



Szanowni Państwo, Drodzy Czytelnicy!

Grudzień, ostatni miesiąc roku, to czas spotkań w rodzinnym gronie, świąteczno-noworocznych życzeń, obsypanych białym puchem choinek oraz upominków, którymi się obdarowujemy. To jednak również czas podsumowań, refleksji nad mijającym rokiem i snucia planów na przyszłość. Każdy z nas ma swoje marzenia, czasem śmiałe, ambitne, czasem zupełnie skromne. Boże Narodzenie to także czas marzeń. I czas nadziei, że się kiedyś spełnią. Na co dzień zazwyczaj twardo chodzimy po ziemi, bardzo często – może zbyt często – myślimy, że coś jest niemożliwe. Warto chociaż raz w roku, zaledwie przez kilka świątecznych dni, przestać tak myśleć. Warto czasem wyobrazić sobie, że jeśli czegoś bardzo pragniemy, to możemy to osiągnąć. Warto mieć marzenia...

Wszystkim naszym Czytelnikom oraz ich bliskim życzę spokojnych, pogodnych i radosnych Świąt Bożego Narodzenia. Niech te Święta będą czasem marzeń, które się spełnią w Nowym 2015 Roku.

Claudia Torres-Bartyzel

Szef Służby Cywilnej

SPIS TREŚCI

OD REDAKTORA NACZELNEGO

U progu 2015 r. – Dagmir Długosz s. 3

SZEF SŁUŻBY CYWILNEJ

Claudia Torres-Bartyzel – nowym Szefem Służby Cywilnej s. 5

RADA SŁUŻBY CYWILNEJ

Z prac Rady Służby Cywilnej – Anna Prażuch s. 6

11 LISTOPADA 2014

List Prezes Rady Ministrów Ewy Kopacz do pracowników administracji rządowej z okazji święta służby cywilnej s. 7

Obszerne fragmenty listu Szefa Służby Cywilnej Claudii Torres-Bartyzel do członków korpusu s. 9

Jest taki dzień.... s. 9

11 listopada wczoraj i dziś – Wojciech Zawadzki s. 10

W ADMINISTRACJI

Transparentnie i etycznie. V Międzynarodowa Konferencja Antykorupcyjna – Dorota Gdańska s. 12

KARIERA W SŁUŻBIE CYWILNEJ

Mianowani w 2014 – Dorota Gdańska s. 14

Nowo mianowani urzędnicy służby cywilnej w 2014 r. Analiza danych statystycznych – Piotr Marczewski s. 15

PARTNERSTWO WSCHODNIE

Partnerstwo Wschodnie 2014. Z perspektywy Warszawy – Katarzyna Dudzik s. 18

EUROPEJSKA SIEĆ ds. ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

EUPAN – podsumowanie prezydencji włoskiej. Odbudowa zaufania obywateli do rządu: *open government*, nowoczesne kanały komunikacji,

e-usługi, uproszczenie procedur i innowacje, partycypacja – Krzysztof Banaś s. 23

BADANIA I ANALIZY

Droga na szczyt. Czy kobietom jest łatwiej czy trudniej niż mężczyznom? Z prof. Bożeną Balcerzak-Paradowską rozmawia Dagmir Długosz s. 28

Czy profesjonalizm może być powszechną normą etyczną? – Tomasz Czakov s. 32

PROJEKTY SYSTEMOWE

Szkolenia specjalistyczne dla pracowników administracji skarbowej. Podsumowanie realizacji – Katarzyna Szymaniak-Filipecka s. 37

W RAMACH OECD

Innowacje w sektorze publicznym: od pomysłu do efektu. Wnioski i refleksje z konferencji – Izabela Najda-Jędrzejewska s. 41

Laboratorium innowacji. Wsparcie innowacyjności sektora publicznego – Beata Banachowicz s. 44

Z HISTORII ADMINISTRACJI

Ministerstwo Edukacji Narodowej. Aleja Szucha 25 w Warszawie – M.M., Ministerstwo Edukacji Narodowej s. 46

WARTO PRZECZYTAĆ

„Więcej równości – więcej korzyści w gospodarce. Kobiety i mężczyźni na stanowiskach decyzyjnych w polskiej gospodarce w latach 2010–2013”, Warszawa 2014 – oprac. Dorota Gdańska s. 50

„Konflikt interesów w polskiej administracji rządowej. Prawo. Praktyka. Postawy urzędników”, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa 2014 r. – oprac. Monika Zaremba s. 51

ANGIELSKI W PRACY I W DOMU

Corporate Culture in the East; Western Corporate Culture – przedruki z Business English Magazine s. 52

WYDAWNICTWO.KSC@KPRM.GOV.PL

U progu 2015 r.



Dagmir Długosz

Redaktor Naczelny

Szanowni Państwo,

Po blisko roku oczekiwań służba cywilna ma znów swojego Szefa, a wraz z nim nowe spojrzenie na administrację, jej zadania i projekty. Przed nami zatem nowe wyzwania i plany, o których wstępnie piszemy w bieżącym wydaniu PSC, a szczegółowo poinformujemy w kolejnym wydaniu pisma. Na bieżąco będziemy Państwa również informować o realizacji zaplanowanych prac. Tymczasem podsumowujemy wyniki szkoleń specjalistycznych dla pracowników administracji skarbowej (s. 37–40), przeprowadzonych w ramach realizowanego przez Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów projektu pn. „Wsparcie reformy administracji skarbowej”.

W numerze przypominamy list Pani Premier Ewy Kopacz i obszernie fragmenty listu Pani Minister Claudii Torres-Bartyzel do członków korpusu służby cywilnej z okazji święta służby cywilnej, a także informujemy o przykładach uroczystego obchodzenia w urzędach tego święta (s. 7–9).

Na s. 14 relacjonujemy przebieg uroczystości mianowań nowych urzędników służby cywilnej, w tym ich ślubowanie, które po raz pierwszy – jako Szef Służby Cywilnej – przyjęła Claudia Torres-Bartyzel. Szerzej o kwestiach awansu zawodowego, bo o karierze kobiet w sektorze publicznym, rozmawiamy z prof. Bożeną Balcerzak-Paradowską (s. 28–31), współautorką badania i publikacji Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych pt.

„Kobiety na stanowisku kierowniczym w sektorze publicznym”.

Wiele uwagi poświęcamy zmianom w administracji rządowej zarówno w krajach OECD, jak i na wschód od granicy RP. Ustalenia paryskiej konferencji OECD (12–13 listopada 2014 r.) nt. innowacji w sektorze publicznym przedstawiamy na s. 41–43. O stażach w Warszawie dla urzędników z krajów Partnerstwa Wschodniego oraz o seminarium zorganizowanym w KPRM, adresowanym do krajów członkowskich PW, piszemy na s. 18–22.

Kontynuujemy temat etyki w służbie cywilnej. Na s. 12–13 zamieszczamy relację z V Międzynarodowej Konferencji Antykorupcyjnej, która odbyła się 9 grudnia w KPRM, na s. 32–36 artykuł prof. Tomasza Czakona „Czy profesjonalizm może być powszechną normą etyczną?”. Państwa uwadze polecamy także tegoroczny raport Fundacja im. Stefana Batorego pt. „Konflikt interesów w polskiej administracji rządowej. Prawo. Praktyka. Postawy urzędników”, który omawiamy na s. 51.

Zachęcam także do odwiedzenia naszej rubryki „Z historii administracji”, gdzie prezentujemy współczesny widok odrestaurowanego gmachu Ministerstwa Edukacji Narodowej (s. 46–49), a także do lektury artykułów z Business English Magazine (s. 52–61) o kulturze korporacyjnej na Wschodzie i Zachodzie.

Szanowni Państwo,

Przed nami kolejny szczególny czas – okres świąt Bożego Narodzenia i – tuż za nimi – Nowy 2015 Rok.

Niech te święta będą dla Państwa czasem spokoju i radości, a Nowy Rok – okresem spełnienia Państwa życzeń, marzeń i planów.

Do siego roku!

← powrót

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

INFORMACJA DLA AUTORÓW

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

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW; ALEJE UJAZDOWSKIE 1/3; 00-583 WARSZAWA
WYDAWCA: SZEFE SŁUŻBY CYWILNEJ

ZASTĘPCA DYREKTORA DEPARTAMENTU SŁUŻBY CYWILNEJ KPRM
KIERUJĄCY DEPARTAMENTEM – MONIKA DZIADKOWIEC
ZASTĘPCY DYREKTORA – ANITA NOSKOWSKA-PIĄTKOWSKA, WOJCIECH MICHOTA

REDAKTOR NACZELNY – DAGMIR DŁUGOSZ
REDAKTOR PROWADZĄCY – DOROTA GDAŃSKA, TEL. 22 694 74 20, E-MAIL DGDANSKA@KPRM.GOV.PL
REDAKCJA – WYDZIAŁ KOMUNIKACJI I SPRAW MIĘDZYNARODOWYCH DEPARTAMENTU SŁUŻBY CYWILNEJ KPRM
WSPÓŁPRACOWNICY – PRACOWNICY DEPARTAMENTU SŁUŻBY CYWILNEJ KPRM

WYDAWNICTWO.KSC@KPRM.GOV.PL



28 października 2014 r.

Prezes Rady Ministrów Ewa Kopacz powołała Claudię Torres-Bartyzel na stanowisko Szefa Służby Cywilnej

Claudia Torres-Bartyzel

Claudia Torres-Bartyzel (ur. 1964) ukończyła w 1990 r. studia magisterskie w zakresie socjologii na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego. Jest absolwentką pierwszej promocji Krajowej Szkoły Administracji Publicznej (KSAP) w Warszawie, którą ukończyła z drugą lokatą. Od 1996 do 1999 r. odbywała studia doktoranckie w zakresie zarządzania na Uniwersytecie Warszawskim, a w latach 2004–2005 była stypendystką Komisji Fulbrighta im. H.H. Humphreya na University of Minnesota w USA (studia z zakresu przywództwa).

Pracę zawodową rozpoczęła w 1993 r. na stanowisku doradcy ministra w Biurze Kadr, Szkolenia i Organizacji Urzędu Rady Ministrów. Pełniła tam również funkcję sekretarza Rady ds. kształcenia ustawicznego urzędników przy Prezesie Rady Ministrów. W latach 1995–1997 pracowała jako kierownik projektów szkoleniowych adresowanych do administracji rządowej w Fundacji na rzecz Rozwoju Administracji Publicznej. W styczniu 1998 r. objęła stanowisko dyrektora Departamentu Szkolenia Służby Cywilnej (od lipca 1999 r. – Departamentu Szkolenia i Rozwoju Służby Cywilnej) w utworzonym rok wcześniej Urzędzie Służby Cywilnej, które zajmowała do czasu likwidacji tego urzędu jesienią 2006 r. W latach 1998–2004 była osobą zastępującą dyrektora generalnego Urzędu Służby Cywilnej, a w roku 2006 – także pełniącą obowiązki dyrektora Departamentu Rekrutacji i Selekcji w Służbie Cywilnej. W 2006 r. została powołana na stanowisko prezesa Zarządu CIECH SERVICE Sp. z o.o., które zajmowała do roku 2008. W latach 2008–2010 była dyrektorem Departamentu Współpracy Międzynarodowej w Ministerstwie Edukacji Narodowej, a od roku 2010 – dyrektorem Departamentu Funduszy Strukturalnych w MEN. Od 2013 r. kieruje także Pionem Rozwoju w Krajowej Szkole Administracji Publicznej.

Z dniem 28 października 2014 r. Pani Ewa Kopacz, Prezes Rady Ministrów, powołała Claudię Torres-Bartyzel na stanowisko Szefa Służby Cywilnej.

Claudia Torres-Bartyzel zna biegle język angielski i hiszpański oraz dobrze język francuski. Jest członkiem Stowarzyszenia Absolwentów Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, International Leadership Association oraz członkiem-obszernikiem NISPAcee (Network of Institutes and Schools of Public Administration Central & Eastern Europe). Interesuje się prozą, filozofią, etyką, zarządzaniem publicznym. Jest mężatką, ma syna.

Z prac Rady Służby Cywilnej

16 grudnia 2014 r. odbyło się LIV posiedzenie Rady Służby Cywilnej, któremu przewodniczył prof. dr hab. **Krzysztof Kiciński**, wiceprzewodniczący RSC.

W posiedzeniu uczestniczyli: Szef Służby Cywilnej **Claudia Torres-Bartyzel**, dyrektor generalny Kancelarii Prezesa Rady Ministrów **Tomasz Bolek**, zastępca dyrektora Departamentu Służby Cywilnej DSC KPRM **Monika Dziadkowiec** – kierująca pracami DSC, zastępca dyrektora Departamentu Prawnego KPRM **Dobrosław Dowiat-Urbański**, przedstawiciele Ministerstwa Finansów – Podsekretarz Stanu, Szef Służby Celnej **Jacek Kapica** oraz zastępca dyrektora Departamentu Administracji Podatkowej **Grzegorz Mróz**, a także dyrektor Krajowej Szkoły Administracji Publicznej **Jan Pastwa**.

Podczas posiedzenia Rada rozpatrzyła projekt ustawy o Administracji Podatkowej. W wyniku dyskusji Rada, uznając wysoki walor merytoryczny przedłożonych przez minister **Claudię Torres-Bartyzel** na piśmie z początkiem grudnia br. uwag do tego projektu, postanowiła rekomendować stanowisko Szefa Służby Cywilnej, a także uwagi członków Rady zgłoszone podczas posiedzenia. W swoim wystąpieniu minister **Jacek Kapica** poinformował, że stanowisko Szefa Służby Cywilnej zostało przeanalizowane z wielką uwagą – wiele ze zgłoszonych wątpliwości już zostało uwzględnionych, w pozostałych przypadkach wciąż szuka się właściwych rozwiązań. Przyjmując rekomendacje Rady Służby Cywilnej, wyraził nadzieję, że przygotowywana przez Ministerstwo Finansów odpowiedź, która zostanie skierowana na ręce Szefa Służby Cywilnej, okaże się satysfakcjonująca również dla Rady Służby Cywilnej. Podsumowując dyskusję, prof. **Krzysztof Kiciński** podkreślił,

iż rozpatrywany projekt ustawy powinien zostać zaopiniowany przez Radę Służby Cywilnej. Tym samym wyraził w jej imieniu oczekiwanie, iż w przypadku przygotowania kolejnej wersji projektu ustawy o Administracji Podatkowej zostanie on Radzie przedłożony do zaopiniowania, w części dotyczącej służby cywilnej.

Ponadto Rada zapoznana została z wynikami prac Zespołu zadaniowego do spraw uproszczenia aktów wykonawczych w służbie cywilnej oraz planowanymi działaniami Szefa Służby Cywilnej w zakresie upraszczania procedur w służbie cywilnej. Omówiła je **Monika Dziadkowiec**, zastępca dyrektora DSC. Odpowiadając na pytania członków Rady, minister **Claudia Torres-Bartyzel** poinformowała, że przewiduje się, iż nakreślone wstępnie i zaprezentowane Radzie przez dyrektor **Monikę Dziadkowiec** zamysły zostaną doprecyzowane i sformułowane w postaci konkretnych przepisów do połowy stycznia 2015 r.

Rada wysłuchiwała także informacji na temat spraw bieżących, przedstawionych przez **Claudię Torres-Bartyzel**, Szefa Służby Cywilnej. Koncentrując się nad zarysowanymi perspektywami rozwoju, minister **Torres-Bartyzel** podkreśliła m.in., iż prowadzona przez nią bardzo intensywna współpraca z dyrektorami generalnymi urzędów administracji rządowej pokazuje, że usprawnienia oraz skuteczna komunikacja są w strukturach administracji możliwe, wystarczy jedynie „udroźnić już istniejące kanały komunikacyjne”.

Anna Prażuch

Główny specjalista
Departament Służby Cywilnej KPRM



**List Prezes Rady Ministrów Ewy Kopacz do pracowników administracji rządowej
z okazji święta służby cywilnej**



PREZES RADY MINISTRÓW

Warszawa, 6 listopada 2014 r.

Szanowni Państwo,

Członkowie Korpusu Służby Cywilnej,

dobrą tradycją stało się obchodzenie święta służby cywilnej w przededniu 11 listopada, rocznicy odzyskania przez Polskę niepodległości. Służba cywilna jest bowiem – obok Wojska Polskiego, policji czy organów wymiaru sprawiedliwości – jednym z filarów państwa, zapewniając profesjonalną realizację jego zadań. Warto pamiętać, że jej rolę i znaczenie dostrzeżono już niecałe cztery lata po odrodzeniu się niepodległej Rzeczypospolitej, uchwalając ustawę o państwowej służbie cywilnej w roku 1922.

Służba cywilna to kompetentni urzędnicy, rzetelnie i w sposób bezstronny wykonujący swoje obowiązki. Dzięki takiej pracy przyczyniacie się Państwo do budowania pozytywnego wizerunku administracji publicznej. Pamiętajmy jednak, że ten wizerunek tworzy się przede wszystkim podczas codziennych kontaktów z obywatelami. Dlatego nam wszystkim powinno zależeć na tym, aby obywatele odczuli, że urzędnicy są dla nich, kiedy prowadzą ich sprawy i, pomagając w rozwiązywaniu problemów, kierują się nie tylko literą prawa, ale także ich dobrem. Każdy, kto przychodzi do urzędu, ma prawo spodziewać się fachowej, przyjaznej i życzliwej obsługi, zgodnie z dewizą, że Państwa praca to służba ludziom, a nie paragrafom.

Nie ulega wątpliwości, że takie są oczekiwania społeczne. Po dwudziestu pięciu latach budowania demokratycznego państwa jego administracja staje wobec nowych wyzwań. Dzisiaj nie wystarczy już jedynie działać zgodnie z prawem, co jest,

oczywiście, podstawą Państwa działania. Dziś obywatele oczekują od nas większej otwartości, życzliwości i zaangażowania.

Przynależność do korpusu służby cywilnej to prestiż, to wyróżnienie, to powód do dumy. To jednak także ciężka, odpowiedzialna, codzienna praca, za którą serdecznie Państwu dziękuję. Kariera urzędnicza – wbrew obiegowym poglądom nie zawsze związana z pracą przy biurku – może dawać prawdziwą satysfakcję. Takiej właśnie satysfakcji i wielu sukcesów – osobistych, a zarazem zawodowych, których efektem jest wzrost szacunku i zaufania wszystkich Polaków – życzę Państwu w dniu Waszego święta.



Jest taki dzień.....

Od kilkunastu lat w wielu urzędach administracji rządowej 11 listopada traktowany jest szczególnie wyjątkowo – nie tylko jako Święto Niepodległości, ale i dzień pracujących dla państwa urzędników. Tegoroczny dzień służby cywilnej był tym bardziej wyjątkowy, że osobiste życzenia i gratulacje dla każdego spośród 120 tys. członków korpusu służby cywilnej przesłały Prezes Rady Ministrów, konstytucyjny zwierzchnik służby cywilnej **Ewa Kopacz**, i nowo powołany Szeft Służby Cywilnej **Claudia Torres-Bartyzel**.

Do życzeń szefowej rządu i szefowej służby cywilnej dołączali się zwierzchnicy administracji w rozproszonych po kraju urzędach, dziękując swoim pracownikom za ich zwykły, powszedni trud i życząc im dalszej pomyślności w realizacji powierzonych zadań, a także i ich własnych planów i pasji, często zbieżnych z zawodową pracą.

W niektórych urzędach, jak np. w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych, Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim w Warszawie czy Komendzie Stołecznej Policji, gdzie gościem uroczystości była minister **Claudia Torres-Bartyzel**, obchody przebiegały szczególnie uroczysto.



Minister Claudia Torres-Bartyzel podczas uroczystości w MUW.
Fot. MUW w Warszawie.

Były m.in. okazją do uhonorowania pracowników odznaczeniami państwowymi za długoletnią służbę, wyróżnienia wielu z nich za szczególne osiągnięcia i zasługi dla urzędu i regionu, a także do podkreślenia roli członków korpusu w strukturach administracji i państwa. Był to zapewne też czas refleksji – jaką drogę jako administracja państwowa przebyliśmy, w jakim punkcie jesteśmy, dokąd zmierzamy.

Bez względu na to, czy pracujemy dla obywateli daleko od centrum, czy skupiamy się na tworzeniu ważnych dla kraju regulacji, łączy nas ta sama idea służby dla państwa, służby dla obywateli, służby cywilnej. Jest taki jeden dzień, w którym warto o tym przypomnieć.

Redakcja

Claudia Torres-Bartyzel

Szeft Służby Cywilnej

(...) Obejmując urząd Szefa Służby Cywilnej, świadoma byłam zarówno niezaprzeczalnych zasług korpusu, jak też powracającej krytyki pod naszym adresem. Jako swoją misję przyjąłam wzmocnienie nowoczesnej, profesjonalnej i cieszącej się powszechnym szacunkiem służby cywilnej. Pragnę zaprosić Państwa do wspólnej realizacji tego projektu. Ten cel możemy osiągnąć jedynie wspólnie, poprzez świadomą i konsekwentną pracę, otwartość na innowacyjne rozwiązania, wsparte niezbędnymi inwestycjami infrastrukturalnymi. Nasz wysiłek powinien być odczuwalny dla każdego obywatela, który przychodząc do urzędu, spotka się z kompetentną i życzliwą obsługą.

Żeby zasłużyć na powszechne zaufanie obywateli, powinniśmy jak najszybciej zacząć zmieniać naszą kulturę pracy i w coraz większym stopniu stawać się doradcami naszych klientów – nie ograniczać się do prostego stosowania prawa, ale pochylać się z troską nad ludzkimi sprawami i stać się przewodnikami obywateli w świecie przepisów. Musimy pokazać, że naprawdę jesteśmy profesjonalni, rzetelni, wierni naszemu Państwu i życzliwi obywatelom.

Wierzę, że wspólnie potrafimy tego dokonać. Nie bójmy się otwartych dyskusji o problemach oraz niekonwencjonalnych idei i metod pracy. Osobiście bardzo cenię sobie takie podejście i liczę na Państwa inicjatywę, również kierowaną pod adresem Szefa Służby Cywilnej.

Korpus służby cywilnej to elitarna grupa zawodowa, do której przynależność jest zaszczytem i powodem do dumy. Praca w korpusie to możliwość korzystania z ogromnego zasobu wiedzy zgromadzonej przez jego członków. Jest to jednak również zobowiązanie do zachowania najwyższych standardów moralnych i profesjonalnych oraz do ciągłego doskonalenia. Niech ta refleksja towarzyszy nam w trakcie zbliżającego się święta służby cywilnej i będzie inspiracją na kolejne lata pracy.

Obszerne fragmenty listu minister Claudii Torres-Bartyzel do członków korpusu służby cywilnej,
10 listopada 2014 r.

powrót

11 listopada wczoraj i dziś

W historii Polski są dwa miesiące, które mają szczególne znaczenie dla naszego narodu i skłaniają do głębszej refleksji nad jego dziejami. Wrzesień i listopad. Tworzą one swoisty nawias, w którym mieści się 21 lat niepodległości pomiędzy stuletnią niewolą silnego niegdyś narodu i państwa, rozdartego później pomiędzy zaborców, a kilkuletnim okresem hitlerowskiej okupacji, po którym nastąpiło 45 lat pseudoniepodległości w tzw. obozie socjalistycznym.

Zarówno pełen złowrogich wspomnień z 1939 r. wrzesień, jak i listopad – jasny i radosny wspomnieniem roku 1918, kiedy po krwawej wojnie, która zmiołła zaborcze imperia, odrodziła się znowu wolna Polska – już minęły. Warto jednak wrócić pamięcią do kilku charakterystycznych epizodów, które ściśle wiążą się z odzyskaniem niepodległości i politycznym kształtem II Rzeczypospolitej.

Wybuch I wojny światowej wskrzesił nadzieje Polaków na odbudowę niepodległego państwa. Utrwalony postanowieniami Kongresu Wiedeńskiego porządek polityczny w Europie zamienił się w gigantyczny chaos, w którym partykularne interesy najsilniejszych graczy – Rosji, Niemiec, Austrii, Francji i Wielkiej Brytanii – przeważały nad dotychczasowym „dobrem wspólnym”, jakim było *status quo* ustanowione w Wiedniu w 1815 r. (w ostatnich dekadach XIX w. dosyć zresztą niestabilne, o czym świadczą choćby wojny prusko-austriacka z roku 1866 czy francusko-pruska z lat 1870–1871). Żadne z mocarstw zaborczych nie było oczywiście zainteresowane odrodzeniem niepodległego państwa polskiego, jednakże fakt, iż w przededniu wojny na ziemiach polskich zamieszkiwało około 20 milionów ludzi uważających się za Polaków, zaś dalszych 7 milionów przebywało na emigracji (głównie w Stanach Zjednoczonych, Francji, a także w Brazylii), miał swoje znaczenie.

Ten dosyć znaczny potencjał demograficzny mógł zapewnić dodatkowe uzupełnienia dla walczących armii, toteż Austriacy i Rosjanie (a w ograniczonym zakresie również Niemcy) usiłowali nakłonić Polaków do sprzymierzenia się z nimi w walce ze „wspólnym wrogiem”. Według Rosjan tym „wspólnym wrogiem Polaków i Rosjan” były Niemcy i Austrowęgry, zaś według państw centralnych – Rosja. Austriacy skłonni byli pogłębić autonomię Galicji (do której po zwycięstwie przyłączono by ziemie polskie zajęte przez Rosjan) i stworzyć w ramach swojej monarchii „trzecie królestwo” (obok Austrii i Węgier), natomiast Rosjanie nawoływali do odrodzenia „Polski swobodnej w swej wierze, języku i samorządzie” – rzecz jasna pod berłem cesarza Rosji.

Na przełomie lipca i sierpnia 1914 r. Józef Piłsudski nakazał mobilizację członków Związku Strzeleckiego, zaś sztab armii austriackiej wyraził zgodę na rozpoczęcie przez nich działań dywersyjnych

przeciwko Rosji. 6 sierpnia z krakowskich Oleandrów wyruszyła ku granicy Królestwa Kongresowego tzw. pierwsza kompania kadrowa, z której według planów przyszłego Naczelnika Państwa Polskiego rozwinąć się miała armia polska. Ta pierwsza wyprawa na ziemie polskie pozostające pod zaborem rosyjskim zakończyła się porażką i wycofaniem do Galicji, jednakże fakt jej podjęcia ukazuje sposób myślenia i działania Józefa Piłsudskiego i jego otoczenia – zakładali oni, że po pierwsze, w początkowej fazie walki o niepodległość należy zawiązać taktyczny sojusz z jednym z zaborców (Austrią), po drugie zaś, że walka ta powinna mieć charakter zbrojny. Kontynuacją tej idei było następnie utworzenie Legionów Polskich pod zwierzchnictwem austriackim, a wkrótce także – głęboko zakonspirowanej – Polskiej Organizacji Wojskowej (POW).

Zgoła odmienną filozofię działania reprezentowało działające w Królestwie Kongresowym środowisko, które od listopada 1914 r. znane było jako Komitet Narodowy Polski. Na jego czele stał Roman Dmowski. Środowisko to zabiegało o zjednoczenie Polski pod berłem monarchii rosyjskiej. Planowano utworzenie polskich oddziałów wojskowych, które u boku Rosjan miałyby walczyć z wojskami państw centralnych (Austrii i Niemiec). Rozpoczęto nawet tworzenie tzw. Legionu Puławskiego, który jednak nigdy nie osiągnął odpowiedniego stanu liczebnego, a po kilku miesiącach przekształcony został w dwie drużyny pospolitego ruszenia. Niechęć władz rosyjskich do podjęcia jakichkolwiek działań zmierzających do zapewnienia choćby jakiejś formy autonomii ziem polskich pozostających w granicach imperium skłoniła później Romana Dmowskiego i jego otoczenie do poszukiwania kontaktów ze środowiskami emigracji polskiej na Zachodzie, w których aktywnie działali między innymi Ignacy Paderewski i Gabriel Narutowicz, zaangażowani w Stanach Zjednoczonych i Francji w przedsięwzięcia o charakterze – jakbyśmy dzisiaj powiedzieli – lobbingsowym na rzecz odbudowy państwa polskiego.

W rezultacie skoncentrowania przez Romana Dmowskiego aktywności politycznej na kierunku zachodnim zawiązany został w Lozannie w 1918 r. Polski Komitet Narodowy, którego siedzibę przeniesiono wkrótce do Paryża. Organizacja ta, ciesząca się poparciem środowisk polskich skupionych między innymi w Związku Narodowym Polskim w USA i w Radzie Zjednoczenia Międzypartyjnego w Piotrogradzie (Rosja), a także tzw. pasywistów na ziemiach polskich, została we wrześniu 1918 r. oficjalnie uznana przez rządy Anglii, Francji, Włoch i Stanów Zjednoczonych jako reprezentant interesów Polski na Zachodzie. Warto w tym miejscu odnotować fakt, że już wcześniej we Francji utworzono oraz intensywnie rozbudowywano auto-

nomiczną armię polską, pozostającą pod dowództwem francuskim (tzw. Błękitną Armię – nazwaną tak od koloru mundurów). W lecie 1918 r. jej dowództwo objął były dowódca II Brygady Legionów Polskich generał Józef Haller.

Przejęcie władzy w Rosji przez bolszewików w listopadzie 1917 r. i szybkie wycofanie się tego kraju z wojny oraz klęska militarna Niemiec i Austrii, która doprowadziła do upadku tych monarchii, otworzyły drogę do powstania niepodległych państw, takich jak Czechy, Węgry czy Państwo Słoweńców, Chorwatów i Serbów. Stało się jasne, że przyszedł także czas odrodzenia Rzeczypospolitej, a zarazem czas walki o władzę w młodym państwie. Ubiegał się o nią emigracyjny Komitet Narodowy Polski w Paryżu, ciesząc się poparciem Francji. Z drugiej strony jednak w kraju działała tzw. Rada Regencyjna, która – utworzona jesienią 1917 r. jako swego rodzaju namiastka władz polskich – w ostatnich miesiącach swojego istnienia wykazywała coraz większą niezależność w swoich działaniach i w coraz większym stopniu sprawowała faktyczną władzę, wykorzystując słabnącą pozycję Niemców. W październiku i listopadzie 1918 r. przeprowadziła zaciąg do tzw. Polskiej Siły Zbrojnej, czyli w praktyce do Wojska Polskiego, nad którym 12 października przejęła władzę zwierzchnią. Nadchodził ostateczny kres niemieckich rządów.

10 listopada 1918 r. Józef Piłsudski, zwolniony z twierdzy w Magdeburgu, przybył do Warszawy. 11 listopada Rada Regencyjna przekazała mu naczelne dowództwo nad siłami zbrojnymi, a 14 listopada stanął na czele władz cywilnych (Rada Regencyjna została rozwiązana). 17 listopada utworzony został Tymczasowy Rząd Ludowy Republiki Polskiej (na jego czele stanął Jędrzej Moraczewski). Jeszcze przed powstaniem tego rządu, 16 listopada 1918 r., Józef Piłsudski wystosował telegram do rządów państw Ententy, którym notyfikował powstanie niepodległego państwa polskiego, obejmującego wszystkie wyzwolone ziemie polskie (rocznica tego dnia obchodzona jest obecnie jako święto polskiej służby zagranicznej).

Walka o władzę w odradzającej się Rzeczypospolitej zakończyła się sukcesem środowisk politycznych skupionych wokół Józefa Piłsudskiego. Pierwsze lata odrodzonego państwa nie były jednak łatwe. Był to czas ostatecznego ustalania jego granic, znaczony dramatycznymi wydarzeniami, takimi jak powstanie wielkopolskie i trzy powstania śląskie (w odniesieniu do zachodnich granic Polski) oraz wojna polsko-bolszewicka, której punktem przełomowym – przesądającym o utrzymaniu świeżo odzyskanej niepodległości – była tzw. bitwa warszawska, stoczona w połowie sierpnia 1920 r. Jej moment kulminacyjny przypadł na 15 sierpnia –

dzień ten był obchodzony w II Rzeczypospolitej jako Święto Żołnierza, a obecnie – jako Święto Wojska Polskiego (w okresie PRL wojna polsko-bolszewicka przedstawiana była w sposób zafałszowany, a rocznica bitwy warszawskiej nie była oficjalnie obchodzona – tzw. Ludowe Wojsko Polskie obchodziło swoje święto 12 października, tzn. w rocznicę bitwy pod Lenino w 1943 r., kiedy utworzona w ZSRR I Dywizja Piechoty im. Tadeusza Kościuszki przeszła swój „chrzest bojowy” w walce z hitlerowcami, ponosząc znaczne straty).

Niestabilność polityczna pierwszych lat odrodzonej Polski zaowocowała przewrotem majowym w 1926 r. Niezależnie od oceny ówczesnych działań Józefa Piłsudskiego, których rezultatem było z jednej strony umocnienie instytucji państwa, z drugiej jednak – ograniczenie jego demokratycznego charakteru, wydarzenia majowe stanowią ważną cezurę w historii II Rzeczypospolitej, zamykającą jej pionierski okres. W ciągu poprzedzających je kilku lat stworzono zręby polskiego państwa, powstały jego podstawowe instytucje – wojsko, policja, aparat administracyjny. Już 17 lutego 1922 r. uchwalona została ustawa o państwowej służbie cywilnej, która określiła zasady jej funkcjonowania oraz prawa i obowiązki urzędników. To bardzo znamieny fakt, że po 123-letniej niewoli potrzeba było zaledwie 3 lat, aby ustawowo uregulować działanie administracji państwowej. Dla porównania – po odzyskaniu przez Polskę pełnej suwerenności w 1989 r. na uchwalenie ustawy o służbie cywilnej czekaliśmy aż 7 lat (do 5 lipca 1996 r.), a w ciągu następnych 12 lat była ona trzykrotnie zastępowana nowymi ustawami (obecnie obowiązująca ustawa z 21 listopada 2008 r. jest już czwartą ustawą o służbie cywilnej uchwaloną po 1989 r.). Fakt ten skłania do refleksji nad jakością tworzonego dzisiaj prawa i nie tylko. I są to niestety gorzkie refleksje.

11 listopada, jak co roku, wracamy pamięcią do wydarzeń sprzed 96 lat, kiedy to, co wydawało się niemożliwe, stało się rzeczywistością. Składamy kwiaty i zapalamy znicze przy pomnikach bohaterów, przechodzimy w marszach i pochodach ulicami polskich miast – jedni radośni, uśmiechnięci, inni posępni i zgorzkniali, przytłoczeni codziennymi troskami. Jeszcze inni biegają na 5, 10 czy 20 kilometrów szlakiem miejsc, w których rodziła się historia. 11 listopada jest świętem wszystkich Polaków, niezależnie od poglądów politycznych, wyznawanej religii, miejsca zamieszkania czy wykonywanego zawodu. Jest więc także naszym świętem – całego korpusu służby cywilnej.

Wojciech Zawadzki

Radca Szefa KPRM
Departament Służby Cywilnej KPRM

← powrót

Transparentnie i etycznie

V Międzynarodowa Konferencja Antykorupcyjna

„Krajowe strategie antykorupcyjne” to temat V Międzynarodowej Konferencji Antykorupcyjnej, która odbyła się 9 grudnia 2014 r. w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. Konferencja została zorganizowana przez Centralne Biuro Antykorupcyjne we współpracy z Ministerstwem Spraw Wewnętrznych i Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.



Od lewej: Minister Spraw Wewnętrznych Teresa Piotrowska, Szef Centralnego Biura Antykorupcyjnego Paweł Wojtunik, Szef Służby Cywilnej Claudia Torres-Bartyzel i zastępca Szefa Kancelarii Prezesa RP Dariusz Młotkiewicz.

Fot. Jacek Niewiarowski/ DSC KPRM.

Tematyka tegorocznego przedsięwzięcia dotyczyła szeroko pojętych strategii antykorupcyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem przyjętego 1 kwietnia 2014 r. przez Radę Ministrów Rządowego Programu Przeciwdziałania Korupcji na lata 2014-2019. Celem konferencji było przybliżenie tego zagadnienia szerszemu gronu odbiorców, w szczególności poprzez przedstawienie poszczególnych celów i zadań programu.

Konferencje antykorupcyjne od 5 lat organizowane są 9 grudnia – w Międzynarodowym Dniu Przeciwdziałania Korupcji. Dzień ten został ustanowiony na mocy rezolucji Zgromadzenia Ogólnego Narodów Zjednoczonych nr 58/4 z 31 października 2003 r. i upamiętnia ratyfikację przez państwa–strony Konwencji Narodów Zjednoczonych przeciw Korupcji (9–11 grudnia 2003 r., Meksyk).

Gości w imieniu Pani Premier **Ewy Kopacz** i Kancelarii Prezesa Rady Ministrów powitał Minister, Szef KPRM **Jacek Cichocki**. Podkreślił fakt przyjęcia przez Radę Ministrów 1 kwietnia 2014 r. Rządowego Programu Przeciwdziałania Korupcji, wagę działań edukacyjnych i antykorupcyjnych dla prawidłowego funkcjonowania państwa, a także przekazał na ręce organizatorów list od Prezesa Rady Ministrów w tej sprawie.

Obrady konferencji otworzył Szef Centralnego Biura Antykorupcyjnego **Paweł Wojtunik**, który podkreślił wrastającą pozycję Polski w zakresie wzmocnienia krajowych mechanizmów antykorupcyjnych oraz powitał prelegentów i gości z kraju i z zagranicy, wyrażając przekonanie, że wymiana doświadczeń w gronie polskich i międzynarodowych ekspertów wpłynie na dalsze podnoszenie wypracowywanych w Polsce standardów.

Ze strony Ministerstwa Spraw Wewnętrznych w sesji inauguracyjnej wzięła udział Minister **Teresa Piotrowska**, która zwróciła uwagę, że w Polsce dokonuje się antykorupcyjna transformacja oraz że w różnych obszarach realizowane są działania długofalowe. Wyraziła przekonanie, że obecnie wdrażany Rządowy Program Przeciwdziałania Korupcji na lata 2014–2019 pomoże administracji zintensyfikować działania prewencyjne i edukacyjne w społeczeństwie, a wnioski, jakie wypłyną z tej konferencji, będą szczególnie cenne dla międzyresortowego zespołu, powołanego ds. koordynacji i monitorowania wdrażania tego programu.



Wystąpienie Szefa Służby Cywilnej Claudii Torres-Bartyzel.

Fot. Jacek Niewiarowski/ DSC KPRM.

Szef Służby Cywilnej **Claudia Torres-Bartyzel** w otwierającym obrady przemówieniu zwróciła uwagę zarówno na podłoże historyczne ukształtowanych w kraju relacji na styku państwo – obywatel, jak i na wydarzenia ostatnich lat przemian, gdzie – oprócz pozytywnych i koniecznych skutków transformacji – obserwujemy również negatywne zjawiska, w tym przejawy korupcji. Podkreśliła, że w służbie cywilnej obowiązuje pragmatyka służbowa, zawierająca liczne regulacje mające na celu zapobieganie przyczynom powstawania sytuacji korupcyjnych, oraz że w administracji rządowej prowadzone są prace służące wzmocnieniu postaw i zachowań etycznych urzędników.

Służba cywilna to służba państwu i jego obywatelom – podkreśliła Claudia Torres-Bartyzel. *W tej służbie nie wolno nam rozmieniać się na drobne, realizować partykularnych interesów własnych lub interesów jakichś wybranych grup czy środowisk społecznych. W równym stopniu musimy służyć wszystkim obywatelom, bo tylko w ten sposób zaskarbimy sobie ich szacunek i zaufanie.* Jako Szef Służby Cywilnej C. Torres-Bartyzel zadeklarowała pełne poparcie dla działań prewencyjnych i edukacyjnych, podejmowanych na tym polu przez właściwe organy i instytucje – Ministerstwo Spraw Wewnętrznych, Centralne Biuro Antykorupcyjne i Policję.

Sesję inauguracyjną zamknęło wystąpienie **Dariusza Młotkiewicza**, zastępcy Szefa Kancelarii Prezydenta RP, który podkreślił zainteresowanie Prezydenta RP działaniami antykorupcyjnymi oraz poinformował o tego typu działaniach prewencyjnych prowadzonych w Kancelarii Prezydenta RP, kształtujących etykę zawodową urzędników zatrudnionych w tej instytucji.

Następnie odbyły się dwie sesje panelowe: „Wzmocnienie działań prewencyjnych i edukacyjnych w obszarze korupcji” oraz „Wzmocnienie działań w zakresie zwalczania korupcji”.

Moderatorem pierwszej sesji był dr **Grzegorz Makowski** z Fundacji im. Stefana Batorego, dyrektor Programu Odpowiedzialne Państwo.

Anita Fraj-Milczarska, naczelnik Wydziału Analiz w Departamencie Porządku Publicznego Ministerstwa Spraw Wewnętrznych podsumowała I i II etap strategii antykorupcyjnej w zakresie działań prewencyjnych i edukacyjnych oraz omówiła wyzwania stawiane w „Rządowym Programie Przeciwdziałania Korupcji na lata 2014–2019”.

Dagmir Długosz, radca generalny w Departamencie Służby Cywilnej KPRM, przedstawił inicjatywy Szefa Służby Cywilnej w zakresie przeciwdziałania korupcji oraz wypracowane w służbie cywilnej standardy działania.

Katarzyna Szarkowska, zastępca dyrektora Departamentu Polityki Wydatkowej w Ministerstwie Finansów, zaprezentowała system wymiany doświadczeń audytorów wewnętrznych jednostek sektora finansów publicznych w zakresie przeciwdziałania korupcji oraz gwarancie niezależności tych audytorów.

Edyta Tużnik-Kosno, zastępca dyrektora Biura Dyrektora Generalnego Ministerstwa Gospodarki omówiła systemy zapobiegania korupcji na przykładzie Zintegrowanego Systemu Zarządzania w Ministerstwie Gospodarki.

Holenderskimi doświadczeniami z zakresu form pomocy urzędowi administracji rządowej w budowaniu i realizacji polityki etyki i uczciwości podzielił się **Alain Hoekstra**, doradca ds. polityki koordynacyjnej w holenderskim Krajowym Biurze ds. Uczciwości (BIOS).

Drugą sesję, „Wzmocnienie działań w zakresie zwalczania korupcji”, poprowadził **Krzysztof Krak**, dyrektor Gabinetu Szefa w Centralnym Biurze Antykorupcyjnym.

W tej części wypowiedzieli się m.in.: **Mirosław Hakiel**, zastępca dyrektora Departamentu Porządku Publicznego w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych, który podsumował I i II etap strategii antykorupcyjnej w zakresie zwalczania korupcji oraz przedstawił wyzwania stawiane w tym obszarze w „Rządowym Programie Przeciwdziałania Korupcji na lata 2014–2019”, oraz insp. **Ryszard Walczuk**, dyrektor Biura Spraw Wewnętrznych w Komendzie Głównej Policji, który omówił rolę Policji w tym programie.

Eliza Wójcik, dyrektor generalny, i **Tomasz Darkowski**, dyrektor Departamentu Prawa Karnego Ministerstwa Sprawiedliwości omówili konwencje antykorupcyjne i wyzwania dla wymiaru sprawiedliwości.

Dr Radu Cotici, Szef Sekretariatu Regionalnej Inicjatywy Antykorupcyjnej (RAI) w Serbii przybliżył zebranym tamtejsze mechanizmy oceny projektów przepisów prawnych pod względem antykorupcyjnym.

O zagadnieniach dotyczących współpracy międzynarodowej w zakresie zwalczania korupcji mówili: **Tibor Benczur-Juris** z Departamentu Współpracy Międzynarodowej Federalnego Biura Antykorupcyjnego (BAK) w Austrii, a także **Krzysztof Krak**, który omówił proces wymiany doświadczeń i dobrych praktyk CBA z innymi państwami w obszarze zwalczania korupcji.

Konferencję podsumował Szef CBA **Paweł Wojtunik**, dziękując wszystkim za owocne obrady.

O konferencji informuje również Centralne Biuro Antykorupcyjne – dodatkowe informacje znajdują się na stronie internetowej CBA pod adresem www.antykorupcja.gov.pl.

Dorota Gdańska

Radca Szefa KPRM w Departamencie Służby Cywilnej KPRM

← powrót

Mianowani w 2014 r.

28 listopada 2014 r. **Claudia Torres-Bartyzel**, Szef Służby Cywilnej, odebrała ślubowanie od 185 nowych urzędników służby cywilnej. Akty mianowania otrzymało 153 laureatów tegorocznego postępowania kwalifikacyjnego oraz 32 absolwentów Krajowej Szkoły Administracji Publicznej.



Od lewej: dyrektor generalny KPRM Tomasz Bolek (zastępujący Szefa Służby Cywilnej), wiceprzewodniczący Rady Służby Cywilnej prof. dr hab. Krzysztof Kiciński, Szef Służby Cywilnej Claudia Torres-Bartyzel, dyrektor Krajowej Szkoły Administracji Publicznej Jan Pastwa, dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM Dagmir Długosz.

W uroczystości, która odbyła się w sali Kolumnowej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, uczestniczyli także dyrektorzy generalni urzędów i kierownicy urzędów, w których zatrudnieni są nowo mianowani urzędnicy.

Najlepsi z najlepszych, tj. 25 urzędników, którzy najlepiej zdali egzamin w toku postępowania kwalifikacyjnego, i 5 najlepszych absolwentów KSAP, otrzymało akty mianowania z rąk Szefa Służby Cywilnej.



Minister Claudia Torres-Bartyzel podczas wręczania aktów mianowania.

Po prawej – goście uroczystości, sala Kolumnowa, KPRM.



Szef Służby Cywilnej Claudia Torres-Bartyzel.

W swoim wystąpieniu minister Claudia Torres-Bartyzel podkreśliła, że obejmując urząd Szefa Służby Cywilnej, jako główne zadanie przyjęła odbudowę zaufania społecznego do służby cywilnej, zarówno w wymiarze zewnętrznym – w odniesieniu do jej interesariuszy, jak i wewnętrznym – wśród członków korpusu służby cywilnej. Zwróciła uwagę na zwiększające się oczekiwania obywateli w stosunku do korpusu i na te cechy zawodu urzędnika, które powinny wyróżniać go spośród innych profesji, tj. na empatię, zainteresowanie człowiekiem i jego sprawami, chęć służenia klientom administracji pomocą na jaką liczą i jakiej oczekują. To zadanie dla całej administracji, w tym dla tych jej członków, którzy właśnie dołączyli do elity służby publicznej w kraju.

Gratulując nowo mianowanym urzędnikom, minister Claudia Torres-Bartyzel zwróciła uwagę, że praca w administracji rządowej to służba demokratycznemu państwu, Konstytucji, prawu oraz że działając wspólnie, możemy osiągnąć sukces. Wyraziła życzenie, by służba publiczna nowo mianowanych urzędników łączyła się z ich radością życia w dobrze rządzonej i dobrze gospodarowanym kraju.



Dorota Gdańska

Fot. Agnieszka Kalita/ DSC KPRM

Nowo mianowani urzędnicy służby cywilnej w 2014 r.

Analiza danych statystycznych

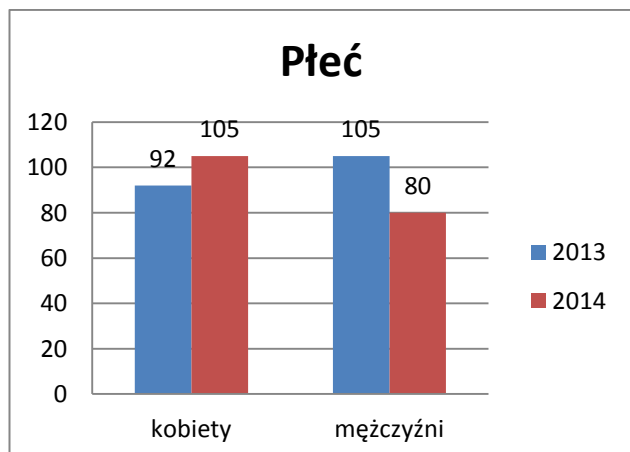
W 2014 r. prawo do mianowania w służbie cywilnej z dniem 1 grudnia 2014 r. uzyskało łącznie 185 osób – 153 pracowników służby cywilnej, którzy ukończyli postępowanie z uprawniającymi do tego wynikami, oraz 32 absolwentów Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, którzy w 2014 r. złożyli wnioski o mianowanie. Limit mianowań został tym samym wykorzystany w 93 proc.

Do sprawdzianu przewidzianego w toku postępowania kwalifikacyjnego dla pracowników służby cywilnej w 2014 r. przystąpiło 880 osób. Spośród nich 321 osób, tj. 36,48 proc., zakończyło ten sprawdzian z wynikiem pozytywnym (dla porównania, w 2013 r. było to 23,38 proc. zdających, w 2012 r. – 61,9 proc. zdających, w 2011 r. – 76,6 proc., a w 2010 r. – 60,1 proc.), z czego 154 osoby (tj. ok. 48 proc. osób z pozytywnym wynikiem i 17,5 proc. uczestników sprawdzianu) zmieściły się w określonym w ustawie budżetowej na 2014 r. limicie mianowań na 2014 r. – ostatecznie jednak mianowano z tej grupy 153 osoby, które w dniu 1 grudnia 2014 r. były zatrudnione w służbie cywilnej (wspomniany limit wyniósł 200, w tej liczbie mieścili się również zatrudnieni w służbie cywilnej absolwenci KSAP, którzy złożyli do Szefa Służby Cywilnej wnioski o mianowanie w służbie cywilnej – w 2014 r. były to, jak już wspomniano, 32 osoby).

Liczebna przewaga kobiet

Analizując ogół osób nowo mianowanych (185), należy stwierdzić, że przeważają wśród nich kobiety, które stanowią 56,76 proc. ogółu (w 2013 r. – 46,7 proc.), wobec odsetka 43,24 proc. dla mężczyzn (w 2013 r. – 53,3 proc.). Przewaga liczebna kobiet wśród nowo mianowanych urzędników (105 do 80) byłaby bardziej znacząca, gdyby nie fakt, że mężczyźni wciąż dominują wśród absolwentów KSAP (19 z 32 osób to mężczyźni), co przy niskich limitach mianowań ma duży wpływ na ich udział w całej grupie.

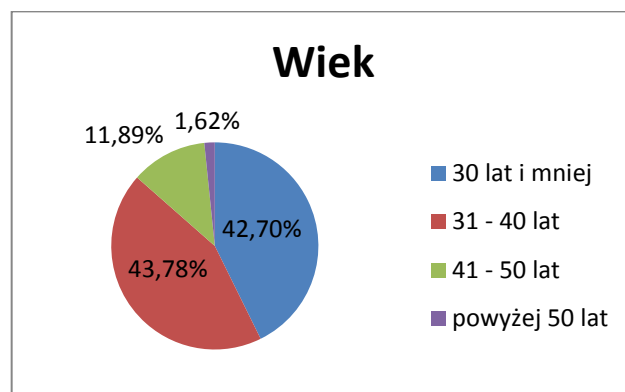
Wykres. 1. Struktura płci



Mniej urzędników z najmłodszej grupy wiekowej, średnia wieku urzędnika rośnie

W zakresie struktury wiekowej osób nowo mianowanych należy wskazać, że najliczniejszą grupę stanowią w niej osoby w wieku od 31 do 40 lat – 43,78 proc. (81). Kolejną grupę pod względem liczebności stanowią osoby w wieku 30 lat i mniej – 42,70 proc. (79). Na przedział wiekowy od 41 do 50 lat przypada w tym roku 11,89 proc. (22). Osoby najstarsze – w wieku nie niższym niż 51 lat – stanowią 1,62 proc. (3). Najmłodsza osoba ma 26 lat, najstarsza – 59 lat. Średni wiek to 33,37. W stosunku do 2013 r. podniósł się tym samym o nieco ponad rok średni wiek osoby nowo mianowanej. Zwiększył się ponadto odsetek osób z grupy wiekowej od 41 do 50 lat, a także od 31 do 40 lat. Zmalał natomiast udział członków korpusu służby cywilnej w wieku 30 lat i mniej. Ta ostatnia grupa wiekowa przestała też być dominującą.

Wykres 2. Struktura wieku



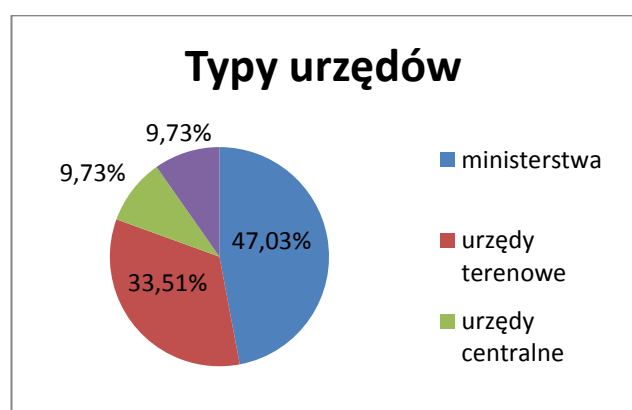
Pracownicy ministerstw i urzędów centralnych to blisko 57 proc. nowych urzędników

Najliczniejszą grupę osób nowo mianowanych w 2014 r. stanowią zatrudnieni w ministerstwach – 47,03 proc. (87) oraz urzędach terenowych – 33,51 proc. (62). Odsetek pracowników urzędów centralnych, podobnie jak udział pracowników urzędów wojewódzkich, wynosi 9,73 proc. (po 18). Wśród pracowników urzędów terenowych przeważają, podobnie jak w latach ubiegłych, przedstawiciele administracji skarbowej – jest to 74,19 proc. tej grupy i 24,86 proc. ogółu (46).

Najwięcej osób nowo mianowanych w 2014 r. było zatrudnionych w następujących urzędach: Ministerstwie Spraw Zagranicznych – 21, Ministerstwie Infrastruktury i Rozwoju – 19, Ministerstwie Finansów – 14, Ministerstwie Spraw Wewnętrznych – 6, Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim w Warszawie i Ministerstwie Sprawiedliwości – po 5. Udział pracowników MSZ był więc w świetle tych danych najwyższy i wyniósł 24,14 proc. spośród pracowników ministerstw oraz 11,35 proc. wśród pracowników

ogółu urzędów. Dla MIR odpowiednie odsetki wyniosły 21,84 proc. oraz 10,27 proc., dla MF – 16,09 proc. oraz 7,57 proc., zaś w przypadku MSW – 6,90 proc. oraz 3,24 proc. Natomiast udział Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego spośród pracowników urzędów wojewódzkich wyniósł 27,78 proc., zaś wśród pracowników ogółu urzędów – 2,70 proc. Liderem w grupie urzędów administracji terenowej był Urząd Kontroli Skarbowej w Krakowie (4 osoby nowo mianowane) z odsetkiem 6,45 proc. w tej grupie i 2,16 proc. ogółu wszystkich urzędów (w administracji skarbowej jego odsetek wyniósł 8,70 proc.). W grupie urzędów centralnych liderem był Główny Urząd Statystyczny (2 nowych urzędników służby cywilnej) z udziałem 11,11 proc. w tej kategorii urzędów i 1,08 proc. ogółu wszystkich urzędów.

Wykres 3. Struktura zatrudnienia według typów urzędów



60 proc. nowych urzędników zatrudnionych jest na Mazowszu, zazwyczaj w Warszawie

Jeśli chodzi o ranking województw, w których są zatrudnione osoby nowo mianowane, to zdecydowanym liderem jest województwo mazowieckie z udziałem 60 proc. (111 osób). Biorąc pod uwagę fakt, że zdecydowana większość tych osób to pracownicy ministerstw i urzędów centralnych, należałoby dodać, że prawie wszyscy nowo mianowani urzędnicy z tej grupy pracują w Warszawie.

Kolejne lokaty w rankingu województw zajmują województwa: małopolskie – 6,49 proc. (12), lubelskie – 5,95 proc. (11), śląskie i warmińsko-mazurskie – po 4,32 proc. (po 8 osób) oraz podlaskie – 3,78 proc. (7). Reprezentacji nie ma tylko jedno województwo – opolskie.

W odniesieniu do nowych urzędników służby cywilnej będących uczestnikami postępowania kwalifikacyjnego można dodatkowo wskazać, że przeważają wśród nich pracownicy urzędów administracji rządowej posiadający w momencie zgłaszania się do postępowania co najmniej 3-letni staż pracy w służbie cywilnej – stanowią oni 95,42 proc. ogółu tej grupy (146). Osoby posiadające 2-letni staż pracy w służbie cywilnej i zgodę dyrektora generalnego urzędu na przystąpienie do postępowania stanowią 4,58 proc. (7). W 2013 r. dominacja

tej pierwszej grupy osób nie była aż tak znacząca (relacja 79,88 proc. do 20,12 proc.).

Wykres 4. Struktura zatrudnienia według województw

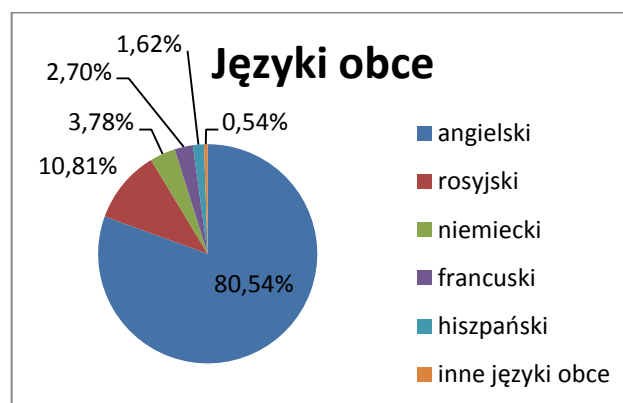


Podobne, dodatkowe statystyki odnoszące się tylko do uczestników postępowania kwalifikacyjnego wskazują, że 39,87 proc. (61) tej liczniejszej podgrupy osób nowo mianowanych w 2014 r. legitymuje się wykształceniem prawniczo-administracyjnym, 24,84 proc. (38) – ekonomicznym, natomiast 18,30 proc. (28) skończyło studia z zakresu nauk społecznych (w tym m.in. stosunki międzynarodowe i nauki polityczne). Odsetki w tak wyróżnianych grupach pozostają w ostatnich latach na zbliżonym poziomie.

Angielski pozostaje dominującym językiem obcym, znanym przez nowych urzędników

W odniesieniu do ogółu osób nowo mianowanych należy odnotować, że najliczniejsza ich część posługuje się językiem angielskim – 80,54 proc. (149).

Wykres 5. Struktura znajomości języków obcych



W dalszej kolejności wymienić należy osoby legitymujące się potwierdzoną certyfikatem znajomości języka rosyjskiego – 10,81 proc. (20), niemieckiego – 3,78 proc. (7), francuskiego – 2,70 proc. (5),

hiszpańskiego – 1,62 proc. (3) i białoruskiego – 0,54 proc. (1). Także i w tym przypadku udziały najczęściej znanych języków pozostają w ostatnich latach na zbliżonym poziomie.

Tab. 1: Dane statystyczne na temat osób nowo mianowanych

	2 0 1 3 r .	2 0 1 4 r .
Uczestnicy sprawdzianu w toku postępowania kwalifikacyjnego	864	880
Osoby, które zakończyły sprawdzian z wynikiem pozytywnym	202	321
Osoby, które zakończyły sprawdzian z wynikiem pozytywnym i uzyskały miejsce uprawniające do mianowania	164	153*
Osoby, które złożyły wniosek o mianowanie w służbie cywilnej absolwenta KSAP	33	32
Łączna liczba osób nowo mianowanych	197	185
Płeć	w proc.	
kobiety	46,70 (92)	56,76 (105)
mężczyźni	53,30 (105)	43,24 (80)
Wiek		
30 lat i mniej	52,79 (104)	42,70 (79)
31–40 lat	38,07 (75)	43,78 (81)
41–50 lat	6,09 (12)	11,89 (22)
powyżej 50 lat	3,05 (6)	1,62 (3)
najmłodsza osoba	26 lat	26 lat
najstarsza osoba	61 lat	59 lat
średni wiek	32,34	33,37
Typy urzędów		
ministerstwa	47,21 (93)	47,03 (87)
urzędy terenowe	36,04 (71)	33,51 (62)
– w tym administracja skarbowa	25,38 (50)	24,86 (46)
urzędy centralne	9,14 (18)	9,73 (18)
urzędy wojewódzkie	7,11 (14)	9,73 (18)
pozostałe	0,51 (1)	0 (0)

Województwa		
dolnośląskie	2,54 (5)	3,24 (6)
kujawsko-pomorskie	2,54 (5)	1,62 (3)
lubelskie	7,61 (15)	5,95 (11)
lubuskie	1,02 (2)	0,54 (1)
łódzkie	3,55 (7)	3,24 (6)
małopolskie	5,08 (10)	6,49 (12)
mazowieckie	62,44 (123)	60 (111)
opolskie	0 (0)	0 (0)
podkarpackie	0,51 (1)	1,62 (3)
podlaskie	1,02 (2)	3,78 (7)
pomorskie	2,03 (4)	1,62 (3)
śląskie	3,05 (6)	4,32 (8)
świętokrzyskie	1,52 (3)	0,54 (1)
warmińsko-mazurskie	1,52 (3)	4,32 (8)
wielkopolskie	2,54 (5)	1,08 (2)
zachodniopomorskie	3,05 (6)	1,62 (3)
Języki obce		
angielski	84,77 (167)	80,54 (149)
rosyjski	8,63 (17)	10,81 (20)
niemiecki	3,05 (6)	3,78 (7)
francuski	2,54 (5)	2,70 (5)
hiszpański	0,51 (1)	1,62 (3)
inne	0,51 (1)	0,54 (1)
Staż pracy w służbie cywilnej**		
od 2 do 3 lat	20,12 (33)	4,58 (7)
co najmniej 3 lata	79,88 (131)	95,42 (146)
Profil wykształcenia**		
prawniczo-administracyjne	38,41 (63)	39,87 (61)
ekonomiczne	25,61 (42)	24,84 (38)
nauki społeczne	21,95 (36)	18,30 (28)

* Początkowo były to 154 osoby, ale z jedną osobą rozwiązany został stosunek pracy.

** Te dodatkowe dane dotyczą jedynie uczestników postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej, a więc są to udziały tylko w tej grupie osób nowo mianowanych.

Oprac. Piotr Marczewski
Główny specjalista w DSC KPRM



Partnerstwo Wschodnie 2014

Z perspektywy Warszawy

W 2014 r. Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów przeprowadził dwie inicjatywy na rzecz krajów Partnerstwa Wschodniego, tj. staże dla urzędników zza wschodnich granic Polski oraz seminarium nt. standardów rekrutacji na wyższe stanowiska w służbie cywilnej i relacji polityków z urzędnikami w administracjach państw członkowskich UE i PW. Oba projekty skierowane były do wszystkich krajów członkowskich PW. Oba promują polskie rozwiązania za granicą i utrwalają wizerunek Polski, a także Szefa Służby Cywilnej, jako orędownika tworzenia stabilnych instytucji demokratycznych i skutecznych struktur państwowych w krajach PW. Polskie inicjatywy, sprzyjające rozwijaniu współpracy i dobrych kontaktów pomiędzy UE i krajami PW, zostały bardzo dobrze ocenione przez uczestników.



Spotkanie podsumowujące program staży dla urzędników PW, KPRM, sala im. Tadeusza Mazowieckiego.

Od lewej: Katarzyna Dudzik, radca Szefa KPRM w Wydziale Współpracy Międzynarodowej DSC KPRM, Claudia Torres-Bartyzel, Szef Służby Cywilnej, Krzysztof Banaś, naczelnik Wydziału WM DSC KPRM.

Staże w służbie cywilnej

Projekt Departamentu Służby Cywilnej KPRM i Krajowej Szkoły Administracji Publicznej pt. „Staże w służbie cywilnej” (Wzmocnienie systemu zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej krajów Partnerstwa Wschodniego) realizowany był w dniach 20–31 października br. w ramach Akademii Administracji Publicznej Partnerstwa Wschodniego (AAPPW). Przedsięwzięcie zostało sfinansowane ze środków programu polskiej współpracy rozwojowej Ministerstwa Spraw Zagranicznych RP. Celem projektu było zapoznanie i przybliżenie 18 urzędnikom z krajów Partnerstwa Wschodniego rozwiązań z obszaru polityki zarządzania zasobami ludzkimi w polskiej służbie cywilnej. Koncepcja projektu, uwzględniającego zarówno szkolenie teoretyczne, jak i praktyczne zdobywanie wiedzy, była odpowiedzią na oczekiwania instytucji partnerskich DSC

Partnerstwo Wschodnie

Partnerstwo Wschodnie (PW) to polityka zagraniczna Unii Europejskiej skierowana do 6 państw Europy Wschodniej: Armenii, Azerbejdżanu, Białorusi, Gruzji, Mołdawii i Ukrainy. Jej celem jest zacieśnianie dwustronnej współpracy krajów partnerskich z UE na poziomie politycznym i gospodarczym, przy uwzględnieniu różnic w zakresie wdrażania reform w tych krajach, a także ich różnych planów co do stopnia pogłębiania związków z Zachodem.

Przy opracowywaniu tego projektu Polska, która wraz ze Szwecją jest jego inicjatorem, wykorzystała własne doświadczenia z okresu transformacji ustrojowej i gospodarczej. Dlatego tak dużą wagę przywiązuje się w nim, zarówno w wymiarze dwustronnym, jak i wielostronnym, do rozwoju sprawnej, transparentnej, opartej na wartościach administracji, warunkującej praworządność i skuteczność wdrażanych reform. Tym samym przystępując do inicjatywy, kraje PW zobowiązały się do przeprowadzenia reformy administracji publicznej, która uwzględnia ustanowienie dobrze zorganizowanego pod względem prawnym i sprawnie zarządzanego systemu służby cywilnej. System ten powinien być przedmiotem profesjonalizacji na podstawie narodowych strategii, tak by zapewnić rządowi zdolność do stania na straży interesu kraju, świadczenia lepszych usług publicznych, wspierania konkurencyjności i wzrostu, czyli demokratycznego rządu¹.

KPRM z krajów PW oraz na sugestie co do preferowanej formy współpracy, zasygnalizowanej przez KE.

Dwutygodniowy staż w urzędach administracji rządowej w Warszawie zainicjowany został jednodzielnym szkoleniem z zakresu polskiego systemu służby cywilnej, zorganizowanym w auli im. Jana Nowaka Jeziorańskiego w KSAP. Eksperti/praktycy DSC KPRM przybliżyli uczestnikom m.in. zagadnienia związane z naborem do służby cywilnej, wynagrodzeniami, systemem szkoleń, standardami zarządzania zasobami ludzkimi i etyką w służbie cywilnej. Z kolei dyrektor KSAP, **Jan Pastwa**, przedstawił stażystom rolę szkoły w polskim systemie.

Z inicjatywy Szefa Służby Cywilnej

Szef Służby Cywilnej realizuje działania w tzw. platformie 1 Partnerstwa Wschodniego ds. demokracji, dobrego zarządzania i stabilności. To w jej ramach priorytetem jest m.in. reforma administracji publicznej.

Od pierwszego spotkania eksperckiego, zorganizowanego w Tallinie 6 października 2011 r., decyzją Szefa Służby Cywilnej Polska, wspólnie z Rumunią i Azerbejdżanem, była krajem wiodącym w pierwszym obszarze tematycznym Panelu ds. Reformy Administracji Publicznej (ang.: *Panel on Public Administration Reform – PAR*): „Prawo/ statuty/ zasady rekrutacji służby cywilnej i publicznej”.

Począwszy od kwietnia br., w odpowiedzi na propozycję Wydziału ds. Partnerstwa Wschodniego Europejskiej Służby Działań Zewnętrznych Komisji Europejskiej, Polska przejęła koordynację działań w ramach tego obszaru, który obecnie nosi nazwę: „Służba cywilna, organizacja administracji publicznej i jej funkcjonowanie (zarządzanie zasobami ludzkimi, zasady naboru, statuty/ statusy pracownicze)”.

W ramach tego obszaru inicjatywy podejmowane są przez dużą liczbę krajów, w tym: Armenię, Azerbejdżan, Gruzję, Litwę, Rumunię, Szwecję, Ukrainę i oczywiście Polskę. Dla porównania, w drugim, trzecim i czwartym obszarze tematycznym aktywnie działa, odpowiednio, 2, 3 i 1 kraj.

W trakcie kolejnych dni realizacji projektu goście odbyli staże w urzędach administracji rządowej, tj., w Głównym Urzędzie Statystycznym, Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim, Urzędzie Komunikacji Elektronicznej oraz w ministerstwach: Administracji i Cyfryzacji, Edukacji Narodowej, Finansów, Infrastruktury i Rozwoju, Pracy i Polityki Społecznej oraz Środowiska. Programy staży zostały skrupulatnie zaplanowane przez opiekunów stażystów, a następnie przez 8 dni, przy ich zaangażowaniu i wsparciu dyrektorów generalnych, realizowane.

Tematyka staży dotyczyła co prawda zarządzania zasobami ludzkimi, jednak każdy z opiekunów w przygotowanym przez siebie programie zaakcentował ten element polityki kadrowej, który najbardziej danego stażystę interesował. Przed przyjazdem do Polski każdy ze stażystów wypełnił i przesłał do organizatorów kwestionariusz, w którym wskazał te obszary zarządzania zasobami ludzkimi (proces naboru, wynagrodzenia, motywowanie, szkolenia itp.), które interesują go najbardziej. Dzięki procesowi rekrutacji uczestników projektu, przeprowadzonemu przez polskie placówki dypl-

matyczne w stolicach 6 krajów PW (zgodnie z profilem określonym przez projektodawców), a także dzięki kwestionariuszom umożliwiającym precyzyjne zdiagnozowanie obszarów zainteresowań stażystów, projekt odpowiedział na rzeczywiste potrzeby jego uczestników. Był interesujący dla urzędników z krajów PW, bo stworzył im m.in. możliwość rozmowy z osobami bezpośrednio zaangażowanymi w realizację procesów kadrowych w urzędach i uczestniczenia w prowadzonych procesach, np. rekrutacji. Był również, mimo dodatkowych obowiązków, atrakcyjny dla samych opiekunów, stwarzając im możliwość zapoznania się z innymi rozwiązaniami i inną kulturą pracy, a także spojrzenia na swoje zadania z nowej perspektywy. Sprzyjał też nawiązaniu nowych, interesujących kontaktów.

O współpracy pomiędzy naszymi krajami mówiła również **Claudia Torres-Bartyzel**, Szef Służby Cywilnej, podczas spotkania podsumowującego projekt, zorganizowanego 31 października 2014 r. w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. Uczestniczyli w nim stażyści i niemal wszyscy opiekunowie z 9 urzędów administracji rządowej, przedstawiciele Ministerstwa Spraw Zagranicznych oraz sami organizatorzy – KSAP i DSC KPRM. Minister Claudia Torres-Bartyzel zaakcentowała m.in. służebny aspekt administracji rządowej oraz rolę urzędników w budowaniu pozytywnego wizerunku instytucji publicznych i zaufania obywateli do państwa.

Prezentacje wygłoszone przez stażystów były dowodem, że każda ze stron wykorzystała szansę pogłębienia wiedzy, a polska służba cywilna wzmocniła wizerunek administracji kompetentnej i służebnej. Stażyści zaprezentowali nie tylko zdobytą wiedzę nt. procesów zarządzania zasobami ludzkimi w polskiej służbie cywilnej, ale i pomysły na jej wykorzystanie w swoich krajach.



Tatiana Onici (Białoruś) i Rauf Aliyev (Azerbejdżan) prezentują doświadczenia zdobyte podczas stażu w Urzędzie Komunikacji Elektronicznej.



Tamar Shukakidze (Gruzja) i Nurlana Shakir Gurbanova (Azerbejdżan) prezentują doświadczenia ze stażu w Ministerstwie Finansów.



Opiekunowie stażu w Ministerstwie Środowiska: Grażyna Strządała i Katarzyna Szynekarewicz.

Na zakończenie każdy stażysta został wyróżniony dyplomem ukończenia stażu w urzędzie administracji rządowej w Polsce. Dyrektor KSAP **Jan Pastwa**, zastępca dyrektora Departamentu Współpracy Rozwojowej MSZ **Mirosław Sycz** oraz naczelnik Wydziału Współpracy Międzynarodowej DSC KPRM **Krzysztof Banaś** podziękowali również opiekunom, którzy – zgodnie z powszechnymi opiniami samych stażystów – włożyli wiele wysiłku i dołożyli wszelkich starań, aby staże okazały się jak najbardziej owocne.

Ewaluacja projektu oparta na analizie kwestionariuszy potwierdziła wysoką ocenę sposobu organizacji i przebieg stażu². W wyniku realizacji projektu, łączącego tradycyjną formę pogłębiania wiedzy jaką jest szkolenie teoretyczne z doświadczeniem praktycznym, osiągnięto zakładane rezultaty. Projekt umożliwił ponadto nawiązanie bezpośrednich kontaktów pomiędzy urzędnikami z krajów PW i ich odpowiednikami w Polsce oraz stworzył podwaliny pod możliwą dwustronną współpracę na szczeblu roboczym.



Stażyci z krajów Partnerstwa Wschodniego.

W kontekście przyszłych działań na rzecz krajów PW, dla organizatorów, oprócz ocen zawartych w kwestionariuszach, istotna jest również informacja od samych stażystów, otrzymywana już po ich powrocie do swoich krajów. Przekazywanie polskich doświadczeń kierownikom/ kolegom z urzędu/ wydziału dodatkowo promuje rozwiązania stosowane w polskim systemie służby cywilnej. Dla przykładu, z informacji otrzymanych od przedstawicielki Biura Służby Cywilnej, biorącej udział w projekcie stażowym w Ministerstwie Administracji i Cyfryzacji, wynika, że polski system służby cywilnej

został oceniony przez dyrektora biura jako skuteczny, a jednocześnie mniej skomplikowany w porównaniu do systemów istniejących w „starych” krajach UE, a zatem taki, do którego Gruzja może aspirować. Stąd plan „skopiowania”, czy raczej wdrożenia nowych rozwiązań opartych na tych istniejących w Polsce, np. ustanowienia szkoły działającej na zasadach KSAP, tworzenia forum HR działającego na zasadach polskiego forum dyrektorów generalnych, wprowadzenia dnia otwartego służby cywilnej czy prowadzenia badań wizerunkowych.

Opinie, jak przytoczona, motywują i są dodatkowym argumentem za kontynuacją działań zmierzających do wspierania krajów w ich dążeniu do zbudowania profesjonalnej, rzetelnej, neutralnej politycznie służby cywilnej, opartej na europejskich standardach. Dowodzą, że tego typu działania przyczyniają się do umacniania na arenie międzynarodowej wizerunku Polski jako kraju, który wspiera budowanie wspólnej, stabilnej i dobrze prosperującej Europy.

Seminarium Partnerstwa Wschodniego

21 listopada 2014 r. Departament Służby Cywilnej zorganizował w KPRM kolejne wydarzenie wspierające reformy służby cywilnej w krajach PW, a tym samym ich dążenie do dostosowania administracji do standardów unijnych. Było to jednodniowe seminarium, przeprowadzone we współpracy z Wydziałem ds. Partnerstwa Wschodniego Europejskiej Służby Działań Zewnętrznych Komisji Europejskiej, poświęcone standardom rekrutacji i selekcji na wyższe stanowiska w służbie cywilnej oraz relacji polityków i urzędników w administracjach państw członkowskich UE i PW. Celem seminarium była przede wszystkim wymiana wiedzy i doświadczeń nt. scentralizowanych, zdecentralizowanych i mieszanych modeli rekrutacji na wysokie stanowiska, identyfikacja ich mocnych i słabych stron oraz dyskusja nt. relacji polityków z urzędnikami.

Spotkanie, w którym uczestniczyło 40 przedstawicieli z 10 krajów Partnerstwa Wschodniego i Unii Europejskiej, a także z Komisji Europejskiej i SIGMA/OECD (ang.: *Support for Improvement in Governance and Management*), rozpoczęła **Claudia Torres-Bartyzel**, Szef Służby Cywilnej. Pani minister podkreśliła rolę osób piastujących kierownicze stanowiska w służbie cywilnej, których postawa, zaangażowanie i profesjonalizm w decydujący sposób wpływają na sukces realizowanych reform. Dla uczestników spotkania ważne było również wystąpienie **Konrada Pawlika**, pełnomocnika ministra spraw zagranicznych ds. PW, dyrektora Departamentu Wschodniego MSZ, który – nawiązując do roli, jaką nasz kraj odgrywa we wdrażaniu Partnerstwa – zwrócił uwagę na sukces inicjatywy PW w kontekście podpisania umów stowarzyszeniowych pomiędzy Unią Europejską i krajami partnerskimi (Gruzją, Mołdawią i Ukrainą).



Od lewej: Wojciech Zieliński (SIGMA/OECD), Krzysztof Banaś, naczelnik Wydziału Współpracy Międzynarodowej w DSC KPRM, Konrad Pawlik, pełnomocnik ministra spraw zagranicznych ds. partnerstwa wschodniego, Claudia Torres-Bartyzel, Szef Służby Cywilnej, Dagmir Długosz, dyrektor DSC KPRM.

KPRM, sala im. Tadeusza Mazowieckiego.

Seminarium zostało podzielone na trzy sesje tematyczne.

Pierwsza sesja została poświęcona scentralizowanemu modelowi rekrutacji i selekcji na wysokie stanowiska w służbie cywilnej. **Marco-Umberto Moricca** z Dyrekcji Generalnej ds. Zasobów Ludzkich i Bezpieczeństwa Komisji Europejskiej zaprezentował rozwiązania przyjęte w tym zakresie w KE, zwracając uwagę na rolę komitetu konsultacyjnego ds. mianowań, prowadzącego rozmowy kwalifikacyjne z kandydatami do objęcia wysokiego stanowiska w instytucjach unijnych. Komentarz do prezentacji wraz z odniesieniem do rodzimych rozwiązań zaprezentowali przedstawiciele Armenii, Azerbejdżanu i Łotwy. W trakcie dyskusji, analizując mocne strony modelu scentralizowanego, uczestnicy zwrócili uwagę na transparentność procesu rekrutacji, jednolite zasady dla wszystkich kandydatów i wspieranie mobilności urzędników.



Od lewej: Krzysztof Banaś, naczelnik w DSC KPRM, Dagmir Długosz, dyrektor DSC KPRM, Marco-Umberto Moricca (KE) – moderator pierwszej sesji, mówcy: Ruzanna Khachatryan (Armenia), Liva Liepina (Łotwa) i Kamil Bakhshaliyev (Azerbejdżan).

Dagmir Długosz, dyrektor DSC KPRM, wprowadzając do dyskusji na temat zdecentralizowanego i mieszanego modelu rekrutacji i selekcji, przedstawił polskie rozwiązania w tym zakresie.

W pierwszej części swojej prezentacji D. Długosz przedstawił zasady scentralizowanego procesu naboru na stanowisko dyrektora generalnego urzędu, z wiodącą rolą Szefa Służby Cywilnej, w drugiej części odniósł się do zdecentralizowanego systemu naboru na wszystkie pozostałe stanowiska w służbie cywilnej. W tej sesji głos zabrali przedstawiciele Białorusi, Litwy, Mołdawii, Rumunii i Ukrainy. W trakcie dyskusji zwrócono uwagę zarówno na mocne, jak i na słabe strony modelu zdecentralizowanego. Model ten zakłada zatrudnienie osoby najwłaściwszej z punktu widzenia interesu organizacji, którą kierownik danej organizacji zna najlepiej. Z drugiej jednak strony model zdecentralizowany stwarza ryzyko niespójności standardów rekrutacji, podejmowania subiektywnych decyzji, a także niekorzystnie wpływa na mobilność urzędników.



Od lewej: Dagmir Długosz, dyrektor DSC KPRM – moderator drugiej sesji dotyczącej zdecentralizowanego i mieszanego modelu rekrutacji i selekcji na wysokie stanowiska w służbie cywilnej, mówcy: Arvydas Kazlauskas (Litwa), Oleksandr Kalinovsky (Ukraina), Tamara Gheorghita (Mołdawia), Dzmitry Krasouski (Białoruś) i Mihaela Bisca (Rumunia).

Trzecia sesja, moderowana przez **Wojciecha Zielińskiego** z SIGMA/OECD, poświęcona została relacji wysokich urzędników i polityków. W. Zieliński w swojej prezentacji zwrócił uwagę na różnorodność rozwiązań związanych z relacją politycy–urzędnicy, których wybór zależy od kultury i tradycji danego kraju. Najczęściej przyjęte rozwiązania uwzględniają zaangażowanie apolitycznej komisji w proces selekcji na najwyższe stanowiska w służbie cywilnej oraz pewną swobodę polityków w dokonywaniu ostatecznego wyboru pracownika spośród najlepszych kandydatów. Wśród trendów dominujących w relacjach pomiędzy urzędnikami a politykami moderator podkreślił charakterystyczną w niektórych krajach wysoką fluktuację na kierowniczych stanowiskach urzędniczych, mającą miejsce po wyborach. Zwrócił uwagę na rosnące zainteresowanie zawieraniem kontraktów/ umów z najwyższymi urzędnikami na czas określony, które – co do zasady – gwarantują im większą stabilność zatrudnienia. Natomiast większość krajów zdaje się stać przed wyzwaniem jak mianować urzędników, którzy gwarantują ciągłość pracy, profesjonalizm i responsywność. Jak stawiać cele i skutecznie mierzyć stopień ich realizacji. W trakcie trzeciej sesji

głos zabrało dwóch przedstawicieli Polski i przedstawiciel Gruzji.



Od lewej: Wojciech Zieliński (SIGMA/OECD) – moderator trzeciej sesji poświęconej relacji polityków i urzędników, mówcy: Ekaterine Siradze (Gruzja), Jan Pastwa (Polska) i Mirosława Boryczka (Polska).

Spotkanie zostało dobrze ocenione przez jego uczestników. Z analizy ankiet ewaluacyjnych wynika, że w pięciostopniowej skali seminarium zostało ocenione na 4,4 punktu. Ten wynik potwierdza potrzebę dyskusji na temat wysokich stanowisk w służbie cywilnej w gronie krajów PW – dyskusji i wymiany dobrych praktyk nt. zasadności wyróżniania wysokich stanowisk z całości korpusu, znaczenia transparentnego i konkurencyjnego procesu naboru na wysokie stanowiska, a także roli wysokich urzędników w budowaniu opartej na wartościach, profesjonalnej administracji publicznej.

Wszystkie trzy sesje zostały ocenione przez uczestników seminarium jako istotne z punktu widzenia pełnionych przez nich funkcji i wykonywanych obowiązków, a informacje uzyskane w trakcie dyskusji – jako użyteczne³. Największym zainteresowaniem cieszyła się trzecia sesja, co zdaje się potwierdzać, że relacja polityków i urzędników oraz potrzeba jej doprecyzowania, a także istnienie pewnego rodzaju napięcia, ograniczonego obustronnego zaufania pomiędzy urzędnikami i politykami, stanowi wyzwanie zarówno dla krajów UE, jak i krajów PW. Zainteresowanie tematyką poruszaną podczas trzeciej sesji seminarium, fakt że nie ma jednego dobrego rozwiązania w tym zakresie, a także

rekomendacje SIGMA/OECD zawarte w raporcie Salvadora Parrado⁴ mogą stanowić kierunkowskaz dla krajów UE zaangażowanych w inicjatywę PW, w tym również dla Polski.

Z perspektywy Szefa Służby Cywilnej ważne jest dalsze wspieranie krajów Partnerstwa Wschodniego w procesie reformy służby cywilnej uwzględniającym europejskie zasady i standardy, w tym wzmocnienie instytucjonalne i rozwój zasobów ludzkich. Tym bardziej, że główne cele inicjatywy, w tym wsparcie w zapewnieniu demokratycznego rządzenia w krajach PW, określone w ramach platformy 1, nadal wydają się aktualne.

Przypisy

¹ S. Parrado, "Civil service professionalization in Armenia, Azerbaijan, Georgia, Moldova and Ukraine", November 2014, s. 9.

² Uczestnicy z krajów PW ocenili projekt na 9,4 punktu w dziesięciostopniowej skali; z kolei opiekunowie ocenili jego celowość i efektywność na 9,1 punktu.

³ W pięciostopniowej skali, adekwatność i przydatność poszczególnych sesji została oceniona, odpowiednio, na: 4,5, 4,5 oraz 4,6 punktu.

⁴ Rekomendacje dla 5 z 6 krajów PW (Armenii, Azerbejdżanu, Gruzji, Moldawii i Ukrainy) w odniesieniu do zakresu służby cywilnej dotyczą m.in. konieczności jasnego rozdzielenia stanowisk urzędniczych i politycznych, czyli wyłączenia stanowisk politycznych ze służby cywilnej, a w niektórych przypadkach wzmocnienia ochrony zatrudnienia urzędników. Ibidem, s. 15.



Family photo.

Katarzyna Dudzik

Radca Szefa KPRM w Wydziale Komunikacji i Współpracy Międzynarodowej Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów

Fot. Izabela Najda Jędrzejewska/ DSC KPRM

Więcej informacji nt. projektów Szefa Służby Cywilnej realizowanych w ramach Partnerstwa Wschodniego na: www.dsc.kprm.gov.pl.

EUPAN – podsumowanie prezydencji włoskiej

Odbudowa zaufania obywateli do rządu: open government, nowoczesne kanały komunikacji, e-usługi, uproszczenie procedur i innowacje, partycypacja



Krzysztof Banaś

Radca
Prezesa Rady Ministrów
w Wydziale Komunikacji
i Współpracy
Międzynarodowej
Departamentu Służby
Cywilnej KPRM

3 grudnia 2014 r. w Rzymie odbyło się spotkanie ministrów państw UE odpowiedzialnych za administrację publiczną, podczas którego polskiej delegacji przewodniczyła **Claudia Torres-Bartyzel**, Szef Służby Cywilnej. Z kolei w dwóch kolejnych dniach odbyło się 63. spotkanie Dyrektorów Generalnych ds. Administracji Publicznej/ Służby Cywilnej w ramach Europejskiej Sieci ds. Administracji Publicznej (EUPAN) – Polskę reprezentowali **Andrzej Trzęsiera**, zastępca dyrektora Departamentu Kapitału Ludzkiego Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji, oraz **Krzysztof Banaś** z Departamentu Służby Cywilnej KPRM. Spotkania organizowane były w ramach włoskiej prezydencji w EUPAN.

Spotkanie ministrów

Inicjatywa prezydencji włoskiej w sprawie organizacji spotkania na szczeblu ministerialnym została przyjęta przez uczestników z dużym entuzjazmem. Ostatnie spotkanie ministrów w ramach EUPAN odbyło się w trakcie prezydencji niemieckiej w 2007 r., w dyskusjach często zatem powtarzano postulat zwiększenia częstotliwości oraz regularności spotkań na tym szczeblu. Spotkanie prowadziła minister ds. uproszczenia (deregulacji) i administracji publicznej Włoch **Maria Anna Madia**.

Dyskusja toczyła się wokół dwóch tematów zaproponowanych wcześniej przez prezydencję:

- Modernizacja sektora publicznego: jakie są kluczowe czynniki napędowe i wyzwania?
- Modernizacja sektora publicznego: czy istnieją nowe możliwości współpracy europejskiej?

Modernizacja sektora publicznego: jakie są kluczowe czynniki napędowe i wyzwania?

W wypowiedziach ministrów i przedstawicieli instytucji powtarzała się kwestia kryzysu jako

jednego z wciąż istotnych czynników napędzających lub warunkujących działania modernizacyjne w sektorze publicznym (m.in. OECD, GR, IT, IE, DE, ES, KE). W większości wypowiedzi wśród największych wyzwań i jednocześnie priorytetów wymieniano:

- spadek zaufania obywateli do rządu,
- wdrażanie koncepcji tzw. otwartego rządu (*open government* – OG) i szerokiego dostępu do informacji (*open data*), a tym samym zwiększenie przejrzystości funkcjonowania administracji,
- angażowanie i partycypację obywateli,
- uproszczenie procedur/ przepisów i redukcję obciążeń administracyjnych,
- nowoczesne sposoby komunikacji z obywatelami i świadczenia usług (m.in. pojedynczy punkt dostępu do usług, wspólny rządowy portal/ brama internetowa np. <https://www.gov.uk>; platformy wymiany informacji z obywatelami, centra usług wspólnych, e-zamówienia, e-fakturowanie, e-wybory, e-podatki),
- innowacje (np. UK – *policy lab* we współpracy z duńskim Mindlab),

Wskazywano także na możliwość chaosu informacyjnego (zbyt dużo nieuporządkowanych informacji i danych, wiele portali i stron www – co może skutkować, jak w przypadku Portugalii, rozdziwieniem pomiędzy bardzo wysokim poziomem dostępności danych i usług a bardzo niskim ich wykorzystaniem).

Pani Minister **Claudia Torres-Bartyzel** zwróciła uwagę, że w Polsce kryzys finansowy nie odgrywa takiej roli napędowej dla reform jak w innych krajach. Podkreśliła m.in. znaczenie akcentowanej w *exposé* przez Panią Premier Ewę Kopacz kwestii odbudowy zaufania społecznego, a także potrzebę zmian w komunikowaniu się rządu z obywatelami (m.in. plany utworzenia zintegrowanej infolinii dla obywateli, pojedynczej/ wspólnej strony internetowej). Ponadto Pani Minister zwróciła uwagę na konieczność zmiany nie tylko metod i narzędzi komunikacji z obywatelami, ale także samej jej treści, która powinna być prostsza, bardziej zrozumiała, co do zasady zmierniejsza do rozwiązania konkretnego problemu obywatela, a nie do wypełnienia procedur administracyjnych.

Modernizacja sektora publicznego: czy istnieją nowe możliwości współpracy europejskiej?

Podczas drugiej sesji dyskusję zdominowała kwestia współpracy w ramach sieci EUPAN.

Irene Souka, dyrektor generalna DG HR Komisji Europejskiej, podkreśliła potrzebę częstszych niż dotychczas spotkań ministrów ds. administracji publicznej oraz zaoferowała pomoc w koordynacji wymiany dobrych praktyk w modernizacji administracji publicznej.

Większość przedstawicieli państw członkowskich (SE, DK, NL, UK, IE, DE, ES, PL) podkreślała konieczność zachowania nieformalnego charakteru współpracy sieci EUPAN oraz respektowania różnorodności systemów i struktur administracji publicznej w UE. Wskazywano na znaczenie kontekstu kulturowego, społecznego, gospodarczego czy ustrojowego. Podkreślano ogromny potencjał współpracy w ramach EUPAN, trwającej już 30 lat, jako forum wymiany doświadczeń, tworzenia narzędzi (CAF, co zaznaczyła DG EIPA **Marga Proehl**), przy poszanowaniu różnorodności koncepcji i rozwiązań stosowanych w przypadku podobnych wyzwań, gdzie decyzje podejmowane są jednomyślnie. **Claudia Torres-Bartzel** podkreśliła potencjał współpracy w EUPAN, ale jednocześnie wskazała kwestie, których poprawa czy rozwiązanie powinno pozytywnie wpłynąć na jakość tej współpracy. Większość z nich wynika bezpośrednio lub pośrednio z kryzysu finansowego i ograniczania w ostatnich latach zasobów przez poszczególne prezydencje. Wpływa to negatywnie m.in. na:

- jakość raportów EUPAN,
- liczbę i jakość spotkań (zamiast spotkań o charakterze roboczym, warsztatowym, coraz częściej są to spotkania typu konferencyjnego),
- zarządzanie dokumentacją (zbyt krótkie terminy),
- współpracę z innymi instytucjami.

Pani Minister przypomniała też, że większość zasad funkcjonowania sieci określa *EUPAN Handbook*, nowelizowany podczas polskiej prezydencji.

W kontekście dyskusji ministrowie z dużym zadowoleniem przyjęli inicjatywę TRIO IT-LV-LU dotyczącą oceny funkcjonowania EUPAN.

Konkluzje spotkania ministrów

W przyjętych końcowych konkluzjach ze spotkania ministrów Unii Europejskiej ds. administracji publicznej wskazano, że:

- jakość administracji publicznej ma wpływ na konkurencyjność, rozwój i spójność społeczną, przez co stanowi priorytet w całej UE;
- nieformalna współpraca państw członkowskich z udziałem KE może wspierać modernizację sektora publicznego w UE.

Podkreślono potrzebę wzmocnienia zaufania obywateli do instytucji publicznych poprzez ideę otwartego rządu, modernizację opartą o innowacje, w tym ICT, oraz upowszechnienie dobrych praktyk, mając na celu zaspokojenie potrzeb i oczekiwań obywateli.

Szefowie delegacji. Spotkanie ministrów Unii Europejskiej właściwych w sprawach administracji publicznej. Rzym, 3 grudnia 2014 r.

Fot. EUPAN.



63. Spotkanie Dyrektorów Generalnych EUPAN

W dniach 4-5 grudnia 2014 r. odbyło się 63. Spotkanie Dyrektorów Generalnych EUPAN. Pierwszego dnia obrady toczyły się w ramach trzech głównych sesji:

- Prezentacja efektów prac grup roboczych;
- Reformy administracji publicznej;
- Przyszłość EUPAN i nowe możliwości współpracy.

Prezentacja głównych efektów prac grup roboczych

W tej sesji najciekawsze wydają się kwestie zarządzania kompetencjami oraz tzw. otwartego rządu (OG). Wyniki badania prezydencji włoskiej pn. „Zarządzanie kompetencjami w administracjach publicznych” przedstawił **Leonello Tronti** z włoskiej Krajowej Szkoły Administracji. Podkreślając ogromną różnorodność rozwiązań w podejściu do zarządzania kompetencjami w Europie, zwrócił uwagę na pewne elementy wspólne występujące w podejściu do strategicznego planowania zasobów kadrowych i kompetencji. Cały proces można opisać w czterech głównych etapach:

- 1) w ramach planowania (zazwyczaj na okres 3-5 lat) prognozuje się kształt populacji (wielkość, zdrowie, wiek, rozkład płci itp.) i – odpowiednio do tych prognoz – określa się zapotrzebowanie na usługi publiczne (zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym),
- 2) mapowanie aktualnego stanu kompetencji pracowników,
- 3) na podstawie etapów 1 i 2 – planowanie potrzeb w zakresie kompetencji (ilościowe i jakościowe aspekty),
- 4) w oparciu o wyniki etapu nr 3 – planowanie zdolności pracowników w zakresie rozwoju kompetencji i szkolenia, a także mobilności, rekrutacji.

W kolejnej części tej sesji **Davide Del Monte** z Transparency International Italia przedstawił wyniki badania „Wpływ otwartego rządu na modernizację sektora publicznego w Europie”. W trakcie prac grup roboczych analizie poddano 8 praktyk z zakresu *open government*: Elektroniczny rejestr publiczny z Norwegii (*Electronic Public Record* (OEP)), Komisarz ds. informacji ze Słowenii (*Information Commissioner*), Linia wsparcia dla sygnalistów w sektorze zdrowia z Wielkiej Brytanii (*NHS Whistleblowing Helpline*), *Opencoesione* z Włoch, *Gong* z Chorwacji, Platforma wiedzy z Holandii (*Knowledge Platform*), *Data.gouv.fr* z Francji oraz wybieralna Statutowa rada przedstawicieli seniorów z Danii (*Statutory elected senior citizens' council*).

Praktyki analizowane były pod kątem ich wpływu na: partycypację, koprodukcję, przejrzystość, wydajność/efektywność ekonomiczną. Generalnie największy wpływ OG ma na transparentność i partycypację, a nieco mniejszy – na wydajność (nie-dostatek dostępnych danych) i koprodukcję. W konkluzjach D. Del Monte podkreślił, iż każde działanie modernizacyjne w zakresie OG powinno wiązać się z redukcją obciążeń administracyjnych, uproszczeniem/ ułatwieniem dostępu do informacji, monitoringiem i aktywną partycypacją obywateli. ICT, kompetencje ICT, zaangażowanie społeczeństwa i postawa obywatelska – są czynnikami warunkującymi wdrażanie idei otwartego rządu. Warto też pamiętać o wyzwaniach, m.in. o konieczności wzmocnienia analiz poszczególnych projektów pod kątem zysków i strat. Problemem bywa też zapewnienie trwałości działań inicjowanych lub finansowanych przez instytucje publiczne.

Reformy administracji publicznej

Podczas tej sesji przedstawiono dwie prezentacje, z których jedna uwzględniała pragmatykę, a druga – podejście naukowe. Reforma administracji publicznej we Włoszech reprezentuje pierwsze podejście i jest realizowana w ramach trzyletniego programu (Program 1000 Dni). W swojej prezentacji **Bernardo Giorgio Mattarella**, szef biura prawnego włoskiego Ministerstwa Administracji Publicznej, poinformował, że działania modernizacyjne zostały zidentyfikowane na podstawie konsultacji społecznych on-line, w ramach których uzyskano ok. 40 tys. opinii nt. 44 działań. Działania koncentrują się w trzech obszarach: zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), zarządzania organizacją (upraszczanie struktury), cyfryzacji i upraszczania legislacji na rzecz obywatela. Mierniki stosowane do oceny rezultatów obejmują wskaźniki międzynarodowe (w tym OECD) i krajowe.

Z kolei prof. **Edoardo Ongaro**, przewodniczący EGPA (Europejska Grupa ds. Administracji Publicznej), będącej siecią współpracy przedstawicieli głównie środowiska naukowego, w swoich rozważaniach postawił m.in. tezę, że po ponad trzech dekadach reform administracyjnych (i ponad stu latach od konsolidacji nauk administracyjnych jako dyscypliny naukowej) – wciąż w wielu przypadkach nie wiemy co tak naprawdę działa. Zarządzanie publiczne jest zarówno *wiedzą* (pojmowaną jako organizowanie i korzystanie z tego, co jest wiadome/ znane), jak i *rozumieniem*, które wymaga dodatkowo perspektywy, doświadczenia, osądu i wyobraźni. Administracja publiczna jest z kolei równocześnie nauką i zawodem, swojego rodzaju *praxis*, która jest wdrażana w życie, ale może też być przedmiotem studiów. Powstaje więc pytanie: jak możemy lepiej łączyć naszą wiedzę ze rozumieniem administracji publicznej, aby rozwijać je obie? Konkludując E. Ongaro podkreślił, że ścisła współpraca pomiędzy światami nauki i praktyki może okazać się nieoceniona we wzmocnieniu

polityk reform administracyjnych w całej Europie, zarówno na etapie ich formułowania, jak i wdrażania.

Przyszłość EUPAN

Ewaluacja i dyskusja nad przyszłością EUPAN jest jednym z tematów prac Trio IT-LV-LU. Ewaluacja EUPAN ma na celu zidentyfikowanie potencjalnych sposobów wzmocnienia roli i funkcjonowania sieci. Ma być realizowana w ścisłej współpracy z państwami członkowskimi oraz innymi interesariuszami. Metodologia zakłada: identyfikację głównych obszarów ewaluacji, analizę mocnych i słabych stron podobnych sieci, konsultacje z innymi interesariuszami, dyskusję w ramach okrągłych stołów EUPAN nt. zebranych informacji, opracowanie końcowych zaleceń. Zakłada się również powołanie zespołu zadaniowego składającego się z państw TRIO, KE, EIPA i innych chętnych państw członkowskich. Prace podzielone będą pomiędzy prezydencjami IT, LV i LU, przy czym w najbliższym czasie należy powołać zespół zadaniowy oraz ustalić obszary ewaluacji (zgodnie z rezolucją dyrektorów generalnych dotyczącą zgłoszenia udziału państw członkowskich do 19 grudnia 2014 r.). Wyniki prac zostaną zaprezentowane na zakończenie prezydencji luksemburskiej.

W dyskusji dało się zauważyć dwa kierunki myślenia. Pierwszy można określić mianem podejścia ewolucyjnego, przy podkreśleniu dużej wartości obecnej współpracy w ramach EUPAN (DE, DK, FI, IE NL, PL, SWE). Akcentowano w nim poprawę organizacji spotkań, jakości produktów końcowych, lepsze zarządzanie, ale wciąż w obecnych ramach, wyznaczonych m.in. przez nieformalny charakter sieci, dobrowolny udział, procedury i zasady określone w *Handbooku*, jednoznaczność w podejmowaniu decyzji, poszanowanie dla równości i różnorodności wszystkich członków. Z drugiej strony pojawiały się wnioski postulujące większą formalizację, zastosowanie wskaźników oceny efektywności (KE, EIPA, GR, FR).

W części rezolucji dyrektorów generalnych poświęconej przyszłości EUPAN podkreśla się m.in. znaczenie:

- konkluzji ze spotkania ministrów jako ram odniesienia dla oceny EUPAN,
- nieformalnego charakteru EUPAN,
- bardziej ukierunkowanej współpracy w ramach sieci, istotnej w kontekście tematyki i z jasnymi rezultatami/ produktami,
- metod oraz wyboru zagadnień współpracy.

Priorytety prezydencji łotewskiej EUPAN

Elita Dreimane z łotewskiej Kancelarii Stanu przedstawiła program pracy EUPAN w trakcie pierwszego półrocza 2015 r. Głównymi priorytetami prezydencji łotewskiej dla sieci, określonymi w średnioterminowym planie TRIO (MTP), będą: zasoby ludzkie nowej generacji w kontekście pozyskania nowej i zatrzymania dotychczasowej

wiedzy (doświadczenia i kompetencji), innowacyjna i otwarta administracja budująca zaufanie społeczne i uczciwość, modernizacja sektora publicznego przy wsparciu ICT i rola centrów rządu w tym procesie, prace związane z przyszłością i oceną funkcjonowania EUPAN. Łotysze planują m.in. wspólne spotkanie grup roboczych ds. zasobów ludzkich i innowacyjnych usług (HRWG i IPSG) – 19-20 marca w Rydze – i spotkanie dyrektorów generalnych EUPAN oraz DG-TUNED – 11-12 czerwca także w Rydze.

Spotkanie DG-TUNED

Tradycyjnie drugiego dnia dyrektorzy generalni EUPAN spotkali się z delegacją związków zawodowych TUNED. Warto zwrócić uwagę na dwie sesje – pierwszą poświęconą układom zbiorowym i konsultacjom, drugą – jakości usług publicznych w sytuacjach wrażliwych w kontekście wdrażania „Europejskiego porozumienia ramowego EUPAE/TUNED dotyczącego jakości usług w centralnej administracji rządowej”.

W pierwszej sesji **Sergio Gasparri**, przewodniczący ARAN (rządowej agencji odpowiedzialnej za układy zbiorowe na szczeblu krajowym dla całej administracji we Włoszech), omówił kształt system dialogu społecznego we Włoszech. ARAN pełni rolę pracodawcy dla całej administracji publicznej, co więcej – reprezentuje całą administrację publiczną (centralną oraz lokalną) w negocjacjach układów zbiorowych na szczeblu krajowym ze związkami zawodowymi. We Włoszech panuje zasada umów zbiorowych, co oznacza, iż regulują one większość aspektów stosunków pracy urzędników przez całą ich karierę zawodową (prawa i obowiązki, w tym umowy indywidualne, godziny pracy, wymiar urlopu, zwolnienia chorobowe, odpowiedzialność dyscyplinarna; pozostałe warunki pracy, wynagrodzenia i system nagród). Pewne kwestie wchodzące w skład stosunków pracy są regulowane wyłącznie w drodze przepisów prawa, a nie układów (nabór, alokacja odpowiedzialności czy kompetencje zarządcze, system ocen, system emerytalny, system kariery prawniczej). Z ponad 3 390 tys. pracowników sektora publicznego, system umów i negocjacji zbiorowych obejmuje ok. 2 817 tys. z nich, natomiast prawo reguluje zasady funkcjonowania ponad 573 tys. pracowników (m.in. siły zbrojne 196 802, straż pożarna 35 351, policja 328 786, korpus dyplomatyczny 660). Co istotne, w związku z kryzysem finansowym, negocjacje zbiorowe zostały zamrożone w ostatnich 3 latach (obowiązuje poziom wynagrodzeń ustalony w 2010 r.). Kwestia „erozji” lub wręcz odejścia od dialogu społecznego w związku z kryzysem, w tym negocjacji i układów zbiorowych, podnoszona była także przez TUNED w szerszej, europejskiej perspektywie. Podkreślano potrzebę odbudowy zaufania pomiędzy partnerami społecznymi i powrotu do rozmów i negocjacji.

W kolejnej sesji **Raffaella Greco Tonegutti** przedstawiła wnioski z realizacji projektu „Promocja i wdrożenie europejskiego porozumienia ramowego pomiędzy TUNED a EUPAE na rzecz jakości usług w centralnych administracjach rządowych”. Projekt realizowany był w ramach prac Komitetu Sektorowego Dialogu Społecznego dla Centralnej Administracji Rządowej. Celem projektu, finansowanego przez KE, była analiza jakości usług publicznych oferowanych osobom występującym o azyl, młodym ludziom zagrożonym bezrobociem oraz emerytom z niskimi dochodami w 10 krajach (BE, CZ, DE, EN, ES, FR, IT, LT, NL, RO). Na podstawie m.in. analizy literatury, ankiet i spotkań grup fokusowych, nisko oceniono jakość świadczonych usług, począwszy od infrastruktury

w miejscu świadczenia usług, poprzez organizację, po brak mediatorów uwzględniających różnorodność kulturową i językową. Zdiagnozowano znikome zaangażowanie użytkowników w planowanie i ocenę jakości usług, ograniczoną wydajność ze względu na niewystarczające zasoby ludzkie (cięcia w zatrudnieniu, kontrakty terminowe, znaczny wzrost obciążenia pracą przy braku zmian lub wręcz obniżeniu wynagrodzeń), słabą koordynację pomiędzy różnymi typami i szczeblami administracji, brak informacji od kierownictwa o celach i treści świadczonych usług, ograniczone możliwości rozwoju kompetencji pracowników, utrudniony dostęp do informacji o usługach, brak przejrzystości, transparentności w zasadach i przepisach regulujących świadczenie usług.

Informacje o pracach EUPAN, dokumenty, raporty i badania można znaleźć na anglojęzycznej stronie internetowej: <http://www.eupan.eu/>.



Droga na szczyt

Czy kobietom jest łatwiej czy trudniej niż mężczyznom?

Z prof. Bożeną Balcerzak-Paradowską rozmawia Dagmir Długosz, dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM



Prof. dr hab. Bożena Balcerzak-Paradowska

Doktor habilitowany nauk humanistycznych, specjalność - polityka społeczna. Pracownik Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych.

Uczestniczka i kierownik wielu badań naukowych krajowych i międzynarodowych, autorka licznych publikacji naukowych i popularnonaukowych.

Wiceprzewodnicząca Komitetu Nauk o Pracy i Polityce Społecznej, członek Komitetu Nauk Demograficznych Polskiej Akademii Nauk.

□ Jaki cel przyświecał badaniu, którego efektem jest publikacja Instytutu Pracy „Kobiety na stanowisku kierowniczym w sektorze publicznym”? Jakie były założenia metodologiczne badania?

Badanie „Sytuacja kobiet na stanowiskach kierowniczych w sektorze publicznym” ukierunkowane było na rozpoznanie sytuacji kobiet zarówno w środowisku zawodowym, jak i rodzinnym. Jego celem była próba odpowiedzi na pytanie: co sprzyja, a co utrudnia awans zawodowy kobiet, mierzony uzyskaniem stanowiska kierowniczego?

Badania dotyczące awansu kierowniczego kobiet w powiązaniu z fazami życia rodzinnego były prowadzone pod koniec lat 70., również w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych, przy innych uwarunkowaniach systemowych. Po prawie 40 latach postanowiliśmy ponownie podjąć podobne badania, m.in. żeby sprawdzić, czy i na ile sytuacja w tym zakresie się zmieniła i jakie czynniki na to wpłynęły? Dodam, że problematyką kobiet na rynku pracy zajmujemy się w Zakładzie Problemów Rodziny IPISS od wielu

lat i to w różnych kontekstach – badane były m.in. kobiety pracujące w sektorze prywatnym, ich przedsiębiorczość. Ostatnio postanowiliśmy sprawdzić, czy i w jakim stopniu kobiety docierają do pewnego pułapu na swej zawodowej drodze. Główny nacisk położyliśmy na to, czy i w jakim stopniu sytuacja rodzinna ułatwia lub utrudnia kobietom zawodowy awans bądź czy jest dla nich neutralna? Przy okazji zaistniały inne kwestie, m.in. kontekst równościowy, który w naszych badaniach nie wystrzył się tak bardzo, jak się na ogół do tego podchodzi. Co nie znaczy, że nie został ujawniony, czy że nie jest czynnikiem, który w jakiś sposób oddziałuje na ścieżkę rozwoju zawodowego kobiet, tj. ścieżkę hierarchicznego dojścia do stanowiska kierowniczego.

□ W jaki sposób zostały wyselekcjonowane kobiety, które przebadano? Czym kierowano się przy wyborze do badania sfeminizowanych dziedzin/działów i czy w tym przypadku badano, poprzez porównanie, szanse kobiet i mężczyzn?

Do badania wybrałyśmy te działy w sektorze publicznym, w których udział kobiet w zatrudnieniu jest relatywnie wysoki i można było łatwiej do nich dotrzeć. Były to zatem mocno sfeminizowane sekcje gospodarki narodowej, a więc: administracja rządowa, samorządowa, edukacja, ochrona zdrowia, pomoc społeczna, a także jednostki związane z kulturą, usługami komunalnymi itp.

Może to być traktowane jako pewien mankament metodologiczny, jakkolwiek w dotychczasowych badaniach i w obiegowym podejściu zwraca się uwagę, że jeśli chodzi o dojście do stanowisk kierowniczych, mężczyźni są w tych obszarach traktowani priorytetowo, także w sekcjach sfeminizowanych.

Badania zostały przeprowadzone na terenie trzech województw: mazowieckiego, podlaskiego i śląskiego. Przy wyborze województw kierowałyśmy się syntetyczną charakterystyką sytuacji kobiet na rynku pracy. Brałyśmy pod uwagę współczynnik zatrudnienia, stopę bezrobocia, ale przede wszystkim odsetek kobiet na stanowiskach kierowniczych wśród ogółu pracujących w danym województwie (najmniej, najwięcej, średnio).

□ Przyjęto także kryterium dwudziestu lat stażu pracy...

Nie, to jest wypadkowa doboru próby. Próba była losowa.

Zastosowana została technika ankiety pocztowej. Ankietę wysyłano pocztą zwykłą, częściowo e-mailową, ale ta miała mniejszy zwrot. Ponadto jeśli

nawet respondentki otrzymywały ankietę w wersji elektronicznej, to prosiły o wersję papierową. W sytuacji ochrony danych osobowych (trudności ze stworzeniem listy adresatów) do badania wybrałyśmy kobiety na stanowiskach kierowniczych na podstawie danych zawartych na stronach internetowych reprezentowanych przez nie instytucji. Najpierw wybierałyśmy miasta, następnie funkcjonujące w nich instytucje z sektora publicznego, a następnie kobiety na stanowiskach kierowniczych. Fakt, że są to kobiety relatywnie starsze, o dłuższym stażu pracy, jest wynikiem takiej, a nie innej metody badawczej.

Ponadto trzeba stwierdzić, że nie wszystkie kobiety chciały odpowiedzieć na ankietę. Zwrot był 33-proc., co przy zastosowaniu techniki ankiety pocztowej zwrotnej jest wynikiem poprawnym. Trzeba też mieć świadomość, że na ogół na ankietę odpowiadają albo osoby, które chcą się czymś pochwalić, albo te, które chcą się pożalić. U nas przeważały te pierwsze.

❑ Co spowodowało wybór takiej, a nie innej metodologii badań?

Wybraną technikę podyktowała nam sytuacja finansowa – nie miałyśmy specjalnych środków na przeprowadzenie badań. Warto jednak zauważyć, że technika ta pozwala na zachowanie przez respondentki anonimowości, a zatem sprzyja otwartości w odpowiedziach na pytania.

❑ Jakie stanowiska zajmowały kobiety (owe 33 proc.), które wypełniły ankietę? Dyrektora szkoły, wiceprezydenta miasta?

Ponad 41 proc. stanowiły osoby zajmujące stanowisko dyrektora naczelnego danej placówki. Niższy szczebel (kierownik działu, naczelnik, ordynator, główny księgowy), a więc stanowisko kierownicze, ale podległe, zajmowało 46 proc. kobiet, pozostałe – np. zastępcy dyrektora – 8 proc.

❑ Jakie są wyniki przeprowadzonych badań? Czy procedury powoływania na stanowiska kierownicze sprzyjają czy utrudniają kobietom awanse? W sektorze publicznym procedury zatrudniania są często sformalizowane.

I bardzo dobrze. Ponad połowa przebadanych kobiet objęła stanowisko kierownicze w wyniku konkursu – najczęściej dotyczyło to edukacji (85 proc.) i ochrony zdrowia (54 proc.). Co trzecia wygrała konkurs na stanowisko kierownicze w administracji i mniej więcej co trzecia w sektorze kultury. W badaniu nie pytałyśmy wprost o ocenę trybu konkursowego, natomiast poprzez odpowiedzi na inne pytania, te w których został zawarty wątek równościowy (czy mężczyźni i kobiety są traktowani inaczej?), możemy wysnuć wniosek, że jest to procedura, która sprzyja obiektywizowaniu kryteriów. Oczywiście nie ma idealnych rozwiązań i wszędzie mogą się zdarzyć jakieś nieprawidłowości, ale generalnie – w mojej ocenie – kierunek przyjęcia procedur sformalizowanych jest dobry, tym bardziej, że mają

one charakter jawny (ogłaszanie konkursu, rozstrzygnięcia, procedury odwoławcze).

Druga grupa to były kobiety zajmujące stanowiska, których obsadzanie nie podlegało konkursowi. Stanowiska te były obsadzone z inicjatywy bezpośredniego przełożonego, w przypadkach, kiedy główny szef, dyrektor miał prawo do nominacji na zasadzie doboru osób, z którymi chce pracować.

❑ Czy z tych badań wynika, że kobiety chcą awansować, a jeżeli tak, to jakie są ich motywacje do objęcia stanowiska kierowniczego, jakie mają obawy, nadzieje?

Zważywszy, że doszły do stanowisk kierowniczych, można przypuszczać, że były to ich świadome decyzje. Niektóre wypowiedzi sugerują, że o awansie przesądził przypadek, ale polegał on na tym, że ktoś zaproponował im stanowisko kierownicze, a one się zgodziły. Więc była to decyzja świadoma. To, co podkreślały respondentki w kontekście awansu i objęcia przez nie stanowiska kierowniczego, to ich kwalifikacje – począwszy od poziomu wykształcenia aż po zdobyte umiejętności i doświadczenia. Większość respondentek miała długi staż pracy, w związku z tym kobiety te w naturalny sposób dochodziły do momentu, kiedy stawały przed decyzją, czy przystąpić do konkursu, jeżeli został ogłoszony, albo czy odpowiedzieć pozytywnie na ewentualną propozycję. Z drugiej strony zdecydowana większość na pytanie, czy chciałaby dalej awansować, odpowiedziała, że nie. Może być to znane z literatury przedmiotu zjawisko *selfimposed glass ceiling*, a więc samotworzenie szklanego sufitu. Ale w tej grupie mieściły się te kobiety, które już osiągnęły najwyższe stanowisko w danej jednostce. Odpowiedź negatywna na pytanie o dalszy awans pozwala na wnioskowanie o tym, że owa mobilność zakładowa czy zawodowa, tj. perspektywa ewentualnego poszukiwania wyższego, lepszego stanowiska w innym zakładzie pracy, nie jest w tej grupie popularna. Badane kobiety w większości przypadków (77 proc.) doszły do stanowisk kierowniczych w swoim macierzystym zakładzie pracy i jest to dla nich satysfakcjonujące. Bariery podjęcia decyzji o ewentualnym dalszym awansie czy próbie podjęcia starań o taki awans są sprawy rodzinne. Satysfakcjonuje je to, co osiągnęły, bo na pytanie dlaczego nie chcą dalej awansować, odpowiadają: „lubię swoją pracę i to mnie zadowala”. Dalszy awans nie jest już przez nie rozpatrywany – jego koszty w sensie organizacyjnym i czasochłonności są zbyt wysokie.

❑ Jak życie rodzinne wpływa – w świetle badań – na funkcjonowanie kobiet na stanowiskach kierowniczych?

Można powiedzieć, że są to dzielne kobiety, które dają sobie radę. Jeżeli patrzymy na ścieżki ich kariery zawodowej w powiązaniu z fazami życia rodzinnego, to trzeba powiedzieć, że większość z nich, ponad 60 proc., swój pierwszy awans, niekoniecznie na to stanowisko, które w momencie badania zajmowały, osiągnęła po zawarciu związku

małżeńskiego i urodzeniu dzieci. Tylko 16 proc. kobiet pierwsze stanowisko kierownicze objęło przed małżeństwem i w fazie bezdzietnej.

W okresie badania 84 proc. kobiet miała dzieci. Ze względu na to, że przeciętny staż na analizowanym stanowisku kierowniczym to 10 lat, dzieci badanych kobiet były już stosunkowo starsze. Jednak w momencie, kiedy kobiety otrzymywały pierwszy awans, 50 proc. z nich miała dzieci w wieku 3–12 lat, maksimum do 16 roku życia. Dzieci te wymagały zatem jeżeli już nie opieki, to z pewnością czułości ze strony rodziców oraz ich uczestnictwa w procesach wychowawczych. Na pytanie „Czy jest jakiś okres w życiu kobiety, który sprzyjałby awansowi zawodowemu?”, prawie połowa badanych odpowiedziała, że nie – każdy okres ma swoje mankamenty. Druga – co do częstotliwości – grupa odpowiedzi zawierała opinię, że okresem sprzyjającym awansowi zawodowemu jest czas po ukończeniu przez dzieci szkoły podstawowej. Zatem okres od urodzenia dzieci do ukończenia przez nie szkoły podstawowej kobiety uważały za wymagający większego zaangażowania, które utrudnia decyzję o objęciu stanowiska kierowniczego i późniejsze pogodzenie tych dwóch ról.

87 proc. kobiet uważa, że łączy harmonijnie obie sfery życia. 2 proc. kobiet daje preferencje dla rodziny, 10 proc. dla życia zawodowego, przy czym te ostatnie opinie prezentują kobiety najmłodsze, które jeszcze nie mają własnego życia rodzinnego i dopiero stają w obliczu tego wyzwania.

Dodam, że gdy pytałyśmy, jak kobiety oceniają skutki łączenia pracy zawodowej i życia rodzinnego, 52 proc. wyraziło opinię, że dzieje się to z pożytkiem dla rodziny. Dlaczego? Po pierwsze, wyższe są wówczas zarobki, a w ślad za tym dochody rodziny, co pozwala na zaspokojenie większej skali jej potrzeb. Po drugie, jest to sprawa prestiżowa, wzorzec dla młodego pokolenia, co też jest bardzo istotne. I chociaż nie identyfikowałyśmy tego w sposób bezpośredni, wydaje mi się, że to też są czynniki stymulujące decyzje.

□ Z każdego badania, zwłaszcza jeśli przeprowadza je jednostka dość blisko współpracująca z agendami administracji, wynikają pewne rekomendacje. Jakie wnioski (rekomendacje) można wysnuć z raportu w odniesieniu do polityki państwa, polityki rodzinnej oraz polityki kadrowej w sektorze publicznym, aby – z jednej strony – zachęcać kobiety do obejmowania odpowiedzialnych funkcji, a z drugiej – ułatwić im ich pełnienie? W dalszej kolejności chciałbym zapytać o zalecenia dla rodzin, a zwłaszcza dla mężów kobiet zajmujących stanowiska kierownicze.

Trzeba zwrócić uwagę na sprawy, na które kładły nacisk badane przez nas kobiety. Podczas badania zadałyśmy pytanie: „Co pani zdaniem ułatwiłoby godzenie ról społecznych, ale przede wszystkim decyzje o awansie?” Na pierwszym miejscu kobiety wymieniały rozwiązania dotyczące rozwoju usług

opiekuńczych w zakresie zewnętrznej opieki nad dzieckiem, a zatem zwiększenie liczby placówek, zmianę zasad ich funkcjonowania, czyli uelastycznienie (zwłaszcza godzin otwarcia placówek opiekuńczo-wychowawczych), co w perspektywie wydłużonego czasu pracy matek jest rzeczą niemalże konieczną. Dotyczy to nie tylko żłobków czy przedszkoli, ale również wzmocnienia funkcji socjalnej szkoły podstawowej. I dopiero w następnej kolejności kobiety wymieniały wydłużenie urlopów macierzyńskich. Tu brały pod uwagę fakt, że dłuższy okres nieobecności w pracy powoduje jednak wypadnięcie na jakiś czas z zawodu. Wprawdzie nie wyrażały tego *expressis verbis*, ale można domniemywać, że jest to pewnego rodzaju niebezpieczeństwo na ścieżce zawodowego rozwoju.

□ Starzenie się wiedzy, utrata kontaktów...

Oczywiście. Chociaż obecnie tendencja w tym zakresie i punkt widzenia pracodawcy się zmieniają, to jednak osoby powracające po przerwie do pracy muszą się zmierzyć z problemami, jakie niesie ich okresowa, zawodowa dezaktywizacja. Dodam, że ostatnio kładzie się nacisk na to, aby to właśnie pracodawca wychodził z pewną ofertą utrzymywania przez zakład pracy kontaktu z osobami przebywającymi na urlopach wychowawczych. Ale wydaje mi się, że nawet przy najlepszych chęciach z obu stron, nie zawsze jest to – przy rzeczywistym sprawowaniu opieki nad małym dzieckiem – możliwe.

Kolejna rekomendacja to prorodzinne praktyki firm, w tym przyjazne rodzinie formy zatrudnienia, np. elastyczny czas pracy, często wiążące się z wytworzeniem odpowiedniego klimatu, sprzyjającego godzeniu obowiązków zawodowych z domowymi.

□ Bo to naturalne, że ludzie mają dzieci, że one chorują...

Tak, po prostu zrozumienie dla takiej sytuacji. Bardzo ważny postulat to również upowszechnianie pozytywnych wzorców, które z jednej strony zachęcałyby kobiety do tego, żeby się nie bały podejmować nowych wyzwań, a z drugiej – zwracałyby uwagę pracodawców na potencjał kwalifikacyjny i osobowościowy kobiet, który pracodawca może wykorzystać i zachęcić je do sięgania po stanowiska kierownicze.

I jeszcze sprawy rodzinne... Zadałyśmy pytanie: „Co sprzyja awansowi zawodowemu kobiet? W odpowiedziach wiodące miejsca zajmowały: pomoc ze strony szeroko rozumianej rodziny, przede wszystkim męża, rodziców, zwłaszcza wtedy, kiedy są małe dzieci (niezastąpiona rola babci, ale coraz częściej i dziadka), a na dalszych etapach również postawy dzieci – z jednej strony wspierające swoje mamy, a z drugiej idące już w kierunku pewnej samodzielności, żeby je odciążyć. Relacje wewnątrzrodzinne są tu nie do przecenienia: sfera obowiązków i odpowiedniego ich podziału, ale i wsparcie ze strony męża czy partnera, zwłaszcza w sytuacjach trudnych, także zawodowych, które odgrywa bardzo ważną rolę.

□ **Pani Profesor, dziękując za tak szerokie wyjaśnienia, chciałbym jeszcze poprosić o odniesienie się do wyników omawianych badań przez pryzmat ustaleń poczynionych w Instytucie w latach 70. Jakie zmiany zaszły w społeczeństwie w ciągu minionych czterdziestu lat?**

Myślę, że zmiany są pozytywne. Jeden z rozdziałów w książce, która jest pokłosiem tego badania, oparty jest na swobodnych wypowiedziach respondentek. Zadałyśmy im m.in. pytanie, czy zmiany systemowe, które nastąpiły po 1989 r., wpłynęły pozytywnie na ich życie, czy nie – jak one to oceniają? Dodam, że niektóre badane kobiety były tuż przed wiekiem emerytalnym, zatem miały możliwość porównania okresów przed i po przełomie. Przeważały jednak respondentki, których aktywność zawodowa przypada na ostatnie lata przemian.

Jeśli chodzi o pierwszą kwestię, zwracano uwagę na strony pozytywne: docenianie w sposób bardziej zobiektywizowany wykształcenia i kwalifikacji, tj. faktu, że takie zobiektywizowane czynniki odgrywają coraz większą rolę w procesie podejmowania decyzji o naborze na stanowiska kierownicze. W podtekście na pewno sprzyja temu procedura konkursowa.

Druga sprawa, którą odnotowano, to fakt, że w tym okresie kobiety uświadomiły sobie swoje prawa, swój status, czemu m.in. sprzyjała polityka równościowa wewnątrz kraju, również inspirowana rozwiązaniami unijnymi.

I trzecia sprawa – te wszystkie czynniki oddziałują na nastawienie obywateli do roli kobiet w społeczeństwie, modyfikują je, chociaż jeszcze nie zmieniają. Kobieta to już nie tylko matka czy żona, ale również pracownik, który może dochodzić do kolejnych szczebli w karierze zawodowej.

Oczywiście te zmiany mają swoje plusy i mają minusy. Respondentki podnosiły np. kwestię trudności na rynku pracy. Wprawdzie problemy te dotyczą wszystkich, ale – jak zwracały uwagę – jednak w większym stopniu kobiet, ze względu na ich funkcje macierzyńskie. To tu już pojawia się w zasadzie pierwszy próg do pokonania – żeby dojść do stanowiska kierowniczego, trzeba najpierw na rynek pracy wejść. Generalnie jednak większość wypowiedziała się pozytywnie o zaistniałych zmianach.

Na pytanie wprost, czy trudności, na jakie napotykały na przykład w kontaktach z przełożonymi czy podwładnymi w ocenie ich pracy były większe niż te, na które napotykają mężczyźni, prawie dwie trzecie kobiet odpowiedziało, że nie widzi różnicy. Zdania, że na większe trudności napotykały kobiety, był jedynie niewielki procent badanych. Natomiast w ogóle nie wypowiedziała się na ten temat grupa około trzydziestu procent kobiet. Pozostaje więc znak zapytania, czy rzeczywiście kobiety te nie potrafiły dokonać porównania, czy też nie chciały ujawnić, że może w niektórych przypadkach zasada równego traktowania nie jest w ich zakładach pracy w pełni przestrzegana. Większość jednak uważała, że ich pozycja zawodowa, to co osiągnęły, jest zrównana z tym, co mogliby osiągnąć mężczyźni.

□ **Pani Profesor, bardzo dziękuję za rozmowę i gratuluję badania, które wiele wnosi do polskiego życia publicznego. Myślę że poczynione ustalenia przyczynią się do tego, że nasze życie publiczne będzie bogatsze, lepsze i bardziej przyjazne dla kobiet.**

Dziękuję bardzo.

□



Czy profesjonalizm może być powszechną normą etyczną?



Tomasz Czakon

Dr hab., prof. Uniwersytetu Śląskiego.
Zajmuje się filozofią społeczną oraz etyką społeczną

Profesjonalizm pojmowany jako pewna dyspozycja, cecha zarówno ludzi, jak i instytucji, staje się coraz bardziej czymś pożądanym, oczekiwanym, wymaganym i oczywistym. W kodeksach etycznych firm staje się normą, cnotą etyczną. W wielu reklamach pojawiają się oczekiwania dalej idące, firmy i instytucje wręcz głoszą, że charakteryzuje je, ich pracowników, nie tylko profesjonalizm, lecz superprofesjonalizm.

Kim jest profesjonalista?

– definicje, literatura, przekonania

Także w ujęciach słownikowych można zauważyć zmiany odzwierciedlające społeczne przemiany wyobrażeń o profesjonalizmie. W dawniejszym (z 1979 r.) *Słowniku języka polskiego* profesjonalizm definiowany jest jako *uprawianie zawodowo jakiejś sztuki, dyscypliny sportowej itp.; zawodowstwo*¹. Z kolei profesjonalista to *specjalista, fachowiec w jakiejś dziedzinie, człowiek dobrze znający swój zawód; zawodowiec*. Aktualna, internetowa wersja tego słownika nieco inaczej pojmuje profesjonalizm, nie jest to już tylko uprawianie zawodowo jakiejś sztuki, lecz *czyjeś duże umiejętności i wysoki poziom wykonywanej pracy, a także zawodowe uprawianie jakiejś specjalności*. Natomiast profesjonalista pojmowany jest dość ambiwalentnie, ponieważ z jednej strony jest to *osoba zajmująca się zawodowo jakąś dziedziną*, można więc powiedzieć, że jest to dość otwarta formuła, a z drugiej to *ktoś, kto ma duże umiejętności w jakiejś dziedzinie i doskonale wykonuje swoją pracę*². O ile więc w dawniejszej wersji słownika profesjonalizm oznacza kogoś dobrze znającego swój zawód, kto nie jest amatorem, o tyle dzisiaj profesjonalista staje się kimś ponadprzeciętnym, *doskonale wykonującym swoją pracę*.

Zasygnalizowane różnice w sposobach pojmowania profesjonalizmu i profesjonalisty wskazują na obecność dwóch tendencji – formułowanie wobec nich coraz większych oczekiwań oraz dążenie do uczynienia z profesjonalizmu normy uniwersalnej. Na taki dwojaki proces wskazuje również pojawienie się pojęcia klasy kreatywnej złożonej z profesjonalistów. Profesjoniści, zdaniem Richarda Floridy³, twórcy pojęcia klasy kreatywnej, są główną siłą napędową rozwoju miast postindustrialnych w Stanach Zjednoczonych. W klasie kreatywnej

wyróżnia dwie podgrupy stanowiące około 30 proc. siły roboczej USA. Piszę o tym, aby zauważyć, że także zdaniem tego badacza zjawisko profesjonalizmu i oczekiwania wobec niego stają się tak ważne, że jest sens wyodrębnić klasę społeczną złożoną z profesjonalistów. Lecz z drugiej strony, w ujęciu Floridy, nie wszyscy pracujący są w równym stopniu „profesjonalistami”. Istnieje kilka ich poziomów. Nie wszyscy są członkami klasy kreatywnej. Ma to znaczenie przy etycznej ocenie deklaracji oczekujących od pracujących profesjonalizmu i wiąże się z pytaniem, czy wszyscy pracownicy, w każdych warunkach mogą być profesjonalistami?

W literaturze etycznej także istnieje taka dwoistość pojmowania profesjonalizmu. Z jednej strony profesjonalista utożsamiany jest z kimś uprawiającym jakiś zawód. Przy tym podejściu profesjonalista jest fachowcem, osobą posiadającą zawodową wiedzę i odpowiednie umiejętności przeciwstawiane amatorowi, który tej wiedzy i umiejętności nie posiada. Takie ujęcie można zauważyć w tekstach Richarda Sennetta⁴. Jednocześnie profesjonalizm traktowany jest jako „oczywista” wartość, jako coś pozytywnego, jako samo usprawiedliwiająca się cnota⁵.

Równocześnie występują wypowiedzi formułujące wobec profesjonalisty coraz większe wymagania. Profesjonalista to ktoś więcej niż fachowiec, nie-amator. Przy takim podejściu nie wszystkie zawody wiążą się z byciem profesjonalistą. Bycie profesjonalistą wiąże się z przynależnością do wybranych zawodów oraz spełnianiem wielu dodatkowych cech. Tak rzecz widzi Richard A. Wasserstrom⁶. Zawody te zdaniem Wasserstroma spełniają następujące cechy:

- wymagają istotnego okresu formalnej edukacji;
- wymagają przyswojenia istotnej ilości teoretycznej wiedzy i wykorzystania istotnej ilości zdolności intelektualnych;
- są zarówno monopolistyczne w sensie ekonomicznym, jak i w dużej mierze samoregulujące; trzeba posiadać odpowiedni certyfikat poświadczony przez członków danego zawodu;
- znajdują się pośród zawodów posiadających największy prestiż łączący się z wyższym niż przeciętny poziomem życia;
- zawody te łączą się z najważniejszymi troskami ludzi, takimi jak: zdrowie, samopoczucie psychiczne, wolność i „tym podobnymi”;
- zawody te niemal zawsze wiążą się z istotną relacją interpersonalną, która łączy z jednej strony profesjonalistę, a z drugiej osobę, która potrzebuje usług profesjonalisty: pacjenta bądź klienta⁷.

Ważnym uzupełnieniem wyżej wymienionych cech jest również częste przekonanie o bardzo ścisłym związku profesjonalizmu z etycznym działaniem, etyką profesjonalizmu, specyficzną kulturą organizacyjną⁸. Elementem tej kultury organizacyjnej, pisze Czesław Sikorski, jest sformalizowany system nadawania i weryfikacji uprawnień zawodowych oraz ich kontroli. Zajmują się tym stowarzyszenia zawodowe profesjonalistów, które za jedno ze swoich głównych zadań uznają troskę o godność i reputację danego zawodu⁹.

Jednak ostatnio daje się zauważyć zmianę takiego podejścia – profesjonalista bywa utożsamiany po prostu z doskonałym działaniem i termin ten zaczyna odnosić się do wszystkich (a nie tylko wybranych) zawodów i stanowisk pracy, do tego bez zwracania uwagi na konieczność współistnienia w profesjonalizmie cech sprawnościowych (wiedzy i umiejętności zawodowych) i moralnych. Pozostają tylko cechy pragmatyczne. Tak dzieje się w kodeksach etycznych wielu firm.

Przy czym warto podkreślić, że oczekiwanie profesjonalizmu pojawia się w kodeksach etycznych firm, natomiast nie ma go w kodeksach etycznych wolnych zawodów, tradycyjnie wiązanych z profesjonalizmem.

W kodeksach etycznych firm

W znaczącej części kodeksów etycznych firm znajdują się zapisy wymagające od pracowników profesjonalizmu. W zbiorze przeanalizowanych przeze mnie kodeksów sytuacja taka wystąpiła w 36,7 proc. dokumentów, przy czym w kodeksach firm międzynarodowych działających na terenie Polski obowiązek bycia profesjonalistą jest obecny rzadziej, bo w 28,6 proc. analizowanych dokumentów, natomiast w kodeksach firm krajowych znacznie częściej, w 47,6 proc. przypadków¹⁰.

W kodeksach etycznych firm, w których obecny jest obowiązek profesjonalizmu, traktuje się go jako coś oczywistego. Ewentualne uzasadnienia mają charakter pośredni, wynikający z kontekstu wypowiedzi. Bardzo wątpliwe i rzadkie są także próby charakterystyki profesjonalizmu. Często zapisom dotyczącym profesjonalizmu towarzyszy oczekiwanie perfekcjonizmu; pracownicy mają być profesjonalistami i perfekcjonistami. Także perfekcjonizm nie jest bliżej charakteryzowany. Z kontekstu wypowiedzi wynika, że oczekiwanie profesjonalizmu kierowane jest do wszystkich pracowników, tylko w pojedynczych przypadkach takie oczekiwanie kierowane jest do wyodrębnionej grupy – do menadżerów.

Czy takie podejście jest dopuszczalne, czy wymóg profesjonalizmu w równym stopniu można kierować do wszystkich pracowników firmy, bez uwzględnienia wielu okoliczności dotyczących warunków zatrudnienia? Doprowadzając rzecz do skrajności, warto w tym miejscu zapytać, czy człowiek wyzyskiwany, nietraktowany podmiotowo może być profesjonalistą; czy profesjonalistą może być niewolnik? Być może mogą być wystarczająco sprawni

technicznie w jakichś czynnościach, lecz czy to wystarczy, aby być profesjonalistą?

Kodeksy etyczne firm a sytuacja zatrudnionych w nich pracowników

Aby odpowiedzieć na te pytania, przedstawiam jak kodeksy etyczne firm wprowadzające wymóg profesjonalizmu ujmują sytuację zatrudnionych. Na tę sytuację rzutuje zarówno sposób traktowania kodeksu, jak również zestaw praw i obowiązków pracowników obecny w tych dokumentach. Sygnalizują współzależności między deklaracjami o profesjonalizmie obecnymi w analizowanych kodeksach etycznych firm a wybranymi cechami dotyczącymi sposobów traktowania kodeksu etycznego przez ich twórców oraz stosunku do praw i obowiązków pracowniczych.

Tab. 1. Stosunek do kodeksu w kodeksach z deklaracją profesjonalizmu

Treść zagadnienia	Liczebność	Proc.
Nieprzestrzeganie kodeksu może rodzić konsekwencje dyscyplinarne	9	50,0
Możliwość zgłaszania pytań i uwag do kodeksu, a nawet zmiany treści kodeksu pod wpływem uwag pracowników	7	38,9
Powstanie i ogłoszenie kodeksu jest rezultatem dialogu partnerów społecznych	3	16,7
Kodeks nie jest zobowiązaniem firmy	2	11,1

Źródło: badania własne, N=18.

Dane zawarte w tab. 1. informują, że twórcy kodeksów, w których obecne są deklaracje dotyczące profesjonalizmu, mają bardzo restrykcyjne nastawienie do pracowników. W połowie kodeksów obecne są zapisy grożące konsekwencjami dyscyplinarnymi za naruszanie jego reguł, a z drugiej strony tylko w trzech przypadkach kodeks jest rezultatem dialogu partnerów społecznych, co oznacza, że naruszana jest jedna z podstawowych zasad dotyczących sposobów tworzenia kodeksów etycznych, ale – jednocześnie – w części kodeksów przyjmuje się możliwość zgłaszania pytań i uwag do kodeksu. Warto także zauważyć, że w dwóch przypadkach twórcy kodeksu przyjmują, że nie jest on zobowiązaniem firmy¹¹.

W kodeksach etycznych, w których obecne są deklaracje dotyczące profesjonalizmu, występuje wiele szlachetnych zapisów dotyczących praw pracowniczych, lecz jednocześnie uniwersalne zasady obecne w *Global Compact* w analizowanych dokumentach pojawiają się marginalnie. Uważnego czytelnika uderza nikła obecność poszanowania wolności stowarzyszania się pracowników i przyznania prawa do prowadzenia negocjacji zbior-

rowych. Warto również zauważyć, że żaden z kodeksów nie odrzuca nielegalnych warunków zatrudnienia i nie przyznaje pracownikom prawa do współzarządzania firmą (patrz: tab. 2).

Tab. 2. Stosunek do praw pracowniczych w kodeksach z deklaracją profesjonalizmu

Treść zagadnienia	Liczeb- -ność	Proc.
Obecne są zasady przyjmowania do pracy, oceniania, zwalniania	16	88,9
Obecna jest troska o zdrowie i bezpieczeństwo w pracy	16	88,9
Obecne jest prawo do szacunku, godnej pracy, dobrych warunków pracy	15	83,3
Popiera przeciwdziałanie dyskryminacji w sferze zatrudnienia i wykonywania zawodów (GC) ¹²	14	77,8
Obecna jest otwartość komunikacyjna, wysłuchiwanie uwag pracowników	14	77,8
Obecna jest pomoc w uzyskiwaniu kwalifikacji (szkoleniach)	12	66,7
Sprzeciw wobec przemocy: molestowania, mobbingu, nękania	10	55,6
Obecna jest ochrona prywatności, ochrona danych osobowych pracowników	10	55,6
Aprobata dla zasady „bicia na alarm” ¹³	6	33,3
Popieranie i przestrzeganie praw człowieka (GC)	5	27,8
Obecna jest aprobata dla prawa pracy	5	27,8
Obecne jest prawo do godziwej płacy, terminowych wypłat	5	27,8
Obecne jest prawo odmowy wykonania polecenia służbowego	4	22,2
Aprobata dla związków zawodowych (bez informacji o negocjacjach zbiorowych)	4	22,2
Popiera poszanowanie wolności stowarzyszania się i przyznaje prawo do prowadzenia negocjacji zbiorowych (GC)	3	16,7
Popiera zniesienie wykonywania pracy przez dzieci (GC)	3	16,7
Obecna jest aprobata dla aktywności społecznej pracowników	3	16,7
Obecna jest deklaracja pomocy w sytuacjach trudnych dla pracowników	3	16,7
Popiera eliminację wszelkich form pracy przymusowej (GC)	2	11,1

Obecne są zasady umów o pracę, obowiązek rzetelnej informacji o umowie	2	11,1
Obecne są prawa rodzicielskie	1	5,6
Odrzucenie nielegalnych warunków zatrudnienia	0	0,0
Prawo do współzarządzania firmą	0	0,0

Źródło: badania własne, N=18.

Tab. 3. Stosunek do obowiązków pracowniczych w kodeksach z deklaracją profesjonalizmu

Treść zagadnienia	Liczeb- -ność	Proc.
Wymóg uczciwości: rzetelności, zachowań antykorupcyjnych, nieprzyjmowania prezentów	17	94,4
Obecny jest wymóg troski o firmę, jej markę i zasoby	16	88,9
Wymagania dotyczące przeciwdziałania konfliktowi interesów	14	77,8
Wymóg nieujawniania poufnych informacji	13	72,2
Obowiązek lojalności, wierności wobec firmy	7	38,9
Obowiązek lojalności także po odejściu z firmy, bez określenia czasu trwania tej zasady	5	27,8
Kwestionowanie aktywności politycznej pracowników	4	22,2
Obecny jest wymóg troski o markę firmy także w życiu prywatnym, poza firmą	1	5,6
Wykluczenie związków krewniaczych (powinowactwa) wśród pracowników (nie chodzi o sytuacje zależności służbowej)	1	5,6

Źródło: badania własne, N=18

W części analizowanych kodeksów etycznych firm, w deklaracjach dotyczących obowiązków pracowniczych znajdziemy bardzo restrykcyjne zapisy, których treść można określić jako wymóg całkowitego podporządkowania wszystkich sfer życia zatrudnionych władzy zwierzchniej firmy i nakaz dbałości tylko o prosperity firmy – zwykle umieszcza się tam obowiązek lojalności także po odejściu z firmy (bez określenia czasu trwania tej zasady, a więc ma obowiązywać wszystkich do końca życia!); kwestionuje się wszelkie formy aktywności politycznej pracowników, wymóg troski o firmę rozszerzony jest także na sferę życia prywatnego;

następuje wykluczenie związków krewniaczych (powinowactwa) wśród pracowników (nie chodzi jednak o sytuacje zależności służbowej), co faktycznie oznacza zakaz zatrudniania i przedłużania zatrudnienia ludzi spokrewnionych czy powinowatych.

Przedstawione informacje pozwalają stwierdzić, że w wielu analizowanych przypadkach profesjonalizm nie może i nie powinien być traktowany jako oczywista wartość. Przy etycznej ocenie profesjonalizmu nie można abstrahować od licznych okoliczności, w których profesjonalne zachowania są realizowane, to znaczy konsekwencji, okoliczności społecznych, aksjonormatywnych.

Wbrew narastającej tendencji, wbrew części twórców kodeksów etycznych firm, profesjonalizm nie może być normą powszechną, taką samą dla wszystkich, kierowaną w tym samym stopniu do wszystkich pracowników.

Oceniając obecność zasady profesjonalizmu w kodeksach etycznych firm trzeba stwierdzić, że analizowane dokumenty zupełnie abstrahują od tradycyjnego pojmowania profesjonalizmu i profesjonalisty. Szczególnie w kodeksach etycznych w małym stopniu są obecne oczekiwania przedstawione przez Richarda A. Wasserstroma, który podsumował tradycyjne

wyobrażenia o profesjonalizmie. Z tradycyjnych oczekiwań tylko potrzeba przeprowadzania szkoleń obecna jest w większości kodeksów. Natomiast tylko w jednym kodeksie uznaje się, że reguła profesjonalizmu dotyczy tylko niektórych pracowników (menadżerów), a w innym – pisząc o profesjonalizmie, zwraca się uwagę na potrzebę zaufania między pracownikami firmy a jej klientami. W ten sposób (przy życzliwej interpretacji) można powiedzieć, że zauważa się potrzebę etycznego działania profesjonalisty. Natomiast w pozostałych kodeksach etycznych nie zauważa się potrzeby etycznego działania jako elementu składowego bycia profesjonalistą, profesjonalizm uznawany jest za samoistną wartość etyczną. Jednocześnie, faktycznie sprowadzony jest do umiejętności technicznych, czasem o charakterze wizerunkowym. Doprowadzając ten argument do skrajności, można powiedzieć, że nie zauważa się różnicy między sprawnością przestępcy umiejętnie włamującego się do samochodu od sprawności ślusarza, „złotej rączki”, pomagającego dostać się do samochodu jego roztargnionemu właścicielowi.

Prawie we wszystkich kodeksach etycznych deklarujących potrzebę profesjonalizmu zakłada się, że jest to (powinna być) zasada dotycząca wszystkich pracowników, nie zauważając licznych technicznych, organizacyjnych i społecznych warunków umożliwiających bycie profesjonalistą, nie zauważając stopniowości profesjonalizmu. Trudno oczekiwać jednakowego poziomu umiejętności od kogoś

rozpoczynającego pracę od specjalisty wiele lat zajmującego się wykonywaniem jakiegoś zawodu. Trudno wymagać profesjonalizmu od osób pracujących w źle zorganizowanej instytucji, w źle zorganizowanej pracy, pracy źle opłacanej, wiążącej się z wyzyskiem, w której nie istnieje zaufanie, lojalność między pracownikami i pracodawcą. Idea profesjonalizmu w świecie, w którym nie ma solidarności, a nawet lojalności między pracodawcami i pracownikami, jest jednym z narzędzi wyzysku, zmuszania do morderczej pracy, jest młotem na opornych, bo kto odważy się sprzeciwić tak szlachetnej idei? W ten sposób szlachetna idea profesjonalizmu i związanego z nią perfekcjonizmu staje się atrapą dla wygórowanych żądań wobec zatrudnionych (bez zapewnienia im możliwości rozwoju osobistego i zawodowego) i nakazu całkowitej, bezwarunkowej lojalności wobec firmy.

Ważne jest czy ktoś, przede wszystkim pracodawca, oczekujący od pracowników profesjonalizmu daje im szanse nimi zostać, czy organizuje odpowiednie szkolenia, dostarcza odpowiednie narzędzia, odpowiednio organizuje pracę, uwzględniając to, że pracownicy nie są zwykłymi narzędziami, lecz są podmiotami, że mają godność. Ważne jest czy oczekiwanie cnoty profesjonalizmu jest narzędziem przemocy (choćby symbolicznej), czy rozwoju człowieka-profesjonalisty?

Ważna jest także symetria między tym, kto oczekuje profesjonalizmu, a tym, kto ma nim być. Klient, pracodawca oczekują profesjonalizmu, lecz powinni zgodnie z oczekiwaniami odpowiednio zapłacić za pracę. Tymczasem często, nawet na poziomie kodeksów etycznych, pracodawcy oczekują od pracowników profesjonalizmu, natomiast sami twierdzą, że kodeks etyczny ich nie obowiązuje, nie traktują pracowników partnersko. Norma profesjonalizmu nie może być także sprowadzona tylko do umiejętności technicznych. Zadania realizowane przez profesjonalistę powinny również spełniać kryteria etyczne, tymczasem w całości analizowanych kodeksów etycznych¹⁴ tylko w 10 proc. (22 proc. wśród kodeksów z normą profesjonalizmu) aprobowane jest prawo pracownika do odmowy wykonania polecenia i w 45 proc. (33 proc. wśród kodeksów etycznych z normą profesjonalizmu) aprobowane jest prawo „bicia na alarm”.

Moje uwagi i zastrzeżenia nie oznaczają kwestionowania rzetelnej pracy i profesjonalizmu, natomiast oznaczają wskazanie granic profesjonalizmu jako normy. Dzisiaj w wielu kodeksach etycznych firm obecne są zbyt duże oczekiwania dotyczące profesjonalizmu wszystkich zatrudnionych. Oznaczają one oczekiwanie powszechnej doskonałości. To nie jest właściwe podejście. Oczekiwanie profesjonalizmu obecne w kodeksach etycznych firm jest oczekiwaniami heroizmu, to znaczy oczekiwaniem jakiejś formy doskonałości trudnej do osiągnięcia w przeciętnych warunkach, jest zatraceniem reguły umiaru głoszonej przez Arystotelesa. Problemem jest ów brak umiaru. W analizowanych dokumentach profesjonalizm jest

oczekiwaniem wyjątkowości, tymczasem na co dzień od ludzi można oczekiwać tylko tego, co jest między skrajnościami.

Jest miejsce na profesjonalizm, nawet na jego upowszechnienie, tak aby obejmował coraz więcej osób, lecz trzeba pamiętać, że domagając się profesjonalizmu nie należy go traktować tylko jako umiejętności technicznej, i relacje między pracownikami-profesjonalistami a zatrudniającymi ich firmami, instytucjami, powinny spełniać wiele zasygnalizowanych tutaj warunków.

Można więc powiedzieć, że wbrew narastającej tendencji, wbrew części twórców kodeksów etycznych firm, profesjonalizm nie może być normą powszechną, taką samą dla wszystkich, kierowaną w tym samym stopniu do wszystkich pracowników.

Przypisy

¹ *Słownik języka polskiego*, redaktor naukowy prof. dr M. Szymczak, tom drugi, PWN, Warszawa 1979, s. 929–930.

² PWN *Słownik języka polskiego*, wersja internetowa, <http://sjp.pwn.pl>; dostęp 22.06.2014 r.

³ R. Florida, *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.

⁴ Przykładowo: R. Sennett, *Etyka dobrej roboty*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza, Warszawa 2010.

⁵ Przykładowo takie ujęcie występuje w: G. D. Chryssides, J. H. Kaler, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 29; a może jeszcze bardziej

wyraźnie w: Cz. Sikorski, *Drogi do sukcesu. Profesjonalizm kontra populistyczna kultura organizacyjna*, Difin, Warszawa 2007, gdzie profesjonalizm zostaje przeciwstawiony populizmowi; w tym kontekście „każdy” wie, po której stronie należy się opowiedzieć. Jednocześnie Cz. Sikorski zauważa istnienie konfliktu między etosem profesjonalisty a jego zobowiązaniami wynikającymi z zatrudnienia.

⁶ Richard A. Wasserstrom, *Adwokaci jako profesjonalści, kilka zagadnień moralnych*, w: *Moralność i profesjonalizm. Spór o pozycję etyk zawodowych*, redakcja W. Galewicz, Universitas, Kraków 2010, s. 267–290.

⁷ Tamże, przypis 1, s. 268–269.

⁸ Cz. Sikorski, cyt. dz., s. 110 i nast.

⁹ Tamże.

¹⁰ T. Czakon, *Między paternalizmem a restrykcyjnością. Prawa pracownicze w kodeksach etycznych firm*, Toruń 2013; w książce przedstawiam analizę treści 49 kodeksów, przy czym w 18 znajdują się zapisy dotyczące profesjonalizmu. Dalsze informacje o profesjonalizmie wykraczają poza dane zawarte w książce.

¹¹ Podobny odsetek (12,2 proc.) występuje wśród ogółu kodeksów analizowanych w mojej książce.

¹² GC oznacza, że dana zasada jest obecna w dokumencie o nazwie *Global Compact*, jednym z uniwersalnych standardów praw pracowniczych odwołujących się do praw człowieka i podobnych wartości obecnych w międzynarodowych konwencjach, który został przedstawiony przez Sekretarza Generalnego ONZ Kofi Annana 31 stycznia 1999 r. na Światowym Forum Ekonomicznym.

¹³ Prawo do informowania o przestępstwie w firmie (*whistleblowing*).

¹⁴ T. Czakon, cyt. dz., s. 104.

□



Szkolenia specjalistyczne dla pracowników administracji skarbowej

Podsumowanie realizacji



Katarzyna Szymaniak-Filipecka

Starszy specjalista
w Wydziale Projektów
Europejskich Departamentu
Służby Cywilnej KPRM

W październiku 2014 r. zakończono realizację szkoleń specjalistycznych dla pracowników administracji skarbowej w ramach realizowanego przez Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów projektu pn. „Wsparcie reformy administracji skarbowej”.

Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

(Priorytet V Dobre rządzenie,

Działanie 5.1 Wzmocnienie potencjału administracji rządowej,

Poddziałanie 5.1.1

Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki).

Cel projektu

Poprawa jakości oraz dostępności świadczonych przez administrację skarbową usług w zakresie obsługi przedsiębiorców.

Okres realizacji projektu

1 grudnia 2012 r. – 30 czerwca 2015 r.

Budżet projektu

2 012 760 zł.

Projekt wpiera reformę administracji skarbowej.

Informacje na temat potrzeb szkoleniowych poszczególnych grup urzędów (izb skarbowych, urzędów skarbowych i urzędów kontroli skarbowej) oraz pożądanych form wsparcia administracji podatkowej zostały przekazane przez Ministerstwo Finansów i były poprzedzone niezbędną analizą. Dlatego tematyka i zakres szkoleń zostały dostosowane do rzeczywistego zapotrzebowania urzędów oraz uwzględniały specyfikę administracji skarbowej i służby cywilnej.

Sesje szkoleniowe prowadzone były w formie warsztatowej (miniwykład, ćwiczenia i dyskusje grupowe, studia przypadku), a odbywały się w 16 miastach wojewódzkich. Szkolenia zostały zrealizowane przez podmiot zewnętrzny wyłoniony w postępowaniu o udzielenie zamówienia publicznego, tj. MDDP Sp. z o.o. Akademia Biznesu Sp. k. z siedzibą w Warszawie.

Założenia szczegółowe szkoleń specjalistycznych

Profesjonalizacja zasad zarządzania administracją

Celem szkolenia było poszerzenie, usystematyzowanie i zaktualizowanie wiedzy oraz praktycznych umiejętności kierowników jednostek organizacyjnych odpowiedzialnych za realizację projektów, procesów wprowadzania zmian, z uwzględnieniem podstaw prawnych i specyfiki funkcjonowania jednostek organizacyjnych administracji skarbowej. W ramach szkolenia zorganizowano łącznie **51 dwudniowych sesji** szkoleniowych. Sesje szkoleniowe odbywały się w okresie od 24 października do 21 listopada 2013 r. Ostatecznie w szkoleniu wzięło udział **852 członków korpusu służby cywilnej**, zatrudnionych w urzędach skarbowych, izbach skarbowych i urzędach kontroli skarbowej (przy czym zapewniono **878** miejsc szkoleniowych).

Opodatkowanie dochodów/przychodów z odpłatnego zbycia nieruchomości podatkiem dochodowym od osób fizycznych (PIT)

Celem szkolenia było poszerzenie, usystematyzowanie i zaktualizowanie wiedzy specjalistycznej z zakresu odpłatnego zbycia nieruchomości i praw. W ramach szkolenia zorganizowano w sumie **48 dwudniowych sesji** szkoleniowych. Sesje szkoleniowe odbywały się w okresie od 6 listopada 2013 r. do 11 września 2014 r. Finalnie w szkoleniu wzięło udział **801 członków korpusu służby cywilnej**, zatrudnionych w urzędach skarbowych (przy czym zapewniono 807 miejsc szkoleniowych).

Organizacja szkoleń zakładała przygotowanie i przeprowadzenie jedno- i dwudniowych sesji szkoleniowych z następującymi tematami:

1. Profesjonalizacja zasad zarządzania administracją;
2. Profesjonalna obsługa bezpośrednia podatnika w świetle obowiązującego systemu podatkowego – zakres profilowany oddzielnie dla zagadnień PIT, CIT i VAT:
 - a) Opodatkowanie dochodów/przychodów z odpłatnego zbycia nieruchomości podatkiem dochodowym od osób fizycznych,
 - b) Analiza formularza CIT-8 z załącznikami przez pryzmat sprawozdania finansowego podatnika,
 - c) Obowiązki dokumentacyjne podatnika w zakresie podatku od towarów i usług;
3. Analiza sprawozdań finansowych.

Analiza formularza CIT-8 z załącznikami przez pryzmat sprawozdania finansowego podatnika (CIT)

Celem szkolenia było poszerzenie, usystematyzowanie i zaktualizowanie wiedzy specjalistycznej z zakresu sporządzania na podstawie sprawozdania finansowego formularza CIT. W ramach szkolenia zorganizowano łącznie **27 dwudniowych sesji** szkoleniowych. Sesje szkoleniowe odbywały się w okresie od 6 listopada 2013 r. do 29 sierpnia 2014 r. W szkoleniu wzięło udział **401 członków korpusu służby cywilnej**, zatrudnionych w urzędach skarbowych (przy czym zapewniono 407 miejsc szkoleniowych).

Obowiązki dokumentacyjne podatnika w zakresie podatku od towarów i usług (VAT)

Celem szkolenia było poszerzenie, usystematyzowanie i zaktualizowanie wiedzy specjalistycznej z zakresu obowiązków podatników w zakresie podatku od towarów i usług. W ramach szkolenia zorganizowano w sumie **27 dwudniowych sesji szkoleniowych**. Sesje szkoleniowe odbywały się w okresie od 6 listopada 2013 r. do 15 maja 2014 r. Ostatecznie w szkoleniu wzięło udział **403 członków korpusu służby cywilnej**, zatrudnionych w urzędach skarbowych (przy czym zapewniono 411 miejsc szkoleniowych).

Analiza sprawozdań finansowych

Celem szkolenia było poszerzenie, usystematyzowanie i zaktualizowanie wiedzy specjalistycznej z zakresu analizy sprawozdań finansowych (w jaki sposób czytać, interpretować i analizować sprawozdania pod kątem podatkowym). W ramach szkolenia zorganizowano łącznie **95 jednodniowych sesji szkoleniowych**. Sesje szkoleniowe odbywały się w okresie od 12 listopada 2013 r. do 14 października 2014 r. Finalnie w szkoleniu wzięło udział **1706 członków korpusu służby cywilnej**, zatrudnionych w urzędach skarbowych (przy czym zapewniono 1738 miejsc szkoleniowych).

Projekt zakładał realizację dwóch zadań:

Zadanie 1. Organizacja szkoleń specjalistycznych z zakresu zmian zachodzących w otoczeniu prawnym oraz przygotowanie kursu e-learningowego i jego aktualizacja.

Zadanie 2. Organizacja szkoleń specjalistyczno-informatycznych dotyczących aplikacji wykorzystywanej w administracji skarbowej oraz przygotowanie interaktywnego samouczka.

Projekt adresowany był do urzędów administracji skarbowej z 16 miast wojewódzkich oraz ich 5000 pracowników i pracownic, w szczególności osób zajmujących się obsługą przedsiębiorców.

Weryfikacja skuteczności szkoleń specjalistycznych

Dla każdego tematu szkoleń specjalistycznych wraz z materiałami szkoleniowym przygotowane zostały anonimowe testy sprawdzające wiedzę uczestników z zakresu danego szkolenia. Pretest, wypełniany przez uczestników przed rozpoczęciem sesji szkoleniowej, badał posiadany przez osoby zasób wiedzy z zakresu zagadnień, które będą omawiane w trakcie szkolenia. Natomiast posttest, wypełniany przez uczestników po zakończeniu sesji szkoleniowej, sprawdzał poziom wiedzy uczestników po ukończonym szkoleniu (czy uczestnik zdobył nową lub poszerzył dotychczasową wiedzę).

Przygotowane dla każdego tematu szkoleniowego testy zawierały po 10 pytań zamkniętych, z kafeterią 3-4 odpowiedzi do wyboru. Zadaniem uczestników był wybór, zgodnie z posiadaną wiedzą, poprawnych odpowiedzi.

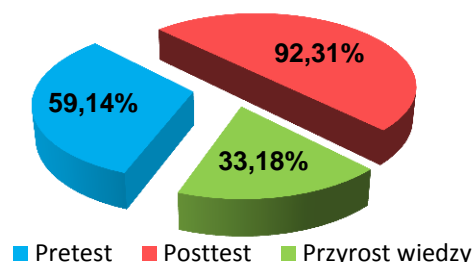
W celu określenia poziomu przyrostu wiedzy wyniki z obu testów uzyskane łącznie przez wszystkie osoby biorące udział w konkretnej sesji szkoleniowej zostały zestawione i porównane.

Różnica pomiędzy wynikiem otrzymanym w preteście oraz postteście określała procentowy przyrost wiedzy uczestników konkretnej sesji szkoleniowej.

Średni przyrost wiedzy wynikający z udziału w szkoleniach specjalistycznych wyniósł 33,18 proc., natomiast największy przyrost wiedzy zaobserwowano wśród uczestników sesji szkoleniowych z tematu VAT (51,68 proc.).

Poniżej przedstawione zostały wyniki testów sprawdzających wiedzę, uzyskane przez uczestników szkoleń specjalistycznych.

Poziom nabycia wiedzy przez uczestników szkoleń specjalistycznych dla pracowników administracji skarbowej



Źródło: Opracowanie własne DSC KPRM.



Źródło: Opracowanie własne DSC KPRM.

Szkolenia specjalistyczne w ocenie uczestników

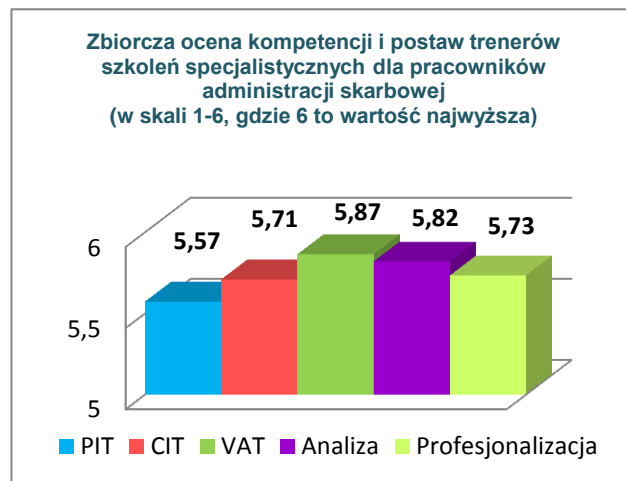
W celu zapewnienia bieżącej informacji na temat satysfakcji uczestników z organizowanych szkoleń specjalistycznych, po zakończeniu każdej sesji szkoleniowej uczestnicy proszeni byli o wypełnienie anonimowej ankiety – arkusza indywidualnej oceny szkolenia (AIOS). W ankiecie uczestnicy mogli wyrazić swoją opinię na temat sposobu organizacji szkolenia, programu i metody szkolenia, postawy i kompetencji trenera/wykładowcy.

Dzięki pozytywnemu nastawieniu i zaangażowaniu uczestników szkoleń specjalistycznych, stopa zwrotu wypełnionych kwestionariuszy AIOS wyniosła 100 proc. Ankiety posłużyły do przygotowania zbiorczej analizy AIOS, zawierającej zarówno kompleksową ocenę szkoleń, jak również charakterystykę osób biorących w nich udział. Uzyskane wyniki (ocena szkoleń specjalistycznych) zostały zaprezentowane poniżej.

Głównymi odbiorcami szkoleń specjalistycznych byli pracownicy służby cywilnej (ok. 86 proc.), ok. 12,66 proc. wszystkich uczestników stanowili urzędnicy służby cywilnej. Wśród osób przeszkolonych dominowały kobiety (77,66 proc.). Niemalże co czwarty uczestnik znajdował się w kategorii wiekowej 35–44 lata (ok. 37,71 proc.), a co trzeci w grupie wiekowej 45–54 lata (ok. 30,17 proc.). Najmniej liczną grupę docelową stanowiły osoby w wieku powyżej 64 lat (ok. 0,17 proc.) oraz osoby młode w wieku 15–24 lata (ok. 0,91 proc.). Przeszło sześciu na dziesięciu respondentów wykazywało 11–20-letni lub 21–30-letni staż pracy w administracji (odpowiednio ok. 33,61 proc. oraz ok. 32,43 proc.). Zaledwie 54 z 4163 osób zaznaczyły w ankietach ponad 40-letni staż pracy w administracji.

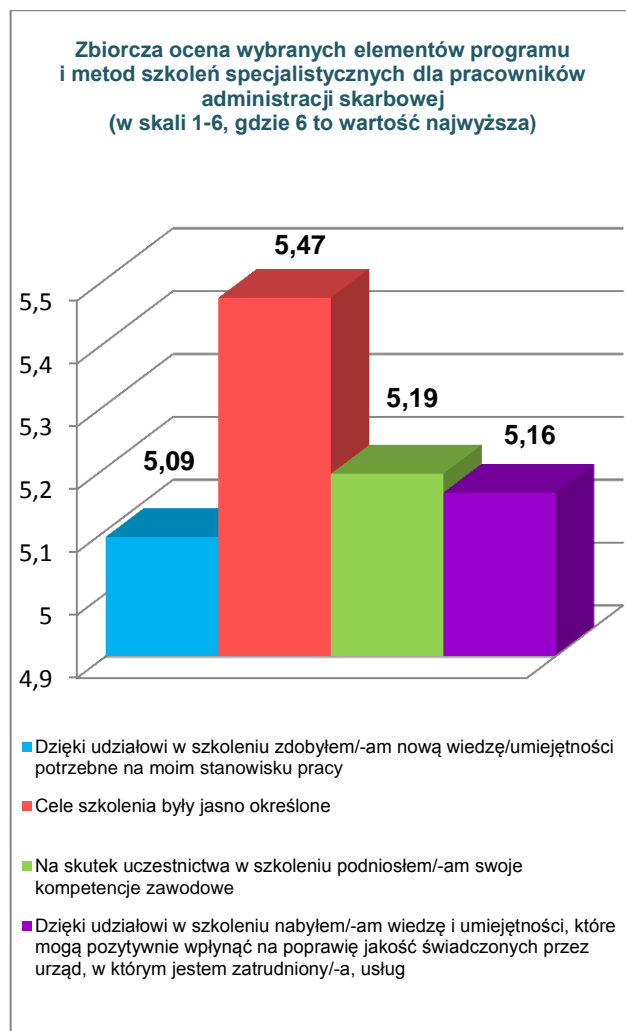
Łącznie szkolenia specjalistyczne prowadziło 20 trenerów, z czego 30 proc. wykładowców stanowiły kobiety.

Ocena trenerów:



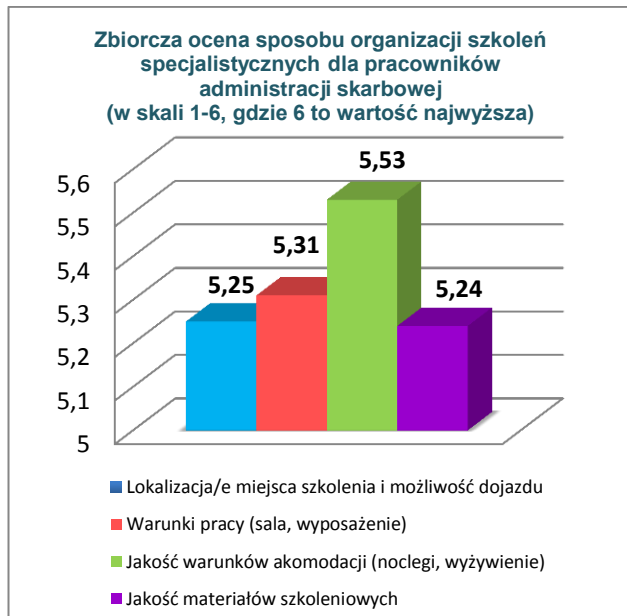
Źródło: Opracowanie własne DSC KPRM.

Ocena szkoleń:



Źródło: Opracowanie własne DSC KPRM.

Ocena sposobu organizacji szkoleń:



Źródło: Opracowanie własne DSC KPRM.

Kursy e-learningowe

W celu zwiększenia dostępności do szkoleń specjalistycznych, w ramach projektu przygotowano 4 kursy e-learningowe pn.:

- „System podatkowy – wiedza ogólna”,
- „Opodatkowanie dochodów/przychodów z odpłatnego zbycia nieruchomości podatkiem dochodowym od osób fizycznych” (PIT),
- „Analiza formularza CIT-8 z załącznikami przez pryzmat sprawozdania finansowego podatnika” (CIT),
- „Obowiązki dokumentacyjne podatnika w zakresie podatku od towarów i usług” (VAT).

Trzy ostatnie kursy powstały na bazie materiałów szkoleniowych jako dodatkowe rezultaty w projekcie. Kursy zostały wdrożone na platformie e-learningowej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

Dodatkowo trwają prace zmierzające do opublikowania wszystkich kursów także na platformie e-learningowej Centrum Edukacji Zawodowej Re-

Informacje na temat projektu *Wsparcie reformy administracji skarbowej* dostępne są w zakładce:

<http://dsc.kprm.gov.pl/wsparcie-reformy-administracji-skarbowej>.

Wszystkich pracowników administracji skarbowej zapraszamy do odwiedzenia platformy e-learningowej KPRM i skorzystania z kursów: <https://elearning.kprm.gov.pl/>.

sortu Finansów, dostępnej za pośrednictwem stron intranetowych administracji podatkowej. Termin zakończenia prac zaplanowano na styczeń 2015 r.

Ponadto w ramach zadania 2 projektu w 2014 r.

- ✓ zorganizowano **31 jednodniowych sesji** szkoleń specjalistyczno-informatycznych oraz przeszkolono **335 osób**,
- ✓ zainicjowano w trybie roboczym wstępną współpracę dotyczącą przygotowania samouczka z zakresu obsługi aplikacji WERYFIKATOR, będącej przedmiotem szkoleń specjalistyczno-informatycznych.

Działania zaplanowane w 2015 r. w ramach projektu

W 2015 r. będą kontynuowane szkolenia specjalistyczno-informatyczne dla pracowników administracji skarbowej. W ramach **44 jednodniowych sesji** szkoleniowych planuje się przeszkolić **497 pracowników** komórek organizacyjnych kontroli podatkowych lub komórek analiz i planowania w urzędach skarbowych, pracowników komórek nadzoru w izbach skarbowych oraz pracowników komórek kontroli lub planowania kontroli w urzędach kontroli skarbowej. Sesje szkoleniowe będą prowadzone w następujących miastach: Białystok, Bydgoszcz, Gdańsk, Katowice, Lublin, Olsztyn, Opole, Poznań, Rzeszów, Szczecin, Wrocław, Zielona Góra.

Ponadto ukończone zostaną prace zmierzające do opracowania **interaktywnego samouczka** z zakresu obsługi aplikacji WERYFIKATOR, stanowiącej przedmiot szkoleń specjalistyczno-informatycznych. Narzędzie to będzie niejako „symulowało” działanie aplikacji WERYFIKATOR, pozwalając na zapoznanie się z jej funkcjonalnością krok po kroku, tak aby użytkownik mógł poznać całą sekwencję czynności wymaganą do przeprowadzenia całego procesu/procedury (np. wczytania pliku do aplikacji, filtrowania i agregowania danych, itp.). Samouczek zostanie udostępniony za pośrednictwem stron intranetowych urzędów administracji skarbowej.

← powrót

Zespół projektowy

Kierownik projektu Katarzyna Szymaniak-Filipecka
tel. (22) 694 67 65,

e-mail: katarzyna.szymaniak-filipecka@kprm.gov.pl

Koordynator wspomagający Agnieszka Tomaszewska
tel. (22) 694 66 06,

e-mail: agnieszka.tomaszewska2@kprm.gov.pl

Koordynator wspomagający Rafał Szymański
tel. (22) 694 63 02,

e-mail: rafal.szymanski@kprm.gov.pl

Departament Służby Cywilnej KPRM

Innowacje w sektorze publicznym: od pomysłu do efektu

Wnioski i refleksje z konferencji



Izabela Najda-Jędrzejewska

Radca Szefa KPRM
w Wydziale Komunikacji
i Współpracy Międzynarodowej
Departamentu Służby
Cywilnej KPRM

W dniach **12–13 listopada 2014 r.** w Paryżu odbyła się konferencja pn. „Innowacje w sektorze Publicznym: od pomysłu do efektu” (*Innovating the Public Sector: From Ideas to Impact*). Konferencja, zorganizowana przez Dyrektoriat ds. Zarządzania Publicznego i Rozwoju Terytorialnego OECD (GOV OECD), zgromadziła blisko 500 uczestników reprezentujących świat polityki, administracji nauki i biznesu z ponad 50 państw i organizacji. Było to pierwsze tak duże wydarzenie międzynarodowe poświęcone innowacjom w sektorze publicznym, dające możliwość dyskusji nad różnymi aspektami innowacyjności oraz pozwalające na przyjrzenie się z bliska przykładom innowacyjnych praktyk z różnych stron świata.

Liczą się ludzie

Urzędnicy stanowią jedno z głównych źródeł innowacji. Wynika to z racji umiejscowienia ich najbliżej obywatela i rozpoznania jego potrzeb, jak również z racji bycia na ostatnim – wykonawczym etapie realizacji polityk publicznych.

Podejście takie nie wydaje się jednak tak oczywiste, jak być powinno. Zazwyczaj bowiem pomysły jakie innowacje i w jaki sposób mają być wdrożone, pochodzą „z góry” od politycznych decydentów lub „z dołu” od użytkowników końcowych – obywateli lub biznesu. Nie docenia się natomiast zasobów ludzkich w sektorze publicznym, traktując je często wyłącznie jako siłę roboczą, a nie źródło wiedzy, doświadczenia i pomysłów. W tym kontekście na szczególną uwagę zasługuje również stwierdzenie, że innowacyjność nie jest domeną jedynie ludzi młodych.

Angażowanie urzędników oznacza jednocześnie budowanie poczucia własności zachodzących procesów. Poczucie własności to czynnik silnie motywujący, który jest nieobecny lub w dużym zakresie ograniczony w przypadku angażowania zewnętrznych konsultantów. Nie oznacza to jednak zaniedbania współpracy z podmiotami zewnętrznymi. Chodzi natomiast o to, by pracowników traktować

podmiotowo, jako źródło cennych pomysłów i jako równorzędnych partnerów na styku: administracja – eksperci zewnętrzni.

W trakcie konferencji prelegenci reprezentujący różne szczeble hierarchii administracyjnej, z ministerialnym włącznie, zgodnie podkreślali, iż rządy muszą inwestować w budowanie i rozwój kompetencji urzędników do podejmowania innowacyjnych działań.

Wiedza ma znaczenie

Zmiany zachodzące we współczesnym świecie mają charakter rewolucji – rewolucji informacyjnej. Obywatele będący nie tylko świadkami, ale i aktywnymi uczestnikami tych zmian i mający coraz większy dostęp do informacji, domagają się, by administracja również do nich dostosowała swoje metody działania.



Cyfryzacja zatem staje się koniecznością. Sektor publiczny musi ponownie nauczyć się w jaki sposób wdrażać innowacje w obecnych warunkach. W tym celu powinien wykorzystywać dane, w tym dane publiczne, które również stanowią źródło innowacji.

Ograniczenia w dostępie do informacji są przyczyną silosowości. Wiedza utożsamiana z władzą jest często zazdrośnie trzymaną tajemnicą. Jednocześnie w wielu wypadkach można zaobserwować bezrefleksyjność, brak zainteresowania zdobywaniem nowych informacji, otwarciem na nowe sygnały, czerpaniem z doświadczeń innych.

Zarządzanie wiedzą jest zatem tą sztuką, którą sektor publiczny musi opanować, by móc być sektorem innowacyjnym.

Zasady i procesy

Zasady i procesy powinny być tworzone tak, by ułatwiać działania innowacyjne. Stoi to, co do zasady, w sprzeczności z tradycyjnym pojmowaniem administracji publicznej zarówno przez polityków, urzędników, jak i samych obywateli. Dlatego innowacyjność wymaga przełamania tego stereotypowego podejścia na wszystkich poziomach.

Istnieje konieczność tworzenia środowiska przyjaznego innowacjom. Może odbywać się to poprzez ogólnorządowe strategie, tworzenie instytucji ukierunkowanych na znajdowanie innowacyjnych rozwiązań czy konkursy i nagrody.

Na trwałość strategii ma wpływ jej zakorzenie w potrzebach obywateli – im bardziej założenia strategii opierają się na tych właśnie potrzebach, tym mniejsze prawdopodobieństwo dokonywania drastycznych zmian lub zaniechania realizacji strategii przez kolejne ekipy rządzące. Jednocześnie państwa wdrażające tego typu rozwiązania podkreślają znaczenie odpowiedzialności sektorowej i sprawnej koordynacji na szczeblu centralnym.

W trakcie konferencji wielu prelegentów podkreślało znaczenie tzw. laboratoriów innowacji. Ze względu na zwiększającą się popularność tego typu rozwiązań instytucjonalnych, popartą pozytywnymi doświadczeniami krajów, które je stosują, tematowi laboratoriów poświęcony jest osobny artykuł, opublikowany poniżej.

W kontekście rozwiązań instytucjonalnych wskazywano również na rolę szkół administracji publicznej.

Konkursy, a raczej ich niezaprzeczone powodzenie mierzone liczbą uczestników zarówno na szczeblu międzynarodowym, jak i krajowym, jest dowodem na to, że organizacje chętnie biorą udział w konkursach, nawet jeśli nagrody są symboliczne. Kwestią, nad którą trzeba się pochylić, jest jednak późniejsze rozpowszechnianie przykładów zwycięskich praktyk, ich promowanie i transferowalność, czyli możliwość zastosowania w innych organizacjach.

Nie można nie doceniać roli konkursów, gdyż pozwalają one na identyfikację oraz wskazywanie trendów w innowacjach, analizę procesu innowacyjnego czy dokonywanie porównań, w tym międzynarodowych, oraz identyfikację samych innowatorów. Nagrody stanowią narzędzie uznania dla organizacji, ale zdania są podzielone jeśli chodzi o rolę konkursu jako czynnika mającego wpływ na poprawę wizerunku sektora publicznego wśród obywateli.

Znaczenie przywództwa

Truizmem zdaje się ciągle podkreślanie znaczenia przywództwa, w szczególności przywództwa politycznego, dla powodzenia wszelkiego rodzaju przedsięwzięć. Niemniej, jak dowiodły dyskusje podczas konferencji, konieczności podkreślenia znaczenia przywództwa nigdy nie jest dość. Przywództwa opartego na zaufaniu.

Innowacje mogą się rozwijać bez konieczności wspierania ich przez rozwiązania instytucjonalne, o ile istnieje otwarte podejście i wola polityczna, by sektor publiczny nie bał się wychodzić poza schemat. W tym kontekście niezwykle ważna jest rola tzw. centrów rządu. To właśnie w centrach rządu upatruje się tego miejsca, z którego popłynie sygnał, „zielone światło”, które pozwoli urzędnikom być innowacyjnymi.

Przywództwo wspierające innowacje to przywództwo wykazujące się ciekawością. Ciekawość ta musi przejawiać się we wszystkich fazach procesu innowacyjnego: od projektowania poprzez wdrożenie i rezultaty, aż po efekty długofalowe.

Ciekawość ta musi być wsparta przez wyobraźnię i podwójną empatię: z jednej strony wobec obywateli – adresatów innowacji, z drugiej zaś wobec systemu – całej maszyny rządowej, która często nie jest przygotowana na zmianę.

Partnerstwo dla innowacji

Partnerstwo jest tym elementem, który nie bez przyczyny wymieniany jest jako jeden z czynników sukcesu. Współpraca na różnych poziomach i w różnych zakresach pozwala na efektywniejszą wymianę informacji i wykorzystanie procesów. Nie może być jednak pozorna.

Innowacje w sektorze publicznym nie będą możliwe bez upodmiotowienia obywateli. Konsultacje społeczne czy bardziej aktywne formy współpracy muszą dawać gwarancję co najmniej uwzględnienia opinii i pomysłów partnerów społecznych we wdrażanych rozwiązaniach innowacyjnych. Otwartość na obywateli popłaca – jak wskazywano podczas konferencji – praktyka pokazuje, że ludzie bardziej zainteresowani są współpracą niż konkutowaniem między sobą.

Nie należy jednak również zapominać o barierach po stronie obywateli. Partnerstwo z partnerami społecznymi to nie tylko kwestia dobrej woli administracji, mody czy konieczności wynikającej z przepisów prawa lub innych wymogów. To przede wszystkim kwestia dojrzałości i dostępności – tego, czy obywatele potrafią, czy chcą i czy mogą współpracować.

Mówiąc o partnerstwie, często zapomina się o współpracy wewnątrz sektora publicznego. Pokonywanie wcześniej wspomnianej silosowości nie jest rzeczą łatwą, ponieważ oznacza przełamanie typowej dla administracji awersji do dzielenia się wiedzą i niezdrowej konkurencji. To oznacza również dla urzędników i polityków konieczność otwarcia się na bardziej kooperacyjne i partnerskie formy współpracy.

Partnerstwo oznacza również współpracę z organizacjami międzynarodowymi, światem nauki i biznesu. W trakcie konferencji, której jednym z celów była promocja inicjatywy GOV OECD jaką jest Obserwatorium Innowacji Sektora Publicznego (*Observatory of Public Sector Innovation* – OPSI), podkreślano znaczenie Obserwatorium jako narzędzia wsparcia dla rządów w procesie otwierania się na innowacje i realizacji polityk mających innowacje w sektorze publicznym promować. Abstrahując od poziomu polityczno-strategicznego, samo OPSI ma być również narzędziem służącym rozwojowi współpracy pomiędzy praktykami i ekspertami z różnych krajów, zarówno z administracji publicznej, jak i spoza niej.

Prawo do błędu

W trakcie konferencji wielokrotnie podkreślano, że tworzenie innowacyjnych rozwiązań nie jest zadaniem łatwym, a wiele z nich kończy się porażką. Częstym czynnikiem hamującym rozwój innowacji

w sektorze publicznym jest strach przed niepowodzeniem i wynikające z porażki konsekwencje zarówno dla polityków, jak i urzędników.

Politycy powinni jednak dać administracji prawo do błędu. Jest to dość kontrowersyjne stwierdzenie, szczególnie w obliczu coraz częściej podnoszonej kwestii odpowiedzialności administracji i urzędników za błędne decyzje. Trzeba jednak umieć oddzielić odpowiedzialność za krzywdzące działania wynikające z braku profesjonalizmu czy złego prawa od odpowiedzialności za porażkę w projektowaniu i wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań.

Prawo do błędu powinno być jednak obwarowane pewnymi warunkami. Przede wszystkim należy podkreślić zdolność do szybkiego wycofania się z realizacji danego projektu, jeśli nie przynosi on zakładanych rezultatów. Kolejny warunek to eksperymentowanie, realizacja projektów pilotażowych na małych obszarach/grupach, zanim zostaną one zweryfikowane pod względem ich efektywności i ewentualnie przeniesione do szerszego stosowania. Takie podejście pozwala na minimalizację negatywnych skutków niepowodzeń.

Platforma OPSI

W trakcie konferencji w ramach dwóch sesji *Innovation talks* zaprezentowano 14 przykładów innowacyjnych praktyk. Opisy tych oraz innych praktyk – w sumie ponad 100 – dostępne są na platformie OPSI na stronie <https://www.oecd.org/governance/observatory-public-sector-innovation/>.

Platforma internetowa OPSI, do korzystania z której zachęcamy również na naszej stronie internetowej, oferuje nie tylko zbiór innowacyjnych praktyk. Stanowi ona interaktywne narzędzie współpracy, które w zamyśle jego twórców ma stać się forum wymiany doświadczeń i tworzenia nowych wspólnych rozwiązań.

Jednak by platforma spełniała swą funkcję, musi mieć aktywnych użytkowników. Organizatorzy konferencji oraz przedstawiciele państw członkowskich zgromadzonych w Zespole Zadaniowym ds. OPSI liczą na silne zaangażowanie w rozwój platformy ze strony organizacji sektora publicznego oraz innych interesariuszy.

Polska nie ma się czego wstydzić

W polskim sektorze publicznym istnieje wiele przykładów nowatorskich rozwiązań. Zapewne część z nich nie jest przybliżana szerszej publiczności. Ale też wiele jest przedmiotem dyskusji i przyczynkiem do dzielenia się wiedzą w ramach takich inicjatyw, jak konkurs Szefa Służby Cywilnej „Profesjonalności w służbie obywatelom” czy konkurs współorganizowany przez Krajową Szkołę Administracji Publicznej w ramach Akademii Zarządzania Publicznego.

Polskie innowacyjne praktyki są również interesujące dla zagranicznych odbiorców. W trakcie konferencji w Paryżu zaprezentowano dwie polskie praktyki. W ramach jednej z sesji *Innovation talks* przedstawicielka Ministerstwa Finansów przybliżyła

słuchaczom zalety aplikacji do przesyłania zeznań podatkowych przez Internet. Z kolei przedstawicielka Ministerstwa Środowiska, w ramach indywidualnego stoiska, prezentowała koncepcję „zazieleniania” administracji publicznej.

Poza Ministerstwem Finansów i Ministerstwem Środowiska w konferencji uczestniczyli przedstawiciele Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji, Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, Uniwersytetu Łódzkiego, Uniwersytetu Warszawskiego oraz Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. Taka reprezentacja skupiająca sektor administracji i świat nauki jest sygnałem, że innowacyjność w polskim sektorze publicznym nie jest mglistym celem.

Co dalej?

Trzeba pamiętać, że nie ma jednego rozwiązania, które gwarantowałoby sukces w każdej administracji. Nie ma też jednego rozwiązania, które gwarantowałoby sukces w każdej instytucji. Innowacja jest sztuką. Sztuką polegającą na znalezieniu odpowiednich proporcji w zastosowaniu tych czynników, które są kluczem do sukcesu.

Szukanie odpowiednich proporcji nie może jednak prowadzić do wykluczenia jakiegokolwiek elementu. Nie można bowiem zarządzać wiedzą bez udziału pracowników – ludzi, którzy tę wiedzę posiadają lub którym trzeba ją przekazać. Próby tworzenia środowiska przyjaznego innowacjom nie mają szans powodzenia bez wsparcia decydentów politycznych. Z kolei zarówno politycy jak i urzędnicy nie mogą wychodzić z założenia, że wiedzą lepiej. Otwartość na współpracę pozwoli bowiem lepiej poznać potrzeby tych, którym administracja służy – obywateli. Z drugiej strony partnerstwo może skutkować oszczędnością czasu i środków, jeśli zakłada się wspólne wypracowanie innowacyjnych rozwiązań lub też – stosując prostszy sposób – jeśli zakłada się wdrożenie lub adaptację rozwiązań już stosowanych, co pozwala również uniknąć błędów poprzedników

Trzeba też pamiętać, że przeszkody dla innowacyjności często leżą po stronie mentalnej. Jest to lęk przed zmianą, znajdujący swoje odzwierciedlenie m.in. w postaci przywoływania fantomowych przepisów, niepisanych zasad i procedur czy powoływania się na brak środków finansowych. Takie podejście można zmienić. Warto też podkreślić, że wiele innowacji nie wymaga nakładów finansowych, lecz modyfikacji podejścia. Nie wspominając już o generowanych często oszczędnościach.

Uczestnicy konferencji podkreślali, że stanowi ona udane podsumowanie dotychczasowych prac w ramach Obserwatorium Innowacji Sektora Publicznego. Jednak przede wszystkim stanowi ona punkt wyjścia do dalszych działań na rzecz innowacji, ponieważ stała się doskonałą okazją do wymiany doświadczeń i budowania sieci kontaktów. Warto by ta wymiana doświadczeń i budowanie sieci kontaktów znalazły swoją kontynuację na platformie OPSI.

powrót

Laboratorium innowacji

Wsparcie innowacyjności sektora publicznego

Beata Banachowicz

Starszy wykładowca w Katedrze Zarządzania Miastem i Regionem Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

Obecnie koordynuje realizację zadania dotyczącego opracowania innowacyjnych rozwiązań z zakresu zarządzania publicznego w ramach projektu „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”. Projekt współfinansowany jest ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Priorytetu V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Innowacyjność sektora publicznego stała się jednym z najistotniejszych wyzwań współczesnych czasów. Złożoność procesów zarządzania w sektorze publicznym, ale też złożoność otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, w którym te procesy zachodzą, skłania – a nie rzadko zmusza – do poszukiwania nowych, skuteczniejszych i efektywniejszych sposobów działania organizacji sektora publicznego. Zatem innowacyjność staje się z jednej strony koniecznością, z drugiej zaś szansą dla organizacji publicznych w kontekście budowania i rozwijania ich zdolności do sprawnego działania na rzecz społeczeństwa i gospodarki.

Innowacje w sektorze publicznym

Organizacje sektora publicznego zawsze poszukiwały nowych, skuteczniejszych sposobów wypełniania swojej misji publicznej. Coraz bardziej skomplikowana natura problemów stanowiących istotę działania organizacji publicznych wymusiła poszukiwanie innych niż tradycyjne rozwiązań instytucjonalnych i zarządczych, zwiększających zdolność administracji publicznej do wykonywania jej zadań.

Pojawiające się na przestrzeni lat nowe koncepcje funkcjonowania sektora publicznego przyczyniały się do powstania nowych polityk, procesów, struktur instytucjonalnych, narzędzi zarządzania i wsparcia technicznego, których głównym zadaniem było usprawnienie i podniesienie efektywności organizacji sektora publicznego. Tym samym jednym z najważniejszych wyzwań stojących przed nowoczesnym sektorem publicznym stało się rozwinięcie lepszego rozumienia i wykorzystania innowacji w zarządzaniu publicznym.

Innowacje w sektorze publicznym dotyczyć będą przede wszystkim takich aspektów funkcjonowania organizacji publicznej, które są istotne z punktu widzenia wzmocnienia potencjału tej organizacji.

Zatem innowacje w sektorze publicznym obejmować będą takie działania, jak:

- zdolność do sprawnego funkcjonowania,
- kreatywność,
- szybkość podejmowania decyzji,
- wyprzedzające działanie w sferze zagospodarowania przestrzennego,
- właściwe planowanie rozwoju gospodarczego,
- marketing terytorialny,
- zarządzanie sferą usług publicznych, w tym wprowadzanie nowoczesnych i proefektywnościowych form zarządzania,
- partnerskie zarządzanie (współzrządzenie) i wiele innych.

W warunkach narastającej presji konkurencyjnej sprawność działania organizacji publicznych i jakość usług, których zorganizowanie leży w ich kompetencjach, stają się coraz istotniejszym składnikiem tworzenia przewag konkurencyjnych.

Czym jest laboratorium innowacji?

Istnieje wiele możliwości wzmocnienia potencjału innowacyjnego sektora publicznego. Wśród nich należy wskazać laboratorium innowacji. Terminem tym określa się metodykę działań badawczo-wdrożeniowych o charakterze innowacyjnym, w ramach której innowacje technologiczne i procesowe są opracowywane, testowane i udoskonalane w warunkach rzeczywistych.

Zasadniczym założeniem tej metodyki jest stworzenie w sektorze publicznym warunków, w których innowacyjne produkty, usługi czy aplikacje opracowane w wyniku współpracy interdyscyplinarnych zespołów roboczych są wdrażane w organizacjach publicznych, dla których zostały przygotowane. Proces implementacji ma dowodzić skuteczności i efektywności zaproponowanych rozwiązań. Zaś informacje dotyczące udanych wdrożeń gromadzone są w postaci baz danych, które mogą stanowić cenny zasób *benchmarkingu*, np. w postaci zasobów Obserwatorium Innowacji Sektora Publicznego.

Szczególnie istotnym założeniem laboratorium innowacji jest szeroko pojęte partnerstwo. W skład interdyscyplinarnych zespołów roboczych wchodzi reprezentanci wszystkich podmiotów zainteresowanych procesem tworzenia innowacji, np.: kadra naukowo-badawcza, przedsiębiorcy, przedstawiciele władz lokalnych i regionalnych, organizacji pozarządowych, a także obywatele. W tym ujęciu cechą charakterystyczną laboratorium innowacji jest koncentrowanie się na aktywności człowieka, traktowanego jako źródło innowacji, a nie tylko jako odbiorcę końcowego produktu innowacyjnego.

Partnerstwo staje się zatem czynnikiem zwiększającym potencjał innowacyjny z uwagi na zróżnicowanie uczestników laboratorium innowacji (im większa różnorodność partnerów, tym różniejsze idee i pomysły, a tym samym większa kreatywność). W laboratorium innowacji na każdym jego etapie kluczowym elementem jest partnerstwo i współpraca pomiędzy członkami zespołu zadaniowego, lokalnej społeczności i władz. Relacje te muszą mieć interaktywny charakter, przez co wszyscy uczestnicy biorą udział w procesie uczenia się, wymiany doświadczeń i pobudzania kreatywności. Jedną z fundamentalnych zasad przyjętych dla laboratorium Innowacji jest nauczenie partnerów jak wspólnie poszukiwać nowych możliwości działania, a nie proponowanie gotowych rozwiązań lokalnych problemów.

Cechą charakterystyczną laboratorium innowacji jest także to, iż jest ono utożsamiane z miejscem tworzenia innowacji. Najczęściej jest to obszar wyodrębniony administracyjnie lub funkcjonalnie, gdzie opracowuje się innowacyjne rozwiązania w sferze technologicznej, społecznej, ekonomicznej czy środowiskowej. Najczęściej jest to obszar miejscowości, kampusu uniwersyteckiego, specjalnej strefy ekonomicznej, parku naukowo-technologicznego itp.

Zatem przez laboratorium innowacji rozumieć należy:

- partnerstwo firm, uczelni, organizacji i instytucji publicznych oraz społeczności lokalnych,
- tworzenie sprzyjających warunków dla zrównoważonego rozwoju,

- udostępnianie narzędzi i metod budowania gospodarki opartej na wiedzy i społeczeństwa informacyjnego,
- promowanie współpracy intra- i interregionalnej,
- wspieranie innowacyjności jako czynnika budowania trwałych przewag konkurencyjnych partnerów.

Głównym rezultatem działań w ramach laboratorium innowacji ma być wspieranie partnerów w poszukiwaniu pożądanych rozwiązań problemów lokalnych, poprzez wspieranie kreatywności i innowacyjności. Z punktu widzenia użyteczności ważne jest, aby proponowane rozwiązania nie miały radykalnego charakteru, destrukcyjnie wpływającego na ciągłość lokalnych działań, ale z drugiej strony – mają przynosić widoczną zmianę, niepozwalającą zachować dotychczasowej rutyny działania.

Podsumowanie

Dlaczego zatem innowacyjność nie miałaby być czynnikiem wpływającym na podniesienie skuteczności i efektywności funkcjonowania sektora publicznego i tym samym przyczyniać się do podniesienia jego konkurencyjności? W obecnych czasach jest to nie tylko możliwość, ale wręcz paląca konieczność. Zatem każda inicjatywa przyczyniająca się do zwiększenia innowacyjności organizacji publicznych, zarówno w obszarze sprawności instytucjonalnej i organizacyjnej, jak i w obszarze zarządzania rozwojem społeczno-gospodarczym, powinna być traktowana jako istotny przyczynek do budowania potencjału innowacyjnego sektora publicznego.

□



Ministerstwo Edukacji Narodowej

Aleja Szucha 25 w Warszawie

Ministerstwo Edukacji Narodowej mieści się w budynku przy alei Szucha 25 w Warszawie i jest to z pewnością jedna z najznakomitszych siedzib urzędu administracji centralnej w Polsce. Historia gmachu jest niezwykle interesująca.



Ministerstwo Edukacji Narodowej – zdjęcie współczesne.

Ukończony w 1930 r. gmach był pierwszą wzniesioną od podstaw siedzibą ministerstwa w II Rzeczypospolitej. Przed wojną mieściło się tu Ministerstwo Wyznań Religijnych i Oświecenia Publicznego, które zajmowało się relacjami z kościołami i związkami wyznaniowymi, szeroko pojętą edukacją, archiwami państwowymi oraz kulturą i sztuką. Dzisiaj ministerstwo nie pełni już roli kilku resortów naraz, ale gmach od ponad 80 lat mieści *de facto* tę samą instytucję, odpowiedzialną za polską edukację. Przez ten czas nie tylko nie zmienił przeznaczenia, ale też zachował bryłę i wnętrze w niemal takim samym stanie, w jakim pozostawili je jego twórcy – architekt Zdzisław Mączyński i plastyk Wojciech Jastrzębowski.

Budynek ministerstwa jest przykładem wysokiej klasy architektury, reprezentującym rozwinięty w latach międzywojennych kierunek zwany zmodernizowanym klasycyzmem lub klasycyzmem redukcyjnym. Monumentalne gmachy o uproszczonych klasycystycznych formach wznoszono wówczas nie tylko w Polsce, ale i w innych krajach Europy. Zaprojektowana przez Zdzisława Mączyńskiego potężna bryła z charakterystyczną kolumnadą od frontu miała symbolizować powagę i stabilność instytucji młodego państwa.

Najbardziej charakterystycznym elementem bryły budynku jest wysoka na trzy i pół kondygnacji kolumnada, przez którą z alei Szucha wchodzi się na reprezentacyjny dziedziniec – *court d'honneur*. Wypełnia ona środek fasady i wygląda jak brama triumfalna. Kolumn jest 16, ustawionych w dwóch rzędach. Po godzinach pracy ministerstwa przejście przez portyk zamykane jest oryginalnymi kratami sprzed 80 lat z „jodełkowym” wzorem.

KALENDARIUM

1925

W pracowni profesora architektury Zdzisława Mączyńskiego powstają szkicowe projekty gmachu, siedziby dzisiejszego Ministerstwa Edukacji Narodowej

1927–1930

Budowa budynku Ministerstwa Wyznań Religijnych i Oświecenia Publicznego

1930–1939

Budynek jest siedzibą Ministerstwa Wyznań Religijnych i Oświecenia Publicznego

1939–1944

1 października 1939 r. gmach ministerstwa zajmuje IV Grupa Operacyjna Policji Bezpieczeństwa. W końcu października grupa ta zostaje przekształcona w Urząd Komendanta Policji Bezpieczeństwa i Służby Bezpieczeństwa dystryktu warszawskiego, któremu podlegała m.in. Tajna Policja Państwowa (Gestapo). Aleja Szucha zostaje przemianowana na Strasse der Polizei

Zniszczenia wojenne szczęśliwie omijają gmach ministerstwa

1945

Po wojennej tragedii personel Ministerstwa Oświaty wraca do swej siedziby w al. Szucha 25. Część budynku przydziela się Biuru Kontroli przy Prezydium Krajowej Rady Narodowej

1946

25 lipca Rada Ministrów podejmuje uchwałę o zachowaniu miejsca martyrologii polskiej przy al. Szucha. Pomieszczenia więzienne przejmuje Wydział Muzeów i Pomników Martyrologii Polskiej w Ministerstwie Kultury i Sztuki, który udostępnia je zwiedzającym od 1 września 1947 r.

1952

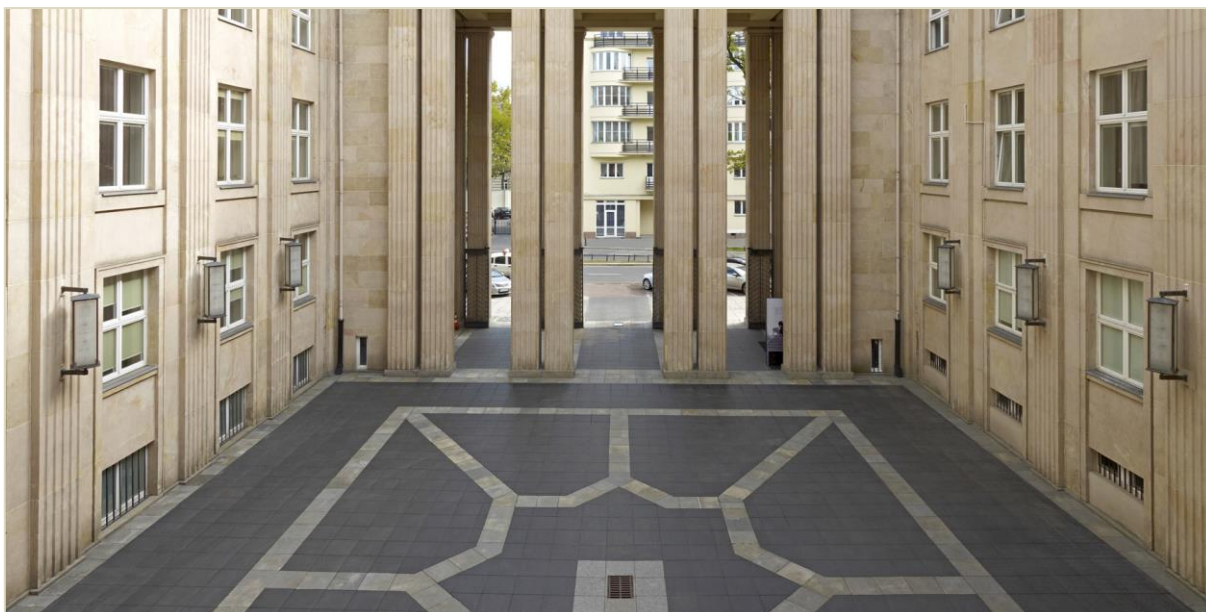
18 kwietnia następuje oficjalne otwarcie Mauzoleum Walki i Męczeństwa 1939–1945

1973

Gmach ministerstwa przy al. Szucha 25 zostaje wpisany do rejestru zabytków

2008

Początek prac remontowych i renowacyjnych gmachu i jego wnętrza.



Reprezentacyjny dziedziniec w Ministerstwie Edukacji Narodowej.

Umieszczony nad kolumnadą orzeł to projekt jednego z najoryginalniejszych twórców sztuki użytkowej w Polsce – Jana Kurzątkowskiego. Dla gmachu Ministerstwa Wyznań Religijnych i Oświecenia Publicznego artysta przygotował wzór orła z wyciągniętymi na boki skrzydłami. Według tego projektu na attyce wykuł go rzeźbiarz Karol Tchorek.



Orzeł na fasadzie budynku Ministerstwa Edukacji Narodowej.

Architektura budynku to jednak nie wszystko. W jego wnętrzach odnajdziemy prawdziwe perły polskiej sztuki dekoracyjnej, w stylu inspirowanym twórczością ludową, który na międzynarodowej wystawie w Paryżu w 1925 r. wywołał zachwyt krytyków. Cenionemu artyście Wojciechowi Jastrzębowskiemu powierzono urządzenie najważniejszych pomieszczeń ministerstwa: pokoi ministra, sali posiedzeń i poczekalni. To zrealizowane w alei Szucha 25 połączenie architektury uproszczonego klasycyzmu z elementami polskiej odmiany *art deco* stało się wzorem dla innych reprezentacyjnych budynków II Rzeczypospolitej. Tutaj narodził się „styl oficjalny” międzywojennej Polski.

W czasie II wojny światowej gmach Ministerstwa Edukacji Narodowej był siedzibą niemieckiej tajnej policji – Gestapo. W podziemiach budynku do dziś zachowały się pomieszczenia służące wtedy za areszt śledczy, z którego wyprowadzano więźniów

na przesłuchania w pokojach na wyższych kondygnacjach. W czasie Powstania Warszawskiego na dziedzińcach dokonywano masowych egzekucji ludności cywilnej stolicy.



Areszt śledczy Gestapo w al. Szucha. Obecnie Mauzoleum Walki i Męczeństwa.



Pokój przesłuchań w areszcie śledczym Gestapo w al. Szucha. Obecnie Mauzoleum Walki i Męczeństwa.

Gmach w nienaruszonym stanie ocalał z zawieruchy wojennej i już w listopadzie 1945 r. ministerstwo wróciło na swoje miejsce w alei Szucha 25. Obejrzyjmy najciekawsze wnętrza siedziby ministerstwa.



Główny hol w Ministerstwie Edukacji Narodowej.

Główny hol budynku Ministerstwa Edukacji Narodowej to bez wątpienia jedna z najbardziej reprezentacyjnych przestrzeni wewnątrz gmachu. Przez wielkie przeszklone drzwi otwiera się na wewnętrzny dziedziniec z fontanną, a umieszczonymi po bokach identycznymi spiralnymi schodami łączy z wyższymi kondygnacjami.



Sala posiedzeń w Ministerstwie Edukacji Narodowej.

Największym pomieszczeniem w budynku jest sala posiedzeń na pierwszym piętrze. Znajduje się w centralnym skrzydle, dokładnie nad wejściem do głównego holu, a jej okna wychodzą na dziedziniec honorowy i kolumnadę od alei Szucha. Sala ma wysokość półtorej kondygnacji. Cały wystrój w stylu *art deco* zaprojektował Wojciech Jastrzębowski. Do dziś przetrwały jesionowe drzwi i boazerie o geometrycznych motywach, wielki żyrandol, a także niektóre meble. Z pomieszczeń otaczających salę posiedzeń najciekawszym jest poczekalnia z oryginalnymi żyrandolami i kinkietami, sztukatorskim wzorem na suficie, a przede wszystkim – ścianami pokrytymi sztucznym kamieniem (stiukiem) w kolorze morskiego błękitu.



Gabinet ministra w al. Szucha.

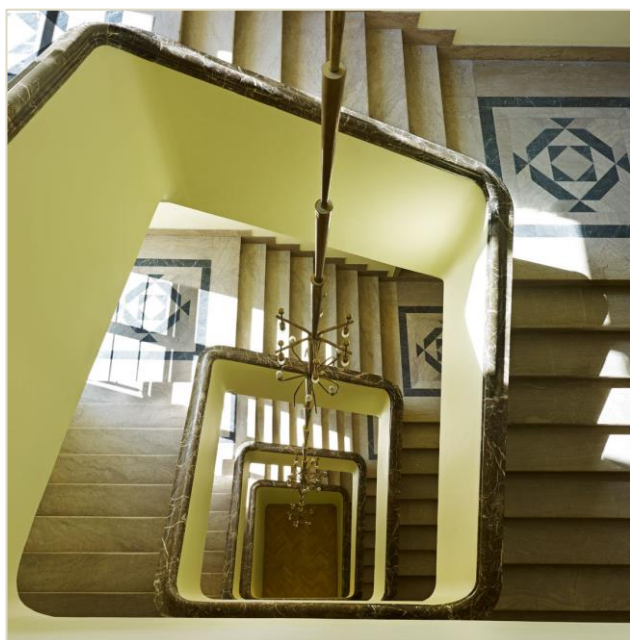
Zwierzchnik polskiej oświaty od 1930 r. urzęduje w tych samych pomieszczeniach na pierwszym piętrze gmachu Ministerstwa Edukacji Narodowej. Amfilada pokoi: sekretariat, gabinet, biblioteka, sala posiedzeń i sala zwana Kopernikowską, ciągnie się wzdłuż głównego dziedzińca i dochodzi do alei Szucha. Te wnętrza są niezwykłą galerią polskiej sztuki *art deco*. Zachowało się tu wyjątkowo dużo elementów z wystroju zaprojektowanego przez Wojciecha Jastrzębowskiego. Widać je już w sekretariacie, gdzie wzrok przyciągają chociażby starannie wykonane drzwi z mosiężnymi okuciami, ozdobne listwy na ścianach, czy drewniane kraty w geometryczne wzory służące jako osłony grzejników. Z drewna wykonane są też biblioteczki po bokach drzwi oraz alegoryczne płaskorzeźby nad drzwiami. Autentyczna jest sztukateria na suficie w formie sieci.

Od kilku lat Ministerstwo Edukacji Narodowej, pod kierownictwem dyrektora generalnego p. Roberta Bartolda, stopniowo i konsekwentnie przywraca swojej siedzibie dawny blask. Odrestaurowano, a w wielu przypadkach również odtworzono elementy, które zdobiły budynek przed wojną. Zmiany widoczne są już od alei Szucha – dzięki umieszczonym reflektorom gmach Ministerstwa Edukacji Narodowej dołączył do takich warszawskich zabytków posiadających stałą iluminację jak Pałac Prezydencki, Belweder czy kościoły przy Trakcie Królewskim. Duże remonty przeprowadzono na dziedzińcach. W głównym holu dokonano konserwacji marmurowych okładzin, zawieszono zegary, zrekonstruowane na podstawie archiwalnych fotografii. Według wzorów z końca lat 20. XX wieku odtworzono też lampy – począwszy od przytwierdzonych do sufitów i ścian małych kinkietów w formie grzybków z białymi kloszami, aż do dużych żyrandoli o kształtach przypominających kosze z kwiatami. Odnawiane korytarze są malowane na żółto – taki bowiem był „kolor ministerialny” w międzywojennej Polsce. Odremontowano salę posiedzeń na pierwszym piętrze, łącznie z dwoma pokojami po bokach i holem o ścianach pokrytych niebieskim stiukiem. Na drugim piętrze wspinałą przestrzeń poczekalni zdobią tkaniny ścienne w zielono-żółte geometryczne wzory, w oryginale

dzieło Spółdzielni „Ład”, odtworzone w Łodzi na wzór zachowanego kawałka przedwojennej tkaniny.



Hol na pierwszym piętrze Ministerstwa Edukacji Narodowej.



Kamienne posadzki i żyrandole w stylu *art deco* w Ministerstwie Edukacji Narodowej.



Poczekalnia na drugim piętrze Ministerstwa Edukacji Narodowej.

Budynek przy alei Szucha w liczbach:

Czas budowy – 40 miesięcy,
poświęcenie gmachu – 19 grudnia 1930 r.

Koszt inwestycji – 6 mln zł

Teren zajmowany przez budynek – 74 x 74 m
(5.476 m kw.)

Wysokość budynku – 17,8 m

Kubatura gmachu – 56.367,35 m sześć.

Liczba sal i pokoi – 334

Tekst na podstawie:

Historia gmachu polskiej edukacji. Aleja Szucha 25,
autor: Tomasz Urzykowski,
fotografie: Jerzy Malinowski, wydawnictwo MEN 2014.

Oprac. M. M., Ministerstwo Edukacji Narodowej

Ministerstwo Edukacji Narodowej opracowało album prezentujący gmach po renowacji oraz film dokumentujący historię budynku.

Więcej informacji: <http://www.men.gov.pl/index.php/o-ministerstwie/historia-gmachu-przy-al-i-ch-szucha-25>.



„Więcej równości – więcej korzyści w gospodarce

Kobiety i mężczyźni na stanowiskach decyzyjnych w polskiej gospodarce w latach 2010–2013”

Kobiety w Polsce w małym stopniu uczestniczą w procesach decyzyjnych w gospodarce. Jest ich niewiele na wyższych szczeblach władzy w firmach, zwłaszcza tych dużych i najważniejszych dla gospodarki. Podobnie jest w innych krajach – wynika z raportu przygotowanego w 2014 r. na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej przez zespół ekspertów Konfederacji Lewiatan. Zespół pracował pod kierunkiem dr Lidii Adamskiej. W jego skład weszli: prof. Małgorzata Fuszara, dr Ewa Rumińska-Zimny i dr Grzegorz Baczewski.

W statystykach Unii Europejskiej dotyczących udziału kobiet we władzach firm, z wyjątkiem porównania składów zarządów banków centralnych, Polska z udziałem 10,3 proc. lokuje się poniżej średniej dla całej wspólnoty, która wynosi 16,6 proc. Polska należy do krajów, w których odnotowano w latach 2010–2013 pogorszenie niektórych wskaźników. Także w ogólnym indeksie równości płci dla wspólnoty (*Gender Equality Index*) Polska osiąga wielkość poniżej średniej. W 2013 r. ogólna wartość indeksu dla 27 krajów Unii Europejskiej wyniosła 54. Najwyższy wskaźnik równości osiągnęły kraje skandynawskie, w tym Szwecja 74,6. Polska znalazła się w grupie o najniższym poziomie równości i osiągnęła wskaźnik 44,1, wyprzedzając Litwę, Bułgarię i Rumunię.

Jak m.in. twierdzą Autorzy raportu, równość kobiet i mężczyzn w podejmowaniu decyzji ekonomicznych przynosi korzyści, a jej brak – straty.

Korzyści wynikające z równości w tym obszarze należy widzieć w szerszej perspektywie społeczno-ekonomicznej. Obecność kobiet we władzach wpływa m.in. na poprawę jakości procesów zarządzania firmami ze względu na wysokie kompetencje kobiet oraz lepsze wykorzystanie potencjału różnorodności. Z punktu widzenia gospodarki zwiększenie udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych powoduje też bardziej efektywne wy-

korzystanie nakładów na edukację w skali całej gospodarki.

Autorzy podkreślają zatem, że nie można tracić potencjału połowy polskiego społeczeństwa i postulują, że:

- potrzebne jest wzmocnienie regulacji prawnych,
- niezbędny jest systematyczny monitoring postępów w zakresie udziału kobiet na stanowiskach decyzyjnych w dużych spółkach giełdowych i spółkach Skarbu Państwa,
- należy zapewnić przejrzyste systemy rekrutacji i poprawić kulturę organizacyjną firm,
- należy budować tzw. ekosystem sprzyjający m.in. realizacji karier zawodowych kobiet.

Opracowanie powstało na podstawie dostępnych polskich i zagranicznych analiz i raportów, w tym przygotowanych w ramach Unii Europejskiej. Jako podstawową miarę oceny udziału kobiet w procesach podejmowania decyzji ekonomicznych przyjęto członkostwo w radach nadzorczych i zarządach polskich firm w latach 2010–2013.

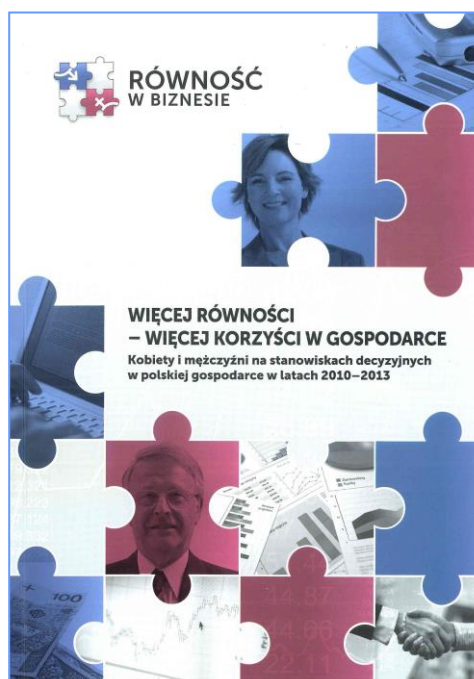
Publikacja została wydana w ramach projektu „Równość kobiet i mężczyzn w procesach podejmowania decyzji ekonomicznych – narzędziem zmiany społecznej”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Wspólnotowego „Progress”. Projekt jest realizowany

przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej w partnerstwie merytorycznym z Biurem Pełnomocnika Rządu ds. Równego Traktowania.

Adres strony projektu: www.rownoscwbiznesie.mpips.gov.pl

Oprac. Dorota Gdańska

Radca Szefa KPRM w Departamencie Służby Cywilnej KPRM



„Konflikt interesów w polskiej administracji rządowej. Prawo. Praktyka. Postawy urzędników”

Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa 2014 r.

Efektom projektu „Społeczny monitoring konfliktu interesów” jest publikacja wydana przez Fundację im. Stefana Batorego pt. „Konflikt interesów w polskiej administracji rządowej. Prawo. Praktyka. Postawy urzędników”. Opracowanie to zostało przygotowane przez zespół w składzie: Grzegorz Makowski, Natalia Mileszyk, Robert Sobiech, Anna Stokowska, Grzegorz Właderek.

Publikacja (ss.181) składa się z siedmiu rozdziałów.

Rozdział pierwszy zawiera najważniejsze wnioski i rekomendacje. Przede wszystkim zwrócono w nim uwagę na potrzebę sformułowania spójnej polityki państwa wobec kwestii konfliktu interesów w administracji publicznej, a także na konieczność uporządkowania i ujednoczenia przepisów dotyczących zachowania bezstronności w sytuacji konfliktu interesów. Podkreślono m.in. potrzebę sformułowania i wprowadzenia ogólnej koncepcji (definicji) konfliktu interesów oraz prowadzenia systematycznych działań edukacyjnych i informacyjnych dotyczących konfliktu interesów. Autorzy zwrócili ponadto uwagę na potrzebę stworzenia infrastruktury standardu dotyczącego konfliktu interesów, w tym wprowadzenia oświadczeń o braku konfliktu, tworzenia stanowisk (lub specjalnych komórek organizacyjnych) doradców etycznych.

W rozdziale drugim przybliżono etapy gromadzenia danych:

- opracowanie ekspertyzy dotyczącej istniejących regulacji prawnych umożliwiających kontrolę i zapobieganie skutkom konfliktu interesów,
- wywiady pogłębione z kluczowymi reprezentantami ministerstw (dyrektorzy generalni urzędów, dyrektorzy departamentów, które były najbardziej narażone na konflikt interesów) na temat instrumentów polityki wobec konfliktu interesów,
- badanie ankietowe na próbie słuchaczy szkoleń i kursów prowadzonych przez Krajową Szkołę Administracji Publicznej i Departament Służby Cywilnej KPRM,
- spotkania konsultacyjne poświęcone interpretacji uzyskanych danych,
- sformułowanie rekomendacji.

Kolejny rozdział zawiera przegląd polskich rozwiązań prawnych dotyczących regulacji bez-

stronności działania administracji i unikania konfliktu interesów w wymiarze standardów międzynarodowych. Autorzy wskazują, że polskie przepisy dotyczące konfliktu interesów w administracji publicznej na tle standardów międzynarodowych należy ocenić pozytywnie.

Rozdział czwarty stanowi omówienie i analizę informacji uzyskanych od wszystkich resortów na temat infrastruktury, którą dysponują urzędy, aby ograniczyć skutki występowania konfliktu interesów i zidentyfikować najistotniejsze problemy.

Następny rozdział poświęcony jest przedstawieniu opinii dyrektorów generalnych urzędów i dyrektorów departamentów w resortach na temat tego czym jest konflikt interesów, jakie są jego przyczyny i konsekwencje, jakie obszary są najbardziej zagrożone występowaniem konfliktu interesów, a także jak przygotować pracowników urzędów do postępowania w sytuacjach konfliktu interesów.

W rozdziale szóstym przedstawione są wyniki i propozycje działań wynikające ze spotkań z przedstawicielami administracji, organizacji pozarządowych oraz z przedstawicielami środowisk naukowych i eksperckich.

Ostatni rozdział przedstawia wyniki badania przeprowadzonego na próbie 123 osób (biorących udział w szkoleniach prowadzonych przez KSAP i DSC KPRM) na temat rozumienia konfliktu interesów, jego przyczyn, przygotowania urzędów do postępowania w sytuacjach konfliktu interesów, skuteczności rozwiązań przeciwdziałających konfliktowi interesów.

Opracowanie to stanowi niewątpliwie próbę całościowego spojrzenia na zagadnienie konfliktu interesów w administracji rządowej. Chociażby już z tego powodu warto, by zapoznały się z nim osoby, które na co dzień zajmują się tą tematyką. Lekturę opracowania polecam również wszystkim pracownikom administracji rządowej, którzy mogą się znaleźć w sytuacji co najmniej potencjalnego konfliktu interesów.

Monika Zaremba

Naczelnik Wydziału Rozwoju Służby Cywilnej
Departamentu Służby Cywilnej KPRM



INTERNATIONAL

Corporate Culture in the East



Petronas Towers,
Kuala Lumpur

BUSINESS ENGLISH MAGAZINE SPECIAL EDITION

If your company transfers¹ you to Hong Kong or Kuala Lumpur, how similar² or different can you expect³ the corporate culture to be? **George Sandford** takes a long-haul flight⁴ to observe corporate life in the China Pacific region.

Cultural Dimensions⁵

There are many factors⁶ that have an influence⁷ on corporate culture, such as the senior management⁸ style, the home country and culture of the business, the culture and social⁹ norms of the country in which it is located and the proportional presence of these various¹⁰ components¹¹. Before investigating¹² the corporate culture within any given country, it is useful to find a framework¹³ and common language¹⁴ to describe culture and in this respect¹⁵, you could do worse than¹⁶ refer to¹⁷ Hofstede. The name Geert Hofstede is the watchword¹⁸ on the subject, with the social scientist¹⁹ and anthropologist²⁰ having studied the subject for over 40

One of the most important aspects of Chinese business culture is saving face.

years, produced books and reports and developed²¹ his widely recognised²² Cultural Dimensions Theory, which started off with²³ four factors and now lists²⁴

six. These are a set of cultural elements placed on a bipolar²⁵ scale which show an attraction²⁶ or aversion²⁷ to particular behaviours²⁸; they are:

- Power Distance Index²⁹ – deference to³⁰ and acceptance of power, or expectations³¹ of democracy.
- Individualism versus³² Collectivism – importance³³ given to individuality or conformity³⁴ and group cohesiveness³⁵.
- Uncertainty³⁶ Avoidance³⁷ Index – a tolerance of uncertainty or an aversion to instability³⁸ and the unknown³⁹, and preference for⁴⁰ maintaining⁴¹ the status quo⁴².
- Masculinity⁴³ versus Femininity⁴⁴ – not just in terms of⁴⁵ gender⁴⁶ power distribution⁴⁷ but which stereotypical traits⁴⁸ prevail⁴⁹, such as aggression and competitiveness⁵⁰ or consideration⁵¹ and sensitivity⁵². »

¹ to transfer ˌtə ˈtrænsfə(r) przekierować, przenieść

² similar ˈsɪmələ(r) podobny

³ to expect tu ɪkˈspekt oczekiwać

⁴ long-haul flight lɒŋ ha:l flaɪt lot dalekodystansowy

⁵ dimension daɪˈmenʃn wymiar, aspekt

⁶ factor ˈfæktə(r) czynnik

⁷ influence ˈɪnfluəns wpływ

⁸ senior management ˈsi:niə(r) ˈmæni:dʒmənt wyższa kadra kierownicza

⁹ social ˈsəʊʃl społeczny

¹⁰ various ˈveəriəs rozmaity

¹¹ component kəmˈpəʊnənt element, komponent

¹² to investigate tu ɪnˈvestɪgeɪt zbadać

¹³ framework ˈfreɪmwɜ:k struktura, ramy

¹⁴ common language ˈkɒmən ˈlæŋɡwɪdʒ wspólny język, tu: spójna/jednolita terminologia

¹⁵ in this respect ɪn ðɪs rɪˈspekt pod tym względem

¹⁶ sb could do worse than do sth ˈsʌmbədi kəd ðə wɜ:s ðən ðə ˈsʌmθɪŋ ktoś nie pomylił się, robiąc coś..., ktoś nie wyjdzie źle na (z) robieniu czegoś

¹⁷ to refer to sb tə rɪˈfɜ:(r) tə ˈsʌmbədi odwołać się do kogoś

¹⁸ watchword ˈwɒtʃwɜ:d hasło przewodnie, dewiza

¹⁹ scientist ˈsaɪəntɪst naukowiec

²⁰ anthropologist ˌæntθrəˈpɒlədʒɪst antropolog

²¹ to develop tə dɪˈveləp rozwinąć, stworzyć

²² widely recognised ˈwaɪdli ˈrekəɡnaɪzd powszechnie uznany, cieszący się powszechnym uznaniem

²³ to start off with sth tə stɑ:t ɒf wɪð ˈsʌmθɪŋ zacząć się od czegoś

²⁴ to list tə lɪst wymieniać, wyliczać

²⁵ bipolar ˌbaɪˈpɒlə(r) dwubiegunowy

²⁶ attraction əˈtrækʃn przyciąganie, atrakcyjność

²⁷ aversion əˈvɜ:ʃn awersja (do kogoś), unikanie (czegoś)

²⁸ behaviour bɪˈheɪvjə(r) zachowanie

²⁹ index ɪnˈdeks wskaźnik

³⁰ deference to sth ˈdefərəns tə ˈsʌmθɪŋ szacunek wobec czegoś, uległość

³¹ expectation ˌekspekˈteɪʃn oczekiwanie

³² versus ˈvɜ:səs przeciw, przeciwko

³³ to give sth importance tə ɡɪv ˈsʌmθɪŋ ɪmˈpɔ:tns przypisać czemuś (jakieś) znaczenie

³⁴ conformity kənˈfɔ:məti konformizm, zgodność (z ogółem)

³⁵ cohesiveness kəʊˈhi:ʃɪvnəs spójność, zwartość

³⁶ uncertainty ʌnˈsɜ:tntɪ niepewność

³⁷ avoidance əˈvɔɪdəns unikanie

³⁸ instability ˌɪnstəˈbɪlətɪ nierównowaga, niestabilność

³⁹ the unknown ðə ˌʌnˈnəʊn nieznanie, niewiadome

⁴⁰ preference for sth ˈprefrəns fə(r) ˈsʌmθɪŋ wybór czegoś, preferowanie czegoś

⁴¹ to maintain tə meɪnˈteɪn utrzymywać, zachować

⁴² status quo ˌsteɪtəs ˈkwəʊ stan rzeczy, istniejący porządek (łac.)

⁴³ masculinity ˌmæskjʊˈlɪnəti męskość (posiadanie cech męskich)

⁴⁴ femininity ˌfeməˈɪnəti żeńskość, kobiecość

⁴⁵ in terms of sth ɪn tɜ:mz ɒv ˈsʌmθɪŋ pod względem czegoś, odnośnie (do) czegoś

⁴⁶ gender ˈdʒendə(r) płeć

⁴⁷ power distribution ˈpaʊə(r) ˌdɪstrɪˈbjʊ:ʃn podział wpływów

⁴⁸ trait treɪt cecha

⁴⁹ to prevail tə preɪvəl dominować

⁵⁰ competitiveness kəmˈpetətɪvnəs rywalizacja

⁵¹ consideration kənˌsɪdəˈreɪʃn rozważanie, взгляд

⁵² sensitivity ˌsensəˈtɪvəti czułość, wrażliwość

- Long-termism⁵³ versus Short-termism – the social horizon⁵⁴ being closely linked to⁵⁵ the present or perceived⁵⁶ in generations ahead.
- Indulgence⁵⁷ versus Restraint⁵⁸ – an acceptance⁵⁹ of personal gratification⁶⁰ or belief⁶¹ that indulgence should be constrained and managed.

With this framework, it is perhaps already possible to imagine how countries like America and Japan might differ⁶² so let's take a look at⁶³ three of the major players in the Eastern market.

China

China is the new kid on the block⁶⁴ in terms of entry⁶⁵ into capitalism, but view the skyscrapers⁶⁶ of Shanghai and you could be forgiven for thinking that⁶⁷ you are in an advanced⁶⁸, western city. You will also find that many Fortune 500 companies are represented there, bringing along with them⁶⁹ western ideas and habits⁷⁰. An ex-Lenovo communication employee⁷¹ says that the company's culture there was greatly influenced by

Male workers are expected to participate in after-work drinking parties called Nomika.

Chinese culture, but also assimilated⁷² much from its American parent, but what exactly are the Chinese characteristics⁷³?

One of the most important aspects of Chinese business culture is saving face⁷⁴, which might explain why people there will not criticise directly⁷⁵ or do anything that may lead to embarrassment⁷⁶. Deference to authority⁷⁷ is also present, but Generation Y is increasing in⁷⁸ influence. These young employees are acquisitive⁷⁹, cash-hungry⁸⁰ and materialistic, and less

loyal to the company than their parents were. However, it doesn't mean that they are invested with⁸¹ all the management skills an MNC⁸² might be looking for. Yan Sai, Business Development Director at ClarkMorgan, the cultural consultancy company, says that many Chinese lack⁸³ a holistic approach⁸⁴ to management due to⁸⁵ their very structured and passive education system which focuses on learning by rote⁸⁶. Whilst⁸⁷ the Chinese have a strong gambling⁸⁸ tradition, in the workplace⁸⁹ they are more risk-averse⁹⁰. How do they compare to⁹¹ their neighbours⁹² across the water⁹³?

Japan

Whereas⁹⁴ China is developing an amalgam⁹⁵ of eastern and western characteristics, Japan remains largely homogeneous⁹⁶. Traditions and traditional values⁹⁷ are strong, the company comes before home, male workers are expected to participate in after-work⁹⁸ drinking parties called Nomika, and remember, karaoke is a Japanese invention⁹⁹.

⁵³ long-termism *lɒŋ tɜːmɪzəm* nastawienie na długoterminowe działanie/ciele

⁵⁴ horizon *həˈraɪzən* horyzont

⁵⁵ linked to sth *lɪŋkt tə 'sʌmθɪŋ* powiązany z czymś

⁵⁶ to perceive *tə pə'si:v* postrzegać

⁵⁷ indulgence *ɪnˈdʌldʒəns* oddawanie się jakiejś przyjemności, słabość (do czegoś)

⁵⁸ restraint *rɪˈstreɪnt* powściągliwość

⁵⁹ acceptance *əkˈseptəns* akceptacja, uznawanie

⁶⁰ gratification *ˌgræʃɪfɪˈkeɪʃn* gratyfikacja

⁶¹ belief *bɪˈli:f* przekonanie

⁶² to differ *tə ˈdɪfə(r)* różnić się

⁶³ take a look at sth *teɪk ə lʊk ət 'sʌmθɪŋ* obejrzeć coś (z bliska), przyjrzeć się czemuś

⁶⁴ new kid on the block *njuː kɪd ɒn ðə blɒk* nowy gracz na rynku

⁶⁵ entry *'entri* wejście

⁶⁶ skyscraper *'skɑːskreɪpə(r)* drapacz chmur

⁶⁷ you can be forgiven for thinking that... *ju kən bi fəˈgɪvɪn fə(r) 'θɪŋkɪŋ ðæt* często mylnie się sądzi, że..., dość typowym błędem jest myślenie, że...

⁶⁸ advanced *ədˈvɑːnst* zaawansowany

⁶⁹ to bring sth along with sb *tə brɪŋ 'sʌmθɪŋ əˈlɒŋ wɪð 'sʌmbədi* przynieść coś ze sobą (o osobie)

⁷⁰ habit *'hæbɪt* zwyczaj

⁷¹ employee *ɪmˈplɔɪi* pracownik

⁷² to assimilate sth *tə əˈsɪməleɪt 'sʌmθɪŋ* wchłonać coś

⁷³ characteristic *ˌkærəktəˈrɪstɪk* cecha charakterystyczna

⁷⁴ to save face *tə seɪv feɪs* zachować twarz, zachować się honorowo

⁷⁵ directly *dəˈrektli* bezpośrednio, twarzą w twarz

⁷⁶ embarrassment *ɪmˈbærəsmənt* zażenowanie

⁷⁷ authority *ɔːˈθɒrəti* władza, autorytet

⁷⁸ to increase in sth *tə ɪnˈkriːs ɪn 'sʌmθɪŋ* urosnąć w (siłę), zwiększyć (wpływy)

⁷⁹ acquisitive *əˈkwɪzətɪv* zachłanny

⁸⁰ cash-hungry *kæʃ ˈhʌŋgrɪ* pazerny/łasy na kasę

⁸¹ to be invested with sth *tə bi ɪnˈvestɪd wɪð 'sʌmθɪŋ* mieć coś (o władzy, zdolnościach, uprawnieniach itp.)

⁸² MNC (multinational company) *ˌem en ˈsiː ˌmʌltɪˈnæʃnəl ˈkʌmpəni* spółka międzynarodowa

⁸³ to lack sth *tə læk 'sʌmθɪŋ* nie mieć czegoś

⁸⁴ approach *əˈprəʊtʃ* podejście

⁸⁵ due to sth *djuː tə 'sʌmθɪŋ* z powodu czegoś, przez coś

⁸⁶ to learn by rote *tə lɜːn baɪ rəʊt* uczyć się na pamięć

⁸⁷ whilst *waɪlst* podczas gdy

⁸⁸ gambling *'gæmblɪŋ* hazard

⁸⁹ workplace *'wɜːkpleɪs* miejsce pracy

⁹⁰ risk-averse *rɪsk əˈvɜːs* unikający ryzyka, ostrożny (o osobie)

⁹¹ to compare to sb *tə kəmˈpeə(r) tə 'sʌmbədi* wypadać (jakoś) w porównaniu do kogoś (o kimś)

⁹² neighbour *'neɪbə(r)* sąsiad

⁹³ across the water *əˈkrɒs ðə ˈwɔːtə(r)* po drugiej stronie oceanu

⁹⁴ whereas *ˌweərˈæz* podczas gdy

⁹⁵ amalgam *əˈmælgəm* mieszanina, amalgamat

⁹⁶ homogeneous *ˌhɒməˈdʒiːniəs* jednorodny

⁹⁷ value *'væljuː* wartość

⁹⁸ after-work *ˈɑːftə(r) wɜːk* po pracy, po godzinach (tylko przed rzeczownikiem)

⁹⁹ invention *ɪnˈvenʃn* wynalazek



China is the new kid on the block in terms of entry into capitalism, but view the skyscrapers of Shanghai and you could be forgiven for thinking that you are in an advanced, western city.

Decision-making¹⁰⁰ can be painfully¹⁰¹ slow from a western perspective as meetings, workers' contributions¹⁰² and very low risk choices are all highly valued. The working environment¹⁰³ can often be old-school¹⁰⁴, with a supervisor¹⁰⁵ at the front of the room looking down on¹⁰⁶ workers lined in rows¹⁰⁷ of individual¹⁰⁸ desks, though face-to-face¹⁰⁹ communication is preferred to a snappy¹¹⁰ email. Company loyalty is expected, with many people staying with one company all their lives, or even a family loyalty passing down the generations, but this is rewarded with¹¹¹ enhanced¹¹² severance payments¹¹³.

Malaysia

The Asian tiger¹¹⁴ economy of Malaysia has a modern¹¹⁵ infrastructure to »

- ¹⁰⁰ **decision-making** dɪ'sɪʒn 'meɪkɪŋ podejmowanie decyzji
¹⁰¹ **painfully** 'peɪnfəli tu: żmudnie, bardzo (powoli)
¹⁰² **contribution** ,kɒntrɪ'bju:ʃn przyczynek, udział
¹⁰³ **environment** ɪn'vaɪrənmənt środowisko
¹⁰⁴ **old-school** əʊld sku:l tradycyjny, klasyczny
¹⁰⁵ **supervisor** 'su:pəvaɪzə(r) kierownik
¹⁰⁶ **to look down on sb** tə lʊk daʊn ɒn

'slʌmbədi patrzeć na kogoś z góry, tu: widzieć kogoś z góry

¹⁰⁷ **row** rəʊ rząd

¹⁰⁸ **individual** ɪndɪ'vɪdʒʊəl pojedynczy

¹⁰⁹ **face-to-face** feɪs tə feɪs twarzą w twarz, bezpośredni

¹¹⁰ **snappy** 'snæpi natychmiastowy

¹¹¹ **to reward sth with sth** tə rɪ'wɔ:d 'slʌmθɪŋ wɪð 'slʌmθɪŋ nagrodzić coś czymś

¹¹² **enhanced** ɪn'hɑ:nst lepszy, ulepszony

¹¹³ **severance payment** 'sevərəns 'peɪmənt odprawa (po zwolnieniu z pracy)

¹¹⁴ **Asian tiger** 'eɪʃn 'taɪgə(r) azjatycki tygrys (o gospodarkach azjatyckich odnoszących sukcesy ekonomiczne)

¹¹⁵ **modern** 'mɒdn nowoczesny



Whereas China is developing an amalgam of eastern and western characteristics, Japan remains largely homogeneous.

¹¹⁶ **to match sth** tə mətʃ 'sʌmθɪŋ dorównać czemuś

¹¹⁷ **hub** hʌb centrum

¹¹⁸ **to expand** tu ɪk'spænd rozszerzać, rozwijać (działalność)

¹¹⁹ **market penetration** 'mɑ:kɪt ,penə'treɪʃn penetracja rynku, wysycenie

¹²⁰ **melting pot** 'meltɪŋ pɒt tygiel (np. wielokulturowy)

¹²¹ **diverse** daɪ'vɜ:s zróżnicowany, różnorodny

¹²² **inherent** ɪn'hɪərənt nieodłączny, właściwy (dla czegoś)

¹²³ **relationship** rɪ'leɪʃnʃɪp relacja

¹²⁴ **obedience** ə'bi:diəns uległość, posłuszeństwo

¹²⁵ **affair** ə'feə(r) tu: instytucja

¹²⁶ **autocratically** ɔ:tə'kræɪtɪkli autokratycznie

¹²⁷ **accountability** ə,kəʊntə'bɪləti odpowiedzialność

match¹¹⁶ anything produced by its northern neighbours, making it an attractive hub¹¹⁷ for large corporations wishing to expand¹¹⁸ their eastern market penetration¹¹⁹. Historically, Malaysia has always been a cultural melting pot¹²⁰ with influences from India, China and beyond; this makes it much more culturally diverse¹²¹ than China or Japan, but there are still some traits that are inherent¹²² within the country.

The general eastern values of a strong power distance relationship¹²³ and obedience¹²⁴ prevail; many smaller businesses are family run affairs¹²⁵, ruled autocratically¹²⁶ by the owner. There is also a preference for risk aversion, which can lead to decision avoidance and a lack of accountability¹²⁷ as nobody wants to carry the can¹²⁸ in what can sometimes be a blame¹²⁹ culture. Jun Vin See, Human Resource Executive¹³⁰, Leadership¹³¹ Development at Nestle Malaysia, highlights¹³² another problem when she says: "corporate workers tend to¹³³ face¹³⁴ challenges¹³⁵ in giving and receiving feedback¹³⁶. Malaysian corporate workers often only take in¹³⁷ what other people say and it would take a lot to¹³⁸ speak up against the words of others. There is also a lot

¹²⁸ **to carry the can** tə 'kæri ðə kæn płacić za winy (kogoś), musieć odpowiedzieć (za czyjeś grzechy)

¹²⁹ **blame** bleɪm wina

¹³⁰ **executive** ɪg'zekjʊtɪv dyrektor, menadżer wyższego szczebla

¹³¹ **leadership** 'li:dəʃɪp przywództwo

¹³² **to highlight sth** tə 'haɪlaɪt 'sʌmθɪŋ naświetlać coś, zwrócić uwagę na coś

¹³³ **to tend to do sth** tə tend tə də 'sʌmθɪŋ mieć tendencję do robienia czegoś

¹³⁴ **to face sth** tə feɪs 'sʌmθɪŋ stawiać czołemuś czoła

¹³⁵ **challenge** 'tʃælɪndʒ wyzwanie

¹³⁶ **feedback** 'fi:dbæk opinie zwrotne

¹³⁷ **to take sth in** tə teɪk 'sʌmθɪŋ ɪn akceptować coś, brać (do serca)

¹³⁸ **it would take a lot to do sth** ɪt wəd teɪk ə lɒt tə də 'sʌmθɪŋ (z)robienie czegoś wiele by kosztowało, trzeba wiele wysiłku/odwagi, aby coś (z)robić

of instruction-giving as opposed to¹³⁹ coaching.”

That said, in terms of Hofstede, Malaysians lean towards¹⁴⁰ indulgence, suggesting a go-with-the-flow¹⁴¹, “if-you-can’t-beat-’em,-join-’em¹⁴²” approach.

Why Does Culture Matter?

In an increasingly¹⁴³ globalised world, does an awareness¹⁴⁴ of cultural differences really matter¹⁴⁵? You bet¹⁴⁶ it does! In many countries, the exchanging¹⁴⁷ of business cards may seem rather outdated¹⁴⁸, but stuff¹⁴⁹ your Chinese business host’s¹⁵⁰ card into your jacket pocket without first studying it and saying something complimentary¹⁵¹, and you’re

Historically, Malaysia has always been a cultural melting pot.

likely¹⁵² to cause great offence¹⁵³ and scupper¹⁵⁴ the deal you’ve gone there to seal¹⁵⁵. In eastern cultures, there are many small things of great importance in terms of etiquette¹⁵⁶.

Another reason why cultural understanding is essential¹⁵⁷ is that you will need it if you work in the country alongside¹⁵⁸ native¹⁵⁹ colleagues, all the more so¹⁶⁰ if you are leading a team. There are likely to be differing expectations regarding¹⁶¹ delegation¹⁶², autonomy¹⁶³ and frequency¹⁶⁴ of reporting back¹⁶⁵. The key is not to be culturally blind, to recognise¹⁶⁶ differences, respect¹⁶⁷ them, but also to seek to broker¹⁶⁸ a workable¹⁶⁹ compromise¹⁷⁰. That’s likely to take a fair¹⁷¹ amount of time and the ability to bite your tongue¹⁷² once in a while, but it’s better than putting your foot in it¹⁷³ by going into a new country like a bull at a gate¹⁷⁴, eager¹⁷⁵ to get things moving¹⁷⁶. Whilst¹⁷⁷ cultures are merging¹⁷⁸, we are still defined by¹⁷⁹ our differences. ■

¹³⁹ **as opposed to sth** əz ə'pəʊzd tə 'sʌmθɪŋ w przeciwieństwie do czegoś, w odróżnieniu od czegoś

¹⁴⁰ **to lean towards sth** tə li:n tə'wɔ:dz 'sʌmθɪŋ skłaniać się ku czemuś

¹⁴¹ **to go with the flow** tə gəʊ wɪð ðə fləʊ działać z prądem/jak inni, nie wychylać się

¹⁴² **if you can't beat them, join them** ɪf ju kæn't bi:t ðəm dʒɔɪn ðəm jeśli nie można z kimś/czymś wygrać, trzeba się do nich/tego dostosować/przyłączyć

¹⁴³ **increasingly** ɪn'kri:sɪŋli coraz bardziej

¹⁴⁴ **awareness** ə'weənəs świadomość

¹⁴⁵ **to matter** tə 'mætə(r) mieć znaczenie, być istotnym

¹⁴⁶ **you bet...** ju bet ależ oczywiście...

¹⁴⁷ **to exchange sth** tu ɪks'tʃeɪndʒ 'sʌmθɪŋ wymienić coś/się czymś

¹⁴⁸ **outdated** ˌaʊt'deɪtɪd przestarzały

¹⁴⁹ **to stuff sth somewhere** tə stʌf 'sʌmθɪŋ 'sʌmwɛə(r) wperchnąć coś gdzieś (pot.)

¹⁵⁰ **host** hɒst gospodarz

¹⁵¹ **complimentary** ˌkɒmplɪ'mentɪəri pochlebny

¹⁵² **likely** 'laɪkli możliwe (że), prawdopodobnie

¹⁵³ **to cause offence** tə kɔ:z ə'fens obrazić

¹⁵⁴ **to scupper sth** tə 'skʌpə(r) 'sʌmθɪŋ udaremnić coś, zniweczyć (pot., UK)

¹⁵⁵ **to seal the deal** tə si:l ðə di:l ubić interes, dokonać transakcji

¹⁵⁶ **etiquette** 'etɪkət etykieta

¹⁵⁷ **essential** ɪ'senʃl nieodzowny, bardzo istotny

¹⁵⁸ **alongside** ə'lɒŋ'saɪd obok, wraz z

¹⁵⁹ **native** 'neɪtɪv ojczysty, pochodzący z danego kraju

¹⁶⁰ **all the more so** ɔ:l ðə mɔ:(r) səʊ szczególnie, w szczególności

¹⁶¹ **regarding sth** rɪ'gɑ:dɪŋ 'sʌmθɪŋ co się tyczy czegoś

¹⁶² **delegation** ˌdelɪ'geɪʃn wydelegowanie, wyznaczenie (obowiązków)

¹⁶³ **autonomy** ɔ:'tɒnəmi autonomia, niezależność

¹⁶⁴ **frequency** 'frɪ:kwənsi częstość

¹⁶⁵ **to report back** tə rɪ'pɔ:t bæk składać sprawozdania z wykonanych zadań

¹⁶⁶ **to recognise** tə 'rekəɡnaɪz rozpoznawać, dostrzegać

¹⁶⁷ **to respect** tə rɪ'spekt szanować

¹⁶⁸ **to broker sth** tə 'brɒkə(r) 'sʌmθɪŋ negocjować coś

¹⁶⁹ **workable** 'wɜ:kəbl wykonalny, realny

¹⁷⁰ **compromise** 'kɒmprəmaɪz kompromis

¹⁷¹ **fair** feə(r) spory, pokaźny

¹⁷² **to bite one's tongue** tə baɪt wʌnz tʌŋ ugrzyźć się w język, trzymać język za zębami

¹⁷³ **to put one's foot in it** tə pʊt wʌnz fʊt ɪn ɪt palnąć głupstwo, popełnić gafę (pot., UK)

¹⁷⁴ **(to go at sth) like a bull at the gate** tə gəʊ ət 'sʌmθɪŋ laɪk ə bʊl ət ðə geɪt rzucić się na coś na hura, dać nura nie bacząc na konsekwencje/bez przygotowania

¹⁷⁵ **eager** 'i:ɡə(r) chętny, ochoczy

¹⁷⁶ **to get things moving** tə get θɪŋz 'mu:vɪŋ ruszyć ze wszystkim z miejsca, zacząć działać

¹⁷⁷ **whilst** waɪlst tu: chociaż

¹⁷⁸ **to merge** tə mɜ:dʒ stapiać się, zlewać

¹⁷⁹ **to be defined by sth** tə bi dɪ'faɪnd 'sʌmθɪŋ być przez coś określany

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



BUSINESS ENGLISH MAGAZINE ISSUE 41

6

← powrót



Western Corporate Culture

Have you ever been surprised by your native-speaker English teacher's **casual**¹ wardrobe while **conducting**² a class in a **business setting**³, or **wondered**⁴ why your Swedish colleague appears to be **on edge**⁵ when you're standing at what appears to you to be a completely comfortable distance from him during conversation? The reasons may have their **roots**⁶ in differences in culture, but as **Michael Gaylord** writes, these differences have **meaningful**⁷ **implications**⁸ for corporate culture as well.

You've heard the generalisations⁹: an informal, open office environment **encourages**¹⁰ **unplanned**¹¹ interaction, and **hence**¹² creativity is **enhanced**¹³, keeping firms such as Pixar **innovative** and **therefore**¹⁴, **highly competitive**¹⁵. **Meanwhile**¹⁶, at a Daewoo **plant**¹⁷ in Asia employees¹⁸ **faithfully**¹⁹ show up for²⁰ work at 6 am everyday – **an hour early**²¹, to do group tai-chi or yoga exercises, **thereby**²²

furthering²³ their **sense**²⁴ of **cohesion**²⁵ with their company, improving **collaboration**²⁶ and **respect for**²⁷ tradition. But is

¹ **casual** 'kæʒuəl swobodny, nieformalny

² **to conduct** tə kən'dʌkt przeprowadzić

³ **setting** 'setɪŋ otoczenie, sceneria

⁴ **to wonder** tə 'wʌndə(r) zastanawiać się

⁵ **to be on edge** tə bi ɒn edʒ być podenerwowanym

⁶ **roots** ru:t źródła, korzenie

⁷ **meaningful** 'mi:nɪŋfl istotny, mający znaczenie

⁸ **implication** ɪm'plɪ'keɪʃn konsekwencja, implikacja

⁹ **generalisation** ˌdʒenərəlaɪ'zeɪʃn uogólnienie

¹⁰ **to encourage** tu ɪn'kʌrɪdʒ zachęcać, motywować

¹¹ **unplanned** ˌʌn'plænd nieplanowany, spontaniczny

¹² **hence** hens zatem, stąd

¹³ **to enhance** tu ɪn'hɑ:ns poprawić, ulepszyć

¹⁴ **therefore** 'ðeəfɔ:(r) zatem, tym samym

¹⁵ **competitive** kəm'petətɪv konkurencyjny

¹⁶ **meanwhile** 'mi:nwaɪl tymczasem

¹⁷ **plant** plɑ:t fabryka

¹⁸ **employee** ɪm'plɔɪ: pracownik

¹⁹ **faithfully** 'feɪθfʊli wiernie, sumiennie

²⁰ **to show up for sth** tə ʃəʊ ʌp fə(r) 'sʌmθɪŋ zjawić się gdzieś po coś/w jakimś celu

²¹ **an hour early** ən 'aʊə(r) 'ɜ:lɪ o godzinę wcześniej

²² **thereby** ˌðeə'baɪ tym samym

²³ **to further sth** tə 'fɜ:ðə(r) 'sʌmθɪŋ pogłębić coś, zwiększyć

²⁴ **sense** sens poczucie, odczucie

²⁵ **cohesion** kəʊ'hi:ʒn spójność

²⁶ **collaboration** kə,læbə'reɪʃn współpraca

²⁷ **respect for sth** rɪ'spekt fə(r) 'sʌmθɪŋ szacunek wobec czegoś

it possible to so succinctly²⁸ categorise²⁹ these differences, or are the differences actually subtle³⁰ and more complex³¹ than we like to think?

Defining Corporate Culture

Corporate culture examines³² how things such as values³³, practices and vision combine³⁴ to make a company unique³⁵. Together these components are thought to build the “character” of an organisation. In some cases the values and standards of behaviour³⁶, emanating from³⁷ a vision that was set by the company’s founder(s)³⁸, are imposed³⁹ by management so that strategic ends⁴⁰ can be achieved⁴¹ (think: *Citibank* in either America or Poland). In other – perhaps increasingly⁴² more common⁴³ – situations these collective attitudes⁴⁴ are arrived at⁴⁵ in a more fluid⁴⁶ way, either because the organisation hasn’t a traditional hierarchical⁴⁷ chain of command⁴⁸ or the nature of the sector invites⁴⁹ constant⁵⁰ change and innovation (think: *Google* in the US).

Why is Corporate Culture Important?

One reason that a consideration⁵¹ of corporate culture is important is that it affects⁵² employee satisfaction. An employee who finds that her own personal ethics fit well with⁵³ the vision and goals⁵⁴ of the company will undoubtedly⁵⁵ be happier in her work. A study⁵⁶ by business researcher⁵⁷ Steven Hunt highlighted⁵⁸ the importance of job satisfaction. He found that among several thousand workers he surveyed⁵⁹, a salary⁶⁰ that was lower by seven percent (than their current salary) would be acceptable⁶¹ if happiness on the job reached an optimal level.

Secondly, emphasis on⁶² corporate culture can play a role in improving⁶³ the performance⁶⁴ of a company. James Heskett determined⁶⁵ that for business organisations that focused on identifying⁶⁶ and promoting a strong corporate culture

One reason that a consideration of corporate culture is important is that it affects employee satisfaction.

there was a corresponding⁶⁷ increase in profits⁶⁸ of between 20 and 30 percent. So it seems that corporate culture is a real force, and it can have meaningful consequences for both personal and business successes and failures⁶⁹. What role does geography play in creating different corporate cultures?

Making a Case for⁷⁰ “Western” Corporate Culture

Corporate culture is often geographical because it is rooted in⁷¹ regional traditions, shared belief⁷² systems and so on. In spite of⁷³ Europe having great cultural diversity⁷⁴ within its own borders⁷⁵, it has a common history and socio-political evolution. The resulting⁷⁶

²⁸ succinctly sək'sɪŋkt pokrótce, skrótno

²⁹ to categorise tə 'kætəgəraɪz rozbić na kategorie, skategoryzować

³⁰ subtle 'sʌtl subteln

³¹ complex 'kɒmpleks skomplikowany

³² to examine tu ɪg'zæmɪn zbadać

³³ value 'vælju: wartość, ideał

³⁴ to combine tə kəm'baɪn łączyć (się)

³⁵ unique ju'ni:k unikalny

³⁶ behaviour bɪ'heɪvjə(r) zachowanie (UK)

³⁷ to emanate from sth tu 'eməneɪt frəm 'sʌmθɪŋ wywodzić się z czegoś, brać się z czegoś

³⁸ founder 'faʊndə(r) założyciel

³⁹ to impose tu ɪm'pəʊz narzucić, egzekwować

⁴⁰ end end cel

⁴¹ to achieve tu ə'tʃi:v osiągnąć

⁴² increasingly ɪn'krɪ:sɪŋli coraz bardziej

⁴³ common 'kɒmən powszechny, typowy

⁴⁴ attitude 'ætɪtju:d podejście, nastawienie

⁴⁵ to arrive at sth tu ə'raɪv ət 'sʌmθɪŋ dojść do czegoś, ustalić

⁴⁶ fluid 'flu:ɪd płynny, nie sprecyzowany jasno

⁴⁷ hierarchical ,haɪə'rɔ:kɪkl hierarchiczny

⁴⁸ chain of command tʃeɪn əv kə'mɑ:nd hierarchia służbowa

⁴⁹ to invite sth tu ɪn'vaɪt 'sʌmθɪŋ sprowadzać coś, sprzyjać czemuś

⁵⁰ constant 'kɒnstənt stały

⁵¹ consideration kən,sɪdə'reɪʃn czynnik, wzgląd

⁵² to affect sth tu ə'fekt 'sʌmθɪŋ wpływać na coś

⁵³ to fit with sth tə fɪt wɪð 'sʌmθɪŋ pasować do czegoś

⁵⁴ goal gəʊl cel

⁵⁵ undoubtedly ʌn'daʊtɪdli bez wątplenia

⁵⁶ study 'stʌdi badanie

⁵⁷ researcher rɪ'sɜ:tʃə(r) badacz

⁵⁸ to highlight sth tə 'haɪlaɪt 'sʌmθɪŋ naświetlić coś, podkreślić

⁵⁹ to survey sb tə sə'veɪ 'sʌmbədi przeprowadzić sondaż wśród kogoś, ankietować kogoś

⁶⁰ salary 'sæləri płaca, wypłata

⁶¹ acceptable ək'septəbl do przyjęcia, akceptowalny

⁶² emphasis on sth 'emfəsɪs ɒn 'sʌmθɪŋ nacisk na coś

⁶³ to improve tu ɪm'pru:v poprawić, ulepszyć

⁶⁴ performance pə'fɔ:məns wyniki, osiągi

⁶⁵ to determine tə dɪ'tɜ:mɪn określić, ustalić

⁶⁶ to identify tu aɪ'dentɪfaɪ wyznaczyć, określić

⁶⁷ corresponding ,kɒrə'spɒndɪŋ analogiczny, proporcjonalny

⁶⁸ profit 'prɒfɪt zysk, dochód

⁶⁹ failure 'feɪljə(r) porażka

⁷⁰ to make a case for sth tə meɪk ə keɪs fə(r) 'sʌmθɪŋ znaleźć dowody/plusy przemawiające za czymś/na korzyść czegoś

⁷¹ to be rooted in sth tə bi 'ru:tɪd ɪn 'sʌmθɪŋ być w czymś (głęboko) zakorzenionym

⁷² belief bɪ'li:f przekonanie, wiara

⁷³ in spite of ɪn spaɪt əv pomimo

⁷⁴ diversity daɪ'vɜ:səti różnorodność

⁷⁵ border 'bɔ:də(r) granica

⁷⁶ resulting rɪ'zʌltɪŋ wynikający, będący skutkiem (czegoś)

socio-psychological traits⁷⁷ were passed on to⁷⁸ colonised regions, where they formed the basis⁷⁹ of organisational culture to varying⁸⁰ degrees. In the Americas, it appears, they took hold⁸¹ especially firmly⁸². Therefore, many organisational experts maintain⁸³ that corporate culture is fairly⁸⁴ similar across regions that share the same European ancestries⁸⁵. So, following this reasoning⁸⁶, the concept⁸⁷ of a firm having a hierarchical chain of command with a loyal staff⁸⁸ that follows formal rules would be easily accepted as the “norm” in many corporations in countries as diverse as Greece and Canada.

On the other hand, some would argue⁸⁹ that cultural divergences⁹⁰ have occurred in many of these regions. And this, in turn⁹¹, has created a basis for corporate cultural differences in the West. So, for example, the strongly paternalistic⁹² and formal culture of Greece would play a large role in creating a very different corporate culture, one that is more clan-based and traditional, than that of

Canada, where social culture emphasises plurality⁹³ and openness. So, it's best to keep in mind⁹⁴ that there are sometimes huge regional differences across the West, and that generalisations made here should be taken with a grain of salt⁹⁵.

The way by which Europeans and Americans both emphasise the rights of the individual⁹⁶ and orient⁹⁷ in the present have led to the development of some common corporate cultural characteristics among regions that are as far apart⁹⁸ as Patagonia and Pomerania⁹⁹. In these regions, the corporation's primary¹⁰⁰ goals are “individualistic”: to make money¹⁰¹ and strive to¹⁰² “be the best” – in other words, to beat the competition¹⁰³. As Geert Hofstede noted¹⁰⁴, the capitalist market economy supports this and in fact depends on¹⁰⁵ it. Emphasis is placed on well-defined positions, with strategically minded¹⁰⁶ leaders at the top of a vertical hierarchy. Or, a firm with a different structural style, one that has a flat hierarchy, emphasises adaptability¹⁰⁷ and quick

reactions to challenges¹⁰⁸, including engaging in¹⁰⁹ risky behaviour and allowing for¹¹⁰ a revolving-door¹¹¹ type of change. In both paradigms¹¹², even though a different structure exists¹¹³, each firm draws on¹¹⁴ individualism and “living in the moment” in order to advance¹¹⁵ its aims. Changes, even those that are painful¹¹⁶, can be justified¹¹⁷ so that the corporation, in the end, “wins.” Think of the way GM laid off¹¹⁸ thousands of workers in one fell swoop¹¹⁹ in order to “stay competitive”, all under the guise¹²⁰ of “streamlining¹²¹”.

In such situations, emphasis is often placed on short-term¹²² goals (profit and survival¹²³) rather than on long-term sustainability¹²⁴. This can, conceivably¹²⁵, be contrasted with¹²⁶ corporate cultural values that are thought to be “Eastern” or collectivist where, because employees are encouraged to be more emotionally dependent on¹²⁷ a single leader, both the approach¹²⁸ and the consequences of such a decision would be different.

⁷⁷ **trait** *treit* cecha, właściwość

⁷⁸ **to pass sth on to sb** *tə pɑ:s 'sʌmθɪŋ tɒ tə 'sʌmbədi* przekazać coś komuś (np. w spadku, w genach itp.)

⁷⁹ **basis** *'beɪsɪs* podstawa

⁸⁰ **to vary** *tə 'veəri* zmieniać się, wahać

⁸¹ **to take hold** *tə teɪk həʊld* 'sʌmweə(r) zakorzenie się gdzieś, przycię

⁸² **firmly** *'fɜ:mli* mocno

⁸³ **to maintain** *tə meɪn'teɪn* utrzymywać, twierdzić

⁸⁴ **fairly** *'feəli* całkiem, dość

⁸⁵ **ancestry** *'ænsəstri* przodkowie, pochodzenie

⁸⁶ **reasoning** *'ri:zənɪŋ* rozumowanie, tok myślowy

⁸⁷ **concept** *'kɒnsept* koncepcja, idea

⁸⁸ **staff** *stɑ:f* pracownicy, personel

⁸⁹ **to argue** *tə 'ɑ:gju:* przekonywać, dowodzić

⁹⁰ **divergence** *daɪ'vɜ:dʒəns* rozbieżność

⁹¹ **in turn** *ɪn tɜ:n* z kolei

⁹² **paternalistic** *pə,tɜ:nə'lɪstɪk* paternalistyczny

⁹³ **plurality** *plʊə'ræləti* pluralizm

⁹⁴ **to keep in mind** *tə ki:p ɪn maɪnd* pamiętać, mieć na względzie

⁹⁵ **to take sth with a grain of salt** *tə teɪk 'sʌmθɪŋ wɪð ə greɪn əv sɔ:l* odbierać coś ze szczyptą rezerwy

⁹⁶ **individual** *ˌɪndɪ'vɪdʒʊəl* osoba, jednostka

⁹⁷ **to orient** *tə 'ɔ:riənt* ukierunkować (się), nastawić (się)

⁹⁸ **far apart** *fɑ:(r) ə'pɑ:t* daleko, z dala od siebie

⁹⁹ **Pomerania** *ˌpɒmə'reɪniə* Pomorze

¹⁰⁰ **primary** *'praɪməri* podstawowy, pierwotny

¹⁰¹ **to make money** *tə meɪk 'mʌni* zarabiać pieniądze

¹⁰² **to strive to do sth** *tə straɪv tə də 'sʌmθɪŋ* dążyć do zrobienia czegoś

¹⁰³ **competition** *ˌkɒmpə'tɪʃn* konkurencja

¹⁰⁴ **to note** *tə nəʊt* zauważyć

¹⁰⁵ **to depend on sth** *tə dɪ'pend ɒn 'sʌmθɪŋ* zależeć od czegoś, polegać na czymś

¹⁰⁶ **strategically minded** *strə'tɪ:dʒɪkli 'maɪndɪd* myślący strategicznie

¹⁰⁷ **adaptability** *ə,dæptə'bɪləti* elastyczność, zdolność do (szybkiego) dostosowania się do zmian

¹⁰⁸ **challenge** *'tʃælɪndʒ* wyzwanie, problem

¹⁰⁹ **to engage in sth** *tə ɪn'geɪdʒ ɪn 'sʌmθɪŋ* zajmować się czymś, zaangażować się w coś

¹¹⁰ **to allow for sth** *tə ə'ləʊ fə(r) 'sʌmθɪŋ* pozwolić na coś, przyzwolić na coś

¹¹¹ **revolving-door** *rɪ'vɒlvɪŋ dɔ:(r)* stale

zmieniający pracowników, o stałej rotacji

pracowniczej (tylko przed rzeczownikiem)

¹¹² **paradigm** *'pærədɑ:m* paradygmat, trend

¹¹³ **to exist** *tə ɪg'zɪst* istnieć

¹¹⁴ **to draw on sth** *tə drɔ: ɒn 'sʌmθɪŋ* czerpać z czegoś, posiłkować się czymś

¹¹⁵ **to advance (goals)** *tə əd'vɑ:ns* gwałt wypełnić (cele), sprzyjać realizacji (celów)

¹¹⁶ **painful** *'peɪnfl* bolesny

¹¹⁷ **to justify** *tə 'dʒʌstɪfaɪ* uzasadnić, usprawiedliwić

¹¹⁸ **to lay off** *tə leɪ ɒf* masowo zwolnić (pracowników)

¹¹⁹ **in one fell swoop** *ɪn wʌn fel swu:p* za jednym (wielkim) zamachem, na raz

¹²⁰ **guise** *gaɪz* przebranie, płaszczyk

¹²¹ **to streamline sth** *tə 'stri:mleɪn 'sʌmθɪŋ* usprawnić coś, zoptymalizować

¹²² **short-term** *ʃɔ:t tɜ:m* krótkoterminowy (tylko przed rzeczownikiem)

¹²³ **survival** *sə'vaɪvl* przetrwanie

¹²⁴ **sustainability** *sə'steɪnə'bɪləti* zrównoważony rozwój, stabilne działanie

¹²⁵ **conceivably** *kən'si:vəbli* możliwe, niewykłuczone

¹²⁶ **to contrast sth with sth** *tə 'kɒntrɑ:st 'sʌmθɪŋ wɪð 'sʌmθɪŋ* zestawić coś z czymś

¹²⁷ **dependent on sb** *dɪ'pendənt ɒn 'sʌmbədi* zależny od kogoś, polegający na kimś

¹²⁸ **approach** *ə'prəʊtʃ* podejście, nastawienie

Differences within Western Regions

In looking for marked¹²⁹ differences in corporate culture within Western societies¹³⁰ we can find, perhaps, the most memorable¹³¹ anecdotes¹³². This is because in our globalised business world encounters¹³³ with other “Westerners” have become quite common, and it is during these meetings that the behavioural consequences of differing corporate cultures can be made apparent¹³⁴. For example, as researcher David Miller noted, differences in attitudes towards meetings exist¹³⁵ between northern and southern Europeans – Brits, Germans and Scandinavians tend to value timeliness¹³⁶ and strict¹³⁷ scheduling¹³⁸ with set agendas¹³⁹. Southerners often prefer a more fluid schedule¹⁴⁰. Furthermore¹⁴¹, it has been noted that it is normal for southerners (and perhaps

for eastern Europeans also?) to carry on¹⁴² several conversations at the same time, whereas¹⁴³ northerners (as well as Americans) prefer taking turns¹⁴⁴. Behavioural differences even within the same continental region are easy enough to point out¹⁴⁵: the formality¹⁴⁶ of using the title “Doctor” to address¹⁴⁷ a professional who has a PhD¹⁴⁸, preferred in countries such as Germany and the Netherlands, is uncommon¹⁴⁹ in Britain and Poland.

Making Sense of¹⁵⁰ it All

As corporations increasingly span¹⁵¹ international boundaries¹⁵² it's likely that we'll see the adoption¹⁵³ of more uniform¹⁵⁴ cultural codes¹⁵⁵. At the very least, there is likely to be more “borrowing” of norms. In the East-West dimension¹⁵⁶, the consequences of this

increased multiculturalism¹⁵⁷ are likely to be mutually beneficial¹⁵⁸: more tolerance and openness in business organisations in the tradition – and ritual-bound¹⁵⁹ East, and more consideration of long-term aims (and the accompanying¹⁶⁰ emphasis on saving and persevering¹⁶¹) in the impulsive¹⁶², now-obsessed¹⁶³ West. In the American-European dimension, we could also see a beneficial exchange: the unplanned interaction and informal attitudes of American business culture promoting increased spontaneity¹⁶⁴ and creativity within firms located in otherwise staid¹⁶⁵ Europe, and the relationship¹⁶⁶-building emphasis of European corporate culture instilling¹⁶⁷ a renewed¹⁶⁸ patience¹⁶⁹ and concession-making¹⁷⁰ ability in normally fast-moving¹⁷¹ America. It's clearly an exciting¹⁷² time to be a part of the international business world. ■

¹²⁹ **marked** mɑ:kɪt wyraźny, widoczny

¹³⁰ **society** sə'saɪəti społeczeństwo

¹³¹ **memorable** 'memərəblɪ pamiętny

¹³² **anecdote** 'æni:kɔdət anegdota, historyjka

¹³³ **encounter** ɪn'kəʊntə(r) spotkanie

¹³⁴ **apparent** ə'pærənt wyraźny, widoczny

¹³⁵ **to exist** tu ɪg'zɪst istnieć

¹³⁶ **timeliness** 'taɪmlɪnəs punktualność

¹³⁷ **strict** strɪkt ścisły

¹³⁸ **scheduling** 'ʃedju:lɪŋ/ - sporządzanie harmonogramu, umawianie się

¹³⁹ **agenda** ə'dʒendə plan/porządek dnia, plan/porządek spotkania

¹⁴⁰ **schedule** 'ʃedju:l harmonogram

¹⁴¹ **furthermore** ,fɜ:ðə'mɔ:(r) co więcej, ponadto

¹⁴² **to carry sth on** tə 'kæri 'sʌmθɪŋ ɒn kontynuować coś/robienie czegoś, prowadzić coś

¹⁴³ **whereas** ,weə'æz podczas gdy, natomiast

¹⁴⁴ **to take turns** tə teɪk tɜ:nz zmieniać się (robić coś na zmianę)

¹⁴⁵ **to point sth out** tə pɔɪnt 'sʌmθɪŋ aʊt wskazać, zwrócić na coś uwagę

¹⁴⁶ **formality** fɔ:'mæləti formalność

¹⁴⁷ **to address sb** tu ə'dres 'sʌmbədi zwracać się do kogoś

¹⁴⁸ **PhD (Doctor of Philosophy)** ,pi: eɪtʃ 'di: 'dɒktə(r) əv fə'lɒsəfi tytuł doktora (nauk)

¹⁴⁹ **uncommon** ʌn'kɒmən rzadki, rzadko spotykany

¹⁵⁰ **to make sense of sth** tə meɪk sens əv 'sʌmθɪŋ zrozumieć coś, pojąć

¹⁵¹ **to span sth** tə spæn 'sʌmθɪŋ przekraczać coś, obejmować coś

¹⁵² **boundary** 'bɑ:ndrɪ granica

¹⁵³ **adoption** ə'dɒpʃn przyjęcie, przejęcie

¹⁵⁴ **uniform** 'ju:nɪfɔ:m jednorodny, spójny

¹⁵⁵ **code** kəʊd normy, zasady

¹⁵⁶ **dimension** daɪ'menʃn wymiar, aspekt

¹⁵⁷ **multiculturalism** ,mʌltɪ,kʌltʃərəlɪzəm wielokulturowość

¹⁵⁸ **mutually beneficial** 'mju:tʃuəli ,benɪ'fɪʃl wzajemnie korzystny, dający korzyści obu stronom

¹⁵⁹ **X-bound** bəʊnd zorientowany na X, związany ściśle z X (tylko przed rzeczownikiem)

¹⁶⁰ **accompanying** ə'kʌmpəniŋ towarzyszący, połączony (z czymś)

¹⁶¹ **to persevere** tə ,pɜ:sɪ'vɪə(r) wytrwać, nie ustępować

¹⁶² **impulsive** ɪm'pʌlsɪv impulsywny, popędliwy

¹⁶³ **now-obsessed** nəʊ əb'sest tu: mający obsesję na punkcie teraźniejszości

¹⁶⁴ **spontaneity** ,spɒntə'neɪəti spontaniczność

¹⁶⁵ **staid** steɪd stateczny, nieruchawy

¹⁶⁶ **relationship** rɪ'leɪʃnʃɪp relacja, związek

¹⁶⁷ **to instil sth** tu ɪn'stɪl 'sʌmθɪŋ wpoić coś, napawać czymś (UK)

¹⁶⁸ **renewed** rɪ'nju:d odnowiony, świeży

¹⁶⁹ **patience** 'peɪʃns cierpliwość

¹⁷⁰ **to make concessions** tə meɪk kən'sefnɪz czynić ustępstwa

¹⁷¹ **fast-moving** fɑ:st 'mu:vɪŋ szybki

¹⁷² **exciting** ɪk'saɪtɪŋ ekscytujący, pasjonujący

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



WYDAWNICTWO.KSC@KPRM.GOV.PL

