



Szanowni Państwo!

27 marca 2013 r. Szef Służby Cywilnej złożył Prezesowi Rady Ministrów „Sprawozdanie o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby w 2012 r. (s.10) 16 kwietnia sprawozdanie zostało pozytywnie zaopiniowane przez Radę

Służby Cywilnej. Jak wynika z danych, 31 grudnia 2012 r. w korpusie było zatrudnionych (w przeliczeniu na pełne etaty) 121 699 osób, stopniowo wzrasta odsetek osób niepełnosprawnych (3,2 proc.), ale wynagrodzenia wciąż realnie spadają. Udział kobiet na wyższych stanowiskach w służbie cywilnej po raz pierwszy przewyższył udział mężczyzn (50,2 proc.).

12 lutego 2013 r. Rada Ministrów przyjęła strategię „Sprawne Państwo 2020”. Umożliwia to dokonanie ostatecznej modyfikacji projektu „Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej” i otwiera drogę do ponownego przedłożenia dokumentu do rozpatrzenia przez Komitet Rady Ministrów. Szerzej na ten temat piszemy na s. 21.

W Departamencie Służby Cywilnej trwają prace nad modyfikacją rozporządzenia w sprawie ocen okresowych w służbie cywilnej. Rozmowę dr Małgorzaty Sidor-Rządzkowskiej, autorki książki „Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Ocena i rozwój członków korpusu służby cywilnej”, i Wojciecha Zielińskiego, zastępcy dyrektora DSC, dotyczącą problemów związanych z ocenianiem członków korpusu służby cywilnej, publikujemy na s.38.

Na s. 28 podejmujemy temat przewodników adaptacyjnych jako skutecznego narzędzia w procesie wdrażania nowego pracownika do pracy w urzędzie. „Nawigator, czyli niezbędnik osoby zatrudnianej w KPRM” przedstawia Magdalena Bednarz, zastępca dyrektora Biura Dyrektora Generalnego KPRM (s. 30). Z zakresu dobrych praktyk zarządzania proponujemy również lekturę tekstu „Telepraca w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Lubelskiego w Lublinie”, prezentującego doświadczenia tego urzędu ze stosowania tej formy organizacji pracy (s. 23).

W bieżącym numerze uruchamiamy ponadto rubrykę „Profesjonalna obsługa klienta”, w której

będą Państwo mogli znaleźć praktyczne wskazówki dotyczące obsługi klientów (s. 25).

Wiele miejsca poświęcamy kwestii rozwoju administracji. O ministerstwach jako organizacjach uczących się mówi w wywiadzie dla PSC dr Karol Olejniczak (s. 43). Przedstawia pierwszą z serii publikację „Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej”, przygotowaną w ramach projektu „Ministerstwa Uczące Się (MUS)...”, realizowanego przez wybrane jednostki Uniwersytetu Warszawskiego i Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. O znaczeniu talentów w organizacji, systemie zarządzania talentami, w tym problemach związanych z ich pozyskaniem i utrzymaniem, mówi dr Jacek Kopeć (s. 40), autor książki „Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie”.

Nie pomijamy problemu ciemnych stron organizacji – na s. 48 omawiamy temat płacy uzależnionej od efektów w sektorze publicznym („performance-related pay” – PRP), prezentując m.in. przykłady stosowania PRP w innych krajach oraz przyczyny stosowania omawianych rozwiązań w sektorze publicznym, pomimo negatywnych doświadczeń.

Proponujemy Państwu lekturę sprawozdań z dwóch debat, których tematyka dotyczy każdego z nas. Na s. 12 relacjonujemy przebieg dyskusji nt. „Czy i jaki dzień dla służby cywilnej w Polsce?”, istotnej z punktu widzenia tożsamości i wizerunku korpusu. Na s. 31 przedstawiamy relację z debaty w Pałacu Prezydenckim, która odbyła się 20 lutego 2013 r. na temat „Czy język urzędowy może być przyjazny obywatelom?”. W numerze publikujemy ponadto tekst dotyczący redagowania pism urzędowych, zatytułowany „Czego uczy doświadczenie dziennikarskie?” (s. 35), nawiązujący do opublikowanego na Portalu KPRM „Przewodnika po redagowaniu pism urzędowych w KPRM”, ułatwiającego pracownikom tworzenie dokumentów urzędowych.

Chciałbym też zwrócić Państwa uwagę na fakt, że Szef Służby Cywilnej ogłosił konkurs (s. 9) pod nazwą „Profesjoniści w służbie obywatelom”, do udziału w którym gorąco zachęcam. Mamy nadzieję, że przedsięwzięcie to będzie pomocne w zidentyfikowaniu i promocji stosowanych w urzędach nowoczesnych rozwiązań z zakresu standardów obsługi klienta i że przyczyni się do podniesienia poziomu realizowanych przez administrację usług.

Dagmir Długosz

Dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM
Redaktor Naczelny

SPIS TREŚCI

OD REDAKTORA NACZELNEGO

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

KOMENTARZ SZEFA SŁUŻBY CYWILNEJ

Liczę na syntezę etosu i profesjonalizmu... – Sławomir
Brodziński, Szef Służby Cywilnej s. 3

FORUM DYREKTORÓW GENERALNYCH

XVI posiedzenie Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów
– Wojciech Zawadzki s. 5

RADA SŁUŻBY CYWILNEJ

Z prac Rady Służby Cywilnej – Anna Prażuch s. 6

BUDŻET I FINANSE

Budżet służby cywilnej w 2013 r. – Elwira Karczmarska
s. 7

W ADMINISTRACJI

„Profesjoniści w służbie obywatelom”. Konkurs Szefa
Służby Cywilnej – Katarzyna Szymaniak s. 8

Sprawozdanie o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań
tej służby w 2012 r. – Ewa Puzyna s. 9

NIK o równości płac w sektorze publicznym – Zbigniew
Mamys, Paweł Biedziak s. 10

WIZERUNEK SŁUŻBY CYWILNEJ

Czy i jaki dzień dla polskiej służby cywilnej? Debata nt.
dnia służby cywilnej podczas XVI posiedzenia FDGU,
KSAP, 20 lutego 2013 r. – Wojciech Zawadzki s. 11

Święta niektórych grup zawodowych i środowiskowych
sektora publicznego s. 18

SZKOLENIA W SŁUŻBIE CYWILNEJ

Szkolenia centralne rozpoczynające się w II kwartale
2013 r. System Elektronicznego Zarządzania Doku-
mentacją; Właściwa komunikacja urzędów administracji
publicznej ze społeczeństwem – Agnieszka Toma-
szewska, Rafał Szymański s. 19

ZARZĄDZANIE KADRAMI

*Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie
Cywilnej* w systemie dokumentów strategicznych – Ewa
Puzyna s. 20

DOBRE PRAKTYKI ZARZĄDZANIA *Jak to robią inni?*

Telepraca w Urzędzie Marszałkowskim Województwa
Lubelskiego w Lublinie – Katarzyna Bryda s. 22

PROFESJONALNA OBSŁUGA KLIENTA

Wszyscy jesteśmy klientami, zatem obsługujemy tak,
jak chcielibyśmy być obsługiwani – Aleksandra Ciopińska
s. 24

WPROWADZENIE DO PRACY

Przewodnik adaptacyjny. Skuteczne narzędzie w procesie
wdrażania nowego pracownika urzędu – Andrzej Halicki
s. 27

Nawigator, czyli niezbędnik osoby zatrudnianej w KPRM –
Magdalena Bednarz s. 29

JĘZYK ADMINISTRACJI

Język urzędowy – jaki jest, jaki powinien być – Sylwia
Jastrzębska s. 30

Redagowanie pism. Czego uczy doświadczenie
dziennikarskie? – Jakub Jaworowski s. 34

BADANIA I ANALIZY

Powyżej oczekiwań? Oceny okresowe w służbie cywilnej –
z dr Małgorzatą Sidor-Rządkowską rozmawia Wojciech
Zieliński s. 37

Talenty w organizacji – z dr. Jackiem Kopciem rozmawia
Dorota Gdańska s. 39

Nasze ministerstwa jako organizacje uczące się –
z dr. Karolem Olejniczakiem rozmawia Dorota Gdańska
s. 42

Ciemne strony *performance-related pay* (PRP), czyli płacy
uzależnionej od efektów, w sektorze publicznym – Izabela
Kulczycka s. 47

CZY WIESZ, ŻE...

Komisje wielkie. Pierwsze centralne organy administracji
resortowej w Rzeczypospolitej – opr. Wojciech Zawadzki
s. 52

WARTO PRZECZYTAĆ

„Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji
publicznej. Ocena i rozwój członków korpusu służby
cywilnej”, Małgorzata Sidor-Rządkowska, Warszawa
2013 r. – Wojciech Zieliński s. 53

„Civil Service in Poland”; „Służba cywilna w Polsce”,
Jolanta Itrich-Drabarek, Kamil Mrocza, Łukasz Świe-
tlikowski, Warszawa 2012 r. – Ł. Świetlikowski – s. 54

„Urzednicy i przedsiębiorcy. Kulturowe bariery
współpracy”, Przemysław Hensel, Beata Glinka,
Warszawa 2012 r. – Irena Jackiewicz s. 55

„Skorumpowane miasta. Praktyczny przewodnik
zwalczania i zapobiegania korupcji”. Robert Klitgaard,
Ronald MacLean-Abaroa, H. Lindsey Parris, Białymstok
2011 r. – Maciej Szmit s. 56

„Przewodnik po *e-learningu*”, Marek Hyla, Kraków 2009 r.
– Rafał Szymański s. 57

„Biurotechnika w administracji publicznej”, Agata
Barczewska-Dziobek, Maria Bosak, Katarzyna Kłosowska-
Lasek, Rzeszów 2012 r. – Magdalena Berlińska s. 59

PUBLIKATORY

Dane porównawcze nt. administracji publicznych na
stronach internetowych OECD i EUPAN – Łukasz
Świetlikowski s. 60

„Biuletyn Służby Cywilnej”. Nowe wydawnictwo DSC
KPRM – Łukasz Wielocha s. 61

WYDAWNICTWO.KSC@KPRM.GOV.PL

Liczę na syntezę etosu i profesjonalizmu...



Niedawno złożyłem Prezesowi Rady Ministrów coroczne *Sprawozdanie o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby*. To już czwarty raz. Teraz czekam na stanowisko Pana Premiera, więc za wcześnie na omawianie wniosków i najważniejszych planowanych działań.

Zacytuję wszakże fragment: *Kolejny rok utrzymano tendencję łagodnej redukcji zatrudnienia oraz realizacji zwiększonych zadań służby cywilnej przy malejących od 2009 r. wynagrodzeniach realnych. Z drugiej jednak strony: Analiza (...) wskazuje na pozytywną tendencję polegającą na łączeniu redukcji zatrudnienia z jednoczesnym pozostawieniem przez rząd funduszu wynagrodzeń na zbliżonym poziomie.*

W porównaniu z niektórymi krajami Unii Europejskiej działamy z dużą rozwagą. Wiemy, że w młodej demokracji, jaką jest Polska, nie można wystawiać na szwank jej dużego osiągnięcia (patrz wnioski z kontroli NIK z ub. roku) – funkcjonującego w 2300 instytucjach korpusu służby cywilnej. Stąd także moja wstrzeźliwość w inicjowaniu zmian, jak np. głębokiej nowelizacji ustawy o służbie cywilnej.

Zresztą wskaźniki dotyczące zatrudnienia w administracji i jej kosztów stawiają Polskę poniżej średniej unijnej oraz krajów OECD, co dodatkowo wzmacnia argumenty na rzecz ewolucyjnych działań modernizacyjnych. Robimy to z wykorzystaniem środków Europejskiego Funduszu Społecznego, zapewniając urządzą różnorodne narzędzia zarządzania, zaprojektowane dla ich możliwości i potrzeb, oczywiście widząc obywatela oraz interes państwa jako cel nadrzędny.

Dodam, że bardzo liczę na zacieśnienie kontaktów z Krajową Szkołą Administracji Publicznej pod nowym kierownictwem. Cieszy mnie dobra i inspirowana współpraca z Radą Służby Cywilnej, datująca się od mojego powołania na stanowisko Szefa Służby Cywilnej w kwietniu 2009 r.

Szanowne Koleżanki i Koledzy!

Zgodnie z moimi zobowiązaniami będziemy się spotykać i dyskutować na forach dyrektorów generalnych, konferencjach, podczas „Dnia otwartego dla służby cywilnej” czy też uroczystościach Dnia Służby Cywilnej.

Zakończę nieco górnołotnie – liczę na syntezę etosu i profesjonalizmu.

Sławomir Brodziński

Szef Służby Cywilnej

[← 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: SZEF SŁUŻBY CYWILNEJ

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW – DEPARTAMENT SŁUŻBY CYWILNEJ
REDAKTOR NACZELNY: DAGMIR DŁUGOSZ – DYREKTOR DEPARTAMENTU SŁUŻBY CYWILNEJ KPRM
ZASTĘPCY DYREKTORA: MARIA REUTT, WOJCIECH MICHOTA, WOJCIECH ZIELIŃSKI

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



XVI posiedzenie Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów

20 lutego 2013 r. w Krajowej Szkole Administracji Publicznej w Warszawie odbyło się XVI posiedzenie Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów. Podczas spotkania – odbywającego się pod hasłem „Czy i jaki dzień dla służby cywilnej w Polsce?” – Szef Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński** poprowadził dyskusję panelową, w której udział wzięli: prof. dr hab. **Henryk Samsonowicz** (honorowy członek Rady KSAP), prof. dr hab. **Hubert Izdebski** (Uniwersytet Warszawski), dr hab. **Jolanta Itrich-Drabarek** (Uniwersytet Warszawski, członkini Rady Służby Cywilnej), **Katarzyna Szarkowska** (dyrektor generalny Ministerstwa Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej), **Jacek Olbrycht** (dyrektor generalny Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego), **Jan Pastwa** (dyrektor Krajowej Szkoły Administracji Publicznej) oraz **Dagmir Długosz** (dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM).

Po krótkich wystąpieniach wstępnych zaproszonych naukowców, poświęconych tradycjom i etosowi polskiej administracji publicznej na przestrzeni dziejów oraz w okresie współczesnym, odbyła się dyskusja na temat ewentualnego ustanowienia święta służby cywilnej. Jej uczestnicy w większości skłaniali się do powiązania daty tego święta z jakimś wydarzeniem historycznym, które nie wiązałoby się

wprost ze współczesnym życiem publicznym w Polsce i dzięki temu nie budziło kontrowersji. Uznano, że dzień 17 lutego – rocznica uchwalenia w 1922 r. przez Sejm II Rzeczypospolitej ustawy o państwowej służbie cywilnej – mógłby być obchodzony jako święto służby cywilnej. Pojawiły się jednak również głosy, że data tego święta – jak dotychczas – powinna zbiegać się z Narodowym Świętem Niepodległości obchodzonym 11 listopada lub z rocznicą uchwalenia Konstytucji 3-go Maja. W ten sposób zostałaaby wyraźnie zaakcentowana więź członków korpusu służby cywilnej z demokratycznym, niepodległym państwem polskim. Dyskusja nad trybem ustanowienia święta służby cywilnej oraz sposobem jego obchodzenia będzie kontynuowana.

W drugiej części XVI posiedzenia Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów dyrektor generalny Podlaskiego Urzędu Wojewódzkiego **Ewa Wojewódko** zaprezentowała – w ramach promowania dobrych praktyk w administracji – system elektronicznego zarządzania dokumentami, wdrożony już w większości urzędów wojewódzkich, a także w innych urzędach.

Wojciech Zawadzki
Radca Szefa KPRM w Departamencie Służby Cywilnej KPRM



Z prac Rady Służby Cywilnej

19 lutego 2013 r. odbyło się XXXVII posiedzenie Rady Służby Cywilnej, któremu przewodniczył prof. dr hab. **Krzysztof Kiciński**, wiceprzewodniczący RSC. W spotkaniu uczestniczył Szeft Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński** oraz przedstawiciele Departamentu Służby Cywilnej i Departamentu Prawnego KPRM.

Szeft Służby Cywilnej przybliżył członkom Rady problematykę związaną z wyłączeniami urzędów z korpusu służby cywilnej, dokonując podziału na wyłączenia dokonane oraz niedokonane (planowane). Minister Brodziński wyjaśnił, że oprócz wyłączeń dokonywanych na mocy przepisów ustawowych należy wyróżnić i takie, które nie wymagają tego rodzaju zmian. W przeprowadzonej na forum RSC dyskusji na ten temat zwrócono uwagę na konieczność intensyfikacji działań zmierzających do podniesienia świadomości obywateli w zakresie potrzeby istnienia i działania korpusu służby cywilnej, ale także umiejętnego wykorzystywania zasobów i znaczenia służby cywilnej w służbie publicznej.

Przedmiotem obrad był również system wynagrodzeń w służbie cywilnej, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki nagród. Wprowadzenia do dyskusji dokonał Szeft Służby Cywilnej, prezentując na forum Rady dane dotyczące poziomu wynagrodzeń, w tym nagród, członków korpusu służby cywilnej zatrudnionych w urzędach administracji rządowej. Rada zgodziła się co do tego, że wzmocnienia wymaga polityka informacyjna, coraz częściej dochodzi bowiem w przestrzeni medialnej do publikowania nierzetelnych danych na temat poziomu płac w służbie cywilnej. Co więcej, w opinii członków Rady Służby Cywilnej nadszedł czas na rozpoczęcie szerszej dyskusji nad systemem wynagrodzeń w służbie cywilnej.

Ponadto Minister Sławomir Brodziński szczegółowo omówił przekazaną Radzie „Informację Szefa Służby Cywilnej”, koncentrując się na najważniejszych sprawach bieżących z zakresu zarządzania służbą cywilną.

Sławomir Brodziński, Szeft Służby Cywilnej, przybliżył także członkom RSC ideę wznowienia konkursu na najbardziej przyjazny, efektywny oraz innowacyjny urząd administracji rządowej i zaprosił prof. dr hab. Krzysztofa Kicińskiego, wiceprzewodniczącego RSC, do udziału w pracach Komisji Konkursowej konkursu pn. „Profesjoniści w służbie obywatelom”. Prof. Krzysztof Kiciński zadeklarował gotowość włączenia się w prace związane z przedstawioną przez Ministra Brodzińskiego inicjatywą.

19 marca 2013 r. odbyło się – pod przewodnictwem prof. dr hab. **Krzysztofa Kicińskiego**, wiceprzewodniczącego RSC – XXXVIII posiedzenie Rady

Służby Cywilnej. W spotkaniu uczestniczyli: Szeft Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński**, dyrektor Krajowej Szkoły Administracji Publicznej **Jan Pastwa**, przewodniczący Rady KSAP prof. dr hab. **Mirosław Stec** oraz przedstawiciele Departamentu Służby Cywilnej i Departamentu Prawnego KPRM.

Rada Służby Cywilnej podjęła dyskusję na temat funkcjonowania oraz przyszłości Krajowej Szkoły Administracji Publicznej. Członkowie Rady zapoznali się ze wstępną wizją dyrektora KSAP Jana Pastwy oraz odnieśli się do opracowanych przez Szefa Służby Cywilnej, zgodnie z zaleceniem Szefa Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, wariantywnych „Propozycji kierunkowych zmian w funkcjonowaniu Krajowej Szkoły Administracji Publicznej” z czerwca 2012 r. Kluczowe decyzje, które zapadną w tym zakresie, dotyczyć będą zasadniczych celów oraz form kształcenia w Krajowej Szkole, a także charakteru działalności oraz roli KSAP w kolejnych latach jej funkcjonowania. Przewodniczący Rady KSAP prof. dr hab. Mirosław Stec wyraził przekonanie, że już wkrótce Krajowa Szkoła stanie się miejscem o szczególnym znaczeniu dla wszystkich interesariuszy związanych ze służbą cywilną – zapewniającym najwyższą jakość debaty na tematy dotyczące administracji publicznej, stanowiąc ważne ogniwo w procesie profesjonalizacji członków korpusu służby cywilnej w Polsce.

Rada wysłuchiwała także szczegółowej relacji swojego przedstawiciela, **Witolda Gintowt-Dziewałtowskiego**, skierowanego w celu obserwacji przebiegu procesu naboru przeprowadzonego na stanowisko dyrektora generalnego Głównego Inspektoratu Weterynarii. Obserwator RSC poinformował, że w ramach omawianego postępowania wyłonionych zostało dwoje najlepszych kandydatów, których kandydatury przedstawiono do akceptacji Głównemu Lekarzowi Weterynarii.

Ponadto Minister Sławomir Brodziński szczegółowo omówił wybrane punkty przekazanej Radzie „Informacji Szefa Służby Cywilnej”, a także przedstawił członkom Rady informacje na temat statystyki wydatków na szkolenia organizowane przez Szefa Służby Cywilnej. Podkreślił, że zagwarantowanie w nowej perspektywie finansowej Europejskiego Funduszu Społecznego na lata 2014–2020 odpowiedniej puli środków finansowych na kontynuację działań szkoleniowych w przyszłych projektach systemowych pozwoliłoby uniknąć ograniczenia – w ramach realizacji szkoleń centralnych – liczby miejsc szkoleniowych dla członków korpusu służby cywilnej.

Anna Prażuch

Główny specjalista
w Departamencie Służby Cywilnej KPRM

Budżet służby cywilnej w 2013 r.

W 2013 r. utrzymane zostanie zamrożenie wynagrodzeń członków korpusu służby cywilnej (kwota bazowa i wskaźnik wzrostu wynagrodzeń pozostaną na niezmiennym poziomie). Nie oznacza to braku możliwości podwyżek w indywidualnych przypadkach. Mniej osób uzyska mianowanie (limit mianowań wynosi 200 osób). Zaplanowane środki na wynagrodzenia w służbie cywilnej są nieznacznie wyższe niż w roku poprzednim. Obniżeniu uległ natomiast limit środków przeznaczonych na szkolenia w służbie cywilnej.

Ustawa budżetowa na rok 2013 z dnia 25 stycznia 2013 r. (DzU z dnia 5 lutego 2013 r., poz. 169) określa m.in. kwotę bazową dla członków korpusu służby cywilnej, limit mianowań urzędników w służbie cywilnej oraz wysokość środków finansowych na wynagrodzenia i szkolenia członków korpusu służby cywilnej.

Kwota bazowa

Kwota bazowa stanowi podstawę do ustalania wynagrodzenia zasadniczego członka korpusu służby cywilnej oraz dodatku służby cywilnej z tytułu posiadanego stopnia służbowego urzędnika służby cywilnej. Stosownie do art. 13 ust. 1 pkt 2 lit. b przywołanej ustawy budżetowej kwota bazowa dla członków korpusu służby cywilnej w roku 2013 pozostaje na niezmiennym poziomie i wynosi **1 873,84 zł**.

Wskaźnik wzrostu wynagrodzeń

Artykuł 6 ust. 1 ustawy z dnia 23 grudnia 1999 r. o kształtowaniu wynagrodzeń w państwowej sferze budżetowej oraz o zmianie niektórych ustaw (tekst jedn. DzU z 2011 r. nr 79, poz. 431, z późn. zm.) stanowi, że podstawę do określenia wynagrodzeń w roku budżetowym dla pracowników państwowej sfery budżetowej (w tym członków korpusu służby cywilnej) stanowią wynagrodzenia z roku poprzedniego zwaloryzowane średniorocznym wskaźnikiem wzrostu wynagrodzeń ustalonym w ustawie budżetowej. Stosownie do art. 13 ust. 1 pkt 3 ustawy budżetowej na rok 2013 wskaźnik ten wynosi 100,0 proc. (analogicznie do roku poprzedniego), a zatem wynagrodzenia w państwowej sferze budżetowej zostały ustalone na poziomie z 2012 r. Wynika to z trudnej sytuacji budżetu państwa i konieczności ograniczenia wydatków sektora finansów publicznych związanych m.in. z objęciem Polski procedurą nadmiernego deficytu i zobowiązaniem do korekty deficytu sektora instytucji rządowych i samorządowych poniżej 3 proc. PKB w wiarygodny i trwały sposób.

Limit mianowań urzędników służby cywilnej

Zgodnie z art. 17 pkt 1 ustawy budżetowej na rok 2013 limit mianowań urzędników w służbie cywilnej został określony na poziomie **200 osób** i jest niższy

w porównaniu do roku poprzedniego (500 osób) o 300 osób (tj. o 60 proc.). Rada Służby Cywilnej na wniosek Szefa Służby Cywilnej poparła propozycję ustalenia limitu na poziomie 600 osób, co nie zostało jednak przyjęte.

Środki na wynagrodzenia ogółem

Ogólny limit środków na wynagrodzenia w służbie cywilnej w 2013 r. wynosi **6 890 334** tys. zł (zgodnie z art. 17 pkt 2 ustawy budżetowej) i w porównaniu do roku 2012 (6 857 884 tys. zł) jest wyższy o 32 450 tys. zł. (tj. o 0,5 proc.).

Środki na szkolenia ogółem

Ogólny limit środków na szkolenia w służbie cywilnej w 2013 r. (zgodnie z art. 17 pkt 3 ustawy budżetowej) wynosi **49 459** tys. zł i jest niższy w porównaniu do roku poprzedniego (57 073 tys. zł) o 7 614 tys. zł (tj. o 13,3 proc.). Na szkolenia powszechne zaplanowano w tym roku **48 996** tys. zł, czyli o 7 614 tys. zł (o 13,4 proc.) mniej niż w roku poprzednim (56 610 tys. zł). Na szkolenia centralne w roku 2013 zaplanowano **463** tys. zł, czyli tyle samo co w roku poprzednim.

Rezerwa celowa poz. 20

W ramach środków na finansowanie zadań służby cywilnej w ustawie budżetowej na rok 2013 zaplanowana została rezerwa celowa poz. 20 „Środki na szkolenia i wynagrodzenia na nowe mianowania urzędników służby cywilnej oraz skutki przechodzące z roku 2012 oraz zwiększenie wynagrodzeń nowo powołanych w 2012 oraz 2013 r. ekspertów w Urzędzie Patentowym Rzeczypospolitej Polskiej”.

Kwota ujęta w rezerwie na sfinansowanie służby cywilnej wynosi **7 284** tys. zł z pochodnymi (całkowite środki ujęte w rezerwie celowej to **7 650** tys. zł, w tym 366 tys. zł na zwiększenie wynagrodzeń nowo powołanych w 2012 i 2013 r. ekspertów w Urzędzie Patentowym RP). W stosunku do roku 2012 (2 184 tys. zł z pochodnymi) jest ponad trzykrotnie wyższa, o 5 466 tys. zł. Wzrost ten wynika z konieczności zaplanowania w rezerwie celowej środków na skutki przechodzące mianowań urzędników w służbie cywilnej z 2012 r. (w 2012 r. środki te były już ujęte w budżetach dysponentów, a nie w rezerwie celowej).

Środki ujęte w rezerwie na sfinansowanie zadań służby cywilnej obejmują wydatki na:

- dodatki służby cywilnej – 6 656 tys. zł;
- świadczenia przysługujące urzędnikowi przeniesionemu do pracy w innej miejscowości – 165 tys. zł;
- środki na szkolenia centralne w służbie cywilnej – 463 tys. zł.

Elwira Karczmarska

Wydział Systemu Wynagradzania i Finansowania
Służby Cywilnej DSC KPRM

„Profesjoniści w służbie obywatelom”

Konkurs Szefa Służby Cywilnej

Miło nam poinformować, że rozpoczynamy realizację konkursu dla urzędów administracji rządowej pn. „Profesjoniści w służbie obywatelom”, będącego kontynuacją organizowanych w ubiegłej dekadzie konkursów na „Najbardziej przyjazny urząd administracji rządowej”. Przedsięwzięcia, o których mowa, inicjowały stosowanie powszechnych dziś rozwiązań, takich jak np.: badanie jakości obsługi klientów i klimatu pracy w urzędzie, tworzenie i/lub poprawa systemu obiegu dokumentów z wykorzystaniem narzędzi elektronicznych oraz usprawnienie dostępu do informacji o usługach urzędu. Ponadto wskazały kierunki zmian na rzecz podnoszenia jakości obsługi klienta, w tym potrzeby przystosowania urzędów do obsługi osób niepełnosprawnych, konieczności podejmowania regularnej współpracy ze społecznością i mediami lokalnymi

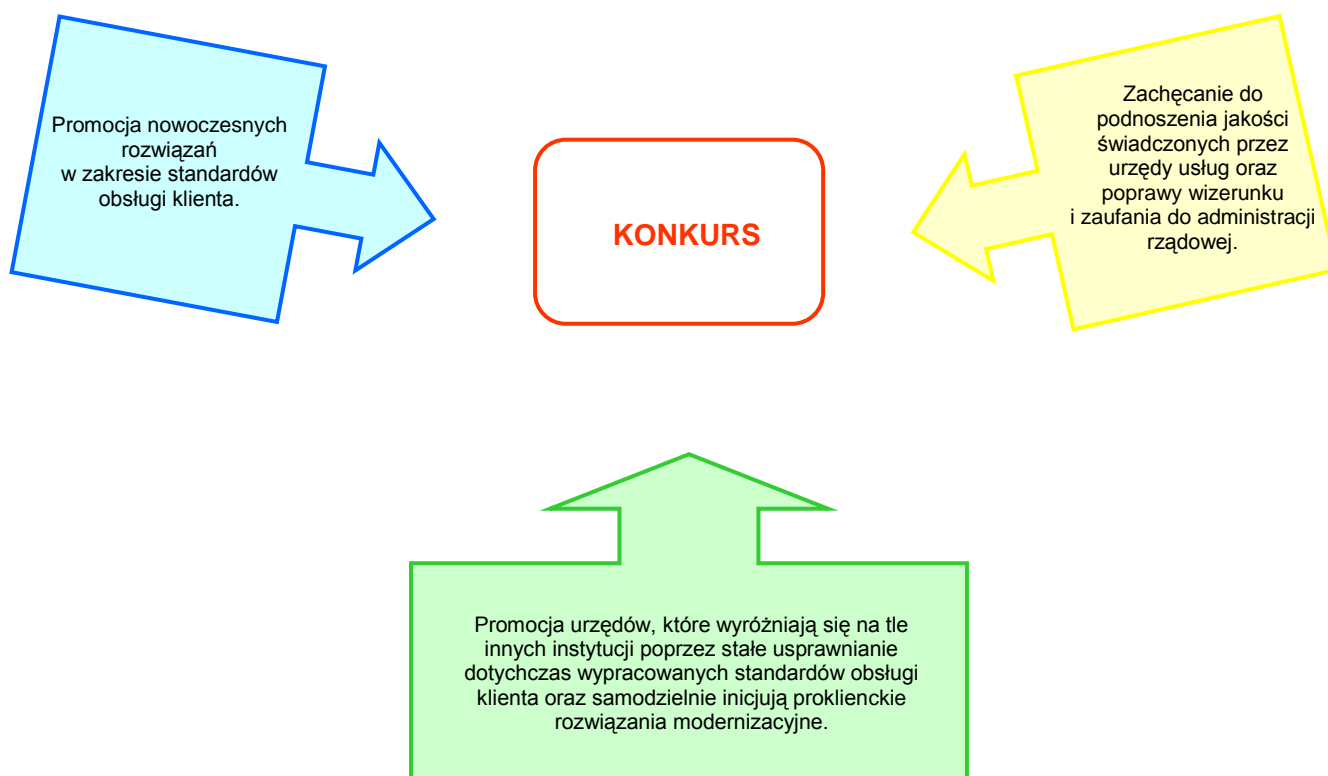


oraz prowadzenia działań z zakresu profilaktyki etycznej.

Wierzymy, że wzorując się na wcześniejszych doświadczeniach, organizowany w nowej formule konkurs zainspiruje urzędy m.in. do podejmowania działań w zakresie upowszechniania idei podejścia proklienckiego, z uwzględnieniem świadczenia przez służbę cywilną usług na najwyższym poziomie. Naszą intencją jest również promowanie wyróżnionych w konkursie dobrych praktyk.

Aktywne i wspólne zaangażowanie urzędów w proces podwyższania jakości świadczonych na rzecz klientów usług stanowi nieodłączny element budowy nowoczesnej i profesjonalnej administracji rządowej. Tego typu działania przyczynią się niewątpliwie do polepszania jej zewnętrznego wizerunku.

Schemat. Cele konkursu pn. „Profesjoniści w służbie obywatelom”



Jakie korzyści przyniesie udział w konkursie?

- upowszechnienie nagrodzonych rozwiązań wśród urzędów administracji rządowej;
- promocja oraz podniesienie prestiżu zwycięskich urzędów i osób w nich zatrudnionych;

- zwiększenie poziomu identyfikacji pracowników ze swoim miejscem pracy;
- wzrost motywacji pracowników urzędów do podejmowania innowacyjnych działań;
- wzmocnienie przekonania pracowników urzędów o znaczeniu tworzenia standardów dotyczących obsługi klienta;
- możliwość wyznaczania trendów i kreowania wzorców postępowania dla innych instytucji;
- udział w procesie budowania pozytywnego wizerunku administracji rządowej.

Kapituła konkursu

Szef Służby Cywilnej, w trosce o zapewnienie rzetelnej i bezstronnej oceny, zaprosił do prac w Komisji Konkursowej oraz w Komitecie Honorowym przedstawicieli administracji państwowej, organizacji pozarządowych oraz środowisk naukowych. Osoby wchodzące w skład obydwu organów posiadają wiedzę i doświadczenie umożliwiające sprawiedliwą ocenę nadesłanych prac.

Szczegółowe zasady uczestnictwa w przedsięwzięciu zostały zawarte w *Regulaminie konkursu*. Wkrótce na stronie internetowej umieszczony zostanie formularz zgłoszeniowy (ankieta), na podstawie którego urzędy będą mogły zgłaszać się do udziału w konkursie.

Termin nadsyłania prac to **maj–lipiec 2013 r.** Rozstrzygnięcie konkursu nastąpi w grudniu 2013 r., przy czym nagrody zostaną wręczone w styczniu/lutym 2014 r.

Serdecznie zapraszamy do udziału w konkursie!

Regulamin przedsięwzięcia
znajduje się na stronie internetowej
www.dsc.kprm.gov.pl
w zakładce
„Konkurs Profesjonaliści w służbie obywatelom”.

Katarzyna Szymaniak

Specjalista w Wydziale Wspierania Rozwoju Służby Cywilnej
Departamentu Służby Cywilnej KPRM



Sprawozdanie o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby w 2012 r.

W dniu **27 marca 2013 r.** Szef Służby Cywilnej złożył Prezesowi Rady Ministrów sprawozdanie o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby w 2012 r., wykonując ustawowy obowiązek określony w art. 15 ust. 7 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (DzU nr 227, poz. 1505, z późn. zm.). Zgodnie z tym przepisem Szef Służby Cywilnej przedstawia Prezesowi Rady Ministrów, do końca marca każdego roku, sprawozdanie o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby za rok poprzedni. Prezes Rady Ministrów w terminie 3 miesięcy przyjmuje albo odrzuca sprawozdanie. Opinię nt. sprawozdania wyraża działający przy Prezesie Rady Ministrów organ opiniodawczo-doradczy jakim jest Rada Służby Cywilnej.

Sprawozdanie zostało sporządzone w oparciu o informacje zgromadzone w Departamencie Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów w wyniku realizacji przez Szefa Służby Cywilnej ustawowo określonych zadań, a także na podstawie informacji zawartych w sprawozdaniach z realizacji zadań wynikających z ustawy o służbie cywilnej w 2012 r., przekazanych przez dyrektorów generalnych urzędów i kierowników urzędów wykonujących zadania dyrektorów generalnych w urzędach,

w których nie utworzono stanowiska dyrektora generalnego.

Sprawozdanie składa się z trzech części podzielonych na rozdziały. Pierwsza część prezentuje stan służby cywilnej w 2012 r. Druga przedstawia informacje o realizacji zadań służby cywilnej przez Szefa Służby Cywilnej i dyrektorów generalnych urzędów. Trzecia zawiera wnioski wypływające z informacji zawartych w dwóch pierwszych częściach sprawozdania i przedstawia najważniejsze planowane działania. Syntetyczną informację zawartą w poszczególnych częściach sprawozdania uszczegóławia 8 załączników. Ze względu na rozmiar sprawozdania opracowano także jego wersję skróconą, zawierającą najistotniejsze fakty i wnioski.

Przypis

¹ Rada Służby Cywilnej na posiedzeniu w dniu 16 kwietnia 2013 r. wyraziła pozytywną opinię w sprawie sprawozdania.

Ewa Puzyna
Radca generalny
w Departamencie Służby Cywilnej KPRM



NIK o równości płac w sektorze publicznym

Najwyższa Izba Kontroli sprawdzi, czy i jak w sektorze publicznym przestrzega się prawa do jednakowego wynagradzania. Kontrolerzy porównają zarobki kobiet i mężczyzn na równorzędnych stanowiskach i ocenią równość obu płci w sferze płac. To pierwsza taka kontrola w Polsce i unikalna w skali Europy. O raport poprosiła Pełnomocnik Rządu ds. Równego Traktowania.

Pomimo zapewnienia prawnej gwarancji równości kobiet i mężczyzn na rynku pracy, w praktyce kwestia dyskryminacji płacowej ze względu na płeć jest wciąż aktualna. Problem dotyczy głównie kobiet, które, choć posiadają równie wysokie kwalifikacje i wykonują taką samą bądź porównywalnej wartości pracę, zarabiają mniej niż mężczyźni. Celem kontroli będzie wykazanie, czy luka płacowa w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn zatrudnionych na porównywalnych stanowiskach istnieje także w sektorze publicznym.

NIK sprawdzi przede wszystkim, czy przestrzegany jest Kodeks pracy, a dokładnie zapis o zakazie dyskryminacji ze względu na płeć przy ustalaniu wysokości wynagrodzenia. Kontrolerzy porównają, czy na podobnych stanowiskach, przy podobnym wykształceniu i doświadczeniu, kobiety i mężczyźni są podobnie wynagradzani, oceniając tym samym przestrzeganie zasady równości płci w sektorze publicznym.

Kontrola dotyczyć będzie instytucji samorządowych i rządowych, spółek skarbu państwa i spółek komunalnych. Poprowadzi ją panel ekspertów, którzy pomogą kontrolerom w opracowaniu najlepszej

metodologii i doborze odpowiednich parametrów procedury.

Kwestia równości wynagradzania kobiet i mężczyzn w instytucjach rządowych i samorządowych w Polsce będzie sprawdzana po raz pierwszy. Także w Europie temat ten jest na razie bardzo rzadko i w ograniczonym zakresie podejmowany przez organa kontroli.

Zasada równego wynagradzania pracujących kobiet i mężczyzn wynika z art. 157 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej. Znalazła ona również swoje odzwierciedlenie w uregulowaniach Kodeksu pracy. Badanie struktury wynagrodzeń przeprowadzone przez GUS w 2011 r. wykazało, że przeciętne miesięczne wynagrodzenie kobiet było niższe o 17,7 proc. od przeciętnego wynagrodzenia mężczyzn.

Z wnioskiem o przeprowadzenie kontroli zwróciła się do NIK Pełnomocnik Rządu ds. Równego Traktowania, minister Agnieszka Kozłowska-Rajewicz. 25 lutego br. odbyło się też robocze seminarium z udziałem ekspertów i organizacji pozarządowych, na którym dyskutowano o zasadach i metodologii przeprowadzenia działań kontrolnych. Kontrola zostanie przeprowadzona na przełomie marca i kwietnia. Izba sprawdzi zarobki w około 50 jednostkach na terenie całego kraju. Wyniki kontroli zostaną przedstawione jesienią.

Zbigniew Mamys
Doradca sekretarza stanu w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów

Paweł Biedziak
Rzecznik prasowy Najwyższej Izby Kontroli



Czy i jaki dzień dla polskiej służby cywilnej?

Debata nt. dnia służby cywilnej podczas XVI posiedzenia Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów KSAP, 20 lutego 2013 r.

W dniu 20 lutego br. w Krajowej Szkole Administracji Publicznej w Warszawie odbyło się XVI posiedzenie Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów. W spotkaniu, któremu przewodniczył Szef Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński**, uczestniczyli – oprócz dyrektorów generalnych urzędów – również zaproszeni goście: **Paweł Lisiewicz** (dyrektor Gabinetu Prezydenta w Kancelarii Prezydenta RP), prof. dr hab. **Henryk Samsonowicz** (honorowy członek Rady KSAP), prof. dr hab. **Hubert Izdebski** (Uniwersytet Warszawski), dr hab. **Jolanta Itrich-Drabarek** (Uniwersytet Warszawski, członkini Rady Służby Cywilnej), senator **Witold Gintowt-Dziewałowski** (członek Rady Służby Cywilnej) oraz **Jan Pastwa** (dyrektor Krajowej Szkoły Administracji Publicznej).

W pierwszej części spotkania – odbywającego się pod hasłem „Czy i jaki dzień dla służby cywilnej w Polsce?” – Szef Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński** poprowadził dyskusję panelową, w której udział wzięli: **Henryk Samsonowicz**, **Hubert Izdebski**, **Jolanta Itrich-Drabarek**, **Jan**

Pastwa, **Katarzyna Szarkowska** (dyrektor generalny Ministerstwa Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej), **Jacek Olbrycht** (dyrektor generalny Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego) oraz **Dagmir Długosz** (dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM).

Dyskusja panelowa, a następnie dyskusja plenarna uczestników spotkania, poprzedzona została krótkimi wystąpieniami wstępnymi trojga profesorów. Prof. **Henryk Samsonowicz**¹ przedstawił początki kształtowania się struktur administracyjnych państwa polskiego w okresie I Rzeczypospolitej, które można by uznać za poprzedniczki dzisiejszej służby cywilnej. Wskazując na historyczne uwarunkowania tego procesu, prof. H. Samsonowicz stwierdził, że cywilizacja europejska we współczesnej postaci ukształtowała się na skutek połączenia dorobku starożytności, na który składało się prawo rzymskie, nauka i kultura grecka, tradycja chrześcijańska, z doświadczeniem plemion, które tworzyły „barbarzyńską” Europę.



Od lewej: dyrektor Jacek Olbrycht, dyrektor Dagmir Długosz, prof. Hubert Izdebski, Szef Służby Cywilnej Sławomir Brodziński, prof. Jolanta Itrich-Drabarek, prof. Henryk Samsonowicz, dyrektor Katarzyna Szarkowska, dyrektor Jan Pastwa. Fot. P. Jedliński/KSAP.

Już we wczesnym okresie polskiej państwowości istniała grupa obywateli o swoistym statusie społecznym, która otrzymywała kolejne przywileje w zamian za pełnienie służby państwowej – przede wszystkim służby wojskowej oraz sądowniczej. W okresie od XIII do XVI w. w różnych częściach Rzeczypospolitej stopniowo wykształcały się pierwsze organy administracji – sejmiki i urzędy ziemskie. Wówczas też pojawiły się takie funkcje publiczne i stanowiska, jak wojewoda, kasztelan, podkomorzy, cześnik, wojski czy chorąży. Stopniowo wprowadzano też określone regulacje prawne dotyczące działania tych osób i organów, np. w XVII w. postanowiono, że „organizacje deputackie, komisarze mają żadnego faworu nie wyświadczać ani rady dawać tak krewnym, jako i obcym”, co należy zinterpretować jako bardzo stary przepis antykorupcyjny.

W miastach, szczególnie lokowanych na prawie niemieckim, już od XIII w. funkcjonowały pochodzące z wyboru rady miejskie, które stanowiły formę samorządu terytorialnego i dysponowały – zwłaszcza w przypadku dużych miast – znacznymi prerogatywami, niekiedy dotyczącymi spraw międzynarodowych (zatwierdzanie statutów pokojowych) czy wyboru króla. Z kolei w XIV w. powstały urzędy obsadzone przez urzędników królewskich – starostów. Dostyc szybko stali się oni odrębną grupą społeczną, uposażaną dobrami ziemskimi w zamian za pełnienie funkcji publicznych. Z czasem faktyczne wykonywanie tych obowiązków scedowali oni na niższych rangą urzędników – podstarościch.

Równolegle trwający proces stanowienia prawa powodował rozwój instytucji władzy sądowniczej, co skutkowało powstawaniem nowych funkcji – sędziego grodzkiego, sekretarza sądowego, prokuratora, burgrabiego, wielkorządcy czy też powoływanego przez króla woźnego sądowego, odpowiedzialnego między innymi za nadzór nad wykonywaniem wyroków sądowych, a także ich bezpośredniego wykonawcy – kata, który przeprowadzał egzekucje i wymierzał inne kary, np. tortury. Osobom pełniącym te funkcje nie wolno było łączyć ich z innymi funkcjami państwowymi. Za swoją służbę pobierały one państwowe wynagrodzenia.

Wystąpienie wstępne prof. **Huberta Izdebskiego**² poświęcone było administracji na ziemiach polskich w okresie zaborów oraz dwudziestolecia międzywojennego. Administracja państw zaborczych najsprawniej działała w zaborze pruskim, dość sprawnie w zaborze austriackim i znacznie gorzej w zaborze rosyjskim. W okresie wojen napoleońskich powstało Księstwo Warszawskie z polską administracją, której tradycje były kontynuowane w późniejszym Królestwie Polskim. Jednakże postępująca rusyfikacja stopniowo zmieniała też tę administrację – niechęć zaborcy do zatrudniania w niej Polaków spowodowała, że z czasem stawała się ona coraz bardziej rosyjska.

Wprowadzenie na terenie Księstwa Warszawskiego francuskiego prawa cywilnego i administracyjnego,

przy jednoczesnym przejściu pewnych wzorców z administracji pruskiej, spowodowało, że administracja i urzędnicy stali się bardziej widoczni dla społeczeństwa. I już wówczas pojawiły się głosy, że jest ich po prostu za dużo (po powiększeniu Księstwa Warszawskiego po 1809 r. jego administracja liczyła około 8 tysięcy urzędników). Dalszemu rozwojowi tej grupy społeczno-zawodowej sprzyjało utworzenie Szkoły Prawa, a później Szkoły Nauk Administracyjnych, która dała początek Wydziałowi Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, utworzonego w Królestwie Polskim.

Podsumowując uwagi dotyczące administracji na ziemiach polskich w okresie rozbiorów, prof. H. Izdebski stwierdził, że odradzające się państwo polskie dysponowało pewnymi kadrami urzędniczymi, rekrutującymi się przede wszystkim z administracji austrowęgierskiej działającej w Galicji. W drugiej połowie XIX w. dokonywał się tam bowiem proces repolonizacji służb publicznych i absolwenci polskich uniwersytetów w Krakowie i we Lwowie oraz innych szkół wyższych znajdowali zatrudnienie w różnych instytucjach państwowych, wywierając przy tym znaczny wpływ na ich funkcjonowanie.

Pod koniec lat dwudziestych XX w. do urzędów odrodzonej Rzeczypospolitej coraz częściej trafiali młodzi ludzie wykształceni już w wolnej Polsce. Zdarzały się niekiedy konflikty w obrębie środowiska urzędniczego, szczególnie na terenach byłego zaboru rosyjskiego, a zwłaszcza w Warszawie, gdzie niechętnie patrzono na przybyszów z Galicji zajmujących odpowiedzialne stanowiska w administracji państwowej. Z kolei po przewrocie majowym kadry administracji zaczęto zasilać oficerami byłych Legionów, nie zawsze spełniającymi wymogi stawiane urzędnikom przez uchwaloną kilka lat wcześniej, bo już w 1922 r., ustawę o państwowej służbie cywilnej. Innym charakterystycznym zjawiskiem w administracji tamtych czasów było zatrudnianie w ministerstwach osób powiązanych ze środowiskami stanowiącymi klientelę tychże ministerstw, np. w Ministerstwie Rolnictwa zawsze – niezależnie od tego, kto akurat rządził – widoczna była obecność ludowców, a w Ministerstwie Pracy i Opieki Społecznej – osób powiązanych z PPS.

Generalnie można jednak stwierdzić, że stopniowo krzepł korpus państwowej służby cywilnej i dostyc szybko stał się solidną podstawą funkcjonowania państwa. Trzeba pamiętać, że w skład tego korpusu wchodził znacznie szerszy krąg pracowników zatrudnionych przez państwo niż w skład obecnego korpusu służby cywilnej. Spod regulacji ustawy z 17 lutego 1922 r. o państwowej służbie cywilnej wyłączeni byli jedynie pracownicy organów ścigania i wymiaru sprawiedliwości, państwowych kolei żelaznych, nauczyciele szkół państwowych, pracownicy Poczty Polskiej. Do osób zatrudnionych w organach kontroli państwowej nie miały zastosowania wszystkie przepisy ustawy, a do funkcjonariuszy policji, państwowej straży celnej i dozorców więziennych miała zastosowanie część przepisów

ustawy – do czasu wydania specjalnych ustaw służbowych dla tych grup funkcjonariuszy publicznych. Ustawa o państwowej służbie cywilnej dotyczyła również osób zajmujących kierownicze stanowiska w państwie, np. podsekretarzy stanu. Z kolei ministrowie podlegali postanowieniom tej ustawy, jeżeli ustawa konstytucyjna lub ustawy specjalne nie zawierały przepisów odmiennych.

Ustawa z 1922 r. dosyć precyzyjnie określała prawa i obowiązki urzędników. Stanowiła, że mają oni wiernie służyć Rzeczypospolitej, przestrzegać ściśle praw i przepisów, wypełniać obowiązki swego urzędu gorliwie, sumiennie i bezstronnie oraz dbać o dobro sprawy publicznej wedle najlepszej woli i wiedzy. Stawiała im również określone wymagania natury etycznej – mieli oni zarówno w służbie, jak i poza służbą strzec powagi swego stanowiska, zachowywać się zgodnie z wymogami karności służbowej i unikać wszystkiego, co mogłoby obniżyć poważanie i stanowisko. Wobec przełożonych powinni zachowywać należyty szacunek, a do podwładnych odnosić się uprzejmie. Nie wolno im było także angażować się w działania czy sytuacje, które mogłyby zakłócić prawidłowy tok urzędowania. W zakresie praw urzędniczych na uwagę zasługuje stabilność zatrudnienia, gdyż ustawa zakładała stałość stosunku służbowego, która nie oznaczała oczywiście jego nierozzerwalności. Stosunek służby urzędnika traktowany był jako stosunek publicznoprawny, nie zaś jako stosunek pracy.

Ustawa z dnia 17 lutego 1922 r. o państwowej służbie cywilnej obowiązywała również przez wiele lat po II wojnie światowej, bo aż do 1975 r., jednakże z licznymi zmianami.

Prof. **Jolanta Itrich-Drabarek** w swoim wystąpieniu nawiązała do czasów współczesnych – ostatnich kilkunastu lat, kiedy to kolejno obowiązywały cztery ustawy o służbie cywilnej, w pewnym okresie również ustawa o państwowym zasobie kadrowym i wysokich stanowiskach państwowych, a przez cały ten czas – ustawa o pracownikach urzędów państwowych. Na wstępie prof. J. Itrich-Drabarek przytoczyła znane francuskie porównanie służby cywilnej do fortepianu – bez względu na to, kto przy nim zasiądzie i jaką muzykę zagra – Bacha, Chopina czy Mozarta – fortepian ma obowiązek wydawać czyste dźwięki. Można też porównać ją do samochodu – każdy, kto do niego wsiądzie, nawet nie znając szczegółowo budowy silnika, powinien móc nim dojechać tam, gdzie chce. W istocie służbę cywilną tworzą ludzie zatrudnieni na podstawie określonych przepisów prawa, kierujący się procedurami, normami, wartościami, mający za zadanie służyć społeczeństwu i utrzymywać istotne funkcje państwa.

W III Rzeczypospolitej o służbę cywilną – jej istotę, rolę i zadania – toczy się ciągle spór, czego przejawem jest między innymi fakt, że w tak krótkim czasie ustawodawca przyjmował różne rozwiązania regulujące jej funkcjonowanie. Niektórzy twierdzą wręcz, że służba ta w ogóle przetrwała tylko dlatego, że umocowana jest w Konstytucji RP z 2 kwietnia

1997 r., w słynnym artykule 153. Gdyby z kolei spojrzeć na kolejne ustawy o służbie cywilnej i zastanowić się nad ich znaczeniem, to zawsze można się spierać, która była najważniejsza. Ustawa z 5 lipca 1996 r. była pierwszą ustawą w III Rzeczypospolitej, która przywróciła ideę służby cywilnej, pomimo, że miała liczne niedoskonałości. Kolejna ustawa, z 18 grudnia 1998 r., uporządkowała pewien chaos legislacyjny, dała nadzieję osobom zatrudnionym w służbie cywilnej, że mają jasną i prostą drogę rozwoju zawodowego. Jej nowa wizja, ucieleśniona dwiema ustawami z 24 sierpnia 2006 r., w opinii jednych gwarantowała lepszą jakość służby cywilnej, ale w opinii innych stanowiła jej pogrzeb. Obecnie obowiązująca ustawa z 21 listopada 2008 r. na razie opiera się jakimś gruntownym zmianom, ale przyszłość jawi się trochę niepewna.

W najnowszej historii polskiej służby cywilnej należy też odnotować dwa akty prawne odnoszące się do etycznych aspektów jej funkcjonowania – Kodeks Etyki Służby Cywilnej z października 2002 r. oraz zarządzenie Prezesa Rady Ministrów z 2011 r. dotyczące zasad służby cywilnej i zasad etyki korpusu służby cywilnej. Służbę cywilną należy traktować jako pewną ideę, pewną wartość, a nie tylko rozwiązanie prawne. Tej wartości czasami trzeba nawet bronić, bo nie wszyscy rozumieją zasady służby cywilnej, jej istotę i treść tego pojęcia.

Po wystąpieniach wstępnych trójki zaproszonych naukowców rozpoczęła się dyskusja panelowa na temat ewentualnego ustanowienia święta służby cywilnej. Na wstępie Szef Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński**, moderujący tę debatę, stwierdził, że jej celem jest odpowiedź na pytanie, do jakich tradycji i jakich wydarzeń historycznych może w Polsce nawiązywać służba cywilna, a w związku z tym, czy można by wskazać jakąś konkretną datę, która mogłaby być przyjęta jako święto służby cywilnej – o ile oczywiście istnieje potrzeba ustanowienia go, bo opinie wśród dyrektorów generalnych są w tej sprawie dosyć zróżnicowane. Jeśli tak, to czy należałoby traktować je jako święto zawodowe, czy mogłoby ono stać się elementem budowania nowoczesnego patriotyzmu oraz tożsamości zawodowej? Wreszcie, jakie formy obchodzenia święta służby cywilnej byłyby najwłaściwsze i co zrobić, żeby było to święto ponad podziałami politycznymi?

Zabierając głos, prof. **Henryk Samsonowicz** stwierdził, że warto nawiązać do tradycji, że naród polityczny, a w przypadku XXI w. jest to cały naród, jest odpowiedzialny za służbę cywilną, za pracę wykonywaną przez służbę cywilną. Jeśli chodzi o sposób obchodzenia, to należałoby zacząć obchodzić święta radośnie. Polacy przede wszystkim świętują swoje klęski, a powinni obchodzić święta przypominające o rozmaitych osiągnięciach. Warto ustanowić święto, przy okazji którego można by się cieszyć ze służby dla kraju.

Prof. **Jolanta Itrich-Drabarek** zwróciła uwagę, że potrzebna jest odpowiedź na pytanie, jakie funkcje

powinno pełnić święto służby cywilnej. Jej zdaniem można tu wskazać dwie płaszczyzny. Na pierwszej, zewnętrznej, dokonywałby się jasny przekaz do całego społeczeństwa, że służba cywilna istnieje, że ma do wykonania misję służby publicznej, że jest ściśle związana z funkcjonowaniem państwa, że właśnie wykonuje jego funkcje i służy społeczeństwu. Natomiast na drugiej, wewnętrznej płaszczyźnie budowany byłby etos korpusu służby cywilnej, wśród jego członków wzmocniana byłaby świadomość najważniejszych wartości oraz misji służby cywilnej, a także poczucie identyfikacji z zasadami bezstronności, profesjonalizmu, rzetelności i politycznej neutralności.

Prof. **Hubert Izdebski** stwierdził, że święto służby cywilnej powinno nawiązywać do tradycji dobrej służby państwu, a te tradycje istnieją od czasów dawnej Rzeczypospolitej do dnia dzisiejszego. I nie chodzi tylko o tradycje służby wojskowej, ale właśnie służby w sprawach cywilnych, takiej administracyjnej pracy organicznej. Natomiast jeśli chodzi o datę obchodów święta, to 17 lutego – rocznica uchwalenia ustawy o państwowej służbie cywilnej w 1922 r. – wydaje się datą naturalną, gdyż po pierwsze upamiętnia uchwalenie pierwszej ustawy o służbie cywilnej, a po drugie umożliwia oderwanie się od bieżącego kontekstu politycznego. Ważny jest też historyczny oraz „etosowy” charakter tej rocznicy.

Dyrektor **Katarzyna Szarkowska** wyraziła wątpliwość, czy rzeczywiście istnieje zapotrzebowanie na obchodzenie święta służby cywilnej. Jeśli bowiem takiego zapotrzebowania nie ma, to wszelkie działania zmierzające do jego wprowadzenia okażą się nieskuteczne. Jeżeli natomiast jest zapotrzebowanie na takie święto, to jego wprowadzenie musi być od początku do końca przemyślane. Ważne jest też, żeby członkowie korpusu służby cywilnej postrzegali je nie przez pryzmat swoich urzędów, nie przez pryzmat tego, czy pracodawca daje nagrodę pieniężną albo podwyżkę raz w roku, lecz w szerszej perspektywie, w perspektywie służby cywilnej jako całości. I wówczas sens takiego święta będzie trwał. Budowanie takiej tożsamości jest bardzo ważne, a pierwszy krok to uzyskanie wiedzy, jak to było w przeszłości. O ile bowiem na temat tych kwestii w okresie II Rzeczypospolitej trochę wiadomo, choćby z przebiegu dyskusji toczących się w czasie prac nad pierwszą ustawą o służbie cywilnej, o tyle bardzo ciekawe było wystąpienie prof. Henryka Samsonowicza, poświęcone czasom wcześniejszym. Skądinąd interesujące jest też, że polska Wikipedia informuje o trzech świętach służby cywilnej – o święcie nieformalnie wprowadzonym niegdyś przez byłego Szefa Służby Cywilnej Jana Pastwę oraz o świętach służby cywilnej w Indiach i Tajlandii. W wersji anglojęzycznej jest ponadto informacja o dniu służby cywilnej Narodów

Zjednoczonych, obchodzonym 23 czerwca, a także o nigeryjskim dniu służby cywilnej, który swoje tradycje wywodzi jeszcze z roku 1862, a więc z czasów, kiedy kraj ten był kolonią brytyjską.

W istocie nie chodzi o to, czy należy nawiązywać, czy też nie nawiązywać do określonych tradycji. Potrzeby organizowania dnia służby cywilnej nie daje się chyba wprost zauważyć, być może stąd np. w resorcie obrony narodowej jego obchody zbiegają się z obchodami święta żołnierzy. Trzeba więc postawić zasadnicze pytanie, czy takie święto w ogóle jest potrzebne i jak do tego podejść, jeśli uznano by, że jest.

Dyrektor **Jacek Olbrycht** stwierdził m.in., że kiedy pracował w Ministerstwie Obrony Narodowej, to święto służby cywilnej czy w ogóle komponentu cywilnego wojska obchodzono w dniu Święta Wojska Polskiego, czyli 15 sierpnia. Miało to uzasadnienie w tym, że wówczas ocalone zostało państwo polskie i – patrząc z takiej perspektywy – można ten dzień było traktować jako święto każdego typu służby publicznej. Odnosząc się natomiast do kwestii źródeł inspiracji do budowania tożsamości korpusu służby cywilnej, warto zastanowić się, jakie dni chwały, jakie odniesienia historyczne należy brać pod uwagę, w jakim kontekście historycznym służbę cywilną umieścić.

Pojawia się pytanie, czy w historii służby cywilnej można znaleźć jakieś epizody, które wskazywałyby na to, że jest ona rozpoznawana, wyraźnie identyfikowana jako czynnik, który odcisnął szczególne piętno na pomyślności państwa, na tworzeniu tego państwa. W tym kontekście można przywołać np. postać prezydenta Warszawy Stefana Starzyńskiego, który w niezwykle dramatycznym momencie musiał przejąć odpowiedzialność za Warszawę, przygotować obronę cywilną tego miasta. Ilu współczesnych urzędników, nawet tych dobrze przeszkolonych z zakresu zarządzania kryzysowego, podołałoby takiemu zadaniu? Inną, może nie tak dobrze znaną postacią jest doktor Jan Michoń, który jako dyrektor Poczty Gdańskiej też musiał jej bronić w warunkach szczególnych. Również w czasach współczesnych można znaleźć takie postaci, jak np. Władysław Stasiak czy Tomasz Merta – niezwykle kompetentni, absolutnie propaństwowi urzędnicy, którzy zginęli tragicznie pod Smoleńskiem.

Jeśli chodzi o datę obchodów święta służby cywilnej, to 11 listopada jako Narodowe Święto Niepodległości wydaje się najlepszą propozycją, ale także 17 lutego jako rocznica uchwalenia pierwszej ustawy o służbie cywilnej. Niezależnie jednak od daty, święto takie rzeczywiście powinno identyfikować korpus służby cywilnej wobec innych środowisk zawodowych w Polsce.



Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów

Fot. P. Jedliński/KSAP.

Dyrektor **Dagmir Długosz** stwierdził m.in., że analiza genezy świąt poszczególnych grup zawodowych wskazuje, iż około 60 proc. środowisk odwołuje się do różnych faktów ze swojej historii w okresie II Rzeczypospolitej, np. administracja skarbowa czy korpus służby zagranicznej. Jednakże liczne są też grupy zawodowe, które odwołują się do wydarzeń z historii najnowszej, z III Rzeczypospolitej – zazwyczaj są to rocznice uchwalenia ustaw ustanawiających określone segmenty administracji lub rocznice jakichś doniosłych dla danej grupy wydarzeń (np. dzień samorządowca). Są też środowiska zawodowe, które swoich świąt nie mają (a przynajmniej nie udało się ich zidentyfikować) – nie ma np. dnia sędziego czy dnia prokuratora, mimo że są to grupy zawodowe w znacznej części stanowiące o istocie państwa.

Najbardziej chyba znane święta grup zawodowych to Święto Wojska Polskiego oraz Święto Edukacji Narodowej, tradycyjnie nazywane dniem nauczyciela. Wojsko to jeden z filarów państwa od zarania jego dziejów. Ponieważ państwo ma zazwyczaj określone oblicze ideologiczne, to – jak wskazuje choćby historia Polski – data święta wojska może się zmieniać w zależności od wydarzeń historycznych, które zgodnie z daną ideologią są szczególnie godne upamiętnienia. W przypadku dnia nauczyciela takich zmian akurat nie było. Ta grupa zawodowa jest bardzo liczna – w Polsce liczy prawie 400 tysięcy osób.

Niektóre święta zawodowe łatwiej obchodzić, spotykają się one ze społecznym zainteresowaniem. Święto Wojska Polskiego łączy się z uroczystą

paradą, pokazami nowoczesnego uzbrojenia. Również szkoła jest miejscem celebrowania różnych świąt – zazwyczaj odbywa się to w radosnej atmosferze.

Dyrektor Dagmir Długosz stwierdził, że rozważając kwestię wyboru daty święta służby cywilnej brał pod uwagę trzy możliwości. Pierwsza z nich to 17 lutego. To dobra data, ale jeśli ma być wybrana, to trzeba zrobić to w miarę szybko. Obecnie wchodzi już do służby młodsze pokolenia i tendencja odnoszenia się do II Rzeczypospolitej – tak wyraźnie widoczna w latach 90. XX w. – powoli będzie zanikać. Druga możliwość to 2 maja – Święto Flagi, spajające niejako pierwszomajowe Święto Pracy (urzędnicy to też pracownicy najemni) i Święto Konstytucji 3 Maja. Wreszcie trzecia data to 15 marca – od artykułu 153 Konstytucji RP. Fakt, że polska służba cywilna jest umocowana konstytucyjnie, a nie tylko ustawowo, ma istotną wartość i warto się do niego odwoływać. Jednakże pierwsza opcja – 17 lutego – wydaje się najlepsza.

W kwestii istnienia lub nieistnienia zapotrzebowania na obchodzenie święta służby cywilnej warto odwołać się do wyników badań społecznego wizerunku służby cywilnej, przeprowadzonych w 2011 r. Z badań jakościowych, w których uczestniczyli członkowie korpusu służby cywilnej, wynika, że deklarują oni silne przywiązanie do swojej grupy zawodowej. Pewnym problemem jest swoista „silosowość” tego środowiska, przejawiająca się identyfikacją bardziej ze swoim resortem czy wręcz tylko urzędem niż z administracją rządową czy służbą cywilną jako pewną całością. Budowanie

zbiorowej tożsamości całego korpusu służby cywilnej mogłoby sprzyjać przelamywaniu tej „silosowości”, przy czym warto zauważyć, że przemawiają za tym także pewne względy polityczne – politycy często skarżą się na niezdolność do ponaddziałowego współdziałania administracji publicznej.

Argumenty powyższe przemawiają za obchodzeniem święta służby cywilnej. Odrębną kwestią pozostaje sposób obchodzenia dnia służby cywilnej i tryb jego ustanowienia. Wydaje się, że należy je obchodzić radośnie i skromnie. Powinno ono zaistnieć najpierw jako pewien obyczaj środowiskowy i dopiero, gdy autentycznie zakorzeni się w świadomości środowiska urzędniczego, można pomyśleć o jakiejś regulacji formalnoprawnej. Dyrektor D. Długosz zaznaczył, że odwrotna kolejność działań mogłaby zaszkodzić idei obchodzenia święta służby cywilnej.

Na zakończenie swojego wystąpienia dyrektor DSC zwrócił uwagę na swoisty paradoks polegający na tym, że chociaż służba cywilna swojego oficjalnego święta nie ma, to w jej obrębie istnieją dwa segmenty, które swoje święta obchodzą – są to administracja skarbowa i służba zagraniczna.

Dyrektor **Jan Pastwa** stwierdził, że przed wieloma laty, kiedy rozpoczął pracę na stanowisku Szefa Służby Cywilnej, a także wcześniej jako dyrektor Urzędu Wojewódzkiego w Gdańsku, nie miał przekonania, że jakiegokolwiek święto zawodowe jest urzędnikom potrzebne. Wynikało to z obserwacji, że oficjalne urzędowe uroczystości zazwyczaj polegały albo na składaniu wieńców i zapalaniu zniczy przy okazji rocznic tragicznych wydarzeń, albo na organizowanych z wielką pompą imprezach. Z czasem jednak ten pogląd ewoluował, co wynikało z obserwacji obchodów świąt autentycznych, rzeczywiście wypełnionych treścią, które przede wszystkim budowały poczucie wspólnoty i ducha korpusu. Przykładem mogą być obchody Barbórki w Wyższym Urzędzie Górniczym, w których uczestniczył obecny Szef Służby Cywilnej. Taki duch jest zdecydowanie potrzebny, jeśli chcemy poważnie myśleć o motywowaniu członków korpusu służby cywilnej do wykonywania ich trudnych zadań. Stąd narodziła się idea wprowadzenia obyczaju – nie przepisu – aby około 11 listopada obchodzić dzień służby cywilnej. Idea ta oparta była na prostym założeniu, że słudzy państwa powinni obchodzić swoje święto wtedy, kiedy święto obchodzi państwo.

Istotne jest to, że zaczynać należy od obyczaju, a kiedy on się ugruntuje, to w sposób prawie niezauważalny może zostać usankcjonowany jakimś przepisem. Odwrotnie było w przypadku święta służby zagranicznej, kiedy to minister, odkrywszy bardzo dobrą datę (16 listopada 1918 r., kiedy to Józef Piłsudski wystosował pierwszą depezę dyplomatyczną notyfikującą powstanie państwa polskiego), zarządził obchody tego święta. Warto podkreślić jest fakt, że w tym wypadku wybrano rocznicę wydarzenia chlubnego i to jest też odpowiedź na pytanie, do jakich wydarzeń powinna

nawiązywać data święta służby cywilnej – niewątpliwie do wydarzeń chlubnych. Chociaż i o niechlubnych wydarzeniach, takich jak np. wprowadzenie artykułu 144a do ustawy z 18 grudnia 1998 r., członkowie korpusu służby cywilnej także powinni wiedzieć i je pamiętać.

Dyrektor Jan Pastwa mocno podkreślił potrzebę obchodzenia dnia służby cywilnej i to obchodzenia w klimacie radosnym. Odwołał się tu do przykładu swojej rodzinnej Gdyni, gdzie od kilkunastu lat Święto Niepodległości 11 listopada obchodzone jest w takim właśnie klimacie – na ulice wychodzą mieszkańcy ubrani w barwy narodowe (jak kibice polskiej reprezentacji), prezentują się rozmaite ugrupowania społeczne, historyczne grupy rekonstrukcyjne, harcerze, żeglarze. W ten sposób dają wyraz swojej dumie i radości, że są obywatelami państwa polskiego i że ta data upamiętnia odzyskanie przez nasze państwo niepodległości. Taki element radości, podsumowania sukcesów, podziękowania za zaangażowanie w pracę powinien towarzyszyć obchodom dnia służby cywilnej.

Odrębną kwestią jest to, jak spowodować, żeby było to święto ponad podziałami politycznymi. Mądrzy historycy mawiają, że historią jest to, co już się jakoś „uleżało”. Daty dla święta służby cywilnej należałoby zatem szukać odpowiednio daleko, aby ominąć to, co jest historią najnowszą i jeszcze jest lub może się stać przedmiotem sporów i kontrowersji politycznych. Ponadto żeby uniknąć uwikłań politycznych, należy rozmawiać i pracować z interesariuszami służby cywilnej, czyli z politykami, aby rozumieli oni potrzebę i znaczenie takiego święta. Dyrektor Jan Pastwa stwierdził, że wprawdzie jest przywiązany do daty 11 listopada, ale ponieważ w ostatnim czasie Święto Niepodległości nie wszędzie jest obchodzone tak radośnie, jak w Gdyni, czego dowodzi coraz bardziej gorący politycznie przebieg obchodów w ostatnich latach, to być może wskazane byłoby wyodrębnienie święta służby cywilnej, tak aby było ono znaczące i ważne właśnie dla korpusu służby cywilnej. Wydaje się, że 17 lutego, data uchwalenia w 1922 r. ustawy o państwowej służbie cywilnej – pierwszego aktu dotyczącego służby cywilnej, wyrażonego przez demokratycznie wybranych przedstawicieli narodu – byłby najważniejszym dniem, aby obchodzić święto tej służby.

Minister **Sławomir Brodziński** stwierdził, że oprócz racji historycznych i politycznych, przemawiających za datą 17 lutego, istnieją też racje praktyczne – gdyby za datę święta służby cywilnej przyjąć 11 listopada, to cykl uroczystości państwowych związanych z obchodami Święta Niepodległości do pewnego stopnia „przykryłby” sprawę służby cywilnej. Stąd też obchodzenie dnia tej służby w innym terminie wydaje się bardziej korzystne z punktu widzenia działań budujących jej wizerunek i konsolidujących korpus urzędniczy.

Prof. **Jolanta Itrich-Drabarek** zauważyła, że służba cywilna jest bardzo silnie związana z funkcjonowaniem państwa, a to właśnie w dniu 11 listopada przypada najważniejsze święto państwowe –

Narodowe Święto Niepodległości. Naturalne byłoby więc obchodzenie dnia służby cywilnej właśnie w tym czasie. Z drugiej zaś strony wyodrębnienie go jako święta czysto zawodowego i organizowanie obchodów np. w lutym doprowadzić może do negatywnej percepcji służby cywilnej – będzie się wówczas mówić, że urzędnicy zrobili sobie święto, rozdają sobie nagrody i medale, a w efekcie trudno się będzie przebić z ideą i wartością służby cywilnej jako służby publicznej. A nagroda za tę służbę powinna być symboliczna – np. w Japonii urzędnicy pojawiają się na specjalnej audiencji u cesarza i to właśnie jest największą nagrodą za to, że swoją pracą podnoszą zaufanie obywateli do państwa.

Po zakończeniu dyskusji panelowej Szef Służby Cywilnej otworzył dyskusję plenarną w gronie dyrektorów generalnych urzędów, dotyczącą idei ustanowienia dnia służby cywilnej. W toku tej dyskusji przypomniano, że obchody święta służby cywilnej zainicjowano ponad dziesięć lat wcześniej i że wówczas przyjęto, że odbywają się one w okresie Święta Niepodległości, a więc około 11 listopada. Ta tradycja, chociaż od kilku lat niekultywowana na szczeblu centralnym, przetrwała do dziś i w wielu urzędach dzień służby cywilnej jest obchodzony w różnej formie właśnie w tym okresie. Pojawia się zatem pytanie o prawdziwe przyczyny oraz celowość zmiany terminu jego obchodów. Ponadto warto skoncentrować się na merytorycznych aspektach obchodów takiego święta – czemu ma ono służyć, jak je obchodzić, czy można je wykorzystać do edukacji obywateli na temat roli służby cywilnej w państwie itd. Wydaje się bowiem, że właśnie aspekt edukacyjny takich świąt jest bardzo ważny – w szczególności w odniesieniu do młodego pokolenia, któremu warto pokazywać, jakie

są zadania służby cywilnej, jak funkcjonują urzędy i na czym naprawdę polega praca urzędników.

Szef Służby Cywilnej zauważył, że od pewnego czasu otrzymuje dosyć dużo sygnałów świadczących o zainteresowaniu przedstawicieli administracji rządowej – zwłaszcza administracji terenowej – wznowieniem obchodów święta służby cywilnej. Rozważana jest m.in. idea powrotu do organizowania corocznych konkursów w korpusie służby cywilnej, stanowiąca nawiązanie do niegdyśiejszego konkursu na najbardziej przyjazny urząd administracji rządowej.

Podczas dyskusji omawiana była również kwestia ewentualnego formalnego ustanowienia dnia służby cywilnej. Wśród jej uczestników przeważał jednak pogląd, że lepiej by było, gdyby jego obchody stały się raczej niepisaną tradycją, a jej ewentualne sformalizowanie mogłoby nastąpić później – jeśli praktyka w tej dziedzinie zmierzałaby w pożądanym kierunku. Ostatecznie przyjęto, że dyskusja nad trybem ustanowienia święta służby cywilnej oraz sposobem jego obchodzenia będzie kontynuowana.

Przypisy

¹Pełny tekst wystąpienia wstępnego prof. Henryka Samsonowicza publikujemy na stronie internetowej DSC KPRM pod adresem http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/prof._h._samsonowicz_-_wystapienie_wstepne.pdf.

²Pełny tekst wystąpienia wstępnego prof. Huberta Izdebskiego publikujemy na stronie WWW pod adresem http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/prof._h._izdebski_-_wystapienie_wstepne.pdf.

Oprac. Wojciech Zawadzki

Radca Szefa Kancelarii Prezesa Rady Ministrów
w Departamencie Służby Cywilnej KPRM



Święta niektórych grup zawodowych i środowiskowych sektora publicznego

27 stycznia

Dzień Pracownika Publicznych Służb Zatrudnienia (ustanowiony w 2010 r. dla upamiętnienia podpisania przez Naczelnika Państwa Józefa Piłsudskiego dekretu o organizacji państwowych urzędów pośrednictwa pracy i opieki nad wychodźcami).

9 marca

Dzień Statystyki Polskiej (uchwalony w 2008 r. na zebraniu Komitetu Statystyki i Ekonometrii PAN; data nawiązuje do sesji Sejmu Czteroletniego z 9 marca 1789 r., na której Fryderyk Józef Moczyński uzasadniał konieczność przeprowadzenia spisu statystycznego na ziemiach polskich).

6 kwietnia

Święto Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego (ustanowione w 2004 r.; data nawiązuje do uchwalenia ustaw policyjnych w 1990 r.).

4 maja

Dzień Strażaka (ustanowiony w 2002 r. przy nowelizacji ustawy z 1991 r.; święto obchodzone jest w dniu Świętego Floriana – patrona strażaków).

16 maja

Święto Straży Granicznej (obchodzone od dnia podjęcia służby przez tę formację, tj. od 16 maja 1991 r.).

27 maja

Dzień Samorządu Terytorialnego (uchwalony w 2000 r.; data upamiętnia pierwsze wybory samorządowe z 27 maja 1990 r.).

24 lipca

Święto Policji (ustanowione 21 lipca 1995 r., przy nowelizacji ustawy o Policji, w dniu rocznicy powołania polskiej Policji Państwowej w 1919 r.).

31 lipca

Dzień Skarbowości (obchodzony od 2008 r. na podstawie zarządzenia Ministra Finansów, oficjalnie ustanowiony w 2010 r.; data upamiętnia uchwalenie ustawy z 31 lipca 1919 r. o tymczasowej organizacji władz i urzędów skarbowych).

15 sierpnia

Święto Wojska Polskiego (ustanowione w 1992 r., wolne od pracy przy okazji święta chrześcijańskiego Wniebowzięcia Najświętszej Maryi Panny; data nawiązuje do bitwy warszawskiej z 1920 r.).

21 września

Dzień Służby Celnej (ustanowiony w 1999 r., podtrzymany nową ustawą z 2009 r.).

14 października

Dzień Edukacji Narodowej (ustanowiony 27 kwietnia 1972 r., do 1982 r. obchodzony jako Dzień Nauczyciela; data nawiązuje do rocznicy powstania Komisji Edukacji Narodowej w 1773 r.).

16 listopada

Dzień Służby Zagranicznej (ustanowiony w 2009 r.; data święta jest rocznicą wysłania przez Józefa Piłsudskiego pierwszej depechy zagranicznej, informującej o powstaniu niepodległego państwa polskiego).

4 grudnia

Dzień Górnika – Barbórka (święto obchodzone w dniu Świętej Barbary – patronki górników).

Szkolenia centralne rozpoczynające się w II kwartale 2013 r.

System Elektronicznego Zarządzania Dokumentacją
Właściwa komunikacja urzędów administracji publicznej ze społeczeństwem

W ramach *Planu szkoleń centralnych w służbie cywilnej na 2013 r.* planuje się w II kwartale 2013 r. rozpoczęcie realizacji szkoleń centralnych z zakresu Systemu Elektronicznego Zarządzania Dokumentacją, a także z obszaru komunikacji urzędów administracji publicznej ze społeczeństwem.

System Elektronicznego Zarządzania Dokumentacją

Celem szkolenia jest wsparcie techniczne i merytoryczne członków korpusu służby cywilnej zaangażowanych we wdrażanie, rozwijanie i utrzymywanie jednolitego systemu elektronicznego zarządzania dokumentami, autorstwa Podlaskiego Urzędu Wojewódzkiego w Białymstoku.

W ramach przedsięwzięcia zostanie zorganizowanych 35 jednodniowych sesji szkoleniowych (w 13 miastach wojewódzkich) dla ok. 420 członków korpusu służby cywilnej.

Adresatami szkolenia będą pracownicy organów zespolonej administracji rządowej 13 województw, w tym 13 urzędów wojewódzkich, oraz podległych jednostek zespolonej administracji rządowej województw: podlaskiego, małopolskiego, opolskiego, pomorskiego, warmińsko-mazurskiego, świętokrzyskiego, lubelskiego, lubuskiego, zachodniopomorskiego, mazowieckiego, dolnośląskiego, śląskiego oraz łódzkiego.

Szkolenia będą realizowane w dwóch etapach:

- etap I – planowany do realizacji w maju 2013 r. – 3 jednodniowe sesje szkoleniowe dla 36 trenerów z 12 urzędów wojewódzkich oraz 2 jednodniowe sesje szkoleniowe dla 24 administratorów systemu EZD z 12 urzędów wojewódzkich;
- etap II – planowany do realizacji w okresie od września do października 2013 r. – 30 jednodniowych sesji szkoleniowych (łącznie 360 osób) dla pracowników merytorycznych urzędów wojewódzkich i jednostek rządowej administracji zespolonej w województwach oraz Regionalnych Dyrekcji Ochrony Środowiska, będących członkami zespołów ds. wdrożenia EZD oraz osób pełniących rolę dyrektorów komórek organizacyjnych i koordynatorów wydziałowych.

Szczegóły dotyczące rekrutacji zostaną przekazane dyrektorom generalnym urzędów wojewódzkich pismem Szefa Służby Cywilnej.

Rafał Szymański

Specjalista w Wydziale Wspierania Rozwoju Służby Cywilnej
Departamentu Służby Cywilnej KPRM

Właściwa komunikacja urzędów administracji publicznej ze społeczeństwem

Celem szkolenia jest upowszechnienie wiedzy z zakresu skutecznej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz kształtowania polityki informacyjnej urzędu administracji publicznej.

W trakcie szkolenia zostaną przedstawione i omówione wyniki badań w zakresie wizerunku służby cywilnej w Polsce, przeprowadzone przez firmę ARC Rynek i Opinia. Ponadto uczestnicy szkolenia będą mieli możliwość ugruntowania i poszerzenia swojej wiedzy i umiejętności w zakresie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz kreowania polityki informacyjnej urzędu.

W ramach przedsięwzięcia planuje się przeprowadzenie 8 dwudniowych sesji szkoleniowych (w Warszawie) dla 160 członków korpusu służby cywilnej, zatrudnionych w KPRM, ministerstwach, urzędach centralnych i urzędach wojewódzkich:

- 3 sesje dla dyrektorów generalnych lub dyrektorów reprezentujących dyrektorów generalnych lub dyrektorów komórek właściwych ws. kontaktów z mediami (osób odpowiedzialnych za całość polityki informacyjnej wewnątrz urzędu, w tym m.in. za zarządzanie informacją w urzędzie),
- 5 sesji dla osób odpowiedzialnych za bezpośredni kontakt z mediami i budowanie wizerunku urzędu na zewnątrz (specjalistów od komunikacji).

Dla osób zatrudnionych w urzędach zlokalizowanych poza Warszawą zostanie zapewniony nocleg w hotelu, w którym będzie odbywać się szkolenie.

Sesje szkoleniowe skierowane do osób na stanowiskach kierowniczych będą miały charakter teoretyczny, ukierunkowany na komunikację wewnętrzną, natomiast pozostałe, skierowane do specjalistów od komunikacji, charakter warsztatowy, skoncentrowany na komunikacji zewnętrznej, budowaniu wizerunku urzędu i kształtowaniu polityki informacyjnej urzędu.

Planowany termin przeprowadzenia sesji szkoleniowych to maj–czerwiec br.

Szczegóły dotyczące rekrutacji zostaną przekazane dyrektorom generalnym urzędów po wyborze wykonawcy szkolenia. Szczegółowe informacje na temat realizacji szkoleń będą na bieżąco przesyłane do dyrektorów generalnych urzędów oraz publikowane w Serwisie Służby Cywilnej pod adresem: www.dsc.kprm.gov.pl.

Agnieszka Tomaszewska

Specjalista w Wydziale Wspierania Rozwoju Służby Cywilnej
Departamentu Służby Cywilnej KPRM

← powrót

Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej w systemie dokumentów strategicznych



Ewa Puzyna

Radca generalny
w Departamencie Służby
Cywilnej
Kancelarii Prezesa Rady
Ministrów

*Trwa proces przyjmowania
dokumentów strategicznych,*

w oparciu o które jest prowadzona polityka rozwoju naszego kraju. W dniu 12 lutego 2013 r. Rada Ministrów przyjęła, w drodze uchwały, strategię „Sprawne Państwo”, której instrumentem realizacji ma być między innymi opracowana przez Szefa Służby Cywilnej „Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej”.

Zasady prowadzenia polityki rozwoju kraju

W świetle znowelizowanej ustawy z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (DzU z 2009 r., nr 84, poz. 712, z późn. zm.), polityka rozwoju jest prowadzona w oparciu o trzy kategorie strategii rozwoju: długookresową strategię rozwoju kraju, średniookresową strategię rozwoju kraju oraz inne strategie rozwoju. Ustawa określiła jednocześnie hierarchię ww. dokumentów strategicznych oraz ich wzajemne zależności.

Długookresowa strategia rozwoju kraju obejmuje okres co najmniej 15 lat, określa główne trendy, wyzwania i scenariusze rozwoju społeczno-gospodarczego kraju oraz kierunki przestrzennego zagospodarowania kraju¹.

Średniookresowa strategia rozwoju kraju obejmuje okres 4–10 lat, uwzględnia ustalenia zawarte w długookresowej strategii rozwoju kraju, określa podstawowe uwarunkowania, cele i kierunki rozwoju kraju w wymiarze społecznym, gospodarczym, regionalnym i przestrzennym².

Inne strategie rozwoju są dokumentami określającymi podstawowe uwarunkowania, cele i kierunki rozwoju w obszarach wskazanych w średniookresowej strategii kraju, odnoszące się do rozwoju regionów, rozwoju przestrzennego, sektorów lub dziedzin. Strategie te są spójne ze średniookresową strategią rozwoju kraju (podlegają ocenie zgodności ze średniookresową strategią rozwoju kraju). Mogą obejmować okres wykraczający poza okres obowiązywania średniookresowej strategii rozwoju kraju jedynie w przypadku, gdy wynika to ze specyfiki rozwojowej w danym obszarze. Strategie rozwoju są realizowane za pomocą programów.

Plan uporządkowania strategii rozwoju

W listopadzie 2009 r. Rada Ministrów przyjęła *Plan uporządkowania strategii rozwoju*. W dokumencie tym zaproponowano ograniczenie liczby obowiązujących strategii rozwoju i polityk z 42 tego typu dokumentów do 9 nowych zintegrowanych strategii rozwoju, należących do kategorii innych strategii rozwoju w rozumieniu ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju. Strategie te mają stanowić podstawowe instrumenty realizacji średniookresowej strategii rozwoju kraju. Dotyczą one takich obszarów, jak: innowacyjność i efektywność gospodarki, rozwój transportu, bezpieczeństwo energetyczne i środowisko, sprawność państwa, rozwój zasobów ludzkich i kapitału społecznego, rozwój regionalny, bezpieczeństwo narodowe, rozwój wsi, rolnictwa i rybactwa.

Strategia Sprawne Państwo

W świetle *Planu uporządkowania strategii rozwoju Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej* jest dokumentem strategicznym służącym realizacji strategii rozwoju o nazwie *Sprawne Państwo*, której przygotowanie i nadzorowanie realizacji koordynuje Minister Administracji i Cyfryzacji. Została ona 20 grudnia 2012 r. przyjęta przez Komitet Rady Ministrów, a następnie 12 lutego 2013 r. przez Radę Ministrów³. Głównym celem strategii *Sprawno Państwo* jest zwiększenie skuteczności i efektywności państwa otwartego na współpracę z obywatelami. Cele szczegółowe to:

1. Otwarty rząd,
2. Zwiększenie sprawności instytucjonalnej państwa,
3. Skuteczne zarządzanie i koordynacja działań rozwojowych,
4. Dobre prawo,
5. Efektywne świadczenie usług publicznych,
6. Skuteczny wymiar sprawiedliwości i prokuratura,
7. Zapewnienie wysokiego poziomu bezpieczeństwa i porządku publicznego.

Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej

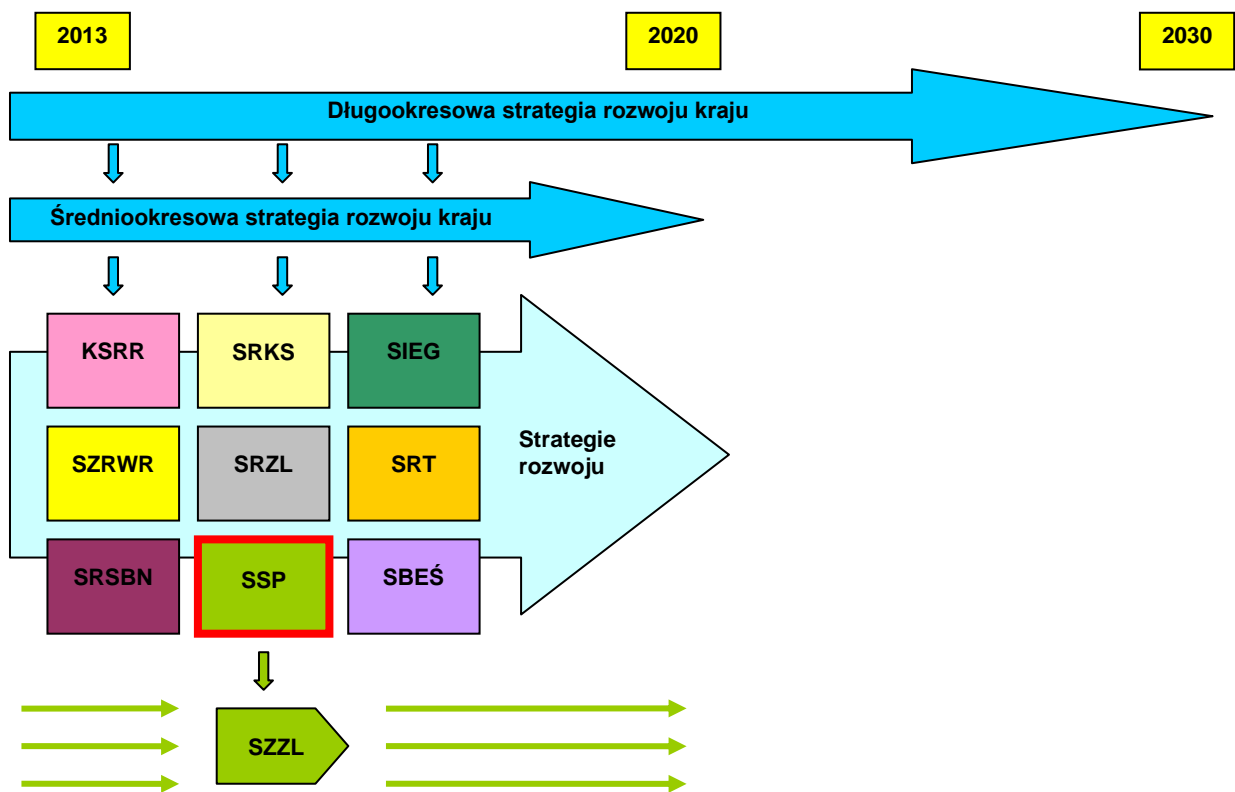
Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej, którą przygotowuje Szef Służby Cywilnej, ma bezpośrednio realizować drugi cel szczegółowy strategii *Sprawne Państwo*: Zwiększenie sprawności instytucjonalnej państwa, kierunek interwencji: Efektywne i funkcjonalne urzędy administracji publicznej.

Prace nad projektem *Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej* są prowa-

dzone w powiązaniu z harmonogramem prac nad strategią *Sprawne Państwo*. Przyjęcie strategii *Sprawne Państwo* umożliwi dokonanie niezbędnych modyfikacji w treści projektu *Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej*, pozwalających na zachowanie spójności ww. do-

kumentów. Tym samym otwarta została droga do rozpatrzenia opracowanej przez Szefa Służby Cywilnej *Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej* przez Komitet Rady Ministrów i przyjęcia przez Radę Ministrów stosownej uchwały w sprawie tej strategii.

Wykres. *Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej* jako element systemu dokumentów strategicznych



- KSRR** – Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego – Regiony-Miasta-Obszary Wiejskie
- SZRWR** – Strategia Zrównoważonego Rozwoju Wsi, Rolnictwa i Rybactwa
- SRSBN** – Strategia Rozwoju Systemu Bezpieczeństwa Narodowego
- SRKS** – Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego
- SRZL** – Strategia Rozwoju Zasobów Ludzkich
- SSP** – Strategia *Sprawne Państwo*
- SIEG** – Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki
- SRT** – Strategia Rozwoju Transportu
- SBEŚ** – Strategia Bezpieczeństwo Energetyczne i Środowisko.

Przypisy

¹Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju Polska 2030. Trzecia Fala Nowoczesności została przyjęta przez Radę Ministrów 5 lutego 2013 r.

²Średniookresowa Strategia Rozwoju Kraju 2020 została przyjęta przez Radę Ministrów 25 września 2012 r.

³Uchwała Rady Ministrów w sprawie przyjęcia strategii *Sprawne Państwo 2020* wraz z tekstem strategii została opublikowana w Monitorze Polskim z dnia 7 marca 2013 r. (M.P., poz. 136).



O *Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej* pisaliśmy również w numerze 3 (12) „Przeglądu Służby Cywilnej” z 2011 r., s. 13–15, (http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/przeglad_sluzby_cywilnej_nr_312_maj_czerwiec_2011_0.pdf), oraz w numerze 6 (15) „Przeglądu Służby Cywilnej” z 2011 r., s. 5–8, (http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/przeglad_sluzby_cywilnej_nr_6_15_listopad_grudzien_2011_0.pdf).

Telepraca w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Lubelskiego w Lublinie

Skąd decyzja o telepracy?

Od początku 1990 r. liczba osób zatrudnionych w formie telepracy na świecie wciąż rośnie. Największy odsetek telepracowników w Unii Europejskiej występuje w krajach skandynawskich i wynosi 17 proc. W Polsce organizacja pracy w formie telepracy nie jest jeszcze tak bardzo popularna. Szacuje się, że pracę w domu w systemie telepracy świadczy zaledwie 2 proc. ogółu pracowników. Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego w Lublinie jest pierwszym urzędem administracji publicznej w województwie lubelskim, który wprowadził to nowoczesne rozwiązanie w marcu 2011 r. W skali kraju telepracę wprowadziły nieliczne urzędy, tj. Urząd Miasta Tychy i Główny Inspektorat Transportu Drogowego.



Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego w Lublinie.

Fot. UMWL.

Telepraca jest jednym z nowoczesnych i innowacyjnych rozwiązań, jakie wprowadza Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego. Wdrożenie telepracy niesie za sobą wiele korzyści finansowych, jak i psychologicznych, zarówno dla pracodawcy, jak i pracownika. Główne powody, które skłoniły UMWL do wdrożenia telepracy, to: przełamanie stereotypów o administracji, obniżenie kosztów funkcjonowania urzędu głównie poprzez zmniejszenie nakładów na organizację stanowisk pracy i ich utrzymanie, ograniczenie wynajmowanych powierzchni, kosztów czynszu, wyposażenia oraz obsługi pracowników. Rocznie urząd płaci za wynajem powierzchni biurowych na własne potrzeby blisko 4 mln zł. Dzięki przejściu części pracowników na telepracę możliwe jest zmniejszenie wynajmowanych powierzchni biurowych, co znacznie obniża koszty urzędu związane z utrzymaniem budynków. Koszt utrzymania stanowiska pracy dla jednego pracownika w skali roku wynosi około 10 tys. zł. Natomiast roczny koszt wyposażenia pracownika zatrudnionego w formie telepracy wynosi około 1800

zł. Zatem w ciągu roku, dzięki przejściu na telepracę, urząd oszczędza w przybliżeniu 8 tys. zł w przeliczeniu na jednego pracownika. Nie uległy zmianie wynagrodzenia pracowników zatrudnionych w formie telepracy. Każdy z telepracowników ma natomiast przyznany ryczałt na pokrycie kosztów świadczenia pracy w domu, tj. kosztów energii elektrycznej, dostępu do Internetu i kosztów telefonów. Urząd ubezpiecza również sprzęt komputerowy, z którego korzystają telepracownicy. Kolejne przesłanki przemawiające za przyjęciem tego rozwiązania to zmniejszenie liczby nadgodzin, możliwość pracy dla niepełnosprawnych oraz wychowujących małe dzieci.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że w formie telepracy może być zatrudnionych około 10 proc. pracowników urzędu. Obecnie w urzędzie świadczy pracę 877 osób (stan zatrudnienia UMWL na 31.12.2012 r.), w tym 42 telepracowników. Atutami tej formy zatrudnienia są: wskazywana przez pracowników możliwość ułożenia elastycznego harmonogramu pracy, wzrost poczucia zaufania ze strony przełożonych oraz odpowiedzialności za efekty swojej pracy, a także równowaga między karierą zawodową i życiem prywatnym. Wykonywanie pracy w dogodnym czasie, unikanie dojazdów do biura i rozłąki z rodziną niewątpliwie korzystnie wpływają na telepracowników.

Jak wdrażaliśmy?

Możliwość telepracy istnieje od 1.03.2011 r. Pierwszymi działaniami podjętymi przez urząd w celu wdrożenia telepracy było: wprowadzenie odpowiednich regulacji w regulaminie pracy sankcjonujących tę formę zatrudnienia, jak również opracowanie wzoru porozumienia pomiędzy stronami stosunku pracy, a także przygotowanie infrastruktury technicznej. Następnym krokiem było wytypowanie stanowisk pracy odpowiadających tej formie zatrudnienia. Z perspektywy UMWL było to niezwykle istotne – nie wszystkie bowiem zadania poszczególnych stanowisk dają możliwość wykonywania ich w tej formie. Po przeprowadzeniu szczegółowej weryfikacji stanowisk przyszedł czas na szkolenie kadry kierowniczej oraz spotkania z pracownikami mające na celu przedstawienie im możliwości świadczenia pracy w tej formie oraz szczegółowych warunków jej wykonywania. W pierwszym etapie wdrażania chęć zmiany formy zatrudnienia zadeklarowało 10 pracowników.

Pomimo licznych zalet leżących zarówno po stronie urzędu, jak i pracownika, napotkaliśmy na pewne bariery, tj. obawę pracowników przed „nieznany”, strach o utratę pracy oraz negatywne nastawienie

kierowników poszczególnych komórek organizacyjnych obawiających się odpowiedzialności za samodyscyplinę pracowników, a co za tym idzie jakość wykonywanych przez nich obowiązków. Praktyka jednak pokazała, że właściwa organizacja pracy w tej formie nie obniża jej standardów. Zadania ustalone są przez dyrektora w sposób możliwy do wykonania przez telepracownika, z uwzględnieniem jego wymiaru czasu pracy. Bieżąca kontrola merytoryczna odbywa się na podstawie oceny efektów jego pracy przez dyrektora, a także na podstawie raportów przesyłanych przez niego do osoby odpowiedzialnej za współpracę, w terminie wskazanym przez dyrektora. Nie kontrolujemy czasu pracy. Pracownik jest rozliczany z wykonania powierzonych zadań. Urząd wyposażył telepracowników w komputer, łącze internetowe i telefon, w razie konieczności także w kwalifikowany podpis elektroniczny. Urząd dąży do wprowadzenia wyłącznie elektronicznego sposobu załatwiania spraw. Wszystkie dokumenty już teraz są skanowane,

a pracownik w domu ma dostęp do systemu elektronicznego obiegu dokumentów. W przyszłości wszystkie sprawy, w tym sprawy urlopowe, wyjścia służbowe, załatwiane będą w wersji elektronicznej. Pracowników zainteresowanych telepracą w urzędzie jest coraz więcej, pod koniec grudnia 2012 r. 42 osoby zdecydowały o przejściu na tę formę zatrudnienia. Wśród wyodrębnionych komórek znajdują się: Departament Kultury, Edukacji i Sportu, Departament Kontroli i Audytu Wewnętrznego, Departament Zdrowia i Polityki Społecznej, Departament Regionalnego Programu Operacyjnego oraz Departament Gospodarki i Innowacji. W dalszym ciągu prowadzimy weryfikację struktury organizacyjnej urzędu w celu zorganizowania zadań w ten sposób, aby jak największej liczbie pracowników umożliwić świadczenie pracy w formie telepracy.

Katarzyna Bryda

Zastępca dyrektora Departamentu Organizacyjno-Prawnego
Urzędu Marszałkowskiego Województwa Lubelskiego w Lublinie



Wszyscy jesteśmy klientami

zatem obsługujemy tak, jak chcielibyśmy być obsługiwani



Aleksandra Ciopińska

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

Każdy z nas oczekuje tego samego – szybkiego, kompetentnego i wygodnego załatwienia swojej sprawy. Czy to sklep, bank czy urząd, chcemy być profesjonalnie i sprawnie obsłużeni. Pragniemy zrozumiałych komunikatów, co i jak mamy zrobić, skąd pobrać formularze, jak je wypełnić, w jakim terminie i gdzie dostarczyć. Aby dobrze wypełnić swoje obowiązki i nie przysporzyć zbędnego stresu sobie i klientowi, przedstawiam kilka sugestii dotyczących tworzenia pozytywnej i przyjaznej atmosfery obsługi klienta.

Nasi klienci nie dostrzegają różnicy między nami a instytucją, w której pracujemy. Dla nich to my

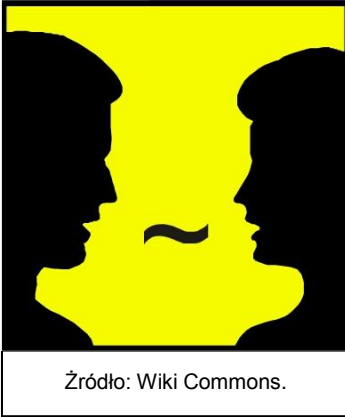
jesteśmy URZĘDAMI, z całym ich zapleczem merytorycznym i technicznym. Co więcej, nasze zachowanie wpływa na odbiór całej administracji, a także innych urzędników. Chyba wszyscy znamy powiedzenie, że zadowolony klient o swoim doświadczeniu powie jednej osobie, a niezadowolony – dziesięciu. Wyobraźmy sobie, że przychodzi klient i że już na pierwszy rzut oka widać bezradność i nieukrywany żal na jego twarzy. Po drodze do nas stał w gigantycznym korku, miał problem z zaparkowaniem, a do tego już przed drzwiami naszego pokoju zauważył, że nie wziął ze sobą jednego z wypełnionych formularzy. Można zrozumieć jego frustrację (*Każdemu zdarza się zapomnieć*). Jeśli jest taka możliwość, starajmy się zasugerować: *Proszę pobrać formularz ze stojaka na korytarzu, spokojnie wypełnić i za chwilę donieść*. Klient zapewne ucieszy się z naszego pozytywnego nastawienia, i to, co mógł zapamiętać jako niemiłe przeżycie, stanie się dla niego przyjemnym doświadczeniem. Dlatego warto stosować w urzędzie standard obsługi klienta uwzględniający np. poniższe zalecenia¹.

Na model profesjonalnej obsługi klienta składają się:

- ✓ **wiedza i kompetencje merytoryczne**, rozumiane szerzej niż znajomość przepisów prawa;
- ✓ **kompetencje komunikacyjne**, określane jako umiejętność przekazywania swojej wiedzy merytorycznej w taki sposób, żeby klient zrozumiał o czym mówimy i wiedział jak ma się dalej zachować;
- ✓ **postawa**: otwarta, zaangażowana, chęć pomocy, zainteresowanie, cierpliwość;
- ✓ dobre **rozwiązania organizacyjne**, w tym upraszczanie procedur oraz jak najlepsze dostosowanie miejsca obsługi do potrzeb klientów;
- ✓ sprawny **system informacyjny**, dzięki któremu klient na każdym etapie załatwiania sprawy ma dostęp do potrzebnych mu informacji. Składają się na niego: informacje zamieszczane na stronie internetowej, tablice informacyjne, pisma informacyjne, sposób udzielania informacji przez telefon, a także polityka informacyjna prowadzona za pośrednictwem mediów;
- ✓ **sprawność** załatwiania spraw i czas poświęcony na ich załatwianie. Ich ocena związana jest z tym, czy czas spędzony przez klienta w urzędzie można wytłumaczyć adekwatnością czynności, które były w ramach tej wizyty podejmowane;
- ✓ **kultura osobista** wszystkich reprezentantów urzędu;
- ✓ **powtarzalność zachowań**, polegająca na tym, że każdego klienta obsługujemy na tym samym wysokim poziomie, bez okazywania zmęczenia oraz złych emocji;
- ✓ odpowiedni **wygląd i mowa ciała** reprezentantów urzędu.

Na każdy z wymienionych powyżej elementów wpływają SUPER czynniki (**Skuteczność**, **Upewnienie**, **Prezentowanie się**, **Empatia**, **Reakcja**), decydujące o wysokiej jakości obsługi². Każdy z wymienionych wyżej obszarów należy doskonalić, jednak my w tym miejscu zajmiemy się jednym: naszymi kompetencjami komunikacyjnymi.

Jak twierdzi pani Monika Gabryel, doświadczony trener specjalizujący się w obsłudze klienta, w pracy najczęściej wykorzystujemy cztery kompetencje komunikacyjne, które składają się na tzw. kapsułę umiejętności komunikacyjnych: zadawanie pytań, świadome słuchanie, udzielanie informacji i wyjaśnienie, werbalne pieczętowanie transakcji³.



Źródło: Wiki Commons.

Podstawową intencją w rozmowie z klientem jest **zadawanie pytań**, ponieważ chcemy uzyskać od niego informacje, które pomogą nam w załatwieniu jego sprawy. Są podstawowym narzędziem komunikacyjnym i pozwalają nam na zbadanie potrzeb klienta, podtrzymanie rozmowy, wyjaśnienie niedopowiedzeń czy nieporozumień, rozwianie wątpliwości. Dzięki nim budujemy relacje. Oto zestaw pytań, jakie warto zadać, aby zbadać potrzeby klienta: *Jak mogę pani pomóc? Jakie informacje najbardziej panią interesują? Na jaką kwestię chciałaby pani zwrócić uwagę w tym wniosku?*

Jeśli klient wyraża krytyczne uwagi dotyczące procedur, zamiast zapytać *daczego?*, starajmy się zadać pytanie *co?*, by uzyskać bardziej konkretną odpowiedź. Natomiast jeśli zależy nam na precyzyjnej odpowiedzi, zadawajmy pytania, na które odpowiedź brzmi *tak* lub *nie*, np.: *Czy posiada pani potwierdzenie wpisu do ewidencji?*

Świadome słuchanie jest potrzebą obustronną. Nie wystarczy tylko słyszeć albo przysłuchiwać się, by słuchać. Najważniejsze, by koncentrować się i wydobyć treść, która jest sednem sprawy. Nasze aktywne słuchanie pomoże nam we właściwym załatwieniu sprawy. Możemy zastosować kilka technik świadomego słuchania:

- ✓ parafrazowanie, czyli powtórzenie wypowiedzi klienta własnymi słowami, uważając aby nie była to interpretacja, a wierne oddanie charakteru wypowiedzi. Przydatne sformułowania w tej technice, to: *Jeśli dobrze panią zrozumiałam, to chodzi pani o...*, *Z tego, co pani powiedziała, rozumiem, że...*, *Innymi słowy, chodzi pani o...*;
- ✓ dopytywanie o niezrozumiałe kwestie, np.: *W jakim czasie to się stało?*;
- ✓ dowartościowanie klienta np. słowami: *Dziękuję za cenną informację*;
- ✓ podsumowanie dłuższych fragmentów wypowiedzi klienta: *Podsumujmy – z tego, co do tej pory pani powiedziała, wynika, że...*

Kolejnym elementem kapsuły, któremu poświęcamy najwięcej czasu w naszej pracy, jest **udzielanie informacji**. To po nią przychodzi do nas klient, licząc, że uzyska pomoc. Oczekuje, że znajdziemy zrozumienie dla jego potrzeb, a także okażemy mu wsparcie i autentyczną chęć pomocy oraz zakomunikujemy mu istotne kwestie w sposób zrozumiały. Dlatego warto poznać kilka praktycznych sposobów przekazywania klientom informacji:

- ✓ rzeczowe zaprezentowanie opinii, decyzji, przepisów, czyli odnoszenie się do faktów

związanych z daną sytuacją: *W odniesieniu do tej sprawy, należy...*;

- ✓ odniesienie się do poprawności lub nieprawidłowości w wypełnianiu dokumentów przez klienta, np.: *W trosce o pani interesy i czas pragnę poinformować...*;
- ✓ poinstruowanie, gdzie i jak ma się klient udać, np.: *Aby uzyskać zaświadczenie, zapraszam do pokoju...*;
- ✓ zobrazowanie dalszych kroków postępowania, np.: *Chciałbym pani przedstawić, jak będzie wyglądać dalsze procedowanie tej sprawy...*;
- ✓ wskazanie lepszego/innego sposobu postępowania na przyszłość poprzez zastosowanie języka korzyści, np.: *Sama pani widzi, że w punkcie informacyjnym czas oczekiwania na formularze jest krótszy, dlatego następnym razem zachęcam do skorzystania z niego*;
- ✓ objaśnienie celowości rozwiązań/działań, by uświadomić klientowi, dlaczego w ten sposób postępujemy, np.: *Z tego, co zrozumiałam, zależy pani na..., dlatego niezbędne jest dostarczenie tych załączników*;
- ✓ w odpowiedzi na milczenie klienta sami możemy wyjść z inicjatywą i wytłumaczyć istotne kwestie naszego postępowania, np.: *W trosce o panią chciałabym dodać, że...*;
- ✓ doradzanie, mające na celu spełnienie oczekiwań klienta w najbardziej optymalny sposób, np.: *Wydaje mi się, że w pani sytuacji warto rozważyć opcję...*;
- ✓ zademonstrowanie, które ukazuje w bardziej przyjazny sposób skomplikowaną materię, np.: *Przeanalizujemy krok po kroku, jak prawidłowo i szybko wypełnić ten dokument*;
- ✓ klientów mniej aktywnych i pewnych swoich racji motywujemy do działania, tym samym wyrażając troskę o ich dobro, np.: *Zachęcam do...proszę zauważyć, że dzięki temu...*;
- ✓ wyjaśniamy obawy klienta i tłumaczymy niejasności, np.: *Moją intencją jest pani pomóc, zatem...*;
- ✓ reagowanie na zastrzeżenia, a następnie sprawdzanie, czy klient czuje się przekonany, np.: *Rozumiem pani spostrzeżenie, ale proszę zwrócić uwagę na fakt...*;
- ✓ argumentowanie językiem korzyści, np.: *Będzie to dla pani bardziej wygodne...*;
- ✓ zamiana języka urzędowego na wyobrażenia, czyli ukazywanie korzyści w sposób łatwiejszy do odbioru, np.: *Dołożę wszelkich starań, by mogła pani ukończyć w terminie budowę domu.*

Werbalne pieczętowanie transakcji jest etapem sprzyjającym zakończeniu obsługi w sposób profesjonalny. Aby skutecznie sfinalizować obsługę, należy inicjować uzyskanie informacji zwrotnej o jakości obsługi. Zapytać, czy wszystko jest dla klienta jasne i zrozumiałe. Możemy posługiwać się

zestawem konkretnych pytań, np.: *Jak pani rozumiała to, co powiedziałam? Czy przekazane informacje są dla pani jasne?*

Na zakończenie spotkania warto także utwierdzić klienta w przekonaniu, że został profesjonalnie i dobrze obsłużony. Można wówczas powiedzieć: *W takim razie bardzo miło mi było pani pomóc. Dziękuję i do widzenia*⁴. Nie zapominajmy o magicznym znaczeniu słowa *dziękuję*, wypowiedzianego szczerze i z uśmiechem.

Usprawniając nasze umiejętności komunikacyjne, poprawiamy jakość obsługi klienta. Dzięki temu zwiększymy komfort pracy i identyfikację klientów z naszym urzędem. Mając to na uwadze, Departament Służby Cywilnej postanowił uruchomić od kwietnia br. projekt pn. „**Doskonalenie standardów zarządzania w administracji rządowej**”, w którym wybrane urzędy wdrożą rozwiązania podnoszące standardy obsługi klienta. Dlaczego warto realizować taki projekt? Uważamy, że dzięki niemu stworzone zostaną standardy postępowania, które przyczynią się do usprawnienia całościowego zarządzania urzędami. Liczymy, że wspólnie wypracujemy innowacyjne rozwiązania, które nie tylko zwiększą wydajność urzędów, ale również poprawią atmosferę pracy. Będzie to również niepowtarzalna okazja do zdobycia doświadczenia w realizacji i wdrażaniu projektów oraz stworzenia sieci współpracy, wymiany doświadczeń i dobrych praktyk.

Dbając o jak najwyższą jakość świadczonych usług, pamiętajmy, że musimy ciągle podnosić swoje umiejętności. Jednymi z najbardziej istotnych w naszej pracy są kompetencje komunikacyjne. Dzięki sprawnej komunikacji stworzymy przyjazne środowisko obsługi klientów oraz polepszymy warunki naszej pracy.

Przypisy

¹R. Hancewicz, *Profesjonalna obsługa i radzenie sobie z trudnym klientem w urzędzie*, One Press 2012, s. 32–33.

²Skuteczność – niezawodne zapewnienie dokładnie tego, co zostało obiecano. Upewnienie i uspokojenie – posiadanie wiedzy, uprzejme traktowanie klientów oraz tworzenie klimatu zaufania i profesjonalizmu oraz niezawodności. Prezentowanie się – wygląd lokalu i jego wyposażenia oraz aparycja (nasza i innych urzędników). Empatia – uwaga i troska okazywana klientom. Reakcja – gotowość do szybkiego udzielania pomocy klientom; *Jak zapewnić znakomitą obsługę klientów*, Performance Research Associates, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.

³Poniższe informacje zostały zaczerpnięte z książki M. Gabryel, *Sprawna obsługa klienta w urzędzie. Jak radzić sobie w trudnych sytuacjach zawodowych*, Pressom Sp. z o.o., Wrocław 2012, s.123.

⁴M. Gabryel, *Sprawna obsługa klienta w urzędzie...*, dz. cyt., s. 124–146.

□



Przewodnik adaptacyjny

Skuteczne narzędzie w procesie wdrażania nowego pracownika urzędu

Andrzej Halicki

Funkcjonariusz celny z kilkunastoletnim stażem. Ukończył studia na kierunku „Zarządzanie”, a także studia prawnicze na Uniwersytecie Wrocławskim (Wydział Prawa i Administracji). Obecnie jest doktorantem z zakresu nauk prawnych oraz aplikantem radcowskim. Interesuje się problematyką związaną z funkcjonowaniem administracji publicznej, w tym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Autor licznych publikacji z tego zakresu.

Jednym ze standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej określonych przez Szefa Służby Cywilnej są działania związane z wprowadzeniem nowo zatrudnionej osoby do pracy¹. W tym zakresie zaleca się m.in. zapoznanie nowego pracownika z misją i głównymi celami urzędu, zadaniami i działalnością komórki organizacyjnej, a także wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za proces adaptacji nowego pracownika w początkowym okresie pracy.

Wśród powołanych standardów brak jest jednak odwołania się do jednego z istotnych elementów związanych z wdrożeniem nowego urzędnika do pracy, jakim może być przewodnik dla stawiających pierwsze kroki w urzędzie. Może to być przydatne narzędzie ułatwiające przystosowanie się pracownika do nowego otoczenia, wykorzystywane zwłaszcza w przypadku osób podejmujących po raz pierwszy pracę w administracji publicznej.

Sformalizowana struktura organizacyjna oraz znaczna liczba zatrudnionych urzędników mogą działać przytłaczająco oraz stanowić dla takiego pracownika element stresogenny, co z kolei przełoży się na jakość wykonywanych przez niego obowiązków służbowych. Dlatego w interesie organizacji leży wypracowanie wewnętrznych procedur ułatwiających adaptację pracownika w nowym środowisku. Cel ten może zostać osiągnięty m.in. poprzez opracowanie programów opieki nad takimi osobami oraz przewodników ułatwiających poruszanie się w ramach urzędu.

Jak stworzyć praktyczny przewodnik adaptacyjny?

Pierwszym krokiem w kierunku opracowania przewodnika mogłoby być powołanie w ramach urzędu zespołu zadaniowego, którego członkowie będą odpowiedzialni za przedstawienie dyrektorowi projektu dokumentu. W skład zespołu powinny wchodzić osoby odznaczające się kreatywnością oraz akceptujące koncepcję adaptacji nowego pracownika.

Przed przystąpieniem do prac nad zawartością merytoryczną wskazane byłoby podjęcie przez członków zespołu próby postawienia się w sytuacji osoby, do której przewodnik ma być adresowany. Będzie to możliwe do osiągnięcia np. poprzez udzielenie odpowiedzi na pytanie, „Jakie informacje i w jakiej formie chciałbym otrzymać od pracodawcy w pierwszych dniach mojej pracy?”. Członkowie zespołu powinni więc wczuć się w pozycję nowego pracownika, uwzględniając jego potrzeby oraz oczekiwania sformułowane w stosunku do instytucji.

Standardowy zestaw informacji, które powinien zawierać taki przewodnik, obejmuje sprawy:

- organizacyjne (struktura organizacyjna, dane teleadresowe),
- kadrowe (czas pracy, szkolenia, delegacje itp.),
- logistyczne,
- pozostałe (udział w zawodach rekreacyjnych, informacje niejawnne, ubezpieczenia itp.).

Trafnym rozwiązaniem byłoby również zaprezentowanie w skróconej formie wybranych przepisów prawnych (wymiar urlopu, opieka nad dzieckiem, usprawiedliwianie nieobecności, rozliczanie podróży służbowej itp.).

Przewodnik po urzędzie dla nowo przyjętych pracowników powinien mieć zachęcającą do jego lektury nazwę (np. słowo „Podręcznik” nie wydaje się właściwe), przyjazną, przejrzystą szatę graficzną (np.: czytelny spis treści, odpowiedni dobór kolorów, czcionki, piktogramów). Przewodnik powinien zawierać informacje istotne z punktu widzenia nowego pracownika (należy unikać przeładowania danych oraz zbyt obszernej objętości). Powinien być napisany językiem dla niego „przyswajalnym”, bez używania specjalistycznych określeń i urzędowych sformułowań.

Przewodniki adaptacyjne w urzędach

W opisany schemat trafnie wpisuje się „Starter” opracowany w Izbie Skarbowej w Szczecinie, będący produktem w pełni przemyślanym, dostosowanym do potrzeb nowego pracownika. Jego zaletą jest kompleksowy charakter oraz przystępna forma przekazu, obejmująca: wstęp („Witamy serdecznie, koleżanko i kolego. Dołączyłaś/ dołączyłeś do zespołu, który dąży do tego, aby pracować z pasją oraz szacunkiem dla drugiego człowieka”), spis treści, a także kolejne informacje („Gdzie i z kim rozmawiać, żeby...”), także dotyczące spraw pozasłużbowych („Po pracy...”)².

Z kolei w Izbie Skarbowej w Krakowie funkcjonuje „Przewodnik nowego pracownika – formalności pierwszego dnia”. Jest to również zestaw najważniejszych i niezbędnych dla nowego pracownika

informacji, jednakże sposób ich przekazu wydaje się zbyt formalistyczny (już samo posłużenie się w tytule zwrotem „formalności” może działać zniechęcająco), a przez to mogący budzić zastrzeżenia pod kątem przystępności³.

Powołane przykłady dowodzą, że działania usprawniające proces wprowadzania nowego pracownika do organizacji są możliwe i powinny być podejmowane także przez pozostałe urzędy administracji publicznej.

Zasadnym byłoby wykorzystanie istniejących już rozwiązań (w szczególności ww. praktycznego „Startera” Izby Skarbowej w Szczecinie) przez pozostałe instytucje.

Należy zadbać o to, by pracownik otrzymał przewodnik w pierwszym dniu swojej pracy. Opracowaniu przewodnika nie stoi na przeszkodzie ustanowienie w niektórych urzędach administracji publicznej instytucji mentora, do którego zadań należy służyć pomocą we wdrożeniu nowo zatrudnionych pracowników. Jednoczesne funkcjonowanie przewodnika i mentora nadadzą procesowi adaptacyjnemu kompleksowy charakter.

Zasadność opracowania przewodnika dla nowo przyjętych pracowników nie wynika z obowiązujących przepisów prawa, w tym regulacji zawartych w rozdziale 3 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej⁴. Tym większa jednak będzie jego wartość, jeśli zostanie stworzony z dostrzeżonej potrzeby organizacji, nie zaś z powodu narzuconego obowiązku.

Znaczenie przewodnika adaptacyjnego

Oprócz funkcji informacyjnej i adaptacyjnej przewodnik po urzędzie może spełniać funkcję wizerunkową i motywacyjną. Pracownicy coraz częściej dzielą się swoimi wrażeniami z pierwszych dni pracy na portalach społecznościowych.

Negatywne internetowe komentarze początków kariery zawodowej w urzędzie szkodzą zatem wizerunkowi całej instytucji, tym bardziej, że również przyszli pracownicy czerpią informacje o potencjalnym pracodawcy z Internetu.

Przewodnik stanowi również czytelny sygnał, że organizacji zależy na pracowniku. Staje się on ważnym członkiem zespołu, nie zaś kolejną anonimową osobą w strukturze organizacyjnej. Przewodnik pełni rolę komunikatu o tym, że pracownik jest traktowany w sposób indywidualny, ponieważ instytucji na nim zależy.

Odczuwając już w pierwszym dniu swojej pracy zainteresowanie ze strony organizacji, pracownik będzie zapewne identyfikował się z nią w większym stopniu niż miałyby to miejsce w przypadku nikłego

bądź jedynie przeciętnego zaangażowania się kierownictwa w proces wdrożeniowy.

Z punktu widzenia urzędu trafne byłoby także zapoznanie nowego pracownika z funkcjonującymi w urzędzie narzędziami z zakresu zarządzania, np. skrzynką pomysłów, za pomocą której mógłby on wykazać się inicjatywą i kreatywnością, czy też zgłosić innowacyjną koncepcję.

Osoba przychodząca do urzędu z otoczenia zewnętrznego może już w początkowym okresie pracy dostrzegać możliwość usprawnienia dotychczas istniejących procedur. Posiada w tym zakresie przewagę nad urzędnikami z dłuższym stażem, wynikającą ze „świeżego spojrzenia”, co powinno zostać wykorzystane z korzyścią dla instytucji.

Informacja zwrotna

Praktycznym narzędziem w procesie oceny przydatności podręcznika adaptacyjnego byłoby przeprowadzenie badań ankietowych wśród pracowników po kilku tygodniach ich pracy w urzędzie.

Potencjalny zestaw pytań skierowanych do nowych urzędników mógłby odnosić się do następujących zagadnień:

- „Czy przewodnik adaptacyjny pomógł Pani/Panu w początkowym okresie pracy w naszym urzędzie?”
- „Które informacje zawarte w przewodniku adaptacyjnym okazały się dla Pani/Pana najbardziej przydatne w początkowym okresie pracy?”
- „Jakich informacji w Pani/Pana ocenie zabrakło w przewodniku adaptacyjnym?”

Odpowiedzi na te pytania pomogą w zweryfikowaniu przydatności informacji zawartych w przewodniku, a w konsekwencji – dokonaniu ewentualnych modyfikacji dokumentu, mających na celu dostosowanie go w pełni do oczekiwań adresatów.

Przypisy:

¹Zarządzenie nr 3 Szefa Służby Cywilnej z dnia 30 maja 2012 r. w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej.

²„Starter” uzyskano z Izby Skarbowej w Szczecinie w trybie wynikającym z ustawy z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (DzU nr 112, poz. 1198 ze zm.).

³„Przewodnik nowego pracownika – formalności pierwszego dnia pracy” uzyskano z Izby Skarbowej w Krakowie w trybie wynikającym z ustawy z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (DzU nr 112, poz. 1198 ze zm.).

⁴DzU nr 227, poz. 1505 ze zm.

Nawigator, czyli niezbędnik osoby zatrudnianej w KPRM



Magdalena Bednarz

Zastępca dyrektora
Biura Dyrektora Generalnego
KPRM

Proces wdrożenia nowo zatrudnionego pracownika/pracownicy jest bez wątpienia bardzo ważny dla osoby, która rozpoczyna pracę w nowym środowisku. Pierwszy dzień pracy może powodować stres, zagubienie, uczucie niepewności, dlatego istotne jest, aby przekazać pracownikowi najpotrzebniejsze informacje, które pozwolą mu zaznajomić się z nowym otoczeniem.

W ramach procesu zmian w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, zainicjowanego przez dyrektora generalnego Kancelarii Prezesa Rady Ministrów **Lecha Marcinkowskiego**, opracowany został informator, który znacznie ułatwił sprawne i skuteczne wdrażanie nowego pracownika/pracownicy do pracy w naszej instytucji. Ważne dla nas jest, aby pierwsze dni pracy były miłym początkiem nowego etapu pracy zawodowej, dlatego też opracowaliśmy przewodnik pn. „Nawigator, czyli niezbędnik osoby zatrudnianej w KPRM”. Celem opracowania „Nawigatora...” było jasne, przejrzyste i czytelne wskazanie osobie rozpoczynającej pracę w KPRM, gdzie może znaleźć informacje niezbędne w pierwszych dniach pracy. Chcieliśmy, aby zatrudnieni pracownicy/pracownice już w pierwszych dniach odczuli, że rozpoczęli pracę w instytucji otwartej, przyjaznej i nowoczesnej. Ważnym elementem, celowo zastosowanym w informatorze, są bezpośrednie (w drugiej osobie) zwroty do adresata: „Oddajemy w Twoje ręce *Nawigator* (...) zawierający przydatne informacje, które pomogą Ci szybko i sprawnie odnaleźć się w nowym miejscu pracy. Wskaże Ci również, gdzie możesz szukać odpowiedzi na podstawowe pytania (...), możesz jednak zawsze liczyć na naszą pomoc”. Chcieliśmy w ten sposób skrócić dystans i pokazać, że jesteśmy jednym zespołem.

Opiekunem nowo zatrudnionego pracownika/pracownicy jest bezpośredni przełożony i to on jest odpowiedzialny za wdrożenie nowej osoby do

wykonywania obowiązków służbowych, przedstawienie zespołu, wskazanie miejsca pracy, jak również zapoznanie jej z zasadami obowiązującymi w danej komórce organizacyjnej. W „Nawigatorze...” zostały natomiast zamieszczone najważniejsze informacje dotyczące m.in. wyposażenia IT, schematu budynku, informacji kadrowych i finansowych, szkoleń, spraw socjalnych, opieki zdrowotnej, numerów telefonów alarmowych oraz telefonów pracowników, z którymi należy kontaktować się w celu załatwienia określonych spraw. W informatorze sygnalizujemy tylko pewne kwestie, odsyłając jednocześnie do dokumentów szczegółowych, zamieszczonych w intranecie – na Portalu KPRM, służącym komunikacji wewnętrznej. „Nawigator...” jest zatem materiałem zawierającym wszystkie najważniejsze informacje w „pigułce”, zaś jego objętość zachęca do zapoznania się z jego treścią. W przypadku zachodzących zmian, informator jest na bieżąco aktualizowany.

Kolejnym etapem procesu wdrażania nowego pracownika/pracownicy, nad którym pracujemy, będzie program adaptacyjny dla nowo zatrudnionych pracowników. Będzie on polegał na bezpośrednich spotkaniach z pracownikami/pracownicami poszczególnych komórek organizacyjnych, z którymi każdy ma kontakt, bądź komórek organizacyjnych, z którymi nowo zatrudnieni będą mieli kontakt ze względu na charakter wykonywanych zadań. Chcemy, aby pracownicy/pracownice KPRM czuli, że pracują w instytucji, w której stanowią najważniejszy potencjał i która stara się budować środowisko pracy sprzyjające wszystkim zatrudnionym.

Doświadczenia Kancelarii Prezesa Rady Ministrów wskazują, że opracowany informator dla nowo zatrudnionego pracownika/pracownicy okazuje się być pomocny w pierwszych dniach pracy. Zachęcamy zatem do podejmowania działań mających na celu tworzenie informatorów adaptacyjnych.



[powrót](#)

Język urzędowy – jaki jest, jaki powinien być

20 lutego 2013 r. w Pałacu Prezydenckim odbyła się debata na temat „Czy język urzędowy może być przyjazny obywatelom?”. Wydarzenie to stanowiło część obchodów Międzynarodowego Dnia Języka Ojczystego. Honorowym patronatem objął je Prezydent RP Bronisław Komorowski.

W powitaniu **Maciej Klimczak**, podsekretarz stanu w Kancelarii Prezydenta, podkreślił, że język urzędowy to odmiana swoista, którą często trudno jest analizować. Urząd ma służyć obywatelowi, powinien więc komunikować się w sposób skuteczny i jasny. Dobra komunikacja urzędowa to przyjazne obywatelom państwo. Minister zapowiedział, że w czasie debaty uczestnicy zastanowią się nad tym, jak usprawnić tę komunikację i co zrobić, aby każdy czuł się pełnoprawnym partnerem w relacji z urzędem.

Dyskusję poprowadziła dr **Katarzyna Kłosińska**. Sekretarz Rady Języka Polskiego przypomniała, że debata stanowi część kampanii „Ojczysty – dodaj do ulubionych” i inicjatywy „Język urzędowy przyjazny obywatelom”. Przedstawiła uczestników debaty:

- **Maria Pańczyk-Pozdziej** – wicemarszałek Senatu RP;
- **Jacek Kozłowski** – wojewoda mazowiecki;
- dr **Mirosław Wróblewski** – dyrektor Zespołu Prawa Konstytucyjnego i Międzynarodowego w Biurze Rzecznika Praw Obywatelskich;
- **Krzysztof Dudek** – dyrektor Narodowego Centrum Kultury;
- przedstawiciele Rady Języka Polskiego przy Prezydium PAN – prof. **Walery Pisarek** (Honorowy Przewodniczący), prof. **Andrzej Markowski** (przewodniczący), prof. **Maciej Zieliński** (wiceprzewodniczący), prof. **Jerzy Bralczyk** (wiceprzewodniczący);
- **Agata Kłopotowska** – kierownik Polskiej Sekcji Działu Tłumaczeń w Radzie Unii Europejskiej;
- dr **Jarosław Deminet** – dyrektor Departamentu Dziennika Ustaw i Monitora Polskiego w Rządowym Centrum Legislacji.

Zaczynając dyskusję, dr **Katarzyna Kłosińska** stwierdziła, że jakoś polszczyzny urzędowej należy podnosić nie tylko ze względu na szacunek do języka, lecz także z powodów pozajęzykowych: żeby obywatel go rozumiał i świadomie uczestniczył w życiu społecznym. Brak zrozumienia często oznacza wykluczenie społeczne, a niezrozumienie decyzji urzędowej rodzi brak zaufania do urzędu. Aby obywatele czuli się partnerami rządzących, język urzędowy musi być im przyjazny. Na końcu sekretarz RJP wyraziła nadzieję, że podczas spotkania pojawią się propozycje, jakie działania można podjąć, by język urzędowy był poprawny i zrozumiały.

Pierwsza głos zabrała wicemarszałek Senatu RP **Maria Pańczyk-Pozdziej**, która wyraziła przekonanie, że warunkiem rozwoju społeczeństwa obywatelskiego i demokratycznego państwa prawa jest podnoszenie poziomu kultury języka w przestrzeni publicznej. Nawiązując do ustaleń ubiegłorocznego Kongresu Języka Urzędowego, przypomniała, że powinien on być zrozumiały, poprawny i przyjazny. Tylko wtedy obywatele będą mogli świadomie uczestniczyć w rządzeniu krajem. Troska o stan języka urzędowego widoczna jest w przygotowanym przez RJP „Sprawozdaniu o stanie ochrony języka polskiego”. Pani Marszałek wymieniła najważniejsze kwestie tam poruszane. Autorzy raportu ocenili poprawność i komunikatywność internetowych materiałów kierowanych przez ministerstwa do obywateli. Zróżnicowani odbiorcy wymagają komunikatów zróżnicowanych pod względem językowo-stylistycznym. Na stronach internetowych dominuje jednak polszczyzna kancelaryjna, brakuje materiałów pisanych językiem przystępnym. Widoczne są brak korekty tekstów oraz nonszalancja graficzna – niedopuszczalna na oficjalnych stronach instytucji państwowych. Wszystkie publikowane dokumenty powinny być adiustowane, ponieważ ich wygląd tworzy wizerunek instytucji.

Prof. **Walery Pisarek** swoje wystąpienie zaczął od refleksji nad tym, czym jest język urzędowy. Konstytucja RP mówi, że w Polsce jest nim język polski. Jednak to nie znaczy, że cały język polski jest językiem urzędowym. Pytanie o jego przyjazność dotyczy odmiany kancelaryjnej, a nie całego języka polskiego jako urzędowego. Według profesora każdy człowiek znajduje się czasem w sytuacji, w której jest urzędnikiem – kiedy sprawuje władzę nad rzeczywistością, gdy używa swoistych słów na nazwanie elementów rzeczywistości, by być precyzyjnym. Szczególną rolę odgrywają w tym pewne wyrazy, wyrażenia i zwroty. Słowa charakterystyczne dla języka urzędowego to kancelaryzmy. Swoiste wyrazy w języku prawnym można nazwać juryzmami. Z kolei wkład terminologiczny pracowników naukowych do słownictwa urzędowego to scjentyzmy. Polszczyznę urzędową uzupełniają też spolszczone neologizmy i neosemantyzmy z kręgu Unii Europejskiej, czyli brukselizmy. Według profesora język urzędowy musi być przyjazny obywatelom – w takim zakresie, w jakim urzędnicy będą życzliwi dla petentów. Profesor przypomniał postulat RJP, aby do ustawy o służbie cywilnej wprowadzić warunek dobrej znajomości języka polskiego przez kandydatów do tej służby.

Jacek Kozłowski podkreślił, że istotą problemu jest niezrozumiałość języka urzędowego. Wojewoda opowiedział o pracach Mazowieckiego Urzędu

Wojewódzkiego nad projektem, mającym na celu doskonalenie języka dokumentów. Urzędnicy, we współpracy z językoznawcami, zastępują niezrozumiałe zdania z tekstów administracyjnych wypowiedzianymi bardziej przystępnymi. W ramach projektu analizuje się pisma urzędu, identyfikuje typowe błędy i organizuje szkolenia dla urzędników. Odnosząc się do pytania zawartego w nazwie debaty, wojewoda stwierdził, że język urzędowy może być bardziej przyjazny, niż jest w tej chwili. Jego przeobrażenie w język całkiem przyjazny to trudne zadanie. Aby to nastąpiło, trzeba podejmować stałe wysiłki w tym zakresie i tworzyć rozwiązania systemowe, obejmujące całą administrację. Należy zadbać o język pisany, który jest coraz bardziej hermetyczny. Źródłem tego stanu rzeczy wojewoda upatruje w języku orzeczeń sądowych oraz aktów prawnych. To na nich wzorują się urzędnicy podczas tworzenia własnych tekstów.

Prof. **Andrzej Markowski** zwrócił uwagę na to, że już słowo *obywatel* w nazwie kampanii jest nieco urzędowe. Wolałby w tym miejscu zobaczyć bardziej neutralny odpowiednik, mogłaby się ona nazywać „Język urzędowy przyjazny nam wszystkim”. Przewodniczący RJP skupił się na konkretnych rozwiązaniach, które sprawiłyby, że język ten rzeczywiście byłby przyjazny. Zdaniem językoznawcy działania należy podjąć najpierw w sferze języka prawnego i prawniczego. Profesor podtrzymał postulat, aby do ustawy o służbie cywilnej wprowadzić zapis mówiący o tym, że urzędnik państwowy musi dobrze znać język polski. Aby tak było, niezbędne są szkolenia przeprowadzane przez wyspecjalizowane instytucje. Wszystkie urzędy powinny zatrudniać osoby odpowiedzialne za poziom językowy dokumentów. Profesor zaproponował także, aby pozostawać w stałym kontakcie z tłumaczami UE i ich szkolić. Na koniec zwrócił uwagę na to, jak trudna bywa praca tłumaczy. Niejednokrotnie spotykają oni w oryginałach sformułowania celowo niejasne i stają wtedy przed dylematem nie do rozstrzygnięcia – nie mogą ujednoznaczyć dokumentu, a zachowując niejasności, narażają się na zarzut braku kompetencji językowej.

Zdaniem **Agaty Kłopotowskiej** na polszczyznę urzędową duży wpływ mają polskie tłumaczenia unijne. Dlatego w poprawianiu stanu tego języka zasadniczą rolę odgrywają tłumacze. To od nich zależy, czy tekst będzie poprawny. Właściwe wykonanie tego zadania zależy od odpowiednich kwalifikacji tłumaczy – nie tylko dobrej znajomości języka polskiego i obcego, lecz także umiejętności analitycznych i znajomość tematu, którego tekst dotyczy. Teksty dyrektyw i rozporządzeń unijnych są na tyle skomplikowane, że tłumacze muszą kontaktować się z ich autorami. Gdy urzędnicy czytają potem to tłumaczenie, często ingerują w jego tekst, a zmiany te nie są poprawne językowo. Niezrozumiałość rodzi niebezpieczeństwo sprzecznych interpretacji. Jednak często do niezrozumienia dochodzi już na poziomie samego tłumaczenia. Dyskusantka widzi dużą rolę mediów i dziennikarzy

w tłumaczeniu obywatelom, co niezrozumiałe terminy znaczą. Powodem niezrozumiałości jest też brak poprawności językowej. Wśród działań UE zmierzających do poprawy stanu rzeczy znajduje się kampania *Clear Writing Campaign (Kampania na rzecz jasnego pisania)*. Powstają instrukcje dla urzędników, jak pisać, żeby tekst był poprawny na poziomie oryginału. Prace trwają w działach języka angielskiego, w których mniej się tłumaczy, a bardziej dba o to, by poprawić jakość oryginałów angielskich.

Dr **Mirosław Wróblewski** podkreślił, że należy pisać zwięźle, zrozumiale, w sposób, który ma na uwadze odbiorcę. Skargi wpływające do Rzecznika Praw Obywatelskich wynikają często z tego, że odbiorca nie zrozumiał, co nadawca chciał powiedzieć. Szczegółne znaczenie mają pewne typy tekstów – pouczeń – powinny być one formułowane językiem przejrzystym. Dr Wróblewski zwrócił uwagę na to, że język pism urzędowych jest jednocześnie językiem urzędowym (którym w rozumieniu konstytucyjnym jest język polski), urzędniczym (jako stylu, którym posługują się urzędy) oraz prawniczym (odnoszącym się do przepisów prawa i orzecznictwa). Nie wystarczy dbać o pisma i dokumenty administracji, trzeba zacząć od ustawodawstwa. Niski poziom języka orzeczeń sądowych wynika z tego, że dokumenty są pisane z myślą o wyższym urzędzie, a nie o odbiorcy. Polska jest związana Kartą praw podstawowych UE: art. 41 tej Karty formułuje prawo obywatela do dobrej administracji – według dr. Wróblewskiego oznacza to prawo do tego, aby uzasadnienia decyzji urzędowych były zrozumiałe dla obywatela. Sędziowie powinni mieć możliwość uchylecia decyzji ze względu na ich niekomunikatywność. Problemem jest także brak edukacji prawniczej obywateli, dlatego powinno się uruchomić bezpłatną pomoc prawną w zakresie rozumienia pism.

Prof. prawa **Maciej Zieliński** przypomniał znaną formułę, że niezajomość prawa szkodzi. Obywatele nie są jednak pozostawieni bez pomocy – urzędnicy mają obowiązek czuwania nad tym, by ludziom nie stała się krzywda z tego powodu, że nie znają prawa. Urzędnicy uważają, że wywiążą się z tego obowiązku, gdy powtórnie przeczytają przepis. Powinni jednak wyjaśnić go tak, żeby zniknęły terminy niezrozumiałe, a więc muszą mieć wyższą wiedzę prawniczą niż elementarna, żeby wiedzieć, jak przełożyć tekst na język zrozumiały, a jednocześnie zachować aдекватność treści. Wiceprzewodniczący RJP stwierdził, że niezbędna jest także dobra wola urzędnika, ponieważ – aby język był życzliwy – życzliwy musi być ten, kto się tym językiem posługuje.

Dr **Jarosław Demin** zauważył, że akt prawny zawsze będzie hermetyczny, ponieważ powinien być zredagowany tak, by zminimalizować ryzyko niejednoznaczności, nawet kosztem poprawności stylistycznej. Problemem są także załączniki do ustaw – pisane przez specjalistów z różnych dziedzin, np. techników farmaceutów. Fragmenty ich

tekstów są żywcem przenoszone do tekstu aktów. Ich poprawianie jest trudne, ponieważ nie zawsze wiadomo, czy użyte niejasne sformułowanie jest terminem funkcjonującym w danym środowisku, czy też może zostać zmienione bez szkody dla zrozumienia tekstu. Dr Deminet wyraził przekonanie, że instytucje powinny dbać o to, by ich teksty były naprawdę w języku polskim – poprawnym i zrozumiałym. Zwrócił też uwagę na rozbieżność między językiem literackim, nauczonym w szkole a językiem używanym w kontaktach zawodowych. Szkoła kształtuje przekonanie, że językiem polskim pisze się jedynie rozprawy o literaturze.

Krzysztof Dudek skupił się na przyczynach obecnego stanu rzeczy. Zdaniem dyrektora NCK odpowiada za to brak nawyku czytania wśród urzędników. Postuluje więc, aby stworzyć kanon literatury pomocny w kształtowaniu ich kompetencji językowej. Drugi postulat dotyczy gotowych wzorów pism, którymi posługują się urzędnicy – dyrektor proponuje, aby RJP dokonała ich przeglądu i przygotowała własne, zgodne z zasadami polszczyzny. Inną przyczyną niekomunikatywności pism administracyjnych jest to, że urzędnicy uważają, że dokumenty formułowane w języku oficjalnym są bardziej profesjonalne. Dodał, że art. 8 i 9 Kodeksu postępowania administracyjnego – o tym, że organy administracji prowadzą postępowanie w sposób budzący zaufanie jego uczestników do władzy publicznej – można rozumieć jako postulat zrozumiałości pism urzędowych. Wiedzę o tych zapisach powinno się wprowadzić do edukacji prawnej obywateli.

Prof. **Jerzy Bralczyk**, tak jak prof. Markowski, zaczął od analizy nazwy kampanii. Sformułowanie *czy może być* sugeruje trudności w działaniu, o którym się mówi, a przymiotnik *przyjazny* budzi niedobre skojarzenia, gdyż jest nadużywany w języku reklam. Według profesora język urzędowy nie musi być przyjazny, wystarczy, żeby nie był wrogi, czyli był zrozumiały. Doskonalenie języka nie zawsze temu służy. Językoznawca zauważył pewne niebezpieczeństwo – doskonalenie często prowadzi do skomplikowania. Kiedy chcemy powiedzieć precyzyjniej, tracimy jasność. Uproszczenie języka nie jest zadaniem łatwym, m.in. z powodu słabej znajomości prawa i ekonomii w społeczeństwie. Zmianę trzeba zacząć od programów szkolnych, a więc od nauczycieli polonistów kształconych tak, aby wiedzieli, jak polszczyzna może opisywać zjawiska prawne i ekonomiczne.

Po przerwie odbyła się dyskusja, w której głos zabrało wielu zainteresowanych tematem języka urzędowego.

Prof. **Tadeusz Zgółka**, przewodniczący Zespołu Dydaktycznego RJP, stwierdził, że aby poprawić stan języka urzędowego, należy zacząć od nauczania na wszystkich szczeblach edukacji – od szkoły podstawowej do poziomu akademickiego. Przypomniał o wysuwanej już wcześniej propozycji wprowadzenia do szkół odrębnego przedmiotu „język polski” (obok przedmiotu „literatura i kultura

poliska”), który m.in. przygotowywałby do odbioru tekstów pisanych językiem urzędowym.

Prof. **Mirosława Marody** – wiceprezes PAN – zwróciła uwagę na funkcje języka urzędowego. Zauważyła, że służy on nie tylko komunikacji, lecz także budowaniu prestiżu, podkreśleniu pozycji, wykazaniu się profesjonalizmem. To od oczekiwań przełożonego zależy, jak urzędnik będzie używał języka i czy będzie chciał go wykorzystać jako narzędzie potwierdzenia swoich kompetencji. Istotną jest także funkcja rytualna – język urzędowy buduje więź między obywatelami i urzędnikami. Pani prezes uznała za ważne zastanowienie to, co zrobić, aby tę funkcję realizować, nie wpadając w pułapkę niezrozumiałości.

Zdaniem prof. **Andrzeja Jacka Bliklego**, przewodniczącego Zespołu Terminologii Informatycznej RJP, o język tekstów urzędowych muszą dbać wszyscy, na wszystkich etapach jego powstawania, nie można obarczać odpowiedzialnością jedynie tych, którzy uczestniczą w pracach nad ostatecznym kształtem językowym. Dbanie o jakość powinno polegać nie na usuwaniu błędów, ale eliminowaniu źródeł tych błędów. Aby tak się stało, niezbędne jest właściwe przygotowanie językowe nadawców. Aby język urzędowy był przyjazny, w urzędzie musi panować atmosfera życzliwości, a nie – jak to się zdarza – współzawodnictwa i wzajemnych oskarżeń. Poprawność powinna być zachowana także na poziomie graficznym, ponieważ świadczy to o profesjonalizmie przygotowujących dokumenty.

Sędzia **Jerzy Stępień** podkreślił, że duże znaczenie ma język sędziów, którzy piszą uzasadnienia wyroków nie po to, by przekonać odbiorców, lecz po to, by przekonać przełożonych, że zasłużyli na zajmowane stanowisko. Zaproponował, aby RJP ogłosiła konkurs na najlepsze uzasadnienie, aby stworzyć inny wzór pisania – klarowny, przejrzysty.

Dr **Marek Łaziński** z Wydziału Polonistyki UW zaproponował, aby na problem niezrozumiałości języka prawnego i urzędowego spojrzeć na innym poziomie – nie wyrazów, ale kategorii grammatycznych, takich jak liczba, rodzaj, aspekt. Jego zdaniem można by usprawnić komunikację, gdyby powstały wykładnie i interpretacje tego, jak rozumieć daną kategorię (np. w zakresie liczby – czy chodzi o jeden przypadek, czy więcej).

Dr **Marek Kochan** z Instytutu Dziennikarstwa UW zauważył, że urzędnik, wypowiadając się, chce pokazać swoją władzę. Jeśli jego komunikat nie będzie zrozumiały, nie osiągnie celu. Problem jest nie na poziomie wyrazów, ale logiki wyводу – adresat nie jest w tekst wpisany; komunikat powinien być do odbiorcy, a nie od nadawcy. Zdaniem dyskutanta zmiany należy zacząć od szkoły. Od ucznia wymaga się wyboru dobrej odpowiedzi z kilku możliwych (sprawdzanie wiedzy w formie testu), a nie tworzenia własnej wypowiedzi. Przyszłych urzędników nie kształci się więc w zakresie przygotowywania własnych tekstów. Dr Kochan zaproponował, aby urzędników wysłać

do szkół, gdzie mieliby wytłumaczyć dzieciom kwestie, którymi się zajmują. Dzięki temu uświadomiliby sobie własną niekomunikatywność. Inny postulat dyskutanta jest taki, aby do każdego pisma urzędowego była dołączona krótka konkluzja, w której byłoby jasno powiedziane, co wynika z niego dla obywatela.

Wioletta Wichrowska z Rządowego Centrum Legislacji zaproponowała, żeby na każdym etapie procesu legislacyjnego byli zatrudniani specjaliści, odpowiedzialni za to, jak tekst aktu prawnego będzie ostatecznie wyglądał.

Prof. **Adam Pawłowski** z Uniwersytetu Wrocławskiego zauważył, że według sprawozdań RJP najbardziej komunikatywny jest język wojska, ponieważ tam istotna jest motywacja – niezrozumienie zapisu grozi np. kalectwem. W urzędach potrzebna jest motywacja, żeby zmusić urzędnika do skutecznego komunikowania się.

Prof. **Ewa Malinowska** z Uniwersytetu Opolskiego wskazała na potrzebę kompetencji urzędnika – merytorycznej i językowo-stylistycznej. Obywatel też powinien mieć wiedzę o języku prawnym. Pani Profesor postulowała też, by na lekcjach języka polskiego odbywały się ćwiczenia nie tylko na tekstach literackich, lecz także użytkowych.

Prof. **Irena Szczepankowska** z Uniwersytetu w Białymstoku, nawiązując do wypowiedzi prof. Zielińskiego, zaznaczyła, że urzędnik pełni funkcję tłumacza języka prawnego dla obywateli niemających wiedzy prawniczej.

Prof. **Elżbieta Wierzbicka-Piotrowska**, prezes Fundacji Języka Polskiego, zauważyła, że urząd obywatelowi służy za pomocą języka, ale jest to narzędzie niedoskonałe. Trudno o precyzję, gdyż każdy język naturalny jest wieloznaczny. Nie można na siłę go doprecyzowywać. Aby zrozumieć pewne nazwy, trzeba je pokazywać w kontekście. Potrzebny jest słownik współczesnego języka urzędowego. Innym postulatem pani profesor jest to, aby ustawy zawierające błędy językowe przestawały obowiązywać.

Tomasz Biernacki – były urzędnik – wprowadził do dyskusji głos wszystkich pełniących tę funkcję.

Przybliżył słuchaczom to, jakie motywacje przyświecają urzędnikom, by kształtować język w określony sposób. To przełożeni dążą do tego, by zachować skostniały język urzędowy – za pomocą systemu nagradzania – a młodzi urzędnicy, mimo dobrych chęci, z którymi przychodzą do urzędu, szybko się przystosowują do tego, czego się od nich wymaga.

Prof. **Jerzy Bartmiński** z Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie zwrócił uwagę na potrzebę rozszerzenia zainteresowania problemem na całą sferę komunikacji urzędowej i prawnej. Formę porozumiewania się obywatela z urzędem często stanowią formularze – te wypowiedzi także powinny być zrozumiałe i czytelne graficznie.

Prof. **Włodzimierz Gruszczyński** z Instytutu Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego stwierdził, że zmiany powinny się zacząć od poziomu rządowego i parlamentarzystów, nie wystarczy kształcić urzędników. Należy także opracować wzory pism (powinni to robić specjaliści z danej dziedziny i językoznawcy) oraz udostępnić programy komputerowe, w których można by sprawdzić, czy tekst zasługuje na upublicznienie ze względu na poziom językowy. Takie programy są już dostępne (np. FOG-PL opracowany przez naukowców z Uniwersytetu Wrocławskiego).

Ostatnią wypowiedziała się prof. **Ewa Kołodziejek** z Instytutu Polonistyki i Kulturoznawstwa Uniwersytetu Szczecińskiego, która w związku z dużą liczbą głosów krytycznych pod adresem programów kształcenia zaproponowała, by zorganizować debatę z przedstawicielami Ministerstwa Edukacji Narodowej oraz Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Na zakończenie dr **Katarzyna Kłosińska** podziękowała za owocne spotkanie, podczas którego pojawiło się wiele postulatów i propozycji konkretnych rozwiązań. Wyraziła potrzebę zastanowienia się nad tym, co po kolei wdrażać, żeby rezultatem tej debaty były rzeczywiste zmiany w językowym funkcjonowaniu urzędu.

Sylwia Jastrzębska

Rada Języka Polskiego przy Prezydium PAN

„Sprawozdanie ze stanu ochrony języka polskiego w latach 2010–2011”,
przygotowane przez Radę Języka Polskiego przy Prezydium Polskiej Akademii Nauk,
dostępne jest na stronie internetowej http://sejmometr.pl/senat_druki/13783.

← powrót

Redagowanie pism

Czego uczy doświadczenie dziennikarskie?



Jakub Jaworowski

Radca Szefa KPRM w Biurze Rady Gospodarczej.

Były korespondent Agencji Reutera zajmujący się tematyką makroekonomiczną oraz były analityk bankowy. Absolwent Szkoły Głównej

Handlowej oraz Uniwersytetu Warszawskiego (Instytut Historyczny).

Przez blisko pięć lat byłem korespondentem Agencji Reutera i choć większość tekstów pisałem po angielsku, to uważam, że pewne zasady formułowania myśli, które mi wpajano, nie znają różnic językowych. Właśnie te anglosaskie reguły tworzenia tekstów, powstałe dzięki setkom dziennikarzy i dziesiątkom lat doświadczenia, stanowią kanwę poniższego poradnika. Sądzę, że ich stosowanie nie tylko ułatwia późniejszym czytelnikom zrozumienie napisanego tekstu, ale pomaga także piszącemu w jego tworzeniu. Mnie te reguły pomagają do dziś, także w pracy w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. Mam nadzieję, że pomogą także Państwu.

Zasady ogólne

Przed przystąpieniem do pisania dokumentu trzeba sobie odpowiedzieć na pytanie, kto będzie jego odbiorcą. Zwykle będą nim inni urzędnicy. Czasem jednak nasze teksty trafią do rąk obywateli. Dwie zasady, którymi należy się kierować przy formułowaniu pism, to:

- **Pisz tak, żeby zrozumiał Cię młodszy brat;**
- **Pisz tak, żebyś nie musiał/musiała się wstydzić, jeśli Twój tekst trafi na pierwszą stronę „New York Timesa”.**

Pierwsza zasada oznacza, że pisma powinny być formułowane w możliwie prosty i przystępny sposób. Każdy przeciętnie wykształcony człowiek musi je rozumieć. Często pojawiają się zarzuty, że „władza” odgradza się od społeczeństwa, mówiąc językiem niezrozumiałym. Nawet jeśli piszemy pismo do użytku wewnętrznego, warto żeby mógł je zrozumieć każdy obywatel, bo to będzie dobrze świadczyło o otwartości urzędu na potrzeby społeczne.

W dobie silnej pozycji dociekliwych mediów może się zdarzyć, że wytworzone w administracji pismo trafi na pierwszą stronę poczytnej gazety. Dlatego druga zasada postuluje, żeby zarówno forma, jak i treść tekstu licowała z godnością urzędu, dla

którego pracujemy. Opublikowane na pierwszej stronie „New York Timesa” pismo bardzo silnie wpłynie na wizerunek administracji, dlatego to co i jak napiszemy, jest bardzo ważne.

Struktura pisma

Dobre pismo powinno zawierać krótki opis problemu, postulowane przez nadawcę działanie adresata oraz uzasadnienie dla postulatu. Dodatkowo należy omówić kontekst sprawy, ale tylko w takim zakresie, w jakim dany problem tego wymaga. Nie ma sensu powtarzanie prawd ogólnie znanych. To niepotrzebnie zabiera czas autorowi i czytelnikowi.

Pismo powinno mieć strukturę lejka. Na górze należy umieścić najważniejsze informacje, które niżej powinny być uzupełnione o szczegóły i kontekst. W szczególności pismo powinno odpowiadać na pytania:

Kto? – kto pisze, do kogo, w czyjej sprawie;

Co? – co się wydarzyło, jaka jest sytuacja;

Dlaczego? – dlaczego sytuacja jest taka, a nie inna;

Co z tego? – co z tej sytuacji wynika, dlaczego sprawa jest ważna, dlaczego oczekuje się działania;

Jak? – jak zdaniem autora należy rozwiązać problem, jakie działania powinien podjąć adresat;

Gdzie i kiedy? – gdzie i kiedy należy dokonać postulowanych działań.

Czasami z kontekstu sprawy wynika, że niektóre z odpowiedzi na powyższe pytania są oczywiste. Wtedy nie ma potrzeby odpowiadać na nie dodatkowo.

Badania pokazują, że pierwsze 30 sekund czytania decyduje o tym, czy treść tekstu wzbudzi zainteresowanie. To oznacza, że początek pisma jest jego najważniejszą częścią. Pierwszy akapit, składający się z około 40–60 słów, powinien być tak sformułowany, żeby wyjaśniał istotę sprawy opisaną w całym tekście. Po przeczytaniu pierwszego akapitu czytelnik powinien być w stanie powiedzieć dokładnie, o czym jest pismo, co jego autor postuluje i czym to uzasadnia. Dalsza część tekstu służy opisaniu kontekstu sprawy, uzupełnieniu szczegółów (np. danych liczbowych), a także rozwinięciu tezy zawartej w pierwszym zdaniu lub dwóch.

Wspomniana technika oznacza, że należy być bardzo konkretnym i jednocześnie oszczędnym w słowach. Numery pism czy spraw nie mogą się zatem znaleźć w pierwszym akapicie. Muszą być zamieszczone niżej.

ŹLE

„...nawiązując do pisma z dnia 29 lutego br. o sygnaturze XYZ-WW-111-11111-111/XYZ/11 dot. wniosku o udzielenie przez Radę Ministrów zgody na przeprowadzenie w placówkach urzędu XYZ Programu wspierania X poprzez wprowadzenie Y na rzecz Z, poprzez jego podpisanie – zgodnie z art. 1 ust. 1 ustawy z dnia 1 stycznia 2000 o ABCDEF o GHIJKL i MNOPR (Dz. U. Nr 11, poz. 111, z 2000 r. Nr 111, poz. 222, z 2001 r., Nr 222 poz. 333) zgłaszam autopoprawkę do projektu uchwały Rady Ministrów polegającą na dodaniu paragrafu 111 w brzmieniu „Wykonanie zadań wynikających z Programu, o którym mowa w paragrafie 1 ust. 1 powierza się Ministrowi DEF”.

Zacytowany fragment, który jest bliską parafrazą autentycznego pisma, ma 106 słów. Treść jest rozwlekła i trudna do zrozumienia. Pismo napisano jednym zdaniem (*sic!*). Zawarto odpowiedzi na pytania: *co?* oraz *jak?* Autor nie zamieścił zaś uzasadnienia swojego wniosku, czyli nie odpowiedział na pytanie: *co z tego?* Nie napisał też, dlaczego doszło do sytuacji, w której projekt uchwały jest niepełny (pytanie: *dlaczego?*). Odpowiedzi na pytania *kto?* oraz *kiedy i gdzie?* nie była w tym przypadku konieczna, bo oczywistym było, że problem dotyczy relacji między nadawcą, a odbiorcą pisma, a sprawa powinna zostać załatwiona bezzwłocznie.

Jak lepiej skonstruować to pismo?

Redagując pierwszy akapit, należy się zastanowić, co jest istotą opisywanego problemu. W zacytowanym przykładzie było to zgłoszenie autopoprawki. To właśnie powinno się znaleźć na samym początku pisma, tak żeby czytelnik od razu wiedział, o czym jest informowany, bądź czego się od niego oczekuje. Tymczasem autor umieścił wyrażenie *zgłaszam autopoprawkę* jako odpowiednio 76 i 77 słowo. Dopiero potem następuje krótki opis istoty problemu. Te dwa elementy: definicja problemu i jego krótki opis powinny otwierać każde pismo. W dalszym ciągu autor powinien był uzasadnić postulowane zmiany. W tym przypadku powinien był napisać, dlaczego konieczna jest autopoprawka.

Taki efekt można było osiągnąć, pisząc np. tak:

LEPIEJ

...zgłaszam autopoprawkę do projektu uchwały Rady Ministrów dotyczącej Programu wspierania X poprzez wprowadzenie Y na rzecz Z w urzędach XYZ, na mocy której zadania wynikające ze wspomnianego programu będzie wykonywał Minister DEF. Minister DEF jest jedyną instytucją, która będzie w stanie zrealizować ww. program, a brak odpowiedniego paragrafu w poprzedniej wersji projektu wynikał z przeoczenia.

Uzasadnienie, którego w piśmie zabrakło, wymyślono na potrzeby przykładu. Nowa wersja pierwszego akapitu ma 55 słów. Dzięki takiemu podaniu informacji odbiorca będzie dokładnie wiedział, co jest postulowane. Odpowiedziano na wszystkie pytania:

jak? – adresat powinien wprowadzić autopoprawkę do projektu uchwały, bo...

dlaczego? – z powodu przeoczenia...

co? – brakuje paragrafu,

a *co z tego?* – Minister DEF jest jedyną instytucją, która może zrealizować ww. program.

W kolejnym akapicie należy się skupić na rozbudowaniu odpowiedzi na pytanie: *co z tego*, ponieważ jest ona kluczowa dla podjęcia decyzji, a jednocześnie trudna do zawarcia w krótkich słowach.

Taki akapit mógłby wyglądać następująco:

Program wspierania X poprzez wprowadzenie Y na rzecz Z jest ważny dla urzędów XYZ, ponieważ:

- jego realizacja wynika z międzynarodowych zobowiązań Polski, które Polska przyjęła podpisując Traktat o ABCD i EFGH;
- doprowadzi on do obniżenia kosztów działania urzędów XYZ (dokładne dane w załączonej tabeli).

UWAGA! W przypadku omawianego pisma drugi akapit nie jest konieczny, ponieważ sprawa dotyczy Programu, którego zasadność już przesądzono, dlatego powtarzanie tutaj argumentów na rzecz jego wprowadzania byłoby niepotrzebnym powtarzaniem informacji, które odbiorca posiada.

W takim wypadku w kolejnych akapitach należy omówić inne szczegóły. W niniejszym przykładzie nowa wersja pisma pozbawiona jest kwestii technicznych (numery pism, dzienników ustaw itp.), które zamieszczono w pierwotnym piśmie. Te szczegóły można zamieścić w drugim akapicie, a często wystarczy jeśli znajdują się w przypisach.

W ostatecznym rozrachunku może się okazać, że nowa wersja pisma będzie nieco dłuższa od pierwotnej. Jednak, jeśli tekst zostanie zredagowany w postulowany tutaj sposób, to najprawdopodobniej wystarczy, jeśli czytelnik zapozna się tylko z pierwszym akapitem. Szczegóły techniczne staną się istotne później, kiedy sprawa wejdzie w fazę realizacji. Jeśli zaś nigdy do niej nie dojdzie, adresat nie musi sobie zaprzętać głowy szczegółami technicznymi w ogóle.

Nie da się określić precyzyjnie, jak długie powinno być pismo. To zależy od sprawy, której dotyczy. Można jedynie powiedzieć, że w tekście należy zawrzeć informacje kluczowe dla sprawy i wystrzegać się kwestii drugorzędnych. Ponieważ kategorie *kluczowe* i *drugorzędne* są nieostre

i zależą od kontekstu, to autor pisma musi sam zdecydować, o czym napisze, a o czym nie.

Rady dla piszących pisma

❑ Pisz precyzyjnie, ale nie zaśmiecaj tekstu

Pokaż zamiast mówić wprost. Zamiast pisać, że czegoś jest *dużo* albo *mało*, lepiej to pokazać, ponieważ zacytowane określenia mają niewielką wartość informacyjną, a poza tym narzucają odbiorcy sposób odczytywania informacji. Np.:

ŹLE

W Polsce produkuje się niewiele XYZ-ów, dlatego wprowadzenie podatku od ich sprzedaży nie przyniesie znaczących wpływów budżetowych.

LEPIEJ

Wartość produkcji XYZ-ów stanowi x% wartości całej produkcji sprzedanej, dlatego wprowadzenie podatku od XYZ zwiększy wpływy budżetowe o ok. y%.

Oba zdania mają mniej więcej tę samą długość, jednak drugie zawiera o wiele więcej informacji. Podkreślone w pierwszym zdaniu określenia są subiektywne. Dla jednego czytelnika *niewiele* to będzie 1000 XYZ-ów, a dla drugiego – 100 000 XYZ-ów. Podobnie jeśli chodzi o określenie: *znaczący*. Najłatwiej pozbyć się tego typu słów, używając porównań do innych, obiektywnych, wartości. Wtedy: a) informacja jest pełniejsza, b) nie narzucamy czytelnikowi jej interpretacji.

❑ Im więcej liczb, tym tekst trudniejszy w odbiorze, dlatego trzeba ich używać z rozwagą

Powinno być ich tyle, żeby w pełni wyjaśnić sprawę, ale nie więcej. Stopień precyzji zależy od sprawy. Jeśli na określenie odsetka wpływów budżetowych mamy do wyboru:

0,123%; ok. 0,1%; 0,1–0,2%; parę dziesiątych procent, to od razu możemy odrzucić wyrażenie numer 3 i numer 4. Czy napiszemy *ok. 0,1%*, czy *0,1–0,2%*, podamy prawie tyle samo cyfr, a drugi sposób przedstawienia informacji będzie mniej dokładny. Analogicznie: pisząc *parę dziesiątych procent*, użyjemy długiego, a do tego nieprecyzyjnego wyrażenia. Lepiej tego nie robić. Wybierając zaś spośród dwóch pierwszych wyrażen, musimy

kierować się kontekstem. Jeśli, tak jak w przykładzie, naszym głównym celem jest pokazanie czytelnikowi, że wpływy budżetowe zmieniają się nieznacznie, to wystarczy jak napiszemy o *ok. 0,1%*. Gdyby natomiast celem pisma było porównanie kilku pozycji budżetowych o podobnej wartości, to wtedy bardziej uzasadnione mogłoby być użycie wyrażenia numer 1 (0,123%).

❑ „Powiedz mi coś, czego nie wiem!”

W tekście pisz tylko to, czego odbiorca nie wie. Adresaci pism często odbierają ich bardzo wiele i konieczność przedzierania się przez gąszcz znanych faktów prowadzi do straty czasu. To z kolei może wywołać irytację, która w sposób niezamierzony może być skierowana na autora tekstu. W efekcie natłok faktów może doprowadzić do negatywnego nastawienia czytelnika do opisywanej sprawy.

❑ 10 kluczowych słów

Jeśli masz problem ze sformułowaniem pierwszego, kluczowego akapitu, zacznij od wypisania 10 słów, bez których nie da się napisać całego pisma. Większość z tych słów powinna znaleźć się w pierwszym akapicie. Kiedy będziesz już mieć wypisane słowa kluczowe, ułożenie ich w jedno lub dwa zdania nie powinno stanowić problemu.

❑ Twórz łańcuch myśli

Kolejne zdanie powinno logicznie wynikać z poprzedniego. To ułatwia czytanie i zrozumienie tekstu.

❑ Buduj zamknięte całości

Każda oddzielna myśl lub element sprawy powinien być, w miarę możliwości, opisany w ramach oddzielnego akapitu. Jeśli wspominasz o czymś w drugim akapicie, to opisz tę kwestię do końca. Nie powracaj do niej później w ósmym akapicie.

❑ Nie używaj słów obcojęzycznych, jeśli istnieją ich polskie odpowiedniki.

Nie używaj żargonu, nadmiernie uczonych i skomplikowanych słów oraz wyrażen. Z reguły trudne konstrukcje maskujące proste treści służą raczej próbie udowodnienia, że autor jest dobrze wykształcony, niż przekazaniu właściwej treści.

Dlatego zamiast: *oddalił się w kierunku mi nieznanym* lepiej powiedzieć: *nie wiem, dokąd poszedł* i lepiej napisać *odbiór* niż *percepcja*.

□

← powrót

Powyżej oczekiwań?

Oceny okresowe w służbie cywilnej

Z dr Małgorzatą Sidor-Rządkowską rozmawia Wojciech Zieliński,
zastępca dyrektora Departamentu Służby Cywilnej KPRM



Małgorzata Sidor-Rządkowska

Doktor nauk humanistycznych Uniwersytetu Warszawskiego; wykładowca na studiach MBA.

Konsultant ds. personalnych; prowadzi szkolenia zarówno w sektorze przedsiębiorstw, jak i w administracji publicznej.

Autorka wielu książek, m.in.: „Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników”, „Kompetencyjne systemy ocen pracowników”, „Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy”, „Profesjonalny coaching”. Przewodnicząca jury konkursu Top Menedżer HR.

❑ Jest Pani autorką książki „Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Ocena i rozwój członków korpusu służby cywilnej” (Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013), ma Pani także bogate doświadczenia w prowadzeniu szkoleń i doradztwie dla administracji publicznej. Dlaczego zdecydowała się Pani napisać książkę o służbie cywilnej, a nie o innych częściach administracji, np. samorządach?

Bardzo zależało mi, aby książka mówiła o zjawiskach pozytywnych. Chciałam pokazać przykłady nowoczesnych rozwiązań w dziedzinie HR-u, stosowanych w administracji. Służba cywilna jest liderem, jeżeli chodzi o wprowadzanie takich rozwiązań. Wystarczy wskazać zarządzenie Szefa Służby Cywilnej w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi. Dokument ten zawiera spójną wizję elementów składających się na politykę personalną organizacji, jednoznacznie określając, co jest działaniem obowiązkowym, a co zalecanym. Propaguje szereg rozwiązań „z górnej półki” HR-u, takich jak m.in. zasady i narzędzia zarządzania wiedzą, troska o równowagę między życiem zawodowym i rodzinnym, przeprowadzanie *exit interview* itp. Wiem oczywiście, że sprawdzianem wszystkich rozwiązań pozostaje praktyka. O sukcesie będzie można mówić dopiero wtedy, jeżeli działania takie staną się częścią codziennego funkcjonowania urzędów. Ważne jednak, że wysokie standardy zostały wyznaczone.

❑ Z danych będących w posiadaniu Departamentu Służby Cywilnej KPRM wynika, że niespełna 1 proc. wszystkich ocen przyznanych

w 2012 r. było negatywnych. Natomiast ponad połowa przyznanych ocen to oceny powyżej lub znacznie powyżej oczekiwań. Czy jest to powód do zadowolenia, że mamy takich dobrych pracowników, czy też może niepokojący sygnał o funkcjonowaniu w praktyce systemu ocen okresowych? Z czego może wynikać taka proporcja?

Teoretycznie nie można wykluczyć, że służba cywilna zatrudnia ponad 99 proc. dobrych pracowników. Byłby to jednak wynik niespotykany w innych organizacjach. Gdybyśmy więc chcieli poszukać mniej optymistycznych przyczyn wspomnianego przez Pana zjawiska, znaleźlibyśmy je zapewne w błędach oceniania. Proces oceny jest bowiem ze swej istoty ogromnie narażony na różnego rodzaju nieprawidłowości. Jeżeli mniej niż 1 proc. zatrudnionych otrzymuje ocenę negatywną, mamy najprawdopodobniej do czynienia z tzw. błędem liberalizmu. Towarzyszy mu często brak autentycznego zainteresowania celami procesu oceny lub/i niedostateczna znajomość wyników pracy podległych osób. Warto przy okazji dodać, że sprawiedliwe, a więc w uzasadnionych przypadkach także negatywne ocenianie pracowników wymaga od przełożonego posiadania ważnej kompetencji, określanej mianem *odwagi kierowniczej*. Nie jest to niestety kompetencja powszechnie występująca wśród menedżerów. Jej deficyt obserwuje się zarówno w organizacjach o charakterze administracyjnym, jak i biznesowym.

❑ Gdzie widzi Pani słabe punkty w praktyce oceniania członków korpusu służby cywilnej?

Z przykrością muszę stwierdzić, że w części instytucji zaniedbano przygotowanie do prowadzenia efektywnych rozmów ocenających. W niektórych organizacjach ograniczono się do zapoznania zatrudnionych z rozporządzeniem Prezesa Rady Ministrów z dnia 8 maja 2009 r., koncentrując się na sposobach wypełniania formularzy. Tymczasem istotą każdego systemu ocen jest rozmowa przełożonego z podwładnym. Formularz to jedynie narzędzie oceny; najważniejszy jest autentyczny, oparty na partnerskich zasadach dialog. Obydwie strony muszą pamiętać, że ocena okresowa to nie „sąd nad pracownikiem”, lecz dostarczenie zainteresowanemu wyczerpujących informacji zwrotnych na temat jego pracy. Tej świadomości wciąż jeszcze brakuje. Klimat organizacyjny niektórych instytucji sprawia, że przełożeni koncentrują się głównie na tym, aby być w porządku z formalnego

punktu widzenia, zaniehbując swoje funkcje menedżerskie.

□ Co jest mocną stroną systemu ocen w służbie cywilnej?

W ciągu ostatnich kilkunastu lat uczestniczyłam we wdrażaniu systemów oceny w wielu organizacjach biznesowych. Wiem jak złożonym i czasochłonnym zadaniem jest opracowanie systemu ocen dla pojedynczej firmy. Tutaj trzeba go było opracować dla ogromnej liczby kluczowych dla funkcjonowania państwa instytucji, zatrudniających ludzi wykonujących skrajnie zróżnicowane obowiązki. W tej sytuacji bardzo racjonalny wydaje mi się podział kryteriów na dwie grupy: kryteria obowiązkowe oraz kryteria do wyboru. W przemyślany sposób opracowano także zasady, procedury i narzędzia oceny, zadbano o to, aby każdy z wyprzedzeniem wiedział, według jakich kryteriów będzie oceniana jego praca w nadchodzącym okresie. Jestem przekonana, że firmy komercyjne mogłyby się pod tym względem wiele od administracji nauczyć. Przepływ inspiracji powinien bowiem być dwukierunkowy; na pytanie zawarte w tytule artykułu Loizosa Heracleousa i Roberta Johnstona: *Can business learn from the public sector?* można, także w warunkach polskich, odpowiedzieć twierdząco.

□ Obecnie trwają prace nad modyfikacją rozporządzenia o ocenach okresowych. Co doradziłaby Pani w zakresie pożądaných zmian?

Myślę, że warto byłoby jednoznacznie określić poziomy spełnienia poszczególnych kryteriów oceny. Obecna sytuacja może bowiem prowadzić do wielu nieporozumień. Gdybyśmy zapytali różne osoby (pracujące nawet w tej samej instytucji), co oznacza np. spełnienie kryterium „doskonalenie zawodowe” „na poziomie oczekiwań”, czym różni się od spełniania tego kryterium na poziomie „powyżej oczekiwań”, otrzymalibyśmy odmienne odpowiedzi. Należałoby więc jednoznacznie określić, jakie zachowania są charakterystyczne dla spełniania poszczególnych kryteriów na każdym z poziomów.

Sądzę też, że warto byłoby przedyskutować kwestię częstotliwości oceny. Dwuletni odstęp czasowy między kolejnymi ocenami wydaje się zbyt duży. Trudno w tym przypadku zachować podstawowe zasady, na których powinien opierać się system ocen okresowych – zasadę systematyczności i ciągłości.

Kolejna propozycja może budzić emocje – dotyczy oceny 360 stopni. Poznałam wiele instytucji, których kultura organizacyjna wydaje się na tyle dojrzała, że można byłoby rozważyć wprowadzenie takiej wieloźródłowej informacji zwrotnej. Analiza szans i zagrożeń związanych z tym rozwiązaniem przekroczyłaby jednak znacznie ramy naszej rozmowy.

□ Bardzo dziękuję za rozmowę i cenne spostrzeżenia.

□



Talenty w organizacji

Rozmowa z dr. Jackiem Kopciem, autorem książki „Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie” (Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2012 r.)



Jacek Kopeć

Pracownik Katedry Zarządzania Zasobami Pracy Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Autor około 80 publikacji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności z zakresu zarządzania talentami, tworzenia poszczególnych instrumen-

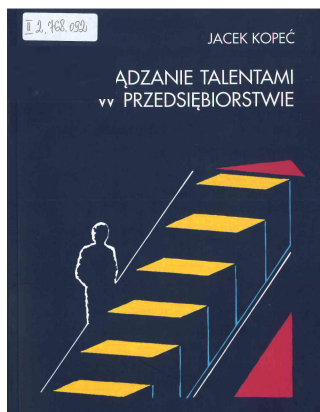
tów zsz. Doradzał zarządom firm i związkom zawodowym jak budować zakładowe systemy wynagradzania i oceniania pracowników oraz prowadził szkolenia z zakresu zsz. Publikował m.in. w Bułgarii, na Słowacji, na Ukrainie i we Włoszech.

□ Jak Pan definiuje termin „talent”? Jakich pracowników można zaliczyć do grupy talentów w organizacji?

Dokonując przeglądu literatury przedmiotu zarówno polskiej, jak i zagranicznej, można zauważyć podobne, aczkolwiek nieco różniące się definicje terminu „talent”. W swojej monografii („Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie”, s. 16) zaproponowałem następujące ujęcie tego pojęcia:

TALENT: wrodzone zdolności przekształcające się na skutek podejmowanych działań w odpowiednie umiejętności i pasję, dzięki którym dana jednostka może wykonywać produkty lub świadczyć usługi społecznie użyteczne i podlegające wysokiej ocenie jakościowej, piękna lub sprawiające radość dla zmysłów odbiorcy na poziomie wyższym od przeciętnego i trudnym do sprostania przez większość pozostałych wytwórców lub odtwórców danego produktu czy usługi.

Różnego rodzaju organizacje, świadome znaczenia talentów pracowników w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej na rynku, starają się ustalić kryteria pozwalające zaliczyć danych pracowników do grupy talentów. Niektóre firmy uważają, że wszystkich zatrudnionych można zaliczyć do puli talentów, bowiem skoro przeszli wiele etapów selekcji i zostali zatrudnieni, to znaczy, że są ponadprzeciętni w zakresie badanych cech i umiejętności. Inne nato-



miast do talentów zaliczają wybrany procent osiągających najlepsze rezultaty w pracy, z reguły od 3 do 15 proc. W praktyce spotkać też można organizacje, które do puli talentów zaliczają tych pracowników, którzy posiadają ponadprzeciętną wiedzę, umiejętności i zdolności pożądane przez daną firmę obecnie i w przyszłości. To, czy wszystkich czy tylko niektórych pracowników zaliczyć do talentów, zależy od wielu determinant, np.: kwoty budżetu przeznaczonego na realizację potrzeb tej grupy pracowniczej, w tym na jej rozwój, posiadanych przez pracowników kompetencji w stosunku do wymaganych, rezultatów pracy osiąganych przez zatrudnionych w stosunku do wyników osiąganych przez konkurencję, projektowanych i przewidywanych zmian na przyszłość, przyjętej strategii działania itp.

Ustalając osoby utalentowane, wskazanym byłoby, aby co około 2 lata weryfikować przyjęte kryteria zaliczania pracowników do talentów oraz wyniki i posiadane kompetencje zatrudnionych. Do istotnych talentów w organizacji zaliczyć można tych ponadprzeciętnych pracowników, którzy przyczyniają się do sukcesu organizacji na rynku. Mogą to być talenty krytyczne dla danej organizacji, talenty w zakresie przywództwa, utalentowani pracownicy wiedzy, talenty w zakresie przedsiębiorczości, sprzedaży, tworzenia innowacji.

□ Jakie czynniki mają wpływ na wzrost znaczenia talentów w organizacji?

Na wzrost znaczenia talentów w organizacji wpływa wiele czynników. Do najważniejszych można zaliczyć:

- porównanie sytuacji ekonomiczno-finansowej organizacji, które mają program dotyczący talentów, z tymi, które takiego programu nie posiadają,
- chęć uzyskania przewagi konkurencyjnej,
- analizę czynników sukcesów i porażek firm, instytucji państwowych, samorządowych, międzynarodowych, partii politycznych, artystów, sportowców, naukowców,
- odczytanie kadry menedżerskiej danej organizacji,
- posiadanie przez organizację szerokiej bazy informacji o talentach pracowników, posiadanych przez nich kompetencjach oraz osiąganych wynikach pracy,
- analizę postępowań konkurencji,
- wzrost liczby publikacji, reportaży, filmów o osobach utalentowanych,
- udział organizacji w różnego rodzaju rankingach oraz specjalistycznych targach.

□ Jak powinien być zbudowany system zarządzania utalentowanymi pracownikami, aby przynosił jak najlepsze rezultaty?

Zaprojektowanie systemu zarządzania talentami wymaga uwzględnienia szeregu czynników, np. dokonania analizy SWOT organizacji, analizy zachodzących i przewidywanych zmian, analizy postępowania i zachowań konkurencji, ustalenia budżetu na opracowanie i wdrożenie owego systemu oraz w przyszłości na jego ewaluację.

W swojej monografii szczegółowo opisałem elementy składowe budowy takiego systemu. Najogólniej, można podać kroki, jakie należy podjąć, aby taki system umiejętnie opracować i efektywnie wdrożyć:

- ⇒ Krok 1. Ustalenie kryteriów identyfikacji talentów.
- ⇒ Krok 2. Ustalenie budżetu na zaprojektowanie i wdrożenie systemu zarządzania talentami.
- ⇒ Krok 3. Opracowanie strategii zarządzania talentami.
- ⇒ Krok 4. Ustalenie podmiotów zarządzania talentami oraz określenie wykonywanych przez nich zadań, odpowiedzialności, pełnionych ról.
- ⇒ Krok 5. Przyjęcie odpowiednich zasad zarządzania talentami.
- ⇒ Krok 6. Zaprojektowanie odpowiednich instrumentów przydatnych do wykorzystania podczas realizacji poszczególnych etapów procesu zarządzania talentami.
- ⇒ Krok 7. Monitoring prowadzonych działań i osiągniętych tą drogą sukcesów i efektów.

Poprawność budowy systemu i realizowanego procesu zarządzania talentami powinny być co 2–3 lata oceniane i – w miarę zdobywanych doświadczeń – racjonalnie modyfikowane.

Wiele ciekawych propozycji, usprawniających proces budowy systemu i audytu zarządzania talentami, mogliby wnieść pracownicy naukowcy uniwersytetów ekonomicznych specjalizujący się w naukach o zarządzaniu.

□ Czy przedstawiony przez Pana system zarządzania talentami w przedsiębiorstwie można zastosować w sektorze administracji państwowej?

Zdecydowanie TAK. Wdrożenie takiego systemu najefektywniejsze będzie w takich urzędach czy instytucjach, w których jest zatrudnionych ponad kilkuset pracowników. Natomiast w mniejszych liczebnie organizacjach wskazanym byłoby szczególnie ustalenie talentów poszczególnych pracowników.

Opracowując taki system dla administracji publicznej, zaproponowałbym następujące etapy postępowania:

- ⇒ Etap 1. Ustalenie kryteriów zaliczania pracowników administracji publicznej do grupy talentów.

- ⇒ Etap 2. Ustalenie rodzajów talentów będących priorytetem dla administracji publicznej.
- ⇒ Etap 3. Opracowanie odpowiedniego programu dla poszczególnych jednostek ze słowem talent w nazwie, np. Rozwój Talentów w Urzędzie, Zarządzanie Talentami w Urzędzie, Wykorzystanie Talentów w Urzędzie. Opracowany program powinien posiadać odpowiedni regulamin wynikający z przyjętych zasad zarządzania talentami, regulujący odpowiedzialność podmiotów personalnych, propozycje działań i wykorzystywanych do tego celu instrumentów.
- ⇒ Etap 4. Przyjęcie odpowiedniego budżetu na dany program. Wielkość budżetu na dany program i jego poszczególne składniki jest kluczowym elementem ilości i jakości prowadzonych wobec utalentowanych pracowników działań, oprócz – oczywiście – kompetencji i zaangażowania podmiotów odpowiedzialnych za dany obszar działań.
- ⇒ Etap 5. Zaprojektowanie odpowiednich instrumentów, które mogą być wykorzystane przy realizacji poszczególnych elementów procesu zarządzania talentami, jak np.: system informacji o talentach, system ocen pracowniczych pozwalający zidentyfikować talenty poszczególnych zatrudnionych, indywidualne programy rozwoju talentów, regulamin premiowania talentów, kwestionariusz ankiety zawierający pytania dotyczące potrzeb talentów w organizacji, kwestionariusz ankiety dla klientów organizacji o posiadaniu przez nią utalentowanych pracowników w ustalonym zakresie, ustalenie listy mentorów i *cachów*, których można zatrudnić do pracy z osobami zaliczonymi do grupy talentów, opracowanie planu wizyt i stażu w innych, podobnych (w obszarze zadań) jednostkach zarówno w kraju, jak i za granicą, opracowanie listy publikacji o zarządzaniu talentami i ułatwienie zainteresowanym pracownikom dostępu do ich treści, opracowanie listy konsultantów do ewentualnego zatrudnienia przy realizacji odpowiednich zadań.
- ⇒ Etap 6. Realizacja programu.
- ⇒ Etap 7. *Controlling* i audyt zarządzania talentami w organizacji.

□ Jakie instrumenty uważa Pan za najważniejsze z punktu widzenia pozyskania i utrzymania talentów w organizacji w okresie kryzysu?

Do najważniejszych instrumentów związanych z pozyskaniem talentów do organizacji w okresie kryzysu zaliczam:

- konkurencyjną na rynku płacę zasadniczą,
- możliwość otrzymania dodatkowych świadczeń i dodatkowych składników wynagrodzenia za osiągnięte wyniki w pracy,
- dobry wizerunek organizacji na rynku, np. atrakcyjne i terminowe wypłacanie wynagrodzenia, zatrudnianie talentów i współpraca

z nimi, możliwość rozwoju, znaczenie organizacji dla społeczności lokalnej i globalnej,

- indywidualne plany rozwoju,
- rozmowa o ścieżkach karier,
- możliwość wykorzystania elastycznych form organizacji czasu pracy, pozwalających zachować równowagę między życiem osobistym a pracą zawodową.

Z kolei do najważniejszych instrumentów związanych z utrzymaniem talentów w organizacji podczas kryzysu zaliczam:

- konkurencyjne wynagrodzenie i świadczenia oraz atrakcyjne dodatki za ponadprzeciętne wyniki pracy,
- planowanie ścieżek karier,
- indywidualny program rozwoju uwzględniający potrzeby utalentowanych pracowników,
- ciekawą i pełną wyzwań pracę,
- elastyczne formy organizacji czasu pracy,
- współpracę z innymi talentami w organizacji.

O utrzymaniu utalentowanego pracownika w organizacji w bardzo dużym stopniu decydują postawa i zachowanie bezpośredniego przełożonego oraz

relacje ze współpracownikami i tworzona przez te podmioty atmosfera w pracy.

❑ Czy można założyć, że okres kryzysu to szansa dla administracji na przejęcie talentów z sektora przedsiębiorstw?

Trudno jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie, albowiem jest wiele czynników decydujących o konkretnych zachowaniach pracowników. Specyfika pracy w administracji publicznej różni się w wielu przypadkach od pracy w firmach i dlatego nieco inne są priorytety odnośnie do pożądanых przez organizację talentów. Gdy w administracji publicznej będą zastosowane korzystniejsze rozwiązania odnośnie do potrzeb talentów niż w firmach, to część talentów może zmienić miejsce zatrudnienia na pracę w administracji.

Myślę, że problematyka zarządzania talentami w administracji publicznej jest ważnym wyzwaniem zarówno dla przywódców rządzących krajem i jego jednostkami administracyjnymi, jak i dla pracowników naukowych poszczególnych uniwersytetów.

Rozmawiała Dorota Gdańska



Nasze ministerstwa jako organizacje uczące się

Rozmowa z dr. Karolem Olejniczakiem



Karol Olejniczak

Doktor nauk o zarządzaniu, stypendysta seminarium prof. Elinor Ostrom – Indiana University (2006 r.) oraz stypendysta Fundacji Kościuszkowskiej na George Washington University (2011-2012). Jego główne pola

zainteresowań naukowych to: organizacyjne uczenie się w sektorze publicznym, ewaluacja oraz współpraca terytorialna – z tego zakresu prowadzi badania zarówno w kraju, jak i za granicą.

Od 2008 r. jest kierownikiem merytorycznym Akademii Ewaluacji – elitarnych studiów podyplomowych dla urzędników administracji publicznej. Pracuje jako adiunkt w Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych (EUROREG) na Uniwersytecie Warszawskim.

Książka „Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej”, przygotowana pod redakcją dr. Karola Olejniczaka, jest efektem projektu „Ministerstwa Uczące Się (MUS) – zestaw narzędzi diagnozy i wsparcia mechanizmów organizacyjnego uczenia się, kluczowych dla polityk publicznych opartych na dowodach”. Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej, Europejskiego Funduszu Społecznego, i wdrażany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet „Dobre rządzenie”. Realizują go: dwa instytuty badawcze z Uniwersytetu Warszawskiego – Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych (EUROREG) i Zakład Nauki Administracji oraz Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Liderem projektu jest EUROREG. Nadzór nad projektem sprawuje Kancelaria Prezesa Rady Ministrów.



Tę, jak i kolejne publikacje projektu, można pobrać ze strony: <http://www.mus.edu.pl/>.

❑ Jak Pan definiuje termin „organizacja ucząca się”?

Organizacja ucząca się to organizacja, w której wykorzystuje się wiarygodną wiedzę, doświadczenia oraz wyniki dotychczasowych działań do stopniowej adaptacji i planowania dalszej aktywności organizacji. Czyli – mówiąc wprost – organizacja potrafi konsekwentnie wyciągać wnioski. My, osadzając to w kontekście polskich urzędów centralnych, skoncentrowaliśmy się na departamentach ministerstw.

Od razu chciałbym też wyjaśnić, dlaczego organizacyjne uczenie się jest kluczowe dla funkcjonowania współczesnego państwa. Prowadząc współcześnie polityki publiczne, musimy się zmierzyć z trzema wyzwaniem. Po pierwsze, problemy i szanse mają charakter kompleksowy i horyzontalny, a w ich rozwiązywanie trzeba angażować szerokie rzesze interesariuszy. Po drugie, sytuacja zmienia się bardzo szybko, w skrajnych przypadkach stajemy przed wyzwaniem zarządzania nieznanym. Po trzecie, nie ma uniwersalnych recept. Interwencje publiczne są zawsze swoistymi eksperymentami. Mogą dawać różne od zakładanych skutki w zależności od kontekstu i czasu, w jakim są realizowane. Działając w takich warunkach, nie możemy więc polegać tylko na obecnej wiedzy i bieżącym rozumieniu sytuacji. Musimy się oprzeć na ciągłej obserwacji trendów i zmian w czasie, konsekwentnie powtarzanej krytycznej refleksji, weryfikacji dotychczasowej wiedzy i założeń oraz na twórczej adaptacji.

Tak więc w strukturach państwa, jak i w codziennych działaniach pojedynczych instytucji, muszą istnieć mechanizmy racjonalnego, systemowego i systematycznego uczenia się. Bez tego nie będziemy mogli prowadzić skutecznych działań publicznych, dorównujących tempu wyzwań i kompleksowości współczesnego świata.

❑ Jakie są główne nurty studiów empirycznych nad organizacyjnym uczeniem się i zarządzaniem wiedzą?

W światowej literaturze naukowej są wyraźne trzy nurty: organizacyjne uczenie się (*Organizational Learning*), organizacje uczące się (*Learning Organization*) oraz zarządzanie wiedzą (*Knowledge Management*). Autorzy z pierwszego nurtu starają się odpowiedzieć na pytanie: *jak uczą się organizacje?*, opisując procesy i relacje prowadzące do uczenia się organizacji. Autorzy nurtu drugiego koncentrują się natomiast na wyjaśnianiu: *jaka powinna być organizacja, która potrafi się uczyć?* – opisują nowy ideał organizacji, podkreślając jej możliwości, zalety, a co więcej, wskazując sposoby jej budowania. Innymi słowy, pierwszy nurt (OL) jest

procesowy i deskryptywny, nurt drugi normatywny i preskryptywny. W nurcie pierwszym dominują akademicy (np. Chris Argyris, Barbara Levitt, James March), w nurcie drugim – konsultanci (np. Peter Senge). Z kolei nurt zarządzania wiedzą, wyrastając z pola ekonomii, podszedł do problemu od strony zasobowej. Wiedza to cenny zasób. Organizacje, które mają wiedzę i potrafią szybko korzystać z jej zasobów, szybciej adaptują się do wyzwań otoczenia i osiągają przewagę konkurencyjną. W takim ujęciu kluczowym pytaniem jest: jak pozyskiwać, gromadzić, przejrzeć katalogować i zapewnić szybki dostęp do adekwatnych zasobów wiedzy? Nurt ten na początku został zdominowany przez konsultantów sprzedających „zarządzanie wiedzą” jako usługę IT. Stopniowo jednak, gdy minęła moda na wielkie projekty informatyczne, zaczęto dostrzegać rolę ludzi, wagę wiedzy ukrytej, czyli unikalnego *know-how* pracowników, którego nie da się zakodować i zapisać w bazie danych. Klasycy tego nurtu to np. Karl Wiig i Ikujiro Nonaka.

W naszym badaniu przeanalizowaliśmy literaturę z ostatnich 50 lat i – patrząc całościowo na te trzy nurty – można zauważyć trzy rzeczy. Po pierwsze, jest bardzo dużo publikacji teoretycznych oraz dużo literatury doradczej (opartej nie na badaniach, a na konsultingowych schematach), a bardzo mało badań empirycznych. Jest w tym jakaś ironia losu, że publikacje, które mówią o potrzebie uczenia się z doświadczeń, często pisane są... bez oparcia się na systematycznych doświadczeniach. Po drugie, dominuje oczywiście tematyka sektora prywatnego. Po trzecie, mimo początkowego rozwijania się w izolacji (a często w opozycji do siebie), obecnie trzy nurty wzajemnie się uzupełniają, a coraz częściej łączą się ze sobą.

Najciekawsze jest jednak to, że te trzy nurty są obecne głównie w literaturze. Prowadząc wizyty studyjne w dwunastu krajach OECD, rozmawiając z tamtejszymi urzędnikami, bardzo rzadko (może poza Kanadą) słyszeliśmy z ich ust hasła „organizacyjne uczenie się” czy „zarządzanie wiedzą”. Praktycy nie posługują się tymi terminami, po prostu działają: poszukują informacji zwrotnych o efektach swojej pracy, próbują nowych rozwiązań, dyskutują o porażkach i sukcesach, dzielą się wiedzą i doświadczeniem. A kadra kierownicza doskonale zdaje sobie sprawę z tego, że najcenniejszy zasób wiedzy, który mają do dyspozycji, nie jest zapisany w bazach, tylko znika z biur wraz z zakończeniem dnia pracy.

□ Jaki model (modele) organizacyjnego uczenia się zaproponowali Państwo w swojej pracy? Jak wyglądało zderzenie teoretycznego modelu (modeli) z rzeczywistością?

Model jest z jednej strony nietypowy, a z drugiej... bardzo typowy. Nietypowy, na tle dotychczasowych badań i praktyk, jest sposób, w jaki do tego modelu doszliśmy. Opierając się na systematycznym przeglądzie literatury, zbudowaliśmy model teoretyczny – nazwaliśmy go Modelem 1.0.

Przeprowadziliśmy badania ankietowe pracowników polskich ministerstw i sprawdziliśmy, czy struktura odpowiedzi przystaje do teorii. Nie przystawała, i model 1.0 rozpadł się. Ale za to z odpowiedzi wyłoniła się nowa struktura – Model 2.0, a my dostaliśmy sygnał, że rzeczywistość różni się od wysublimowanych konstruktów teoretycznych. Nie wszystkie zjawiska można jednak uchwycić w badaniu ankietowym. Dlatego też wyniki analiz ilościowych uzupełniliśmy obserwacjami, które płynęły z 95 wywiadów z kierownictwem departamentów, oraz wynikami wywiadów międzynarodowych. I tak powstał model 3.0. Czyli nasz model nie jest teorią, ale syntezą opisu rzeczywistości.

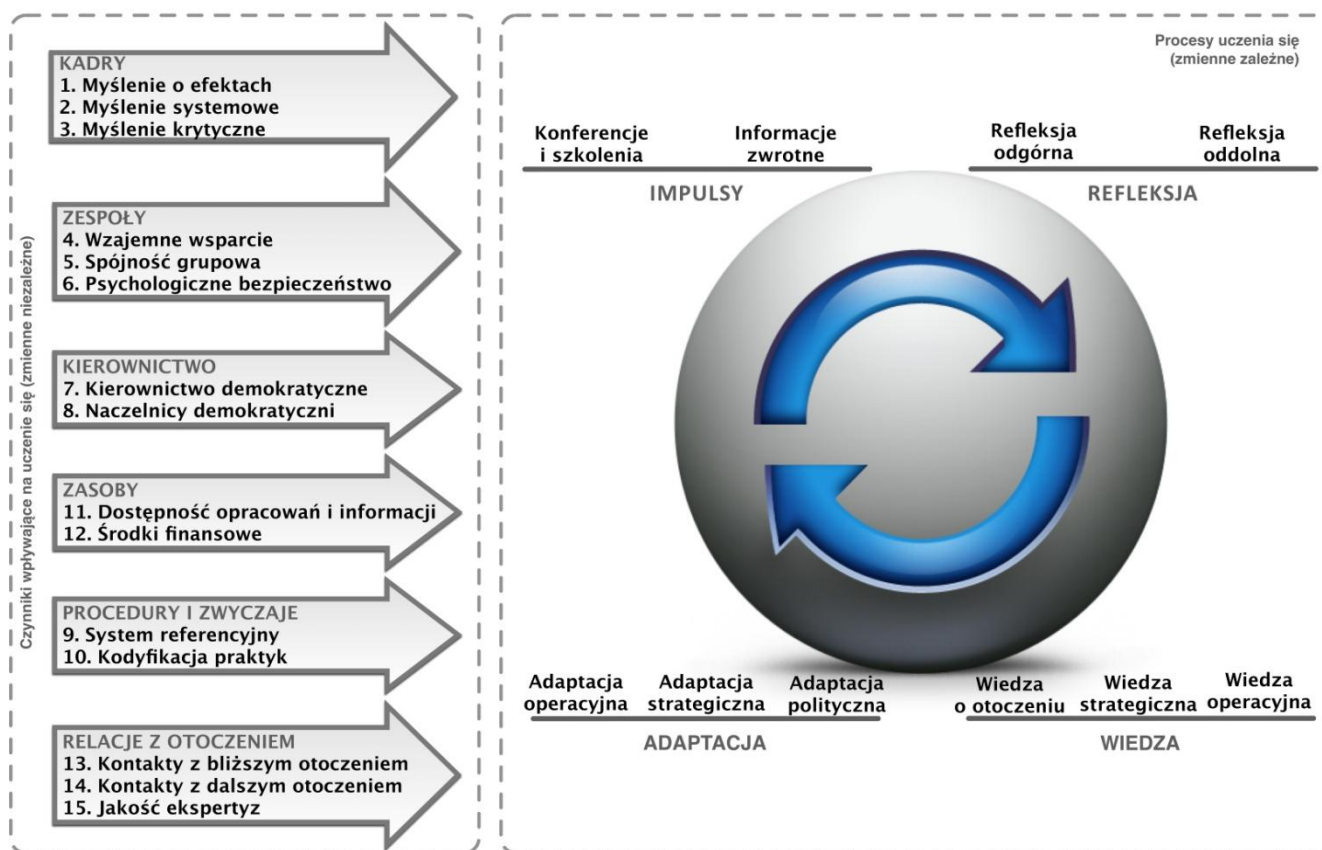
Typowy natomiast okazał się, ku naszemu zaskoczeniu, kształt, który ostatecznie wyłonił się z badania. Nasze badanie empiryczne pozwoliło ustalić, że mechanizm uczenia się organizacji składa się z dwóch bloków powiązanych ze sobą siatką relacji: procesów uczenia się oraz czynników wspierających uczenie się. Procesy uczenia się organizacji bardzo przypominają model nauczania eksperymentalnego osób dorosłych Davida A. Kolba albo cykl Demminga – powszechnie znany menedżerom. Z kolei lista czynników obejmuje pewne charakterystyki w kilku podstawowych polach organizacji: kadrach, zespołach, cechach liderów, zasobach, i w polu powiązań organizacji z otoczeniem.

□ Jaki proponują Państwo model organizacyjnego uczenia się dla administracji publicznej? Co wpływa na jakość i przebieg tego procesu?

Całość mechanizmu uczenia się, który wyłonił się z naszego badania, dobrze ilustruje schemat (s. 46). Jak widać po jego prawej stronie, zidentyfikowaliśmy kilka grup procesów. Grupa pierwsza to impulsy. Są nimi wszelkie informacje płynące spoza departamentu do kierownictwa, pracowników i zespołów tegoż departamentu. W naszym badaniu pojawiły się dwa rodzaje impulsów. Konferencje i szkolenia należy traktować jako ogólne inspiracje płynące z otoczenia. Natomiast impulsy zwrotne są paliwem procesu uczenia się. To są wszelkie informacje (opinie, dane, wyniki badań) mówiące departamentowi o efektach jego działań. Warto też podkreślić, że im bardziej zróżnicowane są źródła impulsów, tym bardziej obiektywny, rzeczywisty obraz sytuacji ma departament.

Grupa druga to refleksja. Pojedyncze osoby uczą się, krytycznie myśląc o tym, czego doświadczyły. Natomiast w organizacji refleksja jest procesem społecznym – przybiera formę dyskusji, wymiany myśli, ścierania się poglądów. Analiza ilościowa pokazała, że podstawowy wyróżnik dzielący refleksję na dwa typy stanowi to, kto inicjuje refleksję – czy jest inspirowana przez kierownictwo, czy też rozpoczyna się jako proces oddolny – wśród pracowników.

Schemat. Mechanizm uczenia się dla organizacji publicznych – procesy i czynniki wspierające



Źródło: opracowanie własne (K. Olejniczak, Ł. Widła-Domaradzki).

Z refleksji powstaje wiedza, czyli znajomość konkretnych kwestii, i jednocześnie umiejętność wykorzystania tych informacji w działaniu. Z analizy wyłoniły się trzy rodzaje wiedzy – strategiczna (wiemy, jakie są cele i efekty działań departamentu), operacyjna (działamy sprawnie i zgodnie z procedurami) oraz wiedza kontekstowa (o otoczeniu, w którym funkcjonuje departament, o tematyce będącej przedmiotem jego zadań).

Wreszcie zastosowanie nowej wiedzy w praktyce oznacza robienie rzeczy w nowy sposób, inaczej, czyli adaptację. Może ona być wynikiem wiedzy płynącej z wewnętrznej refleksji albo też być zwykłą reakcją na zmianę otoczenia politycznego. Jeśli oparta jest na refleksji, to może ona być operacyjna, dotycząca zmian technicznych, bieżących metod pracy, albo strategiczna, prowadząca do zasadniczej redefinicji postrzegania i oceny sytuacji.

Te cztery grupy procesów układają się w powtarzający się cykl. Impulsy dostarczają do departamentu informacji z otoczenia. Refleksja zamienia je w wiedzę, ta zaś zostaje zastosowana w procesie adaptacji do modyfikowania formy bieżących, operacyjnych działań albo nawet do fundamentalnych zmian w strategii działania departamentu. Adaptacja łączy uczenie się z dwoma pozostałymi typami aktywności organizacji – działaniami operacyjnymi i strategicznymi. Działania

wywołują odpowiedź otoczenia – kolejne informacje zwrotne. A te znowu są analizowane w procesie refleksji i zamieniane są w wiedzę.

Muszę od razu zaznaczyć, że adaptacja nie jest równoznaczna z uczeniem się – to tylko element cyklu. Uczenie się następuje dopiero wtedy, gdy z danej adaptacji wyciągamy wnioski i podejmujemy kolejną adaptację. Tak więc departament uczy się dopiero wówczas, kiedy przechodzi cały cykl procesów i – co kluczowe – robi to co najmniej dwukrotnie w odniesieniu do danej kwestii, którą się zajmuje.

Podam przykład. Departament zajmujący się wydatkowaniem środków UE, obserwując wskaźniki monitoringu dotyczące kontraktacji środków (impuls – informacja zwrotna), zauważa opóźnienia w planie. Jednocześnie departament dostaje dużo zapytań od potencjalnych beneficjentów na temat sposobów aplikowania o środki (impuls). Pracownicy zastanawiają się, z czego wynikają problemy, i dochodzą do wniosku, że formularze aplikacyjne mogą być niejasne. Analizują je i znajdują – jak im się wydaje – słabe punkty (wiedza operacyjna). Wprowadzają poprawki (adaptacja operacyjna). Po jakimś czasie sprawdzają, czy wydatkowanie poprawiło się. Mogą też zasięgnąć opinii potencjalnych beneficjentów (informacja zwrotna). Jeśli

sytuacja się poprawiła, to znaczy, że organizacja nauczyła się, jeśli sytuacja się nie zmieniła – pracownicy szukają kolejnych sposobów skutecznego rozwiązania problemu i je testują.

Tak więc, patrząc na całość cyklu, uczenie się to ciągłe eksperymentowanie; identyfikujemy szansę lub problem, dyskutujemy o rozwiązaniach i wprowadzamy je, konsekwentnie sprawdzając, czy rozwiązanie zadziałało, jeśli nie – szukamy dalej.

Zderzenie teorii z praktyką pokazało też, jakie czynniki pozytywnie wpływają na poszczególne procesy. Dzięki badaniu wiemy, że dla uczenia ważne są następujące cechy organizacji.

W polu kadr są to trzy uniwersalne umiejętności każdego z pracowników: zdolność myślenia systemowego, myślenia w kategoriach efektów oraz umiejętności wnioskowania, argumentacji i oceny wiarygodności przesłanek dla decyzji.

W polu zespołów uczeniu sprzyja przyjazne środowisko pracy – jeśli w wydziałach panuje atmosfera wsparcia, wzajemnego zrozumienia, zaufania i otwartości, ale też jest możliwość otwartej rozmowy i konstruktywnej krytyki.

W odniesieniu do liderów – kierownictwa departamentów i naczelników wydziałów badanie wykazało, że pozytywny wpływ na uczenie się ma konkretny styl kierowania – demokratyczny. Czyli lepiej uczą się zespoły, których kierownicy skłaniają podwładnych do dyskusji, wysuwania pomysłów, respektują ich samodzielność, dbają o to, by pracownicy byli poinformowani o swoich rolach oraz celach i zadaniach zespołu.

W polu zasobów liczą się dwie rzeczy z perspektywy uczenia się: dostępność opracowań i informacji (baz danych, opracowań) i środki finansowe, jakimi dysponuje departament na szkolenia, zakup ekspertyz itd.

Pole procedur i zwyczajów dotyczy procedur w ramach departamentu, a nie szerszych regulacji prawnych na poziomie całej administracji publicznej. To są bardzo praktyczne, nie zawsze sformalizowane praktyki, wypracowane podejścia lub sekwencje działań (np. zwyczaj comiesięcznych spotkań, przebiegających zawsze według tego samego planu). W tym polu zidentyfikowaliśmy też coś, co nazwaliśmy „system referencyjnym”. Pozwala on departamentowi odpowiedzieć na pytanie: *czy efekty naszej pracy są zadowalające?* Jest kluczem, według którego porządkowane są i filtrowane informacje zwrotne płynące do organizacji. W praktyce to zestaw wewnętrznych wskaźników, za pomocą których departament monitoruje efekty swoich działań i odnosi je do szerszych celów instytucji.

Ostatnie pole to relacje z otoczeniem. Dla uczenia się ważne są rozległość i intensywność kontaktów departamentu w ramach ministerstwa oraz z instytucjami i interesariuszami spoza resortu. Tu

także pojawia się wątek jakości ekspertyz zamawianych z zewnętrznych źródeł.

Podsumowując, dzięki modelowi MUS (mechanizmu uczenia się) wiemy, jak przebiegają procesy uczenia się oraz na jakie pola działać, by te procesy poprawiać. A ostatnim pytaniem, którym teraz zajmujemy się w projekcie, jest – *Jak działać?* Szukamy więc technik i konkretnych rozwiązań praktycznych, które można zastosować w polskich ministerstwach

□ Jaki jest mechanizm organizacyjnego uczenia się w departamentach polskich ministerstw? Jak Państwo oceniają stan mechanizmu uczenia się w Ministerstwach: Administracji i Cyfryzacji, Rozwoju Regionalnego, Środowiska oraz w Ministerstwie Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej?

Struktura mechanizmu organizacyjnego uczenia się jest analogiczna we wszystkich ministerstwach i departamentach. Jednak procesy i czynniki przyjmują różne natężenie, zależnie od specyfiki departamentu. Na przykład, departamenty obsługowe będą miały dużo niższy poziom impulsów płynących z ekspertyz, konferencji i szkoleń.

Patrząc całościowo i porównując polskie praktyki z praktykami instytucji z krajów OECD, w których prowadziliśmy badania, możemy zidentyfikować następujące mocne i słabe strony polskiej administracji w polu uczenia się.

Silne strony w polu procesów uczenia się to niewątpliwie obecność procesów refleksji oraz wysoki poziom wiedzy operacyjnej. Po stronie czynników sprzyjających uczeniu się mamy wysoki kapitał społeczny – dobrą atmosferę w zespołach, sprzyjającą dyskusji i refleksji, oraz wielu liderów, którzy kierują zespołami w demokratycznym stylu. Departamenty związane z wdrażaniem funduszy UE nie mają też większych problemów ze środkami na szkolenia, ekspertyzy, konferencje.

Nasze organizacje mają też i słabe strony. Najsłabszy proces to impulsy zwrotne. Departamentom brakuje regularnej, jasnej informacji o efektach ich pracy, płynącej od odbiorców ich działań. Najlepiej w tym polu mają departamenty obsługowe, bo czerpią informacje zwrotne z pierwszej ręki – od pracowników innych departamentów, którym pomagają. Choć rzadko są to informacje regularne i uporządkowane, pozwalające np. na systematyczne porównywanie w czasie swoich własnych osiągnięć. Problemem jest też brak konsekwencji – cykl uczenia często nie domyka się. To znaczy, że po wprowadzeniu jakiejś zmiany nie ma podsumowania i refleksji, czy ta zmiana rzeczywiście zadziałała pozytywnie. Nie jest to tylko problem polski. Jeden z naszych amerykańskich rozmówców dobrze opisał to słowami: *bardzo ważne jest unikanie sytuacji, w której ciągle rozpoczynamy od nowa pierwszą, drugą i kolejną inicjatywę bez ulepszania czegokolwiek. Wiele osób myśli w ten sposób – wystarczy wprowadzić coś nowego,*

a sytuacja się poprawi. A to jest po prostu takie skakanie od jednego pomysłu do drugiego, bez ulepszania sposobu naszego działania; to po prostu inny sposób, niekoniecznie lepszy.

□ Czy mógłby Pan skomentować słowa Chrisa Argyrisa¹: **Najbardziej surowym testem metodologii badawczej nie jest to, czy przewidzisz zjawisko, ale to, czy jesteś w stanie stworzyć to, o czym piszesz?**

Te słowa były inspiracją dla praktycznej części naszego projektu. Opisanie rzeczywistości w sposób uporządkowany jest niewątpliwie pomocne, ale dopiero próba modyfikowania tej rzeczywistości jest prawdziwym testem koncepcji.

Nasz zespół składa się z naukowców różnych specjalizacji (socjologia, zarządzanie, prawo, politologia), pracujących w trzech instytucjach: EUROREG – UW), ZNA UW oraz w MSAP². W tym projekcie wyszliśmy, jak mawiają Anglosasi, z naszej strefy komfortu. Opuściliśmy akademicką białą wieżę i współpracujemy z pracownikami wybranych departamentów w czterech ministerstwach – Ministerstwie Rozwoju Regionalnego, Ministerstwie Administracji i Cyfryzacji, Ministerstwie Środowiska, Ministerstwie Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej. Wspólnie próbujemy wdrożyć kilkanaście praktyk, które mają podnieść skuteczność procesów uczenia się. Praktyki wybraliśmy wspólnie z ministerstwami z szerokiej puli rozwiązań zebranych przez nas w 12 państwach OECD podczas wizyt studyjnych. Inspirujemy się zagranicznymi rozwiązaniami, ale dostosowujemy je do polskiej sytuacji i potrzeb. Pod koniec 2013 r. wykonamy kolejne badanie i porównamy, czy sytuacja departamentów zmieniła się *in plus* względem tych departamentów, które nie stosowały

innowacji. To jeden z pierwszych w Polsce projektów w polu wsparcia administracji rządowej, który stosuje podejście badania stosowanego i którego efekty będą weryfikowane metodą *pre-post* testów.

Dla nas to naprawdę pasjonujący, ubogacający proces. Zmusza nas do zweryfikowania naszych założeń, z którymi rozpoczynaliśmy ten projekt. Pracując na co dzień z kadrą ministerstw, lepiej rozumiemy kontekst, ograniczenia, warunki brzegowe, którym poddana jest administracja. To uczy pokory. To uczy nas również tego, że zmiana jest procesem stopniowym, wymaga czasu i konsekwencji. A także elastyczności w dostosowywaniu się do tego, co się dzieje. Mamy nadzieję, że uda nam się wspólnie wypracować rozwiązania, które – inspirowane zagranicznymi praktykami – sprawdzają się w krajowej rzeczywistości i będą przydatne dla naszych, polskich kadr. Krótkie opisy praktyk już teraz można oglądać na stronie naszego projektu. Wkrótce wydamy też książkę podsumowującą praktyki zarządzania wiedzą w 12 krajach OECD. A te rozwiązania, które przejdą pozytywnie nasz krajowy test, będziemy prezentować Państwu na początku przyszłego roku.

Przypisy

¹R. Fulmer, B. Keys, „A conversation with Chris Argyris: The father of organizational learning”, w: K. Starkey, S. Tempest, A. McKinlay (red), *How Organizations Learn: Managing The Search for Knowledge*, London: Thomson 2004, s. 19.

²W skład stałego zespołu badawczego wchodzi: Robert Chrabąszcz, Jowanka Jakubek-Lalik, dr. hab. Stanisław Mazur, Michał Możdżeń, dr Karol Olejniczak, Bartosz Ledzion, dr Adam Płoszaj, Jakub Rok, dr Dominika Wojtowicz, dr Dawid Sześciło.

Rozmawiała Dorota Gdańska



powrót

Ciemne strony *performance-related pay* (PRP), czyli płacy uzależnionej od efektów, w sektorze publicznym



Izabela Kulczycka

Radca szefa Kancelarii
Prezesa Rady Ministrów
w Wydziale Systemu
Wynagradzania
i Finansowania Służby
Cywilnej Departamentu
Służby Cywilnej KPRM

Artykuł przedstawia krytyczną analizę *performance-related pay* (PRP) zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym. Uwzględnia dane z zakresu ekonomii, psychologii oraz socjologii. Artykuł został opracowany na podstawie dostępnej literatury oraz badań, raportów, artykułów naukowych i branżowych. Składa się z czterech części, z których pierwsza przedstawia podstawowe zarzuty odnośnie do PRP, druga omawia cechy specyficzne sektora publicznego, które mogą spotęgować negatywne efekty PRP, a kolejna jest poświęcona zagranicznym doświadczeniom z zakresu wdrażania PRP w sektorze publicznym. Na końcu przedstawiono wnioski dotyczące możliwości wprowadzenia PRP w administracji publicznej.

Definicja PRP:

PRP to system wynagradzania pracowników w formie bądź podwyżki wynagrodzenia zasadniczego, bądź dodatków do wynagrodzenia, które są powiązane z oceną efektów pracy, dokonywanej przeważnie w oparciu o wcześniej uzgodnione kryteria¹.

Pomiar efektów pracy oraz jego wpływ na poziom ostatecznego wynagrodzenia może się znacznie różnić w zależności od przyjętego schematu. Ocena może przebiegać w oparciu o mierniki jakościowe lub ilościowe i dotyczyć zarówno wkładu pracy, jaki ponosi pracownik przy realizacji zadań (np. wysiłku, wiedzy, zaangażowania), jak i osiągniętych wyników (np. wzrost przychodów przedsiębiorstwa, wyniki uczniów na egzaminach ogólnokrajowych, realizacja założonych celów). Podwyżki lub dodatki mogą być przyznawane każdemu pracownikowi indywidualnie, ale także zespołom, a nawet całym pionom/departamentom. Oceniającymi mogą być: bezpośredni przełożony, specjaliści HR, zespół złożony z pracowników lub firma zewnętrzna.

Wydaje się, że nie ma lepszego sposobu na zwiększenie efektywności i zaangażowania pracowników w wykonywane zadania niż stworzenie odpowiednio powiązanego z wynikami systemu wynagradzania.

Pomimo że jest logiczny związek pomiędzy wprowadzeniem PRP a efektami pracy pracowników, w praktyce ta zależność wydaje się mniej spójna niż sugeruje to literatura. Niestety brak jest badań sprawdzających, co powoduje ww. niespójność. Liczni naukowcy starają się wytłumaczyć ten fenomen, jednak brak jest jednoznacznych badań w tym zakresie.²

Ogólna krytyka PRP

Motywacja a pieniądze. Motyw to powód, dla którego podejmuje się działania. Motywacja wiąże się z natężeniem i ukierunkowaniem zachowania oraz czynnikami sprawiającymi, że ludzie zachowują się w określony sposób.³

Na potrzeby niniejszego artykułu należy zwrócić uwagę na dwa typy motywacji⁴:

- motywację wewnętrzną (ang. *intrinsic motivation*), która wynika z dążenia człowieka do zaspokojenia własnych potrzeb (np. realizacja wyznawanych wartości, osiągnięcie przyjemności). Nie tworzą jej bodźce zewnętrzne, a jej źródłem może być sama praca (np. gdy ludzie czują, że ich praca jest istotna, ciekawa, daje możliwości rozwoju);
- motywację zewnętrzną (ang. *extrinsic motivation*), gdy w celu zmotywowania ludzi podejmuje się pewne działania. Polega ona na wzbudzeniu potrzeb przez stosowanie kar i nagród, informowaniu o możliwościach i manipulowaniu tymi możliwościami. Motywatory zewnętrzne mogą przynieść natychmiastowe i duże efekty, ale niekoniecznie długotrwałe.

Oczekiwanie, że ludzie poprawią swoje wyniki, gdy będą się za nie spodziewać znaczącej nagrody, bazuje na dwóch podstawowych założeniach⁵:

- oczekiwana nagroda za wykonanie zadania zwiększy wysiłki i motywację pracownika;
- zwiększona motywacja i wysiłek spowodują lepszy wynik.

Pierwsze założenie jest generalnie akceptowane przez literaturę światową. Jednym z wyjątków jest sytuacja, gdy motywacja osoby do wykonania zadania ma charakter wewnętrzny. Wówczas wykorzystywanie bodźców adekwatnych do motywacji zewnętrznej (m.in. nagrody pieniężne) powoduje zanikanie motywacji wewnętrznej – teoria wypierania motywacji (ang. *motivation crowding theory*). Teoria znajduje potwierdzenie w szczególności, gdy nagroda jest zbyt mała, by zrekompensować utratę motywacji wewnętrznej. Teoretyczna możliwość zjawiska wypierania motywacji jest szeroko akceptowana w środowisku ekonomistów, uważana jest jednak za anomalię, ponieważ przewiduje

odwrotną reakcję od zamierzonej, zgodnej z teoriami motywowania finansowego.

Po drugie, ekonomiści automatycznie zakładają, że większa motywacja i wysiłek skoncentrowany na osiągnięciu celu wpłyną pozytywnie na efekty pracy. Natomiast w psychologii zauważono, że przekroczenie optymalnego poziomu pobudzenia/stymulacji przy wykonywaniu zadania powoduje spadek efektywności⁶. Wynika to z faktu, że wzrost motywacji może doprowadzić do:

- większej samoświadomości, co jest szczególnie niekorzystne przy wykonywaniu zadań precyzyjnych, wymagających automatycznych odruchów (np. w sporcie),
- zbyt dużej koncentracji uwagi na problemie, co powoduje zawężenie horyzontów i prowadzi do pogorszenia wyników realizacji zadań wymagających szerszego spojrzenia lub kreatywności⁷,
- skupienia się jedynie na zadaniach, za które można otrzymać nagrodę i w rezultacie gorsze wykonywanie zadań nienagradzalnych.

Motywacja a ocena wyników pracy. Wprowadzenie PRP wymaga ustrukturyzowanego systemu oceniania efektów pracy pracowników. Zdaniem prof. Samuela A. Culberta⁸ wprowadzenie tego typu ocen jest niekorzystne dla wyników przedsiębiorstw, jak również dla pracowników. Korzyści z tego systemu osiągają jedynie menadżerowie (daje poczucie władzy, może maskować braki w umiejętnościach zarządczych, wskazuje winnych niewykonanych zadań) oraz dział HR (wzmocnia to ich rolę w organizacji). Wady okresowych ocen wyników pracy są następujące⁹:

- nie motywują pracowników do rozwoju swoich możliwości oraz wyeliminowania błędów, tylko zmuszają ich do udowadniania, że są perfekcyjni;
- kreują atmosferę terroru i hamują przepływ informacji między przełożonym a pracownikami – zbyt dużo zależy od tej oceny, m.in. wynagrodzenie, przyszła kariera;
- ponadto zbyt duża koncentracja na harmonogramach, terminach realizacji może prowadzić do zaniedbania zadań wymagających przemyślenia/analizy lub bardziej kreatywnych, a trudniej mierzalnych.

PRP. Podstawowym problemem PRP są trudności z odpowiednim określeniem celów oraz właściwych mierników ich realizacji. Dlatego systemy PRP najczęściej premiuje ilość (łatwiej jest ustalić cele i mierniki), a nie jakość pracy.

Wśród pozostałych słabości PRP należy wymienić:

- negatywny wpływ na pracę zespołową (przykład w ramce poniżej);
- hamowanie rozwoju i podnoszenia kwalifikacji przez pracowników – w trakcie oceny pracownicy mają tendencję do minimalizowania swoich słabości, co w znacznym stopniu utrudnia dialog pomiędzy przełożonym a pracownikiem (trudniej zdiagnozować potrzeby szkoleniowe oraz wprowadzić usprawnienia w pracy)¹⁰;

- wzrost frustracji i demotywacji pracowników – ludzie przyzwyczajają się do nagród, zaczynają je traktować jak składnik wynagrodzenia, i jak nie dostaną nagrody, to czują się poszkodowani;
- spadek motywacji pracowników w sytuacji, gdy wykonanie zadania uzależnione jest od czynników zewnętrznych, niezależnych od pracownika lub grupy pracowników¹¹;
- zbyt duże koszty wdrożenia i funkcjonowania systemu w porównaniu do uzyskanych korzyści;
- braki w umiejętnościach kadry średniego oraz wyższego szczebla zarządzania – menadżerowie nie są w stanie wdrożyć i zapewnić właściwego funkcjonowania systemu (problem najczęściej stanowi brak umiejętności oceniania pracowników).

Przykład Hewlett-Packard¹²

Pracownicy na początku byli bardzo dobrze nastawieni do wprowadzenia PRP w przedsiębiorstwie. Jednak wdrożenie PRP w Hewlett-Packard doprowadziło do powstania znacznych różnic między zespołami projektowymi, ograniczyło mobilność kadry i jej przepływ pomiędzy zespołami (zespoły o lepszych wynikach nie chciały przyjmować nowych osób), zastopowało wymianę wiedzy w organizacji. Ponadto skutkowało frustracją i niezadowoleniem, gdy pracownikom nie udało się ponownie osiągnąć wysokich wyników.

Wszystkie 13 oddziałów HP, zlokalizowanych w różnych miejscach, po 3 latach od wdrożenia zrezygnowało z PRP. Stwierdzono, że ten system nie pasuje do kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, gdzie ważne są oddanie oraz praca zespołowa, a nie bodźce finansowe.

PRP w sektorze publicznym

Cechy szczególne sektora publicznego, które mogą niekorzystnie wpływać na efektywność PRP, to:

- inne źródła motywacji w sektorze publicznym niż w sektorze prywatnym,
- budżet na wynagrodzenia pracowników,
- wiele priorytetów,
- przejrzystość systemu wynagrodzeń.

Inne źródła motywacji w sektorze publicznym niż w sektorze prywatnym¹³. Wyniki badań sugerują, że w przypadku sektora publicznego teorie ekonomiczne oczekiwań¹⁴ oraz wzmocnienia¹⁵ mają ograniczone zastosowanie. Motywacja do pracy w instytucjach publicznych może mieć charakter wewnętrzny. Wówczas zastosowanie ma teoria wypierania motywacji, co tłumaczyłoby brak wzrostu motywacji pracowników sektora publicznego objętych PRP. Istnieje opinia, że wprowadzanie PRP w sektorze publicznym „zagraża” etosowi urzędnika¹⁶. Jeżeli pracodawcy z sektora publicznego będą traktować swoich pracowników jako egoistów motywowanych przez PRP i będą ich karać za nieosiągnięcie celów, pracownicy ci zaczną się zachowywać zgodnie z oczekiwaniami praco-

dawców. W efekcie doprowadzi to do erozji etosu urzędnika i będzie miało negatywny wpływ na całe społeczeństwo.

Jednak badania¹⁷ zmian w etosie urzędnika na Wyspach Brytyjskich po wprowadzeniu PRP nie potwierdziły tych obaw. Zanotowano wręcz umocnienie się etosu urzędnika w 2005 r. w porównaniu do 1997 r. Autorzy¹⁸ raportu podają wiele przyczyn wyjaśniających to nieoczekiwane zjawisko, m.in.: (1) realizowanie przez rząd T. Blaira ciekawych programów, które przyciągnęły do administracji zaangażowanych pracowników; (2) wejście na rynek pracy nowego pokolenia, które jest bardziej zaangażowane społecznie, choć niekoniecznie politycznie.

Budżet na wynagrodzenia pracowników. Zarobki w prywatnym sektorze mogą się zwiększać wraz ze wzrostem dochodów przedsiębiorstw. W warunkach tendencji do ograniczania wydatków na administrację jest małe prawdopodobieństwo, że PRP zostanie zaplanowane w sposób umożliwiający wzrost o 10–15 proc.¹⁹ wynagrodzenia pracownika osiągającego dobre wyniki w skali roku, co jest wymagane przez teorie ekonomiczne uzasadniające wprowadzanie PRP (teoria oczekiwań i teoria wzmocnienia). Ponadto odbiór społeczny tak wysokich podwyżek dla poszczególnych urzędników (mimo że uzasadnionych wynikami ich pracy i przewidzianych w prawie) byłby prawdopodobnie niekorzystny i wymagałby istotnych zmian prawnych oraz znacznego politycznego poparcia. W efekcie trudno jest osiągnąć konsensus oraz zaufanie ze strony pracowników sektora publicznego, tak ważne dla powodzenia wdrożenia PRP.

Wiele priorytetów²⁰. Cechą szczególną sektora publicznego, a w szczególności administracji rządowej, jest to, że pracownicy odpowiadają przed wieloma „szefami” – mają za zadanie realizować cele nałożone przez różne grupy: przełożonych w hierarchii urzędu, polityków oraz obywateli. Interesy tych grup mogą się od siebie różnić. Każdy z szefów wysyła pozytywne bodźce wobec realizacji zadań, na których mu zależy, i negatywne sygnały wobec pozostałych. W efekcie przełożonemu jest trudniej motywować do pracy, gdyż musi przełamać negatywne bodźce nakładane przez pozostałych szefów. Sytuacja ta tworzy również problemy z ustalaniem celów do realizacji oraz ich priorytetów (np. czy najważniejsze ma być zadowolenie obywatela/klienta, czy realizacja programów wdrażanych przez polityków, czy może sprawne działanie urzędu/departamentu).

Przejrzystość systemu wynagrodzeń²¹. Sukces PRP zależy od przekonania, że system jest poprawny, sprawiedliwy oraz apolityczny. Trudniej jest utrzymać tę percepcję w warunkach, gdy system jest przejrzysty. Badania systemów wynagrodzeń w sektorze prywatnym sugerują, że niejawnosc w znacznym stopniu pozwala na efektywne korzystanie z PRP. Co więcej, badania wykazały, że świadomość znacznych różnicowań w zarobkach

może powodować spadek produktywności, współpracy oraz wpływać na obniżenie satysfakcji z pracy²².

Doświadczenia innych krajów z PRP w administracji publicznej

W krajach należących do OECD praktyka stosowania PRP jest bardzo powszechna. Z danych za 2011 r.²³ wynika, że na 34 kraje jedynie 6 krajów²⁴ nie miało wprowadzonego systemu PRP w administracji rządowej. Pomimo tak dużego rozpowszechnienia PRP trudno znaleźć jednoznaczne dane odnośnie do rezultatów zastosowania PRP w sektorze publicznym²⁵. OECD w roboczym raporcie poświęconym PRP²⁶ przyznaje, że brak jest ujednoliconych badań efektywności PRP wprowadzanych w krajach członkowskich, i tylko kilka z nich rzeczywiście stara się ocenić wyniki PRP (np. Kanada). Dostępne analizy dotyczą przede wszystkim USA oraz Wielkiej Brytanii. W obydwu przypadkach stwierdzono, że system nie przynosi oczekiwanych wyników, a nawet że przeważają negatywne efekty.

USA. W USA zrezygnowano z PRP w sektorze publicznym w 1991 r., po czym w 2006 r. wprowadzono go ponownie w Departamencie Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz w Departamencie Obrony.

Większość badań PRP w USA (1977–1993) wskazywała na brak pozytywnych efektów systemów. Jako powody podawano²⁷:

- zbyt małe rozróżnienie pomiędzy poziomami mierzącymi wyniki pracy,
- nieodpowiednie finansowanie systemu (przepaść pomiędzy obietnicą a rzeczywistym poziomem wynagrodzenia) – nie zadziałała też teoria oczekiwań, gdyż mało kto się spodziewał wzrostu wynagrodzeń,
- słaba jakość wdrażania – brak odpowiedniej postawy menadżerów,
- brak odpowiedniego poziomu zaufania w instytucjach.

Najbardziej pozytywne wyniki zaobserwowano w sektorze medycznym. Natomiast efekty PRP w sektorze regulacyjnym oraz finansowym zostały ocenione najgorzej. Zauważono, że PRP sprawdza się w przypadku niższych szczebli w organizacji, gdzie zadania są konkretne i mierzalne. Przeczy to założeniu, że PRP powinno być stosowane głównie w przypadku stanowisk menadżerskich. Największym pożytkiem z PRP było wypracowanie standardów pracy.

Rozwiązania wprowadzone w 2006 r. są nakierowane na premiowanie zespołów, a nawet całych departamentów. Brak jest badań skuteczności nowych zasad PRP.

Wielka Brytania²⁸. Pozytywne efekty PRP należy uznać za dosyć słabe. Większość badań wykazała raczej wzrost demotywacji niż motywacji wśród pracowników. Pojawiły się też problemy z ustalaniem celów oraz oceną ich realizacji. Stwierdzono,

że PRP mogło być kontrproduktywne, gdyż ustaliło relację pracownik – urząd jako *stricte* rynkową.

Aspektem pozytywnym PRP było jasne ustalenie celów w części urzędów, co samo w sobie okazało się znacznym motywatorem.

Przyczyny stosowania PRP w sektorze publicznym pomimo negatywnych doświadczeń.

Wytłumaczeniem może być fakt, że administracja boryka się z niepewnością dotyczącą kryteriów oceny działania i automatycznie stara się znaleźć te kryteria. Dlatego wciąż poszukuje systemów, które usprawiedliwiłyby oraz usankcjonowały jej rolę względem podmiotów zewnętrznych. W rezultacie sektor publiczny stara się imitować powszechnie cenione rozwiązania w sektorze prywatnym i dostosować do obowiązujących standardów oraz norm społecznych.²⁹

Ponadto politycy naciskają na wprowadzenie PRP, gdyż widzą w tym mechanizm:

- rozliczania biurokratów oraz karania za niewypełnienie poleceń zgodnie z zamówieniami politycznymi,
- spełnienia oczekiwań społecznych.

Dodatkowo należy zwrócić uwagę, że negatywne oceny wprowadzenia PRP w sektorze publicznym mogą wynikać z następujących przyczyn:

- badania efektów wdrożenia PRP skupiły się na analizie motywacji pracowników oraz zmian w poziomie wysiłku wkładanego w realizację zadań. Natomiast brak jest danych dotyczących sposobu realizacji zadań przez dane jednostki sektora publicznego: oceny czy zadania są lepiej/sprawniej realizowane przez dany urząd;
- negatywne oceny mogły wynikać z niechęci pracowników administracji publicznej do wprowadzania zmian.

Podsumowanie

Systemy PRP stały się bardzo popularne w sektorze prywatnym w latach 80. i 90., w szczególności w USA i UK. W szczytowym momencie ich rozpowszechnienia praktycznie połowa przedsiębiorstw wprowadziła PRP nie tylko dla kadry menadżerskiej, ale również dla innych grup pracowników. Obecnie PRP w sektorze prywatnym znacząco straciło na znaczeniu na rzecz innych rozwiązań (np. systemów opartych na kompetencjach). Z badań przeprowadzonych w UK wynika, że obecnie około połowy przedsiębiorstw posiada PRP dla choćby jednej grupy pracowników, ale systemem objętych jest jedynie około 25 proc. wszystkich pracowników sektora prywatnego.

Z kolei w administracji publicznej krajów OECD systemy PRP są dosyć rozpowszechnione, pomimo że brak jest dowodów jednoznacznie potwierdzających skuteczność tych rozwiązań. Należy jednak zwrócić uwagę, że nawet autorzy krytycznych materiałów dotyczących PRP w sektorze publicznym nie są zwolennikami zupełnego odejścia od rozliczania pracowników sektora publicznego za

efekty pracy³⁰. Podkreślają jedynie konieczność dalszych poszukiwań rozwiązań dostosowanych do potrzeb i specyfiki administracji oraz przestrzegają przed bezrefleksyjnym kopiowaniem rozwiązań z sektora prywatnego.

Przypisy

¹ M. Armstrong, *Employee Reward*, CIPD, 2002, s. 261.

² M. Armstrong, *Employee Reward*, dz. cyt. s. 268 oraz: M. Metawie, M. Gilman: *Problems with the Implementation of Performance Measurement Systems in the Public Sector Where Performance is linked to Pay: A Literature Review Drawn from the UK*, 3rd Conference on Performance Measurements and Management Control, Nicea, 2005, s. 2.

³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 286.

⁴ M. Armstrong: *Zarządzanie zasobami ...*, dz. cyt., s. 287.

⁵ D. Ariely, U. Genezy, G. Loewenstein, N. Mazar, *Large Stakes and Big Mistakes*, Working paper series, Federal Reserve Bank of Boston, 2005, No. 05-11, s. 1–2.

⁶ Pierwsze prawo Yerkes-Dodsona: w miarę wzrostu natężenia motywacji sprawność działania wzrasta do pewnego poziomu, po czym zaczyna spadać, a przy bardzo wysokim natężeniu motywacji sprawność działania jest znów bardzo niska.

Drugie prawo Yerkes-Dodsona: w rozwiązywaniu zadania łatwego największą sprawność działania osiąga się przy wysokim poziomie motywacji, zaś w rozwiązywaniu zadań trudnych – przy niskim stopniu motywacji.

⁷ Hipoteza Easterbrooka z 1959 r. Ponadto w 1978 r. McGraw i McCullers pokazali, że wprowadzenie nagród za zadania wymagające rozwiązywania problemów spowodowało pogorszenie wyników pracy (na podstawie: *Large Stakes and Big Mistakes*, Federal Reserve Bank of Boston, s. 4).

⁸ Samuel A. Culbert – autor książki *Get Rid of the Performance Review*, profesor Anderson School of Management na Uniwersytecie Kalifornii w Los Angeles. Posiada tytuł licencjata z inżynierii systemów oraz tytuł doktora z psychologii klinicznej.

⁹ S. A. Culbert, *Get Rid of the Performance Review*, Business Plus Hachette Book Group, 2010.

¹⁰ R. Longo: *Performance-Related Pay, does his approach still work?*, HR Professionals, Milan, 2012 (<http://rosariolongo.blogspot.com/2012/04/performance-related-pay-does-this.html>).

¹¹ M. Beer, M. D. Cannon: *Promise and Peril in Implementing Pay for Performance: A Report on Thirteen Natural Experiments*, s. 4; http://www.people.hbs.edu/bhall/NOMTalks/papers/HPPayExperimentFinal2_25.pdf.

¹² Przypadek opisany przez prof. Harvardu M. Beera oraz M. Cannona.

¹³ J. L. Perry, T. A. Engbers, S. Y. Jun, *Back to the future? Performance-Related Pay, Empirical Research, and the Perils of Persistence*, *Public Administration Review*, styczeń/luty 2009, s. 45–46.

¹⁴ Teoria oczekiwań (ang. *expectancy theory*) opiera się na założeniu, że motywacja jednostki zależy od jej siły pragnienia oraz prawdopodobieństwa zaspokojenia tego pragnienia. Każdy człowiek zanim rozpocznie działanie, ocenia szanse powodzenia przedsięwzięcia. Im większe szanse, tym większe prawdopodobieństwo podjęcia wysiłku. Oceniana jest również wielkość zaspokojenia potrzeby w wyniku podjętego trudu. Motywacja mobilizuje jednostkę do poniesienia wysiłku, który wraz z połączeniem indywidualnych umiejętności jednostki oraz warunkami otoczenia prowadzi do oczekiwanych osiągnięć w pracy. Osiągnięcia te skutkują różnymi wynikami, przy czym każdemu z nich jednostka przypisuje inną wartość. Naturalnie jednostka zakłada, że wzrost poniesionego wysiłku zaowocuje wyższymi osiągnięciami.

¹⁵Teoria wzmocnień (ang. *reinforcement theory*) opiera się na założeniu, że ludzkie zachowania spowodowane są wiedzą, świadomością o skutkach tych zachowań. Zachowania ludzkie są swojego rodzaju funkcją otrzymanych nagród i kar. Jeśli chcemy zwiększyć pewne zachowanie (uczynić je częstszym, intensywniejszym), używamy pozytywnych konsekwencji (nagroda, pochwała itd.) Natomiast gdy chcemy zmniejszyć pewne zachowania (uczynić je mniej intensywnymi, mniej prawdopodobnymi), używamy negatywnych konsekwencji. Z kolei gdy chcemy, żeby pewne zachowanie zanikło, to je ignorujemy.

¹⁶M. Metawie, M. Gilman, *Problems with the Implementation of Performance Measurement Systems...* dz. cyt., s. 19.

¹⁷Należy jednak podkreślić, że badanie mogło być niemiernodajne, gdyż zostało przeprowadzone na niewielkiej próbie (nic nie wiadomo na temat doboru próby), w szczególności w 2005 r., kiedy to badaniem objęto 371 pracowników sektora prywatnego oraz 214 pracowników sektora publicznego.

¹⁸P. John, M. Johnson: *Is there still a public service ethos?*, British Social Attitudes, the 24th Report, London: Sage, 2008, s. 120–121.

¹⁹W latach 2005-2011 średni poziom faktycznie wypłacanych nagród w urzędach służby cywilnej wahał się od 9 proc. do 11,4 proc. i oscylował wokół 10 proc. środków na wynagrodzenia. Jednak należy zwrócić uwagę, że jest to poziom uśredniony, a więc są urzędy, które mogą wydać na nagrody mniej niż 3 proc. środków na wynagrodzenia w skali roku. Zatem w niektórych urzędach środki na finansowanie PRP mogłyby pochodzić z funduszu nagród, ale w części urzędów przy wprowadzeniu PRP konieczny byłby wzrost środków na wynagrodzenia.

²⁰ S. Burgess, M. Ratto, *The Role of Incentives In the Public Sector: Issues and Evidence*, Leverhulme Centre for Market and Public Organisation, 2003, s. 6.

²¹ J. L. Perry, T. A. Engbers, S. Y. Jun, *Back to the future?...*, dz. cyt.

²²Brak jest danych, jak świadomość różnic w zarobkach pomiędzy pracownikami wpływa na produktywność oraz satysfakcję z pracy pracowników administracji publicznej. Wyniki badań w sektorze

prywatnym nie są w tej kwestii jednoznaczne. Z jednej strony analiza 89 jednostek biznesowych wykazała, że im mniejsza różnica w zarobkach pomiędzy pracownikami niższego szczebla a wyższym kierownictwem, tym lepsza jakość produktów. Z drugiej strony badania wykazały, że przedsiębiorstwa wynagradzające menadżerów za efekty pracy odnotowały wzrost dochodów oraz większe zyski dla akcjonariuszy. (J. Pfeffer, N. Langton: *The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty*, *Administrative Science Quarterly*, 38 (1993): s. 383) .

²³OECD (2011), *Staff performance management, in Government at a Glance 2011*, OECD Publishing.

²⁴Kraje OECD, które nie mają PRP w administracji rządowej: Polska, Belgia, Grecja, Islandia, Meksyk, Turcja. Brak danych w przypadku 2 krajów: Luksemburga i Słowacji.

²⁵Jedynym pozytywnym przykładem jest Brazylia. Wdrożenie w 1989 r. PRP dla pracowników odpowiedzialnych za wykrycia niepłacenia podatków przyniosło spektakularne wyniki: 75-proc. wzrost ściągłości względem założeń. Na podstawie S. Burges, M. Ratto, *The Role of Incentives ...*, s.12.

²⁶*Network on Public Employment and Management: Rewarding Performance in the Public Sector. Performance-related pay in OECD countries.*, GOV/PGC/PEM(2012)3, For Official Use, 22–23 October 2012, OECD Conference Centre, Paris, France, s. 29.

²⁷ J. L. Perry, T. A. Engbers, S. Y. Jun, *Back to the future?...*, dz. cyt.

²⁸M. Metawie, M. Gilman: *Problems with the Implementation ...*, dz. cyt., s. 15–19.

²⁹ J. L. Perry, T. A. Engbers, S. Y. Jun: *Back to the future?...*, dz. cyt., s. 46–47.

³⁰ J. L. Perry, T. A. Engbers, S. Y. Jun: *Back to the future?...*, dz. cyt., s. 47.

□



Komisje wielkie

Pierwsze centralne organy administracji resortowej w Rzeczypospolitej

Pierwszymi w Rzeczypospolitej centralnymi organami administracji resortowej we współczesnym tego słowa znaczeniu były tzw. komisje wielkie. Ustanowiono je w wyniku reform zapoczątkowanych wyborem na tron Stanisława Augusta Poniatowskiego na sejmie konwokacyjnym w 1764 r. Początkowo powołano dwie komisje skarbowe i dwie komisje wojskowe – oddzielnie dla Korony i dla Litwy. W 1773 r. powołano trzecią, najbardziej znaną komisję wielką – Komisję Edukacji Narodowej, wspólną dla całego państwa polsko-litewskiego. W latach późniejszych powołano również komisję menniczą oraz podjęto inicjatywę utworzenia (odrębnie dla Korony i Litwy) komisji szpitalnych.

Na czele komisji skarbowych stali podskarbiowie (koronny i litewski), a ich zastępcami byli podskarbiowie nadworni. Komisje wojskowe kierowane były przez hetmanów wielkich i polnych (koronnych i litewskich). Kandydatów do komisji przedstawiał król, a ich wyboru dokonywał Sejm. Początkowo komisje koronne liczyły po 16 członków, a litewskie po 9. Później jednak ich liczebność ulegała zmianom. Były to ciała typowo kolegialne, w których podskarbiowie i hetmani pełnili funkcje przewodniczących. Kadencje komisji trwały 2 lata, przy czym komisja skarbowa 4 razy w roku odbywała miesięczne sesje. Członkowie komisji ponosili odpowiedzialność przed Sejmem za swoje działania.

Komisja Edukacji Narodowej, będąca drugim w Europie (po ustanowionej w 1760 r. austriackiej Studienhofkommission) ministerstwem oświaty we współczesnym tego słowa rozumieniu, była nieco inaczej usytuowana w strukturach ówczesnego państwa. W odróżnieniu od komisji skarbowych i wojskowych podlegała królowi, zaś z Sejmem związana była jedynie w kwestiach finansowych. Komisja dysponowała znaczącym zapleczem materialnym – funduszem edukacyjnym pochodzącym z kasaty dóbr zakonu jezuitów w 1773 r. (zakon ten zajmował się między innymi edukacją

młodzieży). Początkowo do Komisji Edukacji Narodowej powołano 8 osób na kadencję sześciolletnią, później liczba jej członków została zwiększona.

Prace Komisji Edukacji Narodowej ukierunkowane były z jednej strony na reformę administracyjną szkolnictwa, z drugiej zaś – na zmianę programów nauczania. W zakresie zmian administracyjnych chodziło o utworzenie systemu szkolnego opartego na jednolitym podziale terytorialnym na tzw. wydziały szkolne. Administracja szkolna miała mieć strukturę hierarchiczną – począwszy od Komisji, poprzez uniwersytety (tzw. szkoły główne), szkoły wydziałowe, podwydziałowe, kończąc na szkołach parafialnych (miejskich i wiejskich). Jeśli chodzi o zmiany w zakresie programów nauczania, to zmierzały one – zgodnie z duchem oświecenia – w kierunku propagowania idei racjonalizmu, empiryzmu, utylitaryzmu. Duży nacisk położono też na wychowanie patriotyczne i obywatelskie.

W 1775 r. przy Komisji Edukacji Narodowej utworzono Towarzystwo do Ksiąg Elementarnych, które nadzorowało proces edukacyjny oraz opracowywało programy nauczania i podręczniki szkolne. W latach 1780–1783 Komisja sporządziła *ustawy dla stanu akademickiego i na szkoły w krajach Rzeczypospolitej przepisane*. Jako swoisty kodeks szkolny normowały one całość zagadnień administracyjnych i pedagogicznych związanych z funkcjonowaniem systemu szkolnego, określały także prawa i obowiązki nauczycieli.

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

Oprac. Wojciech Zawadzki

Radca Szefa Kancelarii Prezesa Rady Ministrów
w Departamencie Służby Cywilnej KPRM

← powrót

„Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej Ocena i rozwój członków korpusu służby cywilnej”

Małgorzata Sidor-Rządkowska, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013 r.

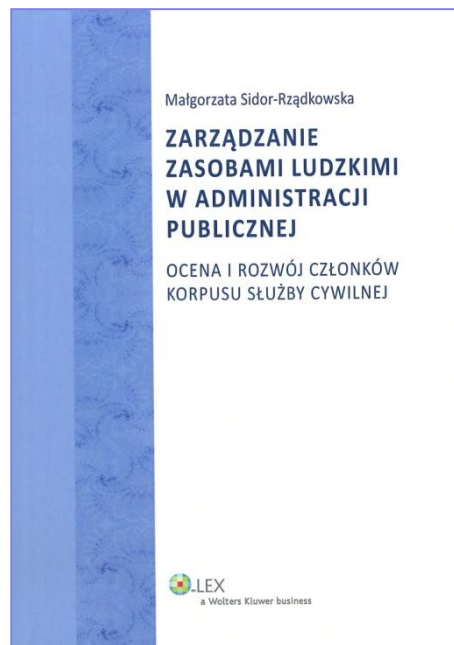
Książka (ss. 252), autorstwa dr Małgorzaty Sidor-Rządkowskiej, składa się z 7 rozdziałów oraz studiów przypadku. Autorami studiów przypadku są praktycy – osoby odpowiedzialne za HR w 4 urzędach.

Jest to pierwsza na rynku pozycja monograficzna kompleksowo omawiająca tematykę ocen i rozwoju zawodowego w służbie cywilnej. Można ją polecić przede wszystkim za jej poradnikowy, praktyczny charakter. Autorka, formułując wskazówki dotyczące oceniania i planowania rozwoju zawodowego, bazuje bowiem na swoim bogatym dorobku w zakresie publikacji, konsultingu i szkoleń dla podmiotów biznesowych i administracji publicznej. Dużym plusem są wspomniane studia przypadków, wzmacniające walory praktyczne publikacji. Niestety – większość dotyczy opisu właśnie wdrażanych projektów, a więc trudno stwierdzić, czy zakończą się sukcesem. Ponadto walorem książki jest to, że Autorka patrzy na funkcjonowanie administracji publicznej z perspektywy nauk o zarządzaniu, co nie jest częste – na rynku przeważają pozycje z tego zakresu o charakterze politologicznym lub prawniczym.

Nie jest to jednak książka naukowa, która prezentowałaby wyniki systematycznych badań naukowych czy w kompleksowy sposób odwoływała się do teorii lub literatury zagranicznej.

Podsumowując – omawiana książka wnosi niewielki wkład w rozwój nauki w zakresie ZZL w administracji publicznej. Nie mam natomiast wątpliwości, że stanie się istotną pomocą dla pracowników kadr

oraz kadry zarządzającej w szeroko pojętej administracji publicznej, nie tylko w służbie cywilnej.



Książkę polecam przede wszystkim praktykom, także ze względu na prosty, zrozumiały język używany przez Autorkę. Pozycja ta po prostu łatwo się czyta i może być inspiracją w dokonywaniu pozytywnych zmian w polskich urzędach.

Wojciech Zieliński
Zastępca dyrektora
Departamentu Służby Cywilnej KPRM



„Civil Service in Poland”; „Służba cywilna w Polsce”

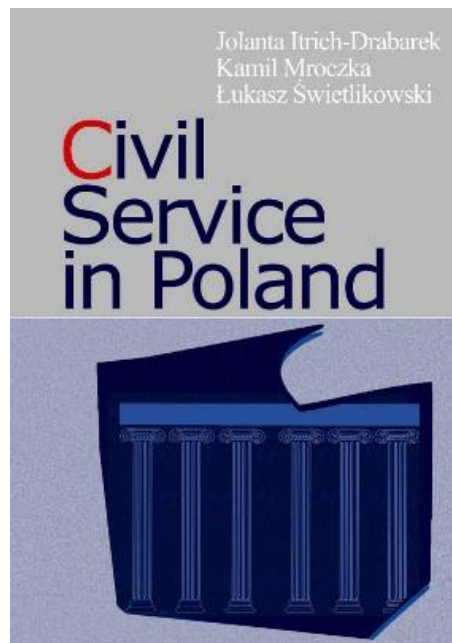
Jolanta Itrich-Drabarek, Kamil Mroczka, Łukasz Świetlikowski
Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2012 r.

Pierwsza dwujęzyczna, polsko-angielska publikacja „Służba cywilna w Polsce” (ss. 94); „Civil Service In Poland” (ss. 98) ukazała się w grudniu 2012 r. nakładem wydawnictwa ASPRA-JR. Jest wynikiem pracy ekspertów związanych z Wydziałem Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego, w ramach którego działa największy ośrodek politologiczny w kraju.

Publikacja składa się z trzech części i dwóch załączników. Pierwsza, autorstwa dr hab. Jolanty Itrich-Drabarek, zawiera ogólną charakterystykę służby cywilnej w Polsce, opisuje jej ramy prawne, standardy jakościowe i etyczne. Druga część, przygotowana przez Kamila Mroczkę, to prezentacja systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Trzecia, napisana przez Łukasza Świetlikowskiego, ma charakter porównawczy, koncentruje się na problemie silosowości („resortowości”) administracji i metodach jego ograniczania. Załącznik nr 1 stanowi tabela, która w syntetycznej formie przedstawia najważniejsze informacje na temat służby cywilnej w Polsce. Załącznik nr 2 obrazuje z kolei typowy podział na stanowiska polityczne i urzędnicze, występujący w ramach struktur organizacyjnych polskich ministerstw.

Publikacja powstała w ramach projektu badawczego sfinansowanego przez Wydział Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego. Największą wartością dodaną jest jej angielska część, stanowiąca tłumaczenie polskiej. Głównym celem tego projektu było bowiem rozpowszechnienie wiedzy o polskiej służbie cywilnej w szczególności wśród odbiorców zagranicznych. Książka może oka-

zać się również pomocna dla polskich urzędników zajmujących się współpracą międzynarodową w dziedzinie administracji publicznej, a także akademików i studentów zainteresowanych służbą cywilną.



Publikacja jest bezpłatna.

Łukasz Świetlikowski

Główny specjalista w Departamencie Służby Cywilnej KPRM

Elektroniczna wersja angielskiej części książki jest dostępna na stronie internetowej
Departamentu Służby Cywilnej KPRM (www.dsc.kprm.gov.pl/en)
oraz Ośrodka Analiz Politologicznych UW (www.oapuw.pl).

← powrót

„Urzednicy i przedsiebiorcy. Kulturowe bariery wspolpracy”

Przemyslaw Hensel, Beata Glinka, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2012 r.

Ksiazka o relacjach pomiedzy urzednikami a przedsiebiorcami (ss. 252) moze byc ciekawa lektura dla wszystkich, ktorzy dostrzegaja lub odczuwaja w codziennej praktyce problemy we wspolpracy obu grup zawodowych. To znakomita lektura rowniez dla tych urzednikow, ktorzy nie godza sie na powielanie negatywnego stereotypu, a chca zadbać o wyzsza jakość relacji pomiedzy urzednikiem a przedsiebiorca.

Celem pracy Przemyslaw Hensla i Beaty Glinki jest weryfikacja powszechnej opinii, wedlug ktorej jedna z glownych barier dla przedsiebiorcow jest zla administracja. Autorzy podjeli probe odpowiedzi na pytanie: ktore przekonania urzednikow determinuja ich relacje z przedsiebiorcami? Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny, a jej czesc empiryczna opiera sie na badaniach jakościowych (wywiad) oraz ilościowych (ankieta), przeprowadzonych w ramach projektu badawczego przyznanego przez Narodowe Centrum Nauki.

Ksiazka sklada sie z trzech rozdzialow. Pierwszy dotyczy uwarunkowan przedsiebiorczosci w Polsce. Drugi to przeglad badan dotyczacych uwarunkowan funkcjonowania administracji publicznej, w tym uwarunkowan instytucjonalnych, organizacyjnych i kulturowych. Trzeci rozdzial prezentuje wyniki badan jakościowych (40 wywiadow antropologicznych) i ilościowych (600 ankiet) nad relacjami urzednikow z przedsiebiorcami. Autorzy analizuja opinie urzednikow na temat administracji, przedsiebiorcow oraz samych siebie. Koncową czesc pracy stanowia syntetycznie prezentowane wnioski z przeprowadzonych badan.

Zaletą badan, ktore stanowia podstawe niniejszej publikacji, jest zastosowanie przez Autorow kompleksowego podejscia do kontekstu relacji urzednik–predsiebiorca, przy uwypukleniu formalnych i instytucjonalnych uwarunkowan. Autorzy przeprowadzili unikatowe, nowatorskie badania motywacji i przekonan urzednikow.

Dla czytelnikow „Przegladu Sluzby Cywilnej” interesujace moga byc zwlaszcza te fragmenty pracy, ktore diagnozuja problemy administracji publicznej, bariery rozwoju i wzrostu jej efektywnosci czy jej relacji z otoczeniem. Te fragmenty odnajdziemy w drugim i trzecim rozdziale ksiazki oraz w koncowych wnioskach.

Publikacja dostarcza materialu do zdiagnozowania czynnikow wplywajacych na ksztaltowanie sie wizerunku administracji i urzednika. Wpisuje sie w nurt badan nad wizerunkiem sluzby cywilnej, prowadzonych m.in. na zlecenie Departamentu Sluzby Cywilnej KPRM.

Wnioski z badan. Odpowiadajac na glowne pytanie badawcze o przekonania urzednikow, ktore determinuja ich relacje z przedsiebiorcami, Autorzy konkluduja, ze na relacje pomiedzy urzednikami a przedsiebiorcami maja wplyw nastepujace przekonania i stereotypy:

- sposob postrzegania przez urzednikow samych siebie i swojej roli w systemie (rola emocji w procesie wspolpracy obu grup),
- sposob postrzegania przedsiebiorcow przez urzednikow,
- przekonania dotyczace relacji z przedsiebiorcami (wlasne doswiadczenia oraz perspektywa kultury narodowej oraz kultury organizacyjnej administracji publicznej),
- przekonania urzednikow na temat przepisow (przepis jako podstawowa kategoria organizujaca postrzeganie swiata przez respondentow),
- opinie o politykach (tworzenie zlego prawa).

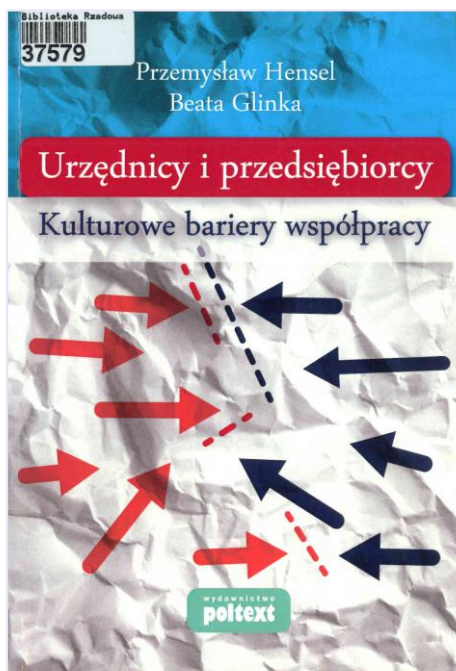
„(...) pomimo deklarowanych dobrych checi litera prawa jest dla urzednikow swietoscią”.

Urzednicy wskazuja, ze za niska jakość obslugi przedsiebiorcow w pierwszej kolejnosci odpowiadaja politycy stanowjacy zle prawo i wprowadzajacy nagle i nieprzemyslne zmiany, ktorych z kolei nie znaja przedsiebiorcy. Urzednik postrzegany jest jako kozioł ofiarny tej sytuacji, o niskim poczuciu sprawstwa. Ponad 90 proc. badanych urzednikow deklaruje jako podstawowe zadanie wychodzenie naprzeciw potrzebom interesantow. Jednoczesnie tylko 20 proc. uwaza, ze w załatwianiu spraw interesantow nalezy kierowac sie raczej duchem niz literą prawa.

Badania potwierdzily wplyw elementow kultury (wartosci, postawy, stereotypy) na relacje pomiedzy urzednikami a przedsiebiorcami. Co wiecej, elementy te zostaly zidentyfikowane jako wazne zrodlo barier wzajemnych relacji.

Praca powinna byc obowiazkowa lektura dla:

- przyszlych reformatorow administracji publicznej (w czesci dotyczacej: uwarunkowan powodzenia reform, w tym relacji pomiedzy procesem



usprawniania administracji a poziomem zaufania, problemu reprodukcji braku zaufania w systemie, gier o unikanie odpowiedzialności w administracji publicznej, „ideologicznego zamętu” wdrażanych reform),

- kadry kierowniczej instytucji publicznych (w części dotyczącej: uwarunkowań wdrażania zmian i reformowania instytucji, w tym niskiej sprawności modelu biurokratycznego, konfliktów ról i tożsamości urzędników, wewnętrznie niespójnej oferty ideologicznej adresowanej do urzędników, strategii odsuwania winy i ich konsekwencji, opinii na temat prestiżu zawodu urzędnika i wysokości wynagrodzeń w administracji publicznej),
- urzędników pracujących na rzecz przedsiębiorczości i przedsiębiorców, odpowiedzialnych za świadczenie usług i obsługę przedsiębiorcy (w części dotyczącej: wpływu przepisów na treść i sens pracy urzędnika, wizerunku przedsiębiorcy w oczach urzędnika),
- osób odpowiedzialnych za kształtowanie wizerunku służby cywilnej,
- osób odpowiedzialnych za nowe programy usprawniające funkcjonowanie urzędów administracji.

Książka otwiera dyskusję na temat roli stereotypów i przekonań w reformowaniu instytucji i tworzeniu prawa w Polsce. Wzbogaca wiedzę o urzędnikach, reformatorach administracji i przedsiębiorcach. Wpisuje się w różne działania podejmowane w administracji w obszarze współpracy urzędów z przedsiębiorcami oraz obsługi klienta, realizowane w ramach projektów systemowych w Departamencie Służby Cywilnej KPRM w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego¹.

Przypisy

¹Są to np.: projekt „Klient w centrum uwagi administracji”, ukończony w 2012 r., oraz projekt „Doskonalenie standardów zarządzania w administracji rządowej”, obecnie realizowany w Departamencie Służby Cywilnej KPRM.

Irena Jackiewicz

Radca Prezesa Rady Ministrów
w Departamencie Służby Cywilnej KPRM

← powrót

„Skorumpowane miasta. Praktyczny przewodnik zwalczania i zapobiegania korupcji”

Robert Klitgaard, Ronald MacLean-Abaroa, H. Lindsey Parris,
Wyższa Szkoła Administracji Publicznej w Białymstoku, 2011 r.

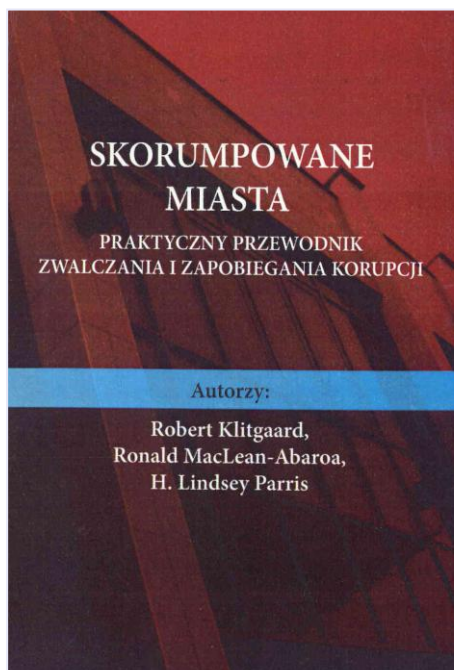
W 2011 r. Wyższa Szkoła Administracji Publicznej w Białymstoku wydała książkę pod tytułem „Skorumpowane miasta. Praktyczny przewodnik zwalczania i zapobiegania korupcji” (ss. 127). Tytuł oryginału: „Corrupt Cities – a Practical Guide to Cure and Prevent”, tłumaczenie: Julita i Piotr Sitniewscy.

Książka składa się z sześciu rozdziałów, w których Autorzy analizują poszczególne fazy walki z korupcją w miastach, poczynając od zdefiniowania korupcji i jej oceny, poprzez formułowanie strategii zapobiegania korupcji i implementację reform mających się przyczynić do zwalczania korupcji. Ma charakter praktycznego poradnika, wspierającego czytelnika w diagnozowaniu, badaniu oraz zapobieganiu różnym przypadkom korupcji i działaniom pozaprawnym. Książka zawiera przykłady strategii antykorupcyjnych, które sprawdziły się w praktyce, powodując spadek przestępstw korupcyjnych. Zachętą do sięgnięcia po

nią niech będzie prezentacja rodzajów działań antykorupcyjnych, przedstawionych w rozdziale „Implementacje reformy”. Autorzy przedstawiają sposób

organizacji walki z korupcją, wskazując na sześć rodzajów działań antykorupcyjnych opisanych pod następującymi hasłami:

- ☐ *Zbieraj nisko wiszące owoce* – co oznacza wybór rodzaju korupcji, gdzie widoczny postęp może być osiągnięty szybko;
- ☐ *Poszukaj sojuszników dla swoich działań* – istotne jest, by władze miasta szukały sojuszników i sposobów sprzymierzania się w wysiłkach antykorupcyjnych z różnorodnymi siłami społecznymi;
- ☐ *Zerwij z kulturą bezkarności* – należy rozbić kulturę bezkarności, którą mieszkańcy są zmęczeni i nastawieni do niej defetystycznie;
- ☐ *Złap Grubą Rybę* – wielcy skorumpowani gracze muszą zostać nazwani i ukarani, aby cyniczni mieszkańcy



uwierzyli, że działania antykorupcyjne to coś więcej niż słowa;

☐ *Nagłośnij sprawę* – należy uzyskać wiarygodność i rozgłos dla podejmowanych działań antykorupcyjnych;

☐ *Dokonaj zmian w systemie* – jedną z taktyk antykorupcyjnych jest analiza przywyczażeń korupcyjnych i ich zwalczanie. Przez tworzenie atmosfery zmienności, niepewności i nieufności możemy liczyć na zredukowanie korupcji.

Książka przedstawia metody zwalczania zjawiska korupcji w miastach, można więc przyjąć, że jej adresatami są głównie pracownicy urzędów obsługujących władze miast, a nie organów administracji rządowej. Biorąc jednak pod uwagę, że zjawisko korupcji może wystąpić na wszystkich szczeblach administracji publicznej, publikację można również polecić członkom korpusu służby cywilnej.

Maciej Szmit

Radca szefa KPRM w Departamencie Służby Cywilnej KPRM

powrót

„Przewodnik po e-learningu”

Marek Hyla, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2009

W warunkach permanentnie zmieniającego się otoczenia, w którym funkcjonujemy (w tym otoczenia prawnego), implikującego konieczność ustawicznego uczenia się i adaptacji do zmieniających się warunków, szkolenia *e-learningowe*, umożliwiające przeszkolenie niemal nieograniczonej liczby osób za pomocą stosunkowo niedużych nakładów finansowych, nabierają coraz większego znaczenia.

„Przewodnik po *e-learningu*” (wydanie III uaktualnione, ss. 351) autorstwa Marka Hyla w sposób kompleksowy, aczkolwiek syntetyczny, a przy tym bardzo przystępny, opisuje zasadniczo większość praktycznych zagadnień związanych z *e-learningiem*, dzięki czemu z pożytkiem skorzystają z niego nie tylko praktycy *e-learningu*, ale również osoby rozważające możliwość implementacji zdalnego nauczania w instytucjach, w których pracują.

Książka składa się z następujących rozdziałów: 1. „Wprowadzenie do *e-learningu*”, 2. „Technologia”, 3. „Oprogramowanie – systemy *e-learningu*”, 4. „Treść szkoleniowa”, 5. „Usługi procesu *e-learningu*”, 6. „Inwestowanie w *e-learning*”. Ponadto w ręce czytelników – zwłaszcza osób zaczynających

przygodę z *e-learningiem* – oddano m.in. „Słownik terminów związanych z *e-learningiem*” (Dodatek B), co pozwala nie tylko na przyswojenie podstawowej nomenklatury związanej z tematem, ale również, a może przede wszystkim, ułatwia lekturę tej, w końcu specjalistycznej, pozycji.

W rozdziale 1., „Wprowadzenie do *e-learningu*”, czytelnik zapozna się nie tylko z rozważaniami natury definicyjnej, czyli próbą odpowiedzi na pytanie „czym jest *e-learning*”, ale również będzie miał szansę zrewidować dotychczasowy sposób

pojmowania tego pojęcia. Autor podaje przykłady działań (*e-learningu*), które wykraczają w sposób znaczący poza klasycznie rozumiane typowe kursy *e-learningowe*, jak na przykład „internetowe wykłady dostarczane zarówno w trybie synchronicznym przez sieć („na żywo”), jak i asynchronicznym („z opóźnieniem”, „na żądanie”) – albo przez sieć, albo na płytach kompaktowych, szkolenia grupowe prowadzone na odległość z wykorzystaniem środowisk

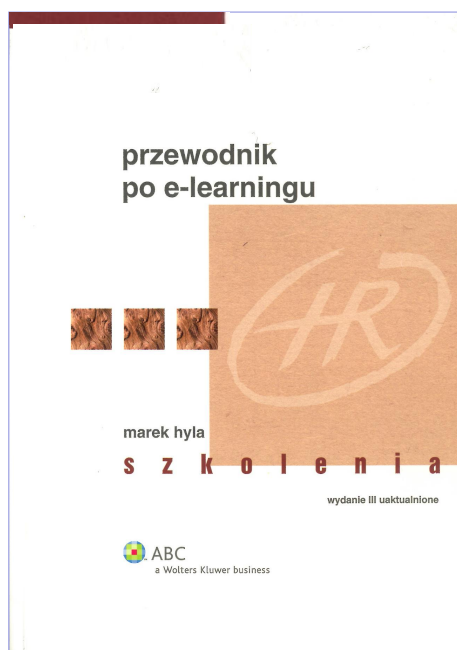
umożliwiających pracę zespołową (konferencje internetowe), wideokonferencje (...)”¹ i wiele innych. M. Hyla kwestionuje również utożsamianie *e-learningu* z technologią. Nie boi się także pisać o wadach *e-learningu*, których lista skądinąd nie jest wbrew pozorom wcale taka krótka. Ponadto podważa szereg mitów związanych z *e-learningiem*.

W rozdziale 2., „Technologia”, Autor koncentruje się na przedstawieniu zarówno „możliwości, jakie w zakresie technologii oferuje rynek”² (sprzęt komputerowy, oprogramowanie, infrastruktura serwerowa), jak i potencjalnych problemów wynikających z niedostosowania kursów (w tym przede wszystkim multimediiów, takich jak:

narracja) do posiadanej infrastruktury sprzętowej (np. wolne łącze), wymieniając sieć teleinformatyczną (internet, intranet) jako najbardziej rozpowszechniony kanał przekazu wiedzy w przypadku *e-learningu*.

Rozdział 3., „Oprogramowanie – systemy *e-learningu*”, poświęcony został przedstawieniu klas systemów i środowisk informatycznych wykorzystywanych w *e-learningu*, takich jak:

- LMS (Learning Management System), tj. systemy zarządzania szkoleniami,



- SMS (Skills Management System), tj. systemy zarządzania kompetencjami i umiejętnościami,
- AS (Assessment System), tj. systemy przeznaczone do projektowania i przeprowadzania testów (egzaminów) oraz badań ankietowych,
- LCMS (Learning Content Management System), tj. systemy do zarządzania treścią szkoleniową,
- EPSS (Electronic Performance Support System), tj. systemy wsparcia wspomagające rozwiązywanie problemów na stanowisku pracy,
- AT (Authoring Tools), tj. narzędzia autorskie wspomagające proces tworzenia poszczególnych elementów kursów *e-learningowych*,
- LCS (Life Communication System), tj. systemy zarządzania zdalną komunikacją,
- Systemy zintegrowane (E-learning Suite), łączące w sobie walory systemów LMS, LCMS i LCS³.

Rozdział 4., „Treść szkoleniowa”, poświęcony został kwestii tworzenia treści szkoleniowej utożsamianej zwykle z kursami *e-learningowymi* (co nie wyczerpuje jej definicji), którą Autor definiuje jako „(...) przyporządkowany określone celowi szkoleniowemu elektroniczny zasób treści, przeznaczony do samodzielnego wykorzystania i wyposażony w elementy nawigacyjne”⁴. W rozdziale tym pojawia się również dość interesujący podział kursów *e-learningowych* na tzw. kursy z półki, kursy adaptowane oraz kursy dedykowane, który daje pogląd na możliwości rynku w zakresie dostosowania kursów do potrzeb klienta, poczynając od kursów uniwersalnych (gotowych), po kursy „szyte na miarę”.

W rozdziale 5., „Usługi procesu e-learningu”, Autor koncentruje się na działaniach wspierających szkolenia zdalne, w szczególności na:

- procesach okołowdrożeniowych,
- realizacji kompleksowych programów szkoleniowych,
- wsparciu kultury komunikacji i wymiany informacji,
- analizie efektywności procesów szkoleniowych⁵.

Rozdział 6., „Inwestowanie w *e-learning*”, poświęcony został kwestii opłacalności inwestowania w *e-learning* i sposobom jej badania:

- zwrot z inwestycji (ROI),
- analiza porównawcza,
- analiza kosztów i korzyści,
- całkowity koszt wdrożenia (TCO).

Reasumując, książka powinna być obowiązkową pozycją dla wszystkich osób, które rozważają wdrożenie *e-learningu* w swojej instytucji, z uwagi na obiektywne przedstawienie przez jej Autora kosztów i korzyści, zalet i wad oraz szans i zagrożeń mogących wiązać się ze zdalnym nauczaniem.

Przypisy

¹s. 20.

²s. 49.

³por. s. 63–141.

⁴s. 143.

⁵s. 245.

Rafał Szymański

Specjalista w Wydziale Szkoleń i Finansowania Projektów
Departamentu Służby Cywilnej KPRM



„Biurotechnika w administracji publicznej”

Agata Barczewska-Dziobek, Maria Bosak, Katarzyna Kłosowska-Lasek
Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego 2012 r.

„Biurotechnika w administracji publicznej” (ss. 195) to wydana w 2012 r. publikacja autorstwa dr Agaty Barczewskiej-Dziobek, dr Marii Bosak oraz dr Katarzyny Kłosowskiej-Lasek, kierowana zarówno do studentów, zwłaszcza administracji, jak i do pracowników różnego typu urzędów administracji publicznej.

Książka składa się z pięciu rozdziałów, w których podjęto istotne zagadnienia techniki organizacji pracy biurowej, z uwzględnieniem specyfiki administracji publicznej oraz prawnych wymogów działań podejmowanych przez poszczególne organy administracyjne. Nie jest ona jednak, jak można by przypuszczać, typowym podręcznikiem samych technik pracy biurowej – ważne i złożone zagadnienia, istotne dla teorii nauki administracji, prawa administracyjnego czy prawa pracy, porusza szerzej. I tak: w rozdziale pierwszym, „Podstawowe zagadnienia z zakresu organizacji pracy”, poddano rozważaniom najważniejsze zagadnienia związane z cechami samej administracji. W pierwszej jego części Autorki przedstawiły definicję administracji i omówiły zagadnienia dotyczące struktury organizacyjnej instytucji (stanowisko pracy, komórki organizacyjne, pionny), wyposażenia miejsca pracy pracowników administracji oraz zasady BHP. W drugiej części rozdziału przedstawiły wewnętrzne akty określające organizację pracy w urzędzie oraz specyfikę pracowników i urzędników administracji publicznej w świetle obowiązujących regulacji prawnych. W rozdziale „Formy prawne działania administracji publicznej” zdefiniowały i poddały charakterystyce podział norm prawnych działania administracji, uwzględniając te działania, które są najczęściej wykorzystywane w codziennej pracy pracowników administracji publicznej. Autorki podzieliły je na cztery grupy: akty normatywne, akty administracyjne, porozumienia

i umowy oraz czynności faktyczne administracji i omówiły każde z nich.

W kolejnym rozdziale, „Informacja w działalności administracji publicznej”, Autorki podkreśliły szczególnie, z punktu widzenia współczesnego rozwoju nowoczesnych technologii komunikacyjnych, rolę informacji. Zwracają uwagę czytelnika na szczególny charakter informacji, której treści – jak powszechnie dostępny towar – mogą stawać się przyczyną poważnych zmian zarówno pozycji społecznej osób, jak i przeobrażeń całej instytucji, których ona dotyczy.

„Tworzenie, przechowywanie i archiwizowanie dokumentów” to rozdział poświęcony zagadnieniom związanym w wytwarzaniem, pozyskiwaniem i przechowywaniem dokumentacji w administracji publicznej. Scharakteryzowano w nim m.in. systemy kancelaryjne i postępowanie z dokumentacją w jednostkach administracji publicznej. Omówiono zasady redagowania typowych pism urzędowych oraz ich przykłady (podania, notatki, sprawozdania, zaświadczenia), a także zasady wytwarzania i przechowywania dokumentacji spraw osobowych oraz archiwizacji dokumentacji pracowniczej i materiałów archiwalnych.

W końcowym rozdziale książki, „Informatyzacja administracji publicznej”, Autorki podkreśliły szczególnie rolę współczesnej administracji jako instytucji obsługującej klienta, przy wykorzystaniu zaawansowanych technologii teleinformatycznych. Zwróciły także uwagę na zagadnienia elektronicznego obiegu dokumentów w urzędzie (w tym przepisów je regulujących) oraz na wykorzystywanie środków elektronicznych w postępowaniu administracyjnym i sądowym.

Magdalena Berlińska

Starszy specjalista w Departamencie Służby Cywilnej KPRM



Dane porównawcze nt. administracji publicznych na stronach internetowych OECD i EUPAN



Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju

Zachęcamy do odwiedzenia strony internetowej Dyrektoriatu Zarządzania Publicznego i Rozwoju Terytorialnego OECD (www.oecd.org/gov). Dyrektoriat ten obsługuje Komitet OECD ds. Zarządzania Publicznego (Public Governance Committee), w którym Polskę reprezentuje Szef Służby Cywilnej. Na tej stronie znajdują Państwo wiele interesujących informacji na temat:

- zatrudnienia i zarządzania w sektorze publicznym, m.in. karty informacyjne państw OECD i państw partnerskich syntetycznie opisujące krajowe systemy zarządzania zasobami ludzkimi (HRM country profiles),
- inicjatywy OECD pn. Obserwatorium Innowacji Sektora Publicznego (Observatory of Public Sector Innovation), w którą zaangażowani są przedstawiciele 19 państw, w tym Polski,
- zwalczania korupcji (m.in. konfliktu interesów, nieuczciwego lobbingu). W tej sekcji dostępne są również akty prawne OECD o charakterze „miękkiego” prawa, odnoszące się do kwestii etycznych, np. „Zasady dotyczące zarządzania etycznego w służbie publicznej” czy „Wytyczne w zakresie zarządzania konfliktem interesu w służbie publicznej”,
- elektronicznej administracji (*e-government*).



Na stronie internetowej znajduje się także link do zasobu danych porównawczych na temat sektorów publicznych państw OECD, zaprezentowanych w raporcie „Government at a Glance 2011” (Rząd w skrócie 2011). Dane te dotyczą m.in.: stanu finansów publicznych, zarządzania strategicznego, zarządzania zasobami ludzkimi, wynagrodzeń i poziomu zatrudnienia, stopnia realizacji idei otwartego rządu (bezpośredni dostęp: http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2011-en).

Kolejna edycja raportu ukaże się na jesieni 2013 r.



Europejska Sieć ds. Administracji Publicznej

Strona internetowa Europejskiej Sieci ds. Administracji Publicznej EUPAN (www.eupan.eu) zawiera m.in.:

- materiały ze spotkań, w tym prezentacje, notatki tematyczne (*thematic papers*) itp.:
 - Grupy Roboczej ds. Innowacyjnych Służb Publicznych (IPSG),
 - Grupy Roboczej ds. Zarządzania Zasobami Ludzkimi (HRWG),
 - dyrektorów generalnych EUPAN,
- elektroniczne wersje publikacji, raportów, ekspertyz nt. administracji publicznych państw Unii Europejskiej,
- dokumenty dotyczące dialogu społecznego,
- najnowsze informacje dotyczące zarządzania satysfakcją klienta czy Wspólnej Metody Oceny (CAF).

Opisane strony internetowe są łatwo dostępnym źródłem cennej wiedzy, której wykorzystanie może zwiększyć sprawność działania administracji w kontekście prowadzenia polityk publicznych opartych na dowodach (*evidence based policy*).

Łukasz Świetlikowski

Główny specjalista w Wydziale Współpracy Międzynarodowej Departamentu Służby Cywilnej KPRM



„Biuletyn Służby Cywilnej”

Nowe wydawnictwo Departamentu Służby Cywilnej KPRM

28 marca 2013 r. ukazał się trzeci numer „Biuletynu Służby Cywilnej”. Jest to nowy publikator wydawany w formie elektronicznej, zawierający najistotniejsze informacje z zakresu funkcjonowania służby cywilnej, a także zapowiedzi nadchodzących wydarzeń – spotkań, konferencji itp.¹

W numerze 3 BSC znajdują Państwo informacje dotyczące m.in.:

- nowego projektu DSC „Doskonalenie standardów zarządzania w administracji publicznej”,
- przeprowadzonych naborów w służbie cywilnej,
- XXXVIII posiedzenia Rady Służby Cywilnej,
- naboru dobrych praktyk na 7. Europejską Konferencję Jakości, która odbędzie się pod hasłem „Towards Responsible Public Administration”.

Przypis

¹Publikator ten nie jest kontynuacją wydawanego w formie papierowej w latach 1997–2006 „Biuletynu Służby Cywilnej”, zawierającego początkowo artykuły poświęcone służbie cywilnej, a później przede wszystkim ogłoszenia o wolnych stanowiskach pracy w służbie cywilnej).



Łukasz Wielocha

Główny specjalista w Wydziale Komunikacji i Koordynacji
Departamentu Służby Cywilnej KPRM

← powrót

WYDAWNICTWO.KSC@KPRM.GOV.PL

