



Szanowni Państwo!

W [4 specjalnym numerze „Przeglądu Służby Cywilnej”](#), wydanym pod hasłem „Kim jesteś urzędniku? Korpus służby cywilnej jako środowisko społeczne – grupa zawodowa”, przedstawiliśmy społeczny obraz naszej grupy zawodowej w oparciu

o różne badania społeczno-ekonomiczne. Temat sytuacji społeczno-zawodowej środowiska kontynuujemy w bieżącym numerze.

W warunkach zamrożenia płac w sferze budżetowej przedstawiamy zagadnienia wynagrodzeń i zatrudnienia w całej administracji, ze szczególnym uwzględnieniem służby cywilnej, które były przedmiotem konferencji naukowej, zorganizowanej w Warszawie przez Szefa Służby Cywilnej oraz Instytut Pracy i Spraw Socjalnych (s. 5–8).

Głos w dyskusji dotyczącej środowiska oddajemy grupie naszych Koleżanek i Kolegów, skupionych wokół Niezależnego Portalu Członków Korpusu Służby Cywilnej, którzy wypowiadają się na temat swojej sytuacji społeczno-zawodowej (s. 22–26).

Ponadto relację ze spotkania konsultacyjnego dla przedstawicieli administracji rządowej, czyli z Dnia otwartego dla służby cywilnej, zamieszczamy na s. 9.

Ministerstwo Spraw Zagranicznych przedstawia plany Komisji Europejskiej dotyczące działań pomocowych Unii Europejskiej w nowej perspektywie finansowej na lata 2014–2020 (s. 50–54).

Dobrymi praktykami zarządzania w zakresie elektroniczacji usług w urzędzie dzieli się Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (s. 33–40).

Jak efektywnie zorganizować Punkt Obsługi Klienta radzimy na s. 41–43. Nowy projekt systemowy, skierowany do analityków korpusu, przedstawiamy na s. 44–47.

W bieżącym numerze podejmujemy także temat naborów i awansów w służbie cywilnej. Kwestie prawne dotyczące przeprowadzania rozmów kwalifikacyjnych z kandydatami do pracy omawiamy na s. 17–19. Czym są kompetencje kierownicze i jak można je mierzyć informujemy na s. 56–61. O stażach rehabilitacyjnych w służbie cywilnej jako formie wyrównywania szans osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy piszemy, na

przykładzie staży organizowanych w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, na s. 11–13.

Wyniki swoich badań dotyczących łączenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym i płynących z tego konsekwencji dla obu sfer życia w wywiadzie dla PSC prezentuje dr Barbara Lachowska (s. 55–57).

Chciałbym również Państwa poinformować, że w bieżącym numerze rozpoczynamy kolejny cykl wydawniczy pn. „Z archiwów RP”. W artykule inauguracyjnym rubrykę (s. 62–63) Naczelna Dyrekcja Archiwów Państwowych we współpracy z Archiwum Głównym Akt Dawnych w Warszawie prezentuje unikatowy zbiór ksiąg Metryki Koronnej. Zaprezentowane księgi będą od połowy listopada 2013 r. stopniowo udostępniane na stronie internetowej Archiwum. Już teraz w PSC znajdują Państwo kilka skanów z zapowiadanego zbioru.

Zwyczajowo w okolicach Święta Niepodległości powraca temat etosu służby cywilnej, tradycji administracji państwowej oraz możliwości wspólnego dla administracji podkreślenia istotnych dla nas – urzędników wartości (s. 32). Warte odnotowania i spopularyzowania są także branżowe inicjatywy budowania czy integrowania urzędniczych społeczności, jak chociażby Służby Zagranicznej, administracji podatkowej czy administracji związanej z Policją, o czym w bieżącym numerze PSC piszemy na s. 27–31. Przypomnę, że debatę na temat dnia służby cywilnej, przeprowadzoną 20 lutego 2013 r. podczas XVI posiedzenia Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów, zrelacjonowaliśmy w [2 numerze „Przeglądu Służby Cywilnej” z 2013 r.](#) (s. 11–17). Chociaż nie znaleźliśmy wówczas jednej odpowiedzi na postawione podczas spotkania pytanie: „Czy i jaki dzień dla służby cywilnej w Polsce?”, praktyka wskazuje na dzień 11 listopada jako na datę refleksji nad tematyką służby Rzeczypospolitej i pracujących na rzecz kraju ludzi.

Pozwólcie więc Państwo, że wraz z Szefem Służby Cywilnej i kierownictwem DSC złożę Państwu serdeczne podziękowania za wymagającą, trudną, ale i zaszczytną służbę, oraz życzenia codziennego uznania i szacunku ze strony naszych klientów – obywateli, kierownictwa urzędów i bezpośrednich przełożonych.

Wszystkiego najlepszego!

Dagmir Długosz

Dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM
Redaktor Naczelny

SPIS TREŚCI

OD REDAKTORA NACZELNEGO

Artykuł wstępny – Dagmir Długosz, Redaktor Naczelny s. 1

ZATRUDNIENIE I WYNAGRODZENIA

Wystąpienie Szefa Służby Cywilnej Sławomira Brodzińskiego podczas otwarcia konferencji „Zatrudnienie i wynagrodzenia w polskiej administracji publicznej – fakty i mity”, Warszawa, 4 października 2013 r. s. 5

„Zatrudnienie i wynagrodzenia w polskiej administracji publicznej – fakty i mity”. Konferencja naukowa Szefa Służby Cywilnej oraz Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych – Wojciech Zawadzki s. 6

W ADMINISTRACJI

Dowiedz się więcej, działaj sprawniej! Dzień otwarty dla służby cywilnej II – Wojciech Zawadzki s. 9

Limit mianowań urzędników w służbie cywilnej na lata 2014–2016. 200 osób rocznie – Maciej Dąbrowski s. 10

Staż rehabilitacyjny w służbie cywilnej jako forma wyrównania szans osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy – Mateusz Mąkosa s. 11

Odpowiedzialność majątkowa funkcjonariuszy publicznych za rażące naruszenie prawa. Funkcjonowanie ustawy z 20 stycznia 2011 r. – Maciej Szmít s. 13

FORUM DYREKTORÓW GENERALNYCH

Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów, Łódź, 10–11 X, Warszawa, 25 X 2013 r. – Łukasz Wielocha s. 14

RADA SŁUŻBY CYWILNEJ

Z prac Rady Służby Cywilnej – Anna Prażuch s. 15

NABORY W SŁUŻBIE CYWILNEJ

Jakich pytań nie zadawać w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej. Kwestie prawne – Aldona Kmiecik s. 17

Jakich pytań nie zadawać w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej. Przykłady – Kamil Kazimierczuk s. 19

SONDA

Kim jesteś urzędniku? – spojrzenie z niższych szczebli hierarchii. Sonda Niezależnego Portalu Członków Korpusu Służby Cywilnej – oprac. Agnieszka Kaniecka, Wojciech Jaworski s. 22

ADMINISTRACJA RZĄDOWA ODŚWIĘTNIĘ

Obchody Dnia Służby Zagranicznej. Od 16 listopada 2009 r. – Lidia Milka-Wieczorkiewicz s. 27

Obchody Dnia Skarbowości. Od 31 lipca 2008 r. – Maciej Młodzikowski s. 30

30-lecie reaktywowania izb i urzędów skarbowych – Redakcja PSC s. 30

Święto Służby Cywilnej w Komendzie Stołecznej Policji – Halina Wieczur s. 31

Święto Służby Cywilnej w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim w Warszawie – Paulina Białecka, Karolina Kosiewicz s. 32

DOBRE PRAKTYKI ZARZĄDZANIA

Elektronizacja usług w Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego – Wiesław Majos s. 33

PROFESJONALNA OBSŁUGA KLIENTA

Jedno miejsce – wiele możliwości, czyli jak efektywnie zorganizować Punkt Obsługi Klienta (cz. 2) – Aleksandra Ciopińska s. 41

PROJEKTY SYSTEMOWE

„Wzmocnienie potencjału analitycznego administracji publicznej”. Nowy projekt systemowy zainicjowany przez Szefa Służby Cywilnej – Aleksandra Majchrzak, Krzysztof Denko s. 44

EUROPEJSKA SIĘĆ ds. ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

W kierunku odpowiedzialnej administracji publicznej. 7. Europejska Konferencja Jakości pn. „Towards Responsible Public Administration”, 3–4 października 2013 r., Wilno – Katarzyna Dudzik s. 48

WSPÓŁPRACA BLIŹNIACZA

Działania pomocowe Unii Europejskiej w nowej perspektywie finansowej na lata 2014–2020. Twinning, TAIEX, SIGMA – Wojciech Gołębiowski s. 50

BADANIA I ANALIZY

Praca i rodzina a jakość życia – z dr hab. Bogusławą Lachowską, pracownikiem Instytutu Psychologii KUL, rozmawia Dorota Gdańska s. 55

Kompetencje kierownicze i ich pomiar – Krzysztof Śliwiński s. 58

Z ARCHIWÓW RP

Metryka Koronna. Unikatowy zapis działalności państwa polskiego na przestrzeni 4 wieków – Anna Belka s. 62

CZY WIESZ, ŻE

Urzędnicy państwowi Królestwa Kongresowego – Wojciech Zawadzki s. 64

WARTO PRZECZYTAĆ

„Koncepcja misji administracji publicznej w nauce prawa administracyjnego”, Jan Izdebski, Wydawnictwo KUL, Lublin 2012 r. – Jacek Pawłowski s. 66

„Socjologia administracji. Zarys wykładu”, Sławomir Piłipiec, Piotr Szreniawski, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2013 r. – Paulina Dobrowolska s. 68

WYDAWNICTWO.KSC@KPRM.GOV.PL

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

INFORMACJA DLA AUTORÓW

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

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

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

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



Pamięci Premiera Tadeusza Mazowieckiego

Dnia 28 października br. odszedł Tadeusz Mazowiecki – polityk i publicysta, w okresie PRL działacz opozycji demokratycznej, pierwszy redaktor naczelny niezależnego „Tygodnika Solidarność”, internowany po wprowadzeniu stanu wojennego w grudniu 1981 r. Po zakończeniu obrad „okrągłego stołu” wiosną 1989 r. i przeprowadzeniu w czerwcu tegoż roku wyborów do tzw. Sejmu kontraktowego, powołany na stanowisko premiera pierwszego niekomunistycznego rządu Polski po drugiej wojnie światowej.

Osoba Tadeusza Mazowieckiego kojarzona jest przede wszystkim właśnie z tą ostatnią funkcją, chyba najważniejszą spośród tych, które przyszło mu pełnić w ciągu swojego długiego, aktywnego życia. Warto więc wspomnieć dzisiaj klimat i dylematy tamtych dni, kiedy w naszym kraju dokonywały się zmiany porównywalne z tymi z 1918 r., kiedy to Rzeczpospolita po 123 latach znowu pojawiła się na mapie Europy. Wybór Tadeusza Mazowieckiego na Prezesa Rady Ministrów poprzedzony był rozpadem rządzącej wówczas w PRL koalicji trzech partii – hegemonistycznej Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej (PZPR) oraz pozostających niejako na drugim planie Zjednoczonego Stronnictwa Ludowego (ZSL) i Stronnictwa Demokratycznego (SD). Po wyborach do Sejmu kontraktowego posłowie i senatorowie reprezentujący dawną (a właściwie całkiem niedawną) opozycję demokratyczną utworzyli tzw. Obywatelski Klub Parlamentarny (OKP). Z jego strony wyszła inicjatywa zawiązania koalicji z dotychczasowymi sojusznikami PZPR i utworzenia nowego rządu, na którego czele po raz pierwszy od kilkudziesięciu lat nie stałby komunista. Idea ta została zaakceptowana przez kierownictwo PZPR oraz wybranego kilka tygodni wcześniej na Prezydenta PRL generała Wojciecha Jaruzelskiego. W dniu 24 sierpnia 1989 r. Sejm PRL X kadencji powołał Tadeusza Mazowieckiego na Prezesa Rady Ministrów.

Wśród zadań, które stały przed nowym rządem, na czoło wysuwały się sprawy przeprowadzenia gruntownych reform gospodarczych oraz przywrócenia pełni praw i swobód obywatelskich, co wiązało się między innymi z koniecznością zniesienia cenzury oraz demontażu aparatu represji i zbudowania nowoczesnych służb ochrony państwa, podległych jego demokratycznie wybranym organom, a nie sprawującej niekontrolowaną władzę partii komunistycznej. Jest oczywiste, że wobec wagi i pilności tych zadań, potrzeba gruntownego zreformowania szeroko rozumianej administracji państwowej wielu osobom nie jawiła się jako sprawa pierwszoplanowa. Niemniej jednak już wiele miesięcy wcześniej, w trakcie obrad „okrągłego stołu”, strona opozycyjna podniosła kwestię przywrócenia w Polsce samorządu terytorialnego i rzeczywistego upodmiotowienia społeczności lokalnych. Związane to było między innymi z popularną w kręgach opozycji (a przynajmniej w pewnych jej środowiskach) ustrojową ideą pomocniczości państwa, głoszącą, że jednostki, rodziny czy społeczności lokalne powinny zaspokajać swoje potrzeby w miarę możliwości we własnym zakresie, a odpowiedzialność państwa powinna ograniczać się do tworzenia odpowiednich rozwiązań prawnych oraz zaspokajania tych potrzeb, których w skali lokalnej zaspokoić się nie da.

Dowodem na determinację szybkiego przeprowadzenia reform nie tylko gospodarczych, ale także administracyjnych jest fakt, że ustawa o samorządzie terytorialnym, przywracająca podmiotowość społecznościom gminnym, została uchwalona już 8 marca 1990 r., a więc dziewięć miesięcy po wyborach do Sejmu kontraktowego. Prace koncepcyjne, a później legislacyjne nad reformą administracji rządowej, zmierzającą do ustanowienia służby cywilnej, rozpoczęły się nieco później i zaowocowały uchwaleniem ustawy o służbie cywilnej dopiero w 1996 r. Idea budowy w pełni profesjonalnego i przede wszystkim neutralnego politycznie korpusu urzędników traktowana była jednak przez rząd Tadeusza Mazowieckiego priorytetowo, bowiem już 30 maja 1990 r. Rada Ministrów przyjęła uchwałę nr 74 w sprawie utworzenia Krajowej Szkoły Administracji Publicznej. Jej zadaniem miało być kształcenie i przygotowywanie do służby publicznej kadr wyższych urzędników administracji Rzeczypospolitej Polskiej. Chyba mało kto się wówczas spodziewał, że Szkoła tak wyraziście wpisze się w krajobraz polskiej administracji. Po 23 latach istnienia KSAP jej mury opuściło 1100 absolwentów, z których prawie dwie trzecie pracuje dzisiaj w służbie cywilnej, w tym wielu na wysokich, odpowiedzialnych stanowiskach.

Dzisiaj, prawie ćwierć wieku po tamtych, brzemiennej w skutki nie tylko dla Polski, ale także dla Europy i świata wydarzeniach, nasz kraj znajduje się w zupełnie innym punkcie swojej historii. Powróciliśmy do Europy, czego ostatecznym przypieczętowaniem była akcesja do Unii Europejskiej już prawie dziesięć lat temu. To, że wszystkie te zmiany dokonały się w sposób pokojowy, że nie mieliśmy w 1989 r. swojej Timisoary ani Placu Niebiańskiego Spokoju, zawdzięczamy wielu bardzo mądrym ludziom, stojącym zresztą po obu stronach linii dzielącej wówczas polskie społeczeństwo. Tadeusz Mazowiecki należał bez wątpienia do tych najmądrzejszych i najwybitniejszych. Dlatego nigdy o nim nie zapomnimy.

Cześć Jego pamięci!

Sławomir Brodziński, Szef Służby Cywilnej
Kierownictwo Departamentu Służby Cywilnej KPRM

Wystąpienie Szefa Służby Cywilnej Sławomira Brodzińskiego

podczas otwarcia konferencji „Zatrudnienie i wynagrodzenia w polskiej administracji publicznej – fakty i mity”,
Warszawa, 4 października 2013 r.



*Panie Premierze,
Ministrowie, Prezesi,*

*Pani Poseł,
Panie Senatorze
i Panowie Posłowie,*

*Szanowni
Profesorowie,*

a ogólnie –

*Drodzy Uczestnicy
dzisiejszej konferencji
naukowej,*

zorganizowanej przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych we współpracy z Szefem Służby Cywilnej, dzięki uprzejmości dyrektora – Pana Profesora Kazimierza Frieske. Szczególnie jestem wdzięczny znanym osobistościom za czynny udział w naszym spotkaniu.

Nad podjęciem tematyki „Zatrudnienie i wynagrodzenia w polskiej administracji publicznej – fakty i mity” zastanawiałem się od jakiegoś czasu. Indagowany przez parlamentarzystów dziesiątkami interpelacji, krytykowany przez niektórych naukowców, smagany biczem medialnych sensacji, tłumaczący się przed ministrami, postanowiłem zainicjować dyskusję. Mam nadzieję, że formuła konferencji naukowej z szerokim udziałem badaczy, praktyków, obserwatorów życia politycznego i jego uczestników oraz przedstawicieli mediów pozwoli zdemistyfikować szereg kwestii w imię polepszenia wizerunku naszej administracji, na rzecz budowy kapitału społecznego silniejszego i sprawniejszego państwa polskiego. A może wywoła nowe kontrowersje poza kwestią nadmiernego zatrudnienia i kosztów administracji oraz rzekomych patologii?

Nie chcąc być posądzony o manipulacje PR-owskie, zdecydowałem się nie występować w pierwszym szeregu uczestników. Tym niemniej prezentacja zastępcy Szefa Służby Cywilnej, Dyrektora Departamentu Służby Cywilnej Pana Dągmira Długosza, to nasza wspólna praca analityczna. Spróbujemy wyciągnąć z niej wnioski.

Mam świadomość politycznej wrażliwości podejmowanej dzisiaj tematyki. Jednak pracując w administracji rządowej od 1991 r., mianowany na

stanowisko dyrektora generalnego przez Pana Premiera Jerzego Buzka w 1998 r. i na inne stanowisko dyrektora generalnego przez Pana Premiera Jarosława Kaczyńskiego, a w 2009 r. na stanowisko Szefa Służby Cywilnej przez Pana Premiera Donalda Tuska, zdążyłem się przyzwyczaić do chodzenia po linie rozpiętej pomiędzy wymogiem lojalności wobec przełożonych a rozsądną neutralnością polityczną.

Tematyka konferencji została zakreślona szeroko. Ja, nadzorując korpus służby cywilnej (tylko 12,5 proc. liczebnie administracji w Polsce), czuję się znacząco, bo ustawowo odpowiedzialny za tę część administracji rządowej. Bardzo ciekawi mnie jednak także nurt samorządowy. Byłem przez dwa lata Przewodniczącym Zespołu Doradczego ds. Pracowników Samorządowych oraz Służby Cywilnej Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych. Samorządowcy nie zgłaszali wówczas żadnych problemów. Czyżby panowała dalej sielanka, oceniając po stopniu zainteresowania tych środowisk dzisiejszą tematyką? Nie zapominajmy także, że kilkudziesięciotysięczna część – tzw. administracja państwowa – rządzona jest ustawą jeszcze z 1982 r.! O dywersyfikacji polskiej administracji będzie też tu wkrótce mowa.

Z mojego punktu widzenia jako Szefa Służby Cywilnej możemy wymienić dwa główne cele konferencji:

- *pragmatyczny: kruszenie stereotypów oraz dostarczenie materiału do merytorycznej dyskusji o stanie (nie tylko ilościowym) polskiej administracji,*
- *perspektywiczny: dyskusja o pożądanym kierunkach zmian w administracji.*

Pytanie zasadnicze: jak ukształtować administrację publiczną w Polsce w realiach dużego jej rozczłonkowania i deficytu pomysłów na centrum decyzyjne, nie ulegając równocześnie przemijającym modom naukowym? Czy możliwe jest stworzenie tej wizji?

Bardzo jestem ciekaw odpowiedzi.

Życzę Nam wszystkim owocnych obrad i konstruktywnych wniosków!

□

← powrót

„Zatrudnienie i wynagrodzenia w polskiej administracji publicznej – fakty i mity”

Konferencja naukowa Szefa Służby Cywilnej oraz Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych

W dniu **4 października 2013 r.** w warszawskim Centrum Konferencyjnym 'Golden Floor' odbyła się konferencja naukowa nt. „Zatrudnienie i wynagrodzenia w polskiej administracji publicznej – fakty i mity”. Intencją jej organizatorów – Szefa Służby Cywilnej oraz Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych – było przedstawienie opinii publicznej rzeczywistego stanu zatrudnienia i poziomu wynagrodzeń w polskiej administracji publicznej. W konferencji uczestniczyli reprezentanci różnych środowisk – parlamentarzyści (przewodnicząca Komisji Administracji i Cyfryzacji Sejmu RP **Julia Piłtera**, poseł **Józefa Hryniewicz** oraz senator **Witold Gintowt-Dziewałtowski**), przedstawiciele rządu (sekretarz stanu w Ministerstwie Administracji i Cyfryzacji **Stanisław Huskowski** oraz sekretarz stanu w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej **Jacek Męcina**), niezależni eksperci, liderzy opinii, przedstawiciele świata nauki, ludzie mediów, a także członkowie korpusu służby cywilnej oraz inni pracownicy administracji.



Uczestnicy obrad. Od lewej: prof. K. Frieske, Minister S. Huskowski, Szef Służby Cywilnej S. Brodziński, dyrektor D. Długosz, prof. G. Rydlewski, prof. Z. Czajka, dr R. Sobiech.

Fot. IPISS.

Obrady otworzyli dyrektor Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych prof. dr hab. **Kazimierz Frieske** i Szef Służby Cywilnej dr inż. **Sławomir Brodziński**. Minister **Sławomir Brodziński** w swoim wystąpieniu wskazał między innymi dwa główne cele konferencji – pierwszy, bardziej pragmatyczny, którym jest kruszenie stereotypów powstałych w odniesieniu do jej tematyki, oraz drugi, bardziej perspektywiczny – zainicjowanie dyskusji na temat pożądanych kierunków zmian w administracji.

Po wstępnych wystąpieniach organizatorów konferencji głos zabrał – w imieniu Ministra Administracji i Cyfryzacji – sekretarz stanu w MAiC **Stanisław Huskowski**. Wskazał on między innymi na istnienie swoistego dylematu, wobec którego stają wszystkie rządy, niezależnie od swojej politycznej orientacji.

Polega on na tym, że z jednej strony rozwój cywilizacyjny niesie nowe zadania i rzuca nowe wyzwania, które władze publiczne muszą podjąć, co w oczywisty sposób wiąże się z koniecznością angażowania dodatkowych zasobów kadrowych i finansowych, z drugiej zaś strony istnieje silna presja społeczna, często wzmacniana przez media, aby ograniczać wydatki na administrację, a co za tym idzie – także zatrudnienie w niej.



Wystąpienie sekretarza stanu w Ministerstwie Administracji i Cyfryzacji Stanisława Huskowskiego.

Fot. IPISS.

W odpowiedzi na tę presję rządy przeprowadzają reformy organizacyjne, polegające np. na konsolidacji struktur administracji (łączenie urzędów), tworzenie centrów usług wspólnych, mających zapewnić obsługę logistyczną większej liczby jednostek organizacyjnych administracji, bądź też podejmując próby racjonalizacji zatrudnienia w państwowej sferze budżetowej. Minister Stanisław Huskowski zwrócił też uwagę na istnienie czynnika działającego w przeciwnym kierunku – w kierunku zwiększania zatrudnienia w administracji. Jest to konieczność zapewnienia sprawnej obsługi środków, które Polska otrzymuje z europejskich funduszy strukturalnych. Ich należyte wykorzystanie uzależnione jest w znacznej mierze od zapewnienia odpowiednich kadr urzędniczych.

Następnie uczestnicy konferencji wysłuchali czterech referatów, wygłoszonych kolejno przez: dyrektora Departamentu Służby Cywilnej KPRM **Dagmira Długosza** (*Fakty – zatrudnienie i wynagrodzenia w służbie cywilnej w Polsce na tle administracji publicznej oraz sektora prywatnego w Polsce i na świecie*), prof. dr. hab. **Grzegorza Rydlewskiego** z Instytutu Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego (*Funkcje państwa – współczesne debaty a wielkość administracji publicznej*), prof. dr. hab. **Zdzisława Czajkę** z Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych (*Jaka racjonalna polityka zatrudniania i wynagradzania w polskiej administracji? Podpo-*

wiedź eksperta na tle współczesnych trendów i sporów) oraz dr. **Roberta Sobiecha** z Instytutu Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego (*Stereotypy administracji publicznej w badaniach opinii publicznej i w mediach*). Prezentacje przedstawiające informacje oraz główne tezy referatów dostępne są na podwytynie internetowego [Serwisu Służby Cywilnej](#).



Uczestnicy obrad

Fot. IPiSS.

W drugiej części obrad przeprowadzona została dyskusja panelowa z udziałem prof. dr hab. **Józefy Hrynkiewicz** (byłej dyrektor Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, obecnie poseł na Sejm RP), prof. dr. hab. **Grzegorza Rydlewskiego** (byłego szefa Kancelarii Prezesa Rady Ministrów) oraz byłego Wicepremiera i Ministra Gospodarki, dr. **Janusza Steinhoffa**. Dyskusję moderowała prof. dr hab. **Stanisława Borkowska** z Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych. Paneliści poszukiwali rozwiązań następujących problemów: jak racjonalnie kształtować administrację publiczną w Polsce (optymalizacja struktur, ocena skutków regulacji, centrum decyzyjne); koszty polskiej administracji publicznej – jak racjonalnie sformułować problem; system wynagrodzeń, ich poziom i składniki pracy w administracji publicznej w Polsce – jak pogodzić ograniczenia finansowe, konkurencję płacową innych sektorów i wrażliwość opinii publicznej?

Prof. **Józefa Hrynkiewicz** stwierdziła, że tylko centra rządowe są w stanie kształtować w skali strategicznej przyszłość państwa. W tej roli nie zastąpi ich rynek ani żaden podmiot typu rynkowego. Administracja rządowa planująca i działająca strategicznie wymaga doskonale przygotowanych kadr. Obecnie istniejące relacje pomiędzy dwiema grupami osób działającymi w centrum administracyjnym państwa – politykami i urzędnikami – przedstawiają się dramatyczne. Urzędnicy o bardzo dobrym przygotowaniu merytorycznym, ale zarazem przejawiający trwałe postawy wobec określonych zasad i wartości, zupełnie nie przystają do dzisiejszych polityków, którzy generalnie do roli politycznej nie są przygotowani. Fakt ten decyduje o niskiej jakości rządzenia i niskiej jakości państwa. Zdaniem prof. Józefy Hrynkiewicz, „służba cywilna powoli ulega zagładzie”. Jeśli bardzo dobrzy

urzędnicy odchodzą z administracji, to jest to bardzo szkodliwe dla państwa.

Dr **Janusz Steinhoff** stwierdził, że z perspektywy swoich doświadczeń w administracji państwowej zauważa, że dzisiejsza administracja jest w dużo gorszym stanie niż była jeszcze pięć czy dziesięć lat temu. Nie nawiązano do wartościowych tradycji i osiągnięć z okresu II Rzeczypospolitej, kiedy bardzo szybko stworzono administrację państwa, które było rozbite na trzy zabory. Problemem dzisiejszej polskiej administracji są zbyt częste zmiany kadrowe o podtekście politycznym. Ma ona również do czynienia z ułomnym prawem, a także z prymatem socjotechniki nad pracą organiczną. Kolejnym problemem jest atmosfera panująca wokół administracji, co gorsza – tworzona nie tylko przez media, ale także przez polityków, którzy nieraz przesyłają opinii publicznej sygnał, że „minister chciałby rozwiązać jakiś problem, ale przeszkadzają mu w tym biurokraci”. Jeśli natomiast chodzi o liczebność administracji, to jest ona w znacznym stopniu zdeterminowana przez wprowadzane przez polityków regulacje prawne, nakładające na państwo dodatkowe zadania (głównie kontrolne), co siłą rzeczy powoduje konieczność zwiększania liczby urzędników.

Prof. **Grzegorz Rydlewski** powiedział, że jego mнением jest administracja, która umie pozyskiwać informacje i sprawnie nimi zarządzać, nie wymaga od nikogo wielokrotnego przedkładania raz już dostarczonych dokumentów, działa w sposób programowy, dobrze zorganizowany i jest otwarta na zmiany. Wobec znacznej liczby podmiotów tworzących aparat administracyjny państwa bez wątplenia konieczna jest synergia i współdziałanie. A także konsekwencja przejawiająca się w tym, że działanie administracji nie polega tylko na wydawaniu decyzji, ale także na ich wdrażaniu i monitorowaniu ich skutków. Samo zaś wydawanie decyzji czy opracowywanie projektów aktów prawnych powinno być poprzedzone procesem uzgodnień i konsultacji, aby nie produkować bublei. Takie uzgodnienia i analizy są konieczne między innymi dlatego, że konkretne propozycje rozwiązania określonych problemów mogą być różnie oceniane – w zależności od kryterium oceny. Kryterium legalności nie jest bowiem jedynym, które należy brać pod uwagę, są również inne – kryteria aksjologiczne, społeczne, ekonomiczne, prakseologiczne. Wybór najlepszego rozwiązania zawsze powinien być oparty o jak najpełniejszy zasób informacji i starannie przemyślany.

Po panelu rozwinęła się dyskusja, w której brali udział uczestnicy konferencji, między innymi senator **Witold Gintowt-Dziewałowski** (długoletni członek Rady Służby Cywilnej) oraz prof. dr hab. **Zbigniew Cieślak** (sędzia Trybunału Konstytucyjnego, były przewodniczący Rady Służby Cywilnej). Senator **W. Gintowt-Dziewałowski** polemizował z tezami wygłoszonymi przez prof. J. Hrynkiewicz oraz dr. J. Steinhoffa. Nawiązał do okresu rządów Prawa i Sprawiedliwości, kiedy z systemu służby cywilnej

wylączone zostały wyższe (dyrektorskie) stanowiska i przekształcone w tzw. wysokie stanowiska państwowe, w stosunku do których zniesiono otwarty, konkurencyjny nabór i wprowadzono zasadę obsadzania ich osobami wchodzącymi w skład tzw. państwowego zasobu kadrowego. W odpowiedzi na to wystąpienie prof. **Z. Cieślak** stwierdził, że zmiany wprowadzone w 2006 r. dotyczyły zaledwie kilku-procentowej części stanowisk uprzednio wchodzących do służby cywilnej, a więc nie można mówić o likwidacji tej służby. Ustawa o państwowym zasobie kadrowym i wysokich stanowiskach państwowych nie zniósła zatem służby cywilnej jako takiej.

Komentując wypowiedzi panelistów, prof. Z. Cieślak zwrócił uwagę, że odnosiły się one do aktualnego stanu rzeczy, ewentualnie zawierały określone postulaty co do pożądanych kierunków jego zmian. Jednakże fundamentalne jest pierwsze pytanie zadane panelistom – jak racjonalnie kształtować administrację publiczną? Czy w ogóle można kształtować coś, co jest w ciągłym ruchu, co funkcjonuje w stale zmieniającej się rzeczywistości? Zdaniem prof. Z. Cieślaka, jeśli administracja ma być dobra, to musi być tak ukształtowana, żeby mogła reagować na zmiany. Profesor stwierdził też, że – wbrew wcześniej wygłaszanym podczas konferencji opiniom – administracja nie powinna interesować się wyborami polityków, bowiem to oni są suwerennymi przedstawicielami narodu i mogą wprowadzać takie rozwiązania prawne, które w ich przekonaniu są właściwe, oraz wymagać od administracji publicznej ich wykonywania.

W dalszej części dyskusji podnoszono kwestię odpowiedzialności urzędników za ich działania lub zaniechania, podkreślano, że powinni oni dobrze zarabiać (stosownie do swoich kwalifikacji), ale też ponosić konsekwencje swoich błędów. Zwrócono też uwagę na niebezpieczeństwo konfliktu interesów w przypadku osób pracujących na odpowiedzialnych stanowiskach w ministerstwach, a jednocześnie zasiadających w radach nadzorczych spółek prawa handlowego. Jednocześnie dyskutanci wyrażali

wątpliwości co do rozwiązań prawnych dotyczących osobistej, materialnej odpowiedzialności urzędników za błędne decyzje. Zwrócono uwagę na element populizmu tkwiącego w tych rozwiązaniach, przyjmowanych niekiedy *ad hoc*, pod wpływem bieżących wydarzeń opisywanych przez media.

Konferencję podsumował Szef Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński**. Stwierdził między innymi, że jako kandydat na to stanowisko w 2009 r. przyjął jako główną zasadę – ustabilizować służbę cywilną po wielu meandrach i próbach redukcji ducha artykułu 153 Konstytucji RP, mówiącego o zawodowym, rzetelnym, bezstronnym i politycznie neutralnym charakterze korpusu służby cywilnej. Minister Sławomir Brodziński nie jest zwolennikiem PR-owskich *tricków* mających służyć popularyzacji i promocji idei służby cywilnej. Idea ta powinna być szerzona przede wszystkim za pośrednictwem środowisk opiniotwórczych, których przedstawiciele stanowią zdecydowaną większość uczestników konferencji.

Szef Służby Cywilnej odniósł się też do ocen funkcjonowania służby cywilnej jako całości. Zwrócił uwagę, że po kilku kontrolach przeprowadzonych przez Najwyższą Izbę Kontroli dopiero kontrola z 2011 r. przyniosła jednoznacznie pozytywny wynik. Wykazała ona wyraźny postęp w zakresie wdrażania zasad służby cywilnej. Wysoka wartość tej oceny wiąże się między innymi z tym, że wystawił ją niezależny organ kontroli państwowej. Minister S. Brodziński nie zgodził się również z katastroficznymi wizjami stanu służby cywilnej, przedstawionymi przez niektórych uczestników konferencji. Naciski polityczne w kwestiach kadrowych nie były na niego nigdy wywierane. Szef Służby Cywilnej zadeklarował dalszą dyskusję na temat najważniejszych zagadnień dotyczących funkcjonowania i rozwoju polskiej służby cywilnej.

Wojciech Zawadzki
Radca Szefa KPRM w Departamencie Służby Cywilnej KPRM



Dowiedz się więcej, działaj sprawniej!

Dzień otwarty dla służby cywilnej II

20 września 2013 r. w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów odbyło się spotkanie konsultacyjne dla przedstawicieli administracji rządowej z całego kraju. Zorganizowane – podobnie jak w roku 2012 – pod hasłem „Dowiedz się więcej, działaj sprawniej! Dzień otwarty dla służby cywilnej”, skierowane było przede wszystkim do kierowników oraz pracowników komórek kadrowych urzędów administracji zespolonej i niezespolonej szczebla wojewódzkiego i powiatowego. W tegorocznych konsultacjach wzięło udział ponad 200 osób z około 150 urzędów z całego kraju.



Szef Służby Cywilnej Sławomir Brodziński, inicjator przedsięwzięcia, i zastępca dyrektora DSC Maria Reutt, główny organizator Dnia otwartego, podczas inauguracji spotkania.

Fot. J. Niewiarowski/DSC KPRM.

W czasie spotkania uczestnicy mieli możliwość, w bezpośredniej rozmowie z pracownikami Departamentu Służby Cywilnej KPRM, wspieranymi przez przedstawicieli Departamentu Prawnego KPRM oraz Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, przedyskutowania nurtujących ich problemów z różnych dziedzin funkcjonowania służby cywilnej i uzyskania odpowiedzi na nieraz bardzo trudne pytania.



Konsultacje przy stoiskach tematycznych (również zdjęcie obok) w sali Kolumnowej KPRM. Fot. J. Niewiarowski/DSC KPRM.

Dyrektor
Departamentu Służby
Cywilnej KPRM
Dagmir Długosz
podczas prezentacji
systemu służby
cywilnej.

Fot. J. Niewiarowski/
DSC KPRM.

Prezentacje dotyczyły: generalnych zasad organizacji i funkcjonowania systemu służby cywilnej w Polsce, ocen pracowniczych, nowych regulacji w zakresie czasu pracy, kwestii związanych z nawiązywaniem, zmianą i ustaniem stosunku pracy. Prezentacje te, prowadzone niezależnie od indywidualnie udzielanych porad i konsultacji, zgromadziły największą liczbę uczestników.

W formie prezentacji omówiono również główne założenia współfinansowanego ze środków PO KL projektu „Procesy, cele, kompetencje – zintegrowane zarządzanie w urzędzie”, rekomendacje w zakresie budowania społecznego zaufania do służby cywilnej oraz komunikacji z mediami, a także nowe trendy w administracjach publicznych państw Unii Europejskiej.

Konsultacje w takiej formule prowadzone były po raz drugi. Zarówno doświadczenia ubiegłoroczne, jak i opinie zebrane od uczestników tegorocznego spotkania, przemawiają za kontynuacją tej formy upowszechniania wiedzy w zakresie prawidłowego stosowania przepisów ustawy o służbie cywilnej i wydanych na jej podstawie aktów wykonawczych.



Prezentacje oraz dokumentacja fotograficzna wydarzenia zostały opublikowane w [Serwisie Służby Cywilnej](#).

Wojciech Zawadzki

Radca Szefa KPRM w Departamencie Służby Cywilnej KPRM

powrót

Limit mianowań urzędników w służbie cywilnej na lata 2014–2016

200 osób rocznie



Maciej Dąbrowski

Główny specjalista
w Wydziale Systemu
Wynagradzania
i Finansowania Służby
Cywilnej
Departamentu Służby Cywilnej
KPRM

27 września 2013 r. Rada Ministrów przyjęła *Trzyletni plan limitu mianowań urzędników w służbie cywilnej na lata 2014–2016*, który następnie został przedłożony do wiadomości Sejmowi RP równocześnie z projektem ustawy budżetowej na rok 2014. Powyższy obowiązek wynika z art. 7 ust. 2 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (DzU nr 227, poz. 1505, z późn. zm.).

Dokument przewiduje określenie limitu mianowań urzędników w służbie cywilnej na kolejne trzy lata na poziomie 200 osób rocznie. Oznacza to, że limit na 2014 r. pozostanie bez zmian względem roku 2013. Szef Służby Cywilnej początkowo wnioskował o ustalenie limitu na poziomie 500 osób rocznie – co uzyskało pozytywną opinię Rady Służby Cywilnej. Następnie w wyniku konsultacji międzyresortowych, przy uwzględnieniu sytuacji finansów publicznych, Szef Służby Cywilnej zaproponował limit na kolejne lata na poziomach: 200, 500, 500 osób rocznie. Ostatecznie Stały Komitet Rady Ministrów rekomendował Radzie Ministrów propozycję odnoszącą się do limitu 200 osób rocznie.

Uzyskanie statusu urzędnika mianowanego służby cywilnej jest sprawdzianem kompetencji pracowników służby cywilnej, a zatem jednym z czynników służących budowie profesjonalnego korpusu służby cywilnej. Zgodnie z art. 43 ust. 3 ustawy o służbie cywilnej, w toku postępowania kwalifikacyjnego

przeprowadza się sprawdzian wiedzy i umiejętności niezbędnych do wypełniania zadań służby cywilnej. Realizacja *Trzyletniego planu...* nie wiąże się ze wzrostem zatrudnienia członków korpusu służby cywilnej, ponieważ polega na zmianie statusu pracowniczego – ze statusu pracownika, na status urzędnika służby cywilnej.

Profesjonalizacja służby cywilnej, realizowana w znacznej mierze przez zwiększanie liczby urzędników służby cywilnej, wpisuje się w cel nr 2 przyjętej w 2013 r. przez Radę Ministrów strategii *Sprawne Państwo 2020*, jakim jest zwiększenie sprawności instytucjonalnej państwa, w szczególności w zakresie zwiększenia funkcjonalności i sprawności struktur organizacyjnych państwa, a także efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi i wzmocnienia etosu pracy urzędniczej.

Należy zauważyć, że nawiązanie stosunku pracy na podstawie mianowania wiąże się nie tylko z większą niż przy umowie o pracę trwałością stosunku pracy, ale też z większą niż przy umowie o pracę dyspozycyjnością osoby zatrudnionej na tej podstawie. Dyspozycyjność ta przejawia się w możliwości przeniesienia jej przez dyrektora generalnego w każdym czasie na inne stanowisko w tym samym urzędzie w tej samej miejscowości oraz przez Szefa Służby Cywilnej – do innego urzędu w tej samej lub innej miejscowości. Ponadto osiągnięcie statusu urzędnika służby cywilnej wiąże się z nałożeniem dodatkowych obowiązków oraz ograniczeń, w tym przede wszystkim z zakazem podejmowania zajęć zarobkowych bez pisemnej zgody dyrektora generalnego oraz z brakiem możliwości odbioru czasu wolnego za pracę w godzinach nadliczbowych (z wyjątkiem pracy w godzinach nocnych oraz pracy w niedzielę i święta).

□



Staż rehabilitacyjny w służbie cywilnej jako forma wyrównania szans osób niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy



Mateusz Mąkosa

Stażysta
w Departamencie
Służby Cywilnej
Kancelarii Prezesa
Rady Ministrów

*Według najnowszych danych
GUS (Badanie Aktywności*

Ekonomicznej Polski, II kwartał 2013 r.) zaledwie 17,4 proc. niepełnosprawnych wykazuje aktywność zawodową, zaś bezrobocie wśród tej grupy społecznej, w porównaniu z II kwartałem 2012 r., wzrosło o 5,6 proc. Choć, jak powszechnie przyjmuje się, wyższy poziom wykształcenia posiadanego przez osoby niepełnosprawne rzutuje na wskaźnik ich zatrudnienia, to prawidłowość ta nie znajduje do końca odzwierciedlenia w sektorze publicznym, w korpusie służby cywilnej. Wobec powyższego nasuwa się pytanie: czy osoby z niepełnosprawnością skazane są na wykluczenie tak społeczne, jak i zawodowe? Ostatnie działania administracji rządowej (w tym Szefa Służby Cywilnej), m.in. w zakresie polityki stażowej, zdają się temu przeczyć.

Prawne formy wsparcia osób niepełnosprawnych

Jedną z kluczowych koncepcji systemowych przeciwdziałania marginalizacji osób niepełnosprawnych jest szeroko pojęta rehabilitacja. Ustawa z 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych¹ definiuje ją jako zespół działań, w szczególności organizacyjnych, leczniczych, psychologicznych, technicznych, szkoleniowych, edukacyjnych i społecznych, zmierzających do osiągnięcia, co ważne – przy aktywnym uczestnictwie tych osób, możliwie najwyższego poziomu ich funkcjonowania, jakości życia i integracji społecznej. Kluczową rolę pełni tu zwłaszcza rehabilitacja zawodowa. Ma ona na celu ułatwienie osobie niepełnosprawnej uzyskania i utrzymania odpowiedniego zatrudnienia i awansu zawodowego. Do realizacji powyższego celu niezbędne jest przygotowanie zawodowe – oczywiście przy uwzględnieniu perspektyw zatrudnienia. Polski ustawodawca w art. 11 ust. 1 przywołanego wyżej aktu normatywnego wyposażył osoby niepełnosprawne – zarejestrowane w powiatowym urzędzie pracy jako bezrobotni albo poszukujący pracy niepozostający w zatrudnieniu – w prawo do korzystania z usług lub instrumentów rynku pracy, na zasadach określonych w ustawie z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy². Do tych usług/instrumentów zaliczyć należy przede wszystkim szkolenia i staże.

Niepełnosprawni w służbie cywilnej – czemu ich wciąż tak mało?

Nie od dziś wiadomo, że wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych w służbie cywilnej nie jest satysfakcjonujący (w 2012 r. wyniósł 3,2 proc., przy minimum ustawowym 6 proc.), choć sama administracja rządowa – chcąc poprawić wskazany wyżej współczynnik – wsparła stosunkowo niedawno (i nadal konsekwentnie wspiera) szereg inicjatyw (w tym inicjatyw prawnych) oraz podjęła liczne działania o charakterze informacyjno-szkoleniowym³. Tak np. w 2011 r. poparła projekt sejmowej Komisji Polityki Społecznej i Rodziny wprowadzający do ustawy z 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej⁴ (dalej: u.s.c.) przywilej pierwszeństwa w zatrudnieniu osób niepełnosprawnych, które znalazły się w gronie najlepszych kandydatów spełniających wymagania niezbędne oraz w największym stopniu spełniały wymagania dodatkowe, pod warunkiem, że w urzędzie wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych, w rozumieniu przepisów o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, w miesiącu poprzedzającym datę upublicznienia ogłoszenia o naborze, jest niższy niż 6 proc. (art. 29a ust. 2 u.s.c. oraz art. 57 ust. 2 u.s.c.).

Przyczyn niskiego poziomu zatrudnienia osób niepełnosprawnych jest oczywiście wiele i leżą one zarówno po stronie potencjalnych pracodawców (dyrektorów generalnych urzędów/kierowników urzędów wykonujących zadania dyrektora generalnego), jak i po stronie niepełnosprawnych – potencjalnych pracowników. Wśród tych ostatnich dużym problemem jest brak doświadczenia zawodowego, stosunkowo często wymaganego w ogłoszeniach o naborze na wakujące stanowiska urzędnicze (zwłaszcza na stanowiska koordynujące, samodzielne i specjalistyczne w ministerstwach oraz urzędach centralnych). Jak do tej pory, dla wielu kandydatów niepełnosprawnych, nierzadko z wykształceniem wyższym, była to przeszkoda nie do pokonania. Co więcej, powodowała w procesie naboru automatyczną dyskwalifikację, już na etapie formalnej weryfikacji ofert.

Działania administracji rządowej na rzecz osób niepełnosprawnych – wczoraj i dziś

Pomimo tego, iż w ostatnich latach w ramach KPRM niepełnosprawni absolwenci szkół wyższych mieli sposobność odbycia praktyki absolwenckiej/stażu (Kancelaria Prezesa Rady Ministrów wystąpiła nawet do Urzędu Pracy m.st. Warszawy z propozycją przyjęcia określonej grupy stażystów i praktykantów), liczba osób niepełnosprawnych chętnych do skorzystania z tych form zdobycia doświadczenia

zawodowego nie była duża (prawdopodobnie wskutek braku dostatecznej wiedzy o ustawowych regulacjach wyrównujących szanse tych osób na zatrudnienie w administracji publicznej, braku wiary w możliwość wykorzystania takiego stażu/praktyki do budowania swojej ścieżki zawodowej, do zdobycia pracy na stanowisku urzędniczym).

Jednakże sytuacja ta w bieżącym roku kalendarzowym istotnie się poprawiła (zapewne z uwagi na zintensyfikowane działania informacyjne tak Szefa Służby Cywilnej, jak i powiatowych urzędów pracy oraz organizacji pozarządowych, których statutowym celem jest poprawa funkcjonowania społecznego osób dotkniętych niepełnosprawnością).

Należy również zwrócić uwagę na fakt, iż Szef Służby Cywilnej poparł projekt systemowy pn. *Staż w administracji publicznej wsparciem aktywizacji społecznej i zawodowej osób niepełnosprawnych oraz budowaniem pozytywnego wizerunku osób niepełnosprawnych na rynku pracy*, realizowany przez Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (lider projektu) w partnerstwie z krakowską Fundacją Instytutem Rozwoju Regionalnego⁵ (projektodawca), w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego – Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013⁶.

Głównym celem projektu jest podniesienie szans na zatrudnienie 200 osób niepełnosprawnych poprzez udzielenie im zindywidualizowanego i kompleksowego wsparcia, jak również promocja idei zatrudnienia niepełnosprawnych w administracji publicznej na terenie całego kraju. Zasadniczym elementem projektu jest trzymiesięczny staż rehabilitacyjny realizowany w oparciu o model zatrudnienia wspomaganego, polegający na indywidualnej współpracy osoby niepełnosprawnej z trenerem pracy, zorientowanej na: przygotowanie osoby niepełnosprawnej do stażu i zatrudnienia, znalezienie odpowiedniego dla niej (m.in. ze względu na poziom wykształcenia, wykazywane dysfunkcje itp.) miejsca stażu i pracy, wdrożenie na stanowisko pracy i stopniowe wycofywanie się trenera w miarę sukcesywnie uzyskiwanej przez nią samodzielności.

Kancelaria Prezesa Rady Ministrów jako jedna z instytucji przyjmujących niepełnosprawnych stażystów (organizator stażu), tak z powiatowych urzędów pracy, jak i ze wspomnianej wyżej Fundacji, zobowiązała się do wyznaczenia tym osobom opiekunów stażu oraz ustalenia dla każdego z osobna indywidualnego planu stażu. Stażyści natomiast (oddelegowani m.in. do Biura Dyrektora Generalnego, Departamentu Komitetu Rady Ministrów, Departamentu Rady Ministrów, Departamentu Skarg, Wniosków i Obsługi Rady ds. Uchodźców, Departamentu Służby Cywilnej) zobligowani zostali do zapoznania się z prawnymi podstawami funkcjonowania KPRM (ze szczególnym uwzględnieniem zadań komórek organizacyjnych), z zasadami prawnymi funkcjonowania służby cywilnej w Polsce, z zasadami pracy

w KPRM (regulaminami pracy, obiegiem dokumentów, zachowaniem tajemnicy danych prawnie chronionych, podstawowymi zasadami w kontaktach z klientem wewnętrznym i zewnętrznym itp.), a także z przepisami BHP oraz przepisami przeciwpożarowymi.

Zakres zadań osób odbywających staż rehabilitacyjny w KPRM uwarunkowany jest specyfiką danego stanowiska stażowego i określonej komórki organizacyjnej Kancelarii, przyjmującej niepełnosprawnego stażystę. Tym niemniej, osoby te – praktycznie na każdym ze stanowisk – są w stanie uzyskać następujące kwalifikacje i umiejętności zawodowe: umiejętność redagowania pism urzędowych, umiejętność przygotowywania analiz, zestawień i sprawozdań, organizacji konferencji, spotkań i seminariów, znajomość zasad obiegu korespondencji i archiwizacji dokumentów, umiejętności psychologiczno-społeczne i adaptacyjne (umiejętność współpracy w grupie, komunikacji, nawiązywania kontaktów, umiejętność występów). Szczególnie te ostatnie, tzw. umiejętności „miękkie”, wydają się być niezwykle istotne z punktu widzenia – powszechnego niestety – zjawiska zaniżonej samooceny osób z niepełnosprawnością.

Polityka stażowa (dobre praktyki w zakresie staży) realizowana przez administrację rządową (zwłaszcza przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów), skierowana na wyrównanie szans niepełnosprawnych na otwartym rynku pracy (tu: w sektorze publicznym), może posłużyć za przykład dla innych podmiotów i instytucji realizujących zadania państwa, w tym jednostek samorządu terytorialnego (administracji samorządowej) oraz państwowych jednostek organizacyjnych.

Przypisy

¹DzU z 2011 r. nr 127, poz. 721 ze zm.

²DzU z 2013 r., poz. 674.

³Skierowane do członków korpusu służby cywilnej, w tym dyrektorów generalnych urzędów, którzy zgodnie z postanowieniami u.s.c. kreują politykę kadrową w danym urzędzie, a także do organizacji pozarządowych, środowisk naukowych, fundacji i stowarzyszeń oraz osób indywidualnych (szeroko pojętej opinii publicznej).

Zwłaszcza ten rok i poprzedni obfitowały w różnego rodzaju działania, takie jak: szkolenia, warsztaty, kampanie medialne i społeczne, realizowane przez Szefa Służby Cywilnej, m.in. we współpracy z:

- Biurem Pełnomocnika Rządu ds. Osób Niepełnosprawnych (np. konferencja pn. *Osoby niepełnosprawne jako kandydaci na wolne stanowiska w służbie cywilnej* i warsztaty pn. *Służba cywilna pracodawcą osób niepełnosprawnych*),
- Urzędem Dzielnicy Ochota (w ramach *VI Targów Pracy*),
- spółką z o.o. R.P.K.P. (współpraca skutkująca uzyskaniem pliku wizualnego, umieszczonego następnie na stronie DSC KPRM, prezentującego w języku migowym zagadnienia związane z ustawą o służbie cywilnej oraz naborem do służby cywilnej; udział w konferencji pn. *Zauważ nasze słowa*, inaugurującej kampanię społeczną na rzecz społeczności głuchych).

⁴DzU z 2008 r. nr 227, poz. 1505 ze zm.

⁵Fundacja w kwietniu 2013 r. wystosowała do Szefa Służby Cywilnej zaproszenie do udziału w projekcie, zapewniając, że

zwiększenie obecności osób niepełnosprawnych w administracji publicznej przyniesie pozytywne efekty zarówno dla beneficjentów projektu, jednostek organizacyjnych tej administracji (tu: urzędów administracji rządowej), jak i dla całej społeczności.

⁶Priorytet I: *Zatrudnienie i integracja społeczna*, Działanie 1.3.6. *Ogólnopolskie programy integracji i aktywizacji zawodowej*, Poddziałanie 1.3.6. – projekty systemowe.

□



Odpowiedzialność majątkowa funkcjonariuszy publicznych za rażące naruszenie prawa

Funkcjonowanie ustawy z 20 stycznia 2011 r.

25 września 2013 r. odbyło się posiedzenie Komisji Administracji i Cyfryzacji Sejmu RP, podczas którego zostały przedstawione informacje Ministra Sprawiedliwości, Ministra Finansów i Prokuratora Generalnego o funkcjonowaniu *ustawy z dnia 20 stycznia 2011 r. o odpowiedzialności majątkowej funkcjonariuszy publicznych za rażące naruszenie prawa*.

Podsekretarz stanu w Ministerstwie Sprawiedliwości **Wojciech Hajduk** przedstawił ogólne informacje o ustawie oraz wskazał, że według posiadanych danych, dotychczas do sądów nie wpłynęły żadne sprawy prowadzone na podstawie ww. ustawy.

Podsekretarz stanu w Ministerstwie Finansów **Jacek Kapica** pozytywnie ocenił funkcjonowanie ustawy. Wprawdzie w urzędach podległych Ministrowi Finansów nie skierowano żadnego roszczenia regresowego w stosunku do funkcjonariuszy/pracowników tych urzędów, ale odnotowano spadek liczby decyzji wydawanych z rażącym naruszeniem prawa. Podkreślono znaczenie funkcji prewencyjnej ustawy.

Zastępca Prokuratora Generalnego **Robert Hernand** poinformował, że do jednostek prokuratury nie wpłynął dotychczas żaden wniosek o przeprowadzenie postępowania na podstawie ww.

ustawy. Inny przedstawiciel Prokuratury Generalnej zwrócił uwagę na wysoką jakość legislacyjną ustawy.

Wskazywano, że powodem niezastosowania dotychczas ustawy jest zbyt krótki okres jej obowiązywania (od 2011 r.). Przedstawiciel Prokuratury Generalnej poinformował, że biorąc pod uwagę statystyczne terminy trwania postępowań sądowych, pierwsze roszczenia regresowe mogą pojawić się nawet dopiero po pięciu latach od wejścia w życie ustawy (2016 r.).

Po wysłuchaniu informacji odbyła się dyskusja, w trakcie której posłowie na ogół wyrażali opinie, że ustawa nie spełnia ich oczekiwań, ponieważ nie daje możliwości szybkiego ukarania funkcjonariusza publicznego.

Stenogramu z posiedzenia Komisji Administracji i Cyfryzacji Sejmu RP jest dostępny na sejmowej stronie internetowej pod adresem <http://orka.sejm.gov.pl/SQL2.nsf/Main7?OpenForm&ACF>.

Maciej Szmit

Radca Szefa KPRM w Departamencie Służby Cywilnej KPRM



Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów

Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów Wojewódzkich, Łódź

W dniach **10–11 października 2013 r.** w Łódzkim Urzędzie Wojewódzkim odbyło się posiedzenie Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów Wojewódzkich. Było to drugie spotkanie odbywające się według nowej formuły, przyjętej zarządzeniem nr 4 Szefa Służby Cywilnej z dnia 23 maja 2013 r. w sprawie warunków i trybu współdziałania Szefa Służby Cywilnej z dyrektorami generalnymi urzędów.

Forum otworzyła Pani **Jolanta Chelmińska**, wojewoda łódzki, która następnie uczestniczyła w spotkaniu z kadrami kierowniczą urzędu. Gospodarzem Forum był dyrektor generalny ŁUW **Sławomir Wasilczyk**. Spotkaniu przewodniczył Szef Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński**.



Od lewej: dyrektor DSC KPRM Dagmir Długosz, Szef Służby Cywilnej Sławomir Brodziński, wojewoda Jolanta Chelmińska, dyrektor generalny ŁUW Sławomir Wasilczyk.

Fot. ŁUW.

Podczas narady dyrektor DSC KPRM **Dagmir Długosz** zaprezentował materiały z konferencji nt. „Zatrudnienie i wynagrodzenia w polskiej administracji publicznej – fakty i mity”, omówiono funkcjonowanie Centrum Usług Wspólnych (KPRM) w świetle doświadczeń urzędów wojewódzkich. Łódzki Urząd Wojewódzki przedstawił projekt pn. „Trener wewnętrzny urzędu i jego rola w organizacji” oraz współpracę ŁUW z Alliance Française w ramach zintegrowanego systemu zarządzania w urzędzie. Warmińsko-Mazurski Urząd Wojewódzki zaprezentował dobre praktyki w zakresie Elektronicznego Systemu Rozliczania (e-SRU) oraz programu do sporządzania tzw. międzyocen okresowych.

Ponadto Szef Służby Cywilnej omówił bieżące sprawy służby cywilnej.



Uczestnicy Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów Wojewódzkich.

Fot. ŁUW.

Forum Dyrektorów Generalnych Ministerstw, Warszawa

W dniu **25 października 2013 r.** w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów odbyło się posiedzenie Forum Dyrektorów Generalnych Ministerstw. Spotkaniu przewodniczył **Sławomir Brodziński**, Szef Służby Cywilnej. Celem narady było m.in. przedstawienie materiałów z konferencji „Zatrudnienie i wynagrodzenia w polskiej administracji publicznej – fakty i mity” (dyr. DSC KPRM **Dagmir Długosz**). Szef Służby Cywilnej przedstawił informację dotyczącą stanu prac nad *Strategią Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej*.

W spotkaniu uczestniczył sekretarz stanu, zastępca Szefa KPRM **Michał Deskur**, który wziął udział w dyskusji dotyczącej funkcjonowania instytucji centralnego zamawiającego.

Ponadto w trakcie Forum dyskutowano o planach zmian w systemie ocen w służbie cywilnej.

Łukasz Wielocha

Główny specjalista w Wydziale Komunikacji i Koordynacji Departamentu Służby Cywilnej KPRM

← powrót

Z prac Rady Służby Cywilnej

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

Rada procedowała nad projektem *Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej do 2020 r.*, przedstawionym przez Szefa Służby Cywilnej **Sławomira Brodzińskiego**. W wyniku dyskusji, w której toku członkowie RSC zgłosili swoje uwagi oraz sugestie, Rada wyraziła pozytywną opinię o projekcie. Szef Służby Cywilnej zobowiązał się do uwzględnienia zgłoszonych na forum RSC uwag, wyrażając jednocześnie przekonanie, iż wpłyną one na ostateczny kształt projektowanego dokumentu.

Uchwała RSC nr 93: http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/uchwala_rady_sluzby_cywilnej_nr_93.pdf.

Ponadto Rada rozpatrzyła projekt *ustawy o zmianie ustawy o służbie cywilnej*. Po zapoznaniu się ze zmianami, jakie proponuje się wprowadzić w zakresie przepisów dotyczących ruchomego czasu pracy i jego uelastycznienia, omówionymi przez zastępcę dyrektora DSC KPRM **Wojciecha Zielińskiego**, oraz po przedyskutowaniu ww. kwestii, Rada Służby Cywilnej pozytywnie zaopiniowała projekt nowelizacji ustawy.

Uchwała RSC nr 94: https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/uchwala_rady_sluzby_cywilnej_nr_94.pdf.

Rada Służby Cywilnej odbyła także dyskusję związaną z przedłożonym jej do zaopiniowania przez Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi projektem *Założeń projektu ustawy o Państwowej Inspekcji Bezpieczeństwa Żywności i Weterynarii*. Zgodnie z podjętym postanowieniem, Rada przekazała projektodawcy swoje stanowisko, zawierające uwagi szczegółowe do projektu.

Ponadto Rada zapoznała się z omówionymi przez przedstawicieli Sekcji Branżowej NSZZ „Solidarność” Pracowników Administracji Państwowej i Urzędów Centralnych planami związanymi z organizacją w IV kwartale br. konferencji poświęconej sytuacji w służbie cywilnej i zagranicznej w Polsce oraz w krajach Unii Europejskiej.

* * *

26 września 2013 r., pod przewodnictwem prof. dr hab. **Krzysztofa Kicińskiego**, odbyło się XLIV posiedzenie Rady Służby Cywilnej. W spotkaniu uczestniczył — jako osoba zastępująca Szefa Służby Cywilnej — dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM **Dagmir Długosz**, a także zastępca

dyrektora Departamentu Prawnego KPRM **Dobrosław Dwiat-Urbański**.

Najważniejszy punkt porządku obrad zakładał rozpatrzenie przez przedstawicieli Rady projektu *ustawy budżetowej na rok 2014*, w części dotyczącej służby cywilnej. Rada Służby Cywilnej, mając na względzie trudną sytuację budżetową kraju, zaopiniowała projekt pozytywnie.

Uchwała RSC nr 95: http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/uchwala_rady_sluzby_cywilnej_nr_95.pdf.

Ponadto Rada ustaliła termin procedowania nad przedłożonym jej do zaopiniowania projektem *Założeń projektu ustawy o zmianie ustawy o służbie zagranicznej i niektórych innych ustaw*, postanawiając, że rozpatrzy go podczas kolejnego posiedzenia, zaplanowanego na 22 października br.

Rada wysłuchiwała także informacji na temat spraw bieżących z zakresu zarządzania służbą cywilną, przedstawionej przez osobę zastępującą Szefa Służby Cywilnej.

* * *

22 października 2013 r., pod przewodnictwem prof. dr hab. **Krzysztofa Kicińskiego**, odbyło się XLV posiedzenie Rady Służby Cywilnej. W spotkaniu uczestniczyli: Szef Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński**, przedstawiciele Ministerstwa Spraw Zagranicznych, a także Departamentu Służby Cywilnej i Departamentu Prawnego KPRM.

Rada procedowała nad projektem *Założeń projektu ustawy o zmianie ustawy o służbie zagranicznej i niektórych innych ustaw*, który przedstawił podsekretarz stanu w MSZ **Artur Nowak-Far**. Wspólnie z pełnomocnikiem ministra ds. kontroli zarządczej i procedur antykorupcyjnych, zastępcą dyrektora Sekretariatu Ministra **Maciejem Wnukiem**, udzielił wyczerpujących odpowiedzi na postawione przez członków Rady pytania. W dyskusji Rada Służby Cywilnej wyraziła aprobatę dla stanowiska Ministra Spraw Zagranicznych przedstawionego w odpowiedzi na uwagi zgłoszone do projektu przez Radę Legislacyjną, z satysfakcją odnotowując, że zdecydowano się podtrzymać spójność służby zagranicznej oraz służby cywilnej. Jednocześnie Rada rekomendowała uwzględnienie przez autorów projektu uwag Szefa Służby Cywilnej sformułowanych w odniesieniu do przedmiotowego projektu założeń. W oparciu o powyższe przesłanki Rada pozytywnie zaopiniowała projekt założeń nowelizowanej ustawy.

Uchwała RSC nr 96: http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/uchwala_rady_sluzby_cywilnej_nr_96.pdf.

Rada Służby Cywilnej została także zapoznana z prezentacją pt. „Obraz zatrudnienia i wynagrodzeń w służbie cywilnej na tle otoczenia w latach

2005–2012”, przedstawioną przez zastępcę dyrektora DSC KPRM **Wojciecha Zielińskiego** i opatrzoną komentarzem **Sławomira Brodzińskiego**, Szefa Służby Cywilnej. Rada oceniła zaprezentowany materiał bardzo wysoko, przedstawiając stanowisko, że tak rzetelnie opracowane dane powinny zostać rozdystrybuowane szerzej. W opinii przedstawicieli Rady, przygotowane przez DSC w związku z wrześniową konferencją pn. „Zatrudnienie i wynagrodzenia w polskiej administracji publicznej – fakty i mity” kompleksowe informacje warto promować jako materiał źródłowy,

dostarczający wielu cennych argumentów w debacie nad zatrudnieniem i wynagrodzeniami w służbie cywilnej.

Ponadto minister **Sławomir Brodziński** przekazał Radzie cykliczny dokument pt. „Informacja Szefa Służby Cywilnej”, zawierający streszczenie spraw bieżących z zakresu zarządzania służbą cywilną.

Anna Prażuch

Główny specjalista
w Wydziale Komunikacji i Koordynacji
Departamentu Służby Cywilnej KPRM



Jakich pytań nie zadawać w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej

Kwestie prawne



Aldona Kmiecik

Departament Służby Cywilnej
Kancelarii Prezesa Rady
Ministrów

Nabór do korpusu służby cywilnej ma na celu wyłonienie spośród kandydatów do pracy osób o odpowiadających kwalifikacjach i kompetencjach. Proces ten

składa się z szeregu czynności, w trakcie których pozyskiwane są dane osób ubiegających się o zatrudnienie. Istotnym etapem naboru, w którym informacje uzyskane bezpośrednio od kandydatów pozwalają na ocenę ich przydatności na oferowanym stanowisku pracy, jest rozmowa kwalifikacyjna. Generalną zasadą, o jakiej należy pamiętać podczas rozmowy kwalifikacyjnej, jest zadawanie kandydatom do pracy tylko takich pytań, które mają ścisły związek ze stanowiskiem pracy, na które prowadzony jest nabór, oraz nie naruszają ich prawa do prywatności. Prawo do prywatności każdej osoby, w tym ubiegającej się o zatrudnienie, zostało zagwarantowane konstytucyjnie. Zgodnie z art. 47 Konstytucji RP, każdy ma prawo do ochrony prawnej życia prywatnego, rodzinnego, czci i dobrego imienia oraz do decydowania o swoim życiu osobistym. Swoistym uzupełnieniem powołanego przepisu jest art. 51 ust. 1 ustawy zasadniczej, na podstawie którego nikt nie może być obowiązany inaczej niż na podstawie ustawy do ujawniania informacji dotyczących jego osoby.

Zakres danych osobowych, jakich pracodawca ma prawo żądać od kandydatów do pracy, został określony w art. 22¹ § 1 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (DzU z 1998 r. nr 21, poz. 94, z późn. zm.). Dane te obejmują: imię (imiona) i nazwisko, imiona rodziców, datę urodzenia, miejsce zamieszkania (adres do korespondencji), wykształcenie i przebieg dotychczasowego zatrudnienia. Udostępnienie pracodawcy wymienionych danych osobowych następuje w formie oświadczenia osoby, której one dotyczą (ustnego lub pisemnego). Pracodawca może oczywiście wymagać ich udokumentowania.

Pytania o dane osobowe wykraczające poza wskazany powyżej zakres są co do zasady niedozwolone. Wyjątek od powyższej zasady został unormowany w art. 22¹ § 4 Kodeksu pracy, dopuszczającym żądanie przez pracodawcę udostępnienia innych danych osobowych, jeżeli obowiązek ich podania wynika z odrębnych przepisów. Przykładem takiej regulacji normatywnej jest *ustawa z dnia 21*

listopada 2008 r. o służbie cywilnej (DzU nr 227, poz. 1505, z późn. zm.). Charakter przepisów odrębnych w rozumieniu art. 22¹ § 4 Kodeksu pracy mają w szczególności: art. 4 ww. ustawy określający wymagania, które musi spełniać osoba zatrudniona w służbie cywilnej, oraz przepisy rozdziału 3 odnoszące się do uprawnień podmiotu organizującego nabór w zakresie żądania dodatkowych danych osobowych (m.in. art. 28).

Uzupełnieniem postanowień Kodeksu pracy dotyczących danych osobowych jakich pracodawca ma prawo żądać od osób ubiegających się o zatrudnienie, jest *rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 28 maja 1996 r. w sprawie zakresu prowadzenia przez pracodawców dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz sposobu prowadzenia akt osobowych pracownika* (DzU nr 62, poz. 286, z późn. zm.). Na podstawie § 1 ust. 1 wskazanego aktu wykonawczego pracodawca może żądać od kandydatów do pracy złożenia w szczególności następujących dokumentów:

- wypełnionego kwestionariusza osobowego, w którym kandydat podaje informacje dotyczące swojej osoby, wykształcenia głównego i uzupełniającego, przebiegu dotychczasowego zatrudnienia, jak również dodatkowych uprawnień, umiejętności, zainteresowań,
- świadectw pracy z poprzednich miejsc pracy lub innych dokumentów potwierdzających okresy zatrudnienia, obejmujących okresy pracy przypadające w roku kalendarzowym, w którym pracownik ubiega się o zatrudnienie,
- dokumentów potwierdzających kwalifikacje zawodowe, wymagane do wykonywania oferowanej pracy,
- orzeczenia lekarskiego stwierdzającego brak przeciwwskazań do pracy na określonym stanowisku,
- innych dokumentów, jeżeli obowiązek ich przedłożenia wynika z odrębnych przepisów.

Osoby ubiegające się o zatrudnienie mogą dodatkowo przedłożyć dokumenty potwierdzające ich umiejętności i osiągnięcia zawodowe, świadectwa pracy z poprzednich miejsc pracy lub inne dokumenty potwierdzające okresy zatrudnienia, obejmujące okresy pracy przypadające w innym roku kalendarzowym niż rok, w którym ubiegają się o zatrudnienie, oraz dokumenty stanowiące podstawę do korzystania ze szczególnych uprawnień w zakresie stosunku pracy (§ 1 ust. 2).

Wymaganie od kandydatów do pracy danych osobowych, których obowiązek podania nie wynika

z Kodeksu pracy albo przepisów odrębnych, jest niedopuszczalne nawet wtedy, gdy kandydaci wyrażą na to zgodę. Pogląd taki wyraził Naczelny Sąd Administracyjny w wyroku z dnia 1 grudnia 2009 r., I OSK 249/09. W uzasadnieniu tego orzeczenia Sąd wskazał, że „(...) brak równowagi w relacji pracodawca pracownik stawia pod znakiem zapytania dobrowolność wyrażenia zgody na pobieranie i przetworzenie danych (...). Z tego względu ustawodawca ograniczył przepisem art. 22¹ Kodeksu pracy katalog danych, których pracodawca może żądać od pracownika. Uznanie faktu wyrażenia zgody (...) jako okoliczności legalizującej pobranie od pracownika innych danych niż wskazane w art. 22¹ Kodeksu pracy, stanowiłoby obejście tego przepisu”.

Osoby ubiegające się o zatrudnienie mają prawo nie odpowiadać na pytania, które wykraczają poza ustawowo określony zakres danych osobowych, a dotyczą ich prywatności. Co więcej, w przypadku udzielenia nieprawdziwych odpowiedzi na wspomniane pytania nie można wobec nich zastosować negatywnych konsekwencji. Udzielenie takich odpowiedzi może być jednym ze sposobów ochrony prywatności oraz stanowić formę obrony przed naruszeniem prawa. Podkreślenia wymaga również fakt, iż osoba, której prywatność została naruszona, może wystąpić na drogę sądową z powództwem o ochronę dóbr osobistych (por. np.: art. 23 i 24 ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, DzU nr 16, poz. 93, z późn. zm.).

W trakcie rozmowy kwalifikacyjnej nie należy także zadawać pytań dotyczących obszarów mogących stanowić podstawę do dyskryminacji, jeżeli nie są one w żaden sposób uzasadnione. Jak stanowi art. 11³ Kodeksu pracy, jakkolwiek dyskryminacja w zatrudnieniu, bezpośrednia lub pośrednia, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy, jest niedopuszczalna (por. także art. 18^{3a} § 1 Kodeksu pracy). Zadawanie tego rodzaju pytań mogłoby zostać zakwalifikowane jako naruszenie zasady niedyskryminacji w zatrudnieniu, wynikającej z konstytucyjnej zasady niedyskryminacji (art. 32 ust. 2 Konstytucji RP).

Przykładem pytania o charakterze dyskryminacyjnym jest żądanie podania informacji dotyczącej ciąży kobiety ubiegającej się o zatrudnienie, chyba że uzyskanie tej informacji jest uzasadnione ze względu na warunki zatrudnienia i ochronę pracy kobiet [por. np.: art. 176 Kodeksu pracy oraz wydane na jego podstawie *rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 10 września 1996 r. w sprawie*

wykazu prac szczególnie uciążliwych lub szkodliwych dla zdrowia kobiet (DzU nr 114, poz. 545, z późn. zm.)]. W wyroku z dnia 17 kwietnia 2007 r., I UK 324/06 Sąd Najwyższy jednoznacznie stwierdził, iż „pracownica podejmująca zatrudnienie nie ma obowiązku ujawniania faktu pozostawania w ciąży, jeżeli praca jaką zamierza podjąć nie jest niedozwolona z uwagi na ochronę macierzyństwa. Prawo nie zakazuje zatrudniania kobiety tylko z tego powodu, że jest w ciąży. Dążenie do uzyskania przez zawarcie umowy o pracę ochrony gwarantowanej pracowniczym ubezpieczeniem społecznym nie może być zakwalifikowane jako zmierzające do czynności prawnej sprzecznej z prawem lub mającej na celu obejście prawa. Pracodawca nie może pytać kandydatki na pracownicę czy jest w ciąży, chyba że zamierza ją zatrudnić na takim stanowisku, na którym praca w tym stanie jest niedozwolona ze względu na ochronę macierzyństwa”.

Osoby, które nie podjęły zatrudnienia z uwagi na zastosowanie wobec nich kryterium dyskryminacyjnego, mogą domagać się odszkodowania, przy czym do roszczenia tego stosuje się odpowiednio przepisy prawa cywilnego. Takie stanowisko zajął Sąd Najwyższy w wyroku z dnia 24 marca 2000 r., I PKN 314/99, stwierdzając, iż „kandydat do pracy zgłaszający się na ofertę pracodawcy dyskryminującą ze względu na płeć (art. 11³ KP), który nie został zatrudniony, może dochodzić odszkodowania w granicach tzw. ujemnego interesu (*culpa in contrahendo*) na podstawie przepisów o czynach niedozwolonych (art. 415 Kodeksu cywilnego)”.

Należy podkreślić, że dyskryminacji w zatrudnieniu (w tym rekrutacji) zakazują nie tylko normy prawa krajowego, ale także przepisy Unii Europejskiej (m.in. *dyrektywa 2006/54/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 lipca 2006 r. w sprawie wprowadzenia w życie zasady równości szans oraz równego traktowania kobiet i mężczyzn w dziedzinie zatrudnienia i pracy* – Dz. UE L Nr 204, poz. 23) oraz ratyfikowane przez Polskę umowy i konwencje międzynarodowe (m.in. *Konwencja nr 111 dotycząca dyskryminacji w zakresie zatrudnienia i wykonywania zawodu przyjęta w Genewie dnia 25 czerwca 1958 r.* – DzU z 1961 r. nr 42, poz. 218).

Przygotowując się do rozmowy kwalifikacyjnej, a następnie przeprowadzając taką rozmowę, należy zatem zwrócić szczególną uwagę, aby pytania zadawane kandydatom do pracy były zgodne z obowiązującymi normami prawnymi, a tym samym nie naruszały prawa do prywatności i nie łamały zasady niedyskryminacji w zatrudnieniu. W przeciwnym wypadku pracodawca może być bowiem narażony na poważne straty zarówno wizerunkowe, jak i materialne.

□

← powrót

Jakich pytań nie zadawać w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej

Przykłady



Kamil Kazmierczuk

Departament Służby Cywilnej
Kancelarii Prezesa Rady
Ministrów

Poniżej podajemy przykłady pytań, jakich nie należy zadawać w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej, wraz z krótkim komentarzem. Część pytań może się wydać oczywista – szczególnie tych wprost odnoszących się do zagadnień podlegających szczególnej ochronie jako obszary stanowiące podstawę do dyskryminacji. Część jednak na pozór wygląda niewinnie i tylko ich odczytanie w kontekście rozmowy kwalifikacyjnej pokazuje ich prawdziwy, potencjalnie dyskryminujący charakter.

Pytania dotyczące zagadnień związanych z płcią:

- Nie pytam o to panów, bo odpowiedź jest jasna, ale czy Pani może zagwarantować dyspozycyjność w pracy?
- Czy nie ma Pani wrażeń, że taka ładna kobieta nie nadaje się do tak przyziemnej pracy?
- Dlaczego zdecydował się Pan na tak mocno sfeminizowany zawód?
- A czy poradzi sobie Pani z tą, wymagającą jednak czasem jakiejś siły, pracą?
- W dowodzie jest napisane płeć męska. Przedstawia się Pan jako kobieta. To jak w końcu mamy się do Pana, czy też Pani, zwracać?

Pytania o sprawność fizyczną, jak również pytania w mniej lub bardziej zakamuflowany sposób nawiązujące do urody są często pytaniami utrwalającymi stereotypy związane z płcią.

W odniesieniu do osób transseksualnych zasada *savoir vivre'u* jest prosta: niezależnie od stanu legalnego, przyczyn, udziału w terapii mającej na celu zmianę płci bądź postępów tej terapii – zawsze zwracamy się do nich w takiej formie – męskiej lub żeńskiej – jakiej dana osoba używa wobec siebie.

Pytania dotyczące niepełnosprawności i stanu zdrowia:

- Czy często Pani choruje?
- Wspomniał Pan o operacji. Czy to ma jakiś związek z Pana niepełnosprawnością?
- Potrafi Pani czytać z ruchu warg. A czy, na przykład, przy słabym świetle też sobie Pani poradzi?
- A akumulatory w takim wózku to na ile wystarczają?

- Czy jest Pan/Pani pewien, że przy takiej niepełnosprawności poradzi sobie z wykonywanymi zadaniami?

W kontakcie z osobami niepełnosprawnymi naturalna jest ciekawość, jak też radzą one sobie ze swoją niepełnosprawnością. Kwestie radzenia sobie z niepełnosprawnością lub chorobą nie powinny podlegać ocenie w trakcie rozmowy, ale powinny pozostać prywatną sprawą kandydata. Możliwość wykonywania pracy na danym stanowisku powinien ocenić on sam, opierając się na informacjach na temat stanowiska pracy zawartych w ogłoszeniu. Nie można też zapominać, że wszyscy pracownicy podlegają ocenie lekarza medycyny pracy, który uwzględni w swojej decyzji również ewentualną niepełnosprawność.

Pytania dotyczące wieku i doświadczenia:

- Co Pana skłoniło, aby w tym wieku zdecydować się jeszcze na zmianę zawodu?
- Musiała Pani chyba zacząć pracę na pierwszym roku studiów, skoro w tym wieku ma już Pani taki staż pracy?
- Używamy wielu specjalistycznych programów. To już nie te czasy, kiedy do pracy wystarczała kartka i ołówki. Czy sądzi Pan, że sobie poradzi?
- Jest Pani młoda, dopiero niedawno zaczęła Pani karierę zawodową. Jaką mamy gwarancję, że za pół roku nie stwierdzi Pani, że to jednak nie jest zawód dla Pani?

W zestawieniach wymieniających cechy będące przyczyną dyskryminacji wiek jest często pomijany. Tymczasem bardzo często ma on wpływ na szanse zatrudnienia. W odniesieniu do starszych osób przyczyną dyskryminacji bywa zwykle obawa potencjalnego pracodawcy przed częstszymi zwolnieniami i perspektywa bliskiej emerytury i odpraw, jak również obawy odnośnie do zdolności adaptacyjnych i umiejętności stosowania nowoczesnych technologii. Osoby młodsze często postrzegane są zaś jako niedoświadczone, a także skłonne do zmiany miejsca pracy.

Przykładowe pytanie o decyzję o zmianie zawodu byłoby dopuszczalne, gdyby brzmiało po prostu *Co Pana skłoniło do zmiany zawodu?* Nawiązanie do wieku oznacza jednak, że zadający pytanie zwraca uwagę na wiek, jak również sugeruje, że w pewnym wieku zmiana zawodu jest czymś wyjątkowym, a może nawet niekorzystnym. Kandydat, któremu zadano takie pytanie, wyjdzie z rozmowy z przeświadczeniem, że jego wiek również podlegał ocenie w trakcie naboru.

Pytania dotyczące orientacji seksualnej:

- Jaka jest Pana orientacja seksualna?

- Z tego, co Pani powiedziała, wynika że jest Pani w stałym związku z inną kobietą i ma dziecko. Jak się domyślam, to było zapłodnienie *in vitro*?
- Nie kryje się Pan zbyt wiele ze swoją orientacją seksualną. Czy nie obawia się Pan, że może Pan mieć z tego powodu kłopoty z klientami?

Nawet pytania wynikające z troski o kandydata nie powinny być zadawane, jeśli dotyczą szczególnie wrażliwych obszarów. Nie można zapominać o kontekście – będąc w składzie komisji, reprezentujemy przyszłego pracodawcę. Tym samym kandydat nie może wiedzieć, czy zadajemy dane pytanie ze zwykłej, ludzkiej troski, czy też jako przyszły pracodawca staramy się wziąć pod uwagę również orientację seksualną kandydata przy ocenie jego zdolności realizacji obowiązków służbowych.

Pytania dotyczące przynależności etnicznej i rasowej:

- Czy urodził się Pan w Polsce?
- Skąd pochodzi Pani rodzina?
- Myślał Pan kiedyś o tym, żeby wrócić do rodzinnego kraju?
- Pochodzi Pan z Maroka. Tam dominującą religią jest islam, prawda?

Stereotypizacja związana z przynależnością etniczną i rasową jest szczególnie wszechobecna i trudna do uniknięcia. Podświadomie przypisujemy poszczególne cechy wszystkim członkom danej grupy, nawet jeśli w rzeczywistości te grupy są równie zróżnicowane, co każde inne. Każdy Arab jest muzułmaninem, każdy Azjata zna sztuki walki, a każdy czarnoskóry pochodzi z Afryki – przynajmniej dopóki nie udowodnią oni, że jest inaczej.

Pytania dotyczące wyznania lub jego braku:

- Czy jest Pan wierzący?
- Ten krzyż na Pani szyi jest taki ciekawy... Czy to prawosławny?
- Jest Pan niewierzący, ale chyba nie będzie Pan zdejmował krzyża ze ściany?
- Nie jest Pani katoliczką, ale jest Pani chrześcijanką?

Kwestie religii, jak uczy historia, są zawsze obszarem szczególnie drażliwym. Najlepiej nie poruszać w ogóle tematu religii, niezależnie od intencji.

Pytania dotyczące światopoglądu i poglądów politycznych:

- Jak ma Pan poglądy polityczne?
- Odnoszę wrażenie, że jest Pani osobą o dość radykalnych poglądach. Czy nie obawia się Pani, że to będzie się kłóciło z wykonywaniem obowiązków na tym stanowisku?
- Ile sobie przypominam, startował Pan w wyborach na radnego, prawda?

- Nie jest tajemnicą, że związana jest Pani z jedną opcją polityczną. Czy w związku z tym możemy się spodziewać, że po wyborach zmieni Pani pracę?

Członkowie korpusu służby cywilnej zobowiązani są do unikania publicznego manifestowania poglądów politycznych, jednak należy zwrócić uwagę, że zakaz ten nie dotyczy kandydatów. A zatem publiczne manifestowanie poglądów przed wstąpieniem do korpusu służby cywilnej, poprzez np. udział w demonstracjach czy aktywną działalność w strukturach związków zawodowych, nie powinny mieć żadnego wpływu na szanse zatrudnienia. Dopiero gdy kandydat zostanie członkiem korpusu służby cywilnej, zobowiązany będzie do powstrzymania się od publicznego manifestowania poglądów, a w przypadku członka korpusu służby cywilnej zajmującego wyższe stanowisko w służbie cywilnej – nie będzie mógł pełnić funkcji w związkach zawodowych. Ponadto urzędnik służby cywilnej nie ma prawa tworzenia partii politycznych ani uczestniczenia w nich.

Pytania dotyczące stanu cywilnego i planów prokreacyjnych:

- Czy ma Pani męża?
- Wspomniał Pan o dzieciach. A można spytać, ile ma Pan dzieci?
- Jak widzę, jest Pani w ciąży. Czy to pierwsze Pani dziecko?
- Pani jest taka młoda, ale widzę, że na palcu już pierścionek. Świeżo po ślubie?
- Czy planuje Pani mieć dzieci?

Pytania dotyczące dzieci, stanu cywilnego oraz planów prokreacyjnych są szczególnie drażliwe głównie dlatego, że dotyczą bardzo prywatnych i osobistych kwestii, jak również dlatego, że z punktu widzenia pracodawcy świadczenia macierzyńskie i długotrwała nieobecność w pracy związana z macierzyństwem są dużym obciążeniem, a więc często są brane pod uwagę przy zatrudnieniu.

Pytania dotyczące dyspozycyjności i gotowości do pracy w godzinach nadliczbowych:

- Na tym stanowisku potrzebna jest duża dyspozycyjność. Czasem jest sprawa i trzeba się stawić w pracy. To duże obciążenie. Czy poradzi sobie Pan kondycyjnie?
- Mieszka Pani poza miastem. Wątpliwe wydaje się, że kiedy trzeba będzie zostać po godzinach, będzie Pani w stanie sprostać konieczności dojazdów?
- Jest Pan samotnym ojcem. Czy będzie miał Pan z kim zostawić dzieci, kiedy będzie trzeba wyjechać w podróż służbową?
- Mieszka Pan w Radomiu, czy nie będzie się Pan spóźniał do pracy?

Przed zadaniem pytania dotyczącego kwestii z zakresu gotowości pracownika do poświęceń w razie potrzeby swojego wolnego czasu należy przede wszystkim zwrócić uwagę, czy takie wymogi jak dyspozycyjność, gotowość do wyjazdów służbo-

wych itp. w ogóle pojawiają się wśród wymagań stawianych na danym stanowisku. Jeżeli takie wymagania nie zostało sformułowane, to brak jest uzasadnienia do zadawania tego typu pytań, gdyż kwestie te nie powinny w ogóle mieć wpływu na szanse zatrudnienia danego kandydata. Jednakże nawet w wypadku stanowisk, na które takie wymagania zostało sformułowane, należy być ostrożnym przy formułowaniu treści pytań. Szczególnie należy uważać, aby pytania dotyczyły tylko samej dyspozycyjności bądź gotowości do wyjazdów, a nie tego, w jaki sposób kandydat miałby ją zagwarantować. Można spytać, czy kandydat gotów jest na częste wyjazdy służbowe, ale nie można pytać, czy będzie miał komu zostawić dzieci pod opieką.

Należy również zwrócić uwagę, aby wszelkie pytania z tego zakresu zadawać konsekwentnie wszystkim kandydatom, niezależnie od ich płci, wieku, niepełnosprawności, stanu zdrowia lub miejsca zamieszkania.

Inne pytania, których nie należy zadawać:

- Czy mieszkając na wsi, poradzi Pan sobie z pracą w mieście?*

- A ta miejscowość Pani urodzenia, w którym to województwie?*

- Uprawiając rugby, pewnie często Pan ma kontuzje? Czy to nie wpłynie na Pana absencje w pracy?*

Nawiązując do miejsca urodzenia, możemy sprawić wrażenie, że dyskryminujemy osoby spoza miasta. Pytanie o częstość kontuzji, a co za tym idzie częstość zwolnień lekarskich, może być uznane za pozamerytoryczny argument odnośnie do decyzji o zatrudnieniu danego kandydata. Rozmowa kwalifikacyjna powinna dotyczyć tego co pozwoli ocenić, jak kandydat sprawdzi się na danym stanowisku, a nie tego, co robi w wolnym czasie.

Przy podjęciu decyzji, czy dane pytanie zadać, czy nie, w razie wątpliwości zawsze można zastosować złotą regułę. Jeżeli samemu słysząc takie pytanie, nie czuliśmy się komfortowo, oznacza to, że lepiej z niego zrezygnować. Nie jest to metoda całkowicie niezawodna (różne osoby mogą mieć różne sfery komfortu), ale powinna ona pozwolić nam uniknąć popełnienia największych błędów.

□



Kim jesteś urzędniku? – spojrzenie z niższych szczebli hierarchii

Sonda Niezależnego Portalu Członków Korpusu Służby Cywilnej

Na zaproszenie „Przeglądu Służby Cywilnej” redakcja Niezależnego Portalu Członków Korpusu Służby Cywilnej przeprowadziła wśród swoich Czytelników i Współpracowników sondę nt. kim dziś jest urzędnik. W PSC publikujemy pierwsze wypowiedzi kilku osób. Z pełnymi tekstami cytowanych wypowiedzi, jak i z kolejnymi, można zapoznać się na stronie portalu: <http://www.sluzbacywilna.info.pl/autoportret>.

Autorzy wypowiedzi, tak jak i na stronach portalu, posługują się tzw. nickami, czyli pseudonimami.

Zastanawiające jest to, że nie lubimy się wypowiadać. Zwłaszcza nie lubią tego robić kobiety. Paradoks? Wszak powszechne jest mniemanie, że kobieta zawsze ma coś do powiedzenia. Zatem mocno daje do myślenia, że na stronach portalu wypowiadają się, z nielicznymi wyjątkami, głównie mężczyźni. A przecież korpus służby cywilnej jest mocno sfeminizowany – kobiety stanowią prawie 70 proc. ogółu zatrudnionych. Przyczyn niechęci do wypowiadania się może być wiele. Przede wszystkim kobiety i mężczyźni mają różną motywację, decydując się na pracę w urzędzie. Ona myśli o stabilizacji (względna pewność zatrudnienia), on – o możliwości rozwijania się i kariery. Oczywiście nie dotyczy to wszystkich, bo każdy człowiek jest inny, ale to właśnie role życiowe kształtują w dużej mierze nasze postawy.

„Podjęłam pracę w urzędzie dawno temu. Chciałam popracować rok, żeby zdobyć jakieś doświadczenie, a potem zająć się czymś innym. Los jednak chciał inaczej. Duże znaczenie w decyzji o pozostaniu w urzędzie miało moje życie prywatne – dwójka małych dzieci i starsza osoba pod opieką mocno ograniczały moją dyspozycyjność. Stąd też wiem, że w przypadku kobiet ten argument jest bardzo istotny”.

aga764

„Z początku towarzyszyła mi euforia, oto 2 tygodnie po ukończeniu studiów przystąpiłem do konkursu i zostałem zatrudniony na stanowisku wspomagającym w korpusie służby cywilnej. Już na studiach postawiłem sobie za cel znalezienie zatrudnienia w służbie cywilnej, a w późniejszym czasie uzyskanie mianowania. Nie przeszkadzał mi

mnożnik 0,8 – wszak to pierwsza praca, nie mam jeszcze doświadczenia, później może być tylko lepiej... Uważałem, że praca w służbie cywilnej to idealne rozwiązanie – zgodna z moim wykształceniem i zainteresowaniami, stabilna, dająca możliwości rozwoju (system szkoleń), a jeśli będę ambitny, będę się angażował w pracę i doksztcał, to z pewnością dostanę bardziej wymagające i rozwijające zadania, a może zmienię stanowisko lub awansuję.”

Rychu

„Praca ciekawa i niejednostajna, choć niepozbawiona stresów, jak wszędzie. Zachętą były dobre zarobki, pieczołowicie waloryzowane wskaźnikiem inflacji. Dodatkową motywacją do pracy tutaj były stojące na wysokim poziomie szkolenia i zorganizowanie studiów podyplomowych. Czuję wtedy zachętę do aktualizacji wiedzy i wykorzystywałem to w pracy.”

tranqilo

„Służba społeczeństwu na różnych polach w mojej rodzinie była czymś normalnym, dlatego też nie odbierałem nigdy sfery budżetowej jako opłacanych z naszych podatków darmozjadów, czy urzędników jako biurokratów gnębiących przedsiębiorców. Może to zabrzmie śmiesznie, ale decydując się na ofertę pracy w administracji, chciałem się włączyć w budowę kraju w nowych realiach gospodarczych. A służby fiskalne, do których trafiłem, były dla mnie po prostu jednym z niezbędnych składników państwa, gdzie mogę się realizować zawodowo.”

wjawor

Takie były oczekiwania... A jak dziś wygląda ocena ich realizacji?

„Nie wiem, czy tę samą decyzję podjąłbym dzisiaj. Czasy się mocno zmieniły. Raczej gdybym wtedy miała dzisiejsze kwalifikacje i stałe łącze internetowe, zdecydowałabym się na jakąś inną opcję.”

aga764

„Niestety, rzeczywistość okazała się inna niż moje wyobrażenia. Uważam, że poza stabilnością zatrudnienia i wynagrodzeniem wpływającym w terminie, praca w służbie cywilnej nie daje mi wiele. W moim urzędzie mogę zapomnieć o możliwościach rozwoju czy awansu – co dla mnie jest chyba największym minusem tej pracy.”

Rychu

„Od kilku lat jest inaczej. Brak jakichkolwiek podwyżek i zarobki zżarła inflacja. Do tego brak

możliwości dorobienia sobie, ze względu na ograniczenia narzucone w ustawie o służbie cywilnej. Brak szkoleń z nowej technologii, a urzędnicy są wyłączeni z dofinansowania samokształcenia przez fundusze unijne. To działa zniechęcająco i depresyjnie. Nie tak to sobie wyobrażałem. Wygląda na to, że służba cywilna idzie na dno historii i warto się zastanowić co dalej, bo do emerytury jeszcze daleko.”

tranqilo

„Czy z aktualnym bagażem doświadczenia zawodowego podjąłbym taką samą decyzję? Chyba tak, chociaż raczej rozstałbym się z korpusem służby cywilnej 7–10 lat temu.”

wjawor

„(...) chyba jednak po tym, jak rząd zaczął nas traktować i wszelkich oszczędności szukać na nas, jednocześnie z roku na rok dokładając obowiązków, wymagań i obciążeń podatkowych, a blokując płace na poziomie roku 2007, to jednak bym się nie zdecydował ponownie, pomimo całej mojej sympatii dla tej pracy. A wynagrodzenie? Po 9 latach pracy niewiele wyższe niż w momencie zatrudnienia, a od 5–7 lat nawet niższe niż to, które wynikało z wartościowania i dodatków przewidzianych w ustawie. (...) Z 20–30 osób zatrudnianych razem ze mną 9 lat temu obecnie zostały 3, reszta odeszła do lepiej płatnych miejsc pracy o mniejszych wymaganiach i mniejszej odpowiedzialności. We mnie zmieniło się na pewno spojrzenie na to, z jaką atencją i zaangażowaniem rząd pochyła się nad problemami osób, dzięki którym państwo w ogóle jest w stanie funkcjonować i zapewniać wolności konstytucyjne oraz egzekwować prawa i obowiązki. Jak na każdym kroku docenia i jak dynamicznie reaguje na wszelkie uwagi, sugestie, zgłaszane problemy.

Aslan

A wracając do niechęci do wypowiedzania się, a tym samym zaangażowania w próby zmian, np. wizerunku....

„Myślę, że wielu straciło ochotę do zaangażowania się w cokolwiek w stopniu większym niż minimalny. Są też tacy, którym się jeszcze chce, ale to chyba wynika bardziej z wrodzonego optymizmu i takiego, a nie innego charakteru, niż z zewnętrznych czynników motywacyjnych. (...) Dominuje postawa: *lepiej siedzieć cicho i się nie wychylać*. A to paradoksalnie (mimo postrzegania tego jako pozytyw przez samą 'górkę') blokuje możliwość sensownego rozwoju naszej administracji.”

aga764

„Wystarczyło pięć lat pracy, aby moje postrzeganie ścieżki kariery w służbie cywilnej i podejście do pracy zmieniło się diametralnie. 'Zarządzanie' zasobami ludzkimi, brak perspektyw awansu, brak możliwości rozwoju, wynagrodzenie zasadnicze niższe niż na kasie w popularnym dyskoncie,

świadomość tego, że doksztalcenie się spowoduje jedynie przyrost grubości teczki pracowniczej – to wszystko spowodowało zmianę mojego nastawienia z początkowego optymizmu i zaangażowania, na rezygnację i brak jakiegokolwiek motywacji. Takie zmiany zauważyłem zresztą nie tylko u siebie – widać to u zdecydowanej większości pracowników.”

Rychu

„Niestety ostatnie 5–7 lat systematycznie tłumi moją satysfakcję z bycia urzędnikiem. Zaczęło się właściwie już przed kryzysem i w dużej mierze 'dzięki' kolejnym ekipom rządzącym. Nic tak nie dołuje, jak brak wsparcia swojego pracodawcy. A jeszcze bardziej, gdy za swoje błędy systemowe, legislacyjne, za własne decyzje rząd lub poszczególni ministrowie obarczają szeregowych podwładnych.”

wjawor

„W tej sytuacji najłatwiej odpowiedzieć na pytanie, kim jako urzędnik nie jestem. Otóż nie jestem szanowanym obywatelem tego kraju, odczuwającym dumę z tego, że może mu służyć.”

bis

„Co zatem widzę w tych ludziach jako urzędnikach? Rezygnację, frustrację, zawodowe wypalenie. Nie spotykam praktycznie ludzi, którzy z entuzjazmem podchodzą do wykonywanej pracy. Zapanowało powszechne zobojętnienie. Zanika też coś, co jeszcze kilka lat temu lepiej lub gorzej, ale w urzędach funkcjonowało. Dobra atmosfera. Klimat. Wzajemna życzliwość. Wydaje mi się, że obecnie członkowie korpusu służby cywilnej nie widzą żadnych szans poprawy swojej sytuacji. Ale czy trudno im się dziwić? Skoro nie ma obecnie nikogo, kto dbałby o silną pozycję korpusu. Ustawowa pozycja Szefa Służby Cywilnej nie pozwala w tym zakresie na zbyt wiele. Nie ma też woli politycznej, by ten stan rzeczy zmienić. Wręcz przeciwnie. Jest wola polityczna, by jeszcze bardziej przykręcić śrubę.

Perspektywy członków korpusu służby cywilnej nie są wesołe i brak jakichkolwiek optymistycznych sygnałów, które wskazywałyby na niewielką chociaż poprawę sytuacji w najbliższym czasie.”

Elsinore

„Współpracowników nie oceniam. Natomiast ja osobiście czuję, że utraciłem sporą dawkę energii, którą posiadałem, pracując w systemie opartym na prowizji. Niestety, stałem się wolniejszy w realizacji zleconych zadań. Nie oznacza to, że nie 'wyrabiam się' czy 'nie ogarniam'. Wręcz przeciwnie – w pełni dostosowałem się do tempa narzuconego przez ustawodawcę, przełożonych i współpracowników. Mimo że wiele rzeczy jest wykonywanych bez sensu, to wbrew logice i tak je robię.”

Yedi86

Nasi Czytelnicy wypowiedzieli się również nt. kim jesteśmy i jak jesteśmy postrzegani.

„Zwyczajnie nie przyznaję się, gdzie pracuję. A jeśli już przypadkiem wyjdzie na jaw, to ludzie raczej pytają o różne rzeczy związane z własnymi sprawami (gdzie, kiedy, jak i co trzeba załatwić), niż na nas narzekają. Chyba w oczy żywemu człowiekowi nie wypada. Jakaś rezerwę wyczuwam, ale w trakcie rozmowy zazwyczaj znika. W końcu – praca jak praca, bywają gorsze zawody.”

aga764

„W moim przypadku akurat 'urzędasem' typowym nie jestem, raczej człowiekiem technicznym, jednak wymienienie nazwy mojego pracodawcy często w pierwszej chwili wywołuje lekki niepokój i strach.”

Aslan

„Z pewnością jako urzędnik służby cywilnej nie czuję się 'najlepszym z najlepszych' członkiem tej 'urzędniczej elity', o której mówił Szef Służby Cywilnej podczas uroczystości wręczania aktów mianowania. W codziennej pracy jestem jedynie małym trybikiem w całej urzędowej maszynie. Jednym z wielu trybików, dzięki którym całość funkcjonuje prawidłowo. Jednak, podczas gdy większość trybików jest regularnie konserwowana i udoskonalana*, żeby działały lepiej, niektóre trybiki są pozostawione samym sobie, powoli rdzewieją i pękają. Jestem jednym z nich.”

*Mowa o służbach mundurowych.

Rychu

„Bywa różnie, z reguły zapada chwila ciszy, potem następuje próba rozładowania atmosfery jakimiś żartami. Ale 'urzędas', a do tego jeszcze hasło – urząd skarbowy, nadal często działają na ludzi jak płachta na byka. Pocięszam się natomiast tym, że większość z poznawanych ludzi nie skreśla mnie z grona znajomych. Spotykamy się potem nieraz, a rozmowy nie milkną, gdy nagle dołączam do grupy dyskutujących znajomych.”

wjawor

„Smutne jest to, że spora część korpusu służby cywilnej jest oceniana przez porównanie do pań z okienka w gminie, czy garniturków w ministerstwach i biurach poselskich. Praktycznie żaden z moich znajomych nie odróżnia podziałów w administracji czy budżetówce.”

Yedi86

„Korpus służby cywilnej to coś, co w świadomości społecznej nie istnieje. Jest częścią ogólnie pojmowanej administracji – przerośniętego, niepojętego tworu, utrzymywanego z pieniędzy uczciwie pracujących ludzi, odpowiedzialnego za złe funkcjonowanie państwa, w szczególności za deficyt finansów publicznych. Skoro tak, to odrealniony i obcy jest urzędnik tej administracji. Jednakże stan ten oznacza zarazem, że w tym 'nieokielznanym żywiole' występuje wielkie bogactwo różnorodnych

postaw i zachowań i że mimo wszystko rządzi się on jakimiś prawami.”

bis

„Zarówno w świecie realnym, jak i wirtualnym mam znajomych pracujących w urzędach. Od zawsze wiedziałem, że w urzędzie pracują zwykli, mili ludzie, którzy po prostu wykonują swoją pracę, jak i Ci, którzy pracując w urzędzie, leczą swoje kompleksy, próbując udowodnić 'ślabemu' i 'zwyktemu' obywatelowi, kto tutaj ma władzę.”

mozeanglia;

uczestnik dyskusji prowadzonych na forum portalu, klient administracji, nie jest zatrudniony w korpusie

„Moim zdaniem potrzebne są działania w rodzaju kampanii społecznych, budujące pozytywne relacje, w tym wzajemne zrozumienie i zaufanie pomiędzy urzędnikami a społeczeństwem. Dopóki jedynym zauważalnym przekazem jest informacja w mediach, kształtowana wyłącznie przez media, a ta oczywiście jest w zasadzie wyłącznie negatywna, osiągnięcie kolejnego poziomu pozytywnych zmian w relacji urzędnik – klient może być bardzo trudne. (...) Istotne jest to, że nasze podejście do urzędów i urzędników, system prawny, system kontroli i nadzoru, w którym nie do końca wiadomo, kto i jakich narzędzi używa i po co, powoduje, że macie ciężką pracę, w której jesteście między młotem a kowadłem.”

Tadeusz Zawistowski;

właściciel firmy szkolącej pracowników administracji publicznej

Jaki jest obraz szkolonych urzędników? Są otwarci na nowe pomysły i narzędzia, czy raczej konserwatywni?

„Tu, niestety, muszę stwierdzić, że większość urzędników ma postawę raczej konserwatywną.”

Sytuacja taka – moim zdaniem – wynika z wielu przyczyn zależnych i niezależnych od nich samych. Jeżeli porównuję pracę z urzędnikami i pracownikami biznesu, to obserwuję zdecydowanie mniejszą kreatywność i otwartość na wszystko, co nowe w administracji.”

Tadeusz Zawistowski

Czy bardzo różnimy się od reszty społeczeństwa w poglądach na różne kwestie?

„Jeżeli chodzi o aspekty społeczne, kulturowe czy etyczne, to myślę, że istotnych różnic nie ma. Natomiast zauważalne różnice są w kwestiach dotyczących spraw gospodarczych i ekonomicznych. W jednym z urzędów centralnych zadano mi kiedyś pytanie: *Czym różni się praca w administracji i w biznesie?* Zaskoczony pytaniem, udzieliłem takiej odpowiedzi: Jeżeli w biznesie pracownicy otrzymują informację, że coś trzeba zrobić, to pytają, po co i za ile, a w administracji – dlaczego my. To jest, oczywiście, uproszczenie, ale myślę, że oddające tę istotną różnicę w podejściu m.in. do pracy.”

Tadeusz Zawistowski

„Jest taka zasada – syty nigdy nie zrozumie głodnego. Podobnie jest tutaj – urzędnik patrzy na pewne sprawy z punktu widzenia: swoich obowiązków, wymagań szefa, obowiązującego prawa. Natomiast reszta społeczeństwa patrzy na to z perspektywy zwykłego, ludzkiego, logicznego podejścia. Oczywiście zwykłe społeczeństwo nie wie, że obowiązujące prawo w Polsce nie ma nic wspólnego z logiką i nie jest stworzone dla ludzi, więc pretensje mają do urzędników. Urzędnicy – w moim przekonaniu – czują, że mają jakąś bliżej nieokreśloną misję, jednocześnie strasznie narzekając na swoją pracę/ szefów/ zarobki/ klientów/ głód w Afryce. Najczęściej ślepo wykonują swoją pracę, bez kalkulacji co będzie lepsze dla obywatela, a nawet dla budżetu. (...) Gdyby urzędnikowi kazać prowadzić np. działalność przez min 1 rok – żeby wiedział z czym normalny przedsiębiorca musi się spotykać na co dzień – to być może i podejście do przedsiębiorców byłoby inne.”

mozeanglia

Czy dajemy się lubić jako ludzie, czyli jednostki?

„Zdecydowanie tak. Mam mnóstwo znajomych, koleżanek, kolegów, przyjaciół spośród pracowników administracji publicznej. Moim zdaniem jako ludzie grupa urzędników z całą pewnością nie wyróżnia się niczym negatywnym od innych grup zawodowych. To, co Was wyróżnia pozytywnie, to bliskie mojemu podejściu rozumienie spraw wspólnych i odpowiedzialności za nie, które można by nazwać świadomością obywatelską. Pewnie dlatego też bardzo lubię pracować z pracownikami administracji publicznej i mam nadzieję, że osoby, z którymi dotychczas pracowałem, również wyniosły z tej współpracy miłe wspomnienia.”

Tadeusz Zawistowski

„Ależ oczywiście, w życiu prywatnym posiadam kilkoro znajomych, również z US, jeszcze ze studiów. Mimo że zawsze pół żartem pół serio wypominam im, że ich nie lubię jako urzędników, tak prywatnie są bardzo sympatyczni, można z nimi porozmawiać, pośmiać się i wypić piwko, jak z normalnymi ludźmi.

mozeanglia

A czy odczuwamy satysfakcję z wykonywanej pracy?

„Mimo wszystko mam satysfakcję z wykonywanej przeze mnie pracy. Oczywiście, jak prawie każdy, nie jestem zadowolony z wysokości swojego wynagrodzenia. Zamrożenie płac w korpusie służby cywilnej odczuwam dotkliwie, szczególnie że przypadło na okres studiów moich dzieci, a koszty ich utrzymania zamrożone nie zostały, wręcz przeciwnie. Co mi więc daje satysfakcję? Dobra atmosfera w grupie współpracowników i wzajemny szacunek, szereg pozapłacowych sygnałów doceniania mojej pracy przez przełożonych. Chociaż pracuję w grupie 'podwyższonego ryzyka', jeśli

chodzi o sympatię obywateli-podatników, często spotykam się także i z ich strony z docenieniem moich kwalifikacji zawodowych, mimo nie zawsze przyjemnych dla nich rozstrzygnięć merytorycznych.”

jawor

„Jeśli chodzi o satysfakcję z wykonywanej pracy, to z całą stanowczością powiem: nie, nie odczuwam żadnej satysfakcji. W okresie zatrudnienia znacząco podniosłem swoje kwalifikacje poprzez udział w kursach, ukończyłem studia podyplomowe, od 2011 r. jestem urzędnikiem służby cywilnej i... nadal głównymi moimi obowiązkami są wpisywanie spraw do rejestru i obsługa interesantów. Od pięciu lat nie zmieniło się nic, przy czym nie chodzi mi o awanse czy podwyżki. Oczekiwałem powierzenia mi jakichkolwiek zadań, które odpowiadałyby moim kwalifikacjom i wymagałyby myślenia, choćby w niewielkim stopniu. Niestety, wykonuję pracę odtwórczą, która – pomimo że jest jej dużo – nie wymaga ode mnie kompletnie niczego. W satysfakcji z pracy dużą rolę odgrywa również wysokość wynagrodzenia, które w moim przypadku (wynagrodzenie zasadnicze) nieuchronnie zbliża się do wysokości wynagrodzenia minimalnego. Gdyby nie dodatek służby cywilnej, z pewnością nie byłbym już członkiem korpusu służby cywilnej. Co ciekawe, ludziom, którzy dowiadują się, że jestem urzędnikiem, wydaje się, że mam łatwą, rozwojową pracę i zarabiam całkiem dobrze. Przecież średnie wynagrodzenie w służbie cywilnej to ponad 4000 zł! Na takie postrzeganie pracy urzędników z pewnością mają wpływ media. Kiedy rozpoczynałem pracę, sam częściowo czerpałem wiedzę z mediów, liczyłem na to, że będę się rozwijać, a moje zarobki stopniowo będą rosły. Teraz wiem, że bardzo się pomyliłem.”

Rychu

„Jestem bardzo zadowolony z wykonywanej pracy. Ale pracuję w dość specyficznej dziedzinie – ponad 85 proc. czasu pracy poza urzędem, bez bezpośredniego nadzoru, ważniejsze decyzje konsultowane telefonicznie.”

Yedi86

„Satysfakcję z wykonywanej pracy mam jedynie pozafinansową. I może właśnie jeszcze tylko dlatego nadal pracuję w swoim miejscu pracy. Chociaż i tak najczęściej wykonana praca nie jest doceniana przez kierownictwo i wyższych przełożonych. Poza satysfakcją własną z dobrze wykonanej pracy niewiele tego zostaje. Nawet doskonalenie zawodowe odbywa się kosztem własnym i własnego czasu wolnego.”

Aslan

„Odkąd zmienił się mój charakter pracy, który nie jest sztywno opisany procedurami i pozwala na wykorzystanie kreatywności – tak, odczuwam satysfakcję z pracy. Ciągłe uczenie się czegoś nowego (najczęściej na własny rachunek i na własną rękę) i w różnych dziedzinach, zakres czynności mam

bardzo zróżnicowany i nuda mi nie grozi. Ale rozumiem rozgoryczenie osób posiadających wysokie kwalifikacje, które nie są brane pod uwagę przy przydzielaniu zadań. Zawsze warto przynajmniej spróbować spojrzeć na zagadnienie z punktu widzenia kogoś innego, na nas samych świat się nie kończy. W porównaniu do współpracowników zarabiam więcej. Niemniej sam fakt zamrożenia wynagrodzeń od kilku lat, przy stałym wzroście kosztów utrzymania rodziny (a przy dwóch studentów w dwóch różnych miastach, obu odległych od miejsca zamieszkania – skokowym wzroście), musi powodować kłopoty i rozgoryczenie.”

aga764

Kim więc jest dziś osoba zatrudniona w korpusie służby cywilnej na niższym szczeblu?

Myślę, że przede wszystkim kimś, kto czuje brak wsparcia. Kto zewsząd słyszy, ile wynosi jego średnia płaca, choć na konto wpływa jakiś ułamek tej kwoty. Kto ma świadomość, że jego praca jest potrzebna, choć wciąż słyszy, że jest darmozjadem. Kto podnosi swoje kwalifikacje, zazwyczaj na własny koszt i w prywatnym czasie, choć często nie ma to żadnego wpływu na jego karierę czy poprawę statusu materialnego. Kto godzi się na ograniczenie swoich praw, a mimo to zawsze jako urzędnik jest wszystkiemu winny. Ale przede wszystkim jest człowiekiem. Marzy mi się, żeby pojęcie 'korpus' było równoznaczne z pojęciem 'ludzie' (słowo

'zasoby' ma dla mnie wydźwięk pejoratywny). Służba cywilna – jak sama nazwa wskazuje, to przede wszystkim służba, co niesie za sobą określone obowiązki i ograniczenia. Zgoda. Ale jeśli ktoś taką służbę podejmuje i wykonuje swoją pracę z zaangażowaniem, zasługuje co najmniej na zwykły szacunek. A tego, niestety, często odczuć się nijak nie daje. Wystarczy przejrzeć dowolne media lub posłuchać wypowiedzi polityków.

aga764

Przytoczone wypowiedzi to tylko przemyślenia kilku osób z ponad 120 tysięcy pracowników. Dlatego też zamiast podsumowania chyba warto zaprosić do zabrania głosu w dyskusji. Szczególnie, że nie jesteśmy jednolitą grupą zawodową. A Czytelnicy z pewnością potrafią samodzielnie dokonać oceny, na ile utożsamiają się z przedstawionymi wypowiedziami. Może też będzie to impuls do zaprezentowania kolejnych, własnych odpowiedzi na postawione pytania. Łamy portalu <http://www.sluzbacywilna.info.pl> są dla Was otwarte.

Oprac.
Agnieszka Kaniecka, Wojciech Jaworski

Redakcja „Przeglądu Służby Cywilnej” dziękuje za udział w dyskusji.

← powrót

Obchody Dnia Służby Zagranicznej

Od 16 listopada 2009 r.

16 listopada 1918 r. **Józef Piłsudski** wysłał depezę iskrową (zob. niżej) informującą obce państwa (USA, Wielka Brytania, Francja, Włochy, Japonia, Niemcy) o powstaniu niepodległego państwa

polskiego. Pod dokumentem widniał także podpis kierownika Ministerstwa Spraw Zewnętrznych **Tytusa Filipowicza** – osoby tworzącej służbę zagraniczną odrodzonej Polski.

Do P. Prezydenta Stanów Zjednoczonych,
Do Królewskiego Rządu Angielskiego,
Do Rządu Rzeczypospolitej Francuskiej,
Do Królewskiego Rządu Włoskiego,
Do Cesarskiego Rządu Japońskiego,
Do Rządu Rzeczypospolitej Niemieckiej
i do Rządów wszystkich Państw wojujących i Neutralnych.

Jako Wódz naczelny Armii Polskiej, pragnę notyfikować rządowi i narodowi wojującym i neutralnym istnienie Państwa Polskiego Niepodległego, obejmującego wszystkie ziemie zjednoczone Polski.

Sytuacja polityczna w Polsce i jarzmo okupacji nie pozwoliły dotychczas narodowi polskiemu wypowiedzieć się swobodnie o swym losie. Dzięki zmianom, które nastąpiły wskutek świetnych zwycięstw armii sprzymierzonych – wznowienie niepodległości i suwerenności Polski staje się odtąd faktem dokonanym.

Państwo Polskie powstaje z woli całego narodu i opiera się na podstawach demokratycznych. Rząd Polski zastąpi panowanie przemocy, która przez sto czterdzieści lat ciążyła nad losami Polski – przez ustrój, zbudowany na porządku i sprawiedliwości. Opierając się na Armii Polskiej pod moją komendą, mam nadzieję, że odtąd żadna armia obca nie wkroczy do Polski, nim nie wyrazimy w tej sprawie formalnej woli naszej. Jestem przekonany, że potężne demokracje Zachodu udzielą swej pomocy i braterskiego poparcia Polskiej Rzeczypospolitej Odrodzonej i Niepodległej.

Wódz Naczelny

[Józef] Piłsudski

Za Ministra Spraw Zewnętrznych
[Tytus] Filipowicz

Warszawa, dn. 16-go listopada 1918 r.

By upamiętnić rolę MSZ w tak ważnym dla naszej historii wydarzeniu, Minister Spraw Zagranicznych **Radosław Sikorski** zainicjował w 2009 r. ustanowienie **16 listopada** Dniem Służby Zagranicznej.

W latach 2009, 2010 i 2012 r. Ministerstwo Spraw Zagranicznych zorganizowało, w ramach obchodów Dnia Służby Zagranicznej, Dni Otwarte w obiektach resortu przy al. Szucha 23 i 21 oraz w Pałacyku Przeddzieckich przy ul. Foksal 6. Zwiedzający mieli okazję obejrzenia przygotowanych z tej okazji wystaw.

W 2009 r. wystawa poświęcona była tradycjom polskiej służby zagranicznej. Zaprezentowano na niej historię siedzib polskiego MSZ od 1918 r. (Pałac Brühla, Szucha 23), reprezentacyjnego Pałacyku

Przeddzieckich przy ul. Foksal 6, a także budynki 10 placówek, którymi MSZ administruje nieprzerwanie od okresu międzywojennego. Na wystawie zaprezentowano także historię polskiego munduru dyplomatycznego i wystawiono w gablotach oryginalne stroje. Osobną ścianką wystawową poświęcono seniorom polskiej dyplomacji z okresu międzywojennego, którzy po 1989 r. działali w Klubie Seniorów Polskiej Służby Zagranicznej. Ekspozowane były także ważne dokumenty i traktaty zawarte przez Polskę po 1918 r., paszporty dyplomatyczne i konsularne. Jedną z atrakcji przygotowanych dla gości była telekonferencja ze Stałym Przedstawicielstwem RP przy Unii Europejskiej.



Debata Ministrów Spraw Zagranicznych, 2009 r. Fot. MSZ.

Ponadto w Auli Starej Uniwersytetu Warszawskiego miała miejsce Debata Ministrów Spraw Zagranicznych z udziałem **Władysława Bartoszewskiego**, **Anny Fotygi**, **Andrzeja Olechowskiego**, **Dariusza Rosatiego** oraz **Radosława Sikorskiego** pod hasłem „Osiągnięcia i Wyzwania Polskiej Polityki Zagranicznej”. W Arkadach Kubickiego zorganizowano z kolei ceremonię wręczenia 13 osobom odznaki honorowej „Bene Merito”, przyznawanej za szczególny wkład w promocję Polski.

W 2010 r. wystawa i Dni Otwarte poświęcone były służbie konsularnej oraz modernizacji służby zagranicznej. Przedstawiono sylwetki konsulów z okresu II RP. Zaaranżowano wystawę przedstawiającą przedwojenne stanowisko konsularne w połączeniu z obsługą nowoczesnego urzędu *wirtualny konsulat*. Przygotowano też interaktywne wystawy zewnętrznych partnerów służby konsularnej: Straży Granicznej, Biura Ochrony Rządu, Służby Celnej i Polskiej Organizacji Turystycznej. Pracownicy Departamentu Konsularnego udzielali porad i konsultacji w sprawach konsularnych. Przy wirtualnym stanowisku konsularnym wystawiano m.in. pamiątkowe „wizy”.



Wystawa dotycząca polskiej służby konsularnej, 2010 r. Fot. MSZ.

Druga część wystawy została poświęcona prowadzonemu w Ministerstwie Spraw Zagranicznych procesowi modernizacyjnemu, którego celem jest usprawnienie funkcjonowania resortu we

wszystkich dziedzinach i aspektach działalności, zniwelowanie dystansu dzielącego polskie MSZ od służb zagranicznych uznawanych za najlepiej zorganizowane i efektywnie działające. Proces ten obejmuje z jednej strony szerokie przekształcenia wewnętrznej struktury organizacyjnej resortu: organizacji pracy, zarządzania kadrami, podziału kompetencji, rozdziału środków finansowych, przepływu i ochrony informacji, elektronicznego obiegu i archiwizacji dokumentów, efektywnego rozmieszczenia sieci placówek, naboru i szkolenia personelu, relacji z zewnętrznymi partnerami, w tym instytucjami i ośrodkami intelektualnego zaplecza ministerstwa. Z drugiej strony obejmuje on systematyczne przekształcenia „twardej” infrastruktury resortu, przebudowę i modernizację nieruchomości użytkowanych zarówno przez centralę w Warszawie, jak i placówki. Odbywa się sprzedaż zbędnych obiektów przy równoległym zakupie i budowie nowych w kluczowych, z punktu widzenia interesu państwa i funkcjonowania służby konsularnej, lokalizacjach.

Gruntownie przebudowywana jest „mięka” infrastruktura informatyczna i łączności. Pracownicy MSZ posiadają nowoczesne urządzenia, bezpieczne smartfony i notebooki, stwarzające możliwości szybkiego i efektywnego komunikowania się, przesyłu oraz gromadzenia informacji. Budowana jest globalna sieć umożliwiająca generowanie informacji we wszystkich punktach funkcjonowania służby zagranicznej, wspólną pracę nad dokumentami osób rozszaniach po całym globie. Ustanawiane są e-konsulaty, umożliwiające załatwianie wielu formalności poprzez Internet.

W Pałacyku Przędzieckich ponownie prezentowano tajniki protokołu dyplomatycznego oraz udostępniono wystawę Fundacji im. Mariusza Kazany wraz z ekspozycją wybranych grafik polskich artystów, przeznaczonych do wystroju nowego Konsulatu RP w Sewastopolu.

Honorowym gościem na obchodach Dnia Służby Zagranicznej w 2010 r. był Prezydent RP **Bronisław Komorowski**, który przy tej okazji otworzył Centrum Operacyjne MSZ i przygotowane wystawy.



Centrum Operacyjne MSZ, 2010 r. Fot. MSZ.

W 2011 r., z uwagi na zbieżność terminu obchodów Dnia Służby Zagranicznej z okresem sprawowania przez Polskę przewodnictwa w Radzie UE, angażującym wiele komórek organizacyjnych MSZ, uroczystości zorganizowano w ograniczonej formule. Jednocześnie wzmocniono ekspozycję święta na zewnątrz. Minister Spraw Zagranicznych otworzył wystawę plenerową na Placu Zamkowym pt. „Polska Droga do Prezydencji”. Wszyscy pracownicy resortu zostali zaproszeni do uczestniczenia w tym wydarzeniu.



„Polska Droga do Prezydencji”, 2011 r. Fot. MSZ.

W 2012 r. tematami przewodnimi obchodów Dnia Służby Zagranicznej były „Dyplomacja i sztuka” oraz „Instytuty Polskie w świecie”, a hasłem Dni Otwartych – „Polska dzieje się wszędzie”.

W gmachu głównym MSZ zaprezentowano wystawy poświęcone tradycji polskiej służby dyplomatycznej i konsularnej, pomocy dyplomatów dla uchodźców podczas II wojny światowej, restytucji dzieł sztuki oraz sztuce w dyplomacji. Wśród eksponatów znalazły się m.in. fragmenty artystycznego wyposażenia przedwojennych placówek dyplomatycznych, m.in. w Sofii i Sztokholmie, oraz oryginalne zabytki, utracone w czasie wojny, odzyskane przez MSZ dla Muzeum Narodowego w Warszawie. Ekspozycję uzupełniło kilkadziesiąt fotografii dzieł sztuki i pamiątek historycznych, które powróciły do kraju w wyniku działań MSZ i placówek zagranicznych.



Wystawa: „Dyplomacja i sztuka”, 2012 r. Fot. MSZ.

Przygotowano ponadto multimedialną prezentację działalności Instytutów Polskich w świecie oraz szereg atrakcji dla dzieci, w tym m.in. warsztaty

plastyczne i konkursy z nagrodami. W Pałacyku Przędzieckich zorganizowano spotkanie doświadczonych dyplomatów z młodzieżą i studentami, poświęcone m.in. perspektywom kariery dyplomatycznej.

Począwszy od 2010 r. rangę obchodzonego Dnia Służby Zagranicznej podnosi organizowana w Pałacu Prezydenckim uroczystość z udziałem Głowy państwa, podczas której Prezydent **Bronisław Komorowski** wręcza wysokie odznaczenia państwowe, a Minister Spraw Zagranicznych **Radosław Sikorski** odznakę „Bene Merito” oraz nagrody specjalne (im. M. Kazany, A. Kremiera „Konsul Roku” oraz, po raz pierwszy w 2012 r., nagrodę za osiągnięcia w dyplomacji publicznej i komunikacji medialnej).

Tradycją stało się też wręczanie w Dniu Służby Zagranicznej przez Ministra Spraw Zagranicznych nominacji na stopień ambasadora tytularnego, Medali za Długoletnią Służbę, jak również aktów nadania pierwszego stopnia dyplomatycznego. Wszyscy pracownicy otrzymują również co roku symboliczne upominki.

Tematem przewodnim tegorocznej edycji obchodów Dnia Służby Zagranicznej będzie „Architektura, wzornictwo w budowaniu wizerunku polskiej polityki zagranicznej”. Wzorem lat poprzednich planowana jest organizacja Dni Otwartych, podczas których zwiedzającym zostaną zaprezentowane m.in.: makiety projektów ambasad oraz makieta polskiego pawilonu na Expo w Szanghaju; meble z magazynu pochodzące z Międzynarodowej Wystawy Sztuki Dekoracyjnej i Wzornictwa, która odbyła się w Paryżu w 1925 r.; krosno, na którym tkana jest tkanina łądowska; stół dotykowy z interaktywną mapą polskich placówek dyplomatycznych; bannery typu *roll up* prezentujące polskie placówki dyplomatyczne. Wystawy prezentowane będą w gmachu głównym oraz budynku Articom przy al. J.Ch. Szucho 23, w pawilonie SARP przy ul. Foksal 2 i w budynku ASP przy Krakowskim Przedmieściu. Zorganizowany zostanie również kącik dla dzieci, w którym odbędą się konkursy z nagrodami (m.in. rysunki ambasad, budowanie ambasad z klocków).

Wzorem lat poprzednich planowana jest uroczystość wręczenia wysokich odznaczeń państwowych przez Prezydenta RP oraz odznak honorowych „Bene Merito” i nagród specjalnych przez Ministra Spraw Zagranicznych (w tym, po raz pierwszy, nagrody im. Jerzego Warchałowskiego oraz nagrody za najlepszą publikację z zakresu historii polskiej dyplomacji). Przewidziana jest również uroczystość wręczenia Medali za Długoletnią Służbę, nominacji na stopień ambasadora tytularnego oraz aktów nadania pierwszego stopnia dyplomatycznego wraz z odebraniem ślubowania.

Dr Lidia Milka-Wieczorkiewicz
Radca-minister, Biuro Dyrektora Generalnego MSZ

Opracowano na podstawie materiału informacyjnego
„Dzień Służby Zagranicznej”, przygotowanego przez Biuro
Archiwum i Zarządzania Informacją MSZ.

Obchody Dnia Skarbowości

Od 31 lipca 2008 r.

Administracja podatkowa stanowi ponad 1/3 całego korpusu służby cywilnej. Od 2008 r. jako jedna z największych grup pracowniczych służby cywilnej obchodzi swoje święto, Dzień Skarbowości, w dniu 31 lipca, wspólnie z pracownikami kontroli skarbowej.

Dzień Skarbowości jest uroczystością obchodzoną na szczeblu centralnym, regionalnym i lokalnym. Oficjalnym uroczystościom często towarzyszą spotkania plenarowe, organizowane dla szerokiego grona pracowników izb i urzędów skarbowych oraz urzędów kontroli skarbowej.

Rok bieżący jest dla administracji podatkowej szczególnie w związku z 30. rocznicą reaktywowania urzędów i izb skarbowych w Polsce. Wydarzenie to, poza wymiarem historycznym, stanowi podstawę do podjęcia dodatkowych działań mających na celu docenienie osób, które poprzez zaangażowanie w wykonywaną pracę, inicjatywę i otwartość na zmiany zasłużyły się szczególnie dla rozwoju administracji podatkowej. Podczas uroczystości centralnej, która odbyła się w gmachu Ministerstwa Finansów, 63 osobom zostały wręczone – po raz pierwszy w historii – Odznaki Honorowe za Zasługi dla Skarbowości Rzeczypospolitej Polskiej. Wicepremier, Minister Finansów **Jacek Rostowski** w liście skierowanym do pracowników skarbowości złożył podziękowanie za dotychczasowy wysiłek

i wytrwałość w codziennej, odpowiedzialnej pracy dla kraju. Podkreślił w nim wagę zadań realizowanych przez administrację skarbową oraz pozytywne zmiany w jej funkcjonowaniu – wspieranie podatników w wypełnianiu obowiązków podatkowych, wprowadzanie nowoczesnych technologii, podnoszenie jakości świadczonych usług, a także zaangażowanie społeczne pracowników.

Uroczystości regionalne są także okazją do podziękowania i wyróżnienia pracowników z najdłuższym stażem oraz największym dorobkiem zawodowym, szczególnie oddanych pracy na rzecz administracji podatkowej. Stanowią okazję do spotkań po latach, kuluarowych rozmów i wspomnień czasów, wszak nie tak dawnych, ale w zestawieniu z dzisiejszą perspektywą i korzystaniem z nowoczesnych technologii – odległych o epokę.

Uroczyste obchody często łączone są ze spotkaniami o charakterze rekreacyjnym – organizowane są zawody sportowe i wspólna zabawa. Tak spędzony czas sprzyja integracji środowiska skarbowców oraz budowaniu wspólnej tożsamości.

Maciej Młodzikowski

Dyrektor Departamentu Administracji Podatkowej
w Ministerstwie Finansów

[← powrót](#)

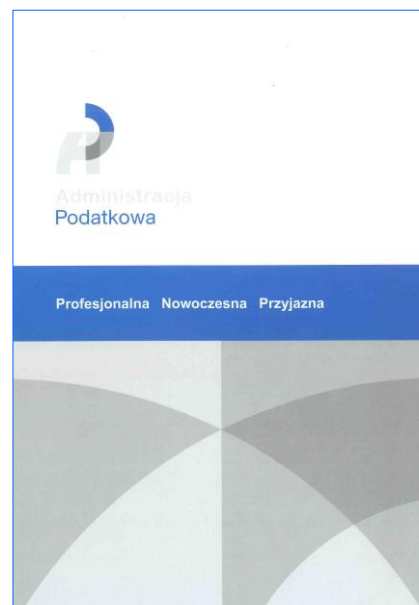
30-lecie reaktywowania izb i urzędów skarbowych

W 2013 r. administracja podatkowa obchodzi 30. rocznicę reaktywowania urzędów i izb skarbowych. Rocznica ta związana jest z wejściem w życie ustawy z dnia 29 grudnia 1982 r. o urzędzie Ministra Finansów oraz o urzędach i izbach skarbowych, na mocy której zostały utworzone urzędy i izby skarbowe jako organy administracji państwowej podległe Ministrowi Finansów.

Z okazji 30-lecia Ministerstwo Finansów wydało (w dwóch wersjach językowych: polskiej i angielskiej) broszurę okolicznościową pt. „Administracja Podatkowa Profesjonalna, Nowoczesna, Przyjazna”. Jak w niej czytamy, **Andrzej Parafianowicz**, Podsekretarz Stanu w Ministerstwie Finansów, zwracając się do administracji podatkowej, tj. głównych adresatów publikacji, powiedział m.in.:

Jestem pełen uznania dla działalności administracji podatkowej, która na przestrzeni ostatnich lat pozostawała otwarta na nowe wyzwania rzeczywistości. Obecne czasy stawiają coraz trudniejsze wyzwania. Wyrażam więc nadzieję, że dotychczasowa determinacja w dążeniu do realizacji postawionych celów przyniesie kolejne owocne lata działalności, które staną się źródłem dumy i satysfakcji w przyszłości.

Gratulujemy!
Redakcja PSC



Święto Służby Cywilnej w Komendzie Stołecznej Policji

Mówiąc o zatrudnieniu w Policji, zazwyczaj mamy na myśli policjantów, którzy każdego roku 24 lipca obchodzą Święto Policji. Jednak na przestrzeni ostatnich lat struktura zatrudnienia bardzo się zmieniła. W Policji jest znaczne grono pracowników cywilnych. Spośród komend wojewódzkich Policji w garnizonie stołecznym zatrudnionych jest ich najwięcej, około 1900 osób, z których połowa należy do korpusu służby cywilnej. Rola, jaką pełnią, jest dostrzegana i szczególnie doceniana przez policjantów oraz kierownictwo.

5 lat temu z potrzeby serca narodził się pomysł podziękowania pracownikom Komendy Stołecznej Policji za wykonywaną przez nich pracę. 11 listopada, tradycyjnie obchodzony jako Dzień Służby Cywilnej, stał się pretekstem do zorganizowania święta dla wszystkich pracowników, nie tylko będących w korpusie służby cywilnej.

W 2009 r., po raz pierwszy w historii Komendy Stołecznej Policji, Dzień Służby Cywilnej obchodzili pracownicy Policji. Uroczystość odbyła się w przepięknej Białej Sali Pałacu Mostowskich, siedzibie Komendy Stołecznej Policji.



Biała Sala Pałacu Mostowskich, 13 listopada 2009 r.
Fot. K. Chwała/KSP.

Ówczesny Komendant Stołeczny Policji, nadinsp. **Adam Mularz**, uhonorował 75 pracowników listami gratulacyjnymi, które wręczył wraz z **Wojciechem Zielińskim**, zastępcą dyrektora Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, reprezentującym Szefa Służby Cywilnej. Pracownicy z długoletnim stażem pracy otrzymali zegarki. Miłym akcentem było obdarowanie wszystkich wyróżnionych czerwoną różą przez zastępcę Komendanta Głównego Policji oraz Pana **Jana Gałązkę**, reprezentującego Niezależny Samorządny Związek Zawodowy Pracowników Policji, działający w KSP. To wówczas Pan Jan Gałązka, współorganizator uroczystości, zaproponował wpisanie tego święta na stałe do kalendarza uroczystości i imprez Policji.

Orkiestra reprezentacyjna Komendy Stołecznej Policji zagrała koncert przeplatany występem chóru, również Komendy Stołecznej Policji. Uczestnicy dzielili się swoimi wrażeniami, czuło się podniosłą i ciepłą atmosferę.

Zapoczątkowane przez KSP obchody Dnia Służby Cywilnej były inspiracją dla pozostałych jednostek Policji w kraju, aby w sposób wyjątkowy podziękować pracownikom cywilnym za ich pracę.

Od tamtego czasu Dzień Służby Cywilnej obchodzony jest bardzo uroczysto, a Komendant Główny Policji składa życzenia i podziękowania za rzetelną i pełną oddania pracę wszystkim pracownikom.



Uroczystość w Pałacu Mostowskich, 9 listopada 2012 r.
Fot. K. Chwała/KSP.



Pałac Mostowskich, Biała Sala, 9 listopada 2012 r.
Fot. K. Chwała/KSP.

W związku ze zbliżającym się tegorocznym Świętem składam wszystkim pracownikom służby cywilnej najserdeczniejsze życzenia i gratulacje.

Halina Wieczur

Młodszy inspektor w stanie spoczynku – od roku na emeryturze. Członek Zarządu Fundacji Pomocy Wdowom i Sierotom po Poległych Policjantach. Przez ostatnie 4 lata pracy zawodowej radca w Komendzie Stołecznej Policji, wcześniej – przez 10 lat – naczelnik wydziału w Komendzie Wojewódzkiej Policji we Wrocławiu.



Święto Służby Cywilnej w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim w Warszawie

Corocznie, z okazji Dnia Służby Cywilnej, Mazowiecki Urząd Wojewódzki w Warszawie organizuje uroczyste spotkanie, w którym tradycyjnie uczestniczy Szef Służby Cywilnej, kierownictwo urzędu, zaproszeni goście i pracownicy. Spotkania te odbywają się w sali Portretowej Galerii Porczyńskich – Muzeum Kolekcji im. Jana Pawła II. Uroczystość uświetniana jest koncertem muzyki klasycznej w wykonaniu młodych absolwentów szkół muzycznych.

Uroczystość jest okazją do uhonorowania pracowników MUW odznaczeniami państwowymi za długo-

letnią służbę, a także wyróżnienia pracowników za szczególne osiągnięcia i zasługi dla urzędu i województwa mazowieckiego.

Organizowanie uroczystych obchodów Dnia Służby Cywilnej jest również okazją do przypomnienia pracownikom urzędu, jak ważna i potrzebna jest ich praca i jaki ma wpływ na życie mieszkańców województwa.

Paulina Białecka, Karolina Kosiewicz
Biuro Kadr i Organizacji
Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie

Obchody Dnia Służby Cywilnej w 2012 r.



W uroczystości z okazji Dnia Służby Cywilnej uczestniczył Szef Służby Cywilnej Sławomir Brodziński. Galeria Porczyńskich – Muzeum Kolekcji im. Jana Pawła II, sala Portretowa, 29 listopada 2012 r. Fot. G Wierzbicki/MUW.



Dyrektor Generalny Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie Halina Stachura-Olejniczak oraz Wojewoda Mazowiecki Jacek Kozłowski składają podziękowania pracownikom za ich pracę oraz zaangażowanie w realizację zadań. Po prawej – prowadzący uroczystość Rafał Rajkowski, Kierownik Delegatury – Placówki Zamiejscowej w Radomiu. Fot. G Wierzbicki/MUW.



Zespół doradczy ds. pilotażowego wdrożenia elektronicznego zarządzania dokumentami w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim w Warszawie. Wyróżniony podczas uroczystości zespół przyczynił się do sprawnego przeprowadzenia wszelkich działań umożliwiających uruchomienie elektronicznego zarządzania dokumentami w MUW. Fot. G Wierzbicki/MUW.



Uroczystość z okazji Dnia Służby Cywilnej. Galeria Porczyńskich – Muzeum Kolekcji im. Jana Pawła II, sala Portretowa, 29 listopada 2012 r. Fot. G Wierzbicki/MUW.

Elektronizacja usług w Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego



Wiesław Majos

Główny Specjalista
Samodzielne Stanowisko
ds. Społeczeństwa
Informacyjnego

Departament Systemów
Informatycznych Ministerstwa
Nauki i Szkolnictwa
Wyższego

Cyfryzacja w Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego prowadzona jest konsekwentnie od kilku lat. Kolejne etapy prac związane były ze zmianami prawa, rozwojem technicznym i pogłębiającą się świadomością pracowników na temat zobowiązań prawnych i nabywanymi umiejętnościami obsługi usług elektronicznych. W rozwój cyfryzacji w MNiSW wpisuje się reforma nauki i szkolnictwa wyższego, z jej głównym hasłem: 'Budujemy na Wiedzy'. Tym samym działania związane z elektronizacją stają się jednym z instrumentów zwiększenia efektywności i jakości, racjonalnej i opartej na faktach ('evidence based') polityki naukowej, kształtowanej w oparciu o transparentne, bezpieczne, wygodne i intuicyjne dla użytkowników usługi elektroniczne.

Jednym z asumptów do rozwoju cyfrowego MNiSW stał się prawny obowiązek umożliwienia wnoszenia dokumentów elektronicznych przez interesantów do podmiotów publicznych oraz, związana z tym wymogiem, potrzeba zaopatrzenia uprawnionych osób w bezpieczny podpis elektroniczny weryfikowany za pomocą ważnego certyfikatu kwalifikowanego – w przypadku chęci odpowiedzi również w formie elektronicznej. Zobowiązanie prawne do takiej gotowości, wobec początkowo śladowego popytu interesantów na usługi elektroniczne, skłoniło kierownictwo MNiSW do wdrożenia kompleksowych działań, zmierzających do długofalowego określenia rozwoju i promocji usług elektronicznych w MNiSW.

Czynnikami, które przyczyniły się do zoptymalizowania efektywności prowadzonych prac były m.in.: wieloletnie założenia projektu, koncepcja wdrożenia e-usług, zatwierdzona przez kierownictwo i kluczowych pracowników, wspomagające narzędzia finansowe, uznana, uproszczona i dostosowana do realiów urzędu oraz specyfiki projektu metodyka wdrożeniowa, przepisy prawne regulujące zasady prowadzenia usług elektronicznych w MNiSW, sprawny i prosty system wdrażania nowych procedur elektronicznych spełniających wymogi prawne, pozwalających na współpracę z ePUAP, a także systemy informatyczne oferujące elastyczne

i zgodne z przepisami metody konwersji procedury z elektronicznej na papierową i odwrotnie. Niezbędne było także przygotowanie szkoleń, strategii zarządzania komunikacją i konfiguracją, stworzenie gremiów koordynujących i zarządzających, posiadających swoich reprezentantów we wszystkich komórkach organizacyjnych MNiSW.

Główne dokumenty zarządcze, programowe i prawne

Spiritus movens skomplikowanego procesu elektronizacji w MNiSW stała się decyzja Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z czerwca 2010 r. w sprawie powołania resortowego Zespołu ds. Wdrożenia Podpisu Elektronicznego.

Zespół, składający się z przedstawicieli wszystkich komórek organizacyjnych MNiSW, przygotował w ciągu 8 posiedzeń *Koncepcję wdrożenia procedur elektronicznych dla nauki i szkolnictwa wyższego*, daleko wykraczając poza przydzielone obowiązki. Oprócz określenia sposobu, zasad prawnych i technicznych oraz harmonogramu wdrożenia e-podpisu:

- scharakteryzowano bieżący stan elektronizacji MNiSW;
- przygotowano wykaz i opisy kilkudziesięciu procedur MNiSW, które mogą być wdrożone w formie elektronicznej (z uwzględnieniem ról uczestników, obiegu i uwierzytelnienia dokumentów);
- przeanalizowano wymagania prawne i praktyczne związane z wdrożeniem zarówno uwierzytelnienia elektronicznego, jak i otoczenia organizacyjnego i technicznego, gwarantującego skuteczne stosowanie e-procedur;
- zarekomendowano wdrożenie elektronicznego systemu zarządzania dokumentacją;
- zarekomendowano wprowadzenie metod autentyfikacji, zarówno poprzez ePUAP, jak i e-podpis, do systemów dziedzinowych i rejestrów (szczególnie OSF i POL-on);
- zaproponowano wstępne projekty przepisów wewnętrznych regulujących obsługę procedur elektronicznych w MNiSW;
- zaproponowano wstępne projekty formularzy elektronicznych służących do wdrażania nowych e-procedur w MNiSW, zawierających generator instrukcji na stronę MNiSW dla departamentu właściwego do strony internetowej oraz generator zadań technicznych dla departamentu informatycznego, których zadaniem było automatyczne tworzenie i agregowanie treści na podstawie pól uzupełnionych przez departament wdrażający swoją e-procedurę;
- opracowano rozpoznawalne logo związane z e-usługami MNiSW;

- opracowano koncepcję komponentów graficznych i treściowych na stronę główną i podstrony internetowe MNiSW;
- zarekomendowano stworzenie centralnego systemu wyszukiwania i agregowania informacji ze zintegrowanych lub rozsianych systemów dziedzinowych nauki i szkolnictwa wyższego;
- zarekomendowano tworzenie formularzy do e-procedur dla interesantów zewnętrznych w taki sposób, by poprzez swoją konstrukcję i funkcjonalności eliminowały możliwość popełnienia błędów formalnych;
- zarekomendowano uruchomienie – w dalszej perspektywie – systemu powiadomień e-mailowych lub esemesowych o etapie realizacji spraw interesantów, w celu zwiększenia przyjazności e-procedur i zwiększenia poziomu ich transakcyjności;
- przeanalizowano ryzyka i problemy związane z wdrażaniem e-procedur.

Koncepcja została zatwierdzona przez wszystkich członków zespołu, dyrektorów departamentów, sekretarza stanu w MNiSW i Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz dyrektora generalnego, który złożył pod koncepcją podpis elektroniczny.

Koncepcja miała charakter strategii, identyfikującej i wytyczającej ogólne cele. Dokumentem stanowiącym przejście ku fazie wdrożeniowej i operacyjnej *Koncepcji* stały się założenia zadania 3.3 pt. *Wdrożenie Usług Elektronicznych MNiSW*, realizowanego w ramach projektu systemowego MNiSW pn. *Wsparcie systemu zarządzania badaniami naukowymi i ich wynikami*. Założenia zadania 3.3 opierały się na metodyce PRINCE2. Uwzględniając specyfikę urzędu, formułę realizacji projektu oraz uproszczone nazewnictwo i wzory dokumentów zarządczych, dokument definiował: cele, pożądane rezultaty, zakres projektu, ograniczenia i założenia, tolerancje, użytkowników i interesariuszy oraz ryzyka i punkty styku. W ramach *Zarysu Uzasadnienia Biznesowego* przeanalizowano przyczyny realizacji projektu oraz możliwe modele biznesowe jego realizacji. W *Opisie Produktu Końcowego* przeanalizowano m.in. oczekiwania jakościowe, kryteria akceptacji i tolerancje jakości, określono metodykę i odpowiedzialność za akceptację. Określono także *formułę realizacji projektu, strukturę zespołu zarządzania projektem oraz opisy ról w projekcie*. W późniejszych etapach projektu określono strategię komunikacji, konfiguracji i jakości, plany realizacyjne projektu i następstwa produktów, a także założono niezbędne rejestry. Częstotliwość i formę dokumentacji sprawozdawczej powiązano z wymaganą sprawozdawczością w ramach projektu systemowego POIG.

Kolejnym istotnym dokumentem sprawczym było podpisane przez Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego prof. **Barbarę Kudrycką** i Wojewodę Podlaskiego **Macieja Żywnę** *Porozumienie* z dnia 1 czerwca 2012 r. w sprawie udostępnienia przez Podlaski Urząd Wojewódzki (PUW) Ministerstwu

Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW) systemu Elektronicznego Zarządzania Dokumentacją (EZD).

Dokument sankcjonował możliwość korzystania przez MNiSW z EZD na warunkach określonych w *Porozumieniu Wykonawczym*, którego e-sygnatariuszami byli dyrektorzy generalni MNiSW i PUW. System EZD, stanowiący własność Skarbu Państwa, został udostępniony przez PUW nieodpłatnie.

Dzięki owocnej współpracy z Naczelną Dyrekcją Archiwów Państwowych oraz Podlaskim Urzędem Wojewódzkim od 2 stycznia 2013 r. w MNiSW obowiązuje pierwsza instrukcja kancelaryjna, uwzględniająca specyfikę obiegu i archiwizacji dokumentów elektronicznych w ministerstwach.

Zarządzenie wprowadzające *Instrukcję* zostało podpisane przez Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego prof. **Barbarę Kudrycką** oraz zatwierdzone przez Naczelnego Dyrektora Archiwów Państwowych dr. hab. **Władysława Stępnika**. W ten sposób MNiSW uzyskało prawną legitymację i możliwość organizacyjną prowadzenia i archiwizacji spraw w całości w formie elektronicznej.

Jednocześnie zostały zmienione stosowne rozporządzenia Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego, tak by umożliwiały albo – tam, gdzie to możliwe – obligowały do prowadzenia procedur w formie elektronicznej.

Narzędzia organizacyjne

Z założenia system organizacyjny miał przypominać sieć komunikujących się ze sobą komórek w taki sposób, by jedna akcja powodowała szereg automatycznych i symultanicznych reakcji. Stąd struktura stałych gremiów i zespołów wdrożeniowych, których zadaniem było kaskadowe przekazywanie informacji pracownikom MNiSW, przy jednoczesnym wzmocnieniu komunikacji poprzez bezpośrednie szkolenia i instruktaże dla pracowników MNiSW, komunikaty e-mailowe, interaktywne i graficzne instrukcje obsługi e-usług, bezpośredni instruktaż przez zespół instruktażowy, infolinię, telefon i e-mail pomocy technicznej e-urząd@nauka.gov.pl, a także poprzez szkolenie dyrektorów i wytyczne wynikające z cyklicznych spotkań kierownictwa.

Struktura organizacyjna obejmowała:

- Zespół ds. Wdrożenia Podpisu Elektronicznego (w pierwszej fazie projektu),
- Komitet Sterujący ds. e-Usług MNiSW,
- odpowiednio umocowanego Kierownika Projektu,
- Kierownika Zespołu ds. Wdrożenia EZD i e-Usług,
- Wsparcie Projektu.

Obok decyzji kierunkowych, podejmowanych przez Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego, niezbędne było również bezpośrednie zaangażowanie we wdrażanie e-usług dyrektora generalnego MNiSW, w szczególności w zakresie egzekwowania stoso-

wania e-procedur i wytyczania nowych etapów elektronicznej w MNiSW.

W takie założenie wpisuje się również precyzyjnie określona i prosta praktyka wdrażania nowych e-usług wewnątrz urzędu, w oparciu o elektroniczne formularze, zawierające automatyczne alerty i informacje o wybranych opcjach oraz samouzupełniające się generatory zadań technicznych i generatory instrukcji na stronę www, powstające w oparciu o ankietę wypełnioną przez departament wdrażający nową e-usługę. Wystarczy zatem wypełnić ankietę zawierającą pytania, np. o spodziewaną wielkość załączników od interesantów (powyżej 3,5 MB/poniżej 3,5MB), preferowane formularze XML na ePUAP (ustrukturyzowane, nieustrukturyzowane), powiązania z innymi bazami, o osoby obsługujące procedurę, automatyczną dystrybucję z ePUAP bezpośrednio do pracownika, wymagane załączniki uwierzytelnione i niewierzytelnione, o osoby upoważnione do uwierzytelniania dokumentów itd., by w rezultacie wygenerowały się: gotowa, interaktywna instrukcja dla interesantów, przekazywana do departamentu właściwego ds. publikacji na stronie internetowej MNiSW, zadania techniczne dla departamentu właściwego ds. wdrażania e-usług, a także informacje niezbędne do publikacji e-usługi i formularza XML w CRD i ePUAP (jeśli wybrano opcję formularza ustrukturyzowanego). Jednocześnie część formularza generująca zadania techniczne sprawdza w prowadzonym na bieżąco przez pracowników technicznych rejestrze pn. status zasobów, jakie zasoby techniczne należy przydzielić osobom prowadzącym procedurę lub jakie zasoby zostały już przydzielone, np. zestaw do składania e-podpisów lub dostęp do określonej bazy danych. Przeszkoleni pracownicy, po otrzymaniu wypełnionego formularza przystępują do tworzenia formularzy XML na ePUAP i publikacji za pośrednictwem ministerstwa właściwego ds. ePUAP, jeśli wynikało to z wykazu zadań.

Narzędzia finansowe

Narzędziem finansowym wspomagającym elektroniczną usługę w MNiSW był projekt systemowy programu operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (POIG): *Wsparcie systemu zarządzania badaniami naukowymi i ich wynikami* (Oś priorytetowa: *Badania i rozwój nowoczesnych technologii, Działanie 1.1: Wsparcie badań naukowych dla budowy gospodarki opartej na wiedzy*), a w szczególności zadania:

- *Wdrożenie podpisu elektronicznego dla środowiska naukowego (2010–2012),*
- *Wdrożenie i utrzymanie usług elektronicznych MNiSW (2012–2015).*

Dodatkowo towarzyszące koszty niekwalifikowalne są zapewniane ze środków budżetowych. Między innymi w ramach powyższego projektu systemowego odbywa się również doskonalenie i rozbudowa dziedzinowych systemów informatycznych sektora nauki i szkolnictwa wyższego, które nie są związane bezpośrednio z informatyzacją MNiSW jako urzędu i których operatorem jest nadzorowany przez MNiSW Ośrodek Przetwarzania Informacji. Mowa o systemie POL-on i OSF. Rozbudowa ww. systemów w najbliższych latach obejmować będzie m.in.: wprowadzenie narzędzi uwierzytelnienia tożsamości, procesowość i profilowanie procedury pod kątem roli w procedurze, interakcyjności z sektorowymi i pozasektorowymi systemami informatycznymi, czy zwiększenie dojrzałości e-usług. Planuje się także centralny dostęp do systemów dziedzinowych sektora nauki i szkolnictwa wyższego, w taki sposób, by oferowały atrakcyjne usługi, nie tylko dla bezpośrednich interesantów MNiSW, ale również dla obywateli, przedsiębiorców, czy innych sektorów administracji.

Finansowanie wdrożenia i utrzymywania e-usług ze środków POIG opiera się na założeniu, że jest to inwestycja, która udoskonali system zarządzania sektorem nauki w Polsce.

Zrzut ekranu. Telekonferencja MNiSW i jednostek naukowych



W kontekście e-usług MNiSW należy również wspomnieć o profesjonalnym systemie wideokonferencji, którego finansowanie odbywało się poza projektem systemowym. System wideokonferencji, dzięki rozbudowanym funkcjonalnościom, służy obecnie do prowadzenia multilateralnych posiedzeń zespołów specjalistycznych MNiSW oraz do połączeń z ośrodkami naukowymi w Polsce, zaopatrzonymi w sieć podobnych systemów wideokonferencji, powiązanych komunikacyjnie przez naukowe Miejskie Ośrodki Akademickie (MAN) i Centra Komputerów Dużej Mocy (KDM), w ramach projektu PLATON, finansowanego z POIG. System wideokonferencji MNiSW jest również otwarty na kontakty z polską i zagraniczną administracją państwową oraz instytucjami UE.

Informacja i promocja

Kolejnym elementem w maszynerii wdrożeniowej był sprawny system informacji i promocji e-usług MNiSW. Jego komponentami stały się poniższe działania:

- opracowanie rozpoznawalnego logo projektu, struktury treści i grafiki na stronę internetową i intranetową MNiSW;
- wdrożenie, prostego do zapamiętania, e-maila kontaktowego dla pracowników i interesantów MNiSW (e-urząd@nauka.gov.pl);
- wdrożenie systemu informacji i promocji w MNiSW (infolinia, instrukcje interaktywne, instruktaż indywidualny, szkolenia z EZD i e-podpisu, przypomnienia e-mailowe, podstrona w intranecie);
- spotkania z przedstawicielami urzędów zainteresowanych wdrażaniem EZD i doświadczeniami MNiSW w zakresie wdrażania e-usług MNiSW;
- informacja i promocja kierowana do interesantów MNiSW (konceptcja rozbudowy strony MNiSW, wdrożenie interaktywnych, piktograficznych instrukcji dla interesantów, telefony informacyjne i obsługa techniczna dla interesantów MNiSW);
- implementacja i rozpowszechnianie raportów generowanych przez EZD, w tym o liczbie wysyłek ePUAP przez poszczególne jednostki organizacyjne MNiSW.

Zrzut ekranu. Podstrona MNiSW dotycząca e-usług

The screenshot shows the website of the Ministry of Science and Higher Education (MNiSW). At the top, there is a navigation bar with the logo of the Ministry, the text 'Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego', and the Polish coat of arms. To the right, there are links for 'Mapa strony', 'Zaloguj się', 'English', and a language selector. Below this is a search bar with the text 'Wyszukaj w serwisie' and a 'Szukaj' button. The main navigation menu includes 'Ministerstwo', 'Nauka', 'Szkolnictwo wyższe', and 'Finansowanie'. The 'Nauka' menu is expanded, showing a list of items: 'Aktualności', 'Kierownictwo', 'Gabinet Polityczny Ministra', 'Struktura', 'Zespół ds. Oceny Skutków Regulacji', 'e-urząd' (highlighted in red), 'Akty prawne', 'Inicjatywy', 'Inwestycje w obszarze nauki i szkolnictwa wyższego', 'Kalendarz prac Ministerstwa', 'Współpraca Polska - UE', 'Współpraca z zagranicą', 'Prezydencja Polski w Radzie UE', and 'Zamówienia publiczne'. The main content area features a red header with the text 'INSTRUKCJE' and two bullet points: 'użyj klawiszy Ctrl+F w celu odnalezienia słowa' and 'zeskanuj kod QR, by pobrać instrukcję na urządzenie mobilne'. Below this, there is a section titled 'Brokerzy Innowacji' with a large QR code. At the bottom, there is a section titled 'Decyzja' with a smaller QR code.

Pracownicy MNiSW, którzy wypełnili ankietę internetową, ocenili jakość i skuteczność pomocy w obsłudze e-usług na średnio 4,47 pkt w skali od 1

do 6. W tym 17 proc. ankieterów oceniło jakość i skuteczność pomocy na 6 pkt, a 40 proc. na 5 pkt.

Zrzut ekranu. Interaktywna instrukcja wysyłki elektronicznej z EZD na ePUAP dla pracowników MNiSW

Instrukcja składania podpisu i wysyłki elektronicznej z EZD przez ePUAP

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17

merytoryczny → aprobujący → podpis → merytoryczny

Uruchom formularz ePUAP, wypełnij, zapisz

kliknij dalej ▶

Kliknij na przycisk ePismo, tak jak na zdjęciu

Wpisz adresy, zgodnie z instrukcjami w formularzu, następnie wypełnij pole ogólne treścią pisma przewodniego, np.:

Szanowny Panie Dyrektorze,

przekazuję w załączeniu dokumenty ...

Z poważaniem,
Jan Kowalski, dyr. Departamentu...
(podpisano elektronicznie)

Pod pismem kliknij na przycisk **ZAPISZ**

Zrzut ekranu. Przykładowa instrukcja dla interesantów MNiSW

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego

INNOWACYJNA GOSPODARKA
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO

Ścieżki Kopernika

Interaktywna instrukcja składania wniosku o przyznanie środków finansowych w ramach przedsięwzięcia „Ścieżki Kopernika”

Właściciel procedury: Departament Strategii MNiSW

Szkolenia i podnoszenie kompetencji cyfrowych pracowników

Niezbędny zakres podnoszenia kompetencji cyfrowych zespołu wdrożeniowego, pracowników merytorycznych, sekretariatów, Kancelarii MNiSW i osób uprawnionych do składania e-podpisów obejmował w szczególności:

- szkolenia techniczne i prawne dla dyrektorów i innych osób uprawnionych do składania e-podpisów;
- szkolenia prawne i ze stosowania EZD (pracownicy merytoryczni, sekretariaty, kancelaria, indywidualny instruktaż dla kierownictwa);
- szkolenia dla zespołu IT dotyczące: budowy i publikacji formularzy XML w środowisku ePUAP, bezpieczeństwa danych i systemów informatycznych, efektywnej administracji siecią i systemami informatycznymi, nowych technologii i e-administracji;
- szkolenia dla zespołu wdrożeniowego dotyczące: e-administracji, e-prawa, metodyki zarządzania projektami, w szczególności PRINCE2.

Procesy szkoleniowe są realizowane przy założeniu, że zdobyta wiedza musi być utrwalana i aktualizowana – dlatego szkolenia i instruktaż mają charakter ustawiczny.

Minimalny zakres wyposażenia MNiSW w narzędzia techniczne, niezbędne do wdrażania i utrzymania e-usług, obejmował m.in.:

- rozbudowę infrastruktury (serwery itp.),
- programy do EZD oraz do współpracy z EZD i urządzeniami peryferyjnymi,
- zestawy do składania e-podpisów dla uprawnionych osób, w tym radców prawnych,
- sprzęt: drukarki kodów kreskowych, skanery, czytniki kodów,
- system rejestracji usterek,
- system ewidencji zadań realizowanych w ramach projektu systemowego.

E-Problemy

Wkalkulowanie ryzyk i trudności związanych z wdrażaniem projektu tak złożonego, jak elektroniczna urzędowość, jest naturalnym elementem jego przygotowywania. Jest oczywiste, że trudności się pojawiają, bo problemy wynikające z charakteru natury ludzkiej i systemów informatycznych są strukturalnie wkomponowane w specyfikę tego typu projektów. Zasadniczą kwestią jest zminimalizowanie możliwości lub częstotliwości wystąpienia ryzyk oraz przygotowanie środków zaradczych, mających na celu ich zniwelowanie albo wyeliminowanie.

Przekonywanie o zasadności stosowania usług elektronicznych przypomina sprzedawanie produktu, który ciągle się doskonali i nie osiągnął jeszcze docelowej dojrzałości, ale który oferuje już wiele korzyści, a docelowo użytkownik nie będzie wy-

obrażał sobie funkcjonowania bez jego pomocy. Niektóre korzyści są ewidentne już od początku i przekonują nieprzekonanych do uznania udogodnień cyfrowych, np. takich, jak: przejrzystość, automatyzacja, szybka wysyłka przez ePUAP i automatyczne generowanie urzędowego poświadczenia przedłożenia (UPP), generowanie kodów kreskowych i korespondencji, niezaprzeczalność uwierzytelnień i możliwość doraźnej i każdorazowej ich weryfikacji. Oprócz wyżej opisanych narzędzi organizacyjnych i technicznych, szybka reakcja zespołu na wszelkie trudności, bezpośredni kontakt oraz ponowny, cierpliwy instruktaż wydają się znacząco niwelować e-traumę w fazie wdrażania i rozwoju e-usług. Symptomatyczne jest również, że po ok. pół roku od momentu używania systemu zmniejszają się interwencje instruktażowe i pojawiają się coraz więcej opinii świadczących o przydatności systemu w codziennej pracy, mimo że nadal nie brak również opinii krytycznych.

Oprócz doraźnych problemów technicznych – nieuniknionych podczas fazy wdrożeniowej lub pilotażowej każdego systemu informatycznego – występowały problemy związane ze specyfiką zewnętrznych systemów informatycznych, powiązanych z EZD. Przykładowo, usługi wdrażane w oparciu o ePUAP wymagały szybkiego tworzenia formularzy XML i publikacji usługi na ePUAP. Ponieważ przeważnie brakowało czasu na powyższe działania, gdyż zbliżały się terminy uruchamiania procedur, wiele z nich przeprowadzanych było w oparciu o formularz ogólny, do którego w niektórych przypadkach załączano strukturyzowane wzory wypełnionych przez interesantów dokumentów w dopuszczalnych formatach, których nie można byłoby odtworzyć w oparciu o wzór pisma ogólnego, np. tabelki, *checkboxy* itp. Tworzenie formularzy XML niekiedy nie było w pełni efektywne w przypadku, gdy objętość załączanych do nich plików przekraczała 3,5 MB, a podmioty przesyłające pisma nie posiadały w ePUAP – z różnych względów – uprawnień podmiotów publicznych. Należało zatem przyjąć założenie, że strukturyzowane formularze XML, których główną zaletą jest przyjazność, samouzupelnianie i możliwość automatycznego przekierowywania w EZD do konkretnego pracownika, np. z pominięciem przeciążonej Kancelarii Ogólnej, są tworzone jako forma opcjonalna – tylko dla tych podmiotów, które mogą technicznie z nich skorzystać i tylko w przypadku tych procedur, które mają charakter cykliczny. Jednocześnie kierownictwo MNiSW wystosowało do uczelni pismo dotyczące wzmożonego wykorzystywania przez MNiSW platformy ePUAP oraz potrzeby zdobywania uprawnień podmiotów publicznych w ePUAP, tak by uzyskać możliwość załączania plików przekraczających 3,5 MB. Dodatkowo dopuszczano przesyłanie pism w formie załączników do wzoru pisma ogólnego, np. w transzach albo na e-nośniku, różniąc przy tym możliwości uwierzytelniania dokumentów za

pomocą e-podpisu lub zaufanego profilu, tak by uwzględnić uwarunkowania organizacyjne i techniczne interesantów oraz preferowane środki komunikacji elektronicznej. Chęć ułatwienia i dopuszczenia różnych opcji technicznych przesyłania uwierzytelnionych pism czasami powodowała, że instrukcje graficzne stawały się dla wielu niewprawnych technicznie interesantów zbyt skomplikowane i zawikłane. Z tego powodu dalszy rozwój instrukcji będzie opierał się na predefiniowaniu przez interesanta założeń technicznych za pomocą pytań zamkniętych, typu: *Czy przewidujesz, że załączniki do wbudowanego pisma ogólnego ePUAP przekroczą 3,5MB?*, *Czy pismo będzie podpisane e-podpisem czy zaufanym profilem?* albo *Czy jesteś osobą uprawnioną do uwierzytelniania pism, czy przekażesz pismo do podpisu innej osobie?* itp. Po zdefiniowaniu założeń generowane będą odpowiednio sprofilowane i interaktywne instrukcje graficzne, zawierające działania ściśle odpowiadające potrzebom interesanta, bez zbędnych opcji i nadmiaru informacji.

Sprawne zarządzanie projektem przyczynia się do jego sukcesu – stąd uzasadnienie użycia sprawdzonej i renomowanej metodyki. W przypadku MNiSW użyto metodyki PRICNE2, dbając przy tym, by – zgodnie z pryncypiami tej metodyki – dostosować ją do warunków projektu i specyfiki ministerstwa. Taka zasada jest o tyle pomocna, że nie wszyscy posługują się biegłymi pojęciami i schematami związanymi z PRINCE2 i nie wszyscy byli przeszkoleni z jej używania, a mimo to bezpośrednio lub pośrednio uczestniczą w projekcie na poziomie zarządzania operacyjnego lub strategicznego. Z tego względu zmianom poddano nazwy niektórych dokumentów zarządczych, tak by były rozumiane intuicyjnie i nie gromadziły informacji, które są zbyt ciężkie z punktu widzenia wielkości i charakteru projektu. Uproszczenie niektórych zasad i pojęć sprawiło, że pracownicy chętniej i z większym zrozumieniem wyszukiwali i uzupełniali stosowną dokumentację. Przykładem może być dokument zarządczy nazwany *Status zasobów technicznych*, jako uproszczenie metodycznego tytułu *Zapisy obiektu konfiguracji*. Główną funkcją zapisów było bieżące rejestrowanie przez kilka osób statusu, numerów, czasu ważności i lokalizacji zasobów oraz działań wykonanych na zasobach, np. odebranie pracownikowi zestawów do składania e-podpisów, przydzielenie nowego zestawu do składania e-podpisu, przydzielenie określonego oprogramowania do świadczenia e-usług lub dostępu do bazy danych. Dokument został pozbawiony zbędnych kolumn, które zniechęcały do pracy z nim i nic nie wносиły do projektu, i jednocześnie zaopatrzone w słowniki, rozwijane menu z ustandaryzowanymi pojęciami oraz automatyczne alerty o zbliżających się terminach ważności określonych zasobów technicznych. Rejestr został udostępniony centralnie w systemie EZD, tak by była możliwa jego centralna edycja przez kilka osób z różnych punktów dostępowych. Takie podejście pozwalało stosować

metodykę efektywnie i w sposób zrozumiały dla osób, które nie miały z nią styczności.

Wyniki i korzyści

Obecnie zostały wytworzone wszystkie produkty, o których mowa w *Koncepcji wdrożenia procedur elektronicznych dla nauki i szkolnictwa wyższego* z 2010 r., z wyłączeniem produktów odnoszących się do systemów dziedzinowych, wymagających większego nakładu pracy. Produkty wytwarzane w ramach projektu *Wdrożenie i utrzymanie usług elektronicznych MNiSW* już na obecnym etapie przekładają się na wiele korzyści. Najważniejsze z nich to:

- gotowość urzędników MNiSW do uwierzytelniania, na żądanie interesantów, pism za pomocą elektronicznego podpisu, weryfikowanego za pomocą certyfikatu kwalifikowanego;
- łatwy sposób weryfikacji, składania e-podpisów i wysyłki pism elektronicznych z EZD na ePUAP;
- prowadzenie większości e-procedur w całości w formie elektronicznej i w oparciu o najwyższy poziom dojrzałości (transakcja, personalizacja);
- umożliwienie interesantom szybkiego i zdalnego składania pism do MNiSW drogą elektroniczną;
- automatyczne załączanie do sprawy w systemie EZD urzędowych poświadczeń odbioru pism, wystawianych przez ePUAP lub osobę fizyczną (dodatkowo – powiadomienie e-mail);
- zachowanie ciągłości i integralności procesów elektronicznych i uwierzytelnienia elektronicznego w MNiSW (poprawienie szybkości obiegu pism z ePUAP w MNiSW);
- zwiększenie transparentności, precyzji i szybkości oraz obniżenie kosztów i automatyzacja załatwiania spraw – dzięki wdrożeniu systemu Elektronicznego Zarządzania Dokumentami PUW (EZD);
- szybka identyfikacja lokalizacji pism i pracowników nimi się zajmujących przez wszystkich uczestników procesów oraz administratorów systemu EZD i kierownictwo;
- możliwość szybkiego dostępu do spraw osoby zastępowanej.

Osiągnięte zostały przy tym następujące wyniki ilościowe (I – IX 2013 r.):

- liczba przesłanych do MNiSW pism z ePUAP: 2 169;
- liczba wysłanych z MNiSW pism przez ePUAP: 402;
- liczba spraw zarejestrowanych w EZD jako prowadzone elektronicznie: 8 859;
- liczba procedur w formie elektronicznej, w tym opartych o najwyższy poziom dojrzałości (personalizacja, transakcja): 34.

Przy ocenie wyników należy oczywiście wziąć pod uwagę wielkość urzędu i liczbę pracowników merytorycznych (ok. 400 osób), jak i uwzględnić kilka tysięcy dokumentów elektronicznych, złożonych i obsługiwanych w systemach dziedzi-

nowych: OSF (wnioski o finansowanie projektów naukowych) oraz POL-on (sprawozdania i dane szkolnictwa wyższego).

Wyzwania i plany na przyszłość

Dotychczas osiągnięte wyniki związane z wdrażaniem usług elektronicznych MNiSW stanowią dobrą podstawę do tego, by coraz bardziej skupiać się nie na wytworzonych produktach, a na korzyściach i zadowoleniu interesantów i pracowników MNiSW. W tym celu osiągnięte rezultaty muszą zostać poddane ponownej kontroli jakości. Następnie – jeśli zajdzie taka potrzeba – należy wprowadzić odpowiednie modyfikacje lub nowe rozwiązania. W świetle takiego podejścia przewiduje się następujące działania:

- doskonalenie e-usług i systemów informatycznych MNiSW;
- zwiększanie liczby e-usług MNiSW, świadczonych w oparciu o najwyższe poziomy dojrzałości (poziom III – transakcja i IV – personalizacja);
- wprowadzenie usług elektronicznego uwierzytelnienia dokumentów i czynności administracyjnych w dziedzinowych systemach informatycznych MNiSW (przekazywanie tożsamości ePUAP lub e-podpis);
- wdrożenie w EZD tzw. silnika procesów, automatyzującego procedurę, umożliwiającego jej synchroniczne prowadzenie w różnych instancjach i personalizującego ją pod względem przycisków graficznych i zadań do wykonania, w zależności od pełnionej w procedurze funkcji;
- wdrożenie w systemie EZD funkcjonalności powiadomień dla interesantów o etapie załatwiania sprawy;
- udoskonalenie modułów systemów informatycznych MNiSW w zakresie udostępniania informacji publicznej, akt sprawy i zasobów publicznych nauki;
- udoskonalenie modułów systemów informatycznych MNiSW w zakresie gromadzenia, analizo-

wania i raportowania, w celu prowadzenia racjonalnej polityki naukowej opartej na faktach (*evidence-based policy*);

- powiązanie EZD oraz systemów dziedzinowych MNiSW między sobą oraz z systemami innych resortów;
- zwiększanie liczby ustrukturyzowanych formularzy XML na ePUAP;
- wdrożenie Centralnego Systemu Digitalizacji i Konwersji Elektronicznej, obsługiwanego za pomocą spersonalizowanej, bezpiecznej karty magnetycznej pracownika;
- utrzymanie, rozbudowa lub integracja istniejących procedur elektronicznych;
- wprowadzenie usług mobilnych dla interesantów MNiSW;
- wprowadzenie ankiet elektronicznych, badających ewolucję poziomu satysfakcji pracowników i interesantów MNiSW;
- wprowadzanie na terenie MNiSW multimedialnych i bezpiecznych usług bezprzewodowych, np. w zakresie dostępu do Internetu na terenie MNiSW, czy bezprzewodowej transmisji obrazu z urządzeń mobilnych (np. z tabletu lub telefonu komórkowego) na ekran telewizora lub rzutnika.
- rozbudowa i unowocześnienie, wobec rosnącego znaczenia e-usług, sali komputerowej w celu prowadzenia ustawicznych szkoleń dla pracowników MNiSW.

Wdrożenie usług elektronicznych to wymóg czasów i praktycznych wyzwań współczesności, nie mówiąc już o wymogach prawa. Wdrożenie systemów informatycznych ułatwiających świadczenie i korzystanie przez interesantów z e-usług jest naturalną konsekwencją tych wyzwań. Kształtowanie nawyków korzystania z e-usług docelowo może przyczynić się do ułatwienia kontaktów administracyjnych i podniesienia satysfakcji, zarówno po stronie interesantów, jak i urzędników.

□



Jedno miejsce – wiele możliwości, czyli jak efektywnie zorganizować Punkt Obsługi Klienta (cz. 2)



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

W numerze [3 \(24\) „Przeglądu Służby Cywilnej”](#) wyjaśniliśmy, jak zorganizować Punkt

Obsługi Klienta. Jednak aby urząd prawidłowo pełnił swoją rolę na rzecz klientów, w POK powinni być zatrudnieni odpowiednio do tego przygotowani pracownicy.

Kontakt z klientem zewnętrznym należy do najtrudniejszych, z jakim zmagają się urzędnicy. Wielokrotnie osoby z „pierwszej linii frontu” spotykają się z niezadowolonymi ludźmi, którzy mają pretensje dotyczące rozstrzygnięcia swojej sprawy albo po prostu mają zły dzień i przelewają negatywne emocje na każdego przedstawiciela urzędu. Często również bieg spraw nie jest zależny od osoby pracującej w POK, a mimo wszystko to ona będzie musiała odpowiedzieć na zarzuty klientów.

Należy też pamiętać, że osoby pracujące w POK mają największy wpływ na wizerunek urzędu, dlatego to właśnie im zostanie poświęcony poniższy tekst.

Czy wystarczy tylko się uśmiechać?

Pracownicy Punktu Obsługi Klienta są pierwszymi osobami, które spotyka klient załatwiający swoją sprawę w urzędzie. Stanowią wizytówkę tego miejsca, dlatego jest niezwykle ważne, by swoją rolę pełniły profesjonalnie i zgodnie z wizją i misją funkcjonowania urzędu. Nawet najlepiej zorganizowany POK nie spełni swojej roli, jeśli zatrudnieni w nim ludzie nie będą potrafili nawiązać pozytywnych relacji z klientami. Zdarza się, że sprawa klienta została rozstrzygnięta nie po jego myśli. Istnieje jednakże szansa, że opuszczając mury urzędu, będzie mimo wszystko zadowolony z obsługi. Czasami jednak zdarzają się nieprzyjemne sytuacje.

Najczęściej powtarzającymi się zarzutami wobec obsługi jest to, że urzędnicy (uogólniając, bo dla klientów nie ma znaczenia jaki jest status danej osoby w korpusie służby cywilnej) traktują klientów z góry, praca w urzędach jest źle zorganizowana, a urzędnicy pracują powoli i ospale¹. Co więcej, tegoroczne badania przeprowadzone przez Centrum Projektów Europejskich wskazują, że klienci dostrzegają:

- „niekompetencję urzędników – brak wystarczającej wiedzy merytorycznej, odsyłanie od okienka do okienka”,
- „nieprzyjazne nastawienie urzędników”, traktowanie „jak petentów, nie jak klientów”,
- „następczenie trudności zamiast udzielania pomocy”².

Przyglądając się wymienionym „wadom”, można stwierdzić, że problem (lub jego brak) tkwi w ludziach. Bo czy na następczenie trudności, odsyłanie i nieprzyjazne nastawienie ma wpływ miejsce? Dlatego należy zadbać o zatrudnienie odpowiedniej osoby, która dzięki swoim predyspozycjom i wyszkoleniu będzie sprawnie odpowiadała na potrzeby klientów i tworzyła właściwy wizerunek urzędu.

Jakie cechy powinna posiadać osoba biorąca udział w bezpośredniej obsłudze klienta? Można wyróżnić 3 podstawowe elementy: nastawienie emocjonalne, umiejętności interpersonalne i umiejętność obsługi, wiedzę merytoryczną.

Nastawienie emocjonalne

Przygotowując ten artykuł, zapytałam znajomego, który często załatwia sprawy w urzędach, czego oczekuje od pracownika urzędu. Długo się nie zastanawiał i wielokrotnie podkreślił: życzliwość. Dlatego jeśli chodzi o pierwszy element, to pracownik POK powinien być pozytywnie nastawiony emocjonalnie i posiadać umiejętność nawiązania, podtrzymania i zakończenia kontaktu z klientem. Klient oczekuje, że osoba obsługująca będzie przede wszystkim cierpliwa, życzliwa i skupiona na nim. Każdy z tych elementów wynika z wewnętrznego nastawienia pracownika do realizowanych zadań. Ich brak będzie negatywnie wpływać na jego pracę. Dlatego warto pamiętać o ważnym elemencie, jakim jest pozytywne nastawienie, kształtować je i pielęgnować, co również ułatwi pracę. Jednocześnie należy mieć na względzie, że pracownik w kontaktach z klientami powinien wykazywać się asertywnością, która odpowiednio dostrojona, będzie służyła zarówno pracownikowi, jak i klientowi³. Wybierając pracowników POK, należy zwrócić szczególną uwagę na ten element, który będzie rzutował na pozostałe elementy.

Umiejętności interpersonalne i umiejętność obsługi

Pracownik POK powinien mieć zdolność diagnozowania potrzeb klienta, być skoncentrowany na doprowadzeniu sprawy do końca poprzez dobranie satysfakcjonującego dla klienta rozwiązania. Bardzo istotna jest również komunikatywność, otwartość oraz umiejętność wyrażania szacunku dla klienta oraz jego czasu³. Osoby pracujące w POK powinny mieć również rozwinięte umiejętności

związane z niewerbalnymi zachowaniami, np. umiejętność utrzymywania kontaktu wzrokowego, dostosowania wypowiedzi do nadawcy (odpowiednia dynamika wypowiedzi, artykulacja, mimika), stosowania otwartej postawy ciała⁴. Bardzo ważna jest również zdolność personalizowania kontaktu i traktowania indywidualnie każdego klienta (nawet jeśli jest 20. osobą przychodzącą w tej samej sprawie), bo każdy człowiek chce być w ten sposób traktowany. Jeśli pracownik będzie potrafił również przeprosić za np. długi czas oczekiwania, to także wtedy klient będzie mógł swoje złe emocje przekuć na pozytywne doświadczenie⁵.

Umiejętności obsługi powinny być indywidualnie rozwijane przez każdego z pracowników, bo nie każdy rodzi się urzędnikiem. Najpierw należy zrozumieć wagę poszczególnych elementów obsługi: od diagnozowania potrzeb, poprzez reagowanie na nie, utrzymanie kontaktu, a także jego zakończenie. Na ten proces wpływa szereg zachowań, których po prostu trzeba się nauczyć. Dlatego na stanowiskach obsługowych istotne jest doskonalenie się i samorozwój. Sposoby doskonalenia można zaczerpnąć z biznesu i samemu wdrożyć je w urzędzie np. poprzez:



Rys. Free Digital Photos.

- ❑ Organizowanie treningów/warsztatów wewnętrznych: przykładowo, raz w miesiącu można zorganizować miniszkolenie (1-2 godzinne) nt. któregoś z elementów obsługi (np. mowy ciała, diagnozowania potrzeb, stosowania narzędzi komunikacji, ćwiczenia asertywności). Treningi prowadzić powinna osoba, która ma największe ku temu predyspozycje i doświadczenie w danym temacie.
- ❑ Tworzenie „pigulek wiedzy”: jeden z pracowników, będący ekspertem w danej dziedzinie, przygotowuje krótkie informacje związane z obsługą klienta i rozsyła je w określonej częstotliwości współpracownikom. Mogą to być przykłady radzenia sobie z trudnymi sytuacjami, słówka dnia itp. Ważne, by miały konkretny przekaz i były atrakcyjne dla odbiorców.
- ❑ Szkolenia kaskadowe: dobrą praktyką będzie zorganizowanie szkolenia kaskadowego, na którym pracownik biorący udział w szkoleniu zapoznaje współpracowników z treścią szkolenia i kluczowym przekazem. Można wspólnie zrobić niektóre ćwiczenia i omówić najbardziej przydatne informacje.
- ❑ „Case study”: raz na miesiąc lub częściej warto spotkać się z pracownikami POK, by omówić najbardziej charakterystyczne przypadki, które się przydarzyły, i sposoby rozwiązywania problemów w obsłudze. Takie dzielenie się doświadczeniami jest szczególnie ważne, bo

pozwała na wypracowanie najbardziej prawidłowych rozwiązań i pomoże uniknąć problemów w przyszłości.

Wiedza merytoryczna

Jeśli chodzi o ten element, to bardzo ważna jest znajomość przede wszystkim: usług urzędu, kosztów i zasad obsługi, procedur i standardów, struktury organizacyjnej, uprawnień i upoważnień, formularzy i regulaminów oraz przepisów prawa. Wydawać by się mogło, że ten ostatni element jest najważniejszy, ale z punktu widzenia obsługi klienta najważniejsza jest znajomość instytucji i wiedza organizacyjna, czyli jak, kiedy i gdzie zrobić. Jeśli pracownik będzie dobrze merytorycznie przygotowany do pełnienia obowiązków, będzie mógł przedstawić klientowi dalsze procedowanie w jego sprawie, a to tak na prawdę jest dla klienta najistotniejsze⁶. Istotne jest również aktualizowanie posiadanej wiedzy poprzez stały kontakt z innymi komórkami organizacyjnymi. Tak jak w przypadku umiejętności obsługi, i w tym przypadku można organizować szkolenia wewnętrzne, które pomogą pracownikom POK w zorientowaniu się w nowych procedurach czy aktualnych przepisach prawa dotyczących prac innych komórek.

Jeśli pracownicy POK mają wszystkie pożądane cechy, to powinni również posiadać umiejętność dostrzegania szczegółów i drobiazgów stanowiących część pozytywnych doświadczeń związanych z obsługą klientów. Skutkiem zaniedbania szczegółów może być przekazanie klientom fałszywego komunikatu na temat spraw o wiele ważniejszych⁷.

Nielatwa praca...

Różne, w tym i negatywne sytuacje, jakie zdarzają się w POK, istotnie wpływają na pracę zatrudnionych w nich ludzi. Jak wykazują różne badania, osoby zajmujące się bezpośrednią obsługą klientów częściej niż pozostali pracownicy urzędów narażone są na zjawisko wypalenia zawodowego. Wykonywanie czynności związanych z obsługą klienta jest obciążające psychicznie, dlatego może dochodzić do wyczerpania emocjonalnego i innych niepożądanych skutków, jakimi są zmiana sposobu postrzegania i wzrost niewłaściwego zachowania wobec klientów oraz przejawy kryzysu zawodowych kompetencji, będących efektem emocjonalnych napięć⁸. Rolą przełożonego będzie zapobieżenie temu zjawisku i odpowiednie motywowanie pracownika, u którego dostrzega on pierwsze symptomy wypalenia (wskazówki jak do tego nie dopuścić znajdują Państwo w tabeli 1).

Uznanie

Okazywanie pracownikom POK uznania ze strony kierownictwa i współpracowników z innych komórek organizacyjnych pozwala na dowartościowanie osób, które mają największy wpływ na wizerunek naszego miejsca pracy. Uznanie ze strony kierownictwa urzędów pomaga ponadto odpowiednio motywować pracowników, a także tworzy pozytywny PR osób, które pracują w POK.

W tym celu należy rozważyć odpowiednie (poza-finansowe) nagradzanie za dobrze wykonywane zadania. Skuteczność motywowania zawsze zależy od osoby, do której skierowane są określone zachowania, ale mimo tego można podjąć działania, które mogą stworzyć pozytywny klimat pracy, zachęcający do doskonalenia.

W celu wyrażania uznania dla pracowników POK można wybrać różne opcje, np. przyznawać (połączone z wewnętrzną ceremonią) takie nagrody, jak:

- Nagroda za jakość w obsłudze
- Nagroda za rozwój dobrych praktyk
- Nagroda za usprawnienie działania POK
- Nagroda za wsparcie innych pracowników

- Nagroda za przestrzeganie Złotych Zasad
- Nagroda mentora roku
- Nagroda za szczególne osiągnięcia
- Nagroda „Nowe horyzonty” za pomysły poprawiające poziom zadowolenia pracowników lub klientów
- Nagroda DG za doskonałość w obsłudze
- Nagroda za pracę/zycżliwość godną naśladowania
- Nagroda za najbardziej zorganizowanego pracownika⁹.

Najistotniejsze jest, by doceniać pracowników, kwestia tego jak będzie nazywała się dana nagroda czy wyróżnienie, jest drugorzędna.

Tabela 1. Zapobieganie wypaleniu zawodowemu

Aby zapobiec wypaleniu zawodowemu, przede wszystkim:

- Wyznaczajmy sobie realistyczne, jasno określone i cząstkowe cele do osiągnięcia
- Intensywnie pracujemy, ale również intensywnie odpoczywamy
- Pamiętajmy o chwilach wyciszenia, bo ta praca wymaga intensywnych kontaktów z innymi ludźmi
- Starajmy się nie traktować spraw zawodowych osobiście
- Dbajmy o siebie, swój potencjał, który jest najważniejszym, najcenniejszym narzędziem pracy
- Określajmy racjonalnie swoje szanse na rozwój zawodowy w miejscu, w którym pracujemy
- Niezależnie od środowiska zawodowego wyznaczajmy sobie własne zadania rozwojowe
- Skupiamy się na tym, co pozytywne
- Rutynowe czynności starajmy się wykonywać za każdym razem w inny sposób
- Starajmy się kreatywnie realizować postawione przed sobą zadania
- Bądźmy aktywni fizycznie, bo leżenie na kanapie nie rozwiąże problemów.

Zarządzanie relacjami z klientem, s. 115.

W artykule tylko po krótko omówione zostały niektóre aspekty związane z osobami zatrudnianymi w POK. Wydziały HR najlepiej wiedzą, kogo zatrudnić na stanowiska obsługowe. Głównym celem tekstu było pokazanie, że pracownicy punktów wykonują pracę, która ma największy wpływ na wizerunek urzędów, i dlatego zasługują na szczególne docenienie. Niełatwo jest opanować tak szeroką wiedzę organizacyjną, dbać o pozytywne relacje z klientami i własne doskonalenie zawodowe. Dostosowanie do stale rosnących potrzeb klientów jest najtrudniejszym zadaniem pracowników POK, dlatego odpowiednio motywowani, będą pełnili swoje role zgodnie z misją urzędu.

Przypisy

¹B. Hołyst, *Zjawiska patologiczne w relacji urzędnik-petent*, Wyd. Wyższa Szkoła Administracyjno-Społeczna, Warszawa 2010, s. 82.

²Raport z badania jakościowego preferencji obywateli w odniesieniu do załatwiania spraw urzędowych online, CPI 2013.

³Kurs „Asertywna komunikacja w pracy urzędnika”, dostępny w e-learningu na stronie www.dsc.kprm.gov.pl.

⁴A. Hejda, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa 2011, s. 29.

⁵C. Kinsey, *Komunikacja pozawerbalna: znaczenie mowy ciała w miejscu pracy*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2012.

⁶B. C. Beemer, R. L. Shook, *Konsumet w centrum uwagi*, Wyd. Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 143–171.

⁷J. Jędrzejczak, *Profesjonalna obsługa klienta w urzędzie. Poradnik dobrych praktyk*, Wyd. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, s. 26–28.

⁸S. Hyken, *Kult klienta. Doskonała obsługa kluczem do sukcesu firmy*, Wyd. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.

⁹B. Hołyst, s. 54–57. Również artykuły w gazetach, np.: http://zdrowie.gazeta.pl/Zdrowie/56,105806,11108534,Miejsce_7_Pracownicy_administracji_w_pierwszej_linii,,7.html.

⁹D. Podmorff, *365 sposob na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*, Wyd. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 167–171.

„Wzmocnienie potencjału analitycznego administracji publicznej”

Nowy projekt systemowy zainicjowany przez Szefa Służby Cywilnej



Aleksandra Majchrzak

Radca Szefa KPRM
w Departamencie Służby
Cywilnej KPRM

Projekt „Wzmocnienie potencjału analitycznego administracji publicznej”^{*} jest odpowiedzią na zapotrzebowanie w zakresie wsparcia rozwoju

zasobów kadrowych korpusu analityków ilościowo-jakościowych, funkcjonujących w ramach urzędów administracji rządowej, a biorących udział m.in. w procesie tworzenia prawa. Kwestia optymalnego rozbudowania oraz przeszkolenia kadry analityków ma niewątpliwie fundamentalny wpływ na jakość przeprowadzanych badań i działań diagnostycznych dotyczących rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Słabo uzasadnione interwencje prawne czy też wątle związki przyczynowo-skutkowe między kolejnymi etapami wdrażanych regulacji również mają swe źródła w niewystarczających działaniach podejmowanych na wstępnych etapach procesu legislacyjnego (ocena *ex ante*) oraz nieefektywnym sposobie wykorzystywania doświadczeń płynących z wcześniejszych projektów (ocena *ex post*). Skutkiem często bywa niezadowolająca jakość stanowiących polityk publicznych.

Na problemy w omawianym zakresie wskazują m.in. dokumenty rządowe, jak np. strategia *Sprawne Państwo 2020*, w której – w priorytetach rozwojowych oraz kierunkach działań administracji rządowej na najbliższe lata – umieszczono właśnie 'budowę dobrego prawa'. W strategii podkreśla się konieczność uzdrowienia procesu legislacyjnego w Polsce. Akcentuje się kluczowe znaczenie efektywnego funkcjonowania systemu oceny wpływu oraz wykorzystywania ocen skutków regulacji *ex post*. Jednocześnie zaznacza się, że będzie to możliwe dopiero gdy decyzje ze sfery legislacyjnej poprzedzone zostaną rzetelnymi analizami ekonomiczno-prawnymi, a analizy tego typu będą powszechnie wykorzystywane w procesie stanowienia prawa.

Przypis

^{*}Przedsięwzięcie będzie współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Priorytet V „Dobre rządzenie”, Działanie 5.1 „Wzmocnienie potencjału administracji rządowej”, Poddziałanie 5.1.1 „Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr”).

Krzysztof Denko

Główny specjalista
w Departamencie Służby
Cywilnej KPRM



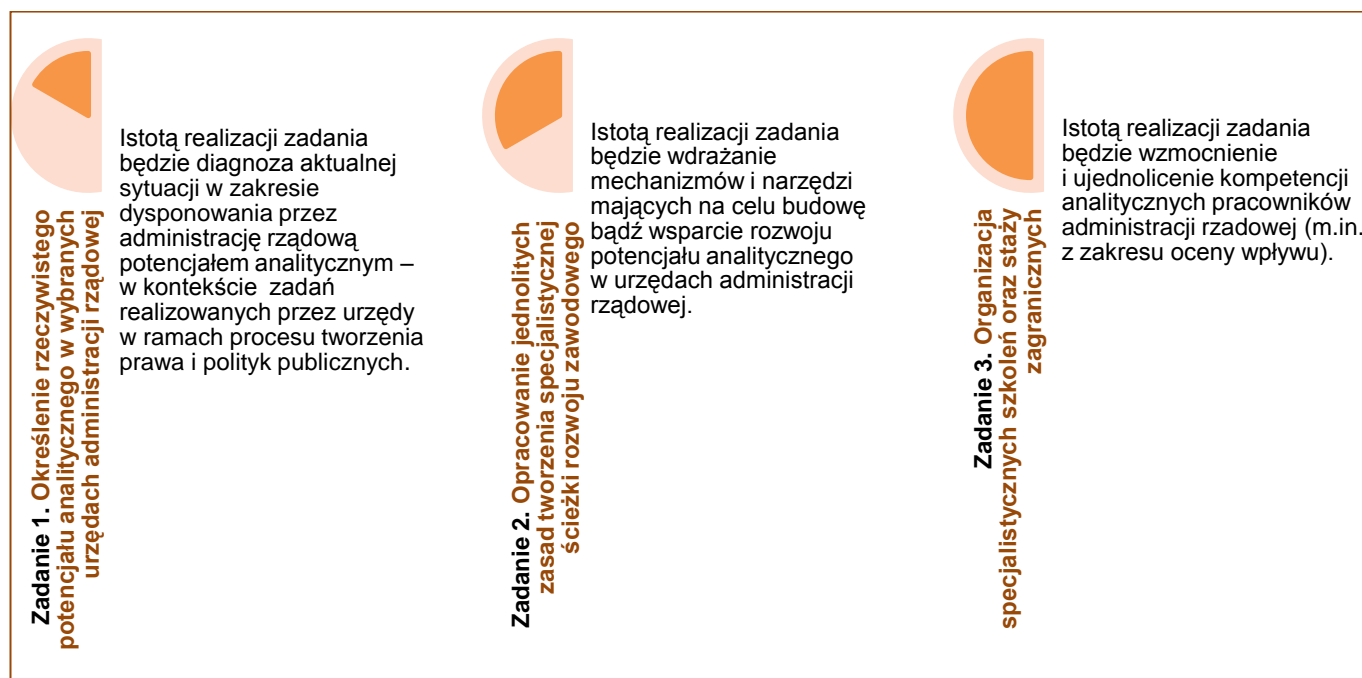
W strategii artykułuje się ponadto potrzebę budowy trwałego zaplecza eksperckiego oraz wzmocnienia służb legislacyjnych (tzn. analitycznej obsługi eksperckiej).

Również rządowy program pn. *Lepsze Regulacje 2015*, który stanowi polski odpowiednik inicjatywy *Better/Smart Regulation*, realizowanej w zakresie prawa unijnego przez Komisję Europejską, wskazuje na konieczność podjęcia stanowczych kroków związanych ze wsparciem działań na rzecz zapewnienia w resortach ekspertów z zakresu analizy danych. Podkreśla się konieczność stworzenia w poszczególnych ministerstwach ścieżek szkoleniowych dla analityków oraz działań mających na celu budowę specjalistycznej ścieżki rozwoju zawodowego ukierunkowanej na profil eksperta w zakresie analiz polityk publicznych.

Wszelkie działania planowane w projekcie (w kontekście przytoczonych powyżej zagadnień problemowych) będą bezpośrednio zmierzać do wzmocnienia potencjału analitycznego administracji rządowej poprzez realizację wskazanego dla projektu celu głównego, którym jest wsparcie doskonalenia funkcjonowania systemu oceny wpływu i procesu tworzenia polityk publicznych w administracji rządowej.

Realizacja projektu pośrednio powinna przynieść dodatkowe korzyści polegające m.in. na upowszechnianiu podejścia do tworzenia założeń projektów aktów prawnych, wedle którego podstawowym wyznacznikiem jakości takich prac jest oparcie ich na faktach oraz rzetelnych i wiarygodnych danych. Tego typu percepcja powinna przekładać się na bardziej efektywną komunikację i współpracę zarówno z decydentami czy organami kontroli, jak też z grupami społecznymi uczestniczącymi w konsultacjach społecznych.

Schemat 1. Zadania przewidziane do realizacji w projekcie „Wzmocnienie potencjału analitycznego administracji publicznej”



Źródło. Opracowanie własne zespołu projektowego w Departamencie Służby Cywilnej KPRM.

W ramach zadań 1. i 2. wsparciem w ramach projektu zostanie objętych nie więcej niż 48 urzędów administracji rządowej (ministerstw i urzędów centralnych). Urzędy te będą wyłonione ze względu na ich aktywność w obszarze tworzenia polityk publicznych oraz w procesie legislacyjnym. Zaangażowanie urzędów z grupy docelowej projektu będzie istotne z punktu widzenia powodzenia przedsięwzięcia, ponieważ z uwagi na sekwencyjność prac oraz ich zależności przyczynowo-skutkowe ogromne znaczenie zyska równoległe prowadzenie oraz jednoczesne finalizowanie działań w danych urzędach. W innym przypadku prace nad kolejnymi produktami projektu nie będą mogły zostać zainicjowane.

Jako planowane produkty projektu w ramach zadań 1. i 2. wskazuje się:

Zadanie 1.

- ✓ **Ekspertyzę** dotyczącą potencjału analitycznego kadr administracji rządowej.

W ramach przedmiotowego dokumentu wskazana zostanie ostateczna grupa docelowa projektu, ujęte zostaną rozwiązania dla zdiagnozowanych – na podstawie przeprowadzonych badań – problemów, jak również zalecenia dotyczące podjęcia niezbędnych działań naprawczych w zakresie wzmocnienia potencjału analitycznego w administracji rządowej.

- ✓ **Zalecenia Szefa Służby Cywilnej** dla dyrektorów generalnych dotyczące sposobów wzmocnienia potencjału kadrowego administracji rządowej o pracowników o profilu analitycznym.

Zadanie 2.

- ✓ **Raport** na temat optymalnego wdrożenia w urzędach administracji rządowej specjalistycznej ścieżki rozwoju zawodowego dla analityków ilościowych polityk publicznych (opracowany zostanie m.in. na podstawie ekspertyzy powstałej w zadaniu 1.). Raport będzie zawierać m.in.: metodykę budowy dwóch ścieżek rozwoju zawodowego dla analityków – optymalnej (zaawansowanej) i podstawowej, *benchmarki* w zakresie istniejącego potencjału analitycznego administracji rządowej w wybranych krajach UE oraz sposoby wzmocnienia i koncentracji umiejętności analitycznych w urzędach. Ponadto wskaże on szanse i bariery wprowadzenia tego typu specjalistycznych ścieżek do układu organizacyjnego danej jednostki oraz określi docelowe miejsce analityka w układzie procesowym i decyzyjnym urzędu.

- ✓ **Międzyresortowy Program Szkoleniowy**, którego celem będzie standaryzacja w zakresie polityki szkoleniowej dla analityków w administracji rządowej (powstanie na podstawie zdiagnozowanych na wcześniejszych etapach zadania potrzeb szkoleniowych oraz luk kompetencyjnych występujących w badanych urzędach). Istotą programu będzie praktyczne i szczegółowe opisanie – w analogii do ww. raportu – dwóch ścieżek rozwoju zawodowego – optymalnej (zaawansowanej) oraz podstawowej.

Zadanie 2.

- ✓ **Dokument** zawierający jednolite zasady tworzenia indywidualnych programów rozwoju zawodowego (**IPRZ**) dla analityków w urzędach administracji rządowej.
- ✓ Przeprowadzenie pilotażu wdrażania ww. zasad w 4 wybranych urzędach administracji rządowej oraz przygotowanie zbioru **dobrych praktyk** dotyczących procesu wdrażania jednolitych zasad tworzenia IPRZ w urzędach, przygotowanego na bazie doświadczeń wyniesionych z przeprowadzonych pilotaży.

W ramach zadania 3. wsparciem w ramach projektu zostanie objętych 150 pracowników zatrudnionych w urzędach administracji rządowej. Będzie to wąska grupa osób zrekrutowanych z ministerstw i urzędów centralnych, które w swojej codziennej pracy zajmują się m.in. analizą jakościowo-ilościową danych (m.in. w związku z oceną skutków regulacji).

W ramach realizacji zadania 3. planuje się:

Zadanie 3.

- ✓ **Przygotowanie i organizację szkoleń** z zakresu szeroko rozumianej analizy i syntezy danych dla 150 osób wyselekcjonowanych ze zdefiniowanej, na wcześniejszym etapie realizacji projektu, grupy urzędów. Program szkoleniowy zostanie przygotowany w oparciu o Międzyresortowy Program Szkoleniowy (powstały w zadaniu 2.) i będzie dostosowany do potrzeb administracji rządowej. Przewiduje się, że na uczestnika szkoleń przypadnie 120 h dydaktycznych.
- ✓ **Organizację staży zagranicznych** dla 10 uczestników szkoleń, wyróżniających się wiedzą i umiejętnościami, w głównych zagranicznych ośrodkach (znajdujących się w państwach OECD) realizujących zadania z zakresu oceny skutków regulacji.

Realizacja całości zadań została zaplanowana w okresie od I kwartału 2014 r. do III kwartału 2015 r.

ZADANIE 1.

I kwartał 2014 r. – II kwartał 2014 r.

ZADANIE 2.

II kwartał 2014 r. – III kwartał 2014 r.

ZADANIE 3.

III kwartał 2014 r. – III kwartał 2015 r.

Poszczególne zadania będą ukierunkowane na realizację celów szczegółowych określonych dla projektu. Ich realizacja umożliwi osiągnięcie celu głównego całego przedsięwzięcia, wskazanego powyżej.

Z tego tytułu każdy cel szczegółowy został przypisany do konkretnego zadania, co obrazują schematy 2 i 3.

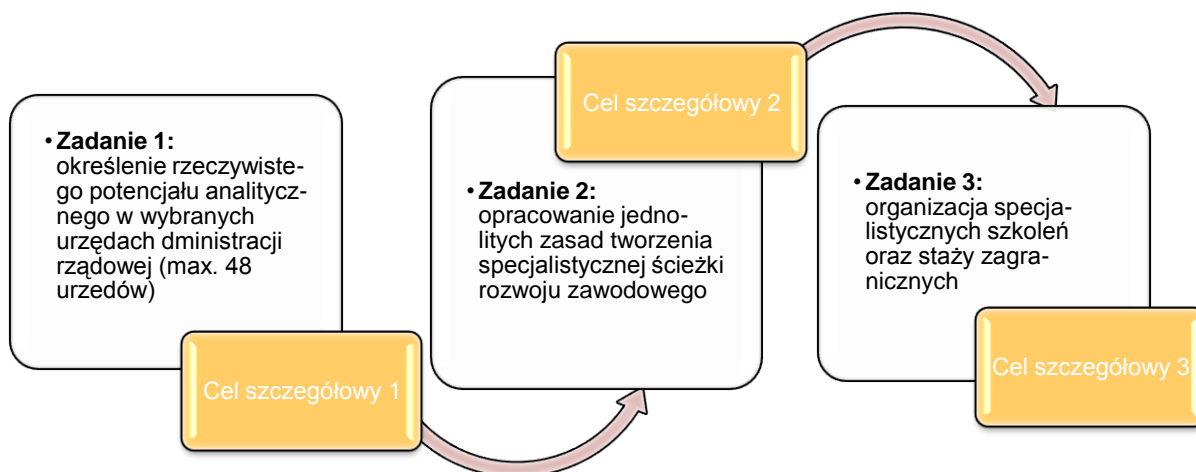
Schemat 2. Cele szczegółowe projektu

CELE SZCZEGÓLWE PROJEKTU

- **CEL 1:** Diagnoza potencjału analitycznego kadr administracji rządowej
- **CEL 2:** Opracowanie standardowego mechanizmu budowania i rozwijania kadry analitycznej w urzędach administracji rządowej
- **CEL 3:** Wzmocnienie potencjału analitycznego administracji rządowej

Źródło. Opracowanie własne zespołu projektowego w DSC.

Schemat 3. Zadania realizowane w ramach wskazanych celów szczegółowych projektu



Źródło. Opracowanie własne zespołu projektowego w DSC.

Ocenia się, iż podjęta inicjatywa przyczyni się bezpośrednio do realnego wzmocnienia potencjału analitycznego administracji rządowej. Spodziewane efekty projektu to m.in.:

- ✓ lepsza jakość przyszłych projektów aktów prawnych,
- ✓ większa pewność co do podejmowanych decyzji (*evidence based policy*),
- ✓ istotne podniesienie kwalifikacji pracowników,

- ✓ standaryzacja polityki szkoleniowej urzędów w zakresie rozwoju zawodowego analityków,
- ✓ wyrównanie kompetencji analitycznych pracowników urzędów administracji rządowej,
- ✓ kompleksowe dokumenty możliwe do dalszego wykorzystywania przez urzędy, np. w obszarze budowy wzorcowych profili kompetencyjnych.

□

„Wzmocnienie potencjału analitycznego administracji publicznej” – zespół projektowy w Departamencie Służby Cywilnej

Krzysztof Denko – tel. (22) 694 72 66, e-mail: Krzysztof.Denko@kprm.gov.pl – kierownik projektu

Aleksandra Majchrzak – tel. (22) 694 66 39, e-mail: Aleksandra.Majchrzak@kprm.gov.pl – koordynator, wsparcie finansowe projektu



W kierunku odpowiedzialnej administracji publicznej

7. Europejska Konferencja Jakości pn. „Towards Responsible Public Administration”

3–4 października 2013 r., Wilno

W dniach 3–4 października br. w Wilnie odbyła się 7. Europejska Konferencja Jakości pn. „Towards Responsible Public Administration (tłum.: w kierunku odpowiedzialnej administracji publicznej). Konferencja¹ została zorganizowana przez prezydencję litewską, która od 1 lipca 2013 r. przewodniczy Radzie Unii Europejskiej, a tym samym kieruje pracami Europejskiej Sieci ds. Administracji Publicznej (EUPAN).

Temat przewodni konferencji był odzwierciedleniem wyzwań, którym obecnie musi sprostać administracja publiczna. Kryzys ekonomiczny znacząco wpłynął na sposób jej funkcjonowania w całej UE; w większości przypadków potrzeba redukcji deficytu i kontroli długu publicznego skutkowałą zmniejszeniem środków niezbędnych na realizację zadań administracji publicznej. Jednocześnie administracja, przy stosowanych przez rządy działaniach oszczędnościowych, stała w obliczu rosnących oczekiwań klientów/obywateli. Te nowe okoliczności wymusiły poszukiwanie nowych sposobów i metod działania ukierunkowanych na większą efektywność administracji, a w konsekwencji rozwinięcie bardziej odpowiedzialnego podejścia do wszystkich aspektów jej funkcjonowania i procesu podejmowania decyzji.

Temat „W kierunku odpowiedzialnej administracji publicznej”, który stał się przesłaniem tegorocznej konferencji, objął zagadnienia dotyczące otwartości i przejrzystości administracji publicznej, aktywnego włączania obywateli w procesy zarządzania publicznego, udziału i współpracy z partnerami społecznymi, wydajnego i inteligentnego gospodarowania zasobami, w końcu odpowiedzialności administracji publicznej i urzędników służby cywilnej.

W ramach 2-dniowego wydarzenia omówiono trzy główne bloki tematyczne, dotyczące:

- podejścia zorientowanego na użytkownika w administracji publicznej (ang.: *user oriented approach in public administration*);
- wydajnego i inteligentnego gospodarowania zasobami sektora publicznego (ang.: *efficient and smart use of public sector resources*);
- prac na rzecz transparentnej i otwartej administracji publicznej (ang. *towards transparent and open public administration*).

W ramach każdego z bloków zorganizowano trzy sesje równoległe, w trakcie których zaprezentowano

33 przykłady dobrych praktyk z 20 krajów członkowskich UE i kandydujących do członkostwa, a także OECD i KE.

Podczas konferencji prezentowane były również trzy przykłady dobrych praktyk z Polski. W ramach pierwszego bloku tematycznego, w sesji poświęconej świadczeniu usług w partnerstwie z obywatelami i agencjami (ang.: *delivering services in partnership with citizens and agencies*) dyrektor Wydziału Spraw Cudzoziemców w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim **Izabela Szewczyk** przedstawiła działania prowadzone w ramach Forum Obcokrajowców. W trakcie drugiego bloku, w sesji poświęconej zarządzaniu wynikami/wydajnością dyrektor Departamentu Kontrolingu Zakładu Ubezpieczeń Społecznych **Katarzyna Dejer** zaprezentowała „Zarządzanie przez cele w administracji pomocy społecznej”. Podczas sesji poświęconej społecznie odpowiedzialnej i responsywnej administracji publicznej przedstawiciel Departamentu Polityki Migracyjnej Ministerstwa Spraw Wewnętrznych **Paweł Michniewicz** zaprezentował projekt pn. „Wzmocnienie humanitarnego aspektu systemu ochrony przed nieregularną migracją poprzez współpracę z partnerami sektora pozarządowego”.

Konferencja Jakości jest platformą wymiany wiedzy i doświadczeń organizacji sektora publicznego. Tegoroczne wydarzenie uświetnili swoją obecnością, wiedzą i doświadczeniem znakomici eksperci z dziedziny administracji i zarządzania publicznego, w tym m.in.: prof. dr **Geert Bouckaert**, kierujący pracami Międzynarodowego Instytutu Nauk Administracyjnych (IIAS), dr **Ekle Loeffler**, dyrektor generalna Governance International, **Derrick Anderson**, dyrektor generalny Rady Lambeth w Londynie, dr **Gerhard Hammerschmid** z Hertie School of Governance, dr **Vitalis Nakrošis** z Instytutu Stosunków Międzynarodowych i Nauk Politycznych na Uniwersytecie Wileńskim.

W dwudniowych obradach plenarnych oraz w sesjach równoległych uczestniczyło ponad 200 osób reprezentujących wyższy szczebel zarządzania w sektorze publicznym państw członkowskich Unii Europejskiej, państw współpracujących z Siecią EUPAN (Norwegia), państw kandydujących (Turcja) oraz instytucji unijnych i organizacji międzynarodowych (Komisja Europejska i OECD). Łącznie podczas konferencji było reprezentowanych ponad 23 państw.

Przypis

¹Cykl ogólnoeuropejskich Konferencji Jakości Europejskiej Sieci ds. Administracji Publicznej (EUPAN) realizowany jest od 2000 r. Poprzednie wydarzenia miały miejsce: w Lizbonie (Portugalia) 10–12 maja 2000r., Kopenhadze (Dania) 2–4 października 2002 r., Rotterdamie (Holandia) 15–17 września 2004 r., w Tampere (Finlandia) 27–29 września 2006 r., w Paryżu (Francja) 20–22

Katarzyna Dudzik

Radca Szefa KPRM w Wydziale Współpracy Międzynarodowej
Departamentu Służby Cywilnej KPRM

Prezentacje z 7. Europejskiej Konferencji Jakości są dostępne w języku angielskim na stronie internetowej Sieci EUPAN: www.eupan.eu oraz na stronie Ministerstwa Spraw Wewnętrznych Litwy: <http://vakokybe.vrm.lt/index.php?id=504>.

W odpowiedzi na zaproszenie do nadsyłania przykładów dobrych praktyk Departament Służby Cywilnej KPRM otrzymał 13 zgłoszeń. Sześć spośród z nich, najlepiej ocenionych przez zespół pracowników DSC KPRM, zostało przesłanych na Litwę.

Na Litwie spośród wysłanych propozycji grono doświadczonych ekspertów, w tym: dr Elke Loeffler, dr Gerhard Hammersmid oraz dr Vitalis Nakrošis, dokonało wyboru 3 najbardziej innowacyjnych.

Autorzy wszystkich przesłanych do DSC KPRM praktyk zostali zaproszeni do skorzystania z możliwości podzielenia się nimi na łamach „Przeglądu Służby Cywilnej”. Opisy trzech dobrych praktyk, przedstawionych podczas 7. Konferencji Jakości, zostaną zaprezentowane już w kolejnym numerze „Przeglądu...”.



Działania pomocowe Unii Europejskiej w nowej perspektywie finansowej na lata 2014–2020

Twining, TAIEX, SIGMA



Wojciech Gołębiowski

Koordynator współpracy bliźniaczej i instrumentu TAIEX

Departament Współpracy Rozwojowej
Ministerstwa Spraw Zagranicznych

W dniach 19–20 września 2013 r. w Brukseli, w ramach tzw. Institution Building Days, odbyło się doroczne spotkanie koordynatorów programów Twining i TAIEX, z udziałem przedstawicieli programu SIGMA. Podczas spotkania Komisja Europejska przedstawiła m.in. plany dotyczące programowania i realizacji ww. programów w okresie następujących kilkadziesiąt miesięcy.

Współpraca bliźniacza (Twining)

W ramach kolejnej, 7-letniej perspektywy finansowej Unii Europejskiej na lata 2014–2020, liczba projektów *twinningowych* ogłaszanych corocznie przez Komisję Europejską powinna pozostać na poziomie podobnym do obecnego, czyli ok. 70 projektów.

Wprowadzony zostanie nowy obszar pomocowy – *economic governance*. Projekty *twinningowe* realizowane w ramach tego obszaru powinny przygotowywać sektor finansów publicznych beneficjentów do przeciwdziałania negatywnym skutkom kryzysu gospodarczego.

Zgodnie z zapowiedzią Komisji Europejskiej, projekty *twinningowe* będą realizowane głównie w sektorach, w których dany kraj beneficjent planuje największe reformy i inwestycje. Tym samym powoli odchodzi się od rozproszenia tematyki projektów, grupując je w obszarach rokujących największe korzystne zmiany. Przewiduje się wprowadzenie modyfikacji w konstrukcji fiszek *twinningowych*. Będą one krótsze i mniej szczegółowe niż dotychczas, tym samym pozostawiając oferentom możliwość większej elastyczności w konstruowaniu propozycji współpracy. Jednocześnie zapowiedziano dokładniejszą niż dotychczas kontrolę wyników projektów *twinningowych*.

Chorwacja, która 1 lipca 2013 r. została członkiem Unii Europejskiej, pozostanie beneficjentem programów *twinningowych* jeszcze w ramach alokacji IPA 2014 i 2015. Oprócz tego, na takich samych zasadach jak pozostałe państwa UE, może ofertować swoją pomoc innym krajom beneficjentom

instrumentów finansowych Komisji Europejskiej IPA i ENPI.

W zakresie projektów *twinningowych* podczas spotkania szczegółowo omówiono kwestie dotyczące obywatelstwa ekspertów, płatności i ofert.

- ❑ Obywatelstwo ekspertów: eksperci biorący udział w realizacji projektów *twinningowych* powinni z zasady być obywatelami jednego z państw członkowskich UE (punkt. 4.5.5 *Twining Manual*), jednak do realizacji projektów *twinningowych* dopuszczani mogą być także eksperci z krajów, które wraz z państwami UE wchodzi w skład Europejskiego Obszaru Gospodarczego (EOG). Są to Islandia, Lichtenstein i Norwegia.
- ❑ Płatności dla ekspertów realizujących projekt (tzw. *expert fee*): zgodnie z podręcznikiem *Twining Manual*, eksperci z instytucji Mandated Body mają możliwość zaproponowania stawek eksperckich na poziomie 250, 350 lub 450 euro za dzień pracy. Jak jednak wynika z obserwacji Komisji Europejskiej, instytucje Mandated Body zwiększają swoje szanse na realizację projektów, jeśli w swoich ofertach proponują dla własnych ekspertów *expert fee* na poziomie stawki właściwej dla instytucji administracji publicznej, czyli 250 euro za dzień pracy.
- ❑ Przygotowanie projektu i składanie ofert: Komisja Europejska przypomina, że instytucje zaangażowane w pomoc beneficjentom w zakresie przygotowywania fiszek projektowych są wykluczone z późniejszego składania ofert na realizację tychże projektów.

Technical Assistance and Information Exchange (TAIEX)

Oprócz programów *twinningowych*, których czas realizacji obejmuje najczęściej kilkanaście miesięcy, funkcjonuje także krótkookresowy instrument pomocowy Komisji Europejskiej TAIEX, który jest skierowany do instytucji publicznych w krajach beneficjentach, finansowanych w ramach IPA i ENPI.

Celem instrumentu TAIEX jest realizacja krótkoterminowych (kilkudniowych) działań eksperckich w celu przekazywania administracji publicznej kraju beneficjenta najlepszych praktyk rozwiązań prawno-organizacyjnych państw UE. Projekty TAIEX mogą przybierać formę: działań eksperckich (seminariów, szkoleń, warsztatów) w krajach beneficjentach oraz wizyt studyjnych w państwach UE.

Projekty TAIEX mogą być inicjowane zarówno przez beneficjenta, jak i instytucję publiczną państwa UE.

Realizacja programów TAIEX jest mało sformalizowana i stanowi dobry wstęp dla współpracy *twinningowej*.

W ramach kolejnej, 7-letniej perspektywy finansowej Unii Europejskiej na lata 2014–2020, liczba corocznie realizowanych projektów TAIEX powinna pozostać na podobnym do obecnego poziomie, tj. około 1800 projektów.

Od grudnia 2013 r. Komisja Europejska wprowadzi nowy, bardziej zdygitalizowany niż dotychczas system składania wniosków o realizację projektów TAIEX (tzw. TAIEX 2.0). Docelowo, mniej więcej do połowy 2014 r., wnioski beneficjentów programów TAIEX będą przyjmowane wyłącznie za pośrednictwem strony internetowej Komisji Europejskiej.

Ponadto Komisja Europejska:

- zdecydowała, że Chorwacja pozostanie beneficjentem TAIEX do 2016 r.,
- ustanowiła ponowną możliwość realizacji projektów TAIEX w Libii.

Opracowania statystyczne dotyczące instrumentu TAIEX (tabele 1–3, wykresy 1–4)

W pierwszym półroczu 2013 r., w ramach instrumentu TAIEX instytucje administracji publicznej z państw UE zrealizowały ponad 1000 projektów. Najwięcej wniosków projektowych zgłoszono w sektorach dotyczących kwestii policyjnych i sądowniczych, a także rynku wewnętrznego. Zwraca uwagę stosunkowo duża liczba realizowanych projektów, których beneficjentem jest społeczność tzw. Tureckiej Republiki Cypru Północnego.

Tabela 1.

Liczba wszystkich projektów TAIEX w poszczególnych sektorach w państwach Unii Europejskiej	
Sprawiedliwość i sprawy wewnętrzne	297
Rynek wewnętrzny	223
Rolnictwo i bezpieczeństwo żywności	183
Ochrona środowiska, transport i telekomunikacja	172
Pomoc dla społeczności tzw. Tureckiej Republiki Cypru Północnego	169
Suma	1044

Źródło. Opracowanie własne na podstawie danych KE zawartych w dokumencie *TAIEX – EU Member States Flash Report; Half-yearly statistics 2013*.

W pierwszym półroczu 2013 r. polscy eksperci zrealizowali blisko 100 działań eksperckich w krajach beneficjentach instrumentu TAIEX. Najwięcej projektów zrealizowano w obszarze Rynek wewnętrzny, w szczególności dotyczących zagadnień związanych z finansami publicznymi.

Tabela 2.

Liczba polskich działań eksperckich TAIEX w krajach beneficjentach w poszczególnych sektorach	
Sprawiedliwość i sprawy wewnętrzne	17
Rynek wewnętrzny	39
Rolnictwo i bezpieczeństwo żywności	17
Ochrona środowiska, transport i telekomunikacja	8
Pomoc dla społeczności tzw. Tureckiej Republiki Cypru Północnego	16
Suma	97

Źródło. Opracowanie własne na podstawie danych KE zawartych w dokumencie *TAIEX – EU Member States Flash Report; Half-yearly statistics 2013*.

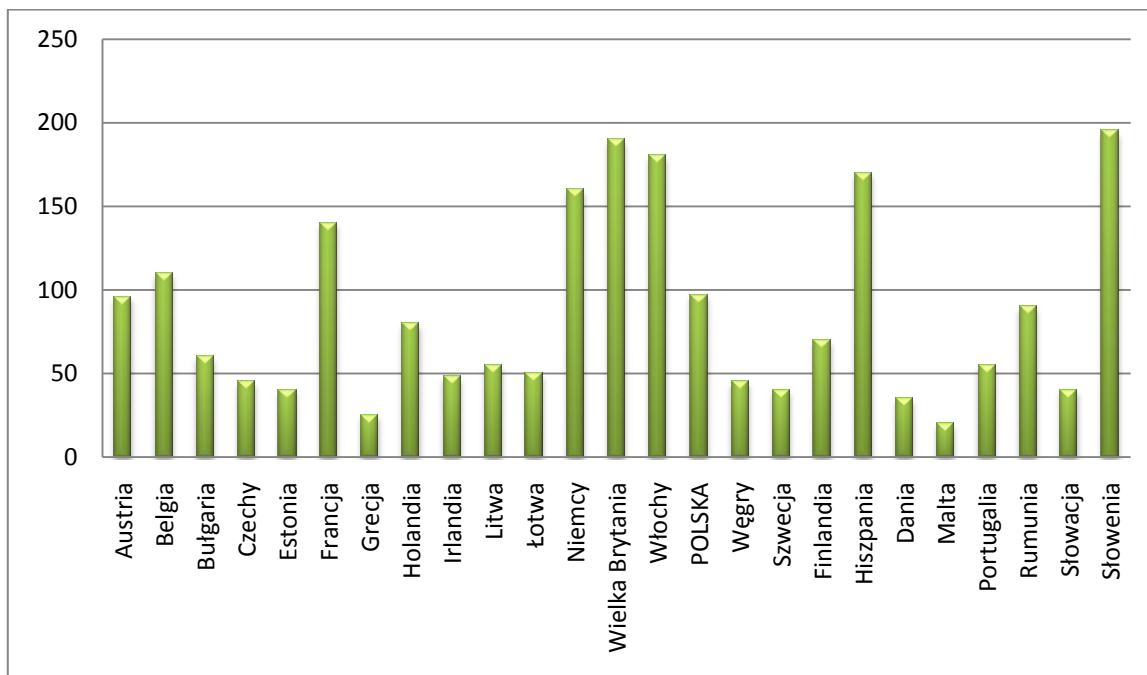
Z roku na rok coraz większym zainteresowaniem beneficjentów instrumentu TAIEX cieszy się organizowanie wizyt studyjnych w Polsce, podczas których mogą oni przyrzeć się codziennej pracy polskiej administracji publicznej. W pierwszym półroczu 2013 r., wśród państw UE, Polska lokowała się w pierwszej dziesiątce krajów najczęściej wskazywanych przez beneficjentów jako potencjalnych gospodarzy wizyt studyjnych.

Tabela 3.

Liczba wizyt studyjnych TAIEX w Polsce w poszczególnych sektorach	
Sprawiedliwość i sprawy wewnętrzne	5
Rynek wewnętrzny	7
Rolnictwo i bezpieczeństwo żywności	5
Ochrona środowiska, transport i telekomunikacja	1
Pomoc dla społeczności tzw. Tureckiej Republiki Cypru Północnego	1
Suma	19

Źródło. Opracowanie własne na podstawie danych KE zawartych w dokumencie *TAIEX – EU Member States Flash Report; Half-yearly statistics 2013*.

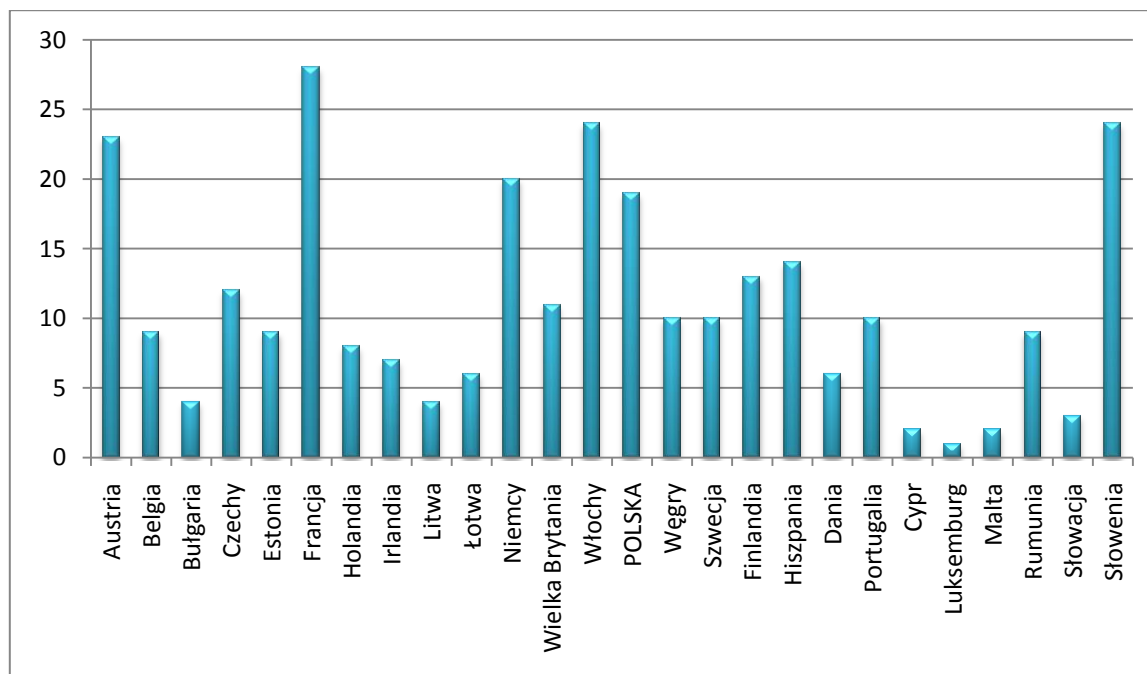
Wykres 1. Działania eksperckie TAIEX świadczone przez państwa UE w krajach beneficjentach w pierwszej połowie 2013 r.



W zestawieniu nie ujęto Cypru oraz Luksemburga, które zorganizowały jedynie kilka działań eksperckich. Zwraca uwagę wysoka pozycja Słowenii, która jest aktywna szczególnie na obszarze państw byłej Jugosławii. Polska znajduje się na 8 pozycji wśród wszystkich państw UE.

Źródło. Opracowanie własne na podstawie TAIEX – EU Member States Flash Report; Half-yearly statistics 2013.

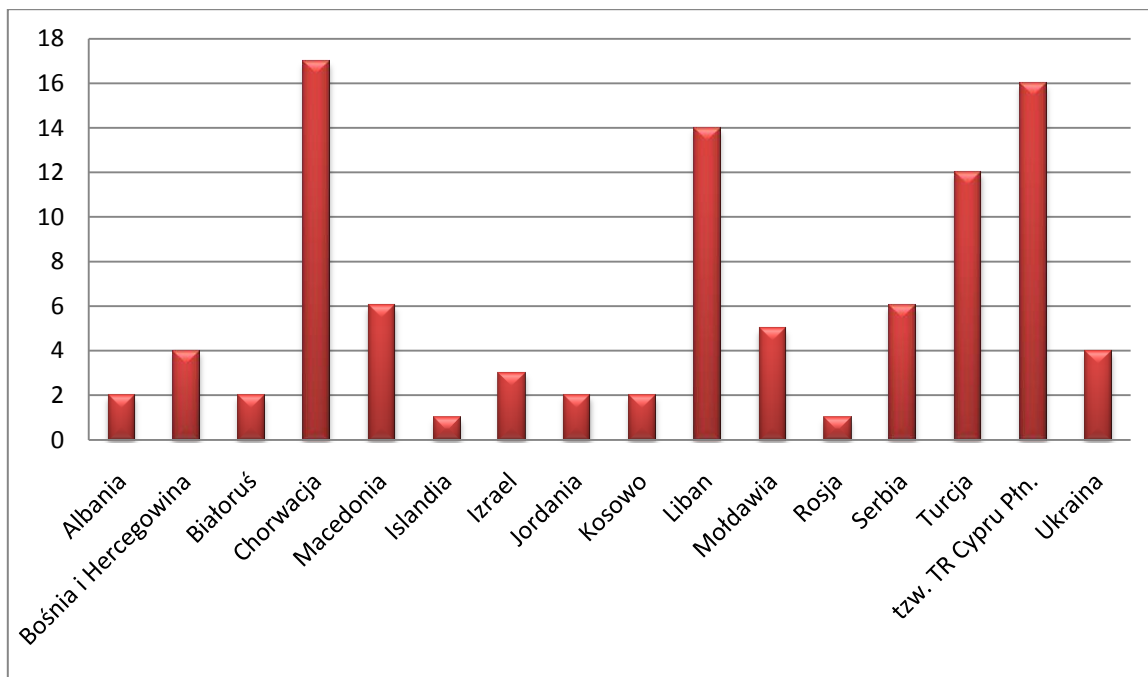
Wykres 2. Wizyty studyjne organizowane w ramach TAIEX w państwach UE w pierwszym półroczu 2013 r.



Na wykresie przedstawiono państwa UE, które były organizatorami wizyt studyjnych w ramach instrumentu TAIEX. W zestawieniu nie ujęto Grecji, w której w pierwszej połowie 2013 r. nie zorganizowano wizyt studyjnych. Polska znajduje się na 6 pozycji wśród państw UE. Z państw, które weszły do UE w 2004 r., Polskę wyprzedza jedynie Słowenia. Najwięcej wizyt studyjnych odbyło się we Francji.

Źródło. Opracowanie własne na podstawie TAIEX – EU Member States Flash Report; Half-yearly statistics 2013.

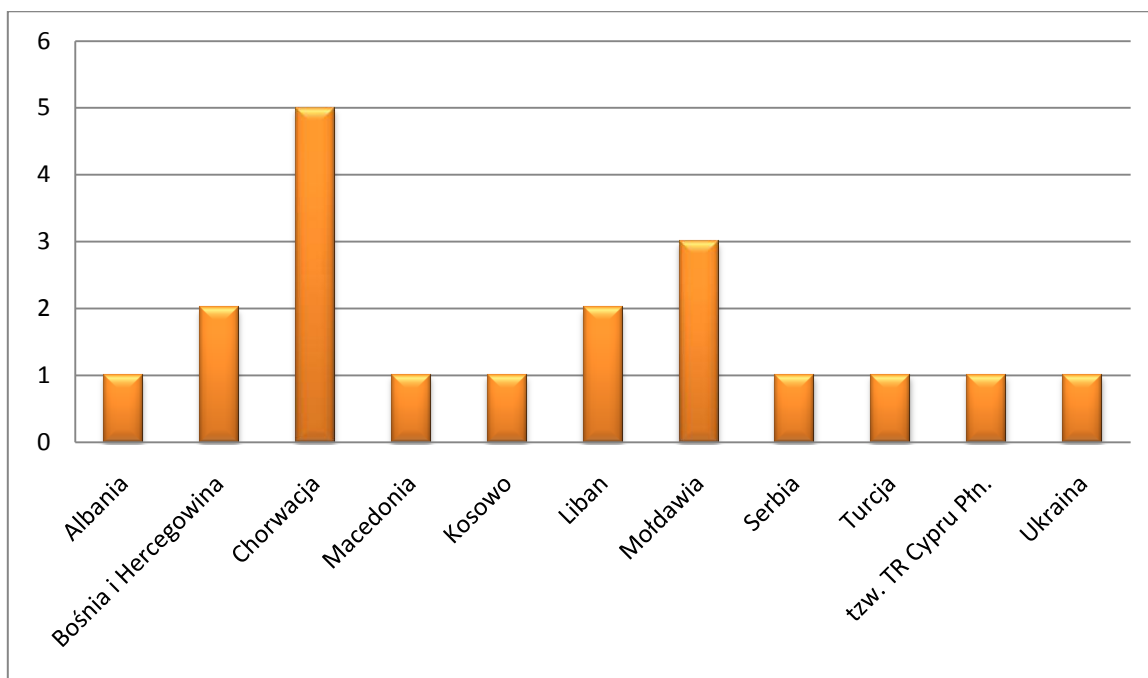
Wykres 3. Polskie działania eksperckie TAIEX w krajach beneficjentach w pierwszym półroczu 2013 r.



Kraje, w których w pierwszym półroczu 2013 r. polskie instytucje prowadziły najwięcej działań eksperckich w ramach instrumentu TAIEX, to Chorwacja oraz Liban, a także społeczność tzw. Tureckiej Republiki Cypru Północnego.

Źródło. Opracowanie własne na podstawie TAIEX – EU Member States Flash Report; Half-yearly statistics 2013.

Wykres 4. Wizyty studyjne TAIEX w Polsce w pierwszym półroczu 2013 r.



W pierwszym półroczu 2013 r. w ramach instrumentu TAIEX polskie instytucje najczęściej gościły przedstawicieli administracji publicznej z Chorwacji i Mołdawii.

Źródło. Opracowanie własne na podstawie TAIEX – EU Member States Flash Report; Half-yearly statistics 2013.

Support to Improvement in Governance and Management (SIGMA)

SIGMA to program finansowany przez Unię Europejską i Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), którego celem – od blisko 20 lat – jest wzmocnienie instytucji publicznych w następujących sektorach:

- Administracja publiczna – funkcjonowanie i organizacja;
- Formułowanie zasad i koordynacja polityk krajowych (tzw. *policy making*);
- Audyt i finanse publiczne;
- Zamówienia publiczne;
- Strategia funkcjonowania i reformy państwa.

Z programu SIGMA mogą korzystać wszyscy beneficjenci instrumentu finansowego IPA (z wyjątkiem Islandii) oraz beneficjenci instrumentu finansowego ENPI (z wyjątkiem Białorusi, Rosji, Izraela, Autonomii Palestyńskiej, Syrii i Libii). Program działa w oparciu o zasady organizacyjne OECD.

Eksperti SIGMA pomagają rządowi państw beneficjentów w przeprowadzeniu dokładnych ocen funkcjonowania systemów administracyjnych, a także w przygotowaniu kompleksowych strategii dla wprowadzenia zmian mających na celu poprawę funkcjonowania tychże systemów.

Biorąc pod uwagę wielowątkowość i kompleksowość oferowanych działań, program SIGMA poszukuje wyłącznie ekspertów z wieloletnim praktycznym krajowym i międzynarodowym doświadczeniem w zakresie funkcjonowania sektora publicznego. Obecnie szczególnie poszukiwani są wysoko wykwalifikowani specjaliści z państw, które są członkami Unii Europejskiej od 2004 r. Elastyczne zasady realizacji projektów w ramach SIGMA uwzględniają

specyfikę pracy, jaką zazwyczaj wykonują ww. osoby w swojej administracji. Stawki wynagrodzenia eksperckiego przyjęte przez SIGMA znacznie przewyższają stawki przewidziane dla projektów Twinning i TAIEX.

SIGMA

Polscy eksperci, zainteresowani współpracą z SIGMA, proszeni są o kontakt z Krajowym Punktem Kontaktowym ds. programów Twinning i TAIEX w Ministerstwie Spraw Zagranicznych:

- e-mail: Wojciech.Golebiowski@msz.gov.pl,
- tel.: (22) 523 8206.

Kwestie przekrojowe

W oficjalnych wypowiedziach, jak i dyskusjach kulturalnych, powtarzał się wątek potrzeby wytworzenia jak najszerszej komplementarności pomocy niesionej beneficjentom w ramach programów SIGMA, Twinning i TAIEX. Dostrzegalna jest także świadomość potrzeby kompleksowego ujmowania pomocy rozwojowej, tj. łączenia pomocy świadczonej w ramach środków budżetowych poszczególnych państw z pomocą finansowaną w ramach programów unijnych.

Generalnie, bardziej niż w ubiegłych latach artykułowana jest troska o celowość wydawania środków, zarówno na poziomie budżetu UE, jak i budżetów poszczególnych państw członkowskich. Celowość utożsamiana jest z możliwością uzyskania wielowymiarowych korzyści na obszarach objętych pomocą (natury: politycznej, finansowej, wizerunkowej) przez samą UE oraz poszczególnych jej członków.

Pierwszy z cyklu artykułów o charakterze poradnika, dotyczących współpracy bliźniaczej, został opublikowany w „Przeglądzie Służby Cywilnej” nr 4 (25), z lipca-sierpnia 2013 r., s. 22-23.

← powrót

Praca i rodzina a jakość życia

Rozmowa z dr hab. Bogusławą Lachowską – pracownikiem Instytutu Psychologii Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II



Bogusława Lachowska

Kieruje Katedrą Psychologii Wychowawczej i Rodziny KUL. W pracy naukowej zajmuje się psychologicznymi aspektami funkcjonowania rodziny, w tym zagadnieniami prężności rodziny oraz radzenia sobie przez rodzinę w sytuacji stresu. Ważny obszar zagadnień stanowi

problematyka godzenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym oraz przemian w funkcjonowaniu kobiet i mężczyzn w rolach rodzinnych i zawodowych. Działalność naukową i badawczą łączy z praktyką psychologiczną – prowadzeniem terapii indywidualnej i rodzinnej.

Autorka artykułów naukowych i książek (np. *Dzieci osób owdowiałych*, 1998) oraz współredaktor opracowań (*W świecie dziecka*, 1999; *Draw a Family Test in Psychological Research*, 2002; *Rysunek projekcyjny jako metoda badań psychologicznych*, 2003). Aktywnie uczestniczy w konferencjach naukowych organizowanych przez międzynarodowe organizacje zajmujące się rodziną.

W ubiegłym roku wydała Pani książkę pt. „Praca i rodzina. Konflikt czy synergia? Wydawnictwo KUL, Lublin 2012. Czy może Pani przedstawić metodologię badań i charakterystykę osób biorących w nich udział, ze szczególnym uwzględnieniem osób zatrudnionych w sektorze publicznym?

Badaniami objęto grupę 350 osób, ale ostatecznie do analiz zakwalifikowano dane 159 kobiet i 155 mężczyzn. Wszystkie badane osoby posiadały wykształcenie co najmniej średnie i były – podobnie jak i ich partnerzy – aktywne zawodowo, zaś przynajmniej jedno z ich dzieci było w wieku poniżej 12 lat. Przyjęcie takich kryteriów doboru osób do grupy badawczej pozwalało oczekiwać, że badani będą posiadali stosunkowo duże zobowiązania zarówno w obszarze pracy, jak i rodziny. Osoby badane reprezentowały zatem bardzo rozpowszechniony aktualnie styl życia rodzinnego, określany w literaturze anglojęzycznej terminem *dual-earner families*. Ten styl życia



oznacza, że oboje rodzice posiadają płatną pracę zawodową. Osoby uczestniczące w badaniu pracowały na różnych stanowiskach, przy czym połowa badanych (162 osoby) zajmowała stanowiska urzędnicze, administracyjne. Tę grupę pracujących rodziców nieco bliżej scharakteryzują. Konieczne jest jednak podkreślenie, że grupa ta nie obejmuje osób zajmujących stanowiska kierownicze, dyrektorskie. Jak się okazuje – co jednakże nie jest zaskoczeniem – grupa ta jest zdominowana przez kobiety: jest w niej bowiem dwa razy więcej kobiet niż mężczyzn. Mężczyźni są starsi niż kobiety: średnia wieku w ich przypadku wynosi 34 lata, zaś kobiet – 32 lata. Jeżeli chodzi o dzieci w wieku poniżej 12 lat, to w większości badanych rodzin (64 proc.) jest jedno takie dziecko, w 1/3 rodzin jest dwoje dzieci w tym wieku, a tylko w 7 badanych rodzinach (4,3 proc.) jest troje dzieci w wieku poniżej 12 lat. Co dziesiąta badana osoba pracę zawodową i opiekę nad dzieckiem godzi także ze sprawowaniem opieki nad przewlekle chorym lub starszym członkiem rodziny. Zjawiskiem powszechnym jest korzystanie z pomocy w prowadzeniu gospodarstwa domowego: jest to stała lub doraźna pomoc osób wynajętych lub członków rodziny (korzysta z niej 86 proc. badanych).

□ Jak badane osoby funkcjonują w rolach rodzinnych i zawodowych?

Osoby biorące udział w prezentowanych badaniach muszą radzić sobie z godzeniem aktywności w obszarze pracy, gdzie pełnią rolę pracownika, z aktywnością w obszarze rodziny, gdzie pełnią rolę rodzica i małżonka. Realizowanie tylu różnorodnych zobowiązań w różnych sferach życia oznacza odejście od tradycyjnego podziału ról społecznych związanego z płcią, zgodnie z którym role pełnione przez osoby są ściśle z płcią powiązane. Nowe podejście oznacza, że każda osoba, bez względu na płeć, integruje role w obszarze pracy i rodziny. Próbując udzielić odpowiedzi na pytanie, jak badane osoby funkcjonują w rolach rodzinnych i zawodowych, można stwierdzić, iż w wielu aspektach role te są realizowane zgodnie ze wzorcem tradycyjnym, w wielu innych natomiast można zaobserwować wyraźne zmiany w sposobie realizowania siebie w obszarze czy to pracy, czy rodziny. Najważniejsza zmiana w odniesieniu do tradycyjnego wzorca funkcjonowania dotyczy oczywiście dużego zaangażowania kobiet w obszarze pracy, zaangażowania, które pod wieloma względami nie różni się od zaangażowania mężczyzn. Otóż w badanej grupie osób pracujących na stanowiskach urzędniczych, administracyjnych kobiety i mężczyźni przypisują pracy takie samo znaczenie: praca jest tak samo istotna dla definicji

własnego Ja, stanowi równie ważne źródło osobistej satysfakcji, a uczestniczeniu w rolach zawodowych przypisywana jest taka sama wartość. Mężczyźni i kobiety nie różnią się między sobą także ze względu na intencję dobrowolnego odejścia z pracy (w obu przypadkach jest ona niewielka), ryzyko utraty pracy, a co najbardziej zaskakujące – nie różnią się także ze względu na ocenę przeciążenia roli zawodowej. Ciekawe jest również to, że płeć badanych nie różnicuje tego, jak często różne sprawy rodzinne ingerują w obszar pracy i konieczne jest zajęcie się nimi w czasie przeznaczonym na pracę zawodową. Badani – kobiety i mężczyźni – tak samo oceniają istniejące w miejscu pracy możliwości rozwoju zawodowego, szacunek i uznanie, którego doświadczają, oraz kulturę organizacji i postawę przełożonego wspierające godzenie pracy i rodziny. Tym natomiast, co różnicuje sposób funkcjonowania kobiet i mężczyzn w rolach zawodowych, jest z pewnością czas pracy i praca w nadgodzinach. Mężczyźni pracują dłużej niż kobiety (średnio 41 godzin tygodniowo, kobiety – 37 godzin) i częściej zostają w pracy po godzinach. Jednocześnie jednak zarabiają istotnie więcej niż kobiety. Jeżeli natomiast chodzi o funkcjonowanie w rolach rodzinnych, to jest ono bliskie wzorcowi tradycyjnemu: obszar życia rodzinnego to w zasadzie niepodzielne królestwo większości badanych kobiet. Tylko ¼ badanych osób podaje, że w ich domu obowiązki związane z prowadzeniem gospodarstwa domowego są na równi pełnione przez oboje małżonków, a zaledwie 5 proc. badanych podaje, że obowiązki te są realizowane głównie przez mężczyzn. Zatem, w 68 proc. badanych rodzin za prowadzenie gospodarstwa domowego odpowiedzialna jest głównie kobieta. Mężczyźni chętniej niż w prowadzenie gospodarstwa domowego angażują się w opiekę nad dziećmi: połowa badanych (57 proc.) podaje, iż w ich rodzinie jest ona sprawowana na równi przez oboje małżonków, ale tylko 2 proc. podaje, że to mężczyzna jest głównie odpowiedzialny za dzieci (40 proc. uważa, że głównie odpowiedzialna jest kobieta). Odwrotnie kształtuje się podział odpowiedzialności za bezpieczeństwo finansowe rodziny: chociaż badani zajmują podobne stanowiska pracy, to tylko 2 proc. spośród nich uważa, że to kobieta jest głównym żywicielem rodziny, zaś 1/3 – że jest nim mężczyzna. Natomiast więcej niż połowa badanych (62 proc.) podaje, że w ich rodzinie rolę żywiciela w równym stopniu pełnią oboje małżonkowie. Ten obraz sposobu funkcjonowania kobiet i mężczyzn w rolach rodzinnych dopełnia stwierdzenie, iż kobiety zarówno na prace domowe, jak i na opiekę nad dziećmi, przeznaczają istotnie więcej czasu niż mężczyźni: w przypadku prac domowych jest to średnio 2 godz. 53 minuty dziennie w grupie kobiet i 1 godz. 39 minut w grupie mężczyzn, zaś w przypadku opieki nad dziećmi jest to analogicznie: 3 godz. 29 minut i 2 godz. 11 minut dziennie. Ponadto kobiety doświadczają istotnie większego niż mężczyźni przeciążenia roli rodzinnej.

□ Jak można określić wielkość oddziaływań utrudniających i facylitujących między rolami rodzinnymi i zawodowymi badanych osób?

Osoby pełniące różne role społeczne stale zadają sobie pytanie, jak pełnienie jednej roli wpływa na realizowanie przez nich zobowiązań w innej roli. A więc na przykład stale borykają się z pytaniem o to, czy w związku z tym, że angażują się w pracę zawodową, zaniedbują swoje obowiązki jako rodzica? A może dzięki temu czego doświadczają i uczą się w pracy, lepiej radzą sobie z tymi obowiązkami? Analogicznie, będąc w pracy zastanawiają się, czy są wystarczająco dobrymi pracownikami i czy przypadkiem ich obowiązki rodzinne nie powodują, że gorzej pracują? Zatem jakich odpowiedzi udzielają badane osoby? Otóż doświadczają one zarówno tego, że pełnienie jednej roli utrudnia im realizowanie zobowiązań w innej roli (konflikt ról), jak i tego, że pełnienie jednej roli realizowanie tych zobowiązań im ułatwia (facylitacja ról). Badani pracownicy doświadczają, iż praca zawodowa w takim samym stopniu ułatwia im realizowanie ról rodzinnych, jak i realizowanie tych ról utrudnia. Na przykład, sukces odniesiony w pracy może być źródłem dobrego nastroju i energii przydatnych po powrocie do domu, ułatwiając lub poprawiając sposób realizowania pojawiających się tam obowiązków. Jednocześnie jednak poświęcenie dodatkowego czasu, potrzebnego by osiągnąć ten sukces, może oznaczać brak czasu dla rodziny, co utrudnia realizowanie zobowiązań w tym obszarze. Analogicznie w odwrotnym kierunku: rodzina wpływa na sposób realizowania obowiązków zawodowych zarówno pozytywnie, jak i negatywnie, jednocześnie ułatwiając i utrudniając realizację tych obowiązków. Przy czym wpływ rodziny na funkcjonowanie w rolach zawodowych jest istotnie częściej pozytywny, ułatwiający niż negatywny, utrudniający. Ciekawe jest, iż mężczyźni i kobiety z badanej grupy nie różnią się w tych ocenach: niezależnie od płci konflikt i facylitacja ról rodzinnych i zawodowych są tak samo intensywne. Ogólnie można powiedzieć, iż – bez względu na płeć – praca zakłóca życie rodzinne badanych w istotnie większym stopniu niż rodzina zakłóca ich funkcjonowanie w rolach zawodowych, natomiast wpływ facylitujący, ubogacający, odwrotnie – jest znacznie intensywniejszy w relacji rodzina-praca niż praca-rodzina.

□ Jakie – w odniesieniu do grupy badanych osób – zidentyfikowała Pani uwarunkowania konfliktu i facylitacji w obszarze wymagań i zasobów związanych z pracą i rodziną?

Ogólnie można stwierdzić, iż wszelkie wymagania, na jakie osoba napotyka w związku z pełnioną rolą, utrudniają jej realizowanie wymagań w innej roli. Z kolei im więcej zasobów jest z daną rolą związanych, tym lepsze i łatwiejsze staje się pełnienie drugiej roli i tym mniej trudności ma osoba w realizowaniu obowiązków w tej drugiej roli. Prawidłowość ta uzyskała pełne potwierdzenie w odniesieniu do badanej grupy pracowników na stanowiskach urzędniczych, administracyjnych. Otóż

im więcej wymagań osoba doświadcza w pracy, tym ma więcej trudności w wypełnianiu obowiązków rodzinnych, natomiast im więcej wymagań stawia rodzina, tym trudniej realizować obowiązki w pracy. Zasada ta obowiązuje bez względu na płeć pracownika: kobietom i mężczyznom tym trudniej poradzić sobie w pracy, im większego przeciążenia roli rodzinnej doświadczają. Analogicznie jeżeli chodzi o obowiązki rodzinne: wykonują je tym gorzej i z tym większą trudnością, im większe jest przeciążenie roli zawodowej. Ponadto w przypadku kobiet praca tym bardziej utrudnia im funkcjonowanie w rodzinie, im częściej muszą pozostać w pracy dłużej bez wcześniejszego uzgodnienia, zaś w przypadku mężczyzn – im więcej godzin przeznaczają na pracę. Znaczenie wymagań dla konfliktu między rolami jest więc dosyć jednoznaczne: różne role tym trudniej godzić, im większe jest ich przeciążenie i im więcej czasu pochłaniają. Bardziej złożone jest znaczenie zasobów. W obszarze pracy wyodrębniono dwie zasadnicze grupy zasobów: jedna z nich związana jest z istniejącymi w organizacji możliwościami rozwoju zawodowego i autonomią posiadaną przez pracownika, druga zaś z uzyskiwanym przez pracownika wsparciem. Otóż funkcjonowanie kobiet w rolach rodzinnych jest tym lepsze i łatwiejsze, im więcej mają możliwości rozwoju zawodowego w pracy oraz im bardziej postawa bezpośredniego przełożonego wspiera godzenie ról rodzinnych z zawodowymi. W przypadku mężczyzn natomiast dobremu funkcjonowaniu w obszarze rodziny sprzyja duża autonomia w pracy. Z kolei zarówno w grupie kobiet, jak i mężczyzn, trudności w realizowaniu wymagań rodzinnych są tym mniejsze, im bardziej kultura organizacyjna wspiera godzenie ról rodzinnych z zawodowymi oraz im więcej wsparcia i pomocy okazują współpracownicy, a także z im większym szacunkiem osoba spotyka się w pracy. Zasobami rodziny, które sprzyjają lepszemu pełnieniu ról zawodowych, są w przypadku badanych kobiet prezentowana przez rodzinę pozytywna postawa, akceptująca ich aktywność zawodową, oraz wsparcie małżonka. W przypadku mężczyzn natomiast ich funkcjonowanie w rolach zawodowych jest tym lepsze, im więcej doświadczają pozytywnych emocji w relacji z członkami rodziny: małżonką, dziećmi. Wsparcie okazywane przez małżonka w domu ma jeszcze to istotne znaczenie, iż redukuje nasilenie trudności doświadczanych w pracy – zarówno w przypadku kobiet, jak mężczyzn.

□ Czy konflikt i facylitacja między rolami rodzinnymi i zawodowymi są wyznacznikami jakości życia osób pełniących te role?

Jakość życia pracowników pozostaje oczywiście pod wpływem tego, co spotyka ich w obszarze pracy,

i tego, co spotyka ich w obszarze rodziny. Jednakże oprócz tego tę jakość życia kształtują także spostrzegane przez pracownika wzajemne oddziaływania między tymi obszarami. Ogólnie można stwierdzić, iż spostrzeganie, że jeden z obszarów (na przykład praca) utrudnia funkcjonowanie w drugim (rodzina), czyli spostrzeganie konfliktu między tymi obszarami wywołuje różnorodne negatywne efekty w odniesieniu do jakości życia pracownika. Z kolei spostrzeganie, że pełnienie jednej z ról ułatwia lub ulepsza funkcjonowanie w drugiej roli, czyli facylitacja ról, poprawia jakość życia pracowników. Jednocześnie jednak należy stwierdzić, iż ten spostrzegany konflikt ról lub facylitacja ról mają częściej istotne znaczenie dla jakości życia kobiet niż mężczyzn. Bez względu na płeć jakość życia badanych pracowników najbardziej uszkadza konflikt praca-rodzina, czyli spostrzeganie, że praca zaburza życie rodzinne. Doświadczanie tego konfliktu niszczy zadowolenie z małżeństwa, powoduje pojawianie się zaburzeń psychosomatycznych, niepokoju, bezsenności, objawów depresji, skłania do poszukiwania nowej pracy, a w grupie kobiet – zmniejsza ogólną satysfakcję z życia oraz zadowolenie z pracy. Konflikt rodzina-praca, czyli spostrzeganie rodziny jako utrudniającej funkcjonowanie w rolach zawodowych, uszkadza jakość życia rzadziej niż konflikt praca-rodzina i tylko w grupie kobiet (konflikt ten nie oddziałuje na dobrostan mężczyzn). Konflikt tego typu powoduje, że kobiety są mniej zadowolone z małżeństwa oraz pojawiają się u nich zaburzenia psychosomatyczne. Facylitacja rodzina-praca, czyli spostrzeganie, że własna rodzina ułatwia lub przyczynia się do lepszego pełnienia ról zawodowych, wywiera pozytywne efekty na jakość życia pracowników, szczególnie kobiet. Facylitacja tego typu powoduje, że kobiety czują się bardziej szczęśliwe oraz zmniejsza się nasilenie doświadczanych przez nie zaburzeń psychosomatycznych, a bez względu na płeć pracownicy są bardziej zadowoleni z relacji małżeńskiej. Z kolei spostrzeganie pracy jako ułatwiającej lub ulepszającej funkcjonowanie w obszarze rodziny (facylitacja praca-rodzina) powoduje, że pracownicy – bez względu na płeć – są bardziej zadowoleni ze swojej pracy, a kobiety rozważające odejście z organizacji skłaniają się do pozostania w pracy. Wyniki tych badań sugerują, iż ze względu na dobrostan pracowników, jakość życia ich rodzin, oraz ze względu na efekty na poziomie organizacji, warto podejmować działania prowadzące do redukcji konfliktu między rolami oraz do zwiększania pozytywnych oddziaływań między nimi. Cel ten można uzyskiwać poprzez zmniejszanie wymagań w każdym z obszarów (praca i rodzina) oraz poprzez zwiększanie poziomu określonych zasobów.

Rozmawiała Dorota Gdańska



Kompetencje kierownicze i ich pomiar



Krzysztof Śliwiński

Psycholog, psychometra, inżynier. Doświadczenie zdobyte podczas pracy w IT pozwala mu efektywnie łączyć informatykę z psychologią. Popularyzuje psychologię naukową, metody testowe. Wspiera osoby i organizacje

w diagnozowaniu potencjału, kompetencji, identyfikacji talentów oraz rozwoju osobistym i zawodowym. Zajmuje się profesjonalną analizą osobowości zawodowej, kluczowych kompetencji oraz talentów osobistych i zawodowych. Współpracuje m.in. z Polską Grupą Ekspercką Euro TEST, która podejmuje działania umożliwiające etyczne i efektywne stosowanie testów w organizacjach.

Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej nakłada obowiązek weryfikacji kompetencji kierowniczych. Tylko osoby, które posiadają kompetencje kierownicze, mogą zajmować wyższe stanowiska w służbie cywilnej. W artykule znajdują Państwo odpowiedzi m.in. na pytania: Czym są kompetencje kierownicze i jak można je mierzyć? Czy ocena kompetencji kierowniczych jest skomplikowanym procesem? Czy kompetencje kierownicze można wzmocnić?

Kompetencje zawodowe

Do określenia potencjału zawodowego pracownika najczęściej służą kompetencje¹. Istnieje wiele definicji kompetencji zawodowych, jednak ich wspólnym mianownikiem jest ujmowanie kompetencji w kategoriach określonego zachowania (behawioralnie). W takim ujęciu kompetencje są zbiorem zachowań, służą osiągnięciu określonych efektów na danym stanowisku pracy. Osoby kompetentne spełniają oczekiwania związane z przypisaną im rolą w organizacji. Odbicie tego podejścia znajdujemy choćby w „Poradniku dotyczącym przeprowadzania naboru do służby cywilnej”. W opracowaniu tym czytamy: „Kompetencje to określone cechy kandydata (umiejętności praktyczne, umiejętności psychospołeczne – tzw. miękkie, predyspozycje) pozwalające na sprawne, skuteczne, odpowiadające oczekiwaniom jakościowym wykonywanie obowiązków służbowych (powierzonych zadań). Decydują one o tym, czy kandydat sprawdzi się na danym stanowisku. Kompetencje te muszą być związane z rodzajem i charakterem wykonywanych zadań”².

Osoby kompetentne potrafią dzięki swojej postawie i motywacji wykorzystywać posiadane przez siebie umiejętności. Z kolei na umiejętności składają się wiedza, zdolności i cechy osobowości. Wiedzę natomiast buduje się na podstawie zdobytych w trakcie formalnej edukacji kwalifikacji i później-

szego doświadczenia. Tylko efektywne (postawa) i trwałe (motywacja) wykorzystanie umiejętności czyni z nich kompetencje.

Prace prowadzone przez Dave’a Bartrama wskazują, że wszelkie kompetencje definiowane przez organizacje można sprowadzić do ośmiu kluczowych kategorii, zwanych popularnie 'Wielką Osemką' (The Great Eight). W podejściu Bartrama wyróżnia się następujące kluczowe kompetencje zawodowe:

1. Przewodzenie i decydowanie;
2. Wspieranie i współpracowanie;
3. Komunikowanie się i prezentowanie;
4. Analizowanie i interpretowanie;
5. Kreowanie i wymyślanie;
6. Organizowanie i wykonywanie;
7. Adaptowanie się i radzenie sobie;
8. Przedsiębiorczość i orientacja na cele.

Trzy pierwsze kompetencje z powyższej listy należą do obszaru kompetencji społecznych, które nazywa się też kompetencjami interpersonalnymi. Warto zauważyć, że wymienione wyżej kompetencje społeczne dotyczą skutecznej realizacji zadań w kontaktach z innymi ludźmi. Kompetencje kierownicze to przede wszystkim kompetencje społeczne, związane z relacjami z innymi ludźmi.

Kompetencje kierownicze

Jak czytamy w innym miejscu „Poradnika dotyczącego przeprowadzania naboru do służby cywilnej”, „Kompetencje kierownicze powinny być dostosowane do charakteru i rodzaju zadań realizowanych na wyższym stanowisku w służbie cywilnej. Kompetencje te należy określić w opisie stanowiska pracy”³. Jest to stwierdzenie ogólne, które przekazuje definicję kompetencji kierowniczych do opisu stanowiska pracy. Dokładniejsze – przykładowe – określenie znajdziemy w innym miejscu: jedno z ogłoszeń na temat poszukiwania kandydatów na wyższe stanowisko w służbie cywilnej zawiera następujące wymaganie niezbędne związane ze stanowiskiem pracy: „posiadanie kompetencji kierowniczych, w tym w szczególności: kierowanie zespołem i zarządzanie pracownikami, komunikacja interpersonalna, myślenie strategiczne i kreatywne, organizacja pracy, osiągnięcie rezultatów, podejmowanie decyzji i odpowiedzialność”⁴. Inne ogłoszenie dostarcza bardzo podobnych wymagań: „posiadanie kompetencji kierowniczych, w szczególności umiejętności: myślenie kreatywne, zarządzanie personelem w kontekście rozwiązywania problemów i konfliktów oraz w kontekście delegowania zadań, podejmowanie decyzji i odpowiedzialność, organizacja pracy i nastawienie na osiągnięcie rezultatów, efektywna komunikacja i współdziałanie w grupie”⁵. Analiza wymagań wymienionych w tych dwóch przykładowych ogłoszeniach wskazuje, że są one

porównywalne dla różnych urzędów i pokrywają się z kluczowymi kompetencjami zawodowymi definiowanymi przez Bartrama.

Ocena kompetencji kierowniczych

Ocena kompetencji na potrzeby rekrutacji sprowadza się do stwierdzenia stopnia nasilenia kluczowych kompetencji zawodowych. W tym celu można posłużyć się wieloma technikami. Są nimi testy i kwestionariusze psychologiczne, wywiady sytuacyjne, wywiady strukturalizowane, techniki symulacyjne i inne⁶. Jednak to nie wybór metody jest najważniejszy, ale upewnienie się, że pozwala ona na dokonywanie porównań kandydatów, opartych na przejrzystych i sprawiedliwych zasadach. Takie możliwości dają przede wszystkim testy i kwestionariusze psychologiczne. Co jednak w sytuacji, kiedy stosowane są inne metody? Analiza ukazujących się ogłoszeń czy lektura dostępnych dokumentów⁶ pokazuje, że można spotkać się z procedurą rozmowy z kandydatem, podczas której weryfikowane są kompetencje kierownicze. Potencjalny kandydat powinien zdawać sobie sprawę z tego, że narażony jest na subiektywizm oceny. Wynika to nie ze złej woli, ale mechanizmów szeroko opisywanych w psychologii społecznej; jesteśmy podatni i dość łatwo ulegamy ograniczeniom i błędom wnioskowania. W czasie rozmowy mającej za zadanie ocenę kompetencji możemy się spotkać z takimi błędami, jak m.in.: faworyzowanie własnej grupy społecznej, efekt pierwszeństwa i świeżości, efekt atrakcyjności, efekt aureoli, czy strategię konfirmacyjne, które w nieświadomy sposób mają potwierdzić przyjęte założenia np. dotyczące idealnego kandydata. Oczywiście zwiększenie liczby osób prowadzących wywiad pozwala ograniczyć problem subiektywizmu oceny, ale dobrze wiedzieć, że on występuje. Warto także mieć świadomość, że na błędy i heurystyki dotyczące wnioskowania podatni są też sami diagności⁷.

Ograniczeń związanych z wywiadem pozbawione są metody testowe i kwestionariuszowe, jednak pod warunkiem, że narzędzia te spełniają standardy psychometryczne: są trafne, rzetelne i potwierdzono ich praktyczną efektywność. W przypadku pomiaru psychologicznego ważne jest zachowanie standardowej, zalecanej procedury pomiaru, bo jakiegokolwiek odstępstwo powoduje, że w istocie nie wiemy, co podlega pomiarowi. Przykładem tego typu niepoprawności jest np. prowadzenie badania grupowego, jeśli test jest przeznaczony do badania indywidualnego, wprowadzanie ograniczenia czasu, jeśli test takiego ograniczenia nie przewiduje.

Ocenę kompetencji z wykorzystaniem narzędzi psychologicznych często prowadzi się poprzez badanie osobowości. Ponieważ osobowość jest zestawem cech, które są spójne czasowo i spójne wewnątrznie, to decyduje ona o zachowaniu człowieka, sposobie przetwarzania przez niego napływających informacji, interakcjach z otoczeniem. Z tego względu badanie cech osobowości jest częste w czasie selekcji. Pozwala poznać profil osobowości kandydata, ale także ocenić jego inne

cechy, w tym kompetencje. Mierzone cechy osobowości traktuje się jako predykatory, czyli wskaźniki, które pozwalają przewidywać zachowanie w przyszłości lub zachowanie w określonych sytuacjach społecznych, np. związanych z pełnieniem funkcji kierowniczych. Jako predykatory związane z pracą zawodową wykorzystuje się także ocenę zdolności poznawczych (inteligencja i uzdolnienia specyficzne) i temperament. Obecny trend związany z pomiarem profili cech osobowości, a nie pojedynczych cech, znakomicie podnosi miarę współczynnika trafności takiego pomiaru. Ponadto połączenie cech osobowości (o charakterze behawioralnym) z kompetencjami (także definiowanymi w języku behawioralnym) jest łatwiejsze niż łączenie kompetencji ze zdolnościami.

Wiele osób obawia się badania testem osobowości. Jest to związane z lękiem przed oceną, wystawieniem na aprobatę społeczną, obawą o to, że test dostarczy o nas więcej informacji, niż chcielibyśmy ujawnić, że zostaniemy 'prześwietleni'. Takie lęki i obawy są nieuzasadnione, i to z kilku powodów. Narzędzia tego typu nie mają magicznych właściwości 'prześwietlania' ludzi. Mierzą tylko to, do czego zostały stworzone. Ponadto każdy pomiar psychologiczny jest oszacowaniem, zawiera w sobie błąd pomiaru i nie ma charakteru uniwersalnego. Pomiar za pomocą narzędzi psychologicznych dotyczy pewnej próbki zachowania i nie opisuje jego całości. Dodatkowo wyniki pomiaru nie zawsze przekładają się na skale dobrze definiowanych jednostek (czy zerowy wynik pomiaru oznacza, że ktoś nie ma danej cechy czy też że nie miał okazji jej ujawnić?). I na zakończenie: badanie za pomocą narzędzi psychologicznych powinno być wykonywane przez profesjonalistę – psychologa dysponującego wiedzą, doświadczeniem i przestrzegającego zasad etycznego diagnozowania i wykorzystywania narzędzi diagnostycznych, co zapewnia poszanowanie indywidualności i odrębności każdej osoby badanej. Testy psychologiczne stosuje się po to, żeby podnieść trafność podejmowanych, np. w toku rekrutacji i selekcji, wyborów. Trafność prognostyczna związana z przewidywaniem, czy wybrana osoba sprawdzi się na stanowisku pracy, nie jest w przypadku testów i kwestionariuszy stuprocentowa (żadna metoda nie daje zresztą stuprocentowej pewności). Jednakże koszty wykorzystania tych metod selekcyjnych w porównaniu np. z Assessment Center są zdecydowanie niższe.

Na rynku dostępnych jest wiele narzędzi psychologicznych. Często jednak są to testy czy kwestionariusze dedykowane dla tzw. populacji ogólnej; nie mają odniesienia do kontekstu związanego z pracą zawodową. Dlatego ich używanie może być niebezpieczne z powodu ryzyka błędnych wskazań selekcyjnych. Najpowszechniej wykorzystywanym na polskim rynku narzędziem do diagnozy osobowości jest kwestionariusz NEO-FFI. Pozwala on na pełną analizę osobowości w oparciu o pięć-czynnikowy model osobowości, tzw. Wielkiej Piątki (The Big 5) i „ostrożne (ze względu na niewysoką

rzetelność niektórych skal) prognozowanie jego [badanego] możliwości adaptacyjnych do środowiska szkolnego lub zawodowego”⁸. Zalecana ostrożność w stosowaniu NEO-FFI każe szukać przy ocenie potencjału do kierowania ludźmi wyrazistych wyników w takich trzech czynnikach kwestionariusza, jak: ekstrawersja (asertywność, proaktywność), sumienność (ambicja i odpowiedzialność), stabilność emocjonalna (odporność na stres). Trzeba jednak pamiętać, że w przypadku wykorzystania narzędzia typu NEO-FFI (przeznaczonego do diagnozy o charakterze ogólnym), najbardziej trafne są oszacowania uwzględniające nie tyle proste korelacje pojedynczych czynników, ile korelacje wielokrotne, które biorą pod uwagę złożone relacje między cechami osobowości i kompetencjami. To zdecydowanie utrudnia prowadzenie rekrutacji i ocenę uzyskanych wyników. Dlatego znacznie lepszym wyjściem jest zastosowanie narzędzi analizy osobowości dedykowanych do kontekstu pracy zawodowej. Pozwalają one na profilowanie osobowości zawodowej wraz z pełnym spektrum kompetencji. Profilowanie to dotyczy także funkcji kierowniczych. Narzędzia tego rodzaju tworzone są w Polsce, ale często pochodzą z Zachodu. Wtedy do rzetelnych zastosowań wymagają adaptacji kulturowej, gdyż wykazano, że istnieją różnice kulturowe w zakresie preferowanych stylów kierowniczych i orientacji na rywalizację lub współdziałanie⁹.

Innym sposobem oceny kompetencji, w tym kompetencji kierowniczych, jest metoda Situational Judgment Test (SJT), określana popularnie testem kompetencyjnym, testem oceny sytuacji lub testem osądu sytuacyjnego. Narzędzia te wykorzystuje się coraz powszechniej, czego świadectwem niech będzie to, że od 2010 r. są stosowane we wszystkich procesach doboru personelu do struktur Unii Europejskiej¹⁰. Metoda ta stanowi optymalny kompromis między trafnością i efektywnością pomiaru. Jej atutem jest ponadto szeroki zakres zastosowań: do selekcji, do audytu kompetencyjnego, do identyfikacji potrzeb szkoleniowych, do oceny efektywności działań rozwojowych (szkolenia, coaching). Testy kompetencyjne zbudowane są zazwyczaj w taki sposób, że przedstawiają hipotetyczną sytuację, która może stanowić wyzwanie dla rekrutowanej osoby. Sytuacja jest krótko opisana i może dotyczyć np. delegowania zadań, sposobu rozwiązywania konfliktów, ustalania priorytetów. Prezentowany jest opis kilku alternatywnych sposobów działania, spośród których należy wybrać najbardziej lub najmniej efektywny w danej sytuacji. Inny wariant testu sytuacyjnego może polegać na uszeregowaniu podanych rozwiązań w kolejności od najlepszego do najgorszego albo przyporządkowaniu za pomocą skali liczbowej stopnia trafności do każdego rozwiązania¹¹.

Do zalet tej metody należy przede wszystkim możliwość oceny różnego rodzaju kompetencji przy użyciu tylko jednego narzędzia. Narzędzie to, podobnie jak testy i kwestionariusze, jest wolne od efektów subiektywizmu oceny i nadaje się do oceny

dużych grup kandydatów w jednym czasie przy zachowaniu relatywnie niskich kosztów. Testy kompetencyjne są też pozytywnie oceniane przez samych kandydatów; nie budzą takich obaw i negatywnych skojarzeń jak testy osobowości czy testy zdolności poznawczych. Przy wypełnianiu testów kompetencyjnych kandydaci przeważnie bazują na swojej wiedzy i życiowych doświadczeniach. Na podstawie testu kompetencyjnego osoba badana deklaruje, jak zachowałaby się w opisanej sytuacji, lecz nie demonstruje, czy rzeczywiście potrafi się tak zachować. Z tego powodu słabe wyniki w testach kompetencyjnych są lepszym prognostykiem niż wyniki dobre. Wynik słaby pozwala bowiem dość trafnie prognozować nieefektywne zachowania. Dobry wynik nie zawsze będzie dokładnie prognozować zachowania kompetentne.

Jak się doskonalić?

Na kompetencje wpływa wiele czynników. Cechy osobowości, motywacja, zdolność do abstrakcyjnego myślenia, sposób kształtowania relacji z innymi ludźmi są względnie trwałe i niezmiennie. Nie jest łatwo je zmienić w toku szkoleń czy warsztatów. Potrzeba tutaj więcej czasu, wytrwałości, innych metod działania. Warto też mieć świadomość, że nie wszystko w nas udaje się zmienić i są granice, których nie przekroczy. Z kolei kompetencje są łatwiejsze do wyuczenia, bo wiążą się z pewną gamą zachowań, które można poprawić i doskonalić dzięki działaniom treningowo-szkoleniowym, programom motywacyjnym, mentoringowym, coachingowym czy programom wsparcia. Dzięki temu można mówić o elementach zmiennych i niezmiennych w rozwoju każdego człowieka. Kiedy pracuję z osobami zainteresowanymi rozwojem osobistym i zawodowym tego typu dylematy i pytania są częste: co mogę zmienić, a czego zmienić nie mogę? Odpowiadam, że kompetencje to pewne kontinuum i można czerpać dużą satysfakcję z dopasowania swojego profilu osobowości do zadań z jakimi styka nas kariera, jeśli zaakceptuje się różnorodność. Osoby zainteresowane rozwijaniem kompetencji kierowniczych powinny skupić się na tym, że kompetencje to coś więcej niż tylko wiedza i cechy osobowości. Ważne jest, żeby być osobą, która potrafi się motywować, ma umiejętność pracy w zespole, dysponuje potencjałem intelektualnym. Na tej bazie można zbudować kompetencje, które w każdej metodzie oceny kompetencji kierowniczych wypadną bardzo dobrze.

Przypisy

¹G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2004.

²*Poradnik dotyczący przeprowadzania naboru do służby cywilnej*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, 2011, s. 20.

³*Poradnik...*, dz. cyt., s. 38–39.

⁴http://ogloszenia.kprm.gov.pl/pls/serwis/app.new_oql_eo_new_w?job=Pokaz&p_ogloszenie=1857, dostęp 12.09.2013.

⁵http://ogloszenia.kprm.gov.pl/pls/serwis/app.new_ogl_eo_new_w?job=Pokaz&p_ogloszenie=1863, dostęp 18.09.2013.

⁶J. Czarnota-Bojarska, *Selekcja zawodowa. Przygotowanie, prowadzenie i podstawowe metody*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, 2009.

⁶<http://ww2.senat.pl/k7/dok/sten/oswiad/misiolek/7201o.pdf>, dostęp 12.09.2013.

⁷K. Stemplewska-Żakowicz, *Diagnoza psychologiczna. Diagnozowanie jako kompetencja profesjonalna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2009; K. Śliwiński, *Świadomy*

diagnosta. Profesjonalna diagnoza i kompetencje w jej prowadzeniu, „Personel i Zarządzanie”, 2013, 11 [w druku].

⁸<http://practest.com.pl/neo-ffi-inwentarz-osobowosci-neo-ffi>, dostęp 10.09.2013.

⁹A. Matczak, *Dlaczego trzeba adaptować testy?* Konferencja „Testy w biznesie. Standardy a praktyka”, 2011.

¹⁰<http://www.epsosjt.com/>, dostęp 10.09.2013.

¹¹<http://www.assessmentday.co.uk/situational-judgement-test.htm>, dostęp 10.09.2013.

□



Metryka Koronna

Unikatowy zapis działalności państwa polskiego na przestrzeni 4 wieków

Metryka Koronna to zbiór ksiąg, w których zapisywano pełne teksty lub streszczenia dokumentów wychodzących z kancelarii królewskiej od XV do końca XVIII w. W Archiwum Głównym Akt Dawnych w Warszawie przechowywanych jest 790 takich ksiąg. Na półce zajmują 53 metry bieżące. Od połowy listopada 2013 r. księgi będą stopniowo udostępniane na stronie internetowej Archiwum Głównego Akt Dawnych.

Kancelaria królewska

Kancelaria królewska zaczęła funkcjonować po odrodzeniu się Królestwa Polskiego w pierwszej połowie XIV w. Wyłoniła się z kancelarii książęcej Władysława Łokietka, po tym jak zjednoczył państwo polskie i koronował się na króla. Kancelarią kierował kanclerz, który w roku 1381 przyjął tytuł Najwyższego Kanclerza Królestwa Polskiego. Jego zastępcą był podkanclerzy. Kancelaria zatrudniała też sekretarzy i pisarzy.

Pośród zadań kancelarii, takich jak: pośredniczenie między monarchą a stanami (kanclerz reprezentował króla podczas sejmów), realizowanie polityki zagranicznej (udział w poselstwach, prowadzenie korespondencji), nadzór nad sądownictwem królewskim oraz pośredniczenie między królem a poddanymi (m.in. w kwestiach rozdzielania godności i urzędów), kancelaria zajmowała się wystawianiem dokumentów o charakterze prawnym. W początkowym okresie dokumenty były tworzone na per-

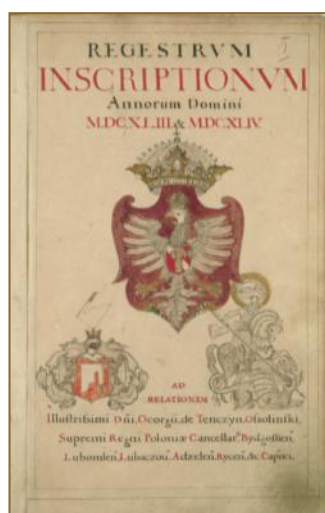
gaminie i nie były rejestrowane. Wraz z rozwojem państwa i administracji, a także rozpowszechnieniem się papieru jako materiału pisarskiego (od końca XIV w.), wzrastała liczba dokumentów. Pojawiała się także potrzeba ich rejestrowania.

Księgi Wpisów

W połowie XV w. pojawiły się *Libri Inscriptionum* (Księgi Wpisów). Wpisywano do nich pełne teksty takich dokumentów, jak: nadania królewskie, nominacje, uchwały sejmowe, listy zwołujące pospolite ruszenie, sejmy i sejmiki, czy zeznania dokonywane przez osoby prywatne. Przez kilkadziesiąt lat Księgi Wpisów stanowiły jedyną serię ksiąg kancelarii królewskiej i do tej pory tworzą największą część Metryki Koronnej – 361 ksiąg z lat 1447–1794 zajmuje na półce 24 metry bieżące.

Księgi Poselstw

Na przełomie XV i XVI w. wyodrębniono serię ksiąg dotyczącą spraw zagranicznych i polityki międzynarodowej – *Libri Legationum* (Księgi Poselstw). Wpisywano do nich kopie korespondencji dyplomatycznej, listów uwierzytelniających, instrukcji dla posłów wysyłanych za granicę, sprawozdań posłów, układów i traktatów międzypaństwowych. Zamieszczano tu również wyciągi z mów posłów sejmowych, instrukcje dla posłów otrzymywane od sejmików, postanowienia sejmowe, a także korespondencję z miastami królewskimi i dygnitarzami koronnymi.



Strona tytułowa Księgi Wpisów za podkanclerstwa Andrzeja Lipskiego, 1620–1622.



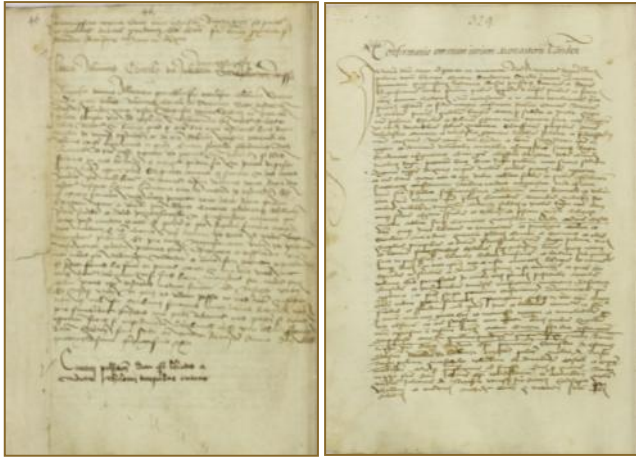
Strona tytułowa Księgi Wpisów za kanclerstwa Jerzego Ossolińskiego, 1643–1650.



Strona tytułowa Księgi Wpisów za kanclerstwa Jana Leszczyńskiego, 1667–1668.



Strona tytułowa Księgi Wpisów za podkanclerstwa Jana Małachowskiego, 1679–1681.



Król Kazimierz Jagiellończyk uwalnia po wsze czasy mieszczan miasta Pilzna od płacenia połowy cła, 1456.

Metryka Koronna, 11, f. 46.

Król Kazimierz Jagiellończyk na prośbę Macieja, opata klasztoru cysterskiego w Łądzie, potwierdza wszystkie przywileje nadane temu klasztorowi przez ojca i brata, 1456.

Metryka Koronna 11, f. 329.

Księgi Sądów

W połowie XVI w. powstała seria Ksiąg Sądów. Początkowo dotyczyły spraw prowadzonych przez królewski sąd asesorski. Później zawierano w nich także krótkie streszczenia (tzw. memoranda) spraw toczących się przed sądem referendarskim, sądem relacyjnym i sejmowym.

Księgi Pieczętne

W XVII w., za panowania Jana Kazimierza, zainicjowano serię Ksiąg Pieczętnych (*Siglligata*). Wpisywano do nich streszczenia tylko aktów królewskich uwierzytelnionych pieczęcią. Wprowadzenie nowego rejestru miało poprawić nadzór nad dokumentami oraz kontrolę opłat za ich wystawienie. W Księgach Pieczętnych zamieszczono regesty dokumentów dotyczących spraw wewnętrznych. Obok uniwersałó i mandatów królewskich są tu: nadania, potwierdzenia i zezwolenia królewskie, spotykane również w Księgach Wpisów czy Księgach Spraw Publicznych. W Księgach Pieczętnych – w przeciwieństwie do Ksiąg Wpisów – nie rejestrowano jednak aktów prywatnych takich jak sprzedaż dóbr czy zabezpieczenia posagów, które w połowie XVII w. zaczęły dominować w Księgach Wpisów.

Księgi Spraw Publicznych

W roku 1735, za czasów Augusta III Sasa, powstała seria Ksiąg Spraw Publicznych (*Publica Negotia*), do której wciągano dokumenty i listy królewskie dotyczące spraw publicznych i politycznych – krajowych i zagranicznych – oraz nadania, potwierdzenia i zezwolenia królewskie.

W 1539 r. do Metryki Koronnej włączono księgi wpisów kancelarii książąt mazowieckich. Od unii lubelskiej do 1673 r. odrębnie prowadzona była Metryka Ruska (Wołyńska).

Język Metryki

Zasadniczo wpisy do księgi wykonywano po łacinie. W księgach XV-wiecznych zdarzają się wpisy niemieckie i czeskie. W XVI w. zjawiają się również wpisy w języku polskim, ich liczba w XVII w. znacznie wzrasta, by w XVIII w. zrównać się liczebnie z wpisami łacińskimi.

Losy Metryki

Metrykę Koronną przechowywano w kancelarii królewskiej w Krakowie, a po przeniesieniu stolicy – w Warszawie. W czasie najazdu szwedzkiego w połowie XVII w. księgi wywieziono do Szwecji. Udało się je w komplecie rewindykować po wojnie. Wtedy zostały zinwentaryzowane i spisane. W 1795 r. Rosjanie wywieźli Metrykę do Petersburga. W 1799 r. większość ksiąg wróciła do pruskiej Warszawy, gdzie – po utworzeniu w 1808 r. – trafiły do Archiwum Ogólnego Krajowego. Przed wydaniem ksiąg wycięto z nich część wpisów. Materiały te, dotyczące terenów zaboru rosyjskiego, oprawiono w dwie księgi, które jednak zostały rewindykowane po pokoju ryskim. W latach 1812–1813 *Libri Inscriptionum* wywieziono do Saksonii, skąd wróciły bez strat. Obecnie księgi Metryki Koronnej są przechowywane w Archiwum Głównym Akt Dawnych w Warszawie.

Anna Belka

Naczelną Dyрекcyję Archiwów Państwowych

Opracowanie na podstawie: „Inwentarz Metryki Koronnej, księgi wpisów i dekretów polskiej kancelarii królewskiej z lat 1447–1795”, opr. Irena Sułkowska-Kurasiowa i Maria Woźniakowa, Warszawa 1975; encyklopedia.naukowa.pl.

← powrót

Metryka Koronna

Od połowy **listopada** 2013 r. wszystkie księgi Metryki Koronnej będą stopniowo udostępniane na stronie internetowej Archiwum Głównego Akt Dawnych w Warszawie pod adresem www.agad.archiwa.gov.pl.

Dokumenty rządu RP na uchodźstwie

30 września 2013 r. w siedzibie [Naczelnej Dyrekcji Archiwów Państwowych](http://Naczelnej_Dyrekcji_Archiwów_Państwowych) w Warszawie odbyła się prezentacja dokumentów rządu Rzeczypospolitej Polskiej na uchodźstwie, udostępnionych w serwisie internetowym www.szukajwarchiwach.pl

Urzędnicy państwowi Królestwa Kongresowego

Po okresie wojen napoleońskich w Europie został ustanowiony, a właściwie restytuowany w wyniku postanowień Kongresu Wiedeńskiego, „nowy-stary” ład polityczny. Na ziemiach polskich znajdujących się w obrębie imperium rosyjskiego utworzone zostało Królestwo Polskie, połączone z Rosją unią personalną. Ten specyficzny twór odziedziczył stosunkowo liczną kadrę urzędniczą po byłym Księstwie Warszawskim, które odeszło w przeszłość wraz z marzeniami jego mieszkańców o wolności i odbudowie w pełni niepodległego państwa polskiego za sprawą cesarza Francuzów.

W administracji Królestwa Kongresowego najwyższe w hierarchii stanowiska zajmowały arystokracja i bogata szlachta ziemiańska, stanowiska kierownicze, ale nie szczebla ministerialnego, obsadzone były zazwyczaj przez przedstawicieli szlachty ziemiańskiej, natomiast pozostałe stanowiska urzędnicze przypadły przedstawicielom drobnej szlachty oraz mieszczanom. W latach trzydziestych XIX w. coraz liczniejsza stawała się grupa urzędników zawodowych, wywodzących się z uboższej szlachty lub mieszczan, ale legitymujących się odpowiednim poziomem wykształcenia i doświadczeniem zawodowym. W okresie Królestwa Polskiego liczba urzędników wzrastała, co wynikało z jego ogólnego rozwoju społeczno-gospodarczego, a także ze zwiększającego się zakresu zadań państwa, głównie jego funkcji kontrolnych. I tak np. w 1836 r. było 8 610 „urzędników i oficjalistów publicznych”, zaś w 1862 r. – 11 183, co daje wzrost o 30 proc. w ciągu ćwierćwiecza. Mniej więcej w połowie XIX w. pojawiło się po raz pierwszy w odniesieniu do osób zatrudnionych w administracji Królestwa pojęcie „urzędnicy służby cywilnej” (ustawa o służbie cywilnej uchwalona została w 1859 r. i formalnie obowiązywała do roku 1879, kiedy to wszystkich urzędników administracji Królestwa objęła rosyjska pragmatyka służbowa).

W 1816 r. w Królestwie Kongresowym określono wymagania zawodowe dla urzędników i wprowadzono obowiązkowe egzaminy dla kandydatów do tego zawodu. Warunkiem dopuszczenia do egzaminów było przedłożenie świadectw ukończenia określonych szkół lub dyplomów ukończenia studiów wyższych. Ponadto dla wielu stanowisk wprowadzono wymóg odbycia rocznej lub dwuletniej aplikacji. Podczas egzaminów sprawdzano wiedzę z zakresu prawa publicznego i sądowego, tzw. administracji krajowej, oraz znajomość zagadnień „techniczno-biurowych”. Do egzaminu można było podchodzić dwukrotnie i – co ciekawe – obowiązek poddania się sprawdzianowi wiedzy i umiejętności dotyczył nie tylko kandydatów do pracy w administracji, ale także urzędników ubiegających się o awans.

Stanowiska urzędnicze podzielone były na trzy klasy. Do pierwszej zaliczano między innymi sołtysów, wójtów, woźnych, kancelistów, pisarzy, rewizorów, aptekarzy, a także nadzorców dróg, mostów oraz rzek spławnych. Klasa druga obejmowała między innymi burmistrzów, archiwistów, kasjerów, kontrolerów, komisarzy policyjnych i skarbowych, geometrów, budowniczych. Natomiast w skład najwyższej w hierarchii klasy trzeciej wchodził między innymi członkowie komisji rządowych, sekretarze generalni, radcy Izby Obrachunkowej. Egzaminy na urzędy klasy pierwszej i drugiej przeprowadzały wojewódzkie komisje egzaminacyjne, zaś na urzędy klasy trzeciej – Najwyższa Komisja Egzaminacyjna przy Radzie Stanu. Komisji tej przewodniczył minister oświecenia.

W 1836 r. wprowadzono nową klasyfikację urzędników cywilnych. Podzielono ich – na wzór rozwiązań przyjętych w Rosji – na dziesięć klas. W Królestwie Polskim nie było jednak urzędów należących do dwóch najwyższych klas (pierwszej i drugiej). Najwyższą klasę (trzecią) stanowili tu członkowie Rady Stanu, Rady Administracyjnej oraz kontroler generalny, zaś na najniższym poziomie urzędniczej hierarchii (dziesiątym) sytuowali się pracownicy urzędów municypalnych, wliczając w to między innymi burmistrzów, tłumaczy, buchalterów i innych urzędników biurowych. Wprowadzeniu tej klasyfikacji urzędników towarzyszyło ustanowienie zasady pierwszeństwa w przyjęciu na posady publiczne osób znających język rosyjski.

W latach 1859–1860 weszły w życie nowe regulacje, w jeszcze większym stopniu oparte na rozwiązaniach obowiązujących w Cesarstwie Rosyjskim. Klasyfikacja urzędów liczyła formalnie 14 klas, faktycznie zaś 12. Po upadku powstania styczniowego, w wyniku unifikacji aparatu administracyjnego Królestwa z administracją rosyjską, w odniesieniu do urzędników zatrudnianych w organach rosyjskich (wprowadzanych stopniowo na terenie Królestwa) stosowano klasyfikację urzędów przyjętą w całej Rosji. Była ona oparta na tzw. Tabeli o rangach Piotra I z 1722 r., na podstawie której aparat administracyjny Rosji składał się z czterech pionów zarządu państwowego (służby cywilnej, służby wojskowej, służby morskiej i służby dworskiej). Aparat ten podzielony był na 14 klas i tyle samo rang (tzw. czynów), odpowiadających tym klasom. W przypadku cywilnej administracji Królestwa Polskiego najwyższe urzędy mieściły się w klasie trzeciej, czwartej i piątej, i były to między innymi urzędy generał-gubernatora, gubernatora, dyrektora izby skarbowej.

Ustawa o służbie cywilnej z 1859 r. obowiązywała do roku 1879, kiedy w administracji Królestwa Polskiego wprowadzono rosyjską pragmatykę

służbową. Jednakże już ustawa z 1859 r. zniósła komisje egzaminacyjne dla kandydatów na urzędników, co było niejako usankcjonowaniem postanowienia Rady Administracyjnej z 1852 r., że ocena kwalifikacji kandydatów na urzędników następować będzie tak jak w Rosji, tzn. na podstawie świadectw ukończenia odpowiednich zakładów naukowych. Dopuszczone zostało również awansowanie urzędników na wyższe stanowiska wraz ze wzrostem ich stażu pracy, bez konieczności przeprowadzania egzaminów.

Urzędnicy Królestwa Polskiego byli opłacani przez państwo. Rada Administracyjna zabroniła im nawet

(w 1837 r.) rezygnowania z pobierania pensji. Utrwalił się wówczas ostatecznie publicznoprawny charakter stosunku zatrudnienia urzędnika państwowego. Jego zewnętrznym przejawem było między innymi wprowadzenie umundurowania dla pracowników służb publicznych.

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

Oprac. Wojciech Zawadzki

Radca Szefa KPRM
Departament Służby Cywilnej KPRM



„Koncepcja misji administracji publicznej w nauce prawa administracyjnego”

Jan Izdebski, Wydawnictwo KUL, Lublin 2012 r.

Czy misja to tylko ogólniki, oczywistości, wręcz puste frazesy niedające wskazówek dotyczących potrzebnych działań, jak twierdzi H. A. Simon, czy też misja to zestaw celów i wartości, które organizacja ma osiągnąć i które nadają sens jej istnieniu (I. Lipowicz)? Na tak postawione pytanie odpowiedzi w książce Jana Izdebskiego „Koncepcja misji administracji publicznej w nauce prawa administracyjnego” (ss. 218) nie znajdziemy i trudno w tym zakresie stawiać Autorowi zarzuty, gdyż takie pytanie otwiera pole do dyskusji na temat roli misji w organizacji i nie wydaje się możliwe znalezienie na nie jednej (konkretnej) odpowiedzi. Natomiast czytelnicy, którzy chcieliby wiedzieć jak naukowo definiować pojęcie misji, jakie ma ona znaczenie w organizacji, jakie są perspektywy wykorzystania koncepcji misji w administracji publicznej, z pewnością znajdą wiele przydatnych informacji w omawianej pozycji. Książka powinna również zainteresować osoby zajmujące się lub interesujące się problematyką prawa administracyjnego oraz zagadnieniami dotyczącymi organizacji i funkcjonowania administracji publicznej, gdyż Autor w dość przystępny sposób omawia te kwestie, w tym ich genezę, a także szczegółowo opisuje systematykę nauk o administracji.

Trzeba przyznać, że wstęp do książki może nieco zniechęcać i wydawać się nużący oraz za bardzo przepełniony naukową nomenklaturą, szczególnie dla czytelnika niemającego wiele wspólnego z prawem administracyjnym i administracją publiczną. Jednak w kolejnych częściach książki jest prościej i przystępniej. Autor krok po kroku wprowadza czytelnika w arkana wiedzy o prawie administracyjnym i administracji publicznej, co sprawia, że również osoby niemające częstej styczności z tą tematyką z powodzeniem mogą sięgnąć po tę pozycję.

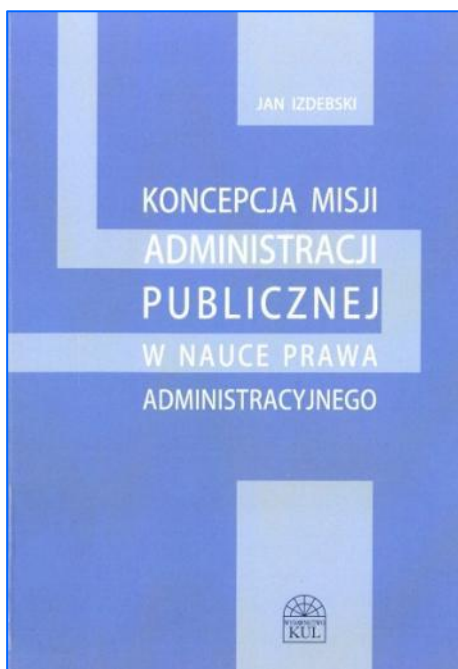
W rozdziale pierwszym Autor analizuje współzależności nauk administracyjnych w badaniach nad administracją publiczną. W ramach nauk administracyjnych wyróżnia naukę prawa administracyjnego, naukę administracji i naukę polityki administracyjnej, wskazując przy tym metody badawcze tych dyscyplin naukowych. Przybliża ich genezę i rozwój, a także ówczesne znaczenie w systemie nauk administracyjnych.

Kolejny rozdział książki został w całości poświęcony pojęciu misji administracji publicznej. I tak czytelnik ma okazję zapoznać się z ujęciem administracji publicznej w świetle nauki o organizacji i zarządzaniu. Następnie omówione zostają takie zagadnienia, jak formułowanie misji i jej treść oraz wykorzystanie pojęcia misji w administracji publicznej. Dla pracowników administracji publicznej i osób zajmujących się tą tematyką interesująca będzie zwłaszcza część dotycząca treści misji, w której przedstawiono przykłady misji instytucji publicznych (Służby Celnej, Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Urzędu Miasta Siedlce). Autor zwraca uwagę, że ich znaczenie wiąże się z budowaniem wizerunku tych organizacji, wdrażaniem zasad polityki jakości, planowaniem strategicznym oraz zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Rozdział trzeci przedstawia ujęcie misji administracji publicznej w systemie prawa administracyjnego. Pojęcie misji publicznej po kolei analizowane jest na tle materialnego prawa administracyjnego, ustrojowego prawa administracyjnego oraz w kontekście przepisów procesowego prawa administracyjnego. Na uwagę szczególnie zasługuje część poświęcona zagadnieniu misji w ustrojowym prawie administracyjnym, w której J. Izdebski omawia misję administracji rządowej, misję samorządu terytorialnego, misję innych podmiotów administrujących oraz –

w końcu – misję administracji publicznej w służbie cywilnej. Autor – za G. Rydlewskim – wskazuje, że misją służby cywilnej jest urzeczywistnienie w praktyce konstytucyjnych celów, do jakich służba cywilna została powołana, a więc zawodowe, rzetelne, bezstronne i politycznie neutralne wykonywanie zadań państwa. Niestety, w tej części brakuje odwołania do praktycznych rozwiązań w tym zakresie, których przecież nie jest mało, i ich krytycznej analizy.

Ostatni rozdział traktuje o możliwościach wykorzystania koncepcji misji publicznej w systemie nauk administracyjnych. Autor zwraca w nim m.in. uwagę na to, że identyfikacja misji w systemie norm prawnych regulujących sferę administracji publicznej ma za zadanie zapewnić możliwość określenia głównego celu działania tej administracji.



Podsumowując warto zwrócić uwagę, że zdaniem J. Izdebskiego misję administracji publicznej należy traktować m.in. jako pojęcie interpretacji norm prawnych, regulujących organizację i funkcjonowanie administracji publicznej. Bowiem – inaczej niż w organizacjach sektora prywatnego – administracja publiczna nie formułuje swoich celów, a odnajduje je w regulacjach prawa administracyjnego. Być może część polityków i obywateli, krytycznie patrząc na administrację, nie zgodzi się z taką oceną Autora, uważając, że administracja publiczna istnieje sama dla siebie. Jednak w mojej ocenie spojrzenie zaproponowane przez J. Izdebskiego faktycznie pozwala na poszukiwanie i nadanie sensu istnienia państwowej biurokracji.

Warto podkreślić, że dodatkowym atutem książki J. Izdebskiego jest jej przydatność dla czytelników, którzy rozpoczynają zaznajamianie się z systematyką prawa administracyjnego oraz organizacją i funkcjonowaniem administracji publicznej, gdyż tematyka ta jest szczegółowo, ale też i przystępnie omówiona. Z kolei jednym z nielicznych mankamentów omawianej pozycji jest jej teoretyczny charakter i brak szerszego odniesienia do praktycznych przykładów.

Jacek Pawłowski

Radca Szefa Kancelarii Prezesa Rady Ministrów
Departament Służby Cywilnej KPRM



„Socjologia administracji. Zarys wykładu”

Sławomir Pilipiec, Piotr Szreniawski, Wydawnictwo Adam Marszałek,
Toruń 2013 r.

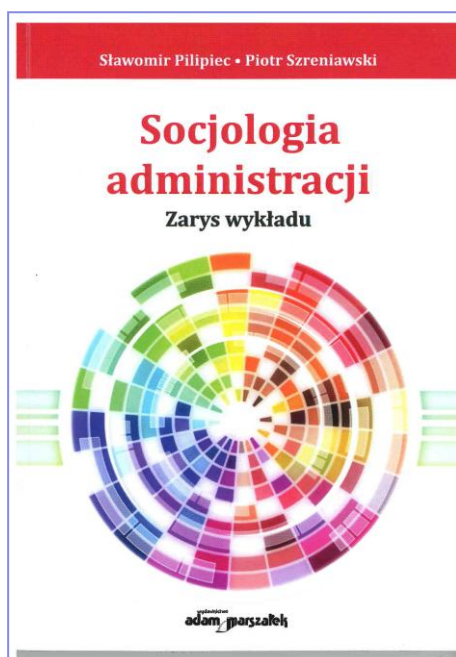
Socjologia administracji jest dyscypliną socjologiczną, badającą administrację z perspektywy socjologicznej za pomocą metod socjologicznych. Ta dynamicznie rozwijająca się dziedzina doczekała się drugiego wydania podręcznika. Podręcznik „Socjologia administracji. Zarys wykładu” został stworzony w celu przybliżenia wiedzy dotyczącej społecznych zagadnień funkcjonowania administracji.

Książka (ss.174) została podzielona na 11 krótkich rozdziałów, z których każdy stanowi odrębną całość.

Autorzy w sposób przystępny omawiają konkretne zagadnienia, prezentując różne aspekty powiązań pomiędzy administracją a socjologią. Rozdziały przekazują informacje w skondensowanej, łatwo przyswajalnej formie haseł oraz ich omówień. Niezwykle pomocne jest wprowadzenie w tekście pogrubień nazw, pojęć oraz nazwisk istotnych dla omawianego zagadnienia. Ponadto każdy rozdział kończy się wykazem polecanej literatury, szerzej zgłębiającej opisywaną kwestię.

W rozdziale pierwszym zostało przedstawione pojmowanie socjologii jako nauki, a w następnym – krótki rys historyczny myśli socjologicznej o administracji. Rozdział trzeci porusza problemy społeczeństwa administracyjnego poprzez przybliżenie samego pojęcia oraz grup i struktur społecznych. Rozdział czwarty zawiera treści odnoszące się do kultury organizacyjnej oraz jej powiązań z administracją. Dalsze rozdziały traktują o jednostce w społeczeństwie administracyjnym, opisując między innymi role społeczne oraz zagadnienie biurokracji, nierozzerwalnie związane z działalnością urzędów administracji publicznej.

Rozdział siódmy ponownie porusza zależności pomiędzy administracją a społeczeństwem, tym razem jednak z punktu widzenia norm społecznych i kultury prawnej. Kolejny rozdział traktuje o patologii społecznej w działaniu administracji oraz dewiacjach w działaniu administracji. Rozdział dziewiąty treścią nawiązuje do pedagogicznej działalności Autorów, poruszając kwestie dotyczące kształcenia kadr oraz studiów administracji. Książka kończy się rozdziałami o obecnym odbiorze administracji przez społeczeństwo oraz o zmianie i reformie administracji.



Podręcznik został oparty na literaturze z dziedziny administracji i socjologii, niemniej przy opracowaniu niektórych rozdziałów sięgnięto po pozycje dotyczące organizacji, zarządzania, ekonomii czy filozofii, zarówno w języku polskim, jak i angielskim. Znaczna większość pozycji została jednak wydana w latach 90. XX w. i w początkach XXI w. Wskazane byłoby więc sięgnąć po aktualne opracowania z tych dziedzin. Za to niewątpliwą zaletą omawianej książki jest opieranie się Autorów na własnych badaniach, prowadzonych w formie obserwacji i wywiadów w wybranych urzędach.

Autorami książki są wykładowcy, którzy przygotowali podręcznik z myślą o swej pracy pedagogicznej, dlatego książka będzie przydatna przede wszystkim studentom administracji i socjologii. Można ją ponadto polecić czytelnikom, którzy chcieliby zapoznać się z podstawowymi zagadnieniami z zakresu socjologii administracji.

Paulina Dobrowolska

Starszy specjalista
w Departamencie Służby Cywilnej KPRM

← powrót

WYDAWNICTWO.KSC@KPRM.GOV.PL

