doświadczeń udało się już spisać i udostępnić wszystkim zainteresowanym na stronie internetowej www.gurkl.pl (wirtualny „Główny Urząd ds. Rozwoju Kapitału Ludzkiego –

projekt edukacyjny”). Bardzo cieszy, że na miano „dobrych praktyk” zasługuje coraz więcej rozwiązań w administracji publicznej, a ich jakość stale rośnie.

Rozmawiała Dorota Gdańska

powrót

Dbamy o efektywność

Z doświadczeń Ministerstwa Spraw Zagranicznych



Ilona Węglowska

Zastępca dyrektora w Biurze Spraw Osobowych w Ministerstwie Spraw Zagranicznych. Jest odpowiedzialna m.in. za nadzorowanie budowania i wdrażania narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak: analiza i opis stanowisk pracy, system ocen pracowniczych,

wartościowanie stanowisk pracy, systemy motywacyjne i rozwojowe.

Absolwentka Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie – mgr prawa oraz mgr administracji. Uczęszczała również do Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego w Warszawie. Posiada wieloletnie doświadczenie zawodowe w zarządzaniu personelem administracji publicznej, m.in. na stanowiskach kierowniczych w Ministerstwie Obrony Narodowej oraz Ministerstwie Spraw Zagranicznych.

Od 2000 r. prowadzi szkolenia w obszarze narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, komunikacji społecznej, kompetencji menadżerskich. W 2002 r. otrzymała, przyznany przez Szefa Służby Cywilnej, tytuł „Najlepszego Trenera Urzędu Służby Cywilnej”.

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom Szefa Służby Cywilnej, w celu zwiększenia efektywności realizacji zadań urzędu przy jednoczesnym zachowaniu wysokich standardów działania, w 2009 r. w Ministerstwie Spraw Zagranicznych zainicjowany został proces modernizacji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Proces ten wciąż jeszcze nie jest zakończony, widać już jednak jego wymierne efekty. Jednym z najistotniejszych aspektów zmian jest wdrażanie motywacyjnych narzędzi w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, uwzględniających jednocześnie specyfikę służby zagranicznej.

Realizując naszą koncepcję zmian, wprowadziliśmy w życie zalecenia zawarte w zarządzeniu nr 3 Szefa Służby Cywilnej z 30 maja 2012 r. w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej. Inicjując nasz projekt, przyświecało nam kilka podstawowych celów. Chcieliśmy stworzyć mechanizmy motywujące naszych pracowników do podnoszenia kwalifikacji oraz do efektywnego podejmowania coraz bardziej złożonych i wymagających coraz wyższych kompetencji zadań. Zależało nam, by proponowane rozwiązania w zakresie zatrudniania, wynagradzania i awansowania zawierały czytelne dla wszystkich i obiektywne kryteria. Pragnęliśmy wreszcie wyeliminować poczucie uznaniowości w podejmowaniu decyzji personalnych oraz zbudować nowe wymiary kultury organizacyjnej – poprzez włączenie przedstawicieli komórek organizacyjnych i placówek zagranicznych w proces tworzenia nowych procedur z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Poniżej omówione zostaną najważniejsze dokumenty i narzędzia, które powstały w ramach realizacji tego projektu.

Program Zarządzania Zasobami Ludzkimi

Program Zarządzania Zasobami Ludzkimi zawiera cele strategiczne i operacyjne oraz planowane działania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, które Biuro Spraw Osobowych MSZ realizuje i będzie realizowało w latach 2012–2015. Głównym celem programu jest zwiększenie efektywności działania pracowników w ramach spójnie i nowocześnie zarządzanego urzędu, a podstawą jego opracowania było zdefiniowanie istniejących w tym zakresie barier. W celu przygotowania dokumentu zgodnego z nowoczesną wiedzą na temat zarządzania zasobami ludzkimi, MSZ podjęło współpracę z ekspertami z firmy zewnętrznej.

Część diagnostyczna zrealizowana przy wykorzystaniu profesjonalnego narzędzia badawczego, korzystającego z metodologii Human Performance Improvement (HPI), pozwoliła na systemowe podejście do identyfikowania barier utrudniających pracownikom efektywne wykonywanie pracy oraz na wskazanie rozwiązań eliminujących te bariery.

Umożliwiło to uzyskanie wiarygodnej informacji o realnych problemach resortu. Wśród pracowników MSZ przeprowadzone zostało anonimowe badanie ankietowe. Zbadano następujące obszary funkcjonowania MSZ: zasoby, organizacja pracy, przepływ informacji, kompetencje, motywacja, jakość życia. W badaniu udział wzięło 460 osób reprezentujących wszystkie rodzaje stanowisk i różnorodne doświadczenia zawodowe, zarówno w pracy w komórkach MSZ, jak i na placówkach zagranicznych.

Uzyskane w ten sposób dane zostały poddane analizie pod kątem przyczyn zaobserwowanych deficytów, z punktu widzenia funkcjonowania organizacji oraz pracowników, a także działań rozwojowych. Analiza ta została przeprowadzona podczas warsztatu strategicznego, w którym udział wzięli przedstawiciele kadry kierowniczej komórek organizacyjnych urzędu oraz eksperci zewnętrzni. Na podstawie uzyskanych wyników oraz przeprowadzonych analiz firma zewnętrzna przygotowała materiał zawierający wyniki badania ankietowego oraz przedstawiający mocne i słabe strony funkcjonowania MSZ w badanych obszarach. W materiale zawarto też propozycje kierunków rozwoju oraz rekomendacje w zakresie możliwych ulepszeń.

Wnioski z części diagnostycznej znalazły swe odzwierciedlenie w programie, w którym zdefiniowany został jego cel główny, cele strategiczne w każdym z sześciu badanych obszarów, cele operacyjne oraz służące ich realizacji działania. Ponadto przygotowane zostały również propozycje mierników, których zastosowanie pomoże w ocenie skuteczności podejmowanych działań, mających wpływać na zwiększenie skuteczności i efektywności działania pracowników, a w rezultacie całej organizacji.

Nabór na stanowiska w służbie cywilnej i na stanowiska w służbie zagranicznej w MSZ

Zarządzenie nr 5 Dyrektora Generalnego Służby Zagranicznej z dnia 31 maja 2012 r. w sprawie organizacji naboru na stanowiska w służbie cywilnej i na stanowiska w służbie zagranicznej w placówkach zagranicznych zastąpiło kilka innych, funkcjonujących dotychczas aktów wewnętrznych w tym zakresie. Jego najistotniejszym walorem jest wprowadzenie jednolitych standardów przeprowadzania procedur naborów na różne stanowiska.

Specyfiką pracy w naszym resorcie jest znaczna zmienność funkcji i stanowisk, która charakteryzuje się tym, że na około trzystu stanowiskach rocznie następują zmiany personalne. Dotyczy to zarówno stanowisk w komórkach organizacyjnych MSZ, jak też stanowisk w placówkach zagranicznych. Wspomniane zarządzenie reguluje szczegółowo zasady rekrutacji i oceny kompetencji kandydatów na stanowiska w ramach tzw. naborów wewnętrznych. Celem było wprowadzenie standardów w tym zakresie, zbliżonych do tych, które stosuje się przy naborach zewnętrznych do służby cywilnej, tj. dotyczących: zgodności ogłoszenia o naborze z opisem stanowiska pracy, oceniania przez niezależne

komisje kompetencji kandydatów za pomocą różnorodnych, obiektywnych kryteriów, sporządzania protokołów postępowań, udzielania informacji zwrotnej kandydatom, a co najważniejsze – zapewnienie jednolitych zasad dla wszystkich uczestników naboru.

Zasady wynagradzania i awansowania

Niezwykle ważnym i niełatwym przedsięwzięciem okazało się opracowanie wewnętrznych regulacji określających zasady ustalania wysokości wynagrodzenia i awansowania w resorcie spraw zagranicznych. Zasady te zostały wprowadzone zarządzeniem nr 3 Dyrektora Generalnego Służby Zagranicznej z dnia 31 maja 2012 r. Z uwagi na wagę zagadnienia, po raz pierwszy prace nad aktem odbywały się w nowej formule grup roboczych. Do udziału w pracach zaproszeni zostali dyrektorzy wszystkich komórek organizacyjnych MSZ lub ich przedstawiciele. Podstawą dalszego procedowania były wyniki ankiety skierowanej do wszystkich pracowników ministerstwa, dotyczącej preferowanych czynników motywacyjnych. Formuła taka okazała się bardzo efektywna i pozwalała na uwzględnienie zarówno preferencji pracowników, jak i wiedzy oraz doświadczeń uczestników procesu, zdobytych na różnych szczeblach kariery zawodowej oraz we wszystkich obszarach służby zagranicznej.

Sformułowane w zarządzeniu zasady mają na celu przede wszystkim pozytywnie oddziaływać na zaangażowanie pracowników w wykonywaną pracę oraz motywować ich do podnoszenia kwalifikacji i skutecznego podejmowania coraz trudniejszych wyzwań. Ma temu służyć powiązanie wysokości wynagrodzeń przede wszystkim z wynikami wartościowania stanowisk pracy oraz ocenami okresowymi pracownika (przyjęta została m.in. zasada, że wnioski awansowe będą rozpatrywane wyłącznie w przypadku oceny okresowej na poziomie powyżej lub znacznie powyżej oczekiwań). Zdefiniowane zostały kryteria awansowania w przypadku ścieżki dyplomatycznej, stanowisk służby cywilnej oraz pozostałych stanowisk w placówkach zagranicznych.

Zasady przyznawania nagród

Innym, ważnym elementem procesu modernizacji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi było przyjęcie zarządzenia nr 2 Dyrektora Generalnego Służby Zagranicznej z dnia 23 kwietnia 2009 r. w sprawie przyznawania nagród dla członków służby zagranicznej oraz osób niewchodzących w skład służby zagranicznej zatrudnionych w placówkach zagranicznych, określającego zasady przyznawania nagród. Zgodnie z nim podstawową zasadą przyznania nagrody jest wysoka jakość pracy, wykonywanie jej w sposób rzetelny i terminowy oraz aktywna postawa zawodowa pracownika. Kierownicy jednostek organizacyjnych zobligowani zostali do informowania podległych im pracowników o przyznanych nagrodach oraz ich uzasadnieniu. Równolegle pracownicy otrzymują również informację pisemną o przyznanej nagrodzie. Listy osób, które uzyskały nagrody specjalne lub roczne, są

jawne i wraz z uzasadnieniem są upubliczniane w intranecie.

„Księga dobrych praktyk kadrowych”

„Księga dobrych praktyk kadrowych” stanowi zbiór procedur opisujących sposób realizacji procesów kadrowych w naszym resorcie – spraw naboru, naliczania płac, nawiązywania, zmiany i rozwiązywania stosunku pracy, świadczeń socjalnych, opisywania i wartościowania stanowisk pracy, sporządzania ocen okresowych, spraw paszportowo-wizowych, wyboru szkół dla dzieci pracowników przebywających na placówkach zagranicznych, czy działań podejmowanych wobec emerytowanych pracowników MSZ. Każda procedura została opisana z wyszczególnieniem kolejno wykonywanych czynności, niezbędnych dokumentów i ich obiegu, odpowiedzialności za podejmowane decyzje oraz dobrych praktyk, które chcemy utrwać przy realizacji spraw kadrowych w naszym resorcie. Księga w formie elektronicznej została zamieszczona w intranecie i jest na bieżąco aktualizowana.

E-obiegówka

Rozwiązaniem informatycznym usprawniającym realizację procesów kadrowych jest e-obiegówka – narzędzie stworzone w celu ułatwienia załatwiania formalności związanych z rozliczaniem karty obiegowej MSZ. E-obiegówka pozwala monitorować proces rotacji pracowników na stanowiskach w całym resorcie oraz proces rozliczania się osób z urzędem w zakresie wynikającym ze zmiany stanowiska, zatrudnienia w urzędzie lub zakończenia stosunku pracy. System pozwala przysyłać wiadomość na elektroniczną skrzynkę pocztową pracownika z informacjami dotyczącymi niezbędnych dokumentów, które powinien dostarczyć, czy też terminów szkoleń, na które został skierowany w związku z przygotowaniem do objęcia stanowiska. Dzięki temu w dużym stopniu została ograniczona konieczność osobistego stawiania się pracownika w poszczególnych komórkach MSZ. Jest to rozwiązanie szczególnie korzystne dla osób spoza Warszawy, wyjeżdżających na stanowiska w placówkach zagranicznych, których proces szkoleniowy jest długotrwały i czasochłonny.

Platforma komunikacyjna

Innym, użytecznym rozwiązaniem jest Platforma komunikacyjna – dostępne dla wszystkich pracowników resortu elektroniczne narzędzie komunikacji wewnętrznej. Stanowi ono źródło wiedzy na temat aktualnych spraw kadrowych, ale również miejsce wymiany informacji i poglądów, dzięki możliwości bezpośredniego zadawania pytań pracownikom zajmującym się poszczególnymi zagadnieniami (np. w zakresie opisów stanowisk

pracy, naboru, spraw wynagrodzeń i awansów, ocen pracowniczych czy świadczeń socjalnych).

„Poradnik dla nowo zatrudnionych pracowników”

Niedawno został opracowany „Poradnik dla nowo zatrudnionych pracowników”, pozwalający im na sprawne zapoznanie się z zasadami pracy w naszym urzędzie oraz ułatwiający im stawianie pierwszych kroków MSZ. Poradnik zawiera opis wzajemnych relacji pracownika i pracodawcy oraz wskazuje odpowiedzi na pytania dotyczące polityki i procedur obowiązujących w służbie cywilnej i w MSZ. Przedstawia także strukturę urzędu i zadania komórek organizacyjnych, zasady kultury pracy, informacje dotyczące warunków i zabezpieczenia pracy, systemu motywacyjnego oraz pozostałe informacje niezbędne w procesie adaptacji.

Telepraca

Rozwiązaniem wychodzącym naprzeciw oczekiwaniom pracowników było także wprowadzenie w 2011 r. możliwości świadczenia pracy w naszym resorcie w systemie telepracy. Ma to ułatwić godzenie obowiązków zawodowych z życiem prywatnym i rodzinnym. Zasady korzystania z telepracy zostały określone w specjalnym regulaminie, zawierającym m.in. opis procedury uzyskania zgody na telepracę, katalog zadań możliwych do wykonywania w tym systemie oraz określenie warunków logistycznych i technicznych.

Ponadto

Obecnie trwają ostatnie prace nad systemem sporządzania i monitorowania ocen okresowych, którego jedną z funkcji będzie przypominanie o terminach ocen, wynikających z odpowiednich przepisów. Trwają również prace nad przygotowaniem programu służącego do opisywania stanowisk pracy.

Zaprezentowane systemy i narzędzia stanowią dopiero część zmian, które chcemy wprowadzić w resorcie w celu modernizacji zarządzania zasobami ludzkimi. Wdrażane będą kolejne rozwiązania, zaś istniejące będą podlegały stałemu doskonaleniu, w zależności od osiąganych efektów oraz zmieniających się potrzeb. Jesteśmy przekonani, że skuteczne, motywacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi to proces złożony, który nie kończy się na zatrudnieniu wykwalifikowanego pracownika. Pracownikowi temu muszą być stworzone takie warunki motywacyjne, które pozwolą na pełne wykorzystanie jego potencjału. Tylko w ten sposób możemy sprostać stale rosnącym wyzwaniom, przed jakimi staje polska służba zagraniczna.

□

← powrót

Kultura organizacyjna firmy: sektor prywatny inspiracją dla administracji publicznej

Projekt Top Employers Polska wskazuje co roku wyróżniających się polskich pracodawców. Jak służba cywilna może skorzystać z doświadczeń laureatów projektu?



Magdalena Kusik, Country Manager Top Employers Polska

Od początku swojej kariery związana jest z branżą Human Resources. Dla Instytutu CRF pracuje już od 2008 r. Jest odpowiedzialna za cały projekt Top Employers Polska. Do jej obowiązków

należą m.in.: nawiązywanie współpracy z partnerami, koordynacja całego projektu oraz działania employer brandingowe.

O projekcie Top Employers Polska

Instytut CRF bada renomowane firmy na całym świecie, wskazując co roku te, których polityka personalna pozytywnie wyróżnia się na tle rynku pracy. Projekt Top Employers Polska to jeden z trzynastu projektów prowadzonych przez Instytut CRF równolegle na czterech kontynentach. Pierwsza edycja polskiego projektu odbyła się w 2010 r. Od tego czasu liczba firm wyróżnionych certyfikatem w Polsce wzrosła ponad dwukrotnie – do 32, podczas gdy w 2012 r. w całej Europie certyfikat Top Employers otrzymało 466 organizacji. Według holenderskiego Ministerstwa Finansów badanie Instytutu CRF jest w 100 proc. wiarygodne, ponieważ wyróżnia tylko tych pracodawców, których polityka HRM spełnia najwyższe standardy. Ta ocena obejmuje wszystkie projekty Top Employers. Instytut CRF jest jedyną organizacją badającą politykę personalną firm, która otrzymała taką rekomendację.

Jak wybrać najlepszych?

Każda organizacja przystępująca do badania otrzymuje kwestionariusz zawierający kilkadziesiąt szczegółowych pytań dotyczących założeń polityki personalnej oraz jej realizacji w praktyce. Pytania obejmują pięć kategorii: świadczenia podstawowe, świadczenia dodatkowe i warunki pracy, szkolenia i rozwój, rozwój kariery zawodowej i zarządzanie kulturą organizacyjną firmy. Eksperti w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi dopasowują pytania do specyfiki rynku polskiego i przyznają firmom punkty za ich odpowiedzi. Kryteria oceny punktowej są jednakowe dla wszystkich organizacji, a eksperci ustalają je przed poznaniem odpowiedzi.

Olga Niziołek – dziennikarka, tłumaczka języka niderlandzkiego. Na stałe współpracuje z Instytutem CRF.

Interesuje się tematyką HRM, a szczególnie zagadnieniem równowagi między życiem prywatnym a zawodowym.



Po wstępnej ocenie wszystkie kwestionariusze są poddawane audytowi zewnętrznemu, prowadzonemu przez firmę Grant Thornton. Jeżeli jakkolwiek odpowiedź wzbudzi wątpliwości audytorów, konsultują się oni z organizacją. Dzięki temu ryzyko przeoczenia nieścisłości jest minimalne. Tytuł Top Employers otrzymują tylko te firmy, które zdobyły co najmniej 60 proc. punktów w każdej kategorii. W ten sposób Instytut CRF potwierdza, że ich polityka personalna jest pod każdym względem przyjazna pracownikowi.

Korzyści dla firmy: wiele aspektów

Badanie Top Employers Polska zapewnia organizacjom niezależne potwierdzenie, że ich polityka personalna pozytywnie wyróżnia się na rynku. Co więcej, firmy zyskują możliwość porównania się z innymi, zidentyfikowania swoich mocnych stron oraz dalszego doskonalenia polityki personalnej. Jak tłumaczy Ewa Krakowiak-Świątnicka, dyrektor HR w Citi Handlowy, w swojej wypowiedzi dla witryny Top Employers, certyfikat pomaga również przy rekrutacji: „Jest to sposób dotarcia do potencjalnych pracowników, których może zainteresować to, że Citi Handlowy znalazł się w gronie najlepszych pracodawców”. Te organizacje, które przystępują do badania co roku, mogą również obserwować rozwój swojej polityki personalnej i mierzyć jej skuteczność poprzez powiązanie wyników z danymi dotyczącymi wydajności czy poziomu absencji chorobowej. W tym roku odbyła się druga edycja projektu Top Employers Europe, przeznaczonego dla firm, które prowadzą działalność w wielu krajach i są zainteresowane zbadaniem swojej polityki personalnej na większym obszarze. Ten projekt umożliwia firmom również porównanie się z innymi dużymi graczami.

Znakomici polscy pracodawcy

Wszyscy Top Employers Polska 2012 to duże organizacje, zatrudniające powyżej stu pracowników.

Zdecydowana większość, bo aż 78 proc., jest obecna nie tylko w Polsce, ale i za granicą. Rozmiar i międzynarodowa działalność wyróżnionych firm spowodowały, że musiały one wypracować jasny zbiór uniwersalnych wartości i zasad, którymi posługują się na co dzień. Organizacje, które przystąpiły do badania Top Employers Polska 2012, działają w bardzo różnych branżach, od przemysłu stalowego po telekomunikacyjny. Najliczniej jednak reprezentowany jest sektor bankowy – aż sześć wyróżnionych firm jest aktywnych w tym obszarze. Oto spis Top Employers Polska 2012 w kolejności alfabetycznej: ArcelorMittal Poland, Bank BPH (Grupa GE Capital), Bank Pekao SA, Boehringer Ingelheim Polska, BSH Sp. z o.o., Capgemini Polska, CEMEX Polska, CGI Information Systems and Management Consultants (Polska) Sp. z o.o., CHI Polska SA, Citi Handlowy, Citibank International, GAZ-SYSTEM S.A., Grupa ITI, GTECH Poland Sp. z o.o., IMPERIAL TOBACCO POLSKA SA, Infosys BPO Poland, ING Bank Śląski S.A., JTI Polska Sp. z o.o., LIDL Polska, MAN, Netia S.A., P4 Sp. z o.o., PKO Bank Polski, Polska Telefonia Cyfrowa, Polski Koncern Naftowy ORLEN S.A., Raiffeisen Bank Polska S.A., RWE w Polsce, Samsung Electronics Polska, SAS Institute Polska, Telekomunikacja Polska, Valeo Polska, Volvo Polska.

Dopasowanie kultury organizacyjnej do firmy

Kultura organizacyjna firmy to zbiór obowiązujących w niej wartości i norm, przejawiających się np. w zachowaniu pracowników czy wystroju wnętrz. Istnieje kilka rodzajów kultury organizacyjnej wyróżnionych ze względu na rodzaj relacji panujących w danej firmie. Można tu wspomnieć o kulturze władzy, kulturze roli, kulturze celu czy kulturze jednostki. Każda z nich określa rolę pracowników i wpływa przez to na ich zachowanie. Jeżeli w firmie panuje kultura celu, w której ważna jest praca grupowa i wykonanie określonego zadania, pracownicy będą chętnie dzielili się opiniami i samodzielnie podejmowali działania. Jeżeli w organizacji istnieje silnie zhierarchizowana kultura roli, pracownicy najprawdopodobniej ograniczą się do wykonywania poleceń szefa. Ten drugi system pozwala jednak na dużą specjalizację w poszczególnych zespołach i sprawdza się, jeśli cele firmy są długofalowe, a jej sytuacja nie ulega dużym zmianom. Nie można więc mówić o bezwzględnej przewadze jednej kultury organizacyjnej nad innymi. Dlatego badanie Top Employers miało na celu ocenę skuteczności poszczególnych organizacji w tworzeniu własnej kultury.

Oczekiwania służby cywilnej a najlepsze praktyki

Ministerstwo Spraw Wewnętrznych opublikowało w czerwcu 2011 r. sprawozdanie z przebiegu konsultacji projektu Sprawne Państwo 2011–2020. Wynika z niego, że pracownicy służby cywilnej widzą potrzebę poprawy komunikacji między obywatelami a administracją publiczną oraz stworzenia przejrzystego modelu konsultacji społecznych. Wskazywano również, że należy

usprawnić struktury zarządzania kryzysowego. Wszystkie te zmiany można sprowadzić do stworzenia i wprowadzenia w życie prostych, praktycznych procedur obowiązujących w różnych sytuacjach.

Analiza najlepszych praktyk Top Employers Polska także pokazuje, że przejrzyste zasady przynoszą korzyści. Firmy, które osiągnęły najwyższe oceny w dziedzinie kultury organizacyjnej, udostępniają pracownikom więcej możliwości wyrażenia swojej opinii niż organizacje, które zostały ocenione niżej. Co więcej, różne kanały komunikacyjne, takie jak rada pracownicza czy wydarzenia okolicznościowe, zostały w wielu przypadkach uwzględnione w oficjalnej polityce personalnej przedsiębiorstw. Większość laureatów badania Top Employers Polska 2012 regularnie mierzy poziom zadowolenia pracowników m.in. z możliwości komunikacji, a najlepsi z najlepszych podejmują przemyślane kroki, aby je polepszyć. W tym celu organizacje tworzą plany poprawy, a następnie sprawdzają, jak są one wdrażane w życie. Niektóre firmy uzależniają również wysokość premii kierownictwa od osiągniętych wyników. W najwyższej ocenionych organizacjach przewidziano również różne sposoby komunikacji dyrektorów z pracownikami, od standardowych ogłoszeń na tablicach po częste wizyty w oddziałach regionalnych oraz wiadomości wideo.

Wartości odzwierciedlone w zachowaniu

Capgemini jest jedną z firm, których kultura organizacyjna została oceniona najwyżej. Składa się na nią siedem podstawowych wartości, identycznych dla oddziałów na całym świecie: uczciwość, odwaga, zaufanie, wolność, współpraca, skromność i zadowolenie. Te pojęcia zostały przełożone na konkretne zasady dotyczące zachowania w pracy. Szczegółowe regulacje dotyczą m.in. zasad przyjmowania prowizji i prezentów, a podczas oceny rocznej pracownika zwraca się uwagę nie tylko na jego wyniki, ale także na to, czy postępował zgodnie z wartościami firmy. Badanie satysfakcji, odbywające się w Capgemini każdego roku we wrześniu, jest dobrowolne i anonimowe. Bierze w nim udział większość ze stu tysięcy zatrudnionych na świecie w tej korporacji osób.

Dla firmy Lidl istotne jest, aby pracownicy czuli, że są częścią większej całości. Dlatego wszyscy nowo zatrudnieni poznają w trakcie wdrożenia obszary organizacji, z którymi później będą się stykać. Radosław Liberski, członek zarządu, opowiada w publikacji Top Employers: „Chodzi o wykształcenie w pracownikach świadomości, jakie będą konsekwencje ich działania w odniesieniu do wszystkich procesów w firmie”. Każdy nowy pracownik trafia dodatkowo pod opiekę mentora, którego zadaniem jest pomoc w sprawach merytorycznych oraz przekazanie wartości panujących w organizacji. Kanały komunikacji, jakie istnieją w Lidlu, to m.in. specjalna infolinia oraz telefon zaufania. Oprócz tego w każdym z centrów dystrybucji są zatrudniani pracownicy, którzy

odwiedzają poszczególne sklepy i rozwiązują problemy pracownicze.

Cemex również stawia na komunikację, dlatego w firmie istnieje *call center* dla pracowników oraz tzw. Legis Linia, udzielająca porad prawnych. Organizacja posiada też sieć intranetową i newsletter „Nasz Głos”. Cemex organizuje szkolenia z zakresu wartości i etyki, dzięki czemu standardy firmy są jasne. Pracownicy, którzy mają jednak wątpliwości, mogą zgłosić je anonimowo lub omówić z firmową Krajową Komisją Etyki.

Doświadczenia holenderskie

W holenderskiej edycji projektu Top Employers 2012 certyfikat otrzymały trzy instytucje rządowe: Główny Urząd Statystyczny (CBS), Kadaster (przedsiębiorstwo odpowiadające m.in. za prowadzenie katastru nieruchomości) oraz Sociale Verzekeringsbank (SVB), czyli niderlandzki odpowiednik ZUS-u. Caroline Roelofsen, manager tej ostatniej organizacji, opowiada w wywiadzie do publikacji Top Employers Nederland: „Niezależnie od [związanych z kryzysem] oszczędności w centrum naszego zainteresowania znajduje się klient. To oznacza, że próbujemy zapewnić mu świetną obsługę zarówno przez internet, jak i w kontakcie bezpośrednim”. SVB planuje w ciągu najbliższych dwóch lat przeszkolić 1600 pracowników, tak aby każdy był w stanie nie tylko poprawnie odpowiedzieć na pytania klientów, ale także odpowiednio pokierować ich sprawami. W związku z tym organizacja zatrudnia na stałe 24 trenerów, którzy prowadzą szkolenia dotyczące m.in. procedur obsługi klienta. C. Roelofsen: „Nasi pracownicy muszą doskonale orientować się w prawie oraz wprowadzanych zmianach, bo na podstawie przepisów decydują, jak rozpatrzyć dany wniosek”. Na personelu niderlandzkiego GUS-u ciąży spora odpowiedzialność – rząd często podejmuje decyzje na podstawie dostarczanych przez urząd danych. Pracownicy muszą więc być

sumienni oraz odporni na stres i presję czasową. Dlatego w organizacji stworzono specjalny system wsparcia dla nowych pracowników. Każdy z nich ma własnego mentora, a dodatkowo regularnie omawia z przełożonym swoje postępy w pracy, ewentualne trudności i plan rozwoju. Kadaster stawia natomiast na inicjatywy pracowników. Podczas regularnych zebrań każdy z nich ma możliwość zgłosić swoje pomysły, a najlepsze z nich są finansowane przez dyrekcję. Pomysły trafiają również do sieci intranetowej. Niezależnie działa strona internetowa „Mój Kadaster”. Po zalogowaniu klienci mogą znaleźć na niej informacje dotyczące m.in. cen nieruchomości czy wysokości podatków w danej gminie. Dzięki temu mają oni ciągły dostęp do wiedzy bez potrzeby bezpośredniego kontaktu z urzędnikami.

Porady w pigułce

Rozwiązania organizacyjne sprawdzone zarówno przez polskich, jak i holenderskich Top Employers, są ściśle związane z komunikacją w organizacji. Trzy praktyki z tego obszaru, które mogą sprawdzić się również w służbie cywilnej, to:

- Umożliwienie pracownikom wyrażenia własnego zdania (w razie potrzeby również anonimowo).
- Wyciągnięcie wniosków i wprowadzenie w życie ulepszeń.
- Opracowanie procedur stosowanych w standardowych sytuacjach.

Więcej informacji na temat badania oraz najlepszych praktyk w dziedzinie polityki personalnej znajduje się na stronie internetowej www.topemployers.pl.

□

← powrót

III. Nabór i wprowadzenie do pracy

Standardy w obszarze naboru i wprowadzenia do pracy określa się w celu ukształtowania procesu naboru w sposób gwarantujący zachowanie otwartości i konkurencyjności oraz prowadzący do zatrudnienia osób posiadających kwalifikacje umożliwiające najlepszą realizację powierzonych zadań, a także w celu sprawnego organizowania procesu wprowadzenia osób do pracy w urzędzie, aby umożliwić szybkie i efektywne rozpoczęcie wykonywania przez nie zadań.

1. Dyrektor generalny urzędu, w terminie 6 miesięcy od dnia wejścia w życie standardów, określi wewnętrzne procedury naboru do służby cywilnej w urzędzie lub dostosuje, o ile jest taka konieczność, procedury obowiązujące w urzędzie. Procedury te powinny zapewnić w szczególności:
 - 1) określenie przed ogłoszeniem naboru metod i technik naboru oraz sposobu dokonywania ocen w naborze w celu wyeliminowania uznaniowości i subiektywizmu;
 - 2) określenie jednoznacznych kryteriów uczestnictwa w kolejnych etapach naboru;
 - 3) wskazanie progu zaliczającego badane kompetencje, który odpowiada poziomowi kompetencji niezbędnych do podjęcia pracy na danym stanowisku;
 - 4) zachowanie jednolitych zasad dla wszystkich uczestników naboru, jasno określonych i przedstawionych do wiadomości wszystkim uczestnikom naboru;
 - 5) zgodność ogłoszenia o naborze z opisem stanowiska pracy;
 - 6) uznanie 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;
 - 7) udział każdego kandydata spełniającego wymagania formalne w kolejnym etapie naboru następującym po weryfikacji ofert pod względem formalnym oraz dopuszczalność zastosowania, jako kolejnego etapu naboru, techniki (metody) selekcji bazującej na analizie nadesłanych ofert, uwzględniającej kryteria wynikające z ogłoszenia o naborze;
 - 8) sprawdzanie wszystkich wymagań niezbędnych oraz wymagań dodatkowych (pożądanych) wskazanych w ogłoszeniu o naborze przy użyciu adekwatnych narzędzi umożliwiających obiektywne sprawdzenie spełnienia tych wymagań;
 - 9) przeprowadzanie selekcji kandydatów tylko w oparciu o wymagania, które wynikają z treści ogłoszenia o naborze;
 - 10) stosowanie 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;
 - 11) informowanie kandydatów, na równych zasadach, o zakwalifikowaniu do kolejnego etapu naboru oraz o metodach i technikach stosowanych na tym etapie;
 - 12) odzwierciedlanie 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.

„Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej”, s. 2–3.

← powrót

III. Nabór i wprowadzenie do pracy (cd.)

2. Zaleca się, aby wewnętrzne procedury naboru przewidywały:
 - 1) przeprowadzanie rozmowy kwalifikacyjnej w każdym naborze;
 - 2) umieszczanie w ogłoszeniu o naborze informacji o wysokości proponowanego wynagrodzenia zasadniczego;
 - 3) stosowanie zróżnicowanych metod i technik selekcji kandydatów dostosowanych do wymagań związanych ze stanowiskiem pracy;
 - 4) przeprowadzanie 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;
 - 5) udział przedstawiciela komórki do spraw kadr w procesie naboru, jako kompetentnego partnera i doradcy, czuwającego nad merytoryczną i formalną zgodnością podejmowanych działań z zasadami naboru w służbie cywilnej oraz przyjętymi w urzędzie wewnętrznymi procedurami naboru;
 - 6) informowanie kandydatów, na równych zasadach, o niezakwalifikowaniu do kolejnego etapu naboru.
3. Zaleca się, aby wewnętrzne procedury naboru były udostępniane na stronie internetowej urzędu. Ponadto zaleca się, aby na stronie internetowej urzędu zamieszczone zostały inne informacje przydatne z punktu widzenia kandydata, wyjaśniające lub uzupełniające informacje zawarte w udostępnionych na tej stronie wewnętrznych procedurach naboru.
4. Dyrektor generalny urzędu, w terminie 6 miesięcy od dnia wejścia w życie standardów, określi zasady organizacji służby przygotowawczej w urzędzie, o ile dotychczas nie wprowadzono takiego dokumentu.
5. W zakresie wprowadzenia pracowników do pracy zaleca się:
 - 1) zapoznanie nowego pracownika z misją i głównymi celami urzędu;
 - 2) informowanie pracowników danej komórki organizacyjnej lub całego urzędu o zatrudnieniu nowej osoby w urzędzie na przykład poprzez komunikat w intranecie lub e-mail;
 - 3) przedstawienie nowemu pracownikowi współpracowników oraz zapoznanie go z działalnością i zadaniami komórki organizacyjnej;
 - 4) wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za proces adaptacji nowego pracownika w początkowym okresie pracy.

„Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej”, s. 3–4.



Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej w obszarze naboru i wprowadzenia do pracy



Michał Masłowski

Główny specjalista w Wydziale Naboru w Służbie Cywilnej oraz Kadr Wyższych Stanowisk w Służbie Cywilnej

Departament Służby Cywilnej KPRM

W rozdziale III *Standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej* przedstawiono standardy odnoszące się do procesu naboru w służbie cywilnej oraz wprowadzenia do pracy. Celem określenia standardów w tym obszarze jest, jak wskazano we wstępie do tego rozdziału, ukształtowanie procesu naboru w sposób gwarantujący zachowanie otwartości i konkurencyjności oraz prowadzący do zatrudnienia osób posiadających kwalifikacje umożliwiające najlepszą realizację powierzonych zadań, a także sprawne organizowanie procesu wprowadzenia osób do pracy w urzędzie, aby umożliwić szybkie i efektywne rozpoczęcie wykonywania przez nie zadań. W ten sposób podkreślono fakt, że standardy mają służyć lepszej realizacji zasady otwartości i konkurencyjności naboru oraz wspierać podstawowy cel przeprowadzania naboru w służbie cywilnej, którym jest wybór najlepszego kandydata do zatrudnienia na danym stanowisku pracy. Kandydata, któremu po zatrudnieniu należy stworzyć sprzyjające warunki do wdrożenia się do pracy w nowym środowisku pracy.

Implementowanie standardów w obszarze naboru w służbie cywilnej stwarza także warunki sprzyjające realizacji przez członka korpusu służby cywilnej zaangażowanego w przeprowadzanie naboru wytycznych w zakresie przestrzegania zasady otwartości i konkurencyjności naboru określonych w § 10 zarządzenia nr 70 Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2011 r. w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej (M.P. nr 93, poz. 953).

Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej w rozdziale III przewidują określenie – w terminie 6 miesięcy od dnia wejścia w życie zarządzenia – wewnętrznych procedur naboru w służbie cywilnej lub modyfikację już istniejących, które będą uwzględniać wytyczne zawarte w ust. 1 tego rozdziału. Standard ten jest konsekwencją przyjęcia w obecnie obowiązującej ustawie o służbie cywilnej koncepcji zasadniczo zdecentralizowanego naboru w służbie cywilnej i związanej z tym potrzeby jednolitego podejścia urzędów administracji rzą-

dowej do rozumienia istoty otwartego i konkurencyjnego naboru i jej implikacji dla przebiegu naboru. Stąd też istnieje konieczność określenia wytycznych służących realizacji tej zasady, uznanych za standard w całej służbie cywilnej, ale jednocześnie pozwalających na indywidualne kształtowanie przez organizatora naboru całego procesu naboru w sposób niesprzeczny z tymi wytycznymi. W tym zakresie *Standardy* stanowią swego rodzaju rozwinięcie treści *Rekomendacji Szefa Służby Cywilnej dotyczących przeprowadzania naboru na wyższe stanowiska w służbie cywilnej*, pochodzących z roku 2009¹.

Wytyczne w zakresie wewnętrznych procedur naboru

Wewnętrzne procedury naboru powinny uwzględniać w szczególności elementy wskazane w pkt 1-12 ust. 1 rozdziału III *Standardów*. Elementy te zostały przedstawione w układzie chronologicznym, jaki zwykle odpowiada kolejności czynności podejmowanych w procesie naboru. (Poniżej omówienie poszczególnych standardów.)

1. Określenie przed ogłoszeniem naboru metod i technik naboru oraz sposobu dokonywania ocen w naborze w celu wyeliminowania uznaniowości i subiektywizmu.

Standard ten zakłada uregulowanie w akcie wewnętrznie obowiązującym (zarządzeniu, decyzji, rozkazie itp.), jakie techniki (metody) naboru będą wykorzystywane w danym naborze lub we wszystkich naborach w danym urzędzie. Rozstrzygnięcie co do technik (metod) stosowanych w naborze przed ogłoszeniem naboru, a w szczególności przed zapoznaniem się z ofertami kandydatów, pozwoli uniknąć sytuacji, w której wybór technik (metod) selekcji dokonywany jest po ujawnieniu treści ofert kandydatów, co mogłoby narażać na zarzut stronniczości organizatora naboru. Należy także pamiętać, że zastosowane techniki (metody) selekcji mają na celu przede wszystkim sprawdzenie spełnienia przez kandydatów wymagań związanych ze stanowiskiem, a nie wyeliminowanie kandydatów jako celu samego w sobie. Z tego względu wybór technik (metod) naboru powinien być podyktowany charakterem wymagania oraz potrzebą maksymalnie kompleksowego sprawdzenia spełnienia wymagań wynikających z ogłoszenia o naborze. Proponowany zapis nie uniemożliwia jednakże uzależnienia rodzaju technik (metod) naboru od liczby kandydatów biorących udział w naborze –

może mieć to miejsce poprzez określenie w wewnętrznych procedurach naboru, że w przypadku określonej liczby kandydatów stosowane będzie dane narzędzie selekcji, a gdy liczba kandydatów przekroczy przyjętą liczbę – stosowane będzie inne narzędzie selekcji.

Omawiany standard w odniesieniu do naborów na stanowiska niebędące wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej jest substytutem obowiązku zamieszczania w ogłoszeniu o naborze na wyższe stanowisko w służbie cywilnej informacji o metodach i technikach naboru, który wynika z art. 55 ust. 2 pkt 8 ustawy o służbie cywilnej.

2. Określenie jednoznacznych kryteriów uczestnictwa w kolejnych etapach naboru.

Celem uregulowania tej kwestii w wewnętrznych procedurach naboru jest wyeliminowanie dowolności czy przypadkowości w uznawaniu, którzy kandydaci powinni zostać zakwalifikowani do kolejnego etapu naboru. Standard ten przewiduje określenie, jakie kryteria będą służyć do zakwalifikowania kandydatów do kolejnego etapu. Należy przy tym zwrócić uwagę, że kryteria te powinny wynikać z ogłoszenia o naborze, co zostało wskazane w pkt 9 ust. 1 rozdziału III *Standardów*, a ustalenie listy kandydatów zakwalifikowanych do kolejnego etapu naboru powinno następować na podstawie kryteriów merytorycznych.

Kryteria kwalifikacji do kolejnego etapu naboru powinny w sposób obiektywny i jednoznaczny (niebudzący wątpliwości) pozwalać określić krąg kandydatów dopuszczonych do kolejnego etapu naboru, np. poprzez wprowadzenie obowiązku zaliczenia poprzedniego etapu naboru lub zaliczenia poprzedniego etapu naboru i uzyskania wyniku mieszczącego się w przyjętej liczbie najlepszych wyników uzyskanych przez kandydatów biorących udział w danym etapie, a więc poprzez odwołanie się do okoliczności obiektywnie stwierdzalnych na podstawie wyników uzyskanych przez kandydatów.

Przestrzeganie tego standardu wpłynie także korzystnie na przejrzystość procesu naboru i umożliwi właściwe zrozumienie przez uczestników przyjętej w urzędzie procedury naboru, co jest kluczem do zapobieżenia lub znacznego zredukowania wyrazów niezadowolenia ze strony kandydatów, którzy nie zostali dopuszczeni do kolejnego etapu naboru.

Omawiany standard koresponduje z wytyczną zawartą w standardzie ujętym w pkt 4, dotyczącą jednolitych zasad dla wszystkich uczestników naboru.

3. Wskazanie progu zaliczającego badane kompetencje, który odpowiada poziomowi kompetencji niezbędnych do podjęcia pracy na danym stanowisku.

Korespondujący ze wskazanym w pkt 2 obowiązkiem określenia kryteriów uczestnictwa w kolejnym etapie naboru obowiązek wskazania progu zaliczającego badane kompetencje ma umożliwić obiektywne stwierdzenie spełnienia wymagań weryfikowanych w danym etapie z punktu widzenia minimalnego wymaganego poziomu tych kompetencji, pozwalającego na prawidłowe wykonywanie zadań związanych ze stanowiskiem.

Uznanie kandydatów, którzy uzyskali najlepsze wyniki w danym etapie, za kandydatów posiadających kompetencje pozwalające na prawidłowe wykonywanie zadań związanych ze stanowiskiem, nie powinno się odbywać bez odniesienia tych wyników do maksymalnych wyników możliwych do uzyskania w tym etapie lub poziomu wyników, który w ocenie organizatora naboru świadczy o posiadaniu ocenianych kompetencji – tzw. progu zaliczającego. W przeciwnym przypadku niemożliwe jest bowiem obiektywne stwierdzenie posiadania przez tych kandydatów wymaganych kompetencji (przy założeniu, że trudność zadania selekcyjnego jest dostosowana do poziomu wiedzy niezbędnej do prawidłowego wykonywania zadań na stanowisku). Brak określenia progu zaliczającego powoduje więc, że stwierdzenie spełnienia wymagań sprawdzanych w danym etapie jest dyskrejonalne i trudne do uzasadnienia z obiektywnego punktu widzenia.

Należy przy tym pamiętać, że ocena kandydatów w trakcie naboru powinna być dokonywana z punktu widzenia spełnienia wymagań związanych ze stanowiskiem, a nie wyłącznie w porównaniu do kompetencji innego kandydata.

4. Zachowanie jednolitych zasad dla wszystkich uczestników naboru, jasno określonych i przedstawionych do wiadomości wszystkim uczestnikom naboru.

Jednym z przejawów zasady konkurencyjności naboru w służbie cywilnej jest zapewnienie w toku naboru równości szans i sprawiedliwej (opartej na formule *fair play*) konkurencji pomiędzy kandydatami. W tym celu istotne jest wdrożenie takich rozwiązań proceduralnych, które kształtują proces naboru w sposób gwarantujący niezmienną przyjętych reguł postępowania w odniesieniu do każ-

dego kandydata biorącego udział w naborze, jak również niezmiennosc ustaleń przyjętych przed naborem, odnoszących się w szczególności do kryteriów oceny, skal ocen, poziomów kwalifikowalności oraz liczby kandydatów kwalifikowanych do kolejnego etapu naboru. Stałość „reguł gry” jest przecież jednym z warunków sprawiedliwego jej prowadzenia.

Jednocześnie istotne jest, aby elementy procedury naboru, w tym zwłaszcza zasady przeprowadzania selekcji kandydatów, zostały przekazane do wiadomości kandydatów przed ich zastosowaniem. Pozwoli to na zachowanie wysokich standardów w zakresie przejrzystości działania organizatora naboru, a kandydatów wyposaży w wiedzę pozwalającą zrozumieć mechanizm wyłaniania kandydatów do zatrudnienia, przez co wyeliminuje niepewność co do tego, jakim technikom (metodom) selekcji będą oni poddawani na dalszych etapach naboru.

5. Zgodność ogłoszenia o naborze z opisem stanowiska pracy.

Celem wdrożenia tego standardu jest zapewnienie spójności pomiędzy aktualnym modelem naboru w służbie cywilnej jako naboru na konkretne stanowisko (a nie do służby cywilnej jako pewnej całości) a funkcjonującą obecnie koncepcją opisów stanowisk pracy w służbie cywilnej, ukształtowaną przepisami zarządzenia nr 1 Prezesa Rady Ministrów z dnia 7 stycznia 2011 r. w sprawie zasad dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej (M.P. nr 5, poz. 61). Spójność tę można osiągnąć poprzez zagwarantowanie zgodności treści ogłoszenia o naborze z treścią opisu danego stanowiska pracy. Zgodność ta powinna odnosić się nie tylko do wymagań związanych ze stanowiskiem, co wprost nakazuje przepis art. 28 ust. 2 pkt 3 oraz art. 55 ust. 2 pkt 4 ustawy o służbie cywilnej, ale także innych elementów opisu stanowiska, istotnych z punktu widzenia kandydata. Także więc zakres zadań wykonywanych na stanowisku czy nazwa stanowiska pracy powinny być zgodne z treścią opisu tego stanowiska.

Za niezgodne z tym standardem uznać zatem należy pomijanie przy konstruowaniu ogłoszenia o naborze wymagań mniej istotnych (w ocenie organizatora naboru), pomimo że zostały one określone w opisie stanowiska pracy, na przykład z uwagi na potencjalne trudności w ich weryfikacji w toku naboru czy też określanie w ogłoszeniu o naborze wymagań wyższych od wymagań wynikających z opisu stanowiska pracy (na przykład w odniesieniu do stażu pracy określonego za pomocą sformułowania „co najmniej”) albo wymagań innych rodzajowo.

6. Uznanie 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.

Standard ten jest próbą znalezienia kompromisu pomiędzy interesem urzędu w jak najszybszym przeprowadzeniu naboru a prawem każdego kandydata do złożenia oferty w terminie określonym w wymiarze wskazanym w ustawie, będącym wyrazem zasady otwartości naboru w służbie cywilnej.

Celem wprowadzenia tego standardu jest uniknięcie sytuacji, w której dochodzi *de facto* do skrócenia ustawowego terminu składania dokumentów poprzez ustalenie w ogłoszeniu o naborze tego terminu w wymiarze minimalnym dopuszczalnym przez ustawę, przy jednoczesnym zastrzeżeniu, że o tym, czy oferta została złożona w terminie, decyduje data wpływu do urzędu. Kandydaci, którzy nie mają możliwości złożenia dokumentów w siedzibie urzędu, lub możliwość ta jest istotnie ograniczona i muszą skorzystać z usług pocztowych, mają krótszy czas na przygotowanie oferty, gdyż muszą przewidzieć czas na dostarczenie dokumentów pocztą do urzędu.

Wskazane w standardzie działanie stwarza możliwość złożenia dokumentów przez większą liczbę kandydatów i nie jest narażone na zarzut niezgodności z zasadą równego dostępu do stanowisk w służbie cywilnej dla wszystkich zainteresowanych.

7. Udział każdego kandydata spełniającego wymagania formalne w kolejnym etapie naboru następującym po weryfikacji ofert pod względem formalnym oraz dopuszczalność zastosowania, jako kolejnego etapu naboru, techniki (metody) selekcji bazującej na analizie nadesłanych ofert, uwzględniającej kryteria wynikające z ogłoszenia o naborze.

Istotą etapu polegającego na weryfikacji formalnej ofert jest sprawdzenie i ustalenie, którzy kandydaci spełniają wymagania niezbędne możliwe do zweryfikowania w oparciu o dostarczone przez nich dokumenty oraz czy dokumenty te zostały dostarczone w terminie wskazanym w ogłoszeniu o naborze. Z definicji wymagań niezbędnych, zawartej w art. 28 ust. 2a pkt 1 ustawy wynika, że wymagania niezbędne to wymagania konieczne do podjęcia pracy na danym stanowisku.

A zatem należy przyjąć, że spełnienie wymagań formalnych oznacza ustalenie na podstawie dokumentów, że kandydat spełnia wymagania konieczne do podjęcia pracy na danym stanowisku. A więc kandydat ten powinien zostać dopuszczony do kolejnego etapu naboru, gdyż ocena jego oferty nie uzasadnia odrzucenia.

Rozumując *a contrario*, niespełnienie któregokolwiek z wymagań formalnych uzasadnia odrzucenie oferty kandydata z uwagi na to, że kandydat ten – jako niespełniający co najmniej jednego z wymagań niezbędnych – nie może zostać zatrudniony na stanowisku, na które prowadzony jest nabór.

Oczywiście w trakcie etapu weryfikacji formalnej ofert ocenie może także podlegać spełnienie wymagań poświadczonych, jednakże wynik weryfikacji formalnej wyłącznie w odniesieniu do tego rodzaju wymagań nie może skutkować odrzuceniem oferty ze względów formalnych.

Powyższy standard wprost współgra ze standardem określonym w pkt 2 ust. 1 rozdziału III *Standardów*, nakazującym jednoznaczne określenie kryteriów udziału w kolejnym etapie naboru. Jednoznaczność ta w omawianym przypadku jest w dużej mierze uzależniona od tego, jak precyzyjnie określone zostały wymagania formalne, czyli dokumenty mające służyć potwierdzeniu spełnienia wymagań niezbędnych.

Druga część przedmiotowego standardu dopuszcza możliwość przeprowadzenia etapu naboru bezpośrednio następującego po etapie weryfikacji formalnej ofert. Etap ten wykazuje istotne podobieństwo do etapu poprzedzającego z uwagi na to, że także bazuje wyłącznie na dokumentach nadesłanych przez kandydatów. Biorąc w nim udział – zgodnie z ww. standardem – wszyscy kandydaci spełniają wymagania formalne. Jednakże w odróżnieniu od weryfikacji formalnej ofert, etap ten – nazywany często analizą merytoryczną aplikacji – ma na celu wyselekcjonowanie kandydatów, którzy spełniają wymagania wynikające z ogłoszenia o naborze w sposób wyższy od minimalnego wymagane dla spełnienia wymagań podczas weryfikacji formalnej ofert. Metoda ta pozwala na porównanie ofert pochodzących od kandydatów spełniających wymagania formalne i wyselekcjonowanie ofert najlepszych z punktu widzenia poziomu spełnienia wymagań niezbędnych. Z tego względu jest często stosowana w trakcie naboru, w którym uczestniczy znaczna liczba kandydatów. Analiza merytoryczna aplikacji powinna być przeprowadzona w oparciu o kryteria gwarantujące obiektywizm i brak uznaniowości dokonywanych ocen.

8. Sprawdzenie wszystkich wymagań niezbędnych oraz wymagań dodatkowych (poświadczonych) wskazanych w ogłoszeniu o naborze przy użyciu adekwatnych narzędzi umożliwiających obiektywne sprawdzenie spełnienia tych wymagań.

Z powyższego standardu wynikają dwójakiego rodzaju nakazy.

Pierwszy z nich wprowadza obowiązek sprawdzenia w toku naboru wszystkich wymagań wynikających z ogłoszenia o naborze – zarówno niezbędnych, jak i dodatkowych (poświadczonych). Konieczność sprawdzenia każdego wymagania niezbędnego wynika z potrzeby ustalenia, czy kandydat spełnia wymagania warunkujące podjęcie pracy na stanowisku, do czego nieodzowne jest – zgodnie z definicją zawartą w art. 28 ust. 2a pkt 1 ustawy – spełnienie wszystkich wymagań niezbędnych. Natomiast nakaz sprawdzenia wszystkich wymagań dodatkowych jest konsekwencją przepisu art. 29a ust. 1 ustawy, zgodnie z którym w toku naboru komisja wyłania nie więcej niż 5 najlepszych kandydatów spełniających wymagania niezbędne oraz w największym stopniu spełniających wymagania dodatkowe (analogiczny przepis art. 57 ust. 1 ustawy nakazuje wyłonienie nie więcej niż 2 najlepszych kandydatów spełniających wymagania niezbędne oraz w największym stopniu spełniających wymagania dodatkowe). Aby więc móc stwierdzić, który kandydat spełnia w największym stopniu wymagania dodatkowe (poświadczane), konieczne jest uprzednie sprawdzenie spełnienia wszystkich tych wymagań.

Drugim obowiązkiem wynikającym z omawianego standardu jest powinność weryfikacji wszystkich wymagań przy użyciu narzędzi adekwatnych do charakteru wymagania oraz gwarantujących obiektywne sprawdzenie tych wymagań. Chodzi zatem o to, aby wybór najlepszego kandydata wynikał z obiektywnie stwierdzonych kompetencji tego kandydata (wiedzy, umiejętności, cech osobowości itd.), zestawionych z wymaganiami związanymi ze stanowiskiem. Możliwe jest to dopiero przy zastosowaniu odpowiednio dobranych technik (metod) selekcji, które nie tylko pozwalają ocenić spełnienie danego wymagania, ale także umożliwiają przeprowadzenie tej oceny w maksymalnie kompleksowy (wieloaspektowy) sposób. Ponadto zastosowane techniki (metody) selekcji powinny dawać wynik możliwy do porównania z wynikami uzyskanymi przez innego kandydata, a zatem umożliwiając obiektywne i jednoznaczne stwierdzenie, który z kandydatów jest najlepszy i z jakiego powodu (występowanie których cech uzasadnia tę ocenę).

Omawiany standard ściśle koresponduje ze standardem nakazującym zachowanie zgodności treści ogłoszenia o naborze z opisem stanowiska pracy, gdyż umożliwia stwierdzenie – poprzez sprawdzenie wszystkich wymagań wynikających z opisu stanowiska pracy – czy dany kandydat odpowiada profilowi kompetencyjnemu określonymu w opisie stanowiska pracy.

9. Przeprowadzenie selekcji kandydatów wyłącznie w oparciu o wymagania, które wynikają z treści ogłoszenia o naborze.

Standard ten nakazuje, aby czynności selekcyjne w trakcie naboru nakierowane były na ocenę wyłącznie tych wymagań, które zostały wskazane w ogłoszeniu o naborze. Jest to podyktowane dwoma względami. Po pierwsze, wymagania wskazane w ogłoszeniu o naborze są zgodne z opisem stanowiska pracy. Poprawnie skonstruowany opis stanowiska formułuje zaś wymagania racjonalnie uzasadnione zakresem zadań przypisanych do stanowiska. Stąd też spełnienie tych i tylko tych wymagań, które wskazane zostały w opisie stanowiska pracy i, konsekwentnie, w ogłoszeniu o naborze, może prowadzić do uznania danego kandydata za najlepszego do zajmowania danego stanowiska. Natomiast za nieuzasadnione uznać należy dokonywanie selekcji kandydatów z punktu widzenia wymagań niewynikających z ogłoszenia o naborze, gdyż – jako niezwiązane z zakresem zadań przypisanych do stanowiska – wymagania te nie powinny mieć waloru selekcyjnego. Jednocześnie kandydat powinien mieć wiedzę co do tego, jakie kompetencje będą oceniane w toku naboru, aby móc przygotować się do tej oceny. Wiedzę tę czerpie – co oczywiste – z ogłoszenia o naborze, więc nieuzasadnionym z punktu widzenia kandydata byłoby wymaganie od niego kompetencji niewskazanych w takim ogłoszeniu.

Omawiany standard jest ściśle powiązany ze standardem nakazującym zapewnienie zgodności ogłoszenia o naborze z opisem stanowiska pracy, jak również ze standardem obligującym do sprawdzenia w toku naboru wszystkich wymagań wynikających z ogłoszenia o naborze.

10. Stosowanie w odniesieniu do wszystkich uczestników naboru pytań i zadań nakierowanych na ocenę tych samych kompetencji w oparciu o tę samą technikę (metodę) selekcji, gwarantujących porównywalność otrzymanych wyników.

Przedmiotowy standard stanowi realizację zasady równego traktowania kandydatów biorących udział w naborze, w szczególności w zakresie podejmowanych wobec nich czynności selekcyjnych.

Nakazuje on poddawanie wszystkich kandydatów dopuszczonych do danego etapu naboru takim samym technikom (metodom) selekcji, które służą ocenie tych samych kompetencji u każdego z kandydatów. Jednocześnie istotne jest, aby zastosowane techniki (metody) selekcji dostarczały wyników możliwych do porównania. Pozwoli to na obiektywne stwierdzenie, który kandydat osiągnął najlepsze wyniki, a tym samym który kandydat jest najlepszy w zakresie wymagań objętych oceną na danym etapie naboru.

Omawiany standard nakazuje, aby przy zastosowaniu tożsamyh technik (metod) selekcji ocenić kandydatów przez pryzmat posiadania tych samych kompetencji, a więc uzyskać wiedzę na temat posiadania albo nieposiadania (ewentualnie poziomu posiadania) przez nich zestawu kompetencji wynikających z ogłoszenia o naborze.

Standard ten nie stoi w opozycji do nakazu zachowania jednolitych zasad dla wszystkich uczestników naboru, wynikającego z pkt 4 ust. 1 rozdziału III Standardów, gdyż jednolitość ta jest zapewniona na poziomie technik (metod) selekcji oraz tożsamości kompetencji podlegających ocenie w danym etapie naboru.

11. Informowanie kandydatów, na równych zasadach, o zakwalifikowaniu do kolejnego etapu naboru oraz o metodach i technikach stosowanych na tym etapie.

Celem tego standardu jest zapoznanie kandydatów biorących udział w naborze z aktualną informacją o stanie naboru (jego przebiegu) oraz o ich udziale w dalszym etapie naboru i technikach (metodach) selekcji, jakie będą zastosowane na tym etapie. Pozwala to kandydatom racjonalnie zaplanować swój czas na przygotowanie się do udziału w kolejnym etapie naboru, w tym np. na zorganizowanie dnia wolnego w dniu przeprowadzenia ww. etapu naboru.

Jednocześnie standard ten podkreśla konieczność zawiadomiania kandydatów o ww. okolicznościach na równych zasadach. Odniesć to należy zarówno do obowiązku zawiadomiania wszystkich kandydatów zakwalifikowanych do danego etapu naboru w takim samym czasie (z takim samym wyprzedzeniem), ale także do zachowania takiej samej formy zawiadomienia.

Podjęcie działań zgodnych z omawianym standardem sprzyja budowaniu wizerunku profesjonalnej i przyjaznej służby cywilnej poprzez odpowiedzialne traktowanie kandydatów biorących udział w naborze.

12. Odzwierciedlenie w dokumentacji z naboru wszystkich czynności i zdarzeń mających istotny wpływ na przebieg naboru oraz jego wynik, w tym treści pytań lub zadań oraz kryteriów i ocen dokonywanych w trakcie naboru.

Przepisy art. 30 ust. 2 oraz art. 58 ust. 1 ustawy o służbie cywilnej obligują organizatora naboru do sporządzenia protokołu z naboru zawierającego elementy określone w tych przepisach. Wśród elementów tych brak jest jednak wskazania na konieczność zawarcia w treści protokołu z naboru innych informacji odnoszących się do istotnych działań i zdarzeń mających miejsce w toku naboru, pozostających w ścisłym związku z wynikiem tego naboru. Istotą wprowadzenia przedmiotowego standardu nie jest jednak udokumentowanie przebiegu naboru dla samego dokumentowania, ale zapewnienie, po zakończonym naborze, możliwości odtworzenia przebiegu naboru i najważniejszych rozstrzygnięć, które zapadły w jego trakcie. Dokumentacja z naboru powinna więc w sposób przejrzysty odzwierciedlać przesłanki podejmowania kluczowych decyzji w toku naboru (np. o zakwalifikowaniu i odrzuceniu kandydatów), a zatem obejmować takie dane, jak oceny uzyskane przez kandydatów oraz skale i kryteria ocen (w tym wskazanie odpowiedzi prawidłowych, modelowych).

Postępowanie zgodne z tym standardem jest szczególnie istotne z uwagi na fakt, że w myśl art. 9 ust. 2 ustawy o służbie cywilnej osoba biorąca udział w naborze może dochodzić swoich praw na drodze sądowej. W takim przypadku zaistnieje konieczność przedstawienia przez organizatora naboru dowodów świadczących o prawidłowości postępowania i uzasadnienia rozstrzygnięć podjętych w jego toku.

Dokumentowanie przebiegu naboru w służbie cywilnej w sposób wskazany w przedmiotowym standardzie pozwoli także na udzielenie rzetelnej i wyczerpującej informacji obywatelowi, który się po nią zgłosi w trybie udostępnienia informacji publicznej.

Zalecenia w zakresie wewnętrznych procedur naboru

Zaprezentowane powyżej „twarde” standardy w zakresie naboru w służbie cywilnej uzupełniane są rekomendacjami zawartymi w ust. 2 rozdziału III *Standardów*. W tej części dokumentu zawarto zalecenia co do treści wewnętrznych procedur naboru, które nie wpływają w sposób tak istotny na zgodność procesu naboru z zasadą otwartości i konkurencyjności jak standardy zamieszczone w ustępie 1, ale mogą przyczynić się do rzetelniejszego, bardziej efektywnego, tj. lepszego przeprowadzania naboru w służbie cywilnej.

Ta grupa standardów zaleca, aby wewnętrzne procedury naboru obowiązywać w urzędzie

obejmowały rozwiązania zaprezentowane w punktach 1–7 na s. 30–31.

1. Przeprowadzenie rozmowy kwalifikacyjnej w każdym naborze.

Z uwagi na wysoką wartość predykcyjną tego narzędzia selekcji, umożliwiającą w szczególności bliższe poznanie kandydata, osobiste zaprezentowanie jego osoby, a także ocenę doświadczenia zawodowego i wiedzy oraz umiejętności ich wykorzystania w praktyce, zasadnym wydaje się przeprowadzenie w każdym naborze etapu rozmowy kwalifikacyjnej. Sprzyjać to będzie rzetelniejszej ocenie kandydata, a przez to trafniejszemu wyborowi kandydata najlepszego z punktu widzenia zadań związanych z danym stanowiskiem pracy.

2. Umieszczenie w ogłoszeniu o naborze informacji o wysokości proponowanego wynagrodzenia zasadniczego.

Informacja o wysokości wynagrodzenia przewidzianego dla pracownika zajmującego stanowisko oferowane w ogłoszeniu o naborze stanowi – jak się wydaje – istotną informację dla potencjalnego kandydata, która w wydatny sposób może kształtować jego decyzję o przystąpieniu do naboru. Może także chronić organizatora naboru przed sytuacją, w której po przeprowadzeniu naboru zostanie wyłoniona osoba do zatrudnienia, jednak zrezygnuje ona z podjęcia pracy z uwagi na warunki finansowe oferowane przez urząd. W celu uniknięcia podobnych sytuacji i uchronienia urzędu przed koniecznością ponownego przeprowadzenia naboru, zaleca się jak w standardzie.

3. Stosowanie zróżnicowanych technik (metod) selekcji kandydatów, dostosowanych do wymagań związanych ze stanowiskiem pracy.

Standard ten jest ściśle powiązany z obowiązkiem wynikającym ze standardu określonego w pkt 8 ust. 1 dokumentu, dotyczącym sprawdzenia wszystkich wymagań wynikających z ogłoszenia o naborze przy użyciu adekwatnych narzędzi selekcji.

O ile jednak w standardzie „twardym” chodzi o to, aby narzędzia selekcji były adekwatne do kompetencji, których sprawdzeniu mają służyć, o tyle w tym standardzie nacisk położony jest na zróżnicowanie tych narzędzi. Dzięki temu możliwa będzie nie tylko poprawna metodologicznie ocena kompetencji kandydatów, ale ocena ta może uzyskać walor wieloaspektowy, co może przyczynić się do trafniejszego wyboru najlepszego kandydata.

4. Przeprowadzenie badania kompetencji kierowniczych w odniesieniu do kandydatów biorących udział w naborze na stanowiska niebędące wyższymi stanowiskami w służbie cywilnej, na których występuje zarządzanie zespołem ludzkim lub koordynowanie prac zespołu i wymagane jest posiadanie doświadczenia kierowniczego.

Przepis art. 56 ust. 4 ustawy o służbie cywilnej nakazuje, aby w toku naboru na wyższe stanowisko w służbie cywilnej ocenie podlegały m.in. kompetencje kierownicze. Jednakże ustawa nie wprowadza takiego obowiązku w odniesieniu do naboru na inne stanowiska w służbie cywilnej. Niemniej jednak z uwagi na istotną rolę tych stanowisk – szczególnie zaliczanych do grupy średniego szczebla zarządzania i grupy stanowisk koordynujących – w zarządzaniu zasobami ludzkimi w służbie cywilnej zasadnym jest dokonywanie oceny kandydatów na te stanowiska z punktu widzenia posiadania przez nich wybranych kompetencji kierowniczych. Jest to także uzasadnione tym, że na tych stanowiskach wielokrotnie odbywa się bezpośrednio kierowanie zespołem pracowników lub koordynowanie prac zespołu, stąd ewentualny brak istotnych kompetencji kierowniczych osoby kierującej takim zespołem może bardzo negatywnie wpływać na proces pracy i jej efektywność na poziomie stanowisk „liniowych”.

5. Udział przedstawiciela komórki do spraw kadr w procesie naboru, jako kompetentnego partnera i doradcy, czuwającego nad merytoryczną i formalną zgodnością podejmowanych działań z zasadami naboru w służbie cywilnej oraz przyjętymi w urzędzie wewnętrznymi procedurami naboru.

Standard ten ma na celu utrwalenie, obecnego już w praktyce przeprowadzania naborów w służbie cywilnej, zwyczaju ustalania składu komisji lub zespołu przeprowadzającego nabór uwzględniającego udział przedstawiciela komórki kadrowej.

Jednocześnie zwraca uwagę, że rola ww. przedstawiciela nie sprowadza się jedynie do zapewnienia prawidłowości strony formalnej naboru (rola sekretarza), ale wykracza poza tę funkcję, obejmując także kwestie związane z prawidłowym metodologicznym zastosowaniem technik (metod) selekcji na danym etapie naboru.

6. Informowanie kandydatów, na równych zasadach, o niezakwalifikowaniu do kolejnego etapu naboru.

Przedmiotowy standard wykazuje istotne podobieństwo do standardu wskazanego w pkt 11 ust. 1. Jednakże dotyczy informowania kandydatów niezakwalifikowanych do kolejnego etapu naboru. Choć rekomendowane działanie nie wpływa bezpośrednio na przebieg naboru, to jednak sprzyja budowaniu pozytywnego wizerunku urzędu poprzez usunięcie stanu oczekiwania przez kandydatów na informacje o uzyskanych przez nich wynikach w trakcie naboru; oczekiwania, które w przypadku postępowania nieuwzględniającego przedmiotowego standardu trwałoby najczęściej do chwili opublikowania wyniku naboru w Biuletynie Informacji Publicznej.

7. Opublikowanie na stronie internetowej urzędu wewnętrznych procedur naboru oraz innych przydatnych informacji związanych z procesem naboru w urzędzie.

Działanie takie sprzyjać będzie przejrzystości procesu naboru. Umożliwi kandydatom poznanie szczegółowych rozwiązań proceduralnych rządzących procesem naboru w urzędzie, a to pozwoli uniknąć wielu pytań kierowanych przez kandydatów do organizatora naboru.

Zalecenia w zakresie określenia zasad odbywania służby przygotowawczej

Oprócz wskazanych powyżej standardów dotyczących naboru w służbie cywilnej, rozdział III *Standardów* wprowadza także wytyczną w zakresie służby przygotowawczej, nakładając na dyrektora generalnego urzędu obowiązek określenia, w terminie 6 miesięcy od dnia wejścia w życie dokumentu, zasad organizacji służby przygotowawczej, jeśli dotychczas nie wprowadzono takiej regulacji. Dokument ten powinien uściślać postanowienia art. 36 ustawy o służbie cywilnej, w szczególności stanowić wykonanie delegacji ustawowej zawartej w art. 36 ust. 5, upoważniającej dyrektora generalnego urzędu do określenia zakresu, sposobu przeprowadzania oraz warunków zaliczenia egzaminu kończącego służbę przygotowawczą.

Zalecenia w zakresie procesu wprowadzenia do pracy

Ponadto w zakresie wprowadzenia do pracy dokument formułuje cztery rekomendacje:

1. Zapoznanie nowego pracownika z misją i głównymi celami urzędu.
2. Informowanie pracowników danej komórki organizacyjnej lub całego urzędu o zatrudnieniu nowej osoby w urzędzie, na przykład poprzez komunikat w intranecie lub e-mail.
3. Przedstawienie nowemu pracownikowi współpracowników oraz zapoznanie go z działalnością i zadaniami komórki organizacyjnej.
4. Wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za proces adaptacji nowego pracownika w początkowym okresie pracy.

Istotą ww. zaleceń jest umożliwienie nowo zatrudnionemu pracownikowi płynnego wejścia w nowe środowisko pracy poprzez zapoznanie go z rolą urzędu i jego podstawowymi zadaniami. Ważne jest również stworzenie sprzyjającej atmosfery w zespole, w którym przyjdzie mu pracować, czemu służy przedstawienie współpracowników oraz opieka jednego z nich nad nowo zatrudnionym pracownikiem w początkowym okresie jego pracy. Niepozostawienie nowego pracownika „samemu sobie” sprzyja także tworzeniu pozytywnego wizerunku pracodawcy, a pracownikowi umożliwia zrozumienie celów urzędu oraz faktu, że jego praca składa się na sukces całego urzędu, i w ten sposób utożsamianie się z urzędem.

Przypis

Rekomendacje Szefa Służby Cywilnej dotyczące przeprowadza naboru na wyższe stanowiska w służbie cywilnej dostępne są na stronie internetowej Departamentu Służby Cywilnej KPRM pod adresem: http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/rekomendacje_ssc-akceptacja_ssc.pdf.

□

 powrót

IV. Motywowanie

Standardy w obszarze motywowania określa się w celu budowania zaangażowania pracowników w pracę na rzecz urzędu i wykonywanych zadań.

1. Ustalając poziom wynagrodzenia zasadniczego członka korpusu służby cywilnej dyrektor generalny urzędu w szczególności:
 - 1) uwzględnia wynik wartościowania stanowiska pracy;
 - 2) uwzględnia ocenę pracy, w tym przede wszystkim poziom kompetencji i wyniki pracy;
 - 3) uwzględnia uwarunkowania rynku pracy;
 - 4) nie uwzględnia tych kompetencji pracownika, które nie są związane z jego zadaniami, ani w inny sposób nie mogą być przydatne dla funkcjonowania urzędu.
2. Wynagrodzenie zasadnicze członka korpusu służby cywilnej nie może być zmniejszane w związku z otrzymywaniem dodatków.
3. Dyrektor generalny urzędu zapewnia, aby różnice w poziomie wynagrodzenia zasadniczego pomiędzy stanowiskami pracy, wynikające z hierarchii stanowisk, motywowały do awansowania i rozwoju.
4. Dyrektor generalny urzędu wprowadzi system bieżącej informacji zwrotnej regularnie oceniającej wyniki pracy i sposób realizacji zadań członków korpusu służby cywilnej.
5. Zaleca się, aby dyrektor generalny urzędu określił zasady oraz kryteria przyznawania nagród w urzędzie.
6. Zaleca się, aby zasady oraz kryteria przyznawania nagród w urzędzie uwzględniały w szczególności następujące wytyczne:
 - 1) przyznawanie nagród za fakt szczególnie dobrego wykonywania obowiązków z uwzględnieniem ilości, jakości i złożoności wykonywanej pracy, a także samodzielności i zaangażowania pracownika;
 - 2) stosowanie zróżnicowanego katalogu kryteriów przyznawania nagród, na przykład: praca w zespołach, wykonanie konkretnego zadania, prowadzenie szkoleń wewnętrznych, mentoring;
 - 3) dostosowanie częstotliwości przekazywania bieżącej informacji zwrotnej do częstotliwości przyznawania nagród okresowych, w przypadku przyznawania tego rodzaju nagród w urzędzie;
 - 4) przekazywanie bieżącej informacji zwrotnej wszystkim pracownikom, także tym, którzy nie otrzymali nagrody okresowej, w przypadku przyznawania tego rodzaju nagród w urzędzie;
 - 5) przyznawanie nagród niezwłocznie po upływie okresu, którego dotyczą lub po zakończeniu zadania, którego wykonanie jest nagrodzone;
 - 6) przyznawanie nagród pracownikowi po konsultacji z bezpośrednim przełożonym;
 - 7) ustalanie przez dyrektora generalnego urzędu nagród dla dyrektorów i zastępców dyrektorów komórek organizacyjnych w ścisłej współpracy z nadzorującym dane stanowiska pracy członkiem kierownictwa urzędu;
 - 8) informowanie osób kierujących pracownikami o ostatecznej decyzji dotyczącej przyznania lub nieprzyznania nagród podległym im pracownikom;
 - 9) różnicowanie wysokości nagród w celu zwiększenia ich waloru motywacyjnego;
 - 10) przedstawianie osiągnięć pracownika – z uwzględnieniem bieżącej informacji zwrotnej lub wyników oceny pracy pracownika – w uzasadnieniu wniosku o nagrodę;
 - 11) informowanie pracownika przez bezpośredniego przełożonego lub wnioskującego o nagrodę – najlepiej w formie ustnej, w trakcie bezpośredniego spotkania – o wysokości przyznanej nagrody oraz podanie uzasadnienia swojej decyzji.
7. Zaleca się wprowadzanie elastycznych rozwiązań dotyczących czasu i sposobu pracy, oraz innych rozwiązań umożliwiających godzenie obowiązków zawodowych z życiem prywatnym i rodzinnym.
8. Zaleca się wykorzystywanie niematerialnych narzędzi motywacyjnych, takich jak na przykład: stosowanie pochwał, wyróżnień, budowanie przyjaznej atmosfery zespołu, usprawnianie komunikacji, stwarzanie warunków do samorealizacji, kierowanie na szkolenia, powierzanie nowych, interesujących zadań, zwiększanie zakresu odpowiedzialności i samodzielności, optymalizowanie organizacji pracy.
9. Osoby kierujące pracownikami powinny starać się rozpoznawać potrzeby swoich podwładnych i w indywidualny sposób dopasowywać narzędzia motywacyjne.

„Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej”, s. 4–5.

Nowe spojrzenie na motywowanie pracowników administracji publicznej



Piotr Lenik

Dr nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Wykładowca Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Krośnie, doradca w zakresie organizacji i zarządzania oraz marketingu; autor kilkudziesięciu publikacji i opracowań naukowych.

Członek Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami oraz Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa.

Autor książki „Motywatory pozapłacowe, czyli droga do nowej jakości pracowników. Przedsiębiorstwa i administracja publiczna”, która ukazała się w 2012 r. nakładem Wydawnictwa Difin.

Klucz do sukcesu, czyli właściwie umotywowani pracownicy

Według Petera F. Druckera, o ile najważniejszym osiągnięciem zarządzania w XX wieku był pięćdziesięciokrotny wzrost wydajności pracy robotników, o tyle najistotniejszym celem zarządzania w XXI wieku ma być osiągnięcie skokowego postępu wydajności „pracowników umysłowych”¹. W takim samym stopniu można to twierdzenie odnieść do sektora przedsiębiorstw, co do administracji publicznej, w której pracują przede wszystkim pracownicy merytoryczni, wykonujący tzw. pracę umysłową.

Zarówno teoria, jak i dobra praktyka zarządzania wykazują, że sukces organizacji zależy w dużej mierze od pracy umotywowanego, efektywnego zespołu pracowników. Coraz częściej podkreśla się celowość wzmacniania oczekiwanych przez pracodawcę zachowań pracowników poprzez stosowanie różnorodnych form motywowania pozytywnego. Od dawna na świecie dostrzega się wagę motywowania pozapłacowego, a w sektorze przedsiębiorstw coraz powszechniej stosowane są systemy wiążące płace z innymi motywatorami. Również w Polsce, w nastawionym na zysk sektorze przedsiębiorstw, stosowanie motywatorów pozapłacowych jest coraz modniejsze. Rządziej natomiast spotyka się instytucje administracji publicznej, w których systemowo, kompleksowo i świadomie wykorzystywano by motywatory pozapłacowe.

Bez wątpliwości, na wizerunek konkretnych organizacji funkcjonujących w obrębie administracji

publicznej zdecydowany wpływ mają reprezentujące je zasoby ludzkie. To pracownicy decydują o tym, jak przez ogół społeczeństwa postrzegana jest szeroko rozumiana jakość obsługi klientów. Na pierwszy plan wysuwa się więc potrzeba inwestowania w kadry, m.in. w obszarze zwiększania motywacji wewnętrznej. Dla poprawy jakości funkcjonowania urzędów, zwiększenia satysfakcji pracowników, wzrostu ich efektywności, aktywności, kreatywności, inicjatywności, a także (od)budowy etosu pracy urzędnika, niezbędne jest, poza zmianami w regulacjach płacowych, wzbogacenie systemów motywacyjnych – także o motywatory pozapłacowe. Są one tańsze w zastosowaniu, a ich efekty mogą okazać się trwalsze w czasie. W tym zakresie istnieje także większa niż w przypadku motywatorów płacowych samodzielność poszczególnych urzędów, stąd duża możliwość budowania systemów motywacyjnych wykorzystujących dotychczas zaniedbywane w tego typu organizacjach czynniki oddziaływania pozapłacowego. Warto przy tym sięgnąć do doświadczeń bardziej pod tym względem zaawansowanych podmiotów w kraju i za granicą.

W wielu państwach, od kilku dekad, często pod egidą rządów, podejmowane są różnorodne inicjatywy zmierzające m.in. do polepszenia wydajności i efektywności pracy urzędników. Stosuje się programy zmierzające do adaptowania na potrzeby administracji systemów zarządzania, w tym i motywowania, które uwzględniają m.in. działania nastawione na budowanie zaangażowania i lojalności pracowników, zwiększają satysfakcję z pracy, integrację i identyfikację pracownika z organizacją, podwyższają zaangażowanie, zadowolenie z pracy oraz motywację wewnętrzną. Na świecie w jednostkach publicznych wykorzystano m.in. koncepcje: Nowej Administracji Publicznej (*New Public Administration*), Modernizującego się Rządu (*Reinventing Government*), Nowego Zarządzania w Sektorze Publicznym (*New Public Management*), Programu Motywacji Publicznej (*Public Service Motivation*), Programu Najwyższej Jakości (*Best Value*), Programu Dobrego Rządzenia (*Good Governance*), Strategicznej Karty Wyników (*Balanced Scorecard*), czy Programu Inwestowania w Pracowników (*Investors in People*). W zarządzaniu administracją stosuje się również programy bazujące m.in. na normach serii ISO 9001 (system zarządzania jakością), Modelu EFQM (model Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością), Modelu CAF (Powszechny Model Oceny) i innych.

Konieczna zmiana mentalna

Co najmniej od kilkunastu lat, na całym świecie, obserwuje się odchodzenie od reguły traktującej wynagrodzenie zasadnicze jako podstawowy

motywator. Obecnie, w krajach Europy Zachodniej płaca zasadnicza stanowi zaledwie jedną trzecią całości wynagrodzenia, a w Stanach Zjednoczonych jeszcze mniej. Resztę miesięcznego wynagrodzenia stanowią premie finansowe (uzależnione od osiągniętych wyników) oraz świadczenia dodatkowe (tzw. benefity pozapłacowe). W Polsce, dotychczas, około siedemdziesiąt procent wynagrodzenia opiera się na płacy zasadniczej, co może sugerować, że bez względu na to w jaki sposób i z jakim efektem zatrudniony wykona swoją pracę, otrzyma umówioną kwotę.

W najbliższej przyszłości będzie się to jednak znacznie zmieniać, a już dzisiaj można mówić o pewnym postępie w tej kwestii. Z tradycyjnej, opartej głównie na płacy zasadniczej formy, najprawdopodobniej będzie się dokonywała ewolucja w kierunku światowego wzorca i wzrostu udziału w systemach motywacyjnych elementów motywowania pozapłacowego.

Postęp w zakresie stosowania motywatorów pozapłacowych determinuje m.in. fakt, że o ile w przypadku motywowania płacowego w zasadzie niewiele już można wymyślić nowego, to w przypadku benefitów pozapłacowych sytuacja wygląda zgoła odmiennie. W zakresie możliwości stosowania motywatorów pozapłacowych jedynymi ograniczeniami wydają się być kreatywność zarządzających oraz – ewentualnie – możliwości organizacyjne. Wzrost udziału w systemach motywatorów pozapłacowych jest szczególnie zauważalny w krajach wysoko rozwiniętych; z roku na rok powstają tam nowe rozwiązania, które następnie adaptowane są w innych częściach świata.

Nie wydaje się uprawnione opowiadanie się za przewagą którejkolwiek z grup motywatorów (płacowych nad pozapłacowymi lub odwrotnie). Jakiegokolwiek twierdzenia w tej kwestii mogą bowiem

jedynie świadczyć o braku znajomości rzeczy. Niestety, część zarządzających, szczególnie tych, których kompetencje menedżerskie, obiektywnie rzecz ujmując, pozostawiają sporo do życzenia, zdaje się mieć wyrobioną opinię na temat przewagi motywatorów płacowych nad pozapłacowymi, a nawet ich wyłącznej skuteczności. Stąd też spotkać się można z poglądami na temat rzekomej wyższości motywowania płacowego nad pozapłacowym. Dotyczy to także części pracowników, szczególnie sektora publicznego i przedsiębiorstw z tzw. przeszłością państwową, gdzie do dnia dzisiejszego spotyka się jeszcze z przypadkami roszczeniowego podejścia do sposobu wynagradzania, słabo lub w ogóle niepowiązanego z efektywnością pracy. Oczywiście, druga opcja jest równie niedorzeczna, szczególnie w takich warunkowaniach jakie występują w Polsce, gdzie dochody osobiste większości pracowników są na ogół skromne, a utrzymujące się wysokie bezrobocie jest często wystarczającym motywatorem do pracy w jakichkolwiek warunkach. Tym bardziej, że znana jest ogólna prawidłowość, że im uboższe społeczeństwo, tym większe jest znaczenie wynagrodzeń. I odwrotnie – w bogatych społeczeństwach wzrasta znaczenie motywatorów pozapłacowych właśnie dlatego, że te społeczeństwa są już bogate, i to, czy zarabia się kilkaset jenów, dolarów czy euro więcej lub też mniej, nie jest już aż tak ważne; nie wpływa to znacząco na jakość życia.

W nowoczesnych organizacjach, perspektywicznie myślących zarówno o zasobach ludzkich, jak i o własnym wizerunku, muszą funkcjonować obydwie grupy składników systemu motywacyjnego, i nie ma tutaj miejsca na ewentualne spory. Poniżej zaprezentowano macierz zakładanych postaw pracowników wobec stosowanych motywatorów (rysunek 1).

Rysunek 1. Macierz spodziewanych postaw pracowników wobec stosowanych motywatorów.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie G.T. Milkovich, J.M. Newman, C. Milkovich, *Compensation*, McGraw-Hill, New York 2001.

Dobry czas na motywowanie pozapłacowe

Dosyć powszechnie panuje przekonanie o nieefektywności sektora publicznego. W szczególności dotyczy to urzędów, które od lat utożsamia się z kwintesencją biurokracji. Warto jednak zauważyć, że zarządzanie w administracji – na świecie i w Polsce – jest dynamicznie rozwijającą się i modyfikującą dziedziną. Obecnie od urzędników oczekuje się wyższej efektywności i przyjęcia odpowiedzialności za własne działania. Postuluje się również, aby urzędy nie stały nad społeczeństwem, jak to należy przyznać nadal bywa, ale jemu właśnie służyły. Poprawa sprawności działania administracji staje się więc ważnym wyzwaniem dla wszystkich mogących mieć wpływ na postępowanie w tym obszarze.

Należy przyznać, że systemy motywacyjne w całej administracji publicznej wymagają usprawnienia, a stosowane obecnie rozwiązania mają ograniczony wpływ na efektywność oraz skuteczność pracy. Systemowe ograniczenia dotyczące zasad wynagradzania pracowników w administracji muszą powodować konieczność podejmowania działań w kierunku jak najszerzego wykorzystywania innych niż płacowe środki motywujących kadrę. Stąd ważne

jest umiejętne stosowanie motywatorów pozapłacowych, będących w zasięgu możliwości osób zarządzających urzędami.

Efektywne motywowanie pracowników polskiej administracji publicznej powinno wpływać pozytywnie na jakość funkcjonowania urzędów i wzrost efektywności ich pracy. Badania nad tym zagadnieniem i postęp są konieczne, bowiem przynajmniej w części polskich urzędów w dalszym ciągu dominuje biurokratyczna filozofia Maxa Webera, a Nowe Zarządzanie Publiczne (NPM) dopiero „raczkuje”.

W urzędach, gdzie jakość obsługi klienta w dużym stopniu uzależniona jest od zaangażowania pracowników, wyzwaniem staje się osiągnięcie odpowiedniego poziomu motywacji załogi. Posiadanie nawet najlepszych kadr nie musi przekładać się na wyższe efekty pracy. Dużo zależy od podejścia zarządzających do pracowników, a także podejścia pracowników do swoich obowiązków. Tabela 1 prezentuje dwa skrajne ujęcia tego tematu. Pierwsze utożsamiane jest z przestarzałymi wzorcami administrowania, drugie – z efektywnymi nowoczesnymi urzędami.

Tabela 1. Różnice organizacyjne w podejściu do motywowania w urzędach.

Podejście tradycyjne	Podejście nowoczesne
Kreowanie postaw unikania jakichkolwiek zagrożeń dla <i>status quo</i>	Kreowanie postaw podejmowania ryzyka na rzecz poprawy efektywności
Stawianie zadań bez uwzględnienia możliwości indywidualnych pracownika oraz obrona stanowiska, że wykonywane obowiązki są zawsze dobrze realizowane (paradoks)	Stawianie zadań dostosowanych do możliwości pracownika i motywowanie go do podejmowania coraz większych wyzwań
Minimalizowanie wysiłku potrzebnego do realizacji założonych planów	Maksymalizowanie wysiłku potrzebnego do jak najsprawniejszego wykonania założonych planów
Rozwijanie dobrych stosunków z właściwymi osobami – „układy” są najlepszą gwarancją bezpieczeństwa i awansu	Osobiste stosunki są mało istotne, o awansie decydują czynniki merytoryczne
Przewaga poleceń, nakazów i zakazów	Przewaga perswazji i środków zachęty; wyzwalamie potencjału tkwiącego w pracownikach
Ważny autorytet dowódcy	Ważny autorytet przywódcy
Pracownik jest oceniany wysoko gdy robi dokładnie to, co zostało mu zlecone	Pracownik oceniany wysoko, gdy przekracza swoje normalne obowiązki
Kwalifikacje są utożsamiane z długością stażu pracy	Kwalifikacje są utożsamiane z realną wartością zawodową pracownika, bez uwzględnienia przyzmatu długości stażu
Gwarantowane premie i wyróżnienia	Premie i wyróżnienia uzależnione od osiągniętego rezultatu
Petent (strona) nie ułatwia pracy	Najważniejszy jest klient i jakość jego obsługi
Uciekanie od podejmowania decyzji	Samodzielne, szybkie i dobre decyzje są ważne i bardzo oczekiwane
Wolne tempo zmian	Szybkie tempo zmian
Zniechęcanie pracowników do: pogłębiania wiedzy, zdobywania nowych umiejętności, przyswajania lepszych wzorców zachowań, podnoszenia standardów jakościowych, akceptowania większej odpowiedzialności, podejmowania ryzyka, rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji	Zachęcanie pracowników do: profesjonalizmu, zaangażowania i rozwoju zawodowego, zespołowego rozwiązywania problemów, orientacji na klientów, samodzielności i odpowiedzialności, etycznych postaw i zachowań.

POSTAWY:

- interesy własne i dobre relacje wewnętrzne są postrzegane jako ważniejsze niż wypełnianie misji i wizji urzędu;
- priorytety osobiste: pewność zatrudnienia, „okopanie się” na stanowisku, a następnie awans; osobistej satysfakcji szuka się głównie poza pracą (rodzina, dobra materialne, podróże, itd.);
- udawany szacunek do stanowisk (czemu towarzyszy często skrywana wrogość do kierownictwa);
- tolerowanie niskiej jakości pracy, formalne podchodzenie do wypełniania swych obowiązków (ważna jest odpowiedź w terminie – mniej ważne czy jest ona merytoryczna i czy cokolwiek rozwiązuje);
- odpowiedzialność zbyt jednostronnie przerzucana na kierownictwo;
- niewielki etos pracy; niewielkie dążenia do jego odbudowania.

POSTAWY:

- misja, wizja i strategia urzędu są traktowane serio, a ich realizacja jest nie mniej ważna niż osobiste interesy; dobro kraju, gminy, czy mieszkańców są wartościami bardzo ważnymi i realnymi, a nie tylko propagandowymi i PR-owskimi;
- priorytety osobiste: wysokie profesjonalne kompetencje, znaczące dokonania, rozwój zawodowy; osobistej satysfakcji szuka się także w pracy zawodowej;
- szacunek dla profesjonalizmu i rzeczywistych dokonań;
- kierownictwo i pracownicy wspólnie poszukują najlepszych sposobów realizacji zadań, uwzględniając priorytety;
- realny szacunek dla realnych kompetencji i znaczących dokonań – bardziej niż dla służbowej hierarchii;
- samodzielność i odpowiedzialność jest ambicją jeśli nie wszystkich, to większości pracowników;
- dążenie do (od)budowania etosu pracy urzędnika.

Źródło: Opracowanie własne z uwzględnieniem A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999 r., s. 17–28.

Co motywuje urzędników

Charakterystyka motywatorów pozapłacowych przysparza więcej problemów niż tych związanych z płacą. Ze względu na to, że część stosowanych rozwiązań jest bez problemu identyfikowana, z istnienia innych nie zdajemy sobie nawet sprawy, a często działają one podprogowo. Tymczasem, jeżeli za motywatory uzna się wszystkie czynniki motywujące pracownika do efektywnej pracy, większego zaangażowania, podejmowania odpowiedzialności, rozwoju zawodowego, aktualizacji wiedzy, emocjonalnego przywiązania czy modyfikacji postaw, to w zasadzie jest nimi wszystko, nad czym organizacja ma kontrolę, a poszczególne rozwiązania wewnętrzne w tym zakresie stanowią celowy, świadomy system lub podsystem. Oprócz powszechnie uznawanych pozapłacowych środków motywacyjnego oddziaływania, takich jak: służbowy telefon, samochód czy laptop, samodzielne biuro, możliwość dysponowania funduszem reprezentacyjnym, wyjazdy integracyjne, atrakcyjne podróże służbowe czy indywidualna opieka medyczna, istnieje nieskończenie wiele czynników mogących motywować pracowników i właściwie trudno w organizacji znaleźć elementy całkowicie neutralne pod względem motywacyjnym. Stąd też nie do końca zdajemy sobie nawet sprawę z tego, dlaczego w jednych miejscach pracuje nam się bardzo dobrze, mimo że nie osiągamy z tego tytułu imponującej gratyfikacji płacowej, a w innych – wręcz przeciwnie.

Z badań przeprowadzonych na terenie urzędów miast na prawach powiatu wynika, że dla urzędników najważniejszym motywatorem jest dobra atmosfera w pracy. Z kolei do czynników, które w najbardziej ograniczony sposób odpowiadają oczekiwaniom pracowników należą m.in. nagrody rzeczowe oraz uznanie w postaci otrzymywanych od kierownictwa urzędu dyplomów, podziękowań na piśmie czy publicznych wyróżnień (tabela 2). Dla porównania: w hierarchii oczekiwań pracowników ważność wynagradzania płacowego oceniono średnio na 5,93 (dopiero siódma pozycja).

Stopień zaspokajania w urzędach indywidualnych potrzeb pracowników w opinii respondentów jest bardzo zróżnicowany. Najwyższe średnie uzyskują: godzenie pracy zawodowej z życiem osobistym, relacje z klientami, a także relacje z bezpośrednim kierownikiem i współpracownikami. W zakresie stopnia zaspokajania potrzeb, wśród najwyżej ocenionych znalazły się sytuacje stosunkowo mało zależne od oddziaływania zarządczego – raczej od samego pracownika i oddziaływania współpracowników. Dostatecznie wysoko oceniany jest stopień zaspokajania oczekiwań związanych z: profesjonalizmem środowiska zawodowego (średnia – 5,26), warunkami pracy i bhp (średnia – 5,26) i szacunkiem ze strony współpracowników (średnia – 5,20), jak również optymalnym obciążeniem pracą (5,19), szacunkiem ze strony kierownictwa (średnia – 5,11) i poczuciem wartości i spełnienia w pracy (5,02). Najslabiej, w opinii ankietowanych, zaspokajane są: wyróżnienia nagrodami rzeczowymi (średnia – 1,93), stwarzanie możliwości współdecydowania o sprawach ważnych dla urzędu (średnia – 3,28), wyróżnienia niematerialne (średnia – 3,30) oraz awanse (średnia – 3,34).

Ocena poziomu motywowania urzędników w polskich jednostkach administracji samorządowej nie jest jednoznaczna. Część z nich, w szczególności większe urzędy, osiągnęła już pewien poziom – dowodzą tego m.in. wdrożone standardy i funkcjonujące systemy. Jednak można przypuszczać, że w większości mniejszych urzędów stosunkowo rzadko wykorzystuje się zasady, procedury i narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi, co rodzi problemy z „przejrzystością” ich funkcjonowania. W wielu jednostkach administracji nadal dominuje podejście zorientowane na administrowanie kadrami, a nie zarządzanie nimi. Brakuje też systemowych rozwiązań w zakresie polityki kadrowej, mało jest dobrych praktyk w zakresie motywowania pozapłacowego. Urzędy, które decydują się wdrożyć określone motywatory, często stosują je nieregularnie. Ponadto, praktyki stosowane w tego typu organizacjach cechuje relatywnie niski poziom standaryzacji, co z kolei utrudnia zarówno wymianę doświadczeń, jak i ocenę efektywności funkcjono-

wania poszczególnych rozwiązań. Zamiast systemu zarządzania zasobami ludzkimi obserwuje się doraźne reagowanie na pojawiające się potrzeby. Często wskazuje się również na nieprzejrzyste mechanizmy naboru, oceniania i wynagradzania pracowników. Sformalizowane systemy ocen i awansowania pracowników są stosowane w polskiej administracji raczej rzadko lub źle merytorycznie. Mało upowszechnione jest również prowadzenie

polityki rozwoju zasobów ludzkich (np. często nie prowadzi się analiz potrzeb szkoleniowych, nie opracowuje się okresowych planów szkoleń, nie prowadzi się oceny szkoleń). Tymczasem, w przypadku większości krajów zachodnich, na pracownikach ciąży obowiązek podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych, a na urzędzie obowiązek tworzenia warunków umożliwiających takie działanie.

Tabela 2. Ważność indywidualnych oczekiwań pracowników.

Skala odpowiedzi: od 1 – „nieważne” do 7 – „najważniejsze”	Średnia
Dobra atmosfera w pracy	6,25
Sprawiedliwa ocena pracy, przejrzysty system ocen	6,16
Stabilność zatrudnienia, pewność pracy	6,09
Autentyczny szacunek kierownictwa	6,03
Dobre relacje z bezpośrednim kierownikiem	5,98
Autentyczny szacunek współpracowników (w tym podległych)	5,95
Sprawna komunikacja: kierownictwo–pracownicy	5,91
Dobre relacje z urzędnikami /współpracownikami	5,87
Jakość funkcjonowania urzędu	5,85
Praca, która daje poczucie wartości, spełnienia	5,83
Godzenie pracy zawodowej z życiem osobistym	5,75
Współpraca w grupie	5,75
Profesjonalizm współpracowników	5,75
Możliwość rozwoju osobistego	5,70
Możliwość rozwoju zawodowego – podnoszenie kwalifikacji poprzez szkolenia, kursy, studia itp.	5,67
Zmniejszenie zakresu obowiązków – odciążenie od nadmiaru pracy	5,65
Motywujaące kultura i klimat organizacyjny	5,65
Dobry kontakt z klientami-obywatelami	5,61
Etyczne zarządzanie w urzędzie/etyczne zachowania kierownictwa	5,54
Poczucie bycia potrzebnym dla urzędu	5,41
Komfort pracy (np. nowoczesne wyposażenie i sprzęt)	5,29
Bezpieczeństwo w pracy, w tym warunki bhp	5,27
Prestiż firmy, w której się pracuje	5,27
Autonomia i niezależność w podejmowaniu decyzji, zakres swobody przy wykonywaniu zadań	5,24
Wiedza o tym, co się dzieje w urzędzie (np. plany na przyszłość, zmiany organizacyjne)	5,22
Awans lub perspektywa awansu	5,15
Informacja o efektach pracy (bez względu na to czy pozytywna, czy negatywna)	5,11
Praca w zespołach problemowych, projektowych, zadaniowych – pobudzających kreatywność	4,97
Pozycja w hierarchii organizacyjnej	4,70
Możliwość odbycia bezpośredniej rozmowy z przedstawicielami naczelnego kierownictwa (prezydent, zastępca, sekretarz, skarbnik)	4,69
Możliwość współdecydowania o sprawach ważnych dla urzędu i gminy	4,62
Uznanie typu: pochwała od kierownictwa, dyplom, podziękowanie na piśmie, publiczne wyróżnienie itp.	4,57
Integracja poprzez pikniki, spotkania firmowe, uroczystości, wycieczki firmowe itp.	4,07
Otrzymanie nagrody rzeczowej (np. pamiątkowy zegarek lub statuetka z dedykacją, sprzęt AGD itp.)	2,93

Źródło: Badania własne przeprowadzone w 39 polskich urzędach miast na prawach powiatu.

Przypis

¹P.F. Drucker, Zarządzanie w XXI wieku, Muza, Warszawa 2000 r., s. 141.

Recenzję książki P. Lenika „Motywatory pozapłacowe, czyli droga do nowej jakości pracowników. Przedsiębiorstwa i administracja publiczna”, Difin, Warszawa 2012 r., zamieszczamy w dziale „Warto przeczytać”.

← powrót

Dlaczego w administracji publicznej dodatkowe pieniądze najczęściej demotywują?



Radosław Hancewicz

Prawnik, dziennikarz, PR-owiec, trener. Przeprowadził ponad 2200 godz. szkoleń dla administracji publicznej. 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”.

Specjalista z zakresu opisów i wartościowania stanowisk pracy oraz ocen okresowych w służbie cywilnej. Obecnie prowadzi szkolenia także w zakresie „Budowy programu zarządzania zasobami ludzkimi w instytucjach publicznych”.

Wśród pięciu podstawowych funkcji kierowniczych umiejętność motywowania uważam za najważniejszą. Jeśli osoba pełniąca funkcje kierownicze nie potrafi motywować, to albo wszystko robi sama, albo zadania są przez jej podwładnych wykonywane wolniej i gorzej niż mogłyby być. Niestety, w administracji publicznej zbyt często słyszy się pytanie: „Jak mam motywować, skoro nie mam dodatkowych pieniędzy?”. To pytanie może świadczyć o niewiedzy czym jest proces motywowania.

O ile o sukcesie szeregowych pracowników decyduje przede wszystkim ich wiedza merytoryczna, to w przypadku kierowników, których głównym zadaniem jest jak najbardziej efektywne zarządzanie podwładnymi, motywowanie to główna kompetencja, bez której nie da się osiągnąć sukcesu i maksymalizować efektów. Nie wystarczy mieć świetnych fachowców, bo jeśli brakuje im motywacji, a ich przełożony nie potrafi jej wzbudzić, to są mało

produktywni. Z kolei, kierownik, który ma słabszych pracowników, ale więcej zdolności w zakresie motywowania, ma szansę na dużo lepsze efekty. Zaryzykowałbym nawet stwierdzenie, że umiejętność motywowania jest istotą pracy szefa. I dlatego tak przykro jest słyszeć wspomniane wcześniej pytanie, które najczęściej połączone jest z kolejnym, zadany w tonie ironicznym: „Rozumiem, że mam motywować bez środków finansowych, tzn. poklepać po ramieniu i wydrukować dyplom z podziękowaniem, a wtedy ludzie będą zmotywowani?”. Tymczasem oba te pytania są papierkiem lakmusem, który pozwala ujawnić tych, którym przydałaby się głębsza refleksja nad pojęciem motywacji. Mam nadzieję, że niniejszy artykuł będzie w tym pomocny.

Tak wiele można zrobić bez pieniędzy

Sprowadzenie kwestii motywacji jedynie do pieniędzy jest dowodem na złe rozumienie samego pojęcia, bo odpowiedzią na takie pytanie może być pytanie inne: „Czy po ostatniej nagrodzie kwartalnej przyszedłeś do pracy i wykazywałeś przez dłuższy czas większe zaangażowanie w nią oraz uzyskiwałeś lepsze efekty?”. Kiedy zadaję to pytanie na szkoleniach, prawie zawsze na sali zalega cisza. Dzieje się tak dlatego, że motywowanie to nie jest po prostu dawanie pieniędzy. Motywowanie to stosowanie bodźców (motywatorów) o bardzo zróżnicowanym charakterze, które powodują, że motywowany pracownik wykazuje stale lub chociaż bezpośrednio po ich zastosowaniu wzmocniony wysiłek w pracy i uzyskuje dzięki temu lepsze efekty. W instytucjach publicznych taki proces występuje rzadko, a jeszcze rzadziej jest związany z dodatkowymi pieniędzmi. Dodatkowe pieniądze w administracji publicznej przecież bywają, chociażby przy okazji nagród kwartalnych lub półrocznych. Problem polega na tym, że w przeważającej większości instytucji publicznych sposób dzielenia i dawania dodatkowych pieniędzy demotywuje, a przy okazji mało którzy kierownicy uświadamiają

sobie, że nieumiejętne danie pieniędzy jest jednym z głównych demotyatorów.

Co nas demotyduje?

W mojej ocenie to właśnie demotyatory są tym pojęciem, od którego należy zacząć przemyślenia związane z motywowaniem. Żaden kierownik nie będzie skuteczny w motywowaniu, dopóki nie zrozumie, że pierwszym krokiem i podstawowym narzędziem motywowania jest usunięcie jak największej liczby demotyatorów, które dzisiaj negatywnie oddziałują na pracowników. Podczas szkoleń, które prowadzę, bardzo często pytam uczestników, którymi są urzędnicy różnego szczebla, o to, co ich demotyuje, czyli sprawia, że „chce im się mniej niż mogłoby się chcieć, gdyby te czynniki nie wystąpiły”. Poniższe, wskazywane przez nich demotyatory uszeregowane zostały od najczęściej wymienianych:

- brak pozytywnej informacji zwrotnej, brak docenienia, brak pochwał, tylko krytyka;
- brak obiektywizmu szefa, nierówny podział zadań, niesprawiedliwy podział nagród, faworyzowanie, nierówność pracowników;
- brak zaufania;
- zła organizacja pracy, w tym niejasny zakres obowiązków;
- brak decyzyjności, wstrzymywanie spraw;
- zła atmosfera w pracy;
- brak przepływu informacji lub brak komunikacji;
- brak dostępności szefa;
- „kradzież sukcesów”;
- ograniczanie inicjatywy;
- „dzielenie włosa na czworo”;
- zachowania szefa choleryka, agresja;
- brak celu działań i nieukazywanie celu wprowadzanych zmian;
- brak konsekwencji, ciągłe zmiany decyzji;
- brak warunków i zasobów;
- brak otwartości, lekceważenie pomysłów pracowników;
- ograniczanie, brak samodzielności;
- brak partnerstwa;
- brak systemu motywacyjnego lub niewłaściwy (niejasny, sprzeczny, niedopasowany do potrzeb) system motywacyjny;
- brak wsparcia;
- ciągłe zmiany organizacyjne;
- kumoterstwo;
- argumentacja „nie, bo nie”;
- wymagania nieadekwatne do możliwości, zbyt niskie lub zbyt wysokie; zadania poniżej kompetencji, źle dobrane zadania;
- niekompetencja szefa;
- niekonstruktywna krytyka;
- niskie zarobki;
- presja czasu;
- rutyna;
- brak zainteresowania i zaangażowania szefa;
- złośliwość, czepianie się dla zasady;

- zły nadzór, zbyt słaba lub nadmierna kontrola;
- bagatelizowanie problemów;
- brak kultury osobistej, brak szacunku do ludzi;
- brak możliwości awansu;
- naciski;
- podważanie decyzji pracownika przez jego szefa;
- postawa kolegów.

Proszę zwrócić uwagę, jak wiele wymienionych wyżej demotyatorów wynika z postaw, zachowań czy sposobu działania bezpośredniego przełożonego. W zestawieniu pojawia się wiele elementów związanych z brakiem szacunku do ludzi, brakiem lub słabą z nimi komunikacją albo złą organizacją pracy.

To właśnie tu należy szukać pierwszych narzędzi motywowania, bo skoro wymienione na liście czynniki demotyują, to – zgodnie z zasadami logicznego rozumowania – ich likwidacja poprzez zmianę postaw i zachowań kierownika zwiększa motywację pracowników. Walka z demotyatorami to w mojej ocenie podstawowe narzędzie motywowania pracowników, które ma tę zaletę, że może być zastosowane bez dodatkowych pieniędzy. Zresztą jest ono podstawą także w sytuacji, kiedy pieniądze bywają, bo przecież rozdanie pieniędzy zdemotywowanym pracownikom niczego w zakresie ich zaangażowania nie zmieni. Cóż bowiem z tego, że ktoś ma pieniądze do podzielenia między pracowników, jeśli na co dzień blokuje informacje, nie ma do ludzi zaufania i cechuje go brak kultury osobistej? Pracownicy dostaną pieniądze i uznają, że są one należną im rekompensatą za „ciężkie warunki pracy”. Żeby system nagród (zachęt) zaczął przynosić skutki, najpierw musimy osiągnąć stosunkowo niski poziom demotyacji. Dlatego motywowanie swoich pracowników zacznij od likwidowania sytuacji wymienionych na powyższej liście. Dopiero potem myśl o narzędziach zachęty, wśród których mogą być także pieniądze.

Demotyacyjna siła pieniędzy

Drugim krokiem jest poznanie zasad prawidłowego motywowania pieniężnego. Każdy pracownik chętnie przyjmie podwyżkę lub nagrodę, bo kto nie chciałby otrzymać pieniędzy. W administracji możliwości motywowania przy użyciu dodatkowych środków są jednak bardzo ograniczone lub w wielu miejscach przez długi czas niedostępne. Z pewnością jest to problem, niemniej jeszcze większym problemem jawi mi się sytuacja, w której pieniądze, jeśli już się pojawiają, służą nie do motywowania, ale raczej do dalszego demotyowania pracowników. Bo pieniądze nie zawsze motywują, wbrew temu co myśli wielu szefów. Pieniądze, żeby motywowały, muszą być dawane w odpowiedni sposób. Czy gdyby Państwo dostali dziś na każdego swojego pracownika po 500 zł podwyżki, którą następnie przyznaliby im Państwo w tej wysokości, to czy po otrzymaniu takiej podwyżki ci ludzie długo pracowaliby z większym zaangażowaniem niż dotychczas? Najczęstszą odpowiedzią, którą słyszę na tak zadane pytanie, jest odpowiedź przecząca. A przecież w procesie

motywowania chodzi właśnie o to, żeby pracownik przez jakiś czas po otrzymaniu bodźca motywacyjnego bardziej się starał i uzyskiwał lepsze efekty. Czyli coś tu nie gra.

Niektórzy podnoszą, że to dlatego, że pieniądze pojawiają się rzadko. Uważają, że idealnie byłoby stworzyć coś na kształt taryfikatora, w którym za dodatkową aktywność i lepsze wyniki byłyby konkretne, z góry określone bonusy. Ale czy nagradzając za każde zadanie dodatkowymi pieniędzmi, doprowadzilibyśmy do sytuacji, w której każde kolejne zadanie ci ludzie robią coraz lepiej? Wątpię. Urząd to nie hurtownia cukierków, gdzie za sprzedaną ich tonę można dać 10 proc. prowizji, a za dwie tony 15 proc. Czy przypadkiem, w sytuacji stworzenia takiego taryfikatora, nie wystąpiłaby sytuacja, w której ludzie przyzwyczailiby się, że dostają dodatkowe pieniądze tylko za dodatkowe zadania i nie zaczęliby wyrywać ich sobie z rąk? Czy gdyby pieniędzy raptem zabrakło, nie stwierdziliby, że nie wykonają tego zadania, bo nie będą pracować za darmo? Uważam, że tak by właśnie było i dlatego to nie byłby system motywacyjny, a system transakcyjny, oparty na zasadzie „jak są dodatkowe pieniądze, to pracujemy, a jak ich nie ma, to nie pracujemy”.

Sześć zasad prawidłowego motywowania pieniężnego

Motywowanie jest czymś innym niż płacenie za podjęcie kolejnych wysiłków czy przekonywanie pieniędzmi do tego. Pieniądze są jedynie narzędziem, które można wykorzystać w motywowaniu. Tymczasem mało kto zna sześć podstawowych zasad prawidłowego motywowania pieniężnego. Dopiero ich łączne zastosowanie stwarza szansę, że pieniądze zmotywują.

1. Zasada ograniczonej dostępności. Pieniądze, żeby motywowały, muszą być tylko dla wybranych, i to oczywiście dla tych wybranych, którzy na nie zasłużyli według jakichś obiektywnych kryteriów. Nie może być tak, że ludzie wychodzą z założenia, że premia czy nagroda należy się każdemu, bo przecież „każdy dobrze pracował”. Pragnę przypomnieć, że za „dobrą pracę” należy się wynagrodzenie zasadnicze, a nagrody albo podwyżki powinny być dla tych, którzy zrobili coś więcej. Kiedy pieniądze są przyznawane wszystkim, przestają pełnić rolę narzędzia motywacyjnego, a stają się czymś, co pracownik traktuje jako „należny mu bez dodatkowego wysiłku dodatek do wynagrodzenia”. I nie zgodzę się z tymi, którzy w tym miejscu powiedzą, że ich pracownicy mają rutynową pracę i nie są w stanie zrobić „czegoś więcej”. Są, tylko trzeba umieć wyznaczyć im cele inne niż przychodzenie do pracy i „wykonywanie zadań zgodnie z ustawą najlepiej jak potrafią”. Ale to już temat na oddzielny tekst.

2. Zasada zróżnicowania. Kierownicy muszą sobie także uświadomić, że nie mniej demotywującym sposobem postępowania kierownika jest dzielenie nagród równo pomiędzy wszystkich pracowników. Wielu kierowników uważa, że jeśli wszyscy dostaną po równo, to nikt się nie obrazi. Takie myślenie jest wygodne, ale — niestety — bardzo złudne. Przy równym podziale ci, którzy nie zasłużyli na nagrodę, otrzymują komunikat, że nie muszą się starać, skoro do tej pory się nie starali, a dodatkowe pieniądze i tak otrzymali. Z kolei pracownicy, którzy zasługują na wyróżnienie, otrzymują komunikat, że nie ma sensu się starać, skoro za dodatkowe starania nie ma niczego, co by wyróżniało. W następnym okresie duża ich część będzie automatycznie dążyć do zachowań charakterystycznych dla pierwszej omówionej grupy. A nie o to nam chyba chodzi?

3. Zasada wartości oczekiwanej. Do tego dochodzi jeszcze kwestia wysokości nagród. Jeśli chcesz dać dodatkowe pieniądze wszystkim, to może się okazać, że po podziale puli, którą posiadasz, na każdego pracownika przypadnie po 200 zł. Taka kwota nie zmotywuje nikogo, ale 4000 złotych tylko dla tych, którzy naprawdę zasłużyli, daje szansę na motywację.

4. Zasada skonkretyzowania motywu. Ponadto pieniądze przyznawane pracownikom w formie nagród nie powinny być dawane bez wskazania, za co konkretnie pracownik je otrzymał. Nagroda „za dobrą pracę” nie pozwoli pracownikowi dostrzec związku pomiędzy otrzymanymi pieniędzmi a jego konkretnym wysiłkiem przy określonym, dobrze wykonanym zadaniu. Dopiero możliwość skojarzenia nagrody z konkretnym wysiłkiem może wywołać odpowiedni odruch motywacyjny w przyszłości. A przecież konkretnych powodów przyznania dodatkowych pieniędzy może być niezliczenie wiele. Nagroda może być np. za obniżenie odsetka uchylonych decyzji wydanych przez danego pracownika w ostatnim kwartale, sprawne pokierowanie pracami nad wdrożeniem nowego oprogramowania wchodzącego do urzędu, profesjonalne zwartościowanie stanowisk pracy podczas akcji ich aktualizacji, dobre przygotowanie i profesjonalne przeprowadzenie szkolenia wewnętrznego itd.

5. Zasada prawidłowego okresu. Pamiętać jednak trzeba, że przyznawane podwyżki, nagrody czy premie nie mogą być uzależniane od stażu pracy pracowników, a jedynie od wyników i oceny ich starań w ostatnim okresie. Problemem często spotykanym w wielu urzędach jest nagradzanie za staż. Zjawisko to, polegające na przyznaniu najwyższych podwyżek lub nagród pracownikom „najbardziej zasłużonym przez lata” i często z najdłuższym stażem, choć dziś nie osiągają już imponujących efektów, jest kolejnym znakomitym demotywatorem. Za staż jest przecież dodatek stażowy. Nagroda powinna być za efekty. Pracownicy młodzi stażem, którzy się starają, zostają sprowadzeni na ziemię i otrzymują komunikat, że w tej instytucji, żeby dobrze zarabiać, trzeba swoje odsiedzieć i żadne dodatkowe starania

niczego tu nie zmieniają. Po jakimś czasie motywacja tych „świeżych” maleje i osiąga „średnią urzędową”, która zazwyczaj nie jest imponująca. Problemy z wy tłumaczeniem racjonalności przyznanych podwyżek, czyli takich, które dokonywane są w oparciu o analizę efektów pracy, mają zawsze ci kierownicy, którzy nie dokonują podsumowania i rozliczenia pracy z jednoczesnym porównywaniem efektów osiągniętych przez poszczególnych pracowników.

6. Zasada szybkości. ostatni ważny element. Pieniądze, żeby motywowały, muszą być dane w bliskiej odległości czasu od zdarzeń, za które są dawane. Nagroda za jakieś zadanie przyznana po roku od jego ukończenia nie ma już żadnego znaczenia motywacyjnego, chociaż oczywiście pracownik z chęcią przyjmie dodatkowe pieniądze. Z powodu upływu czasu nie będzie ich jednak wiązał z tym zdarzeniem i nie przetworzy tego na bodziec motywujący w przyszłości. Oczywiście opisana tu zasada jest trudna do zastosowania w instytucjach publicznych, gdzie pieniądze pojawiają się nie bezpośrednio po dobrze wykonanych projektach czy zadaniach, ale czasem w najmniej oczekiwanych momentach. Może się więc zdarzyć, że nagroda za pierwszy kwartał dla konkretnego pracownika wyniosła tylko 500 złotych, choć miał duże osiągnięcia, ale akurat takimi środkami dysponował urząd. Z kolei nagroda za czwarty kwartał wyniosła 2000 złotych, a pracownik w tym czasie nie wykazał się niczym nadzwyczajnym. To oczywiście nasza codzienność, daleka od zasady, o której piszę. Warto jednak pamiętać, że tam, gdzie się da, dajmy pieniądze jak najszybciej po zaistnieniu zdarzenia, za które są nagrodą.

Złamanie powyższych zasad przy podziale środków finansowych jest zaplanowaną stratą szansy na wykorzystanie ich w celu motywowania pracowników. Problem z przełamaniem złych nawyków w zakresie motywowania pieniężnego to często funkcjonujące od lat przyzwyczajenie powiązane z oporem samych pracowników, którzy nie chcą różnicowania. To także mentalność samych bezpośrednich przełożonych, którzy wolą tych zasad nie przestrzegać, bo ich wdrożenie z pewnością jest wysiłkiem. Trzeba mieć w sobie chęć dobrego zarządzania, ale także odwagę kierowniczą, która sprawi, że kierownik nie będzie się bał zastosować tych zasad i wytłumaczy swoje motywy pracownikom, którzy dodatkowych pieniędzy nie otrzymali. Wreszcie problemem jest często sam kierownik jednostki, który inicjatywę kierowników średniego szczebla w zakresie stosowania powyższych zasad po prostu zabija, żeby nie mieć problemów. Nie zdaje on sobie często sprawy, że „dając wszystkim po równo”, pozbywa się być może jednych kłopotów, ale tworzy inne.

To Ty tworzysz „kulturę narzędzi motywacyjnych”

Demotywatory i walka z nimi oraz prawidłowe motywowanie pieniężne to dwa pierwsze kroki, o których musi pamiętać szef, który chce zwiększać zaangażowanie swoich pracowników w wykonywane

zadania. Pierwsze, ale nie ostatnie, ponieważ jest jeszcze całe spektrum spraw, o których należy pamiętać. Ich krótki przegląd poniżej.

Nikogo nie zmotywujesz, jeśli sam nie masz motywacji. Ty musisz być siłą napędową i zarażać optymizmem (nie mylić z bezkrytycznym entuzjazmem), a przynajmniej pozytywnym nastawieniem do otaczającej rzeczywistości. Od przykładu, jaki dajesz, zależy to, co będzie się działo z pracownikami. Jeśli nie jesteś w stanie być „motywacyjnym przykładem”, to przynajmniej miej świadomość, że jest to jedna z głównych przyczyn tego, dlaczego nikt w Twojej komórce zmotywowany nie jest. Wielu kierowników bowiem zadziwia wykazując zniechęcenie i oczekując wysokiego poziomu motywacji od swoich podwładnych.

Nie narzekaj. Uświadom sobie, że to Ty budujesz „kulturę narzędzi motywacyjnych”. Jeżeli sam ciągle mówisz tylko o pieniądzach i narzekasz na ich brak, to Twoi pracownicy świetnie odnajdą się w takiej „atmosferze narzekania” i będą chcieli tylko pieniędzy. Jeśli będziesz w kółko narzekał, że wszyscy za mało zarabiacie w stosunku do tego, czego się od Was wymaga, to możesz być pewien, że takie myślenie będzie dominowało także w głowach Twoich podwładnych. Jeśli zaś innym elementem, związanym z motywacją, nadasz odpowiedni charakter i powagę, to ludzie zaczną dostrzegać te inne bodźce i zaczną je do siebie dopuszczać, a z czasem ich potrzebować i je doceniać. Będą je doceniać nie „zamiast pieniędzy”, ale „oprócz pieniędzy”, jako ważne bodźce wpływające na motywację.

Nie deprecjonuj poleceń. Komunikuj fakty, a nie emocje. Wielu kierowników w instytucjach publicznych to mistrzowie w demotywowaniu podczas zlecania zadań. Dotyczy to głównie sytuacji, kiedy kierownik dostał zadanie od swojego przełożonego i uważa je za głupie lub niepotrzebne. Zazwyczaj przekłada się to na takie zakomunikowanie zadania swoim podwładnym, w którym przeważa narzekanie i wskazywanie słabych punktów nowego projektu. „Słuchajcie. Znowu dostaliśmy jakieś głupie zadanie, które jest czystą papierologią, i które nic nikomu nie przyniesie. Oni chyba myślą, że my tu nie mamy co robić” albo: „Dlaczego znowu nam wcisnęli takie bezsensowne rzeczy do wykonania. Przecież mógł to robić ktoś inny, bo my i tak jesteśmy strasznie obłożeni” — to w przybliżeniu częste sposoby komunikowania swoim podwładnym nowych zadań czy obowiązków. I zaraz po takich zdaniach pada pytanie: „To kto się tym zajmie?” albo stwierdzenie: „Krzysztof, chcę, żebyś ty zajął się tymi sprawami”. A potem jest zdziwienie, że ktoś się nie przykłada i nie ma motywacji. Czego się spodziewamy, jeśli od razu zaczynamy od narzekania na bezsensowność zadania? Dla kogoś, kto je dostanie, to wręcz kara i poniżenie przy kolegach. Komunikując w powyższy sposób, dajemy od razu pracownikom do zrozumienia, że dopuszczamy realizację tego zadania na najniższym akceptowalnym poziomie, i że pracownik ma prawo na nie narzekać tak, jak my. Taką postawą nie zbuduje się ani motywacji, ani zaangażowania.

zowania. I nie chcę przy tym powiedzieć, że mamy tryskać entuzjazmem w stosunku do zadania, które naprawdę może być bez sensu. Ale przecież i tak będziemy musieli je wykonać, więc czy takie postępowanie nie jest strzałem we własną stopę? Granicą, której nie można przekraczać, jest neutralne nastawienie do zadania i zakomunikowanie jedynie faktów, a powstrzymanie się od komunikowania emocji.

Przy okazji kierownik, który chce mieć szanse na lepsze efekty, powinien rozumieć, że wspólne dochodzenie do decyzji w zespole zazwyczaj motywuje podwładnych, ponieważ później dużo chętniej wykonują oni zadania, które razem planowali. To niby niuans, ale takich niuansów jest zbyt wiele, żeby można je było lekceważyć, ponieważ dodane do siebie, w sposób zauważalny decydują o poziomie motywacji poszczególnych podwładnych.

Dobieraj narzędzia motywacyjne do indywidualnych potrzeb pracownika. Jest wielu szefów, którzy uważają, że każdego należy motywować przy użyciu identycznych narzędzi, bo to się najlepiej sprawdza. Tymczasem, żeby skutecznie motywować, narzędzia, które stosujemy, muszą być indywidualnie dobierane do każdego pracownika. Dlatego w motywowaniu ludzi nigdy nie będzie skuteczny ten, kto w ogóle nie interesuje się swoimi podwładnymi, i nie wie, co jest dla nich ważne oraz na czym im zależy i czego pragną. W tym miejscu zaryzęcam, że ludzie nie potrzebują wyłącznie pieniędzy. Zastanów się, myśląc o swoich pracownikach, kto lubi być chwalony, kto lubi mieć poczucie, że robi coś ważnego, kto lubi mieć poczucie, że się rozwija, a kto lubi być wyróżniany spośród kolegów. Dzięki takiej świadomości będziesz wiedział, jak najpełniej zaspokajając potrzeby ludzi w ramach ich motywowania.

Pamiętaj jednak także, że potrzeby motywacyjne są dynamiczne i zmienne w czasie, co sprawia, że także ten aspekt należy uwzględniać przy doborze odpowiednich metod. Młodego pracownika, który nie ma jeszcze rodziny ani dzieci, może motywować wyjazd integracyjny, dodatkowe szkolenie albo możliwość zaangażowania się w nowy projekt. Pracownika, który ma małe dzieci, może zmotywować pójście mu na rękę i zezwolenie na wprowadzenie ruchomej godziny rozpoczęcia pracy. Pracownika z wieloletnim stażem może z kolei motywować stabilność pracy i jej przewidywalność, dlatego może nie warto „zapewniać mu wrażeń”, w kółko szukając mu bardziej adekwatnego miejsca pracy, jeśli sprawdza się na dotychczasowym. Musisz być w tym zakresie bardzo elastyczny.

Hierarchia potrzeb według Abrahama Masłowa

Niewiele osób zdaje sobie na co dzień sprawę, że niektórych mogą motywować np. trudniejsze niż dotychczas zadania. Żeby zrozumieć to zjawisko,

należy zapoznać się z teorią Abrahama Masłowa, który stwierdził, że ludzie są motywowani przez hierarchiczny układ pięciu potrzeb.

Potrzeby fizjologiczne. Zdaniem Masłowa na samym dole tej hierarchii są potrzeby fizjologiczne, tj. płace, dzięki którym człowiek może jeść i zapewnić sobie mieszkanie oraz zaspokoić podstawowe potrzeby życiowe. Jeśli te potrzeby nie są spełnione, pracownika nie zmotywują żadne narzędzia niematerialne typu pochwały czy inne dowody uznania.

Potrzeba bezpieczeństwa. Jeśli jednak ma on w minimalnym stopniu spełnione potrzeby fizjologiczne, uruchamia się drugi poziom potrzeb – potrzeba bezpieczeństwa, czyli poczucie pewności zatrudnienia, świadomość odprowadzania składek, które zapewniają opiekę medyczną czy emeryturę w przyszłości. Włączenie się tego drugiego poziomu potrzeb powoduje często, że pracownik zatrudniony „na czarno” za 3000 zł rezygnuje z tej pracy i przechodzi do pracy na umowę za 2300 zł. I jedna, i druga kwota pozwalają mu się utrzymać, ale przy umowie o pracę ma jeszcze zapewnione poczucie bezpieczeństwa (większe niż w pierwszym przypadku).

Potrzeba przynależności. Kiedy potrzeby bezpieczeństwa są realizowane, pracownik zaczyna dostrzegać potrzebę przynależności, która w pracy przybiera formę potrzeby akceptacji ze strony kolegów. Na osobę, która jest na tym poziomie, będzie już miał wpływ wspólny wyjazd integracyjny czy wspólne wyjście po pracy. Pozwoli mu to poczuć się częścią grupy, do której chce należeć.

Potrzeba uznania. Jeszcze wyższe piętro potrzeb to potrzeba uznania. Na tym etapie człowiek zaczyna odczuwać potrzebę pozytywnego postrzegania go przez innych ludzi, jak i pozytywnego obrazu we własnych oczach. Na tym etapie pracownika będą motywować różne dowody potwierdzające jego osiągnięcia, tj. pochwały, dyplomy, tytuły służbowe i inne elementy będące symbolem uznania.

Potrzeba samorealizacji. Na samej górze tzw. piramidy Masłowa jest potrzeba samorealizacji, która obejmuje pragnienie realizacji własnych zamierzeń i planów, wykorzystania zdolności czy zrealizowania zainteresowań, i w zasadzie nie jest tu już ważne, co o pracowniku myślą inni, tylko na ile on czuje się spełniony.

Teoria Masłowa mówi, że trudno jest motywować człowieka narzędziami właściwymi dla wyższego piętra potrzeb, jeżeli człowiek nie ma poczucia zaspokajania swoich potrzeb z niższych pięter. W dodatku to, kto jest w danej chwili na którym piętrze potrzeb, zależy od jego indywidualnych warunków i cech. Ktoś, kto jest z tzw. bogatego domu i zawsze żył dostatnio, zarabiając 6000 złotych może twierdzić, że nie ma zaspokojonej potrzeby bezpieczeństwa, ponieważ nie wystarcza mu na paliwo do jego auta terenowego i na wyjścia ze znajomymi do modnych klubów. Taka osoba

będzie tkwić na drugim piętrze piramidy. Z kolei inna osoba, np. nowo zatrudniona pracownica, o której pisałem wyżej, zarabiając 2000 złotych, może z tej kwoty wygospodarować jeszcze oszczędności. Dla niej za to w tej chwili najważniejsza może być możliwość rozwijania się i budowania swojej pozycji zawodowej, co może czynić poprzez angażowanie się w coraz trudniejsze zadania. Taka osoba może już w tym momencie być na ostatnim, piątym piętrze piramidy Masłowa.

Co to wszystko oznacza w praktyce dla kierownika? Oczywiście nie to, że ten pracownik, który ma 6000 złotych, ale nadal jest mu mało, dostanie kolejną podwyżkę, a dziewczyna zarabiająca 2000 złotych dostanie kolejne trudne zadania. Pieniądze, jak już pisałem wyżej, powinny być dzielone zgodnie z zasługami i efektami pracy. Świadomość teorii potrzeb powinna jednak sprawić, że przestaniemy się w kółko powoływać na pieniądze jako jedyny możliwy motywator.

W administracji bardzo wielu ludzi, choć nie przyzna się do tego wprost, jest obecnie na poziomie czwartym i potrzebuje zewnętrznych dowodów uznania. Nie przyznają się do tego wprost (szybciej zrobią to w anonimowej ankiecie), żeby nie narazić się na kpiny ze strony kolegów. Niemodne jest dziś przyznanie, że liczy się coś jeszcze poza pieniędzmi. Na podanej wyżej liście demotywatorów na pierwszym miejscu znajduje się ten dotyczący braku pochwał, czy jakiegokolwiek informacji zwrotnej. Z czym jest on związany jak nie z potrzebą zaspokojenia swojej pozytywnej „próżności”, czyli potrzeby uznania?

Zresztą nie chcę przez to powiedzieć, że pracowników trzeba za wszystko chwalić. Brak rozliczania i negatywnej informacji zwrotnej połączonej ze wskazaniem elementów do poprawy także „usypia” zaangażowanie pracownika, u niektórych wywołuje niezadowolony, a u większości obniżenie motywacji.

Kierunki motywacji, pójście na rękę i rozstania

Kij i marchewka. Przy komunikowaniu negatywnych informacji zwrotnych trzeba pamiętać o kolejnej ważnej rzeczy. Następnym bowiem ważnym krokiem do zrozumienia mechanizmów motywacji jest poznanie dwóch najważniejszych kierunków motywacji, które w języku potocznym utożsamiane są z przysłowiowymi kijem i marchewką. Na każdego z nas w zakresie motywacji oddziałują dwie siły. Jedną siłą jest niczym kij, który wisi za naszymi plecami. Chcąc uciec przed tym kijem, staramy się pracować dobrze, żeby uniknąć nieprzyjemności z nim związanych. Pracownik mówi sobie: „Będę pracował dobrze, żeby nie mieli do mnie pretensji, żeby mnie źle nie ocenili. Nie chcę przecież stracić pracy i znaleźć się w trudnej sytuacji życiowej. Nie chcę też, żeby przenieśli mnie do jakiejś innej pracy”. Ten kierunek motywacji sprawia, że pracownik stara się do momentu osiągnięcia efektu, który gwarantuje mu uniknięcie negatywnych konsekwencji „kija”. Próby motywowania takiego

pracownika słowami: „Janku, staraj się bardziej, to będziesz uznawany za eksperta. Ludzie cię docenią i będziesz miał szansę na awans” zakończą się fiaskiem. W duchu taki pracownik często nas wyśmieje. Dla niego jest najważniejsze, że umknie przed „kijem”, a nagrody go zazwyczaj nie interesują.

Drugą siłą jest tzw. marchewka, którą pracownik z przewagą takiego nastawienia widzi przed swoimi oczami. Taki pracownik będzie lepiej pracował, żeby osiągnąć coś dla siebie miłego i przyjemnego: pochwałę, nagrodę, pewność, że utrzyma pracę, poczucie samorealizacji czy rozwoju, poczucie bezpieczeństwa itd. Próby motywowania takiego pracownika słowami: „Krzysztofie, twój ostatni raport jest słabszy niż poprzednie. Jeśli nie poprawisz jakości swojej pracy, będę się musiał zastanowić nad konsekwencjami i może nawet nad obniżeniem ci pensji” także zakończą się fiaskiem. Taki pracownik usztywni się jeszcze bardziej, bo powie sobie w duchu: „To ja daję z siebie wszystko, a tu mnie ktoś jeszcze będzie straszył! Niech sam sobie pracuje z większym zaangażowaniem”. W przypadku pracownika, który widzi „marchewkę”, dużo skuteczniejsza byłaby ta pierwsza wypowiedź, którą kierowaliśmy do człowieka motywowanego przez „kij”. Po zamianie komunikatów nasze szanse na zmotywowanie obu tych pracowników znacznie wzrastają. Dlatego trzeba w każdym odnaleźć dominujący kierunek motywacji (bo w każdym z nas występują oba, tylko któryś z nich jest na danym etapie życia dominujący) i odpowiednio dobierać komunikaty motywacyjne.

Dobro za dobro. Ponadto, ważnym bodźcem motywacyjnym opartym na regule wzajemności (polega na tym, że za dobro ludzie czują się zobowiązani odplącać dobrem) może być pójście pracownikom na rękę w sprawach, które są dla nich ważne. Może to być np. pozwolenie na dodatkowe zajęcia zarobkowe, namówienie pracownika oraz ułatwienie mu uzyskania mianowania w służbie cywilnej, udzielanie pracownikowi urlopu w czasie dla niego najbardziej korzystnym czy nawet pozwolenie na staranie się o lepszą posadę i udział w procedurze rekrutacyjnej. Takie „ludzkie podejście” często sprawia, że dobrzy specjaliści, którzy mogliby odejść do innych miejsc pracy, zostają tu, gdzie są, bo czują się dobrze i wolą to uczucie za niższe pieniądze niż niepewność w nowym miejscu pracy za wyższe wynagrodzenie. Postawa odwrotna, tzn. celowe utrudnianie pracownikom osiągania rzeczy, na których im zależy, to najlepsza droga do ich utraty. Nikt nie chce pracować ze złościwcem.

Patrząc z kolei w drugim kierunku, istotne jest także jak postępujesz z pracownikami, którzy cały czas się nie sprawdzają i – co więcej – nie wykazują nawet chęci poprawienia czegokolwiek w swojej pracy i prezentowanej postawie. Czy jesteś kierownikiem, który przez lata trzyma i usprawiedliwia słabych pracowników, czy nie boisz się trudnych, ale słusznych decyzji? W głowach wielu kierowników

w polskiej administracji silne jest jednak przekonanie, że zwolnienie pracownika to narzędzie, które jest do zastosowania jedynie w sektorze komercyjnym. Na taką postawę wpływ mają z pewnością strach przed sądem pracy, strach przed utratą etatu, który opuściłby zwolniony pracownik, czy po prostu strach przed podjęciem trudnej decyzji. Tu się znów pojawia temat odwagi kierowniczej oraz bieżącego, obiektywnego, ale bardzo szczegółowego oceniania pracowników. Kierownik rozumiejący proces motywacji ma świadomość, że w najbardziej uzasadnionych przypadkach pracy nieefektywnej, jeśli nie można już przenieść pracownika na bardziej odpowiednie dla niego stanowisko, zwolnienie go to konieczność. Ma to wpływ na motywację pracowników, których często demotywuje utrzymywanie „słabego ogniwa”, za które muszą wykonywać zadania i które za swoją postawę nie ponosi żadnej odpowiedzialności.

Podsumowując, chcę jeszcze raz podkreślić, że kierownik w instytucji publicznej ma wiele narzędzi, które może wykorzystać do motywowania pracowników. Wszystko zależy jednak od tego, czy chce to zrobić. Wierzę, że po powyższym tekście jeśli ktoś nie będzie chciał tego wysiłku podjąć, to przynajmniej winy za niskie zaangażowanie swoich podwładnych nie będzie zrzucał na „zły system”, bo takie słowa to albo ignorancja, albo czysta hipokryzja.

Książkę Radosława Hancewicza pt. „Kierownik w instytucji publicznej. Znajdź swój własny, skuteczny styl zarządzania” prezentujemy w dziale „Warto przeczytać”.

□

Sprawy dotyczące motywowania pracowników były także tematem rozmowy z dr. hab. Markiem Kosewskim „Wartości i godnościowe zarządzanie w administracji publicznej”, opublikowanej w specjalnym wydaniu „Przeglądu Służby Cywilnej” z listopada 2011 r., s. 22–25:
http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/psc_2011_wydanie_specjalne_nr1.pdf.

← powrót

V. Rozwój i szkolenia

Standardy w obszarze rozwoju i szkoleń określa się w celu wprowadzenia w urzędzie polityki rozwoju i szkoleń pracowników oraz w celu podwyższania jakości realizowanych w urzędzie zadań i budowania zaangażowania pracowników w pracę na rzecz urzędu.

1. Dyrektor generalny urzędu, w terminie 6 miesięcy od dnia wejścia w życie standardów, określi formułę oraz zasady opracowywania i realizacji indywidualnych programów rozwoju zawodowego w urzędzie, w którym nie zostało to dotychczas określone.
2. Dyrektor generalny urzędu, w terminie 1 roku od dnia wejścia w życie standardów, opracuje roczny plan szkoleń pracowników, odpowiadający potrzebom urzędu, z uwzględnieniem indywidualnych programów rozwoju zawodowego lub dostosuje, o ile jest taka konieczność, plan obowiązujący w urzędzie.
3. Roczny plan szkoleń pracowników, o którym mowa w ust. 2, będzie corocznie aktualizowany.
4. Zaleca się, aby dyrektor generalny urzędu określił zasady i wdrożył narzędzia zarządzania wiedzą w urzędzie mające na celu zapewnienie dzielenia się wiedzą między pracownikami, jak również lepszy dostęp do wiedzy będącej w posiadaniu pracowników urzędu.
5. Zaleca się, aby dyrektor generalny urzędu opracował zasady i narzędzia wspierające proces badania potrzeb rozwojowych i efektywność szkoleń w urzędzie.
6. Zaleca się korzystanie z różnorodnych form i narzędzi podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników, w szczególności:
 - 1) szkolenie;
 - 2) samodoskonalenie na przykład poprzez lekturę literatury, orzecznictwa;
 - 3) doskonalenie w działaniu na przykład poprzez udział w stażach, zespołach zadaniowych, wykonywanie analiz, ekspertyz, dodatkowych zadań, ustalanie zastępstw;
 - 4) uczenie się od innych na przykład poprzez instruktaż, mentoring, coaching, konsultacje, wizyty studyjne.
7. W celu zapewnienia wysokiej efektywności i standardów szkoleń, zaleca się:
 - 1) dopasowanie wielkości grupy do tematyki i formy szkolenia;
 - 2) dopasowanie poziomu szkolenia do poziomu wiedzy jego uczestników;
 - 3) zastosowanie *pre* i *post* testów, które dają możliwość weryfikowania przyrostu wiedzy, sprawdzenia czy szkolenie spełniło postawiony cel;
 - 4) zastosowanie ewaluacji szkoleń poprzez wypełnienie przez uczestników szkoleń ankiet indywidualnej oceny szkolenia lub przeprowadzenie indywidualnych rozmów z uczestnikami.
8. Zaleca się wprowadzenie systemu szkoleń wewnętrznych, w tym w szczególności:
 - 1) opracowanie, dla osób kierujących zespołami, wewnętrznych programów szkoleniowych i rozwojowych kształtujących wiedzę i umiejętności niezbędne do wykonywania obowiązków kierowniczych;
 - 2) opracowanie programu wdrożeniowego dla osób rozpoczynających kierowanie pracownikami (początkujących menedżerów).
9. Zaleca się wprowadzenie systemu szkoleń kaskadowych w urzędzie.
10. Zaleca się wdrożenie zasad organizowania naborów wewnętrznych w urzędzie.
11. Osoba kierująca pracownikami monitoruje rozwój zawodowy podległych pracowników.

„Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej”, s. 5–6.

Podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników służby cywilnej



Agnieszka Filak LL.M.

Prawnik, specjalista z zakresu prawa pracy i zarządzania zasobami ludzkimi. Związana z sektorem publicznym od 2003 r. – ze spółkami Skarbu Państwa oraz jednostkami sektora finansów publicznych.

Począwszy od lat osiemdziesiątych XX wieku stale obserwujemy wzrost zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania najcenniejszym zasobem i wyznacznikiem sukcesu organizacji, jakim są jej pracownicy. Wyrazem takiego podejścia jest coraz powszechniejsze nadawanie polityce personalnej organizacji wymiaru działania zaplanowanego i strategicznego. Jak zauważa jeden z najwybitniejszych specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi Michael Armstrong, „strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi to określenie zamiarów i planów związanych z rozwojem praktyki ZZL oraz integrowanie strategii ZL ze strategią przedsiębiorstwa i odwrotnie: strategii przedsiębiorstwa ze strategią ZL”¹.

Takie podejście wynika z kilku aspektów. Po pierwsze, otoczenie prawne, instytucjonalne i rynkowe organizacji podlega stałym zmianom. Po drugie, współczesność niesie wiele wyznań, które powodują konieczność pozostawania w gotowości do zaadaptowania zmian z korzyścią dla organizacji. Po trzecie, zmieniające się oczekiwania klientów oraz rozwój nowoczesnych technologii informatycznych powodują konieczność dokonywania głębokich przemian organizacyjnych. Zmiany te mogą obejmować redefinicję celów strategicznych, zmianę struktury organizacyjnej oraz kultury organizacyjnej.

W bogatej literaturze przedmiotu dominuje pogląd, że w warunkach rynkowych przetrwać mogą wyłącznie te firmy, które główny nacisk położą na rozwój posiadanych zasobów ludzkich.

Ludzie stanowią bowiem wyjątkowy kapitał organizacji. Kapitał ten wart jest szczególnych zabiegów i pielęgnacji, zaś inwestycja z pewnością przyniesie oczekiwany zysk. Można wręcz zaryzykować stwierdzenie, że rozwój kadr stanowi zasadniczą strategię dla istnienia i rozwoju organizacji. Rozwój pracowników powinien więc być podstawową wartością zarówno dla organizacji, jak i dla nich samych².

Kamil Mroczka

Kierownik Oddziału Zarządzania Kadrami Biura Kadr i Organizacji w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim w Warszawie, doktorant w Instytucie Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego.



Przywoływane powyżej stwierdzenia dotyczą głównie jednostek z sektora prywatnego. Tam bowiem zarządzanie zasobami ludzkimi od wielu lat stanowi bardzo ważny proces. W administracji publicznej uznanie istotnej roli zarządzania zasobami ludzkimi dopiero następuje, jednak podjęte przez prawodawcę – w tym przypadku Szefa Służby Cywilnej – starania, aby nadać zarządzaniu zasobami ludzkimi wymiar strategiczny, są warte docenienia. Wydane 30 maja bieżącego roku zarządzenie nr 3 Szefa Służby Cywilnej w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej stanowi pierwszy krok do budowy spójnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi w skali całej służby cywilnej.

Celem niniejszego artykułu jest omówienie wybranych aspektów zarządzania rozwojem zawodowym pracowników zatrudnionych w administracji rządowej, a konkretniej – w służbie cywilnej.

Planowanie

Punktem wyjścia dla procesu zarządzania rozwojem pracowników danego urzędu jest analiza bieżących zasobów i zaplanowanie działań w konkretnym okresie. Aby mówić o działaniu zaplanowanym w kontekście rozwoju, należy znaleźć odpowiedzi na następujące pytania:

- Kto ma być uczestnikiem szkolenia (lub innej formy podnoszenia kwalifikacji zawodowych)? Jakich doświadczeń mają uczestnicy? Jakich pełnią funkcje w organizacji? Czy uczestniczyli już w jakichś szkoleniach? Jaka ma być liczebność grupy?
- Dlaczego uczestnicy potrzebują tego szkolenia? Jaki jest związek pomiędzy treściami szkolenia a rolą uczestników w organizacji?
- Kiedy szkolenie ma się odbyć?
- Gdzie szkolenie ma się odbyć? Jakich zasobów potrzebujemy?

❑ Co jest celem szkolenia? Jakie są konkretne i mierzalne cele szkolenia z perspektywy pracownika, bezpośredniego przełożonego i kierownictwa urzędu? Jakie są potencjalne korzyści dla urzędu?

❑ Jakie są kolejne elementy szkolenia i jaki ma ono charakter (wykład, seminarium, gry i symulacje, warsztaty itd.).

Wszystkie szkolenia muszą mieć określoną, już na etapie planowania, metodę oceny ich efektywności, tzn. opis czynników, które muszą zaistnieć po szkoleniu, by uznać, że szkolenie było efektywne.

E-learning

E-learning to koncepcja tzw. zdalnego nauczania, opierającego się na wykorzystaniu różnych technik multimedialnych, np.:

- pokazów slajdów,
- filmów instruktażowych,
- aplikacji interaktywnych,
- materiałów audio.

Podstawą koncepcji jest umożliwienie osobie szkolonej zdobywania wiedzy w dogodnym dla niej czasie i miejscu, co przekłada się na lepszą samoorganizację, zaangażowanie w proces nauki, a finalnie – na lepsze wyniki i szybsze podnoszenie poziomu wiedzy. Co więcej, z uwagi na brak fizycznego kontaktu z nauczycielem (którego rola sprowadza się do przygotowania materiałów, cyklicznego sprawdzania postępów osób szkolonych czy też wymiany uwag poprzez „czaty” i fora dyskusyjne), nie ma konieczności organizowania sal ćwiczeniowych czy też angażowania specjalistów w celu całodniowego prowadzenia kursów³.

Realizując projekt szkoleń *e-learningowych* dla pracowników administracji rządowej, spotkaliśmy się z wieloma krytycznymi uwagami. Dotyczyły one głównie tego, że korzystając z metod *e-learningowych* traci się ważną część szkolenia, a mianowicie możliwość wymiany doświadczeń z innymi uczestnikami, czy rozmowy z trenerem, a więc znika element interakcyjności. Część argumentów jest niewątpliwie godna rozważenia. Jest pewien obszar szkoleń, np. szkolenia miękkie, które trudno realizować w formie zdalnej. Poza tym, nie przyjęto założenia, że wszystkie szkolenia mogą i powinny być realizowane w takiej formie. System szkoleń *e-learningowych* powinien stanowić uzupełnienie systemu szkoleń opartego na szkoleniach zewnętrznych i wewnętrznych.

Wydaje się jednak, że pewien zakres wiedzy podstawowej, takiej jak służba przygotowawcza, szkolenia z ochrony danych osobowych, bezpieczeństwa i higieny pracy, wewnętrzne szkolenia z procedur bezpieczeństwa i wiele, wiele innych, można przekazywać w formie *e-learningu*, co pozwala na obniżenie kosztów szkoleń oraz skrócenie czasu niezbędnego do ich przeprowadzenia.

Nieprzekonani mogą skorzystać z innej formy łączącej spotkania tradycyjne z metodą zdalną – elektroniczną. Formą tą są szkolenia *blended*

learning. Jest to nowoczesna metoda nauki, łącząca w sobie co najmniej dwie metody nauczania. Najczęściej wykorzystywana jest w połączeniu nauczania zdalnego z tradycyjnymi metodami nauczania.

Pracownik we wstępnej fazie szkolenia przyswajałby zdalnie określone treści, aby następnie móc przystąpić do szkolenia na określonym poziomie. Warunkować to można np. zaliczeniem egzaminu z określonej partii materiału. Podejście takie z pewnością przyczyni się do ograniczenia sytuacji uczestniczenia w szkoleniu przypadkowych osób lub problemu z różnym poziomem merytorycznym uczestników.

Szkolenia wewnętrzne i kaskadowe – rola trenerów wewnętrznych

Z perspektywy realizacji wielu szkoleń dla pracowników Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie oraz uczestnika szkoleń realizowanych przez podmioty zewnętrzne można stwierdzić, że rynek podmiotów zdolnych do realizacji efektywnych szkoleń na potrzeby administracji jest dość wąski. Wiele firm szkoleniowych utworzonych w ostatnich latach, zwłaszcza w okresie boomu szkoleniowego związanego z absorpcją środków z Europejskiego Funduszu Społecznego, nie posiada zasobów niezbędnych do realizacji profesjonalnych szkoleń. Poza tym, w wielu postępowaniach o udzielenie zamówienia publicznego decyduje przede wszystkim cena, a nie jakość. To powoduje niechęć pracowników do uczestniczenia w takich szkoleniach.

Abstrahując od powyższych krytycznych uwag, należy zwrócić uwagę na potencjał szkoleniowy, jaki posiada administracja. W Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim w Warszawie zdecydowaliśmy się na utworzenie grupy trenerów wewnętrznych. Z perspektywy czasu przyznać należy, że była to, z wielu powodów, decyzja słuszna.

Utworzenie grupy trenerów wewnętrznych umożliwiło bowiem realizację jednego z celów strategicznych Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, tj. przekształcanie urzędu w organizację „uczącą się”, czyli efektywnie wykorzystującą wszelkie możliwe zasoby wiedzy. Wdrożenie powyższego usprawnienia ma charakter długoterminowy, ponieważ trenerzy wewnętrzni będą prowadzić szkolenia cyklicznie w kolejnych latach. Dotychczasowe działania prowadzone w ramach tego projektu umożliwiły:

- szersze zaspokojenie potrzeb szkoleniowych pracowników urzędu,
- optymalizację budżetu szkoleniowego,
- wykorzystanie potencjału pracowników,
- zapewnienie większej dostępności szkoleń oraz elastycznego doboru czasu i miejsca szkolenia,
- przystosowanie programu szkoleniowego do potrzeb urzędu,
- analizę przypadków pochodzących z bieżącej działalności urzędu,

- podniesienie poziomu zadowolenia i motywacji pracowników,
- wzrost kompetencji pracowników,
- zaspokojenie potrzeby poczucia bezpieczeństwa i własnej wartości pracowników (pracownik wyposażony w wiedzę czuje się bezpieczniej w środowisku pracy),
- gwarancję bezpłatnych konsultacji poszkoleniowych,
- rozwój programu przy zachowaniu rygorystycznych standardów prowadzenia szkoleń,
- możliwość ukierunkowania merytorycznego trenerów w zależności od zmieniających się potrzeb urzędu,
- promowanie gotowości do dzielenia się wiedzą,
- tworzenie atmosfery zaufania i swobody działania,
- skuteczniejszy *follow up* i efektywniejsze działania po szkoleniu,
- wzrost zadowolenia klientów urzędu z poziomu świadczonych usług przez pracowników urzędu.

Grupa trenerów wewnętrznych zatrudnionych w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim w Warszawie prowadzi również szkolenia dla jednostek zewnętrznych. Własne doświadczenia pozwalają stwierdzić, że wykorzystanie potencjału trenerów wewnętrznych jest istotnym krokiem w kierunku organizacji uczącej się, a tym samym godnym polecenia. Czemu bowiem nie wykorzystywać posiadanych kompetencji i nie dzielić się posiadanym zasobem wiedzy?

Międzyurzędowe zespoły zadaniowe i grupy eksperckie

Kolejnym ważnym elementem systemu podnoszenia kwalifikacji i własnego rozwoju jest możliwość pracy w ramach zespołów zadaniowych i eksperckich. Z prowadzonych obserwacji wynika, że to narzędzie jest zbyt rzadko stosowane w strukturach służby cywilnej. Opracowanie i wdrożenie ważnych dokumentów i inicjatyw powierzane jest często podmiotom zewnętrznym nieposiadającym wystarczającej wiedzy o administracji publicznej, nie mówiąc już o znajomości specyfiki pracy. Działanie to skutkuje, w konsekwencji, opracowywaniem analiz, sprawozdań i narzędzi, które mają wartość wyłącznie teoretyczną i są niemożliwe do wykorzystania w praktyce ze względu na swoją nieadekwatność.

Powołanie międzyurzędowego zespołu, którego zadaniem jest opracowanie konkretnego rozwiązania, z pewnością byłoby potraktowane jako możliwość rozwoju własnego, ogromne wyróżnienie i szansa na rozwijanie dobrosąsiedzkiej współpracy między urzędami. Wiele mówi się o wymianie tzw. dobrych praktyk pomiędzy poszczególnymi jednostkami. Forum zespołów zadaniowych i grup eksperckich wydaje się idealnym miejscem do prowadzenia takich działań.

Zarządzanie wiedzą

O sukcesie urzędów administracji publicznej decyduje kilka czynników, m.in.: odpowiedni stopień

realizacji misji, wysoki poziom osiągnięcia zamierzonych celów, optymalizowanie kosztów funkcjonowania, czy poprawa warunków i komfortu pracy. Kluczowe jest jednak stałe podnoszenie jakości świadczonych usług, a w konsekwencji wzrost satysfakcji klientów. Osiągnięcie określonych powyżej celów zależy od kompetencji merytorycznych, możliwości sprawnego uczenia się, a także, w ogromnej mierze, od współpracy zespołowej i umiejętności dzielenia się przez pracowników wiedzą.

Dla osób z wewnętrzną motywacją do otwartego komunikowania się z otoczeniem, dzielenie się wiedzą jest czymś naturalnym i oczywistym, zwłaszcza w relacjach między współpracownikami. O tym jednak, że dla wielu osób dzielenie się wiedzą stanowi problem bardziej skomplikowany, świadczyć może choćby fakt, że naukowcy zajmujący się tym zagadnieniem coraz częściej podejmują badania, których celem jest ustalenie przyczyn niechęci do dzielenia się wiedzą⁴.

Nie wchodząc głębiej w ten, skądinąd bardzo ciekawy problem, można stwierdzić, że w administracji publicznej istnieje potrzeba utworzenia kompleksowego systemu zarządzania wiedzą, wprowadzającego różne mechanizmy zachęty motywujących do dzielenia się wiedzą przez pracowników.

Aby móc zrealizować ten ambitny cel, należy określić, czym jest wiedza i jakim rodzajem wiedzy powinno się zarządzać w służbie cywilnej. Wiedza jest bowiem definiowana w różny sposób. Przyjmuje się, że zawiera ona zbiór faktów i reguły intuicyjne nabyte w ciągu wielu lat praktyki. Jak przestrzegał Albert Einstein, nie należy mylić wiedzy z informacją, bowiem: „Informacja nie jest wiedzą. Wiedza jest doświadczeniem. Wszystko pozostałe – to informacja”. John Locke definiował wiedzę „jako jedną z najwyższych sztuk spekulatywnych, polega na percepcji prawdziwości potwierdzających lub przeczących twierdzeń”.

Proces zarządzania wiedzą polega na zdobywaniu, tworzeniu wiedzy i jej rozpowszechnianiu wśród użytkowników – pracowników organizacji. Zarządzanie wiedzą, która w sposób oczywisty stanowi intelektualną postać kapitału danej organizacji, powinno uwzględniać wszystkie te aspekty funkcjonowania organizacji związane z wiedzą, które mają wpływ na szeroko rozumiany sukces organizacji.

Rola zarządzania wiedzą sprowadza się przede wszystkim do zarządzania wiedzą formalną, przy zastosowaniu odpowiednich technologii informacyjnych. Ze względu na omawiany tu problem, istotne wydaje się wskazanie na występujący w organizacji zakres wiedzy: wiedza co do faktów – wiedzieć co (*know what*), wiedza co do przyczyn i skutków – wiedzieć dlaczego (*know why*), wiedza co do procesów – wiedzieć jak (*know how*) oraz wiedza co do specjalistów – wiedzieć kto (*know who*).

Pozyskiwanie wiedzy, jej przetwarzanie i udostępnianie odbywa się w procesie polegającym na uzyskiwaniu i przetwarzaniu danych, organizowaniu informacji, elaboracji (analizie i syntezie), tworzeniu konkretnej wiedzy, a następnie jej rozpowszechnianiu wśród użytkowników. Sposoby pozyskiwania wiedzy i jej zapisu wynikają bezpośrednio z metod przetwarzania wiedzy, i do potrzeb tych metod powinny być dostosowywane. Wiedza wykorzystywana do zarządzania organizacją stanowi ważną część aktywów danej organizacji – obok aktywów finansowych i rzeczowych; aktywa wiedzy określa się na ogół jako tzw. aktywa intelektualne. Wiedza zgromadzona i zapisana nie jest jeszcze wartością dodaną. Musi ona zostać odpowiednio przetworzona i udostępniona.

Dzielenie się wiedzą stanowi najważniejszy element efektywnego wykorzystywania indywidualnych i grupowych doświadczeń pracowników organizacji. Proces ten ma na celu stworzenie z danego zasobu wiedzy, zasobu ogólnie dostępnego dla wszystkich zainteresowanych. Dzielenie się wiedzą jest powiązane z kulturą organizacji. O tym zjawisku można mówić wówczas, gdy pracownicy posiadają maksymalnie dużą wiedzę o funkcjonowaniu organizacji, o jej historii i wyznaczonych celach, także o doświadczeniach zebranych w trakcie jej funkcjonowania. Wysoki poziom kultury z kolei wpływa na zachowania poszczególnych pracowników – np. wolę dzielenia się wiedzą w organizacji.

Wewnętrzna potrzeba dzielenia się wiedzą wynikać może z chęci uniknięcia błędów, bowiem dzięki wzajemnemu dzieleniu się nią można zapobiegać pomyłkom. Wśród pozostałych indywidualnych motywacji można wskazać atrakcyjność przynależności do zespołu odnoszącego sukcesy albo wręcz altruistyczne chęci działania „dla dobra firmy”, bądź naturalną potrzebę pomagania innym. Dzielenie się wiedzą przyczynić się może do budowania własnego wizerunku i pozycji eksperta. Barierami swobodnego dzielenia się wiedzą są ograniczenia natury ekonomicznej, prawnej, organizacyjnej oraz psychologicznej. Wciąż panuje przekonanie o tym, że: „wiedza to władza”. Posiadanie wiedzy kojarzone jest z prestiżem, autorytetem, szansami na awans zawodowy, dlatego osoby znajdujące się w takiej sytuacji

niezbyt chętnie ograniczają swoją przewagę nad innymi pracownikami, będącymi przecież, choćby potencjalnie, ich konkurentami na rynku pracy.

Organizacja inteligentna (funkcjonująca z wykorzystaniem systemu zarządzania wiedzą) – zgodnie z przyjętą w literaturze przedmiotu definicją – to taka, która płynnie modyfikuje swoje zachowania, adekwatnie do uzyskiwanej wiedzy i zmian w otoczeniu zewnętrznym. Jej funkcjonowanie opiera się na sprawnym zarządzaniu wiedzą. Często nazywana jest również organizacją uczącą się lub samodoskonalącą. Organizacja ucząca się zdobywa wiedzę poprzez kontakt z otoczeniem, jak również przez interakcje w niej samej. Uważa się, że takie funkcjonowanie tych organizacji jest efektem współczesnego etapu procesu ich doskonalenia.

Podsumowanie

Służba cywilna posiada wiele narzędzi niezbędnych do podnoszenia kwalifikacji zawodowych zatrudnionych w niej pracowników. Punktem wyjścia do zaplanowania strategicznego rozwoju zasobów ludzkich powinna być jednak inwentaryzacja posiadanych rozwiązań, narzędzi i wiedzy w poszczególnych urzędach i zagregowanie jej w jednym miejscu powszechnie dostępnym dla zainteresowanych. W Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim w Warszawie tworzona będzie platforma służąca wymianie wiedzy już wytworzonej i rozproszonej po różnych miejscach przestrzeni wirtualnej i materialnej.

Przypisy

¹M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2005 r., s. 36.

²A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 1998 r., s. 24.

³K. Mroccka, K. Paduch, *E-służba przygotowawcza w służbie cywilnej. Doświadczenia Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie*, „Przegląd Służby Cywilnej” nr 6 (9), listopad-grudzień 2010 r., s. 11–13.

⁴Zob. szerzej: C. E. Connelly i inni, *Knowledge hiding in organizations*,

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.737/abstract>, dostęp 21 czerwca 2012 r.

□



Szkolenia z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej

W drugiej połowie 2012 r. zaplanowano organizację i przeprowadzenie szkolenia centralnego pn. „Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej”, które zostało ujęte w *Planie szkoleń centralnych w służbie cywilnej na 2012 r.*, zatwierdzonym przez Szefa Służby Cywilnej.

Głównym celem szkolenia jest upowszechnienie wiedzy z zakresu standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej wśród członków korpusu służby cywilnej kierujących pracownikami i osób zajmujących się kształtowaniem polityki kadrowej w urzędach administracji rządowej, w szczególności w obszarach: organizacji zarządzania zasobami ludzkimi oraz rozwiązania stosunku pracy, motywowania, a także rozwoju i szkoleń.

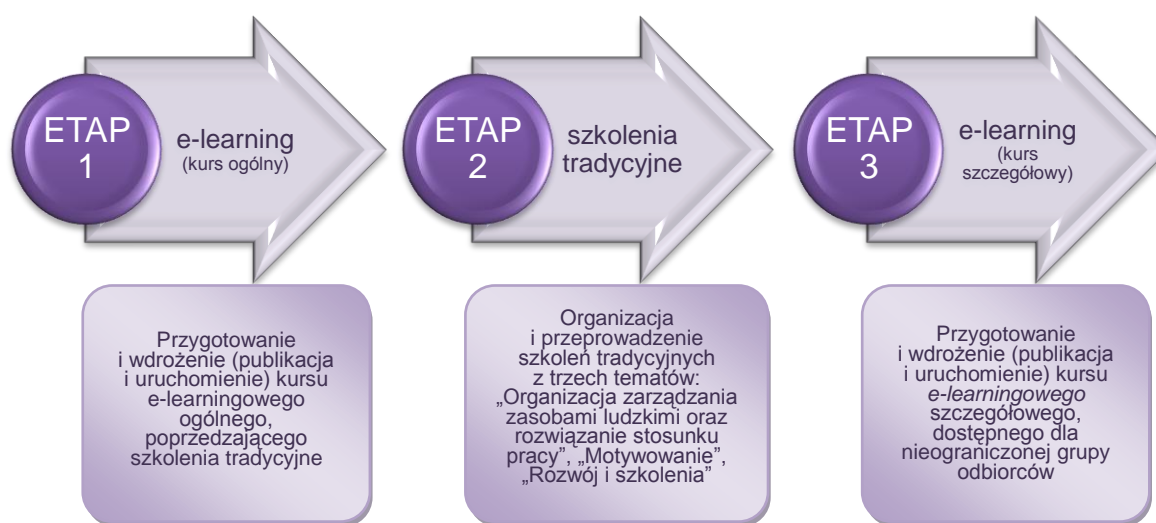
Uczestnikami kursów szkoleniowych będą członkowie korpusu służby cywilnej zatrudnieni w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, minister-

stwach, urzędach centralnych, urzędach wojewódzkich, urzędach administracji skarbowej, urzędach wojewódzkiej i powiatowej administracji zespolonej oraz urzędach pozostałej administracji niezespolonej, w szczególności:

- dyrektorzy generalni urzędów,
- kierownicy urzędów, będący członkami korpusu służby cywilnej,
- dyrektorzy komórek ds. kadr lub ich zastępcy,
- pozostali członkowie korpusu służby cywilnej kierujący pracownikami,
- osoby zajmujące się kształtowaniem polityki kadrowej w urzędach administracji rządowej.

Szkolenie będzie prowadzone metodą *blended learning*, łączącą *e-learning* z tradycyjnymi formami nauczania, dzięki temu jego zasięg będzie większy niż w przypadku szkoleń tradycyjnych.

Wykres. Etapy szkolenia centralnego pn. „Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej”.



Organizacja i przeprowadzenie szkolenia centralnego pn. „Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej” składa się z 3 części:

1. Przygotowanie i wdrożenie, w ramach infrastruktury sprzętowo-programowej, kursu *e-learningowego* ogólnego z zakresu standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, obejmującego prezentację wszystkich obszarów dotyczących standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej w ujęciu ogólnym oraz szczegółowe wprowadzenie zagadnień teoretycznych w ramach tematów: „Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi oraz rozwiązanie sto-

sunku pracy”, „Motywowanie” oraz „Rozwój i szkolenia”;

2. Zorganizowanie i przeprowadzenie 74 jednodniowych sesji szkoleniowych, w tym;

- a) 10 jednodniowych sesji szkoleniowych z tematu „Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi oraz rozwiązanie stosunku pracy” (które zostaną przeprowadzone w Warszawie) dla dyrektorów generalnych urzędów, kierowników urzędów, będących członkami korpusu służby cywilnej, dyrektorów komórek ds. kadr lub ich zastępców oraz osób zajmujących się kształtowaniem polityki kadrowej w urzędach administracji rządowej,

- b) 32 jednodniowe sesje szkoleniowe z tematu „Motywowanie” (które zostaną przeprowadzone w 16 miastach wojewódzkich) dla członków korpusu służby cywilnej kierujących pracownikami,
 - c) 32 jednodniowe sesje szkoleniowe z tematu „Rozwój i szkolenia” (które zostaną przeprowadzone w 16 miastach wojewódzkich) dla członków korpusu służby cywilnej kierujących pracownikami.
3. Przygotowanie na serwerze KPRM kursu *e-learningowego* szczegółowego z zakresu standar-

dów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, obejmującego tematy: „Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi oraz rozwiązanie stosunku pracy”, „Motywowanie”, „Rozwój i szkolenia” oraz „Nabór i wprowadzenie do pracy, ze szczególnym uwzględnieniem zagadnienia doboru i zastosowania obiektywnych i efektywnych narzędzi selekcji w procesie naboru”.

Patryk Michalski

Departament Służby Cywilnej KPRM



Whistleblowing u pracodawcy – system wczesnego ostrzegania w organizacji



Anna Wojciechowska-Nowak

Prawniczka, od 2004 r. współpracuje z Programem Przeciw Korupcji Fundacji im. Stefana Batorego. Uczestniczy w pracach programu jako trenerka, autorka analiz prawnych, współautorka raportów Programu Przeciw Korupcji, doradca w zakresie diagnozowania ryzyk korupcyjnych i ich zapobiegania. Od kilku lat zajmuje się problematyką tzw. whistleblowingu, diagnozowaniem rzeczywistej efektywności ochrony prawnej osób sygnalizujących nieprawidłowości w miejscu pracy oraz działaniami na rzecz jej wzmocnienia. Autorka: „Jak zdemaskować szwindel? Czyli krótki przewodnik po whistleblowingu”, „Ochrona prawna sygnalistów w doświadczeniu sędziów sądów pracy. Raport z badań.”, współautorka podręczników: „Przejrzysty Samorząd. Podręcznik dobrych praktyk.”, „Wymagający obywatel – profesjonalny urzędnik. Profilaktyka antykorupcyjna i dostęp do informacji publicznej” oraz „Whistleblowing. In Defense of Proper Action” pod red. M. Arszułowicza i W. Gasparskiego.

Problematyka sygnalizowania nieprawidłowości zachodzących w miejscu pracy przez osoby zatrudnione w danej jednostce (w języku ang. *whistleblowing*) została wprowadzona na łamy „Przeglądu Służby Cywilnej” publikacją „Zduszony głos? Przypadki korupcji a status i ochrona informatorów w wybranych krajach Unii Europejskiej” autorstwa Zsombora Zeölda¹.

Autor słusznie zwraca uwagę na dylemat, wobec którego stają świadkowie działań korupcyjnych mogących przecież mieć wpływ na wszystkich podatników: „...trzeba podjąć bardzo trudną, nierzadko decyzję – czy poinformować o tym fakcie najpierw swoich przełożonych i – jeśli pozostaną oni głusi na nasze sygnały – czy podać wszystko, co wiemy, do wiadomości publicznej.” Dodajmy od razu, że przed takim samym dylematem stają również świadkowie nieprawidłowości zagrażających interesowi pracodawcy lub interesowi społecznemu wykraczających poza problematykę korupcji. Dalsze rozważania odnoszą się więc będą do szerokiego spektrum problemów, których wspólnym mianownikiem będzie zagrożenie dla interesu społecznego.

Dylemat, o którym pisze Zeöld: poinformować opinię publiczną, czy też wcześniej podjąć próbę za-

interesowania pracodawcy, może rozwiązać sam pracodawca, wdrażając procedurę sygnalizowania nieprawidłowości na forum zakładu pracy. W praktyce procedura taka to rodzaj deklaracji ze strony pracodawcy, w której gwarantuje on pracownikowi posiadającemu wiedzę lub podejrzenia co do nieprawidłowości bezpieczeństwo zawodowe, ochronę przed działaniami odwetowymi w postaci zwolnienia, dyskryminacji lub mobbingu, jednakże pod warunkiem, że pracownik ujawni swoją wiedzę zgodnie z przyjętą procedurą.

U źródeł...

Kolebką tego typu rozwiązań jest biznes. To tu w ramach tzw. ładu korporacyjnego, wśród innych rozwiązań zapobiegających nadużyciom wypracowano procedury wewnętrznego sygnalizowania.

Z czasem rozwiązanie trafiło w krąg zainteresowań legislatury. Przykładowo, dla ochrony interesów akcjonariuszy i stabilności rynków finansowych amerykańska ustawa Sarbanes-Oxley Act w art. 301 zobowiązuje spółki notowane publicznie do wypracowania i wdrożenia wewnętrznych systemów umożliwiających pracownikom zgłaszanie nieprawidłowości w dziedzinie rachunkowości.

Inna ustawa federalna USA, tzw. ustawa Dodda Franka, regulująca działalność instytucji finansowych, wprowadza program nagradzania osób sygnalizujących nieprawidłowości. Sygnaliści, którzy dostarczą Komisji Papierów Wartościowych i Giełd (Security and Exchange Commission) informacji prowadzących do nałożenia kary finansowej na kontrolowany podmiot, mają prawo do bonusu w wysokości od 10–30 proc. wartości nałożonej kary. Beneficjentem bonusu można stać się pod warunkiem, że ujawnienie nastąpi zgodnie z procedurą opublikowaną na stronach internetowych komisji.

Inny przykład to regulacja australijska, obowiązująca w stanie Queensland – Public Interest Disclosure Act. Tu ustawodawca zobowiązuje kierownictwo każdej jednostki sektora publicznego do ustanowienia „racjonalnych procedur gwarantujących, że: (a) osoby zatrudnione w sektorze publicznym, które dokonują zgłoszeń w interesie publicznym, otrzymają odpowiednie wsparcie, (b) zgłoszenia dokonywane w interesie publicznym będą właściwie weryfikowane, a w razie potrzeby przeprowadzone zostanie odpowiednie dochodzenie (...), (c) wobec ujawnionych nieprawidłowości podjęte zostaną właściwe środki, (...) (e) osoby zatrudnione

w sektorze publicznym będą objęte ochroną przed jakimkolwiek działaniem odwetowym ze strony jednostki zatrudniającej lub innej osoby w niej zatrudnionej.

Pod rządami ustawy brytyjskiej, analogicznie jak w Australii, zwanej Public Interest Disclosure Act, wdrożenie procedury choć nie jest obligatoryjne, wzmacnia sytuację pracodawcy przed trybunałem zatrudnienia w ewentualnym sporze z pracownikiem-sygnalistą. Przepisy co do zasady preferują sygnalistów ujawniających nieprawidłowości na forum pracodawcy przed tymi, którzy zwracają się bezpośrednio do podmiotów zewnętrznych, np. organów regulacyjnych, organów ścigania, członków parlamentu czy mediów. Jednak tam, gdzie procedury brak, trybunały przychylniej patrzą na sygnalistę, który pominął w komunikacji swojego pracodawcę. Orzecznictwo wychodzi z założenia, że skoro pracodawca nie stworzył warunków do ujawnienia niepokojących okoliczności w poczuciu bezpieczeństwa na forum wewnętrznym, pracownik najprawdopodobniej nie miał innego wyjścia.

Kto na tym zyska

Jak widać, obecnie procedury wewnętrznego sygnalizowania funkcjonują zarówno z inspiracji ustawodawcy, jak i bez niej. W tym drugim przypadku – jak można zakładać – z czystej kalkulacji pracodawcy. Procedura wewnętrznego sygnalizowania będzie bowiem służyć nie tylko interesowi publicznemu oraz osobie sygnalizującej. Przy tym ognisku swoją pieczęć może upiec także pracodawca, który procedurę wdroży.

Pierwsza oczywista korzyść to taka, że do pracodawcy w ogóle dociera sygnał o niepokojących praktykach. Kierownictwo ma więc możliwość zatrzymania procesu gnilnego, zapobiegnięcia szkodom lub też zmniejszenia wymiaru tych, które już powstały.

Co ciekawe statystyki pokazują, że nadużycia w przedsiębiorstwach są ujawniane w większym stopniu dzięki wiedzy pracowników i kontrahentów niż dzięki nadzorowi wewnętrznemu. Według „Raportu do narodów o oszustwach i nadużyciach w miejscu pracy” (Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse) z 2011 r., 43,3 proc. przypadków nadużyć wypłynęło na światło dzienne dzięki sygnałom ze strony pracowników, klientów lub osób anonimowych². Tymczasem narzędzia takie, jak nadzór kierowniczy pozwoliły ujawnić 14,6 proc. nadużyć, a audyt wewnętrzny – 14,4 proc.

Ten sam raport podaje, że tam, gdzie funkcjonują linie telefoniczne dedykowane zgłaszaniu nadużyć, rola zgłoszeń wewnętrznych (tzw. tip-off) w wykrywalności nadużyć rośnie – 50,9 proc. przypadków w porównaniu z 30 proc. przypadków w organizacjach bez tego typu rozwiązań. Ich wdrożenie powoduje ponadto wzrost skuteczności w wykrywaniu nadużyć poprzez audyt wewnętrzny (16,3 proc. versus 12,8 proc.) oraz spadek znaczenia

przypadku (2,8 proc. versus 11,3 proc.) czy roli audytorów zewnętrznych (1,0 proc. vs. 5,7 proc.).

System wewnętrznego ujawniania nieprawidłowości pozwala nie tylko wykryć problem, ale ponadto poznać jego mechanizmy, zidentyfikować przyczyny, obszary ryzyka, a następnie wprowadzić zmiany, w tym o charakterze systemowym, które będą zapobiegać powtórnemu pojawieniu się nieprawidłowości w przyszłości. Wiedza sygnalisty będzie kluczowa dla powodzenia procesu naprawczego.

Na oddzielną uwagę zasługuje szansa, jaką stwarzają procedury wewnętrznego informowania w obszarze ochrony wizerunku pracodawcy. Z doświadczeń gromadzonych przez amerykańską Komisję Papierów Wartościowych i Giełd na gruncie wspomnianej już ustawy Dodda Franka wynika, że ponad 80 proc. *whistleblowerów* w pierwszym odruchu informuje o niepokojących sygnałach swojego pracodawcę. Analogiczne statystyki zebrano w Australii, gdzie badano reakcję na nieprawidłowości zatrudnionych w sektorze publicznym. Na pytanie, do kogo w pierwszej kolejności zwrócili się z informacją – 65 proc. wskazało przełożonego, 15 proc. wyższej rangi menadżera, podczas gdy zaledwie 0,1 proc. – dziennikarza, a 0,8 proc. – organ regulacyjny³.

Powyższe statystyki potwierdzają obserwacje płynące ze spraw monitorowanych w Fundacji Batorego w ramach projektu „Sygnaliści pod ochroną”. Obawa, że pracownicy posiadający wiedzę o problemach w firmie najchętniej dzielą się nią z przedstawicielami mediów lub prokuratury, jest mitem. Decyzja o poinformowaniu organu regulacyjnego, prokuratury czy prasy najczęściej pojawia się wówczas, gdy wątpliwości pracownika nie zostały rzetelnie zbadane bądź też gdy zostały zignorowane. Pracodawca stwarzając kanał wewnętrznej komunikacji o potencjalnych problemach, otwiera sobie możliwość zatrzymania i rozwiązania problemu zanim wiedzę o nim nabędą organy ścigania lub inne właściwe organy. Zyski z punktu widzenia wizerunku są oczywiste. Jednak taki obrót sprawy jest również korzystny z punktu widzenia ekonomiki postępowania wyjaśniającego, które na poziomie pracodawcy najczęściej będzie tańsze, szybsze, a co więcej – najczęściej bardziej efektywne.

W tym miejscu trzeba zatrzymać się przy jeszcze jednym aspekcie wizerunkowym, istotnym z punktu widzenia już nie tylko jednostkowego interesu pracodawcy. O ile dobre imię pracodawcy funkcjonującego w sektorze prywatnym przekłada się przede wszystkim na jego sukces ekonomiczny, tak dobry wizerunek instytucji publicznej pozwala budować wartość bardziej uniwersalną i w Polsce ciągle jeszcze niedocenianą – zaufanie społeczne do organów władzy publicznej i innych instytucji organizujących życie publiczne. Instytucja publiczna posiadająca system wczesnego ostrzegania będzie w oczach Kowalskiego i Nowaka bardziej wiarygodna, bo tam, gdzie działa efektywny system przeciwpożarowy – ryzyko pożaru z reguły jest

niewielkie. Podobnie rzecz się ma z wiarygodnością instytucji, która w przypadku pojawienia się problemów może wykazać (również wobec opinii publicznej), że zatrzymała je na wczesnym etapie, a następnie podjęła kroki redukujące ryzyko ich powtórnego wystąpienia w przyszłości.

Procedury wewnętrznego sygnalizowania otwierają pole dla pracodawców, którym zależy na budowaniu zespołu świadomego czym jest interes pracodawcy oraz w czym przejawia się troska o niego. Pracownik ma okazję dowiedzieć się, czego w praktyce pracodawca oczekuje od niego w ramach realizacji obowiązku lojalności, o którym mowa w art. 100 ust. 1 pkt 4 kodeksu pracy oraz w poszczególnych pragmatykach zawodowych. Natomiast dla pracowników sektora publicznego to okazja, by poznać oczekiwania pracodawcy w zakresie ochrony interesu publicznego. Procedura powinna wskazywać, kiedy pracownik powinien reagować, jakiej wagi lub jakiego typu nieprawidłowości zgłaszać, a jeszcze lepiej gdyby jej wdrożeniu towarzyszyła dyskusja na ten temat na forum zespołu.

Kolejny obszar, w którym system wewnętrznego sygnalizowania może przynieść pracodawcy korzyści to budowanie lojalności pracownika, jego poczucia przynależności i identyfikacji z interesem pracodawcy. W przypadku pracodawców funkcjonujących w sektorze publicznym w grę wchodzi ponadto identyfikacja z misją realizowaną przez instytucję, powierzonymi jej zadaniami i interesem publicznym, który dana instytucja ma chronić i promować.

Procedury wewnętrznego ujawniania nieprawidłowości to dla pracodawcy okazja do budowania tzw. przywództwa, a więc do opowiedzenia się za takim a nie innym systemem wartości, do tzw. nadania obowiązującego w „firmie” tonu, wskazania, co jest, a co nie jest dobrze widziane. Wdrożenie procedury to swoisty przekaz dla pracowników: „Kierownictwo dąży do eliminowania obszarów ryzyka, nie toleruje nadużyć, szanuje i chroni pracowników, którzy w trosce o dobro pracodawcy lub interes społeczny informują o spostrzeżonych nieprawidłowościach.” Ta uwaga może wydawać się trywialna, niemniej z perspektywy pracownika czym innym jest wiedzieć, że wedle tych wytycznych powinien działać racjonalny pracodawca, a czym innym wiedzieć, że jego pracodawca je realizuje.

W dłuższej perspektywie system wewnętrznego sygnalizowania nieprawidłowości może ograniczać zawiadomienia dokonywane w złej wierze, jak i aktywność osób o tzw. pieniaczej osobowości. Z jednej strony efektywny system chroni jednostkę przed świadomie fałszywymi oskarżeniami, z drugiej – pracownicy mają lepszą orientację, jakiej wagi sprawy zasługują na alarmowanie, oraz zaufanie, że ktoś w zakładzie pracy lub z jego ramienia zajmie się ewentualnymi problemami.

Za, a nawet przeciw

Procedury wewnętrznego ujawniania nieprawidłowości to rozwiązania stosunkowo nowe na polskim gruncie. Z jednej strony wywołują zainteresowanie, zwłaszcza że wiele krajów ma pozytywne doświadczenia w tym obszarze, z drugiej jednak – ostrożność w deklarowaniu entuzjazmu. Będąc co do zasady ich zwolenniczką i propagatorką, zwróć uwagę na dwa zagrożenia: pierwsze z nich – mnie nurtujące, a drugie mogące – jak sądzę – nurtować pracodawców.

System wewnętrznego sygnalizowania, wdrożony bez realnego przywództwa, może stać się niebezpieczną pułapką dla osoby, która rozważa podzielenie się z organizacją swoją wiedzą na temat nieprawidłowości. Taki system bowiem nie gwarantuje ochrony w praktyce. Sytuacja nasuwa skojarzenia z wojownikiem, którego dowództwo wyposaża w tekturową tarczę, nie informując go o jej wyłącznie dekoracyjnej funkcji. Parafrazując uwagę Toma Devine'a z amerykańskiej organizacji pozarządowej Governemnt Accountability Project na temat ustawodawstwa dającego sygnalistom pozory ochrony prawnej, również i w odniesieniu do omawianych systemów można stwierdzić, że „każdy, kto na takiej tarczy polega, może być pewien, że polegnie w pełni profesjonalnie”⁴.

Obawy pracodawców będą prawdopodobnie koncentrować się na ryzyku nadużywania procedury przez osoby motywowane nie tyle chęcią ochrony interesu pracodawcy lub interesu społecznego co własnymi, nie zawsze etycznymi motywacjami, na przykład chęcią rewanżu lub zemsty, dążeniem do usunięcia ze stanowiska określonej osoby itp., a też i inflacją skarg bezzasadnych.

Przed wystąpieniem zarówno tych, jak i innych niebezpieczeństw będzie zabezpieczać zbudowanie procedury wewnętrznego sygnalizowania w oparciu o określone standardy. I tylko przy zachowaniu tychże standardów, potencjał, który kryje się w tego typu rozwiązaniach, ma szansę przerodzić się w realne korzyści.

Standardy minimum

Warunki brzegowe efektywnych procedur ujawniania nieprawidłowości były już przedmiotem analiz, a ostatecznie również rekomendacji sformułowanych przez firmy konsultingowe, organizacje biznesowe oraz inne grona specjalistyczne. Czytelnika zainteresowanego szczegółowymi informacjami odsyłam do rekomendacji przygotowanych przez Międzynarodową Izbę Handlu, brytyjską komisję Lorda Nolana (Committee on Standards in Public Life) oraz amerykańską organizację pozarządową Government Accountability Project. W niniejszym tekście ograniczę się do wskazania czterech zasadniczych w mojej ocenie warunków efektywności. System powinien: 1) gwarantować bezpieczeństwo zawodowe osób sygnalizujących, 2) być wiarygodny, 3) chronić przed zgłoszeniami w złej wierze, 4) funkcjonować jako żywy instrument.

Bezpieczeństwo zawodowe osób sygnalizujących jest punktem wyjścia systemu sygnalizowania. W procedurze powinna się znaleźć jednoznaczna deklaracja, że osoba, która w dobrej wierze zasygnalizowała nieprawidłowości istotne z punktu widzenia interesu pracodawcy lub interesu społecznego, podlega ochronie przed wszelkimi formami działań odwetowych podejmowanych w związku z ujawnieniem zarówno przez przełożonych jak i pozostałych członków zespołu, w szczególności przejawiających się w ostracyzmie, molestowaniu psychicznym, mobbingu, praktykach dyskryminacyjnych lub rozwiązaniu stosunku pracy.

W tym kontekście warto wspomnieć o wynikach badania opinii publicznej przeprowadzonego w maju 2012 r. na zlecenie Fundacji Batorego przez CBOS „Bohaterowie czy donosiciele? Co Polacy myślą o osobach ujawniających nieprawidłowości w miejscu pracy?”. Obawa przed negatywnymi konsekwencjami zawodowymi jest trzecią w kolejności przyczyną, dla której respondenci deklarują, że nie zgłosiliby nikomu zaobserwowanej nieprawidłowości. Co więcej, 78 proc. badanych spodziewa się negatywnej reakcji pracodawcy (utrata pracy, kary pracowniczej lub nieformalnych retorsji), a 58 proc. – różnych przejawów ostracyzmu ze strony zespołu.

Organizacja musi rozstrzygnąć, w jakim zakresie system będzie chronił dane osobowe zgłaszającego. Podstawowe rozwiązania to pełna anonimowość albo zagwarantowanie poufności danych wobec osób postronnych. W pierwszym rozwiązaniu zgłoszenie dokonywane jest w pełni anonimowo. Na pełną ochronę poufności danych stawia przykładowo amerykańska ustawa Whistleblower Protection Act. Druga opcja przewiduje, że zgłoszenie dokonywane jest imiennie, jednak dane osobowe pozostają do wiadomości wąskiego grona, do którego najczęściej należą osoby przyjmujące i weryfikujące zgłoszenie. To rozwiązanie zapewnia bieżący dostęp do źródła informacji oraz umożliwia jej ewentualne uzupełnienie. W poczuciu pracownika może jednak nie dawać wystarczającego bezpieczeństwa.

Niezależnie od tego, którą opcję wybierze pracodawca, konieczne jest ustalenie z góry reguł gry, tak aby pracownik, podejmując decyzję o ujawnieniu, był świadom ewentualnego ryzyka. Z tego powodu nie rekomenduję przenoszenie na potrzeby systemu wewnętrznego sygnalizowania rozwiązania przyjętego w ustawie o Państwowej Inspekcji Pracy. Tu zachowanie w tajemnicy okoliczności umożliwiających ujawnienie tożsamości składającego skargę zależy od decyzji inspektora pracy, która jest podejmowana już po złożeniu skargi i w oparciu o przesłanki ocenne (art. 23 ust. 2). Może się więc okazać, że pracownik ujawni informacje licząc na ochronę poufności, którą ostatecznie nie zostanie objęty.

Wiarygodność systemu. System powinien być wiarygodny zarówno wobec pracownika posiadającego wiedzę o nieprawidłowościach i rozważającego jej ujawnienie, jak i wobec pozostałych

pracowników, którzy w tej sytuacji być może znajdują się w przyszłości.

Zgłoszenia powinny podlegać rzetelnemu badaniu, którego celem będzie sprawdzenie, czy do nieprawidłowości doszło, a jeśli tak – zebranie dokumentów, relacji pracowników i innych materiałów potwierdzających tę okoliczność. Rekomenduje się, aby zadanie to było przypisane do stanowiska lub ciała, którego umiejscowienie w strukturze organizacyjnej pracodawcy zagwarantuje niezbędną niezależność. W przypadku, gdy za nieprawidłowości odpowiedzialna jest osoba na stanowisku kierowniczym (czy to z racji bezpośredniego udziału w zakwestionowanych praktykach, czy też z racji kierowania obszarem dotkniętym nieprawidłowościami), pracownik powinien mieć możliwość zasygnalizowania swoich wątpliwości z pominięciem hierarchii służbowej. W różnych organizacjach może być to pełnomocnik ds. etyki, komórka audytu, infolinia lub skrzynka e-mailowa obsługiwana przez podmiot zewnętrzny.

Postulat wiarygodności implikuje także, aby osobie sygnalizującej zapewnić we wspomnianym badaniu aktywną rolę. Celem jest tu pełne wykorzystanie jej wiedzy. Po zakończeniu badania sygnalista powinien być poinformowany o jego wynikach. Rekomenduje się także, aby umożliwić mu odniesienie się do wniosków płynących z badania oraz zgromadzonych dowodów. Otwarte podejście do osoby sygnalizującej oraz prowadzenie badania sprawdzającego w sposób przejrzysty zabezpieczy – w szczególności w razie dojścia do konkluzji, że zgłoszenie nie potwierdziło się – przed zarzutami, że sprawa została „zamieciona pod dywan”.

Przeciwników biurokracji zmartwi, że omawiany powyżej proces (w tym przyjęcie zgłoszenia od sygnalisty, badanie wyjaśniające oraz ewentualne uwagi sygnalisty do efektów postępowania i wniosków końcowych) powinien znajdować odzwierciedlenie w dokumentacji.

Informacja o funkcjonowaniu systemu powinna docierać do zespołu. Zakres tej informacji jest do rozważenia i dostosowania do indywidualnych warunków funkcjonowania danej organizacji. Może ona ograniczać się do okresowej, zbiorczej informacji, a może być to informacja sporządzana każdorazowo po zakończeniu postępowania wyjaśniającego dane zgłoszenie. W komunikacie kierowanym do zespołu należy uznać rolę sygnalisty, naturalnie przy uwzględnieniu ewentualnej poufności jego tożsamości.

Informacja zwrotna dla zespołu o funkcjonowaniu systemu, jego roli w usuwaniu obszarów ryzyka i realizowaniu misji, a także roli sygnalistów w organizacji pełni dwie funkcje. Z jednej strony uwiarygadnia system i kierownictwo organizacji, buduje przywództwo, nadaje ton i osłabia postawy prowadzące do ostracyzmu, z drugiej strony pozwala usunąć niedomówienia na temat problemów, z jakimi zmagają się organizacja i które – niech pracodawca się nie łudzi – z pewnością są

przedmiotem plotek w zespole i tajemnicą poliszynela.

Ostatni, choć być może najważniejszy, postulat w ramach troski o wiarygodność systemu to wspomniane już przywództwo. Dopiero poprzez czytelne dla zespołu przywództwo procedura wewnętrznego sygnalizowania staje się wiarygodnym dla pracowników forum. Innymi słowy, to przywództwo buduje przekonanie pracowników, że kierownictwo poważnie traktuje ochronę osób sygnalizujących nieprawidłowości. Jego brak rodzić będzie nieufność pracowników co do obietnicy ochrony sygnalisty. Rolę przywództwa pokazują wyniki badania na temat stosunku Australijczyków do ujawniania nieprawidłowości, przeprowadzonego przez Melbourne University oraz Griffith University⁵. Mimo że w kraju na antypodach ochrona sygnalistów jest zagwarantowana ustawowo, to 37,4 proc. respondentów ankiety na pytanie „Czy zarząd w Twojej organizacji na poważnie podchodzi do ochrony osób raportujących nieprawidłowości” odpowiedziało „Nie potrafię powiedzieć”. To wydaje się wskazywać, że poczucie bezpieczeństwa buduje się nie tylko w oparciu o formalne gwarancje, lecz również w oparciu o przywództwo w danej organizacji.

Ochrona przed zgłoszeniami w złej wierze. Systemy wewnętrznego sygnalizowania nieprawidłowości opierają się na założeniu, że równorzędnym – w stosunku do sprawnego funkcjonowania organizacji – przedmiotem ochrony jest dobre imię osób, które na jej rzecz wykonują pracę. Postulat ten zresztą bezpośrednio wiąże się z omawianą wcześniej wiarygodnością systemu, a też i z koniecznością zabezpieczenia pracodawcy przed ewentualnymi zarzutami naruszenia dóbr osobistych niesłusznie pomówionego pracownika.

Stąd rekomenduje się, aby procedura wewnętrznego sygnalizowania jednoznacznie i wyraźnie wskazywała, że ochronie podlegają wyłącznie zgłoszenia dokonywane w dobrej wierze. Poprzeczka dla jej wykazania nie powinna być jednak ustawiana zbyt wysoko. Pamiętajmy, że sygnalista zgłasza informacje pracodawcy (nie zaś pozostałym pracownikom, osobom postronnym czy podmiotom zewnętrznym), a też, że są one przetwarzane wewnątrz i – co również powinno być standardem – z zachowaniem poufności danych osoby, której zgłoszenie dotyczy.

Na temat dobrej wiary wypowiedziała się Rada Europy w rekomendacji nr 1729 z 2010 r. „Protection of Whistle-Blowers” („Ochrona sygnalistów”). Rada postuluje, aby za działającego w dobrej wierze uznać osobę, która ma „racjonalne podstawy, aby wierzyć, że ujawniana przez nią informacja polega na prawdzie, nawet wówczas, gdy ostatecznie się nie potwierdziła, pod warunkiem jednak, iż osoba sygnalizująca nie realizuje swym działaniem bezprawnego lub niegodziwego celu.”

Analogiczne założenie przyjął ustawodawca brytyjski, a w ślad za nim brytyjskie trybunały

zatrudnienia i sądy. Tu dla wykazania dobrej wiary wystarczy uzasadnione przekonanie (*reasonable belief*), że nadużycie lub inna nieprawidłowość miały miejsce. Ustawa uprawnia do „ujawnienia każdej informacji, która w uzasadnionym przekonaniu sygnalisty wydaje się wskazywać na (...) [nieprawidłowości]”. Z orzecznictwa trybunałów zatrudnienia wynika, że pracownik ma prawo zwracać uwagę również na sprawy, o których jedynie zasłyszał (sprawa *Frost v. Boyes*) oraz przekazywać pracodawcy informacje jedynie mogące wskazywać na korupcję (sprawa *Leonard v. Serviceteam*).

System jako żywy instrument. Skuteczność wszelkich procedur i systemów mających poprawiać funkcjonowanie organizacji jest zagrożona przede wszystkim ich skostnieniem i faktycznym wyalienowaniem z życia organizacji. Aby temu zapobiec, oprócz samego wdrożenia trzeba również zadbać o to, aby system żył w organizacji i „rezonował” w zespole.

Mając powyższe na uwadze, rekomenduje się, aby wdrożenie systemu poprzedzały konsultacje z pracownikami. Dzięki nim nie tylko zbudujemy wiedzę i zaangażowanie zespołu, ale również bardziej precyzyjnie dostosujemy system do warunków funkcjonowania danej organizacji. Procedury wewnętrznego sygnalizowania powinny być „szyte na miarę”. Już chociażby powyższe – skrótowe przecież – uwagi pokazują, że mamy do czynienia z wachlarzem rozwiązań. Konsultacje z pracownikami pomogą wybrać te, które najlepiej w danej organizacji zagrają.

Uruchomienie systemu powinno być w organizacji rozpropagowane, a zespół, o czym była już mowa, powinien być regularnie informowany o jego funkcjonowaniu. Stosowną informację powinni otrzymywać także nowo przyjmowani pracownicy.

I ostatnia rekomendacja – funkcjonowanie systemu trzeba monitorować. Czy pracownicy mają na jego temat wystarczającą wiedzę? Czy system jest dla nich wiarygodny? Czy jest efektywny? Odpowiedzi na te pytania pozwolą wprowadzić ewentualne korekty.

Podsumowując, omawiane standardy są niezbędnym warunkiem prawidłowego i efektywnego funkcjonowania procedury wewnętrznego sygnalizowania. System, który nie spełnia minimalnych kryteriów będzie konstrukcją fasadową, która nie tylko nie przyniesie spodziewanych efektów, ale może ponadto rodzić pułapki dla działających w dobrej wierze pracowników.

Procedury wewnętrznego ujawniania w sektorze publicznym

W związku z faktem, że niniejszy tekst ukazuje się w periodyku dedykowanym służbie cywilnej, warto spojrzeć na omawiane rozwiązanie w kontekście polskiego sektora publicznego. Sposobność taką dają wyniki wspomnianego już badania opinii publicznej na temat stosunku Polaków do osób

sygnalizujących nieprawidłowości w miejscu pracy. Otóż przekonania i poglądy deklarowane przez respondentów zatrudnionych w instytucjach państwowych i publicznych pozwalają prognozować, że procedury takie mogłyby dobrze funkcjonować w sektorze publicznym.

Badanie pokazuje, że wspomniana grupa ma w porównaniu z ogółem badanych większą świadomość społeczną, jest bardziej uwrażliwiona na dobro wspólne oraz potrzebę jego ochrony. Ta grupa respondentów częściej pozytywnie ocenia zachowania polegające na ujawnieniu hipotetycznej nieprawidłowości. Przykładowo – o ile 72 proc. ogółu badanych pozytywnie ocenia ujawnienie przez pracownika faktu przyjmowania łapówek przez dyrektora lub zarząd pracodawcy, to odsetek ten wśród zatrudnionych w instytucjach państwowych i publicznych wynosi 78 proc. Przy tym blisko dwukrotnie rzadziej respondenci ci wyrażają przekonanie, że sygnalista ujawniając korupcję postąpił niewłaściwie (8,5 proc. versus 13,8 proc.). Podobne różnice ocen uwidaczniają się w kontekście ujawnienia, że u pracodawcy ustawiane są przetargi: w sektorze publicznym 77,6 proc. ocenia, że sygnalista postąpił właściwie, wobec 70,1 proc. ogółu badanych. Przy tym o ile 13,3 proc. ogółu badanych ocenia takie zgłoszenie jako zachowanie niewłaściwe, to 9,4 proc. respondentów z instytucji publicznych. Przedstawiciele sektora publicznego częściej mówią pozytywnie o sygnaliście („człowiek odważny” – 41 proc. versus 34 proc.), nieznacznie mniejszy jest również w tej grupie odsetek krytycznych określeń (np. gumowe ucho, kapuś – 6,8 proc. versus 8,9 proc.).

Co więcej w interesującej nas grupie rzadziej pojawiają się lęki o ostracyzm w środowisku zawodowym. Badani rzadziej niż przeciętni Kowalscy przewidują, że koledzy zareagowaliby negatywnie na ujawnienie nieprawidłowości (3,3 proc. versus 8 proc.). A przy tym częściej niż ogół społeczeństwa przewidują pozytywną reakcję zespołu wobec sygnalisty (koledzy mówiliby „dobrze zrobiliście” – 16,9 proc. versus 11,1 proc.).

W kontekście rozważań nad systemem wewnętrznego sygnalizowania nieprawidłowości wyniki te sugerują, że w grupie pracowników instytucji państwowych i publicznych istnieje potencjał dla dobrego przyjęcia systemu, a w konsekwencji dla jego efektywnego funkcjonowania. Wdrożenie procedury otworzyłoby możliwość pogłębienia pozytywnych trendów.

Wdrożenie systemu mogłoby przynieść jeszcze jedną korzyść. Badanie wydaje się pokazywać dość niskie zaufanie do przywództwa etycznego kierownictwa. Zatrudnieni w sektorze publicznym wprawdzie rzadziej spodziewają się, że sygnalista w ich zakładzie pracy straciłby pracę (38,6 proc. versus 56,1 proc.), to jednak częściej obawiają się ukrytych szykan i retorsji nieformalnych (25,9 proc. versus 12,9 proc.). Wdrożenie procedury pozwoliłoby pozyskać zaufanie pracowników. To jednak byłoby możliwe pod warunkiem zachowania omawianych wcześniej standardów, w szczególności przy rzeczywistym i dobrze komunikowanym przywództwie etycznym.

Przypisy

¹”Przegląd Służby Cywilnej” nr 5 (14), wrzesień-listopad 2011 r., s. 26–38; http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/przeglad_sluzby_cywilnej_nr_514_wrzesien_listopad_2011.pdf.

²Raport: http://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/Content/rtrtn/2012-report-to-nations.pdf;

omówienie w języku polskim: <http://whistleblowing.blog.onet.pl/Raport-ACFE-do-narodow-edycja-2.ID470029130.n>

³M. Donkin, R. Smith, A. J. Brown *How do officials report? Internal and external whistleblowing*, w: A. J. Brown, *Whistleblowing in the Australian Public Sector*, s. 83 i n.

⁴Tom Devine, *Whistleblowing in the United States: The Gap between Vision And Lessons Learned*, w: *Whistleblowing Around The World. Law, Culture and Practice*, red. R. Caland, G. Dehn; s. 96

⁵Więcej o międzynarodowej części badania na stronie: <https://www.whistleblowingsurvey.org/>.

□

← powrót

Mobbing w urzędzie



Małgorzata Perkowska

Absolwentka Krajowej Szkoły Administracji Publicznej. Pracuje w Biurze Pełnomocnika Rządu do spraw Równego Traktowania w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. Zajmuje się problematyką przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi

w zatrudnieniu oraz łączenia życia zawodowego z rodzinnym.

W literaturze przedmiotu mobbing postrzegany jest jako forma przemocy psychicznej i traktowany jako jedna z form patologii zarządzania personelem. Rozróżnia się trzy najważniejsze czynniki sprzyjające jego stosowaniu:

- zła organizacja pracy w przedsiębiorstwie – niejasny podział kompetencji między pracowników, zbyt rozbudowana lub zhierarchizowana struktura organizacji,
- złe relacje przełożonego z zespołem – utrzymywanie atmosfery strachu i zagrożenia wynikające z przyjętego stylu zarządzania, brak zainteresowania przełożonych rozwiązywaniem konfliktów i przenoszenie odpowiedzialności za ich rozwiązanie na pracowników, unikanie odpowiedzialności za działania podwładnych,
- złe relacje między pracownikami w zespole spowodowane np. brakiem jasnych kryteriów oceny pracy i awansu, nierównomiernym obciążeniem pracą, powielaniem zachowań przełożonego w stosunku do pracownika poddanego mobbingowi.

Niektórzy badacze wskazują również wśród przyczyn mobbingu takie czynniki, jak recesję oraz wysokie bezrobocie, co ogranicza szansę pracowników na znalezienie innej pracy i powoduje, że osoba mobbowana zgadza się na upokarzające traktowanie z obawy przed jej utratą¹.

Można wymienić kilka grup pracowników szczególnie narażonych na mobbing:

- osoby niezintegrowane z zespołem – np. nowi członkowie zespołu lub osoby, które nie nawiązały – z różnych powodów – bliższych relacji koleżeńskich z pracownikami i przełożonymi,
- młodzi, dobrze wykształceni specjaliści – postrzegani przez starszych wiekiem i stażem pracowników jako niebezpieczni konkurenci zagrażający ich pozycji zawodowej,
- pracownicy starsi wiekiem i stażem – częstym powodem mobbingu jest wtedy chęć „odmłodzenia” zespołu,

Wioletta Żułowska

W okresie grudzień 2008 r.–listopad 2011 r. pełniła funkcję sekretarza Zespołu do spraw Przeciwdziałania Mobbingowi oraz Podzespołu Prawnego, utworzonych przez Pełnomocnika Rządu do spraw Równego Traktowania w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. Zawodowo zajmuje się tematyką prawa pracy.



- osoby różniące się pod jakimś względem od pozostałych – m.in. pochodzeniem, narodowością, wyznaniem, orientacją seksualną, płcią (np. w silnie sfeminizowanym lub zmaskulinizowanym środowisku), sytuacją rodzinną (samotnie wychowujące dziecko), strojem, poglądami politycznymi, odmiennym niż reszta zespołu stosunkiem do pracy – zbyt sumienne lub zbyt mało zaangażowane w pracę zawodową².

Mobbing „po polsku”

Z badań przeprowadzonych przez CBOS w roku 2002 wynika, że mniej więcej co szósty pracownik (17 proc. ankietowanych) twierdził, że w ostatnich pięciu latach był szykanowany przez swojego przełożonego, a szykanowanie przez współpracowników lub inne osoby w pracy zadeklarowało 6 proc. respondentów. Ponad jedna czwarta ankietowanych stwierdziła, że była zmuszana do przyjęcia jakichś warunków lub zrobienia w pracy czegoś, co uważała za niewłaściwe³. Z danych Ministerstwa Sprawiedliwości wynika, że w roku 2011 w rejonowych i okręgowych sądach pracy na rozpatrzenie czekało 647 powództw o odszkodowanie i zadośćuczynienie w sprawach o mobbing, w tym 535 w sądach rejonowych i 112 w sądach okręgowych⁴.

Regulacje prawne

W Polsce prawne pojęcie mobbingu zostało wprowadzone dopiero 1 stycznia 2004 r.⁵. Zgodnie z definicją zapisaną w art. 94³ § 2 Kodeksu pracy mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękananiu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.

Należy zauważyć, że kodeksowa definicja mobbingu zawiera nieprecyzyjne pojęcia, stąd też pojawiające się trudności w interpretacji tych przepisów. Zakres

działań mających znamiona mobbingu jest bardzo szeroki (od opowiadania żartów na temat danej osoby po agresję fizyczną) i każdy przypadek należy rozpatrywać indywidualnie. Można jednak wyróżnić kilka elementów wspólnych. Działania mające znamiona mobbingu są to działania bezprawne, długotrwałe, uporczywe, naruszające zasady współzycia społecznego, podejmowane w celu zaszkodzenia ofierze⁶.

Kodeks pracy nie określa czasu, który musi upłynąć, aby dane działanie mogło zostać zakwalifikowane jako mobbing – ostateczna decyzja w tej sprawie należy do sądu. Zgodnie z orzeczeniem Sądu Najwyższego z dnia 17.1.2007 r. długotrwałość nękania lub zastraszania pracownika w rozumieniu art. 94³ § 2 Kodeksu pracy musi być rozpatrywana w sposób zindywidualizowany i uwzględniać okoliczności konkretnego przypadku. Nie jest zatem możliwe sztywne wskazanie minimalnego okresu niezbędnego do zaistnienia mobbingu. Z art. 94³ § 2 i 3 Kodeksu pracy wynika jednak, że dla oceny długotrwałości istotny jest moment wystąpienia wskazanych w tych przepisach skutków nękania lub zastraszania pracownika oraz uporczywość i stopień nasilenia tego rodzaju działań⁷.

Odpowiedzialność pracodawcy

Zgodnie z art. 94³ § 1 Kodeksu pracy pracodawca zobowiązany jest przeciwdziałać mobbingowi i to on ponosi odpowiedzialność za wystąpienie mobbingu na terenie zakładu pracy nie tylko wtedy, kiedy osobiście nie dopuszczał się niedozwolonych działań i zachowań, ale również w sytuacji, gdy nie wiedział o ich stosowaniu przez pracowników.

Prawa pracownika

Pracownik, u którego mobbing wywołał rozstrój zdrowia, może dochodzić od pracodawcy odpowiedniej sumy tytułem zadośćuczynienia pieniężnego za doznaną krzywdę (art. 94³ § 3 Kodeksu pracy).

Pracownik, który wskutek mobbingu rozwiązał umowę o pracę, ma prawo dochodzić od pracodawcy odszkodowania w wysokości nie niższej niż minimalne wynagrodzenie za pracę, ustalone na podstawie odrębnych przepisów (art. 94³ § 4 Kodeksu pracy).

Oświadczenie pracownika o rozwiązaniu umowy o pracę powinno nastąpić na piśmie z podaniem zaistniałego mobbingu jako przyczyny uzasadniającej rozwiązanie (art. 94³ § 5 Kodeksu pracy).

Ciężar dowodu w sprawach o mobbing – inaczej niż w sprawach o dyskryminację – spoczywa na pracowniku.

Skutki mobbingu

Dla ofiary mobbingu do najważniejszych konsekwencji przemocy psychicznej należą urazy psychiczne, które skutkują depresją, stresem, zaburzeniami koncentracji, stanami lękowymi, rozstrojem zdrowia (choroby układu krążenia, zawał serca), obniżeniem poczucia przydatności zawodowej i sa-

mooceny prowadzącym w skrajnych przypadkach do podejmowania prób samobójczych.

Dla pracodawcy koszty mobbingu to przede wszystkim:

- zmniejszona wydajność pracownika,
- absencja pracownika spowodowana chęcią uniknięcia kontaktu z prześladowcą,
- dezorganizacja pracy w urzędzie, spowodowana np. zwolnieniem się z pracy mobbingowanego pracownika, a tym samym koniecznością pozyskania i szkolenia nowych osób,
- utrata lub naruszenie dobrego wizerunku urzędu, np. poprzez medialne nagłośnienie procesu sądowego o mobbing.

Przeciwdziałanie mobbingowi – co może zrobić pracodawca?

Z wymienionych wyżej powodów (koszty mobbingu dla urzędu oraz obowiązek przeciwdziałania mobbingowi wynikający z przepisów prawa) pracodawca powinien podjąć działania zapobiegające występowaniu mobbingu oraz wypracować sposoby postępowania w przypadku jego zaistnienia.

Działania te mogą przybrać różnorakie formy, np.:

- organizację cyklicznych szkoleń dla pracowników i kadry kierowniczej na temat przyczyn i skutków powstawania mobbingu, rozpoznawania zachowań mających znamiona mobbingu oraz metod i sposobów radzenia sobie z mobbingiem;
- przeprowadzanie ankiet i badań opinii pracowników dotyczących występowania w urzędzie zachowań mających znamiona mobbingu;
- działań uświadamiających (np. dystrybucja materiałów informacyjnych, organizacja spotkań poświęconych zjawisku mobbingu, organizacja forum dyskusyjnego poświęconego problematyce mobbingu);
- organizację grupy wsparcia, zapewnienie możliwości indywidualnych konsultacji dla pracowników, którzy podejrzewają, że są poddani mobbingowi (taką funkcję mógłby spełniać np. powołany doradca ds. przeciwdziałania mobbingowi);
- wprowadzenie wewnętrznych regulacji antymobbingowych, zawierających procedurę zgłaszania skarg w sprawach o mobbing, lub wewnętrznej polityki antymobbingowej (WPA), zawierającej kompleksowy program zapobiegania mobbingowi w urzędzie.

Wewnętrzne regulacje (regulaminy) antymobbingowe powinny zawierać takie elementy, jak:

- definicję mobbingu;
- informację, że pracodawca ma obowiązek przeciwdziałać mobbingowi, a pracownicy obowiązek przestrzegania zakazu stosowania mobbingu i zgłaszania przypadków jego wystąpienia;
- procedurę zgłaszania i rozpatrywania skarg o mobbing; taka procedura powinna określać: podmiot uprawniony do rozpatrywania skargi o mobbing (może to być jedna osoba lub – w przypadku zespołu/komisji – jego skład), częstotliwość spotkań, sposób przeprowadzenia postępowania wyjaśnia-

jącego, termin rozpatrzenia skargi, ewentualną możliwość złożenia zdania odrębnego przez członka zespołu/komisji), możliwość sporządzenia przez zespół/komisję rekomendacji dla pracodawcy;

- wzór formularza, na którym pracownik może zgłosić skargę (w celu usprawnienia i zapewnienia przejrzystości całego postępowania), formularz powinien zawierać takie elementy jak: imię i nazwisko osoby zgłaszającej skargę, imię i nazwisko osoby dopuszczającej się działań mających znamiona mobbingu, opis niepożądanych zachowań będących przyczyną złożenia skargi, czas trwania i miejsce tych zachowań, ewentualne dowody, opis działań podjętych do tej pory w celu eliminacji niepożądanych zachowań, ewentualne skutki niepożądanych zachowań;
- ewentualne sankcje w przypadku uznania przez ww. podmiot skargi za zasadną;
- opis przykładowych działań, które może podjąć pracodawca w przypadku uznania skargi za zasadną;
- inne niż procedura zgłaszania skarg formy i sposoby działań podejmowanych przez pracodawcę w celu przeciwdziałania mobbingowi.

Należy pamiętać, że nawet najlepiej opracowana procedura składania i rozpatrywania skargi o mobbing, będąca narzędziem służącym do udzielenia wsparcia pracownikowi i zapobieżenia dalszej eskalacji konkretnego konfliktu, powinna być częścią pewnej całości, jaką jest kompleksowy program zapobiegający występowaniu niepożądanym i bezprawnym działaniom na terenie urzędu. Program ten (np. w formie wewnętrznej polityki antymobbingowej) powinien być nastawiony przede wszystkim na profilaktykę, ponieważ działania podejmowane w sytuacji zaistnienia już mobbingu są oczywiście konieczne, ale mogą już nie uchronić pracownika ani pracodawcy przed negatywnymi skutkami mobbingu, takimi jak np. rozstrój zdrowia wywołany mobbingiem lub kosztowne i często długotrwałe postępowanie sądowe⁸.

Projekt „Równe traktowanie standardem dobrego rządzenia”

W styczniu 2011 r. w Biurze Pełnomocnika Rządu do spraw Równego Traktowania – w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki rozpoczęto realizację projektu pt. „Równe traktowanie standardem dobrego rządzenia”.

Jednym z głównych celów projektu jest podniesienie wiedzy i znajomości problematyki przeciwdziałania dyskryminacji z jakiegokolwiek przyczyny i mobbingu wśród pracowników administracji państwowej poprzez przeszkolenie 460 osób, zarówno pracowników, jak i kadry kierowniczej. Projekt jest realizowany w partnerstwie z uczelniami publicznymi – Szkołą Główną Handlową w Warszawie oraz Uniwersytetem Jagiellońskim. W ramach projektu przeprowadzono w 16 ministerstwach oraz Kancelarii Prezesa Rady Ministrów w okresie od października 2011 r. do lutego 2012 r. badanie tzw. wskaźnikiem *Gender Index*, poszerzonym o elementy *Diversity Index*, na temat zgodności prowadzonej przez urzędy polityki z zasadą równego traktowania i przeciwdziałania dyskryminacji, a także przeciwdziałania mobbingowi. Pytania dotyczyły m.in. szkoleń nt. problematyki mobbingu oraz istniejących w badanym urzędzie procedur antymobbingowych. Obecnie trwa analiza wyników.

Na kolejnej stronie przedstawiamy propozycję wzoru zarządzenia (regulacji wewnętrznej) dotyczącego przeciwdziałania mobbingowi w urzędzie. Wzór ten należy traktować jako sugestię, zbiór wskazówek pomocnych przy opracowywaniu regulaminu – lub szerzej – polityki antymobbingowej dla konkretnego urzędu, a nie gotowy projekt.

Jak się bronić przed mobbingiem?

Zapisuj wszystkie niepokojące zachowania i działania mobbingowe, notuj miejsce, czas oraz okoliczności im towarzyszące.

Rozmawiaj o twojej sytuacji z jak największą liczbą osób.

Szukaj pomocy poza pracą.

Przechowuj zapisy wszystkich incydentów, nawet jeżeli nie ma na to świadków.

Szukaj możliwości mediacji – pierwsze problemy rozwiąż polubownie, jeśli się nie uda, szukaj innych możliwości.

Naucz się odpowiadać na zaczepki słowem, bądź asertywny/a.
Wyrażaj własne emocje i zdanie bez naruszania godności osobistej rozmówcy.
Nie reaguj agresją.

Zbieraj dowody.

Mobbing. Poznaj swoje prawa w pracy.
Materiał informacyjny Państwowej Inspekcji Pracy.

Przypisy

¹J. Marciniak, *Praca bez mobbingu, materiały informacyjne Projektu Gender Index zrealizowanego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej Equal*, K. Kmiecik-Baran, J. Rybicki, *Mobbing – zagrożenie współczesnego miejsca pracy*, Gdańsk 2004 r., A. Bechowska-Gebhardt, T. Stalewski, *Mobbing. Patologia zarządzania personelem*, Warszawa 2004 r.

²W. Matuszyński, *O źródłach i sposobach przewyższania mobbingu w organizacji*, referat wygłoszony na VIII Ogólnopolskiej Konferencji – „Etyka w życiu gospodarczym” 13 maja 2004 r. w Łodzi. Zob. też K. Kędziora, K. Śmiszek, *Dyskryminacja i mobbing w zatrudnieniu*, Warszawa 2010 r., s. 167–171.

³Szykany w miejscu pracy. Komunikat z badań, CBOS czerwiec 2002 r. O nielicznych badaniach na temat skali mobbingu

w Polsce zob. również w: dr D. Merecz, A. Mościcka, M. Drabek, *Mobbing w środowisku pracy. Charakterystyka zjawiska, jego konsekwencje, aspekty prawne i sposoby przeciwdziałania*, Łódź 2005 r.

⁴Dane te odnoszą się do spraw, które pozostały z poprzednich lat oraz powództw wniesionych w roku 2011 (łącznie).

⁵Ustawa z dnia 14.11.2003 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw (DzU nr 213, poz. 2081).

⁶K. Kędziora, K. Śmiszek, *op. cit.*, s. 175.

⁷Wyrok SN z 17.1.2007 r., I PK 176/06, OSNP 2008/5-6/58.

⁸J. Marciniak, *Regulacje wewnętrzne w przedsiębiorstwach*, Warszawa 2007 r., K. Kędziora, K. Śmiszek, *op. cit.*, s. 131–139, a także G. Jędrejek, *Mobbing. Środki ochrony prawnej*, Warszawa 2007 r., s. 67.

Wzór zarządzenia (regulacji wewnętrznej) dotyczącego przeciwdziałania mobbingowi

Zarządzenie Dyrektora Generalnego nr ... z dnia w sprawie ustanowienia w (nazwa urzędu) Wewnętrznego Regulaminu Antymobbingowego

Na podstawie art. 25 ust. 4 pkt 2 i ust. 10 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz. U. Nr 227, poz. 1505) oraz art. 94³ ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz. U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94) w celu przeciwdziałania mobbingowi w (nazwa urzędu) zarządza się, co następuje:

1. Ustala się Wewnętrzny Regulamin Antymobbingowy w (nazwa urzędu) stanowiący załącznik do zarządzenia.
2. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

Wewnętrzny Regulamin Antymobbingowy¹ w (nazwa urzędu)

(Załącznik do Zarządzenia nr ... Dyrektora
Generalnego z dnia...)

Rozdział I Postanowienia ogólne

§ 1

Wewnętrzny Regulamin Antymobbingowy, zwany dalej Regulaminem, ustanawia się w celu przeciwdziałania zjawisku mobbingu w (nazwa urzędu).

§ 2

Mobbing oznacza wszelkie działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.

§ 3

Pracodawca nie akceptuje mobbingu ani żadnych innych form przemocy psychicznej.

Rozdział II Obowiązki pracodawcy

§ 4

1. Pracodawca jest zobowiązany przeciwdziałać mobbingowi w (nazwa urzędu).
2. Pracodawca jest zobowiązany do udostępnienia informacji pracownikom o przepisach Kodeksu pracy dotyczących mobbingu w formie pisemnej informacji oraz zapewnienia każdemu pracownikowi dostępu do szkoleń w celu skutecznej ochrony przed mobbingiem.

Rozdział III Obowiązki pracowników

§ 5

1. Pracownicy są zobowiązani do przestrzegania zasady zakazu stosowania mobbingu w (nazwa urzędu).
2. Pracownicy mają obowiązek zgłaszania przypadków wystąpienia mobbingu w (nazwa urzędu).

Rozdział IV Komisja do spraw przeciwdziałania mobbingowi

§ 6

1. W celu przeciwdziałania wszelkim formom mobbingu w (nazwa urzędu) ustanawia się Komisję do spraw przeciwdziałania mobbingowi zwaną dalej Komisją.
2. Zadaniem Komisji jest przeprowadzenie postępowania wyjaśniającego w sprawie skargi o mobbing.

§ 7

W skład Komisji wchodzi:

- a) Dyrektor Departamentu Kadr i Szkoleń – Przewodniczący Komisji;
- b) przedstawiciel pracodawcy; osoba wskazana przez Dyrektora Generalnego (nazwa urzędu) – Członek Komisji;
- c) przedstawiciel pracowników – Członek Komisji;
- d) pracownik służby BHP – Członek Komisji;
- e) osoba spoza (nazwa urzędu): niezależny ekspert, np. psycholog, mediator – Członek Komisji.

Rozdział V Organizacja pracy Komisji

§ 8

1. Pracami Komisji kieruje Przewodniczący Komisji.
2. Komisja rozpoczyna postępowanie w terminie 7 dni roboczych od dnia złożenia skargi. Komisja zobowiązana jest dokonać oceny zasadności skargi o mobbing nie później niż w terminie 14 dni roboczych od momentu złożenia skargi.
3. Posiedzenie Komisji zwołuje Przewodniczący Komisji lub wskazany przez niego Członek Komisji.
4. Czas pracy w Komisji wlicza się do czasu pracy pracownika.
5. Z każdego posiedzenia Komisji sporządza się protokół przekazywany Dyrektorowi Generalnemu (nazwa urzędu).
6. Raz w roku Komisja przedstawia Dyrektorowi Generalnemu sprawozdanie z działalności ze szczególnym uwzględnieniem informacji o liczbie rozpatrzonych skarg.
7. Obsługę administracyjną Komisji zapewnia Departament...../Wydział....., który w szczególności przechowuje protokoły z posiedzeń Komisji oraz dokumentację związaną z prowadzonym postępowaniem przez okres 3 lat.

Rozdział VI Procedura zgłaszania i rozpatrywania skargi w sprawie o mobbing

§ 9

1. Skargi składane są bezpośrednio do Przewodniczącego Komisji w formie pisemnej wg formularza stanowiącego załącznik nr 1 do Regulaminu.
2. Komisja rozpatruje skargę z zachowaniem bezstronności i poufności. Podczas prowadzonego postępowania obie strony powinny mieć równą możliwość złożenia wyjaśnień.
3. Członkowie Komisji nie biorą udziału w postępowaniu w sprawie skargi o mobbing, która ich dotyczy lub dotyczy osoby z departamentu/komórki organizacyjnej, którym/którą kierują.
4. W ww. przypadkach Członka Komisji wskazuje Dyrektor Generalny.

§ 10

1. Po wysłuchaniu wyjaśnień pracownika, który złożył skargę, pracownika/pracowników oskar-

zonych o mobbing oraz przeprowadzeniu postępowania dowodowego Komisja dokonuje oceny zasadności skargi i podejmuje decyzję zwykłą większością głosów.

2. Komisja przekazuje decyzję wraz z uzasadnieniem oraz ewentualnymi rekomendacjami Dyrektorowi Generalnemu (nazwa urzędu) w terminie 2 dni roboczych od dnia zakończenia postępowania.

§ 11

W przypadku różnicy zdań między Członkami Komisji w sprawie oceny zasadności skargi o mobbing każdy Członek Komisji ma prawo dołączyć do decyzji Komisji zdanie odrębne.

§ 12

Decyzja Komisji w sprawie oceny zasadności skargi wraz z uzasadnieniem jest przekazywana w terminie 2 dni roboczych od dnia zakończenia postępowania pracownikowi, który złożył skargę oraz pracownikowi/pracownikom oskarżonym o mobbing.

§ 13

W razie uznania przez Komisję skargi za zasadną, Dyrektor Generalny podejmuje działania zmierzające do wyeliminowania stwierdzonych nieprawidłowości i przeciwdziałania ich powtarzaniu.

Załącznik nr 1²

(wzór formularza w sprawie o mobbing) do Zarządzenia Dyrektora Generalnego nr ... w sprawie ustanowienia Wewnętrzny Regulaminu Antymobbingowego w (nazwa urzędu)

1. Imię i nazwisko, stanowisko oraz nazwa komórki organizacyjnej, w której zatrudniona jest osoba zgłaszająca skargę.
2. Imię i nazwisko osoby/osób dopuszczającej/-dopuszczających się działań mających znamiona mobbingu.
3. Relacja służbowa między osobą/osobami wymienionymi w pkt 1 i pkt 2.
4. Opis niepożądanych zachowań będących przyczyną złożenia skargi.

Przykładowe zachowania:

- ciągła i nieracjonalna krytyka wykonanej pracy,
- ograniczenie możliwości wypowiedzenia się, brak możliwości zabrania głosu,
- reagowanie na zgłaszane uwagi krzykiem, agresją,
- izolowanie od reszty pracowników,
- nieustanne kwestionowanie każdej decyzji,
- zlecanie bezsensownych prac,
- zlecanie zadań poniżej umiejętności,
- przydzielanie nadmiernej liczby zadań,
- przydzielanie prac szkodliwych dla zdrowia,
- odbieranie bez uzasadnionej przyczyny wcześniej zleconych prac,
- brak zadań do wykonania,

- zatajanie przed pracownikiem istotnych informacji niezbędnych/koniecznych do prawidłowego wykonania przydzielonych zadań,
 - przydzielanie zadań z nierealnymi terminami ich wykonania,
 - nieuzasadnione polecenia pracy po godzinach pracy,
 - ośmieszanie np. parodiowanie ruchów, wyśmiewanie się z niepełnosprawności, religijnych przekonań, pochodzenia, wyglądu, ubioru, wieku, koloru skóry,
 - ciągła krytyka życia osobistego,
 - rozpowszechnianie plotek,
 - stosowanie pogroźek słownych i pisemnych,
 - straszenie zwolnieniem z pracy,
 - unikanie kontaktów i zakaz kontaktów z innymi pracownikami,
 - sugerowanie choroby psychicznej,
 - zaniżanie oceny zaangażowania w pracę,
 - przydzielanie pokoju bez ogrzewania, okien, wyłączanie światła, brak zgody na oddalenie się od stanowiska pracy w celu zaspokojenia potrzeb fizjologicznych, np. skorzystania z toalety, spożycia posiłku.
5. Czas trwania i miejsce ww. zachowań.
 6. Ewentualne dowody: np. relacje świadków, prowadzone przez osobę zgłaszającą notatki i zapisy z rozmów (tzw. dziennik mobbingowy) notatki, polecenia na piśmie, e-maile, nagrane rozmowy telefoniczne, sms-y.
 7. Opis dotychczasowych działań podjętych przez osobę zgłaszającą skargę w celu eliminacji niepożądanych zachowań.
 8. Skutki niepożądanych zachowań. Przykładowe skutki: myśli samobójcze, choroba nerwowa,

częste korzystanie z urlopów wypoczynkowych w celu uniknięcia zachowań opisanych w pkt 4, terapia psychologiczna.

9. Data złożenia skargi oraz podpis odręczny.

Przypisy:

¹Propozycja wzoru Regulaminu ... opracowana m.in. na podstawie następujących materiałów: zarządzenie nr 63/09 Głównego Inspektora Pracy z dnia 9.11.2009 r., *Wewnętrzna Polityka Antymobbingowa w Głównym Inspektoracie Pracy* oraz *Wewnętrzna Polityka Antymobbingowa* – projekt opracowany przez Podzespół Prawny obradujący pod przewodnictwem Pełnomocnika Rządu do spraw Równego Traktowania w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

²Propozycja wzoru załącznika do Regulaminu ... opracowana na podstawie K. Kędziora, K. Śmiszek, *op. cit.*, s. 143–145.

Należy pamiętać, że jednym z istotnych elementów stosunku pracy jest wykonywanie pracy pod kierownictwem pracodawcy, co oznacza, że pracodawca na mocy swoich uprawnień ma prawo do kontrolowania i nadzoru działań pracownika, ich oceny, a także krytyki w celu poprawy jakości świadczonej przez niego pracy.

„Wydawanie przez pracodawcę **zgodnych z prawem poleceń** dotyczących pracy, co do zasady nie stanowi naruszenia godności (dóbr osobistych) pracownika, nierównego traktowania lub dyskryminacji, czy mobbingu”.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 12.08.2005 r., I PK 103/05, OSNP 2006/21-22/321.

□

← powrót

VI. Rozwiązanie stosunku pracy

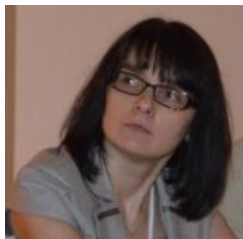
Standardy w obszarze rozwiązania stosunku pracy określa się w celu zapewnienia ciągłości i skuteczności pracy urzędu podczas przeprowadzania działań mających na celu rozwiązanie stosunku pracy, przy jednoczesnym zapewnieniu przestrzegania praw pracowniczych.

1. Zaleca się, aby dyrektor generalny urzędu:
 - 1) wdrożył procedurę wywiadu wyjściowego (exit interview) dla pracowników odchodzących na własną prośbę;
 - 2) zapewnił przygotowanie osób kierujących pracownikami do przeprowadzania rozmów derekrutacyjnych.
2. Komórki do spraw kadr udzielają wsparcia kierującym komórkami organizacyjnymi, z których odchodzą pracownicy, informując o obowiązujących w tym zakresie przepisach oraz udzielają wsparcia odchodzącym pracownikom, w tym w szczególności:
 - 1) informują pracowników o przysługujących im uprawnieniach;
 - 2) udzielają niezbędnych wyjaśnień z zakresu prawa pracy.
3. Osoby kierujące pracownikami:
 - 1) zapewniają odpowiedni sposób przekazywania prowadzonych spraw i dokumentów przez odchodzących pracowników w celu maksymalnego zabezpieczenia interesów urzędu;
 - 2) podejmują działania zapewniające ciągłość pracy na wakującym stanowisku pracy (nabór, zmiana podziału zadań, umowa w celu zastępstwa);
 - 3) na wniosek pracowników, których stosunek pracy ulega rozwiązaniu – dokonują ich oceny okresowej, a w odniesieniu do pracowników, którzy nie podlegają ocenom okresowym, wydają opinię o ich pracy.

„Standardy zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej”, s. 6–7.

← powrót

Derekrutacja i *outplacement* w warunkach polskiej służby cywilnej Czy to możliwe?



Anna Borowska

Dyrektor Biura Organizacji i Kadr w Głównym Urzędzie Statystycznym.

Absolwentka Centrum Studiów Samorządu Terytorialnego i Rozwoju Lokalnego Uniwersytetu Warszawskiego

na kierunku *Administracja* oraz Podyplomowych Studiów Zarządzania Zasobami Pracy w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. W centralnej administracji rządowej od 1995 r. (Główny Urząd Statystyczny oraz Kancelaria Prezesa Rady Ministrów). Urzędnik służby cywilnej od 2001 r.

Pojęcia derekrutacji i *outplacementu* w świetle literatury przedmiotu

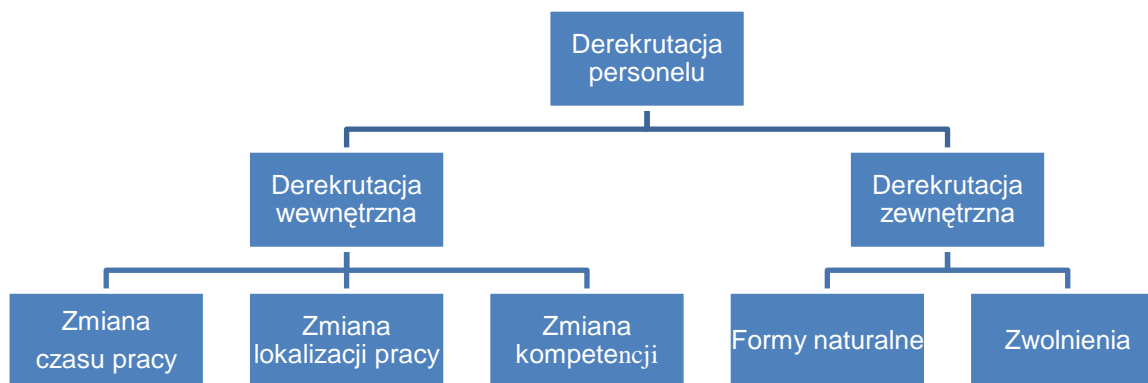
Ostatnią fazą cyklu zarządzania zasobami ludzkimi jest ustanie stosunku pracy. Odejście pracownika z danej organizacji może być dobrowolne (np. chęć zmiany miejsca pracy czy zmiany zakresu realizowanych zadań, przejście na świadczenie emerytalne lub rentowe) lub przymusowe (np. racjonalizacja zatrudnienia). Rozstanie się z pracownikiem to wyjątkowa, choć nie zawsze wykorzystywana przez dział HR okazja do podtrzymywania kontaktu z odchodzącym pracownikiem

i pozostawienia korzystnego wrażenia¹. Całokształt podejmowanych działań w tym obszarze składa się na proces derekrutacji pracowników. To jeden² z najtrudniejszych procesów zarządzania zasobami ludzkimi, którego celem jest racjonalizacja zatrudnienia w przekroju pojedynczych stanowisk pracy, poszczególnych komórek organizacyjnych oraz całej organizacji, niezależnie od wywołujących go czynników. Przyczynami derekrutacji mogą być niedostateczne rezultaty pracy określonych komórek organizacyjnych, jak i pojedynczych pracowników, a także stwierdzona nadwyżka stanowisk pracy i/lub pracowników. Każda organizacja powinna być przygotowana jak sobie radzić z alokacją zasobów ludzkich zarówno w przekroju organizacyjnym, jak i czasowym. Sprawne przeprowadzenie derekrutacji wymaga ustalenia szczegółowego planu³, a jej przebieg powinien zależeć od rodzaju przyczyn leżących u jej podstaw. W procedurze derekrutacji wyróżniamy następujące etapy:

- ocena sytuacji w sferze zasobów ludzkich,
- identyfikacja możliwych opcji działania,
- wybór określonego programu działania,
- implementacja przyjętego programu,
- odnowa organizacji.

Formy derekrutacji personelu przedstawia schemat nr 1.

Schemat nr 1. Derekrutacja personelu⁴.



Źródło: A. Poczowski „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007 r.

W pierwszej kolejności derekrutacja powinna obejmować działania możliwe do podjęcia wewnątrz organizacji (np. przemieszczenia pracowników, zmiany zakresu czynności, zmniejszenie wymiaru czasu pracy), a w drugiej – (derekrutacja zewnętrzna) redukcję zatrudnienia⁵. Sprawnie przeprowadzona derekrutacja, o ile wpisuje się w program zarządzania zasobami ludzkimi, sprzyja

w dłuższej perspektywie czasu „odnowieniu” organizacji, co z kolei stwarza warunki do⁶:

- wprowadzenia nowych metod i organizacji pracy,
- stymulowania kreatywności pracowników,
- wzmocnienia ich motywacji do pracy,
- kreowania nowych możliwości komunikowania się,
- wzmocnienia zależności wynagradzania od wyników pracy,

- wprowadzenia doskonalszych systemów doboru,
- oceniania personelu,
- inwestowania w rozwój personelu.

Z drugiej strony nie można zapominać, że derekrutacja niesie ze sobą również negatywne następstwa⁷:

- spadek morale wśród pracowników,
- pogorszenie opinii o organizacji,
- obniżenie efektywności organizacji z uwagi na możliwość utraty kluczowych pracowników.

Dlatego też mając na uwadze chęć zminimalizowania negatywnych następstw derekrutacji, wiele organizacji oferuje zwalnianym pracownikom wsparcie wykraczające poza świadczenia wynikające z obowiązujących przepisów prawa pracy. W tym celu tworzy się specjalne programy pomocy dla odchodzących pracowników, określane w literaturze przedmiotu terminem *outplacement*⁸. Polegają one na tym, że pracodawcy proponują zwalnianym pracownikom kompleksową ofertę pomocy w znalezieniu nowego zatrudnienia⁹. W literaturze przedmiotu można znaleźć następujące określenia *outplacementu*¹⁰:

- zwolnienia monitorowane,
- system łagodnych zwolnień,
- program kompleksowej pomocy zwalnianym,
- przygotowanie pracownika do życia w zmianie,
- wsparcie pracownika i pracodawcy w procesie restrukturyzacji,
- kultura zwalniania pracowników,
- monitorowana redukcja zatrudnienia.

W praktyce zarządzania zasobami ludzkimi przyjmuje się, że *outplacement* to system łagodnych zwolnień, powiązanych z programem wsparcia dla pracowników poprzez poradnictwo zawodowe i psychologiczne, szkolenia, a także pomoc w znalezieniu nowej pracy. Dobrze skonstruowany program powinien być kompleksowy, a więc obejmować wszystkie usługi rynku pracy, oraz zindywidualizowany, czyli dopasowany do potrzeb każdego z pracowników objętych tym programem¹¹. Główne cele tych programów to:

- łagodzenie skutków odejścia z pracy i przezwyciężenia związanych z tym faktem negatywnych przeżyć;
- aktywne wsparcie osób odchodzących z organizacji w zwiększeniu ich szans na zatrudnienie i konkurencyjność na rynku pracy.

Ponadto dobrze opracowany *outplacement* wpływa korzystnie na utrzymanie motywacji pracowników, którzy pozostali w organizacji, oraz na utrzymanie dobrego wizerunku organizacji¹². Z drugiej zaś strony wypływają korzyści dla pracownika, który odchodzi z organizacji:

- złagodzenie stresu związanego z utratą pracy,
- fachowe doradztwo w zakresie poszukiwania nowego miejsca pracy lub założenia własnej działalności,
- praktyczne szkolenia jak poradzić sobie z zaistniałą zmianą w życiu.

W polskim prawodawstwie brak jest uregulowań prawnych odnoszących się wprost do *outplacementu*. Ani przepisy Kodeksu pracy, ani Konstytucji RP, jak również ustawy o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników nie poruszają zagadnienia *outplacementu*. Dopiero ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (DzU z 2008 r., nr 69, poz. 415, tj.) posługuje się pojęciem zwolnień monitorowanych. Zgodnie z definicją podaną w ustawie, zwolnienie monitorowane oznacza rozwiązanie stosunku pracy lub stosunku służbowego z przyczyn dotyczących zakładu pracy, w związku z którym są świadczone usługi rynku pracy dla pracowników będących w okresie wypowiedzenia stosunku pracy lub stosunku służbowego, a także zagrożonych wypowiedzeniem. Przepisy ustawy zobowiązują pracodawców zwalnających przynajmniej 50 pracowników w ciągu 3 miesięcy do uzgodnienia z powiatowym urzędem pracy właściwym dla pracodawcy zakresu i formy pomocy dla zwalnianych pracowników, dotyczącej w szczególności:

- pośrednictwa pracy;
- poradnictwa zawodowego;
- szkoleń,
- pomocy w aktywnym poszukiwaniu pracy.

Działania z zakresu *outplacementu* przeprowadza z reguły dział HR, wsparty przez wyspecjalizowaną w tym zakresie firmę zewnętrzną. Obejmują one szkolenia z:

- technik autoprezentacji,
 - technik opanowywania stresu,
 - pisania CV i listów motywacyjnych,
 - ogólnej wiedzy o rynku pracy i efektywnych metodach poszukiwania zatrudnienia,
- jak również

- pomoc prawną związaną z poszukiwaniem pracy i zawieraniem umów,
- symulację rozmów kwalifikacyjnych, podsumowaną diagnozą autorstwa specjalisty ds. zasobów ludzkich,
- pomoc w znalezieniu odpowiednich kursów przekwalifikujących,
- wsparcie psychologiczne, pozwalające zwalnianym odzyskać wiarę we własne możliwości,
- ułatwienia w poszukiwaniu pracy¹³.

Należy pamiętać, że realizacja programu *outplacementu* wymaga aktywnego udziału zwalnianych pracowników. Pracodawca nie znajdzie za pracownika nowej pracy, nie może mu dać takiej gwarancji.

Omówienie pojęcia derekrutacji i *outplacementu* w służbie cywilnej

O ile pewne elementy zarządzania zasobami ludzkimi związane z pozyskaniem pracowników i trwaniem ich zatrudnienia funkcjonują już od kilku lat w służbie cywilnej, o tyle problematyka derekrutacji i *outplacementu* jest praktycznie nowym

zagadnieniem. Podjęcie tego tematu ma duże znaczenie dla służby cywilnej ze względu na konieczność systemowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, jak również z uwagi na reagowanie na zachodzące w jej otoczeniu zmiany. Istotne znaczenie dla dalszego rozwoju tego obszaru w służbie cywilnej będzie miało przypisanie większej wagi procesowi derekrutacji pracowników oraz rozważenie możliwości zastosowania narzędzi *outplacementu*.

Zgodnie z obowiązującymi przepisami prawnymi derekrutacja wewnętrzna pracowników w służbie cywilnej obejmuje:

- zmianę czasu pracy,
- zmianę wymiaru etatu,
- zmianę stanowiska pracy,
- zmianę zakresu obowiązków,
- zmianę lokalizacji pracy, tzw. przeniesienie służbowe do pracy w innej komórce organizacyjnej urzędu lub do innego urzędu w ramach służby cywilnej.

Natomiast derekrutacja zewnętrzna w służbie cywilnej obejmuje:

- a) formy naturalne, takie jak:
 - odejście z pracy,
 - odejście do innego pracodawcy (poza służbę cywilną),
 - odejście na świadczenie rentowe,
 - odejście na świadczenie emerytalne,
- b) formy przymusowe, takie jak:
 - niezawarcie z pracownikiem umowy na czas nieokreślony (po zakończeniu mowy na czas określony),
 - rozwiązanie stosunku pracy za wypowiedzeniem przez pracodawcę,
 - rozwiązanie stosunku pracy bez wypowiedzenia z winy pracownika lub pracodawcy,
 - rozwiązanie stosunku pracy urzędnika służby cywilnej w ściśle określonych sytuacjach

w ustawie o służbie cywilnej (np. dwukrotna, następująca po sobie, negatywna ocena),

- wydalenie ze służby cywilnej lub z pracy w urzędzie, poprzedzone postępowaniem dyscyplinarnym,
- racjonalizacja zatrudnienia, która może obejmować niektóre z powyższych form.

W tym miejscu należy zaznaczyć, iż same podstawy prawne nie są wystarczające dla przeprowadzania efektywnej i przemyślanej derekrutacji, konieczne jest opracowanie szczegółowego planu działania, poprzedzonego szeregiem analiz kadrowych (np. audyt zatrudnienia, obciążenie pracą). Koniecznym do zbadania jest podział zadań na poszczególne komórki organizacyjne urzędu, poziom ich obciążenia, a więc sprawdzenie gdzie występują przerosty, a gdzie niedobory. Całokształt działań podjętych w tym obszarze będzie miał kluczowe znaczenie dla trafności decyzji podejmowanych przez kierownictwo organizacji.

Jeżeli chodzi o stosowanie narzędzia *outplacementu*, to w ustawie o służbie cywilnej nie znajdziemy przepisu prawnego mówiącego wprost o tym aspekcie. Dlatego też służba cywilna nie zajmowała się dotychczas tym zagadnieniem. Zapewne pojedyncze urzędy stosowały lub stosują wybrane formy *outplacementu* dla zwalnianych pracowników (np. szkolenia z umiejętności pisania CV), ale działania te nie są zestandaryzowane oraz siłą rzeczy nie obejmują swoim zasięgiem całej służby cywilnej.

Propozycje działań w służbie cywilnej

W celu zaproponowania działań, jakie powinny zostać podjęte w służbie cywilnej, aby derekrutacja i *outplacement* były możliwe do zastosowania, w oparciu o literaturę przedmiotu oraz prawne i organizacyjne uwarunkowania, dokonałam w pierwszej kolejności analizy SWOT w tym zakresie.

Tabela nr 1. Analiza SWOT wprowadzenia derekrutacji do służby cywilnej.

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> ▪ dążenie do przenoszenia efektywnych/skutecznych rozwiązań z sektora prywatnego do sektora publicznego (administracji rządowej), ▪ podstawa prawna funkcjonowania systemu służby cywilnej, ▪ określone w przepisach prawnych (Kodeks pracy i ustawa o służbie cywilnej) formy derekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej, ▪ duże znaczenie dla strategii zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, ▪ brak limitu etatów umożliwiający elastyczne podejście do zatrudnienia; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ brak szczegółowych uregulowań prawnych dot. kompleksowego i standardowego podejścia, ▪ dwa odmienne statusy pracownicze: pracownicy i urzędnicy służby cywilnej, ▪ nierówne traktowanie: urzędnicy służby cywilnej nie podlegają derekrutacji wprost (ograniczenia prawne);

MOŻLIWOŚCI	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ dokonywanie przeglądów stanu zatrudnienia (np. audyty zatrudnienia, <i>benchmarking</i>), ▪ badanie obciążenia pracą, ▪ „odświeżenie” organizacji, ▪ lepsza organizacja pracy, ▪ lepsza alokacja zasobów, ▪ jawna ścieżka kariery (sukcesja), ▪ poprawa wizerunku służby cywilnej. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ brak środków finansowych w budżetach poszczególnych urzędów (odprawy, odszkodowania), ▪ możliwy brak akceptacji (zrozumienia) dla proponowanych rozwiązań (zarządzanie zmianą) – konieczna zmiana mentalności, ▪ możliwość utraty dobrych pracowników, ▪ konieczność uzgodnienia z organizacją związkową działającą w urzędzie planu działania, w tym przyjętych kryteriów zwalniania pracowników, ▪ odwoływanie się pracowników do sądów pracy (odszkodowania, przywracanie do pracy), ▪ pogorszenie wizerunku służby cywilnej – utrata stabilności zatrudnienia.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu oraz przepisów prawnych.

Tabela nr 2. Analiza SWOT wprowadzenia *outplacementu* do służby cywilnej.

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> ▪ dążenie do przenoszenia efektywnych/skutecznych rozwiązań z sektora prywatnego do sektora publicznego (administracji rządowej), ▪ podstawa prawna funkcjonowania systemu służby cywilnej, ▪ możliwość powiązania z już funkcjonującymi, innymi elementami systemu zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza z systemem ocen, ▪ duże znaczenie dla strategii zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ brak szczegółowych uregulowań prawnych ▪ specyfika branży „służba cywilna”, jak „przebranżowić” pracowników, ▪ objęcie programem wszystkich zwalnianych pracowników (a co z tymi, których praca była oceniana negatywnie?);
MOŻLIWOŚCI	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ możliwość pozyskania środków finansowych z PO KL, ▪ wykorzystanie pracowników urzędu do przeprowadzenia szkoleń, ▪ poprawa stosunków z organizacją związkową w stosunku do derekrutacji, ▪ powrót zwalnianych pracowników (lepsze czasy), ▪ poprawa wizerunku służby cywilnej. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ brak środków finansowych w budżetach poszczególnych urzędów, ▪ możliwy brak akceptacji (zrozumienia) dla proponowanych rozwiązań – konieczna zmiana mentalności, ▪ zarzut ze strony pracowników, że organizacja inwestuje w zwalnianych pracowników ich kosztem, ▪ frustracja pracowników, którzy pozostaną w organizacji, ▪ możliwość utraty dobrych pracowników, ▪ jak znaleźć pracę poza korpusem służby cywilnej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu oraz przepisów prawnych.

Biorąc pod uwagę wszystkie aspekty, wydaje się, że wprowadzenie omawianych narzędzi do służby cywilnej jest możliwe, aczkolwiek wymaga opracowania szczegółowego zakresu i harmonogramu działań, jakie powinny zostać podjęte:

- Wprowadzenie kompleksowego podejścia do derekrutacji i *outplacementu* w służbie cywilnej po wejściu w życie strategii zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej.
- Opracowanie szeregu szczegółowych analiz kadrowych, takich jak audyty zatrudnienia czy badania obciążenia pracą.
- Opracowanie analiz kosztowych dla wprowadzanych narzędzi.
- Rozpoznanie możliwości pozyskania środków finansowych na wprowadzane zmiany (np. projekty finansowane z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki).
- Wykonanie analiz czy zwalniani pracownicy, ze względu na specyfikę służby cywilnej, znajdą pracę poza nią – rozpoznanie poszczególnych segmentów rynku pracy zbliżonych obszarem działania do wybranych „gałęzi” służby cywilnej: administracji państwowej i samorządowej.
- Rozpoznanie możliwości wprowadzenia zmian do obowiązujących przepisów prawnych, tak aby doświadczenie zawodowe uzyskane w czasie zatrudnienia w służbie cywilnej w specjalistycznych obszarach (np. administracja skarbową, inspekcje sanitarne czy farmaceutyczne itp.) uznawane było do kwalifikacji wymaganych na stanowiskach pracy poza służbą cywilną (np. banki, firmy farmaceutyczne itp.).
- Dokonanie analizy, czy derekrutacja i *outplacement* w takim samym stopniu będą dotyczyły różnych statusów członków korpusu służby cywilnej (pracownicy i urzędnicy).
- Dokonanie analizy, czy *outplacement* powinien obejmować swoim działaniem wszystkich zwal-

nianych pracowników, również tych, których praca była oceniona negatywnie.

- Dokonanie analizy, czy derekrutacja i *outplacement* powinny być procesami i narzędziami centralnymi, czy raczej poszczególne urzędy powinny mieć pozostawiony margines swobody działania.
 - Dokonanie szczegółowych analiz mających na celu sprawdzenie, czy wszystkie formy *outplacementu* są możliwe do zastosowania w służbie cywilnej. Jeśli tak, to czy należy zacząć od minimalnego pakietu, a z upływem czasu i uzyskaniem doświadczeń stopniowo go rozszerzać o kolejne elementy.
 - Rozpoznanie rynku firm oferujących usługi z zakresu derekrutacji i *outplacementu* bądź sprawdzenie, czy zadania te mogłyby wykonać pracownicy poszczególnych urzędów.
 - Opracowanie programów motywacyjnych i szkoleniowych dla pracowników, którzy pozostaną w urzędach.
 - Właściwe przygotowanie służb kadrowo-finansowych na nadchodzące zmiany (odprawy, odwołania do sądów pracy).
 - Przeprowadzenie akcji informacyjno-promocyjnej mającej na celu zmianę mentalności oraz pokazującej, że w dłuższej perspektywie czasowej proponowane rozwiązania przyniosą wymierne korzyści.
 - Stałe (cykliczne) monitorowanie stanu i struktury zatrudnienia.
 - Wymiana dobrych praktyk pomiędzy urzędami.
 - Analiza rozwiązań zagranicznych, ze szczególnym uwzględnieniem sektora publicznego w krajach Unii Europejskiej.
- Wdrożenie powyższych działań może zaowocować uzyskaniem konkretnych korzyści, jak również spowodować pojawienie się pewnych obszarów ryzyka.

Tabela nr 3. Korzyści i obszary ryzyka wprowadzenia derekrutacji i *outplacementu* do służby cywilnej.

KORZYŚCI	OBSZARY RYZYKA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ uzyskanie, po wykonaniu szczegółowych analiz, pełnej i aktualnej wiedzy nt. stanu i struktury zatrudnienia w urzędach, ▪ poprawa organizacji pracy poprzez efektywniejszą alokację zasobów, ▪ wykorzystanie do innych elementów zarządzania zasobami ludzkimi (np. jawne ścieżki kariery – sukcesja), ▪ poprawa wizerunku służby cywilnej poprzez wprowadzanie nowoczesnych i przejrzystych zasad w służbie cywilnej w zakresie kompleksowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ utrata dobrych pracowników, ▪ wypłata odpraw, odszkodowań, ▪ utrata zaufania do służby cywilnej jako pracodawcy dającego gwarancję stabilizacji zatrudnienia, ▪ koszty <i>outplacementu</i>.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu oraz przepisów prawnych.

W mojej ocenie, bilans zysków i strat wypada jednak na korzyść zysków. Dlatego też warto zastanowić się nad wprowadzeniem derekrutacji i *outplacementu* do służby cywilnej, co jest możliwe pod pewnymi warunkami, omówionymi powyżej.

Zakończenie

Podsumowując można stwierdzić, że:

- Służba cywilna, z uwagi na swoje usytuowanie w ramach administracji publicznej oraz ramy prawne, ma swoją specyfikę, która warunkuje jej funkcjonowanie.
- Służba cywilna powinna stale dostosowywać się do zmian zachodzących w jej otoczeniu.
- Wprowadzenie systemowego podejścia do derekrutacji i *outplacementu* w służbie cywilnej jest możliwe do zastosowania.
- Podjęcie działań mających na celu wdrożenie derekrutacji i *outplacementu* w służbie cywilnej będzie wymagało systemowego podejścia i opracowania szczegółowego planu. Działania te powinny objąć swoim zasięgiem w pierwszej kolejności wykonanie szeregu analiz kadrowych i kosztowych.
- Wdrożenie derekrutacji i *outplacementu* w służbie cywilnej powinno być ściśle powiązane ze strategią zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej.
- Wdrożenie derekrutacji i *outplacementu* w służbie cywilnej powinno przynieść wymierne korzyści dla całego systemu.
- Przeprowadzenie akcji informacyjno-promocyjnej zwiększy szansę powodzenia całego przedsięwzięcia i wpłynie na zmianę mentalności członków korpusu służby cywilnej.

Przegląd literatury przedmiotu i przepisów prawnych oraz dokonanie analiz SWOT i zaprojektowanie działań, jakie należałoby podjąć w celu wdrożenia omawianych narzędzi, to dopiero początek prac. Dalsze zgłębianie tematu będzie wymagało z pewnością dodatkowych badań i nakładów pracy, ale jak pokazały analizy zawarte w pracy, warto podjąć ten wysiłek.

Przypisy

- ¹A. Reed, *Zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM)*, Wydawnictwo PETIT, Warszawa 2002 r.
- ²A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007 r.
- ³Encyklopedia zarządzania, strona internetowa <http://mfiles.pl>.
- ⁴A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007 r., s. 164–165.
- ⁵Z. Sekuła, *Planowanie zatrudnienia*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001 r.
- ⁶A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007 r.
- ⁷Encyklopedia zarządzania, strona internetowa <http://mfiles.pl>.
- ⁸A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007 r.
- ⁹A. Kwiatkiewicz, K. Hernik, *Outplacement – przewodnik dla pracodawców*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2010 r.
- ¹⁰B. Piotrowski, *Outplacement – podstawowy pakiet informacji*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2010 r.
- ¹¹Strona internetowa www.bezrobocie.org.pl.
- ¹²Encyklopedia zarządzania, strona internetowa <http://mfiles.pl>.
- ¹³Strona internetowa www.firma.egospodarka.pl.



Exit interview, moda czy realna korzyść?

Powody odejścia z pracy są różne. Decyzja o opuszczeniu dotychczasowego pracodawcy może wynikać z otrzymania propozycji nowych, lepszych warunków pracy, pojawienia się nieoczekiwanej oferty, która wydaje się w pełniejszy sposób odpowiadać na potrzeby realizacji aspiracji zawodowych, czy też może być powodowana poczuciem niespełnienia oczekiwań pracownika. Coraz więcej pracodawców traktuje taką sytuację jako szansę na uzyskanie cennych informacji, które nie tylko przyczynią się do poprawy funkcjonowania organizacji czy poprawy jakości miejsca pracy, ale także mogą zapobiec zjawisku nadmiernej rotacji w przyszłości. Dlatego też zachęca się odchodzącego pracownika do przystąpienia do „exit interview”, procedury, która polega na uzyskaniu konkretnych informacji, dzięki którym dana instytucja stanie się bardziej atrakcyjnym miejscem pracy.

W jakim celu przeprowadzamy exit interview?

Exit interview to procedura, na którą najczęściej składają się dwa elementy. Pierwszy to wypełnienie przez pracownika ankiety zawierającej szczegółowe pytania dotyczące przyczyn podjęcia decyzji o zmianie miejsca pracy. Drugi element to rozmowa przeprowadzana z pracownikiem przez osobę do tego wyznaczoną, często dyrektora komórki kadrowej lub innego przedstawiciela takiej komórki, na podstawie wypełnionej wcześniej ankiety.

Przedstawiona procedura ma służyć instytucjom do uzyskania szczerych, uczciwych opinii i uwag na temat tychże instytucji. Powyższa procedura może być stosowana nie tylko wobec pracowników, którzy podjęli decyzję o odejściu z pracy, ale również wobec pracowników zwolnionych, pracowników przenoszonych na inne stanowisko, osób zatrudnionych np. na umowę zlecenia itp. Warto jednak zaznaczyć, że najczęściej ich udział jest dobrowolny, a wyniki w dalszej części procesu powinny być zgrupowane w sposób, w którym będzie możliwe zachowanie anonimowości osób biorących udział w procedurze. O podjęciu stosownych działań w celu zachowania anonimowości należy także zapewnić pracownika.

Praktyka dość często pokazuje, że informacje pozyskane w trakcie efektywnie przeprowadzonej procedury są niezwykle cenne, i ze względu na ich dużą wartość exit interview stanowi często integralny element całego procesu związanego z odejściem pracownika z dotychczasowego miejsca pracy. Co więcej, zachęca się całą kadrę kierowniczą oraz bezpośrednich przełożonych do inicjowania oraz przeprowadzania procedury exit interview. W instytucji, w której przeważa atmosfera zaufania, takie informacje staną się bezcennym źródłem

informacji w celu doskonalenia i rozwoju. Podczas exit interview można bowiem określić pozytywne aspekty pracy w instytucji, co możemy wykorzystać w celu zatrzymania kluczowych pracowników oraz w celu poprawy miejsca pracy, po to aby pozyskać nowych wartościowych ludzi dla organizacji.

Kluczem do przeprowadzenia efektywnego i skutecznego exit interview z odchodzącym pracownikiem, w celu zapewnienia rzetelnych informacji odpowiedniej jakości, jest stworzenie otoczenia, w którym pracownik będzie czuł się komfortowo, tak aby w trakcie dzielenia się swoimi uwagami i komentarzami dotyczącymi miejsca pracy nie miał poczucia niepewności związanego z obawami przed ewentualnymi reperkusjami. Zupełnie odmienny efekt osiągniemy jeśli pracownik odniesie wrażenie, że jego spostrzeżenia są negowane, co w efekcie końcowym przekreśla skuteczność całego procesu. Dlatego tak istotne jest dołożenie starań, aby zapewnić pracownika, że uzyskane od niego informacje pozostaną zgrupowane wraz z innymi opiniami pracowników, i nie zostaną wykorzystane przeciw danemu pracownikowi, a będą przedstawiane jedynie jako dane zbiorcze.

Jednolitość

Wybór metody stosowania exit interview, a co za tym idzie skuteczność procedury, pozostawia dość dużą swobodę. Należy jednak zauważyć, że stosowanie przez różne komórki organizacyjne różnych metod w jednej instytucji może osłabić wyniki i efektywność procesu. Podczas projektowania metody powyższej procedury nacisk powinien zostać położony na schematy zachowań, które instytucja może z łatwością przekształcić w plany działań mające na celu ograniczenie płynności zasobów ludzkich i zwiększenie zaangażowania. Zastosowanie w tym celu wielu planów/schematów (np. innych w poszczególnych departamentach) może spowodować otrzymanie diametralnie różnych i często niekompatybilnych ze sobą danych. Może się okazać, że porównanie wyników uzyskanych za pomocą poszczególnych metod będzie dla danej instytucji trudnym, a nawet niewykonalnym procesem, a co za tym idzie – wypracowanie efektywnego planu działania, mającego wyeliminować zidentyfikowane problemy, nie będzie możliwe.

Pożądanym zatem działaniem będzie stworzenie jednolitego schematu stosowania procedury exit interview, obowiązującego w jednej instytucji. W ten sposób zapewniamy możliwość zapoznania pracowników z procedurą i jej zasadami, jak i oczekiwaniami odnośnie do jej przeprowadzenia.

Kto przeprowadza procedurę?

Procedura *exit interview* powinna być przeprowadzona przez doświadczonych pracowników, posiadających wiedzę na temat problematyki, która będzie przedmiotem dyskusji. Często za całą procedurę odpowiedzialni są przedstawiciele komórek kadrowych w instytucji, w której pracownik jest zatrudniony. Rzadziej są to zewnętrzne firmy, specjalizujące się w tematyce zarządzania zasobami ludzkimi oraz przeprowadzaniu *exit interview*. Stosowanie tego drugiego rozwiązania poleca się szczególnie w przypadku, gdy pomimo tego, że w instytucji panuje ogólna atmosfera zaufania, zachodzi prawdopodobieństwo, że w obawie przed efektem „spalonych mostów” pracownik może udzielać jedynie ogólnych, mało przydatnych informacji. Przeprowadzenie *exit interview* przez osobę całkowicie niezależną może zatem wspomóc skuteczność całego procesu.

Elementy procedury

Szczególnie polecaną procedurą *exit interview* jest taka, która składa się z obydwu etapów, wypełnienia przez pracownika ankiety oraz udziału w rozmowie. Przykładowa ankieta zawiera pytania dotyczące oceny przez pracownika takich obszarów, jak: zarządzanie, atmosfera w miejscu pracy, kultura organizacyjna, wynagrodzenia i nagrody, możliwość szkoleń, rozwoju i awansu itp.

Drugi etap, często traktowany jako kontynuacja procesu, także pozostawia swobodę, bowiem może być przeprowadzony z pracownikiem zarówno bezpośrednio, jak i przez telefon. Często też rozmowa/wywiad jest przeprowadzana już po ustaniu stosunku pracy. Często bowiem taka rozmowa, przeprowadzona na kilka dni czy tygodni po ustaniu stosunku pracy, może dostarczyć bardziej obiektywnych informacji. Pracownik znajduje się już w nowej organizacji, a dzięki porównaniu może się okazać, że poprzednia praca miała lepsze perspektywy niż pracownik założył. W przypadku przeprowadzenia rozmowy/wywiadu po dłuższym czasie można także oczekiwać większej swobody oraz otwartości ze strony pracownika.

Od słowa do czynu

Gdy już poświęcimy wiele czasu i energii na pozyskanie od pracowników cennych informacji, ważne jest ich efektywne wykorzystanie i wdrożenie wypracowanych usprawnień. Dlatego też informacje powinny być na bieżąco oraz systematycznie (w odstępach tygodniowych, miesięcznych itp.) przekazywane odpowiednim pracownikom/zespołom, np. kadrze kierowniczej, która mogłaby je wykorzystać w celu zatrzymania pracowników wykazujących wolę odejścia z pracy, a także określonym osobom czy zespołom, odpowiedzialnym bezpośrednio za zapobieganie rotacji w instytucji. Regularne dostarczanie powyższych informacji sprawi, że problem odejść z pracy będzie traktowany priorytetowo przez osoby odpowiedzialne za minimalizowanie tego zjawiska.

Co więcej, warto zauważyć, że do podjęcia ostatecznej decyzji o odejściu, w tym do poinformowania przełożonego, pracownik potrzebuje często kilku miesięcy od chwili powzięcia takiego zamiaru. Pozostaje stosunkowo dużo czasu na zidentyfikowanie zachowań wskazujących na chęć odejścia z pracy, na długo przed podjęciem przez pracownika ostatecznej decyzji. W niektórych przypadkach może się okazać, że pomimo zaproponowanych rozwiązań nie uda się zatrzymać pracownika. W innym przypadku okaże się, że dany pracownik oczekiwał jedynie wsparcia w zakresie wskazania możliwości rozwoju swojej ścieżki zawodowej w obecnej instytucji.

Kluczowym czynnikiem decydującym o powodzeniu podjętych działań jest skuteczna diagnoza sytuacji. Procedura *exit interview* ma służyć zidentyfikowaniu przyczyny rezygnacji z dotychczasowego stanowiska pracy oraz wykazaniu tych obszarów, które należałoby w odpowiedni sposób zmienić. Ważne jednak jest nie tylko dogłębne poznanie przyczyn decyzji o odejściu ale i, przede wszystkim, stworzenie mechanizmów planu działania mającego zapobiec takiej sytuacji w przyszłości i skuteczne jego wdrożenie, co w efekcie poprawi atrakcyjność pracodawcy w oczach obecnych jak i przyszłych pracowników.

Marta Pawłowska

Specjalista w Wydziale Współpracy Międzynarodowej
Departamentu Służby Cywilnej KPRM



„Kierownik w instytucji publicznej. Znajdź swój własny, skuteczny styl zarządzania”

Radosław Hancewicz, Wydawnictwo „Helion”, Gliwice 2012 r.

Książka Radosława Hancewicza pt. „Kierownik w instytucji publicznej. Znajdź swój własny, skuteczny styl zarządzania” (ss. 190) zasługuje na pozytywną recenzję w „Przeglądzie Służby Cywilnej” z kilku powodów.

Po pierwsze, jest jednym z pierwszych poradników zarządzania w realiach polskiej administracji. Nie jest to podręcznik przedstawiający wiedzę teoretyczną, często opartą o zagraniczne obserwacje. Nie jest to też amerykański poradnik dający rady konkretne, ale oderwane od naszej rzeczywistości. To pozycja napisana przez osobę pracującą od lat w polskiej administracji z myślą o czytelnikach z tego właśnie środowiska.

Po drugie, książka jest aktualna. W tych fragmentach, w których odnosi się do rzeczywistości regulowanej przepisami, to choć ich nie przywołuje, widać że to przepisy obowiązujące. Przykładowo, w bardzo dobrym rozdziale dotyczącym ocen pracowniczych Autor buduje swoje obserwacje i formułuje wskazówki w oparciu o konkretne kryteria ocen i mechanizmy ich przyznawania, regulowane odpowiednim rozporządzeniem. Jednocześnie brak wskazania tego rozporządzenia tworzy u czytelnika wrażenie, że jest to najbardziej naturalne i korzystne podejście do oceniania pracownika, wynikające ze zdrowego rozsądku, a nie z obowiązujących przepisów.

Po trzecie, książka jest napisana w sposób bezpośredni i szczerzy, a na dodatek językiem prawie potocznym, bliższym wykładowi, czy nawet warsztatowi, niż podręcznikowi do zarządzania. Dzięki swojemu doświadczeniu trenerskiemu Autor nie tylko swobodnie posługuje się językiem konkretnego trafiającego do czytelnika, ale też wyzbył się pokusy teoretyzowania i generalizowania tam, gdzie jest to zbędne.

Przyjęty przez Autora podział dłuższych rozdziałów na krótkie, czasem kilkuzdaniowe podrozdziały, pozwala czytelnikowi „podczytywać” książkę w wolnych chwilach. Ponieważ każda z tych jednostek ma własny tytuł, już po spisie treści można zorientować się nie tylko o czym, ale z jaką tezą bądź radą dzieli się Autor z czytelnikiem. Wskażmy przykładowo rozdziały zatytułowane „Zadania z ustaw to nie to

samo co cele!”, „Nie możesz dać podwyżki? Pójdź pracownikowi na rękę” czy „Ludzi demotywuje brak rozliczenia”.

Po czwarte, książka w umiejętny sposób przemycza niezbędną kierownikowi wiedzę teoretyczną, a jednocześnie jest bardzo praktyczna. Po jej przeczytaniu, a w zasadzie przestudiowaniu, każdy będzie umiał wymienić pięć podstawowych funkcji kierowniczych, którymi są: planowanie, organizowanie, kierowanie, nadzorowanie i rozliczanie. To właśnie wokół nich zbudowane są kolejne części poradnika, uzupełnione dodatkowo o rozdziały poświęcone rekrutacji i wprowadzaniu nowych pracowników oraz szkoleniom i rozwojowi zawodowemu.

Po piąte, i w mojej ocenie jest to szczególnie cenne, w wielu miejscach Autor dobitnie podkreśla, że zadania kierownika są jakościowo inne niż zadania jego pracowników, że musi on wykonywać trudne i często niekomfortowe zadania zarządcze, że funkcje kierownicze zawsze mają pierwszeństwo, a jeśli ktoś nie potrafi lub nie chce ich wykonywać, po prostu nie nadaje się na kierownika. Jeśli uwzględnimy sposób doboru pracowników na stanowiska kierownicze (często naczelnikami, a potem dyrektorami zostają najlepsi eksperci merytoryczni, niekoniecznie umiejący zarządzać) i fakt, że nie jest powszechną praktyką świadome rozwijanie u takich osób kompetencji zarządczych (bo nie ma na

to czasu, bo wystarczy, że obejmie stanowisko), zrozumiemy, jak cenna, choć trudna, jest ta konkluzja.

Wszystkie te argumenty powodują, że książka doskonale odpowiada na potrzeby wielu osób zajmujących stanowiska, na których istotną częścią zadań jest kierowanie pracą innych. Do sformułowanych przez Autora wskazówek i porad nie można mieć większych zastrzeżeń. Trzeba jednak pamiętać o sprawach w książce pominiętych.

Z jednej strony książka jest tak przekonująca, że nierozważny lub niedoświadczony czytelnik mógłby spróbować bezrefleksyjnie zastosować podane „na tacy” porady, tymczasem niezbędne jest roz-



ważenie, czy zaproponowane działanie będzie na pewno odpowiednie w konkretnych okolicznościach i wobec konkretnych osób. Trudno nie zgodzić się ze zdecydowaną większością tez z tej książki. Na pewno też przy wielu poradach stwierdzimy „przecież to oczywiste”. A jednak nie zawsze tak się zachowujemy. Dlatego warto zawsze rozważyć dlaczego do tej pory nie działaliśmy tak, jak zaleca autor, i jeśli decydujemy o zmianie naszego zachowania, to należy to robić świadomie.

Z drugiej strony wydaje się, że Autor zbyt abstrahuje od czynników ograniczających kierownika, opisując go niejako w formie czystej, w organizacji wręcz modelowej. Autor pomija – pozytywne lub negatywne – oddziaływanie przełożonych, współpracowników i podwładnych, przechodzi do porządku dziennego nad wpływem kultury organizacyjnej urzędu na sposób zarządzania i wypełniania funkcji kierowniczych. Po części to dobrze, w końcu najlepiej wzorować się na rozwiązaniach doskonałych. Jednak zabrakło mi w tej książce kilku zastrzeżeń lub przynajmniej

przyznania, że zaproponowane idealne podejście wymaga okoliczności, na które nie zawsze kierownik będzie miał wpływ.

Czekam więc na drugą część poradnika poświęconą temu, jak być w administracji publicznej menadżerem skutecznym, na książkę dla adresata znającego już podstawy zarządzania ludźmi, ale potrzebującego wsparcia w zakresie zarządzania informacją, zarządzania procesem planowania i realizacji budżetu, sztuki zamówień publicznych, budowania relacji z interesariuszami, w tym z mediami, wprowadzania zmian i innowacji itp. Bez tej wiedzy kierownik ma może szanse kompetentnie zarządzać obszarem swojej odpowiedzialności, ale nie będzie maksymalizował szans na realizację celów stawianych przed organizacją. Jednak pierwszym krokiem ku temu z powodzeniem może być uważna lektura książki Radosława Hancewicza.

Lech Marcinkowski

Dyrektor Generalny Kancelarii Prezesa Rady Ministrów

← powrót

„Nowe zarządzanie publiczne”

Marcin Zawicki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011 r.

Istnieje obszerna literatura anglojęzyczna dotycząca nowego zarządzania publicznego (New Public Management – NPM). Jak dotąd brakowało jednak całościowej pozycji w języku polskim poświęconej zagadnieniom absorpcji mechanizmów rynkowych przez sektor publiczny¹. Praca Marcina Zawickiego „Nowe zarządzanie publiczne” (ss. 153) uzupełnia tę lukę. Dotyczy koncepcji NPM, omówionej z uwzględnieniem kontekstu ewolucji systemu sektora publicznego i reform administracji publicznej, doświadczeń innych krajów we wdrożeniu NPM w Nowej Zelandii, USA, Wielkiej Brytanii oraz Holandii, a także doświadczeń polskiej administracji samorządowej we wdrażaniu rozwiązań charakterystycznych dla NPM. Atrakcyjność publikacji z punktu widzenia praktyków administracji publicznej, czytelników „Przeglądu Służby Cywilnej”, polega na wpisaniu się tej pozycji w nurt dyskusji i prac nad wdrażaniem podejścia procesowego i projektowego, nastawionego na rezultaty w administracji publicznej. Zmiany administracji publicznej w Polsce i przedstawienie jej z tradycyjnej na nowoczesną wpisano w dokumenty strategiczne, w tym w strategię „Sprawne Państwo”. Konsekwentnie wdrażane są przy wykorzystaniu projektów systemowych reformujących urzędy w ramach Priorytetu V *Dobre Rządzenie* Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Pierwszy rozdział, „Reformy sektora publicznego”, oprócz omówienia najważniejszych kwestii związanych z sektorem publicznym i administracją publiczną, ewolucją sektora publicznego, zawiera interesującą część dotyczącą przyczyn rozwoju nowego zarządzania publicznego, w tym wzrostu sektora publicznego, kryzysów gospodarczych i politycznych oraz kryzysów wartości tradycyjnej administracji publicznej.

W drugim rozdziale, „Charakterystyka nowego zarządzania publicznego”, Autor omawia teoretyczne podstawy nowego zarządzania publicznego, prezentuje jego charakterystykę oraz klasyfikuje instrumenty NPM. Szczególnie warto zwrócić uwagę na takie kategorie instrumentów, jak: wywoływanie zmian w kulturze organizacyjnej, racjonalizacja struktur organizacyjnych, elastyczne zarządzanie personelem, doskonalenie świadczenia usług publicznych, orientacja na klienta i na rezultaty, zmiany zasad rachunkowości i sprawozdawczości, rozwój kontroli finansowej i metod zarządzania finansami, mierzenie działalności, rozwój mechanizmów rozliczalności, promowanie zachowań etycznych, ograniczenie roli korporacji zawodowych, zmiany zasad przygotowywania i wykonywania budżetu państwa oraz tworzenia i egzekucji prawa, a także zmiany zasad realizacji polityk publicznych.

Trzeci rozdział, „Implementacja reform nowego zarządzania publicznego”, dotyczy procesów wdrażania NPM w wybranych krajach. Najważniejsze wnioski dla Polski płynące ze zgromadzonego w tej części materiału dotyczą przesłanek podjęcia reform oraz zróżnicowanych dróg dochodzenia do poprawy efektywności i skuteczności sektora publicznego, a także podstawowych sposobów wdrażania reform i metod upowszechniania innowacji. Autor podkreśla, że NPM nie trafiło na podatny grunt i nie znalazło uznania w niektórych krajach ze względu na uwarunkowania kulturowe, m.in. w Niemczech, Hiszpanii i Japonii.

Czwarty rozdział poświęcony jest wdrażaniu elementów NPM w samorządzie lokalnym w Polsce. M. Zawicki stawia tezę, że mimo braku reform nowego zarządzania publicznego stworzone zostały warunki prawne do korzystania z dorobku NPM przez samorząd lokalny w Polsce, a następnie przytacza przykłady zastosowań mechanizmów nowego zarządzania publicznego w jednostkach samorządu terytorialnego, w tym: doskonalenia świadczenia usług publicznych, orientacji na klienta, planowania i zarządzania strategicznego, menedżerskiego sposobu kierowania, elastycznego zarządzania personelem, mierzenia działalności oraz rozwoju mechanizmów rozliczalności, odwołując się m.in. do własnych badań zrealizowanych w 27 gminach i powiatach.

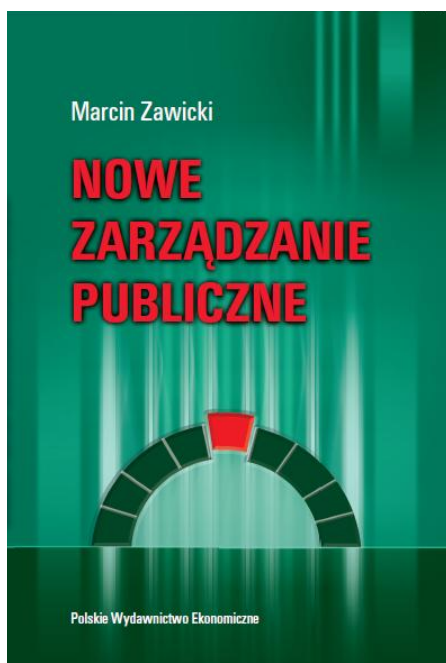
Podsumowanie zawiera omówienie najważniejszych kierunków krytyki oraz słabych stron NPM identyfikowanych przez analityków. Obszary krytyki dotyczą m.in.:

- stosowania metod ekonomicznych względem sektora publicznego w sytuacji, kiedy transakcje pomiędzy dostawcami a odbiorcami usług publicznych (obywatele) są bardziej złożone niż relacje charakterystyczne dla rynku (klienci),

- formułowania celów i priorytetów organizacji, co jest znacznie prostsze w przedsiębiorstwach prywatnych niż w sektorze publicznym,
- różnic w charakterze otoczenia i relacjach pomiędzy otoczeniem a organizacją,
 - marginalizacji dorobku nauki organizacji i zarządzania, wytworzonego w późniejszych latach,
 - upolitycznienia nowego zarządzania publicznego w systemie, w którym menedżerowie ponoszą odpowiedzialność za wyniki swoich działań,
 - braku precyzyjnej definicji modelu reform opartych na NPM.

M. Zawicki podkreśla ważną rolę krytyki nowego zarządzania publicznego w dyskusji o alternatywnych wobec NPM koncepcjach zarządzania publicznego, w tym o modelu współzarządzania publicznego (Public Governance). Autor wskazuje również na te elementy dorobku NPM, które mogą stanowić ważne źródło inspiracji dla reformowania polskiej administracji publicznej oraz opracowywania strategii reform

sektora publicznego.



Przypis

Aneta Dębicka, *Sprawne państwo*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2008 r. Barbara Kożuch, *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2004 r. Jerzy Supernat, *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management*, http://www.supernat.pl/artykuly/administracja_publiczna_w_swietle_koncepcji_new_public_management.html (dostęp 3.08.2012 r.). Mariusz Swora, *Państwo kontraktujące. Reforma sektora państwowego w Nowej Zelandii*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, 2005 r., Zeszyt nr 4. Andrzej Zalewski, *Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego*, [w:] *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, red. A. Zalewski, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2005 r.

Irena Jackiewicz

Radca Prezesa Rady Ministrów
w Departamencie Służby Cywilnej KPRM



„Praktyczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej. Poradnik”

Bartłomiej Stolarczyk, wydawca EdukatorFilm, Warszawa 2012 r.

Podnoszenie jakości obsługi interesantów jest jednym z priorytetów jednostek administracji rządowej. Proces wdrażania nowych standardów pracy, podnoszenia efektywności działania, poprawy wizerunku urzędu ma charakter kompleksowy i długofalowy. Opinia o pracy urzędu kształtuje się na podstawie indywidualnych doświadczeń interesantów w kontakcie z urzędem. Oparta jest na ocenie merytorycznej sprawności pracownika oraz poziomu bezpośredniego kontaktu. Ponieważ opinię tę tworzy każda interakcja z urzędem, każda z nich powinna być zgodna z wyznaczonymi standardami i spełniać oczekiwania interesantów. Systematyczne podnoszenie jakości obsługi i niezawodne oferowanie wysokiej jakości usług wymaga szczególnych kompetencji kadry kierowniczej i pracowników służby cywilnej.

Poradnik „Praktyczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej” (ss. 103) wychodzi naprzeciw tym potrzebom. Adresowany jest do kadry kierowniczej odpowiedzialnej za budowanie i zarządzanie potencjałem kadrowym urzędów. W praktyczny i przystępny sposób prezentuje kluczowe elementy procesu zarządzania kadrami, od naboru pracowników, poprzez wprowadzanie nowego pracownika do pracy, ocenę wyników, motywowanie i rozwój zawodowy. Porusza także zagadnienia związane z obsługą klientów oraz kwestie etyki w służbie cywilnej. Prezentowane informacje oparte są na rzetelnych podstawach naukowych i wieloletnim doświadczeniu praktycznym.

Przełomowy charakter publikacji polega na przedstawieniu tematyki zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy organizacji, która dba o satysfakcję swoich klientów. Interesant – klient urzędu – powinien być traktowany tak, jak klienci organizacji biznesowych. Zasady zarządzania kadrami podlegają więc tym samym regułom, jakie z powodzeniem stosują firmy komercyjne. Procesy kadrowe powinny być zatem prowadzone w taki sposób, aby zapewnić instytucji posiadanie kompetencji kadrowych, pozwalających dostarczyć klientom oczekiwanej przez nich jakości usług.

Poradnik oferuje w tym zakresie niezwykle cenną pomoc w postaci konkretnych, praktycznych i sprawdzonych zasad, instrukcji i porad w zakresie kierowania ludźmi w urzędzie. Stanowi kompendium

dobrych praktyk stosowanych przez wzorcowe organizacje i skutecznych menedżerów. Użytkownik „Poradnika...” otrzymuje szczegółowe wskazówki dotyczące pracy z ludźmi, od przeprowadzenia poprawnej procedury rekrutacji kandydatów i skutecznej rozmowy kwalifikacyjnej, aż do kryteriów podjęcia decyzji o awansie wyróżniających się pracowników. Prezentowane wskazówki są jednoznacznie osadzone w praktyce i umiejscowione w realiach organizacyjno-prawnych instytucji administracji państwowej.

Na uznanie zasługuje przejrzysty układ publikacji. Logiczna struktura i zwięzła forma zachęcają do zapoznania się z całością materiału. Takie wykorzystanie „Poradnika...” pozwala uzupełnić i wzbogacić wiedzę o kierowaniu ludźmi. Jednocześnie konstrukcja poszczególnych rozdziałów i system zakładek ułatwiających znalezienie interesujących informacji umożliwiają szybkie dotarcie do aktualnie potrzebnych wskazówek, np. podczas przygotowywania się do ważnej rozmowy z podległym pracownikiem.

Poradnik „Praktyczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej” jest niezwykle cenną publikacją, znakomicie wpisującą się w procesy podnoszenia standardów funkcjonowania jednostek administracji rządowej. Jest to pierwsza pozycja traktująca kwestie zarządzania kadrami w tak całościowy sposób. Jej nowatorski charakter polega także na umiejętnym połączeniu praktycznego, biznesowego ujęcia tematu z uwarunkowaniami działania instytucji państwowych. Adresatami „Poradnika...” są głównie kierownicy odpowiedzialni za zarządzanie ludźmi, ale beneficjentami będą także ich podwładni, a przede wszystkim klienci otrzymujący w urzędzie usługę spełniającą ich oczekiwania i potrzeby. Należy mieć nadzieję, że praca podjęta przez Autorów będzie przez nich kontynuowana, i że otrzymamy wkrótce kolejne opracowania służące temu szczytnemu celowi.

Andrzej Popadiuk

Członek Zarządu Gdańskiej Fundacji Kształcenia Menedżerów oraz Zarządu EQUAL (European Quality Link, Bruksela), opracowującej standardy jakości i zasady etyczne edukacji menedżerskiej. Trener, konsultant, coach w zakresie kierowania ludźmi.

← powrót

„Motywatory pozapłacowe, czyli droga do nowej jakości pracowników. Przedsiębiorstwa i administracja publiczna”

Piotr Lenik, Difin, Warszawa 2012 r.

Opracowanie „Motywatory pozapłacowe, czyli droga do nowej jakości pracowników” (ss. 213) jest jednym z pierwszych na polskim rynku, bezpośrednio odnoszących się do motywatorów pozapłacowych. Poza podręcznikowymi, związanymi z problematyką motywowania pracowników zagadnieniami teoretycznymi, w publikacji zawarto materiały stanowiące bazę propozycji i rozwiązań wykorzystywanych w praktyce. Mogą one okazać się cenne zarówno w pracy osób sprawujących kierownicze funkcje, jak również dla studiujących problematykę zarządzania, w szczególności zagadnienia związane z doskonaleniem jakości zasobów ludzkich. Przedstawione rozwiązania można pogrupować na te wymagające nakładów finansowych oraz na te, które nie niosą ze sobą dodatkowych kosztów.

Publikacja składa się z czterech rozdziałów. Pierwszy poświęcono studiom nad teorią motywowania. Omówiono w nim różnice pomiędzy zagadnieniami motywacji i motywowania pracowników, ewolucję naukowych koncepcji teoretycznych, jak również implikacje praktyczne założeń teoretycznych. Rozdział drugi opisuje istotę, strukturę, determinanty, modele i instrumenty systemu motywacyjnego w organizacji. Autor wskazuje w nim także na nieprawidłowości występujące w systemach motywacyjnych. Trzeci rozdział opisuje motywowanie w sektorze przedsiębiorstw. Dokonano w nim przeglądu wybranych motywatorów materialnych i niematerialnych, ujmując je w funkcjonujące w praktyce systemy pozapłacowe. Przea-

nalizowano tutaj również rozwiązania zwiększające skuteczność oddziaływania pozapłacowego oraz nieprawidłowości w stosowaniu tego typu rozwiązań, uwzględniając również kontekst kompleksowego zarządzania jakością. W czwartym rozdziale opisano specyfikę motywowania pozapłacowego w administracji publicznej. W tym rozdziale opisano studia przypadków (*case studies*) wybranych dobrych praktyk motywowania pozapłacowego na świecie.

Przykłady pochodzą zarówno z krajów europejskich, jak również Stanów Zjednoczonych i Nowej Zelandii.

W tej części opisano także stan motywowania pozapłacowego w polskiej administracji publicznej na podstawie badań własnych Autora (przeprowadzonych w 39 urzędach miast na prawach powiatu na terenie całego kraju). Wykorzystane metody badawcze pozwoliły pracownikom urzędów określić hierarchię ważności i dokonać oceny wybranych form motywowania pozapłacowego.

Książka polecana jest praktykom – kierownikom średniego i niższego szczebla oraz top menedżerom kreującym w organizacjach strategię personalną. Adresowana jest także do studentów zarządzania, jak i osób chcących rozszerzyć swoją wiedzę na temat motywowania, w szczególności materialnego i niematerialnego motywowania pozapłacowego.

Anna Świąderska

Główny specjalista w Wydziale Projektów Systemowych
i Koordynacji Departamentu Służby Cywilnej KPRM

← powrót

Nowy impuls do budowy wewnętrznych polityk szkoleniowych w urzędach

„Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej”
„Wytyczne dotyczące wdrażania *Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej*”

W maju 2012 r. zakończono intensywne, prawie pięciomiesięczne prace nad dwoma uzupełniającymi się dokumentami, tj. „Polityką szkoleniową w służbie cywilnej” oraz „Wytycznymi dotyczącymi wdrażania *Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej*”.

Publikacje w sposób klarowny uspołniają tematykę długookresowego zarządzania szkoleniami w urzędach na poziomie całej służby cywilnej. Powstały przy szerokiej partycypacji przedstawicieli urzędów administracji rządowej (przeprowadzono badanie ankietowe o zasięgu ogólnopolskim, zorganizowano warsztaty dla dyrektorów generalnych urzędów oraz dla ekspertów w dziedzinie kadr i szkoleń urzędów), co skutkuje uniwersalnością zaproponowanych w nich rozwiązań.

Opracowania stanowią przede wszystkim zbiór praktycznych instrukcji, które wskazują jak zbudować w urzędzie efektywny system rozwoju pracowników – zalecenia mają charakter elastyczny, a ich wykorzystanie powinno uwzględniać specyfikę danego urzędu. Wraz z dokumentami skonstruowano również modele narzędzi, które wykorzystane w stosowny sposób, mogą okazać się wartościowym wsparciem w kontekście identyfikacji

potrzeb szkoleniowych, planowania szkoleń, realizacji szkoleń oraz oceny ich jakości i efektywności.

W czerwcu br. obie publikacje podlegały dystrybucji do wszystkich, ok. 2300, urzędów administracji rządowej. Opracowania wraz z narzędziami dostępne są również na stronie internetowej Departamentu Służby Cywilnej www.dsc.kprm.gov.pl (zakładki *Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej* oraz *PO Kapitał Ludzki*).

Dokumenty „Polityka szkoleniowa w służbie cywilnej” oraz „Wytyczne dotyczące wdrażania *Polityki szkoleniowej w służbie cywilnej*” zostały przygotowane w ramach projektu *Wdrożenie strategii szkoleniowej* (Priorytet V *Dobre rządzenie*, Działanie 5.1. *Wzmocnienie potencjału administracji rządowej*, Poddziałanie 5.1.1. *Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenia kompetencji kadr*) Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Krzysztof Denko

Główny specjalista w Wydziale Szkoleń i Finansowania Projektów
Departamentu Służby Cywilnej KPRM



← powrót

ZARZĄDZANIE PRZEZ CELE W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ – DOBRE PRAKTYKI

Warsztaty 2012/2013

Celem cyklu warsztatów *Zarządzanie przez cele w administracji publicznej – dobre praktyki* jest stworzenie forum wymiany doświadczeń związanych z budowaniem sprawnej administracji w duchu New Public Management (NPM). Filozofia NPM bazuje na przeświadczeniu, że administracja publiczna musi w coraz większym stopniu stosować wzorce funkcjonowania organizacji biznesowej – z jednym zastrzeżeniem, że kryterium maksymalizacji zysku zastępuje kryterium minimalizacji kosztowej przy określonym poziomie realizacji wyznaczonych celów.

Istniejące w Polsce rozwiązania prawne od kilku już lat promują w administracji publicznej orientację na cele. W pierwszej kolejności należy wymienić tutaj budżet zadaniowy, którego idea ma wiązać ze sobą stopień realizacji zadań z poziomem nakładów finansowych. Wzmocnieniem tego kierunku myślenia jest postulat wprowadzenia kontroli zarządczej, której intencją jest budowanie w administracji systemów zarządzania ukierunkowanych na realizację celów i zadań przy nałożonych kryteriach legalności, efektywności, oszczędności i terminowości. Działania te mają stanowić element równoważący dominującą w administracji kulturę zgodności, która bez zrównoważenia kulturą efektywności (orientacji na cele) może prowadzić do nieskutecznego działania administracji.

Zakład Ubezpieczeń Społecznych oraz Mazowiecki Urząd Wojewódzki od wielu lat wdrażają model zarządzania przez cele, który znajduje swoje odzwierciedlenie w nowoczesnych rozwiązaniach z dziedziny zarządzania, takich jak:

- zastosowanie Zrównoważonej Karty Wyników (*Balanced Scorecard*) do opisu celów do realizacji jednostki,
- rozwinięty system pomiaru i owskaźnikowania działalności,
- wykorzystanie idei *benchmarkingu* w budowie kultury efektywności.

Mając przekonanie o konieczności budowania efektywnej administracji, chcemy aby cykl warsztatów, których wstępne tematy prezentujemy w załączeniu, pozwolił na wymianę dobrych praktyk i doświadczeń między jednostkami administracji publicznej. Warsztaty będą naprzemiennie organizowane przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych oraz Mazowiecki Urząd Wojewódzki. Projekt jest realizowany we współpracy z ośrodkiem analitycznym ThinkTank.

**Prezes Zakładu Ubezpieczeń Społecznych
Zbigniew Derdziuk**

**Wojewoda Mazowiecki
Jacek Kozłowski**

1. Zarządzanie przez cele w organizacji publicznej

Spektrum działań dotyczących zarządzania jednostkami sektora finansów publicznych ukierunkowanych na realizację celów jest bardzo szeroki. Ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy to kontrola zarządcza.

2. Dojrzałość procesowa organizacji publicznej

Zarządzanie procesowe zyskuje coraz więcej zwolenników w administracji publicznej, przy czym wciąż niewiele jednostek może pochwalić się jego pełnym wdrożeniem. Poziom dojrzałości procesowej organizacji ocenia się na podstawie zaawansowania stosowanych metod i technik zarządzania procesami w skali całej organizacji. W trakcie seminarium zostaną przedstawione podejścia do pomiaru dojrzałości procesowej oraz doświadczenia i osiągnięcia w zakresie dojrzałości procesowej jednostek publicznych.

3. Wykorzystanie badań satysfakcji klientów w zarządzaniu jakością usług publicznych

Urzędy coraz częściej widzą potrzebę przeprowadzania badań satysfakcji swoich klientów. Istotne jest, aby wyniki badań wykorzystywane były nie tylko do komunikowania poziomu aktualnego zadowolenia klientów, ale zostały na stałe wprężone w mechanizmy zarządzania jakością i efektywnością usług. Dobrą praktyką jest zdefiniowanie w pierwszym etapie standardów, do których będą odnoszone osiągnięcia w praktyce wyniki.

4. Zarządzanie IT w administracji publicznej

Wraz ze zwiększeniem liczby e-usług oraz rozwojem systemów informatycznych w administracji publicznej, coraz większą uwagę zwraca zagadnienie zarządzania IT zgodnie z powszechnie przyjętymi standardami dotyczącymi m.in. sposobu i jakości świadczenia usług informatycznych, ich utrzymania i eksploatacji. W trakcie seminarium zostaną przedstawione tendencje w tym zakresie, a także doświadczenia i praktyki stosowane w jednostkach publicznych.

5. Doświadczenia w zarządzaniu ryzykiem w administracji publicznej

Zarządzanie ryzykiem to kwestia kluczowa dla wszystkich jednostek sektora finansów publicznych. Jest jednym z najistotniejszych systemów zarządzania, ponieważ stanowi podstawę wiarygodności w realizacji misji publicznej. Niemniej jednak system wspiera też wzmocnienie innych wartości, takich jak: rzetelność, lojalność, zaufanie, reputacja itp.

Jest ciągłym, systematycznym i zdyscyplinowanym podejściem do zarządzania organizacją, umożliwiającym maksymalizację szans i minimalizację zagrożeń. Dzięki docelowemu podejściu system zarządzania ryzykiem stanie się narzędziem służącym również optymalizacji procesów, będzie rozwiązaniem kreatywnym, wybiegającym w przyszłość, zaprojektowany tak, aby identyfikować i zarządzać potencjalnymi zdarzeniami negatywnymi, które mogą mieć wpływ na osiągnięcie celów organizacji.

6. Budowa i wykorzystanie kompetencji analitycznych w administracji publicznej

Znaczenie posiadania odpowiednich kompetencji analitycznych wśród kadry jednostek publicznych w procesie opracowywania polityk i strategii, a następnie w trakcie ich realizacji i oceny wyników jest coraz bardziej doceniane. Podobnie wiedza i umiejętności analityczne powinny być wykorzystywane w bieżącym zarządzaniu organizacją publiczną. Tendencję tę może znacząco wspomóc integracja posiadanych przez administrację publiczną bogatych zasobów wiedzy, danych itp.

7. Systemy motywacyjne w administracji

Potrzeba modernizacji administracji publicznej w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi jest zagadnieniem często podnoszonym zarówno na różnego rodzaju

forach poświęconych zarządzaniu w sferze publicznej, jak też przedmiotem wielu opracowań i ekspertyz. Bolączką jednostek administracji publicznej jest zazwyczaj brak spójnego systemu motywacyjnego, którego elementami byłyby m.in.: wartościowanie stanowisk, ocena pracownicza, narzędzia motywacji finansowej i pozafinansowej. Celem seminarium będzie przedstawienie dotychczasowych doświadczeń w zakresie opracowywania i wdrażania systemów motywacyjnych w administracji, a także poszczególnych jego elementów.

**Zakład Ubezpieczeń Społecznych
Mazowiecki Urząd Wojewódzki**

Informacje dla osób zainteresowanych udziałem w warsztatach

Pierwsze warsztaty odbędą się 26 września 2012 r. w siedzibie Zakładu Ubezpieczeń Społecznych w Warszawie, ul. Szamocka 3, 5 (sala B04), godz. 11.00.

Dane kontaktowe:

Departament Kontrolingu Zakładu Ubezpieczeń Społecznych

tel. 22 667 13 95

e-mail: Sekretariat_DKK@zus.pl



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 ORGANIZACYJNY 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

WYDAWNICTWO.KSC@KPRM.GOV.PL

