



**Sławomir  
Marek  
Brodziński**  
Szef  
Służby  
Cywilnej

## Szanowni Państwo!

Minął pierwszy kalendarzowy rok mojej pracy na stanowisku Szefa Służby Cywilnej, a praktycznie dopiero 10 miesięcy tej służby.

Tak – służby, gdyż podejmując się tego wyzwania, miałem świadomość, że moja misja – jak się teraz modnie nazywa – nie będzie łatwa. Będzie, na bazie poprzednich dobrych doświadczeń, wzbogaconych późniejszymi meandrami służby cywilnej oraz ciekawymi pomysłami ustawy z 2008 r., sprawdzianem dla mnie – osoby, która w 1991 r., po zmianie systemu politycznego Polski, zdecydowała się zostać pracownikiem/urzędnikiem administracji rządowej. Wiem, że niejeden z Waszych starszych kolegów podobnie postąpił. Potem, dzięki (szczęśliwie) przewadze myślenia propaństwowego, pomimo wahadła zmian politycznych, idea służby cywilnej przyoblekła różne formy, zachowując jednak swoje zasady oraz potencjał, na których zbudowano nowe kadry – Was.

Obecnie oczekuję na syntezę sprawozdań dyrektorów generalnych, aby zgodnie z ustawą o służbie cywilnej przedstawić Prezesowi Rady Ministrów moje sprawozdanie. Zapewne poznacie je Państwo w 1 półroczu 2010 r. Raport ten zawierać będzie bogaty materiał faktograficzny, który powinien stanowić podstawę kreowania polityk służby cywilnej także na nadchodzące lata.

*Mówię „polityk”, bo co do strategii, zgodnie ze stanowiskiem rządu, powinniśmy obrać cel – Sprawne Państwo. W tym kierunku zmiernie intensywne prace Departamentu Służby Cywilnej KPRM formułującej strategię zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej.*

*Innym wyzwaniem 2010 r. jest propozycja nowelizacji ustawy o służbie cywilnej. Może to brzmieć paradoksalnie, że ja – przeciwnik częstych zmian prawa i nadmiernej jurydyzacji jako substytutu kapitału społecznego, zdecydowałem się na podjęcie tego ruchu już po roku. Jednak okoliczności zewnętrzne (Europejska Karta Społeczna, utworzenie Rządowego Centrum Bezpieczeństwa), analiza niektórych niedopowiedzeń obecnej ustawy oraz pewne zasadne pomysły środowiska korpusu służby cywilnej przeważyły decyzję. O tym będziemy dyskutować ze wszystkimi partnerami społecznymi, nie przesądzając dzisiaj finału.*

*Oszczędnościowy rok 2009 nie był łatwy, ale przygotował nas do innego sposobu myślenia niż arytmetyka stałego wzrostu wynagrodzeń. Tu czas na kreatywność i dobre pomysły środowiska administracji rządowej, aby racjonalniej dzielić to, co nam zapewnia „ciasny” budżet.*

*Kończąc moje wystąpienie – „ponoworoczne”, zwracam się do Was – Koleżanek i Kolegów członków korpusu służby cywilnej o wsparcie intelektualne i organizacyjne w ramach podejmowanych przez Szefa Służby Cywilnej inicjatyw, zachowanie etosu służby cywilnej oraz kształcenie wewnętrznej odporności, ale i wrażliwości na często krytyczną ocenę naszej grupy zawodowej.*

*Powodzenia!*

□

## **Łamy „Przeglądu...” są do Państwa dyspozycji !!!**

### **Szanowni Państwo!**

Jednym z celów „Przeglądu Służby Cywilnej”, zgodnym z oczekiwaniami Czytelników, jest propagowanie pozytywnych trendów w administracji rządowej i popularyzowanie ciekawych rozwiązań w służbie cywilnej.

W poprzednim numerze opublikowaliśmy wstępne informacje dotyczące realizowanego w Departamencie Służby Cywilnej KPRM projektu „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej”, w bieżącym wydaniu zamieszczamy relację z konferencji „Jakość w administracji”, podsumowującej projekt, podczas której zaprezentowano najciekawsze rozwiązania zrealizowane w ramach programu (s. 9-11).

W „Przeglądzie...” publikujemy także (s. 12-14) informację Ministerstwa Gospodarki nt. działań prowadzonych w urzędzie w zakresie optymalizacji podejścia do zarządzania procesami.

Miło nam również poinformować, że DSC KPRM zgłosił projekt „Optymalizacja podejścia procesowego w Ministerstwie Gospodarki” do tegorocznej edycji nagrody Organizacji Narodów Zjednoczonych w dziedzinie Służby Publicznej w kategorii „Postęp w zarządzaniu wiedzą w administracji rządowej”. Jesteśmy przekonani, że projekt – przyczyniając się do profesjonalizacji działań w obszarze zarządzania publicznego – w pełni zasługuje na ubieganie się o tę prestiżową nagrodę. Życzymy powodzenia!

Odpowiadając na Państwa prośby, publikujemy omówienie raportu OECD „Government at a Glance 2009” (s. 17-25), stanowiącego przegląd państw i ich gospodarek w krajach OECD. Zachęcamy do wnikliwej analizy płynących z raportu wniosków, i tych, z których możemy być dumni, jak i tych, które wskazują na potrzebę koniecznych zmian.

Przygotowując się do polskiej prezydencji w Unii Europejskiej, proponujemy artykuł nt. czeskich i słoweńskich doświadczeń wynikających z przewodnictwa w pracach Sieci Unii Europejskiej ds. Administracji Publicznej (s. 25-28). Przypominamy, że Polska stanie na czele Rady Unii Europejskiej 1 lipca 2011 r.

W „Przeglądzie...” znajdą Państwo również bieżące informacje nt. prac Szefa Służby Cywilnej, Rady Służby Cywilnej i Departamentu Służby Cywilnej, w tym m.in. dane dotyczące limitu mianowań w służbie cywilnej w 2010 r. (s. 5) i prac nad „Strategią Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej” w kontekście przyjętego przez

rząd „Planu uporządkowania strategii rozwoju” (s. 7-8).

Aby poznać Państwa oczekiwania i potrzeby, do pisma, jak dotychczas, dołączamy ankietę internetową dotyczącą formuły i zawartości merytorycznej wydawnictwa.

Gorąco zachęcamy do współredagowania pisma. Czekamy na Państwa korespondencje: artykuły informacyjne, felietony, głosy w dyskusji.

Warto podzielić się przemyśleniami z innymi, by rozpropagować dobre rozwiązania w szerszym gronie. Dobrze przedyskutować wątpliwości, bo być może gdzieś w urzędzie ktoś już znalazł ciekawe rozwiązanie w podobnej sprawie.

Jesteśmy przekonani, że oczekiwane korespondencje z ponad 2000 urzędów, czego sobie i Państwu życzymy, wpłyną na lepsze poznanie i integrację środowiska, a „Przegląd...” stanie się – zgodnie z założeniami – rzeczywistym forum wymiany informacji o służbie cywilnej.

Dagmir Długosz

Dyrektor Departamentu Służby Cywilnej  
Kancelarii Prezesa Rady Ministrów  
Redaktor Naczelny



Zima w Sowiogórskim Parku Krajobrazowym. Dolny Śląsk 2009 r.

Fot. A. Kalita/DSC KPRM.

Ankieta: Przegląd Służby Cywilnej

### III posiedzenie Forum Dyrektorów Generalnych

**16 grudnia 2009 r.** w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów odbyło się III posiedzenie Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów. Spotkaniu przewodniczył Szef Służby Cywilnej **Sławomir Marek Brodziński**. W posiedzeniu wzięli udział dyrektorzy generalni KPRM, ministerstw, urzędów centralnych i wojewódzkich, dyrektor Krajowej Szkoły Administracji Publicznej **Jacek Czaputowicz**, ekspert zaproszony do udziału w pracach nad strategią zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej **Wojciech Marchlewski**, a także kierownictwo i pracownicy Departamentu Służby Cywilnej oraz Departamentu Prawnego KPRM.

Podczas spotkania odniesiono się m.in. do uwag zgłoszonych przez dyrektorów generalnych urzędów do przedstawionych im propozycji nowelizacji ustawy o służbie cywilnej oraz opinii w sprawie misji i wizji w ramach strategii zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej. Ponadto przedstawiona została propozycja powołania zespołów zadaniowych i grup roboczych

działających w ramach Forum oraz zespołów doradczych Szefa Służby Cywilnej w wybranych obszarach tematycznych, a także struktura rocznych sprawozdań dyrektorów generalnych urzędów.

Uczestnikom posiedzenia została również przekazana krótka informacja o projekcie pn. „Równe traktowanie standardem dobrego rządzenia” realizowanym przez pełnomocnika rządu ds. równego traktowania.

Perspektywy zatrudniania w urzędach administracji rządowej absolwentów Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, ze szczególnym uwzględnieniem wyzwań zbliżającej się polskiej prezydencji w Unii Europejskiej, przedstawił dyrektor KSAP dr hab. Jacek Czaputowicz.

Oprac. W. Zawadzki  
Główny specjalista w Departamencie Służby Cywilnej  
Kancelarii Prezesa Rady Ministrów

---

W dniu **23 grudnia 2009 r.** zmarł nagle **Grzegorz Michniewicz** – dyrektor generalny Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

Był doskonałym menadżerem, wspaniałym szefem, profesjonalnym urzędnikiem służby cywilnej.

Ukończył Wydział Prawa i Administracji na Uniwersytecie Warszawskim, a także podyplomowe studia z zakresu integracji europejskiej i bezpieczeństwa międzynarodowego. Stale podnosił kwalifikacje na krajowych i zagranicznych szkoleniach dla kadry zarządzającej.

Z KPRM związany był od 1998 r. Najpierw jako dyrektor Biura Dyrektora Generalnego, a następnie Biura Ochrony. Dyrektorem generalnym KPRM został w 2008 r.

Będzie nam Go brakowało.

Kierownictwo i Pracownicy  
Departamentu Służby Cywilnej KPRM

Z głębokim smutkiem przyjąłem wiadomość

o nagłej śmierci

**ŚP.**

**Grzegorza Michniewicza**

Dyrektora Generalnego

Kancelarii Prezesa Rady Ministrów

Jego Rodzinie

i Bliskim

składam wyrazy współczucia

Sławomir Marek Brodziński  
Szef Służby Cywilnej

## Z prac Rady Służby Cywilnej

15 grudnia 2009 r.

**15 grudnia 2009** r. pod przewodnictwem **Adama Leszkiewicza** – przewodniczącego RSC – odbyło się 9. posiedzenie Rady Służby Cywilnej. W spotkaniu uczestniczyli także m.in.: Szeft Służby Cywilnej **Sławomir Marek Brodziński**, dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM **Dagmir Długosz**, zastępca dyrektora Departamentu Prawnego KPRM **Dobrosław Dowiat-Urbański**, zastępca dyrektora DSC KPRM **Wojciech Zieliński** oraz zastępca dyrektora Biura Dyrektora Generalnego KPRM **Krzysztof Motyk**.

Głównym przedmiotem prac Rady Służby Cywilnej był komisyjny projekt ustawy o zmianie ustawy o służbie cywilnej oraz ustawy o pracownikach

samorządowych. W oparciu o zebrane w toku dyskusji uwagi członków Rady przewodniczący sformułował stanowisko RSC w omawianej sprawie, które w styczniu br. zostało skierowane do p.o. Szefa Kancelarii Sejmu **Lecha Czapli**.

Ponadto Rada Służby Cywilnej zapoznała się z przedstawionym przez dyrektora Krzysztofa Motyka Planem Działania dla priorytetu V PO KL na 2010 r. w zakresie projektów, za które odpowiada Szeft Kancelarii Prezesa Rady Ministrów jako Instytucja Wdrażająca.

Członkowie RSC dokonali również podsumowania dotychczasowego funkcjonowania Rady Służby Cywilnej.

19 stycznia 2010 r.

**19 stycznia br.** odbyło się 10. posiedzenie Rady Służby Cywilnej. Obrady prowadził wiceprzewodniczący RSC prof. dr hab. **Krzysztof Kiciński**. W spotkaniu uczestniczyli także Szeft Służby Cywilnej **Sławomir Marek Brodziński**, wiceprezes Rządowego Centrum Legislacji **Piotr Gryśka**, przedstawiciele związków zawodowych **Zbigniew Bartoń** oraz **Tomasz Ludwiński**, członek Zespołu Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów **Piotr Rymaszewski**, a także przedstawiciele KPRM: dyrektor Departamentu Służby Cywilnej **Dagmir Długosz**, zastępca dyrektora DSC **Wojciech Zieliński** oraz dyrektor Departamentu Prawnego **Angelina Sarota**.

Szeft Służby Cywilnej **Sławomir Marek Brodziński** przedstawił informację nt. bieżących spraw w zakresie zarządzania służbą cywilną.

Rada wysłuchała stanowiska przewodniczącego Sekcji Krajowej Pracowników Administracji

Rządowej i Samorządowej NSZZ „Solidarność” **Zbigniewa Bartonia** oraz przewodniczącego Sekcji Krajowej Pracowników Administracji Skarbowej NSZZ „Solidarność” w Warszawie **Tomasza Ludwińskiego**, dotyczącego pracowników zatrudnionych w administracji publicznej. W przedmiotowej dyskusji uczestniczył także Szeft Służby Cywilnej, reprezentujący na forum interesy pracodawcy.

Ponadto Rada dyskutowała nad projektem „Założeń do projektu ustawy o kontroli administracji rządowej”, przedstawionym przez wiceprezesa Rządowego Centrum Legislacji **Piotra Gryśkę**.

Członkowie Rady wzięli także udział w debacie wokół raportu „Polska 2030. Wyzwania rozwojowe”, przedstawionego podczas listopadowego posiedzenia RSC przez członka Zespołu Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów **Piotra Rymaszewskiego**.

### W trybie obiegowym

Rada Służby Cywilnej rozpatrzyła oraz zaopiniowała w zarządzonym przez przewodniczącego RSC **Adama Leszkiewicza** trybie obiegowym *projekt ustawy o zmianie ustawy o wojewodzie i administracji rządowej w województwie oraz niektórych innych ustaw*.

Na podstawie przeprowadzonego w dniu **4 stycznia 2010 r.** głosowania stwierdzono, iż Rada Służby Cywilnej wyraziła pozytywną opinię na temat przedmiotowego projektu (*uchwała nr 18*).

Anna Prażuch  
Główny specjalista w Departamencie Służby Cywilnej  
Kancelarii Prezesa Rady Ministrów

## Limity mianowań w służbie cywilnej w 2010 r.

Zgodnie z art. 48 ustawy o służbie cywilnej z dnia 21 listopada 2008 r. (DzU nr 227, poz. 1505 z późn. zm.) mianowań dokonuje się w ramach limitu mianowań urzędników, określanego na każdy kolejny rok w ustawie budżetowej. Na podstawie art. 7 ust. 2 ustawy o służbie cywilnej Rada Ministrów zobowiązana jest do corocznego ustalania trzyletniego planu limitu mianowań urzędników w służbie cywilnej i przedłożenia go do wiadomości Sejmowi Rzeczypospolitej Polskiej równocześnie z projektem ustawy budżetowej.

### Limity mianowań na lata 2010–2012

29 września 2009 r. Rada Ministrów przyjęła *Trzyletni plan limitu mianowań urzędników w służbie cywilnej na lata 2010–2012*, przedłożony przez Szefa Służby Cywilnej. Z uwagi na konieczność ograniczenia wydatków budżetowych limity mianowań urzędników w służbie cywilnej są następujące: w 2010 r. – 1000 osób, w 2011 r. – 1000 osób, a w 2012 r. – 1500 osób. Przyjęto, że w 2010 r. mianowania nastąpią z dniem 1 grudnia. Koszty mianowań w 2010 r. oszacowano na 880 700 zł (bez pochodnych, tj. bez składek płaconych przez pracodawcę) oraz na 1 036 408 zł (z pochodnymi). Wydatki te zostaną sfinansowane z rezerwy celowej budżetu państwa.

### Co nowego?

Zgodnie z uzasadnieniem zawartym w *Trzyletnim planie limitu mianowań urzędników w służbie cywilnej na lata 2010–2012* na określenie wysokości przyjętych limitów mianowań najważniejszy wpływ miały zmiany prawne w systemie służby cywilnej, tj. wejście w życie ustawy o służbie cywilnej z 2008 r. oraz jej aktów wykonawczych, które wprowadzają nowe zasady mogące mieć wpływ na zwiększoną liczbę zgłoszeń do postępowania w 2010 r. w porównaniu do lat 2007–2009.

Przede wszystkim, przywrócona została możliwość udziału w postępowaniu osób ze znajomością języka rosyjskiego – w latach 2005 i 2006 ok. 50 proc. kandydatów deklarowało znajomość tego języka. W ustawie o służbie cywilnej z 2006 r. uznawana była znajomość tylko języków urzędowych Unii Europejskiej. W nowej ustawie rozszerzono ten katalog o inne języki, z czego najistotniejszy wpływ na liczbę osób przystępujących do postępowania będzie miał język rosyjski.

Ponadto nowa ustawa o służbie cywilnej wyeliminowała czynniki powodujące nieefektywny sposób ustalania wyników postępowania kwalifikacyjnego, co może doprowadzić do zwiększenia liczby osób, które ukończą postępowanie kwalifikacyjne z wynikiem pozytywnym.

### Limity mianowań a sytuacja gospodarcza

Istotnym czynnikiem motywującym pracowników służby cywilnej do przystąpienia do postępowania kwalifikacyjnego jest dążenie do zapewnienia stabilizacji zatrudnienia w służbie cywilnej i podniesienia poziomu wynagrodzenia, co związane jest z uzyskaniem statusu urzędnika służby cywilnej.

Z uwagi jednak na obecną sytuację gospodarczą oraz wiążącą się z tym konieczność ograniczania wydatków budżetowych, w przyjętym przez Radę Ministrów *Trzyletnim planie...* przyjęto wielkości na optymalnym poziomie, tj. takim, który nie spowoduje nadmiernych obciążeń dla budżetu państwa. Dodatkowym argumentem za niezwiększaniem limitu mianowań w 2010 r. – w porównaniu do roku poprzedniego – jest jego niepełne wykorzystanie w 2009 r., tj. na poziomie 58,8 proc.

### Zmiana stosunku pracy

Zgodnie z art. 48 ust. 4 ustawy o służbie cywilnej, z dniem mianowania – w 2010 r. z dniem 1 grudnia – dotychczasowy stosunek pracy przekształca się w stosunek pracy na podstawie mianowania. Natomiast w terminie 7 dni od dnia mianowania urzędnikowi służby cywilnej przyznawany jest najniższy stopień służbowy przysługujący od dnia mianowania. Z przyznaniem stopnia służbowego łączy się również nabycie prawa do otrzymywania dodatku służby cywilnej w wysokości określonej w rozporządzeniu Prezesa Rady Ministrów z dnia 9 grudnia 2009 r. w sprawie określenia stanowisk urzędniczych, wymaganych kwalifikacji zawodowych, stopni służbowych urzędników służby cywilnej... (DzU nr 211, poz. 1630). Zgodnie z rozporządzeniem wysokość dodatku służby cywilnej dla I stopnia służbowego (najniższego stopnia służbowego w służbie cywilnej) wynosi 0,47 mnożnika kwoty bazowej dla członków korpusu służby cywilnej, co oznacza, że w 2010 r. dodatek służby cywilnej wynosi 880,70 zł brutto.

Na dzień 30 czerwca 2009 r. w korpusie służby cywilnej zatrudnionych było 5 348 urzędników służby cywilnej (bez osób mianowanych z dniem 1 grudnia 2009 r.), co stanowi 4,4 proc. ogółu zatrudnionych w korpusie służby cywilnej.

Hubert Wojtach  
Naczelnik Wydziału Systemu Wynagradzania  
i Finansowania Służby Cywilnej DSC KPRM

## Składniki wynagrodzenia członków korpusu służby cywilnej od 2010 r.

### Zniesienie dodatków specjalnych

*Od 1 stycznia 2010 r. wynagrodzenie członka korpusu służby cywilnej składa się z wynagrodzenia zasadniczego przewidzianego dla zajmowanego stanowiska pracy, dodatku za wieloletnią pracę w służbie cywilnej oraz (w przypadku urzędnika służby cywilnej) dodatku służby cywilnej z tytułu posiadanego stopnia służbowego.*

*Dodatek specjalny przysługujący członkom korpusu służby cywilnej do 31 grudnia 2009 r. na podstawie art. 85 i 87 ust. 2 i 3 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (DzU nr 227, poz. 1505, z późn. zm.) został zlikwidowany z dniem **1 stycznia br.***

Przepisy likwidujące ten składnik wynagrodzenia zostały zawarte w *ustawie z dnia 19 listopada 2009 r. o zmianie niektórych ustaw związanych z realizacją wydatków budżetowych* (DzU nr 219, poz. 1706). W art. 18 ww. ustawy dokonano zmian w przepisach art. 85 ust. 1 i 2 *ustawy o służbie cywilnej* oraz uchylono przepis art. 87 ust. 2 i 3 tejże ustawy.

Uzasadnieniem likwidacji dodatku specjalnego w służbie cywilnej były między innymi utrudnienia wynikające z realizacji ustawowego obowiązku przyznawania i wypłaty tego składnika wynagrodzenia. Wynikały one między innymi z braku ściśle określonych zasad przyznawania tego dodatku, a także z trudności w zdefiniowaniu i parametryzacji specyfiki i charakteru zadań, które z kolei uzależniały wysokość przyznanego dodatku. Dodatek specjalny przyznawany obligatoryjnie każdemu zatrudnionemu członkowi korpusu służby cywilnej nie zawsze spełniał zamierzoną funkcję motywacyjną.

Likwidacja dodatku specjalnego nie powinna powodować roszczeń pracowników będących członkami korpusu służby cywilnej. Przyjęty sposób podziału środków na dodatki specjalne sugerował konieczność ujęcia w umowach o pracę zawieranych z członkami korpusu służby cywilnej klauzuli określającej, iż dodatek specjalny zostanie ustalony odrębną decyzją po podjęciu przez Radę Ministrów uchwały w sprawie procentowego podziału na poszczególne urzędy środków na wynagrodzenia przewidziane na dodatki specjalne – zgodnie z art. 87 ust. 3 *ustawy o służbie cywilnej*.

Na podstawie art. 85 *ustawy o służbie cywilnej* (w brzmieniu obowiązującym do 31 grudnia 2009 r.) dodatek specjalny stanowił składnik wynagrodzenia członka korpusu służby cywilnej. Z treści art. 29 § 1 pkt 3 *ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy* (DzU z 1998 r. nr 21, poz. 94 j.t.) wynika, iż *umowa o pracę powinna zawierać wynagrodzenie za pracę, ze wskazaniem składników wynagrodzenia*. Mając na uwadze powyższe, co do

zasady dodatek specjalny stanowił element wynagrodzenia i powinien być wymieniony jako składnik wynagrodzenia w umowie o pracę, ale bez wskazania jego wysokości. Brak możliwości podania konkretnej kwoty dodatku specjalnego wynikał z faktu, iż był on ustalany co roku w drodze uchwały Rady Ministrów w zależności od wysokości środków przeznaczonych na ten cel w danym roku budżetowym. W tej sytuacji, oprócz wskazania w umowie o pracę, że dodatek specjalny (bez określenia kwoty) jest składnikiem wynagrodzenia, pracownik powinien otrzymać dodatkowo pismo, w danym roku budżetowym, informujące o przyznaniu konkretnej dodatkowej kwoty wynagrodzenia, przysługującej z tytułu uprawnienia do otrzymywania dodatku specjalnego.

W przypadku zawarcia umowy o pracę, w której dodatek specjalny został określony kwotowo, pracodawca powinien przedstawić pracownikowi nową treść umowy o pracę, zgodną ze stanem faktycznym. Zdaniem Sądu Najwyższego (wyrok z dnia 7 stycznia 1997 r.) taka zmiana umowy, zawierająca pisemne oświadczenie woli pracodawcy określające nowe warunki, nie jest wypowiedzeniem zmieniającym, jeżeli nie zawiera oświadczenia o wypowiedzeniu dotychczasowych warunków umowy o pracę.

Zniesienie dodatku specjalnego w wyniku zmiany przepisów prawa może także spowodować pisemne oświadczenie pracodawcy o nowych warunkach wynagradzania. W zasadzie jednak zmiana lub uchylenie ustawy powoduje automatyczną zmianę treści stosunku pracy. Ta część stosunku pracy, która wynika wprost z ustawy, może być – co do zasady – przez nią automatycznie zmieniona, także na niekorzyść pracownika, czyli wypowiedzenie zmieniające nie jest wymagane.<sup>1</sup>

Na podstawie obowiązujących do 31 grudnia 2009 r. przepisów przyznających członkom korpusu służby cywilnej prawa do otrzymania dodatku specjalnego, dwukrotnie dokonano podziału środków na wypłatę tego dodatku: w 2008 r. – na podstawie *uchwały nr 133 Rady Ministrów z 11 czerwca 2008 r.* (M.P. nr 49, poz. 435, z późn. zm.), natomiast w 2009 r. – *uchwałą nr 178 Rady Ministrów z 6 października 2009 r.* (M.P. nr 66, poz. 867).

Przypis:

1. Opracowano na podstawie interpretacji prawnej Departamentu Prawnego Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

Aneta Przybysz  
Główny specjalista w Wydziale Sytemu Wynagradzania  
i Finansowania Służby Cywilnej DSC KPRM

## Nabory w służbie cywilnej

Rekomendacja Szefa Służby Cywilnej w sprawie sposobu uznania oferty za złożoną z zachowaniem terminu określonego w ogłoszeniu

Zgodnie z art. 28 ust. 3 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (DzU nr 227, poz. 1505, z późn. zm.) termin składania dokumentów, określony w ogłoszeniu o naborze, nie może być krótszy niż 10 dni, a dla ogłoszenia o naborze w celu zastępstwa nieobecnego członka korpusu służby cywilnej – 5 dni od dnia opublikowania tego ogłoszenia w Biuletynie Informacji Publicznej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. Na mocy art. 55 ust. 1 ww. ustawy powyższy przepis znajduje także zastosowanie do naboru na wyższe stanowiska w służbie cywilnej.

Na gruncie powyższego stanu prawnego zarysowały się dwie praktyki w zakresie określania podstaw uznawania oferty za złożoną w terminie, tj. uznania daty wpływu do urzędu albo daty stempla pocztowego widniejącego na kopercie.

Należy jednak zauważyć, że podanie w ogłoszeniu minimalnego terminu do składania dokumentów, na jaki pozwala ustawa o służbie cywilnej, i dodatkowo zawarcie informacji o tym, że rozpatrzeniu podlegają jedynie oferty, które wpłyną do urzędu do ostatniego dnia tego terminu, może budzić wątpliwości co do zachowania zasady równego dostępu dla wszystkich zainteresowanych, tzn. zarówno tych, którzy mają

możliwość złożenia dokumentów bezpośrednio w siedzibie urzędu, jak i tych, dla których możliwość ta jest znacznie ograniczona czy wręcz wyłączona – osoby z miejscem zamieszkania poza siedzibą urzędu.

Wobec braku szczegółowych uregulowań tej kwestii w przepisach ustawy o służbie cywilnej, podczas całego procesu naboru należy kierować się koniecznością zachowania ogólnych zasad wymienionych w ustawie, tj. otwartości i konkurencyjności.

Szef Służby Cywilnej rekomenduje zatem, aby przy ustalaniu, czy oferta została złożona w terminie wskazanym w ogłoszeniu, brać pod uwagę datę stempla pocztowego widniejącego na ofercie. Takie rozwiązanie stwarza możliwość złożenia ofert przez większą liczbę kandydatów i nie prowadzi do faktycznego skrócenia ustawowego terminu. Nie jest zatem narażone na zarzut niezgodności z zasadą równego dostępu do stanowisk w służbie cywilnej dla wszystkich zainteresowanych.

Michał Masłowski  
Główny specjalista w Wydziale Naboru w Służbie Cywilnej  
oraz Kadr Wyższych Stanowisk w Służbie Cywilnej  
DSC KPRM

---

## „Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej” a „Plan uporządkowania strategii rozwoju”

*Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów kontynuuje prace nad „Strategią Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej”.*

*Wypracowane propozycje deklaracji wizji i misji służby cywilnej, jej celu strategicznego i obszarów interwencji strategicznej zostały przekazane do konsultacji dyrektorom generalnym Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, ministerstw, urzędów centralnych i wojewódzkich, a następnie omówione na spotkaniu Rady Projektu „Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej” (7 grudnia 2009 r.) i Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów (16 grudnia 2009 r.).*

*Intensywne prace, mające wpływ na ostateczny kształt strategii, będą także prowadzone w ramach struktur rządowych, w związku z przyjęciem przez Radę Ministrów 24 listopada 2009 r. „Planu uporządkowania strategii rozwoju”.*

Po przyjęciu przez rząd „Planu uporządkowania strategii rozwoju” w harmonogramie działań związanych z pracami nad „Strategią Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej” wprowadzono korekty.

W „Planie...” zaproponowano 9 docelowych strategii rozwoju, realizujących średnio- i długookresową strategię rozwoju kraju. Opracowywana przez Szefa Służby Cywilnej „Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej” mieści się w obszarze 5. strategii docelowej pn. „Sprawne Państwo 2011–2020”. Jej koordynatorem jest minister spraw wewnętrznych i administracji.

„Plan uporządkowania strategii rozwoju” zrodził istotne pytania dotyczące opracowywanej „Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej”, w tym odnoszące się do statusu strategii względem innych dokumentów wyższego rzędu, jakim będzie strategia „Sprawne Państwo”.

Czy oznacza to, że Szef Służby Cywilnej powinien wstrzymać prace nad opracowaniem strategii, oczekując na uzyskanie jednoznacznej odpowiedzi co do jej statusu? Opracowanie strategii stanowi wszakże wymóg ustawy. Czy może powinien zalecić dalsze kontynuowanie prac z przyjęciem metodologii opracowania strategii zalecanych w dokumencie „Plan uporządkowania...”, zważywszy, że „Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej” przygotowywana jest zgodnie z wymogami ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwojowej.

Na część wyżej postawionych pytań odpowiedziało Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji na spotkaniu zorganizowanym w styczniu 2010 r., kiedy zaprezentowało harmonogram prac nad strategią „Sprawne Państwo 2011–2020”.

Z zaproponowanego planu działań można wnosić, że na obecnym etapie prace nad „Strategią Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej” będą kontynuowane i że powinny zostać skoordynowane z „Harmonogramem prac grupy zadaniowej nad projektem strategii *Sprawne Państwo 2011–2020*”.

Przedstawiony plan przewidywał, że w styczniu 2010 r. dokonana zostanie analiza środowiska prawnego funkcjonowania administracji w Polsce (przeanalizowanie aktów prawnych odnoszących się do funkcjonowania zarówno administracji samorządowej, jak i rządowej).

W lutym 2010 r. planuje się przeprowadzenie analizy dotychczasowych badań dotyczących funkcjonowania administracji publicznej w Polsce oraz dokonanie oceny funkcjonowania instytucji administracji publicznej i jej percepcji przez klientów, zarówno instytucjonalnych, jak i indywidualnych.

W marcu przewiduje się dokonanie analizy krzyżowej założeń strategii i wpisujących się w nią dokumentów strategicznych. Zakłada się, że na tym etapie prac nad strategią „Sprawne Państwo 2011–2020” dojdzie do integrowania działań podejmowanych w ramach „Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej”.

Następnym etapem prac nad strategią „Sprawne Państwo”, przewidywanym na kwiecień 2010 r., będzie przygotowanie ostatecznego projektu strategii wraz z planem działań.

Obecnie prace nad „Strategią Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej” skupiają się nad opracowaniem diagnozy odnoszącej się do dwóch obszarów – zarządzania zasobami ludzkimi oraz funkcjonowania administracji rządowej. Założenia do opracowywanej diagnozy w ramach „Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej” są zgodne zakresem diagnoz prowadzonych w ramach strategii „Sprawne Państwo”. Dotyczy to takich obszarów, jak: efektywność instytucji publicznych, jakość kadr administracji rządowej, komunikacja i dialog, zarządzanie w administracji rządowej.

Opracowanie diagnozy funkcjonowania służby cywilnej w obszarach interwencji strategicznej zostanie zlecone w trybie zamówień publicznych. Przewiduje się, że ostateczna wersja diagnozy powstanie do końca marca 2010 r.

Prace nad diagnozą zostaną zakończone w momencie, w którym prace nad strategią „Sprawne Państwo 2011–2020” wejdą w fazę opracowania ostatecznej wersji projektu wraz z działaniami. Wówczas konieczne będzie doprecyzowanie statusu „Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej”. Według „Planu uporządkowania...” strategii przekrojowe (jak np. „Sprawne Państwo”) będą realizowane poprzez inne dokumenty strategiczne, programy. Takim dokumentem będzie m.in. „Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej”.

Następnie niezbędne będzie dokonanie koordynacji prac w sferze wdrażania „Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej” i strategii „Sprawne Państwo 2011–2020”.

W metodologii opracowania „Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej” przewiduje się, że, jednym z narzędzi jej wdrażania będą polityki dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi realizowane za pośrednictwem projektów. Polityki wynikające ze „Strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Służbie Cywilnej” będą zgodne z planem działań przyjętym w strategii „Sprawne Państwo 2011–2020”.

Wojciech Marchlewski  
Ekspert projektu „Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej”,  
Specjalista ds. zarządzania w administracji publicznej





## Jakość w administracji

Relacja z konferencji podsumowującej projekt POKL  
„Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej”

**3 grudnia 2009 r.** w hotelu „Marriott” w Warszawie odbyła się konferencja pt. „Jakość w administracji”, zorganizowana przez Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów we współpracy z urzędami zaangażowanymi w projekt i firmami-wykonawcami poszczególnych zadań. Konferencja stanowiła podsumowanie projektu „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej”, będącego jednym z projektów systemowych KPRM współfinansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

W konferencji wzięło udział 215 osób, w tym Szef Służby Cywilnej **Sławomir Marek Brodziński**, zastępca dyrektora Departamentu Służby Cywilnej KPRM **Artur Obłuski**, dyrektorzy generalni ministerstw, urzędów centralnych i wojewódzkich, przedstawiciele urzędów biorących udział w projekcie oraz przedstawiciele środowiska akademickiego i firm realizujących poszczególne zadania w projekcie.



Od lewej: prowadząca konferencję Halina Wolska, Szef Służby Cywilnej Sławomir Marek Brodziński, zastępca dyrektora Departamentu Służby Cywilnej Artur Obłuski, koordynator projektu w DSC KPRM Marta Kuzawińska.

Fot. F5 Konsulting i Quality Progress.

W czasie konferencji przedstawiono wyniki drugiej tury badań na temat zarządzania jakością w administracji rządowej (kierownik badania **Ireneusz Kozera**), zasygnalizowano kierunki zmian w administracji w powiązaniu z upowszechnianiem modelu CAF (konsultant ds. CAF **Sławomir Wysocki**), a także zaprezentowano doświadczenia urzędów związane z przeprowadzoną samooceną według CAF oraz wdrożeniem podejścia procesowego (przedstawiciele urzędów oraz konsultanci ds. podejścia procesowego: **Jacek Luczak** i **Grzegorz Tomaszewski**).

Minister **Sławomir Marek Brodziński** podsumował przebieg projektu. Pozytywnie ocenił jego realizację

i rezultaty oraz wskazał na konieczność kontynuowania prac w zakresie doskonalenia funkcjonowania urzędów, co możliwe będzie między innymi w ramach dalszych projektów realizowanych przez Departament Służby Cywilnej. Szef Służby Cywilnej podkreślił jednocześnie rolę dyrektorów generalnych w zakresie kształtowania polityki jakości.

Projekt „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej” realizowany był w latach 2008-2009 przez Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów w ramach priorytetu V „Dobre rządzenie” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Celem projektu była popularyzacja wiedzy i umożliwienie urzędom administracji rządowej zdobycie doświadczenia z zakresu zarządzania jakością, w tym stosowania samooceny według modelu CAF, a także wdrożenia podejścia procesowego do zarządzania urzędem. W ramach projektu przeszkolono blisko 2800 osób z ponad 550 urzędów i rozdyskrebowano ponad 10 tys. egzemplarzy podręczników z zakresu zarządzania jakością.

Ważnym elementem projektu było wzmocnienie sieci kontaktów służącej wymianie doświadczeń osób zaangażowanych w doskonalenie funkcjonowania urzędów. Osoby te miały okazję spotkać się w czasie 6 seminariów, które zgromadziły w sumie 302 uczestników, 8 spotkań monitorująco-ewaluacyjnych związanych z prowadzeniem samooceny według CAF (188 uczestników) oraz konferencji końcowej.

Podczas konferencji przedstawiciele urzędów, które przeprowadziły samoocenę według modelu CAF, omówili efekty wdrożenia planów doskonalących lub zaprezentowali dobre praktyki, które zidentyfikowano w danym urzędzie w czasie przeprowadzania samooceny.

### Mazowiecki Urząd Wojewódzki

*Tworzenie zespołu samooceny i podział ról wśród członków zespołu*

**Ewa Stanisławska** z Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego zaprezentowała sposób przeprowadzenia samooceny w MUW. Ze względu na objęcie samooceną całego urzędu, który, zatrudniając 1366 osób, funkcjonuje w dziewięciu

lokalizacjach, w tym 5 delegaturach poza Warszawą, grupa samooceny liczyła aż 60 osób, co wymagało świetnej koordynacji prac i precyzyjnego podziału zadań. Po zakończonej samoocenie MUW przeprowadził badanie ankietowe wśród pracowników dotyczące przebiegu całego procesu. Wyniki ankiety pozwolą na optymalne opracowanie harmonogramu kolejnej samooceny oraz odpowiedni dobór zaangażowanych w nią pracowników.

### **Izba Celna w Łodzi**

*Dobra praktyka przyjęta w Izbie Celnej w Łodzi*

**Emilia Marciniak** i **Agnieszka Skoczyła** przedstawiły projekt usprawnienia wynikający z przeprowadzonej w urzędzie samooceny, dotyczący wyników działalności w relacjach urzędu z pracownikami jako obszaru możliwego doskonalenia. Celem przygotowanego badania ankietowego było zaangażowanie pracowników w proces zarządzania jednostką, tak by stali się inicjatorami i uczestnikami zmian.

### **Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego** *Strefa pomysłu*

Projekt zaprezentowany przez **Magdalenę Maciejewską** i **Annę Ciechanowską** został opracowany w wyniku zidentyfikowania w czasie samooceny takich obszarów możliwego doskonalenia, jak relacje z pracownikami, przywództwo oraz strategia i planowanie. Udostępniona w Intranecie Ministerstwa witryna umożliwia pracownikom jawne lub anonimowe zgłaszanie pomysłów w zakresie organizacji pracy. W Ministerstwie powołano zespół, który zajmuje się analizą pomysłów i kierowaniem ich do realizacji. Na stronie można prześledzić, co dzieje się ze zgłoszonym przez pracownika pomysłem, przejrzeć

archiwum, poznać datę najbliższego spotkania zespołu oceniającego pomysły oraz pobrać regulamin funkcjonowania skrzynki pomysłów.

### **Izba Celna w Toruniu** *Baza systemu RASFF*

**Zbigniew Piotrowski** omówił utworzenie bazy systemu RASFF, zidentyfikowane w czasie samooceny jako dobra praktyka. Od 2003 r. Służba Celna pełni zadania związane z urzędową kontrolą żywności i środków żywienia zwierząt pod kątem zagrożeń dla życia i zdrowia konsumentów. Po wejściu Polski do Unii Europejskiej realizuje także zadania dotyczące Wspólnej Polityki Rolnej. Zaistniała zatem potrzeba dostępu do jak najszerszych informacji w tym zakresie, także komunikatów publikowanych przez Komisję Europejską. W Izbie Celnej powstała więc komórka zajmująca się segregowaniem, tłumaczeniem i udostępnianiem istotnych dla funkcjonariuszy polskiej Służby Celnej informacji w tym zakresie.

### **Świętokrzyski Urząd Wojewódzki** *Pomiary relacji z klientami wewnętrznymi*

**Joanna Wiśniewska-Martynowicz** zaprezentowała działania Świętokrzyskiego Urzędu Wojewódzkiego polegające na pomiarach relacji z klientem wewnętrznym urzędu. W urzędzie zrealizowano badanie ankietowe wszystkich pracowników. Badanie jest zintegrowane z funkcjonującym w urzędzie Systemem Zarządzania Jakością i ma między innymi polepszyć komunikację z pracownikami, zwiększyć otwartość na dokonujące się zmiany poprzez uczestnictwo pracowników w rozwiązywaniu problemów, wzajemne informowanie się na temat bieżących spraw i długookresowych planów służących rozwojowi urzędu.



Uczestnicy konferencji podczas prezentacji Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Fot. F5 Konsulting i Quality Progress.

## Izba Skarbowa w Zielonej Górze

### Doświadczenia związane z CAF. Dobra Praktyka: Elektroniczny obieg projektów dokumentów

**Maciej Jasek** przedstawił elektroniczny obieg projektów dokumentów w Izbie jako jedną z dobrych praktyk zidentyfikowanych w czasie samooceny. Zgodnie z projektem, całość prac nad korespondencją prowadzona jest w formie elektronicznej aż do momentu akceptacji ostatecznej wersji pisma. System rejestruje wszystkie etapy prac, co pozwala śledzić ich bieg. Rozwiązanie to oszczędza zarówno czas, jak i zasoby materialne w Izbie, a także pozwala na eliminowanie zbędnych czynności w procesie przygotowania pism.



Makieta prezentująca założenia projektu i lokalizację urzędów biorących udział w projekcie.

Fot. F5 Konsulting i Quality Progress.

W czasie konferencji zaprezentowano również przebieg i efekty wdrożenia podejścia procesowego na przykładzie trzech spośród czterech urzędów zaangażowanych w ten moduł projektu.

### Wielkopolski Urząd Wojewódzki w Poznaniu Optymalizacja procesów

**Elżbieta Cierniak** omówiła zastosowaną w Wielkopolskim Urzędzie Wojewódzkim metodykę podejścia procesowego w zakresie mapowania, modelowania i optymalizacji procesów, a także przedstawiła wybrane przykłady wdrażanych zmian. Po zdefiniowaniu ról poszczególnych osób w projekcie, w tym ról dyrektora generalnego, koordynatorów, dyrektorów wydziałów i liderów procesów przystąpiono do identyfikacji procesów do optymalizacji. Procesy wybierano według klucza m.in. istotności, zaangażowania zasobów, złożoności, współpracy między wydziałami. Następnie przystąpiono do mapowania procesów i oceny możliwości optymalizacji.

W wyniku przeprowadzonej analizy grafów procesów, odpowiedzialności, uprawnień i czasu wykonania, sformułowano propozycje zmian i zaplanowano ich wdrożenie.

### Główny Inspektorat Sanitarny Optymalizacja procesów

**Jerzy Ziemiński** przedstawił optymalizację procesów na przykładzie procesu zakupów. W efekcie przeprowadzonych analiz zmniejszono liczbę wykonywanych czynności z 53 do 49 oraz zmniejszono liczbę punktów decyzyjnych z 23 do 21. Przeprowadzona symulacja wykazała realne zmniejszenie czasu realizowanych zadań.

### Ministerstwo Gospodarki Optymalizacja procesów

W ramach projektu Ministerstwo Gospodarki przeprowadziło optymalizację procesów już wcześniej zidentyfikowanych w urzędzie. **Marta Kurek** przedstawiła dotychczasowe założenia i trudności w stosowaniu podejścia procesowego w Ministerstwie oraz określiła oczekiwania wobec optymalizacji procesów. Przegląd procesów w MG ujawnił w wielu przypadkach brak bezpośredniego związku pomiędzy strukturą organizacyjną a realizowanymi procesami. W efekcie prowadzonych prac doszło do zmiany regulaminu organizacyjnego Ministerstwa. W części ogólnej wprowadzono rolę właściciela procesu, jako załącznik do regulaminu zamieszczono macierz procesową, a także wprowadzono zapisy dotyczące trzech form organizacyjnych – funkcjonalnej, procesowej i projektowej. Zmieniono również sposób opisu zadań departamentów – wprowadzono agregację zadań, ukierunkowanie na zadania, a nie na wykonywanie czynności oraz przypisano do departamentów procesy, których właścicielami są dyrektorzy lub zastępcy dyrektorów, kierujący danymi komórkami organizacyjnymi.

Szczegółowe informacje nt. wprowadzonych w Ministerstwie Gospodarki zmian publikujemy na s.11-13.

\*\*\*

Zamykając konferencję, dyrektor **Artur Obłuski** podziękował za zaangażowanie pracowników urzędów, które brały udział w projekcie w charakterze beneficjentów, docenił zaangażowanie pracowników Departamentu Służby Cywilnej KPRM, a także podkreślił profesjonalizm konsorcjum, które realizowało główny komponent projektu.

Marta Kuzawińska  
Koordynator projektu, główny specjalista  
w Wydziale Projektów Systemowych i Koordynacji DSC KPRM

Materiały opracowane w ramach projektu publikowane są na stronie [www.dsc.kprm.gov.pl](http://www.dsc.kprm.gov.pl) w zakładce „Jakość w administracji”.

## Optymalizacja podejścia do zarządzania procesami

Informacja Ministerstwa Gospodarki

*Od 2007 r. w Ministerstwie Gospodarki podejmowane są prace związane początkowo z wdrożeniem, a następnie z doskonaleniem podejścia do zarządzania procesami, które mają na celu optymalizację oraz standaryzację produktów i usług.*

*Każda organizacja wdrażając podejście procesowe, jest zobowiązana do identyfikacji procesów i realizowania ich w sposób gwarantujący, że produkty oraz usługi będą spełniały wymagania i oczekiwania jej klientów. Przy czym zarządzanie procesami rozumiane jest jako systematyczne podejście do analizy, ciągłego usprawniania i kontroli działań w celu poprawy skuteczności procesów oraz zwiększenia jakości produktów i usług.*

*W zarządzaniu procesami główny nacisk położony jest na współdziałanie i koordynację zadań wykonywanych w różnych departamentach, pionach funkcjonalnych i jednostkach organizacyjnych. Duże znaczenie mają także mierniki efektywności działań, od których zależna jest realizacja celów strategicznych.*

*Zarządzanie funkcjonalne, występujące w organizacjach o hierarchicznej strukturze organizacyjnej (według funkcji), a zatem i w administracji publicznej, cechuje się m.in. liniową organizacją pracy oraz występowaniem w organizacji relacji przełożony-podwładny. Przebieg realizowanych procesów różni się jednak od funkcji i działań związanych ze strukturą organizacyjną. Znaczna część procesów jest realizowana w więcej niż jednej komórce organizacyjnej, a czasami nawet w więcej niż jednym pionie organizacyjnym.*

*Procesy często wykraczają poza granice hierarchicznej struktury organizacyjnej. Przebiegają „poziomo” (od pracownika do pracownika) przez strukturę jednostki, w przeciwieństwie do pionowego podziału pracy (z góry na dół), na którym oparte jest tradycyjne podejście do zarządzania organizacją.*

### **Wdrożenie metody CAF w Ministerstwie Gospodarki**

W październiku 2006 r. Ministerstwo Gospodarki wzięło udział w realizacji projektu o nazwie „Wdrożenie metody CAF w wybranych ministerstwach i urzędach centralnych”, do którego przystąpiło również 19 innych ministerstw i urzędów centralnych. Celem projektu było podniesienie efektywności działania polskiej administracji publicznej.

Przeprowadzenie samooceny w oparciu o Wspólną Metodę Oceny<sup>1</sup> (CAF) pozwoliło zdefiniować obszary wymagające doskonalenia i usprawnień.

Najważniejsze zdiagnozowane problemy w funkcjonowaniu urzędu zostały zdefiniowane w następujący sposób:

- brak określenia kluczowych celów, wyników i efektów działalności Ministerstwa Gospodarki oraz mierników ich dotyczących, w tym odnoszących się do jakości usług i produktów; nie we wszystkich komórkach organizacyjnych określono cele, a tam gdzie je określono, w zdecydowanej większości były niemierzalne;
- brak określenia wskaźników pomiaru w relacjach z klientami/obywatelami z wyłączeniem 2 departamentów, które posiadają system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001;
- brak jednolitego podejścia procesowego i zarządzania procesami z wyłączeniem 4 departamentów (w 2 departamentach wdrożono system zarządzania jakością zgodnie z wymaganiami normy ISO 9001:2000, w pozostałych 2 departamentach stosowane były procedury wdrażania funduszy strukturalnych);
- brak pełnej wiedzy w zakresie podejścia procesowego, roli właściciela procesu oraz znaczenia pojęcia „proces” wśród pracowników Ministerstwa Gospodarki;
- brak podejścia w zakresie ustanawiania wskaźników przebiegu procesów i wyznaczania zorientowanych na obywatela/klienta celów sprawności działania z wyłączeniem 2 departamentów, które posiadają system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001:2000.

Wspólna Metoda Oceny zakłada, że oceny organizacji dokonuje tzw. zespół samooceny, powoływany spośród pracowników organizacji. Tak też było w przypadku Ministerstwa Gospodarki – zespół samooceny został powołany przez dyrektora generalnego. Przeszkolony zespół przygotował samoocenę ze wskazaniem mocnych stron i obszarów Ministerstwa wymagających doskonalenia. Zidentyfikowano 35 obszarów do poprawy, których część wymieniono powyżej. Z nich kierownictwo Ministerstwa wybrało obszary priorytetowe. Na tej podstawie zapadła decyzja m.in. o realizacji projektu doskonalącego, dotyczącego wdrożenia mechanizmów monitorowania i optymalizacji procesów Ministerstwa Gospodarki.

Konsekwencją tej decyzji było powołanie przez dyrektora generalnego Ministerstwa zespołów projektowych do realizacji poszczególnych projektów. W skład zespołu projektowego realizującego projekt związany z opracowaniem i wdrożeniem mechanizmów monitorowania

i optymalizacji procesów wchodzili pracownicy Ministerstwa Gospodarki. Projekt ten był realizowany od czerwca do listopada 2007 r.

Niektóre działania w niniejszym projekcie wykonywali również inni pracownicy Ministerstwa, niewchodzący w skład zespołu projektowego, jak również zewnętrzna firma doradcza.

Realizacja projektu zakończyła się opracowaniem metodyki podejścia procesowego oraz pilotażowym wdrożeniem trzech procesów zidentyfikowanych w Ministerstwie.

Efekty projektu zostały wdrożone na szerszą skalę w innym projekcie doskonalącym, który również był efektem samooceny Ministerstwa, przeprowadzonej w 2007 r. Projekt ten polegał na wdrożeniu systemu zarządzania jakością (wg normy ISO 9001) oraz systemu przeciwdziałania zagrożeniom korupcyjnym (standard polski) w 14 komórkach organizacyjnych urzędu. Trwał od czerwca 2007 r. do grudnia 2008 r. i zakończył się zewnętrzną certyfikacją systemu zarządzania Ministerstwa, potwierdzającą jego zgodność z ww. systemami. Projekt ten był kontynuowany w roku 2009, co pozwoliło na uzyskanie certyfikatu zgodności systemu zarządzania w zakresie wszystkich komórek organizacyjnych Ministerstwa.

### **Wprowadzenie podejścia procesowego**

**Strategia.** Podejście procesowe w Ministerstwie było wdrażane w ramach projektów realizowanych zgodnie z ustaloną w urzędzie metodyką podejścia projektowego. W każdym z tych projektów elementami stałymi były: szkolenia pracowników i kadry kierowniczej, zapewnienie doradztwa zewnętrznego oraz bieżące merytoryczne wsparcie komórki koordynującej wdrożenie podejścia w całym urzędzie.

Ze względu na wielkość organizacji, tj. 27 komórek organizacyjnych, powołano koordynatorów departamentalnych ds. systemu zarządzania. Osoby te oprócz swoich podstawowych zadań służbowych realizują również działania związane z utrzymaniem systemu zarządzania, w tym zarządzania procesami w obszarze komórki organizacyjnej, w której są zatrudnione. Aby ww. zadania mogły być wykonywane rzetelnie i kompetentnie, pracownikom tym zapewniono odpowiednie szkolenia.

W celu oceny wdrożenia podejścia w określonych obszarach przeprowadza się audyty wewnętrzne, zgodnie z wymaganiami normy ISO 9001:2008, planowane w rocznym programie audytu wewnętrznego.

**Fazy rozwojowe.** W roku 2007, w pierwszym etapie wdrażania podejścia procesowego w Ministerstwie, została opracowana „Metodyka podejścia procesowego” – podstawowy dokument, który zawiera zalecenia dotyczące definiowania procesów zachodzących w Ministerstwie Gospodarki oraz dokładną instrukcję sposobu ich opisywania, wdrażania i monitorowania.

Jest to dokument autorski, opracowany przez pracowników Ministerstwa, przy współudziale doradcy zewnętrznego. Aby zapewnić sprawną implementację założeń metodyki, przy jej opracowywaniu wzorowano się na funkcjonujących w świecie teoriach zarządzania procesami. Dokument uwzględniał specyfikę funkcjonowania administracji publicznej i jej kultury organizacyjnej. Na podstawie tego dokumentu zostały pilotażowo opisane trzy procesy.

Następnie kierownictwo Ministerstwa zdecydowało o zidentyfikowaniu i opisaniu realizowanych w Ministerstwie Gospodarki procesów w ramach omówionego projektu wdrożenia systemu zarządzania jakością. Pomimo rozłożenia projektu na dwa roczne etapy, już w 2008 r. zostały opisane wszystkie realizowane w Ministerstwie Gospodarki procesy.

Ponadto, również w 2008 r., podjęto decyzję o udziale Ministerstwa Gospodarki w projekcie KPRM „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej”, którego celem była optymalizacja podejścia procesowego funkcjonującego w urzędzie. Projekt realizowany był w 2009 r. Udział w nim miał na celu wypracowanie koncepcji udoskonalenia funkcjonującego już w Ministerstwie podejścia do zarządzania procesami, głównie w zakresie skuteczniejszego generowania informacji zarządczych z systemu. W wyniku prac zrealizowanych w ramach projektu powstała m.in. koncepcja zmiany architektury procesów w Ministerstwie. Aktualnie trwają jeszcze prace dotyczące ostatecznej koncepcji optymalizacji ww. podejścia.

**Napotkane problemy.** Przyczynami wszystkich problemów, z którymi Ministerstwo Gospodarki zetknęło się podczas wdrażania podejścia procesowego, były: brak świadomości, wiedzy, a tym samym i zrozumienia celowości wdrożenia zarządzania procesami, roli właścicieli procesów oraz lęk przed zmianą, w tym przed utratą wpływów, zbyt dużą odpowiedzialnością. Efektem tego były m.in. następujące problemy:

- zdefiniowanie dużej liczby procesów, blisko 230,
- różny poziom szczegółowości zdefiniowanych procesów, od bardzo ogólnych, ramowych do wycinkowych,
- zwymiarowanie procesów, określenie ich celów oraz wskaźników ich realizacji,
- trudności w sprawnym i efektywnym generowaniu informacji zarządczej z systemu na różnych poziomach organizacji (systemu składającego się z 230 procesów),
- brak lub niewystarczająca współpraca ze strony niektórych pracowników.

W przewyciężenie problemów bezpośrednio zaangażowało się kierownictwo Ministerstwa Gospodarki (dyrektor generalny, ministrowie),

podejmując działania związane z wdrożeniem podejścia procesowego.

Warto podkreślić, że bez bezpośredniego zaangażowania najwyższego kierownictwa Ministerstwa, wdrożenie tego projektu byłoby bardzo trudne. Krokiem milowym, który pozwolił na zwiększenie zaangażowania wszystkich pracowników Ministerstwa w działania związane z podejściem procesowym, była decyzja opracowania regulaminu organizacyjnego w oparciu o zidentyfikowane w urzędzie procesy, zapisanie w nim roli i zadań właściciela procesu. Po raz pierwszy w Polsce urząd administracji publicznej działa w oparciu o tak opracowany dokument.

Od kwietnia 2009 r., tj. od dnia wejścia w życie tego dokumentu, w zakresie optymalizacji architektury i struktury procesów zostało wprowadzonych wiele zmian. Właściciele procesów z własnej inicjatywy dokonują agregacji bardzo wycinkowych procesów w procesy ramowe.

**Środki realizacji projektu.** Środki finansowe wykorzystane do realizacji projektu częściowo pochodziły z Ministerstwa Gospodarki, ale w znacznej części projekt był realizowany w ramach projektów centralnych: „Wdrożenie metody CAF w wybranych ministerstwach i urzędach centralnych”, „Poprawa zdolności zarządczych w urzędach administracji rządowej”. Były one wykorzystane do zakupu szkoleń, doradztwa zewnętrznego oraz aplikacji do opisywania procesów.

Zasoby techniczne wykorzystywane w projekcie to w znacznej mierze narzędzia do opisywania procesów. W jednym z nich dokonuje się publikacji dokumentów, do których dostęp mają wszyscy pracownicy Ministerstwa, w drugim – przeszkoleni i uprawnieni pracownicy opisują je poprzez opracowywanie kart procesów i procedur.

W realizację projektu w Ministerstwie zaangażowani byli: koordynatorzy departamentalni ds. systemu zarządzania (27 koordynatorów i 27 zastępców koordynatorów), członkowie kolejnych zespołów projektowych oraz kierownictwo Ministerstwa. Dzięki nim udało się zrealizować projekt oraz kontynuować doskonalenie podejścia do zarządzania procesami w urzędzie.

### **Uniwersalność projektu**

Biorąc pod uwagę wprowadzenie podejścia procesowego jako wiodącego sposobu zarządzania w Ministerstwie i prawne umocowanie tego faktu poprzez wprowadzenie odpowiednich zapisów w regulaminie organizacyjnym urzędu, rozwiązanie to jest trwałe. Potwierdzeniem tego mogą być również plany rozwoju i doskonalenia niniejszego podejścia, m.in. w zakresie prac nad nową koncepcją architektury procesów.

Ze względu na uniwersalność zastosowanego podejścia oraz samej teorii zarządzania procesami

nie ma większych przeszkód w implementacji założeń w innych instytucjach.

### **Podejście procesowe a funkcjonowanie Ministerstwa Gospodarki**

Wdrożenie zarządzania procesowego dało podstawy do mierzenia wydajności poszczególnych procesów, dzięki czemu wzrosła skuteczność działania całej struktury Ministerstwa.

Fundamentalne znaczenie dla powodzenia całego projektu, w tym dokonania koniecznej zmiany mentalności w podejściu wielu pracowników (przejście od postaw biernych do aktywnych), miało zaangażowanie kierownictwa Ministerstwa, w tym osobiste poparcie dla projektu Wicepremiera i Ministra Gospodarki Waldemara Pawłaka.

Orientacja w całym procesie na pracowników, którzy – jako klienci wewnętrzni – współuczestniczą (za pomocą narzędzi elektronicznego modelowania) w identyfikowaniu i kształtowaniu procesów, jest rozwiązaniem nie tylko innowacyjnym, ale także silnie motywującym jednostki i całe zespoły ludzkie do zaangażowania w tworzenie nowej architektury zarządczej.

Procesy zarządcze wzmocniły orientację na klienta zewnętrznego, w przypadku Ministerstwa Gospodarki, wzmocniają przede wszystkim orientację na przedsiębiorców, przez co wzrosła wiedza o ich potrzebach.

Aktualnie w Ministerstwie Gospodarki zostało zidentyfikowanych i opisanych ponad 230 procesów, wraz z kluczowymi dla nich celami i miernikami, w tym odnoszącymi się do jakości produktów i usług. Ich właścicielami są dyrektorzy i zastępcy dyrektorów komórek organizacyjnych. Dla wszystkich realizowanych procesów sporządzono analizy ryzyka korupcyjnego. W Ministerstwie przyjęto jednolite podejście do włączania obywateli/klientów w opracowanie standardów jakości usług i informacji przekazywanych obywatelom/klientom, a także do wprowadzania innowacyjnych rozwiązań do procesów z udziałem klientów/obywateli Ministerstwa. Opracowana została również koncepcja zmiany architektury procesów dla zapewnienia sprawniejszego przepływu informacji zarządczej.

Powyższe efekty wdrożenia podejścia procesowego potwierdziły również wyniki przeprowadzonej w czerwcu 2009 r. kolejnej samooceny Ministerstwa w oparciu o CAF.

---

Przypis:

1. Wspólna Metoda Oceny, jako nowoczesny instrument zarządzania jakością, została oficjalnie przyjęta przez dyrektorów generalnych administracji publicznej krajów Unii Europejskiej.

Oprac. Marta Kurek  
Główny specjalista, koordynator Zespołu ds. Systemów  
Zarządzania w Biurze Dyrektora Generalnego  
Ministerstwa Gospodarki

### Przyszłość dialogu społecznego na forum Sieci Unii Europejskiej ds. Administracji Publicznej (EUPAN)

Zakończenie fazy testowej 2008-2009

Podczas 53. spotkania dyrektorów generalnych (DG) właściwych ds. administracji publicznej krajów członkowskich Sieci Unii Europejskiej ds. Administracji Publicznej (EUPAN), zorganizowanego w dniach 10-11 grudnia 2009 r. w Sztokholmie, podjęto decyzję dotyczącą przyszłości rozwoju dialogu społecznego na forum EUPAN po 2009 r. Przewodniczący delegacji związków zawodowych pracowników sektora publicznego (Trade Unions' National and European administration Delegation<sup>1</sup> – TUNED) **Charles Cochrane** i przewodniczący EUPAN podczas prezydencji szwedzkiej **Karl Pfeifer** przyjęli wspólne wnioski, podkreślając sukces fazy testowej dialogu społecznego 2008–2009 dla centralnych administracji rządowych i wolę wzajemnej współpracy po jej zakończeniu.

Faza testowa rozwoju dialogu społecznego na forum EUPAN została ustanowiona na podstawie rezolucji nt. dialogu społecznego, przyjętej na 48. spotkaniu DG właściwych ds. administracji publicznej krajów członkowskich sieci w Berlinie (20–21 czerwca 2007 r.)<sup>2</sup>.

W celu ewaluacji fazy testowej przeprowadzono dwa badania: śródkresowe podczas prezydencji francuskiej na koniec 2008 r. oraz końcowe podczas prezydencji szwedzkiej na koniec 2009 r., a także powołano Zespół Zadaniowy ds. Dialogu Społecznego (Task Force on Social Dialogue)<sup>3</sup> w ramach prezydencji szwedzkiej.

#### Wyniki badania końcowego

W ramach ewaluacji końcowej przeprowadzono wywiady z przedstawicielami grup roboczych działających w ramach EUPAN oraz z przedstawicielami TUNED, rozesłano kwestionariusze do DG, ministrów właściwych ds. administracji publicznej w krajach członkowskich EUPAN, członków innych, aniżeli Grupa Robocza ds. Dialogu Społecznego (Social Dialogue Working Group – SDWG), grup roboczych oraz przedstawicieli TUNED. Wyniki przeprowadzonego badania wskazywały na bardzo dobrą ocenę kończącej się fazy testowej ze strony respondentów. Większość z nich twierdziła, iż faza testowa, wypracowane w jej ramach rezultaty, spełniły lub nawet przekroczyły ich oczekiwania. W efekcie fazy testowej, na co zwrócili uwagę przedstawiciele zarówno EUPAN, jak i TUNED, odnotowano:

- wzrost wzajemnego zaufania,
- zwiększony wzajemny szacunek,
- częstsze, bardziej intensywne relacje pomiędzy administracją centralną i partnerami społecznymi,

- lepszą atmosferę współpracy.

Dyrektorzy generalni, a więc osoby podejmujące ostateczną decyzję dotyczącą przyszłości dialogu społecznego na forum EUPAN, wypowiedzieli się bądź to pozytywnie, bądź neutralnie na temat wpływu fazy testowej, nigdy negatywnie (warto jednak zaznaczyć, iż odpowiedzi nie udzieliło 30 proc. DG).

Niemniej konkluzją wynikającą z przeprowadzonego badania był brak gotowości większości krajów członkowskich EUPAN do podjęcia kroków w kierunku formalizacji dialogu społecznego w ramach nieformalnej sieci, jaką jest EUPAN.

W rekomendacjach zawartych w raporcie końcowym z badania zaprezentowano cztery warianty przyszłości dialogu społecznego, tj. koncepcje:

- stałej struktury fazy testowej, opartej na wspólnym programie i wspólnych zasadach działania, ale bez formalnego powiązania z Komisją Europejską (scenariusz najbardziej interesujący z punktu widzenia odpowiedzi respondentów),
- nowej fazy testowej lub obecnie prowadzonej, czyli plan przetestowania elementów formalnego dialogu społecznego, czego nie udało się zrobić podczas dwuletniej fazy testowej,
- formalnego dialogu społecznego,
- nieformalnego dialogu społecznego jako scenariusz nierealistyczny.

#### Rekomendacje Zespołu Zadaniowego ds. Dialogu Społecznego

W ramach prac Zespołu Zadaniowego odbyły się cztery spotkania (2.09, 7.10, 28-29.10, 23.11) z udziałem 15 przedstawicieli krajów członkowskich EUPAN, które zdecydowały się na wydelegowanie swojego przedstawiciela do prac Zespołu, tj.: Austrii, Belgii, Czech, Danii, Finlandii, Francji, Grecji, Hiszpanii, Holandii, Irlandii, Niemiec, Polski, Portugalii, Szwecji, Wielkiej Brytanii oraz Komisji Europejskiej. W trakcie spotkań i prac warsztatowych stało się jasne, iż interesy krajów członkowskich, w odniesieniu do stopnia formalizacji współpracy ze związkami zawodowymi w ramach EUPAN, są odmienne. Tym samym wypracowanie konsensusu oraz przedstawienie wspólnego raportu i projektu rezolucji DG, co było celem powołania Zespołu, okazało się znacznie trudniejsze, aniżeli zakładano przy podejmowaniu decyzji o jego utworzeniu. Mimo faktu, iż sporną była forma

współpracy ze związkami zawodowymi na forum EUPAN, dominowała jednak wola jej kontynuacji.

Ostatecznie zgodzono się, iż formalizacja dialogu społecznego poprzez utworzenie platformy pracodawców w celu powołania sektorowego komitetu dialogu społecznego jest, po pierwsze, niemożliwa w ramach EUPAN jako nieformalnej sieci współpracy, a po drugie – i tak wymagałaby konsensusu, którego nie ma wśród krajów członkowskich EUPAN. Tym samym członkowie Zespołu, bazując na pozytywnych doświadczeniach fazy testowej, a tym samym podkreślając w raporcie chęć kontynuacji rozwoju relacji i różnych form współpracy w ramach nieformalnego dialogu społecznego, zarekomendowali DG kontynuację ustrukturyzowanego, nieformalnego dialogu z TUNED. Zaproponowano elementy, które mogłyby wzbogacić wzajemną współpracę pomiędzy EUPAN i TUNED po 2009 r., w tym:

- zmianę statusu SDWG z doraźnej na stałą, wzorem innych grup działających w ramach EUPAN. Spotkania grupy miałyby zostać wydzielone ze spotkań Grupy Roboczej ds. Zasobów Ludzkich (*Human Resources Working Group – HRWG*), a harmonogram i tematy spotkań miałyby być ustalane wspólnie z TUNED w ramach tzw. wspólnych programów. Celem minimalizacji kosztów podróży, spotkania miałyby się odbywać raczej w Brukseli, aniżeli w kraju pełniącym prezydencję;
- opracowanie wspólnych procedur i programu prac miałyby nastąpić w pierwszej połowie 2010 r., przy ścisłej współpracy z TUNED. Program pracy miałby określać działania SDWG na najbliższe dwa lata, a zagadnienia miałyby być zgodne ze średniookresowymi priorytetami (*Medium Term Priorities – MTP*), ustalonymi przez EUPAN raz na 18 miesięcy;
- utworzenie Komitetu Sterującego Dialogu Społecznego (KS), który miałby mandat do planowania działań SDWG i nadzoru nad ich implementacją. Sposób powołania KS gwarantowałby równą reprezentację EUPAN i TUNED. W celu zapewnienia kontynuacji prac KS członkowie pełniliby swoje funkcje przez okres wdrażania programu prac (2 lata), ponadto członek KS reprezentujący kraj sprawujący prezydencję zmieniałby się co 6 miesięcy. Preferowanymi członkami SDWG ze strony EUPAN byłiby przedstawiciele pracodawców w dialogu ze związkami zawodowymi na poziomie krajowym;
- konieczność poszukiwania dodatkowych źródeł finansowych dla funkcjonowania nieformalnego dialogu.

Do czasu ustanowienia nowych struktur dialogu obowiązywałyby zasady współpracy określone dla fazy testowej.

W raporcie z prac Zespołu Zadaniowego, poza rekomendacją kontynuacji ustrukturyzowanego, nieformalnego dialogu społecznego, przedstawiono

również możliwości rozwoju dialogu społecznego poza siecią. Tym samym krajom członkowskim EUPAN, poza uczestnictwem w nieformalnym dialogu w ramach sieci, przedstawiono możliwość uczestnictwa w formalnym dialogu społecznym na poziomie międzysektorowym poprzez członkostwo w europejskim stowarzyszeniu reprezentującym organizacje pracodawców i przedsiębiorstwa z udziałem publicznym oraz przedsiębiorstwa pożytku publicznego (*European Centre of Employers and Enterprises providing Public services – CEEP*)<sup>4</sup> i/lub ustanowienie platformy pracodawców w celu powołania komitetu sektorowego dialogu społecznego dla centralnych administracji rządowych.

Jednocześnie Zespół Zadaniowy zarekomendował EUPAN nawiązanie współpracy i wymianę informacji z CEEP oraz ewentualnie, w przypadku jego powołania, komitetem sektorowym.

### **Rezolucja nt. Dialogu Społecznego**

Podczas 53. spotkania DG 10–11 grudnia 2009 r. w Sztokholmie dyrektorzy generalni, biorąc pod uwagę wyniki badań fazy testowej, przyjęli raport Zespołu Zadaniowego, a wraz z nim rekomendację co do przyszłości dialogu społecznego na forum EUPAN.

Tym samym w przyjętej rezolucji zaproszono TUNED jako partnera EUPAN do kontynuacji ustrukturyzowanego nieformalnego dialogu społecznego oraz wspólnego wypracowania zasad działania i programu pracy podczas prezydencji hiszpańskiej. Podkreślono, iż kontynuacja współpracy powinna zostać oparta na cennych doświadczeniach i wzajemnym zaufaniu wypracowanych pomiędzy EUPAN i TUNED w latach poprzednich. W rezolucji zwrócono uwagę na leżące poza EUPAN możliwości formalizacji współpracy ze związkami zawodowymi oraz zachęcono do wymiany informacji i koordynacji działań z CEEP i – w przypadku jego utworzenia – komitetem sektorowym dialogu społecznego.

Najbliższe spotkanie SDWG zostało wstępnie zaplanowane na 21 kwietnia br. w Madrycie.

---

#### Przypisy:

1. Trade Unions' National and European administration Delegation (TUNED) – delegacja związków zawodowych pracowników sektora publicznego utworzona przez European Federation of Public Service Unions (EPSU) oraz Confédération Européenne des Syndicats Indépendants (CESI) do prowadzenia dialogu społecznego z EUPAN.

2. Więcej informacji nt. fazy testowej zamieściliśmy w poprzednim numerze „Przeglądu Służby Cywilnej” w artykule „Dialog Społeczny na forum Sieci Unii Europejskiej ds. Administracji Publicznej (EUPAN) – podsumowanie fazy testowej”.

3. Ibidem.

4. Ibidem.

Katarzyna Dudzik  
Radca szefa KPRM w Wydziale Współpracy Międzynarodowej  
i Polskiej Prezydencji w Unii Europejskiej DSC KPRM



## Administracja rządowa w krajach OECD

„Government at a Glance”, czyli jak mierzyć i porównywać działalność rządów i ich administracji?

W październiku 2009 r. w Paryżu w trakcie jubileuszowej 40. Sesji Komitetu Zarządzania Publicznego (Public Governance Committee – PGC) Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (Organization for Economic Cooperation and Development – OECD) odbyła się premiera publikacji „Government at a Glance 2009” (G@G), która stanowi ważne uzupełnienie znanej serii OECD – „At a Glance”, poświęconej analizie funkcjonowania państw i ich gospodarek.

Celem przedsięwzięcia było dokonanie międzynarodowych badań porównawczych oraz zdobycie wiedzy na temat uwarunkowań działalności rządów i administracji w krajach członkowskich OECD, ze szczególnym uwzględnieniem identyfikacji najlepszych praktyk oraz nowych wskaźników, które umożliwiłyby porównywanie kluczowych obszarów w zarządzaniu publicznym.

Prace nad publikacją trwały cztery lata, a aktywny udział w jej przygotowaniu mieli członkowie Komitetu Zarządzania Publicznego oraz powołany przez PGC Komitet Sterujący, w skład którego weszli przedstawiciele Australii, Austrii, Finlandii, Francji, Kanady, Niderlandów, Niemiec, Norwegii, Szwecji, Wielkiej Brytanii i Włoch.

### Administracja publiczna a metody badawcze

Znaczna część procesów gospodarczych dotyczy działalności publicznej. W 2007 r. wydatki rządów krajów członkowskich OECD wynosiły od 30 proc. do nawet 53 proc. ich produktu krajowego brutto (PKB). Skuteczność i efektywność działania rządowych administracji jest więc jednym z podstawowych czynników decydujących o wzroście gospodarczym krajów w dłuższym okresie – wzrost ten w 2009 r. uplasował Polskę w ścisłej czołówce państw-członków OECD.

Kompetencje rządów w zakresie posiadanych zasobów i umiejętności oraz zdolności do ich efektywnego wykorzystywania badane były w różnych aspektach dotyczących praktyk zarządczych, ze szczególnym uwzględnieniem polityk budżetowych decydujących o fiskalnej stabilności, metod zarządzania zasobami ludzkimi i ich powiązania z wynikami pracy urzędników, wartości etycznych w administracji publicznej czy też wykorzystania instrumentów e-government.

Międzynarodowe badania komparatywne odnoszące się do administracji publicznej były dotychczas rzadko podejmowane i dotyczyły tylko wybranych odcinków jej funkcjonowania. Podstawowym

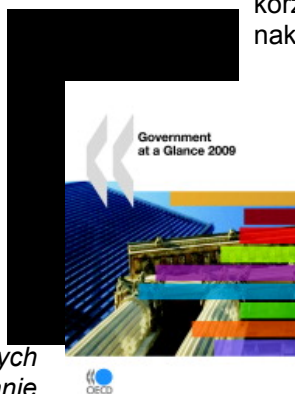
problemem były asymetrie w kosztach i rezultatach działania rządowych administracji, które utrudniały bądź wręcz uniemożliwiały przeprowadzenie badań. W sytuacji, w której nakłady są bezwarunkowe, natychmiastowe, trudne do zakwestionowania i łatwe do zmierzenia (nakłady materialne), to korzyści uzyskiwane w wyniku poniesienia tych nakładów są już uwarunkowane wieloma czynnikami, nie są natychmiastowe, mogą być kwestionowane i są trudne do zmierzenia (rezultaty niematerialne).

Trudności z pomiarem korzyści, w szczególności tych odczuwanych przez obywateli, spowodowały, iż podstawową metodą analizy skuteczności działania administracji państwowej (stopień realizacji założonych celów) oraz jej efektywności (stosunek efektów do nakładów) wykorzystaną w publikacji G@G są badania komparatywne oraz benchmarking najlepszych praktyk/rozwiązań stosowanych w krajach członkowskich OECD.

### Podstawowe wartości w służbie publicznej

Wydajność struktur rządowych była przedmiotem analiz w wielu krajach od ponad pół wieku. W ostatnim okresie centralne administracje zaczęły definiować osiągnięte wyniki poprzez ich skuteczność i efektywność działania, stawiając coraz częściej pytanie o pomiar wartości, którą otrzymują obywatele i przedsiębiorstwa dzięki aktywności rządów. W obliczu coraz silniejszych wyzwań globalnych zaczęto podejmować próby zdefiniowania metod oceny działalności rządów w sposób szerszy niż wynika to z samego pomiaru efektywności, uwzględniając m.in. zdolność administracji publicznych do utrzymania podstawowych wartości, takich jak: transparentność, uczciwość, praworządność, bezstronność czy profesjonalizm.

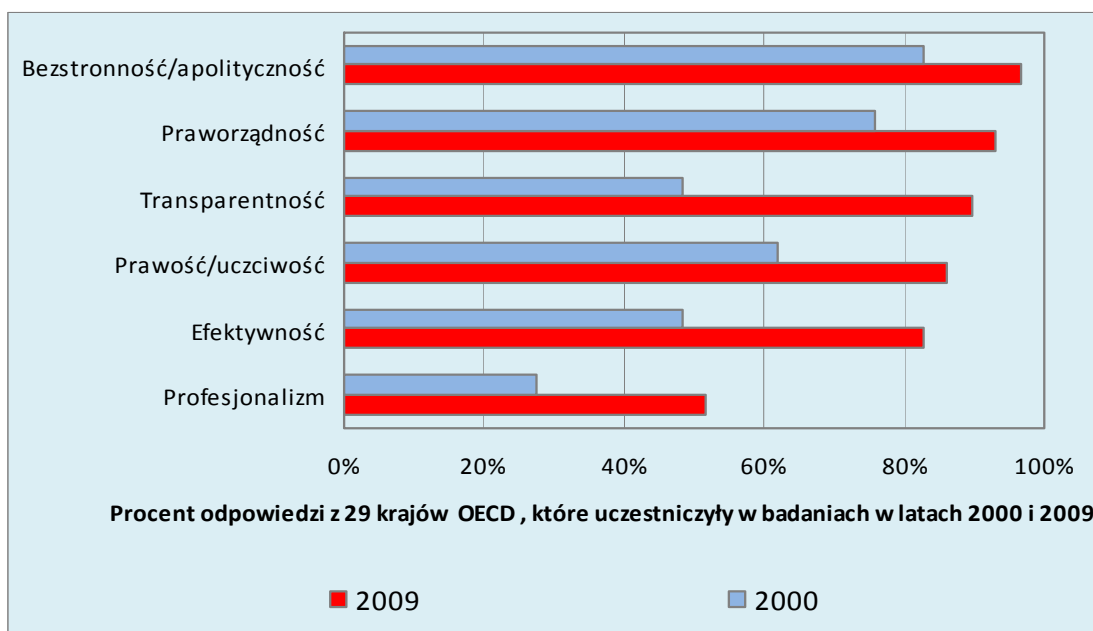
Rządy nie są w stanie zaspokajać potrzeb obywateli czy też podmiotów rynku w sposób skuteczny i efektywny bez przestrzegania podstawowych reguł demokratycznych, prawnych i moralnych oraz wartości fundamentalnych dla funkcjonowania państwa. Wśród nich są m.in. wartości w służbie publicznej, przebadane w latach 2000 i 2009 na próbie 29 krajów członkowskich OECD. W związku z tym, że różnice pomiędzy krajami we wskazywanych wartościach podstawowych okazały się niewielkie, w publikacji zdecydowano się na przedstawienie wspólnych wyników dla całego obszaru OECD (rys. 1).



Bez względu na okres badania najczęściej deklarowanymi wartościami w służbie publicznej

były bezstronność i apolityczność oraz praworządność.

**Rysunek 1.** Najczęściej deklarowane podstawowe wartości w służbie publicznej (lata 2000 i 2009).

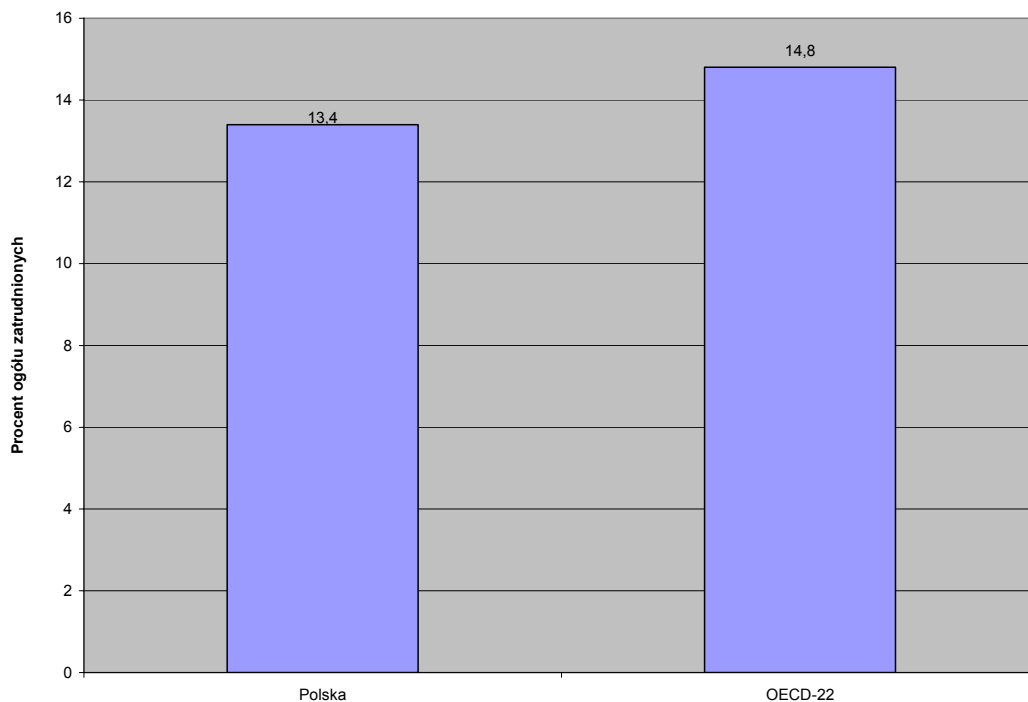


### Zatrudnienie w administracji państwowej

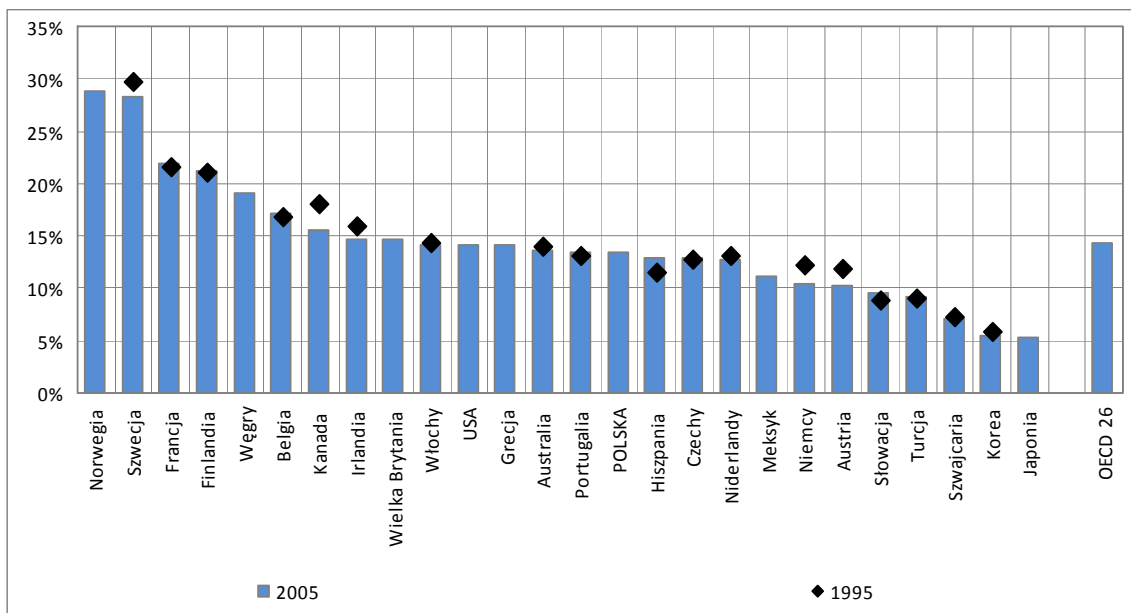
Praca jest najważniejszym zasobem w procesach świadczenia przez krajowe rządy usług publicznych. Znaczące różnice w zatrudnieniu w administracji publicznej pomiędzy krajami członkowskimi OECD są odzwierciedleniem wyborów dotyczących zakresu, poziomu oraz metod świadczenia usług publicznych. Poziom zatrudnienia w administracjach publicznych, w stosunku do wielkości siły roboczej w danym kraju, waha się od 5 proc. w Japonii i Korei Południowej, do prawie 30 proc. w Norwegii i Szwecji. Od co najmniej dziesięciu lat proporcje te są w poszczególnych krajach OECD relatywnie stabilne.

W przypadku Polski dane za 1995 r. nie były dla organizatorów badań dostępne. W roku 2005 zatrudnienie w administracji państwowej, w stosunku do siły roboczej, było w Polsce niższe od średniej w krajach członkowskich OECD (rys. 2 i 3).

**Rysunek 2.** Zatrudnienie w polskiej administracji państwowej oraz średnie w OECD (22 objęte badaniami państwa) jako procent siły roboczej (2005 r.).



**Rysunek 3.** Zatrudnienie w administracji państwowej w 26 krajach członkowskich OECD jako procent siły roboczej (lata 1995 i 2000).



*Uwaga: w badaniach OECD na sektor administracji państwowej (general government) składają się wszystkie szczeble administracji (centralna, regionalna/wojewódzka, lokalna/samorządowa oraz sektor zabezpieczenia społecznego). Siła robocza to wszystkie osoby w gospodarce narodowej, które zaliczane są do obu grup: zatrudnionych i bezrobotnych.*

### Współpraca i koordynacja

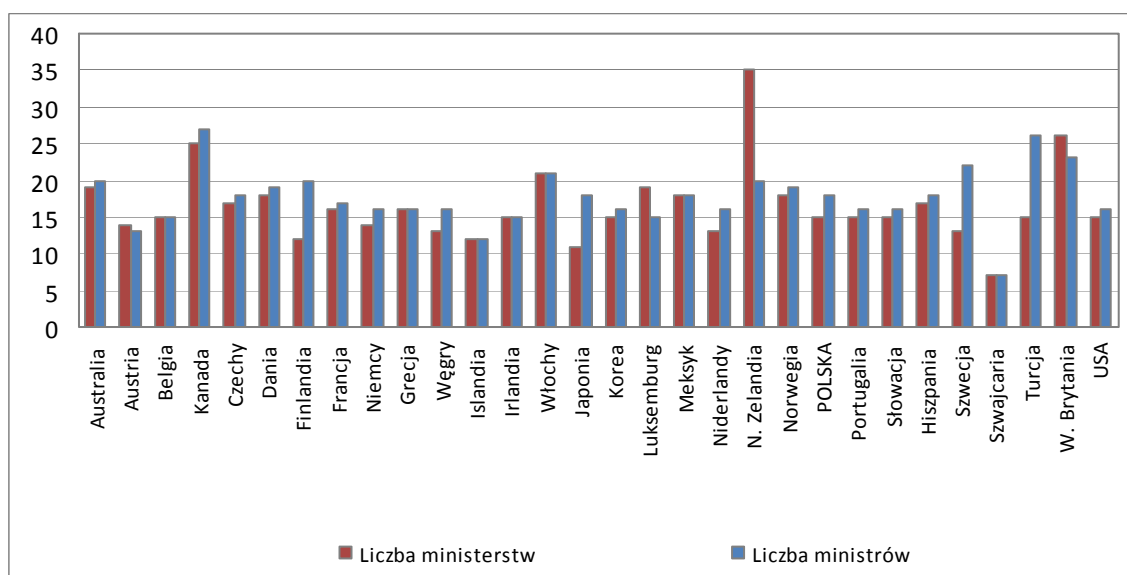
Wyzwania stojące przed administracją publiczną mają zazwyczaj charakter horyzontalny, który wpływa na wiele obszarów działalności rządów. Odpowiadanie na tego rodzaju wyzwania wymaga ścisłej koordynacji pomiędzy ministerstwami lub/i centralnymi departamentami.

Rys. 4 pokazuje jak duże mogą być różnice w liczbie ministerstw pomiędzy krajami członkowskimi OECD,

poczynając od Szwajcarii, której rząd ma 7 ministerstw, a kończąc na Nowej Zelandii z 35 ministerstwami. Mniej rozbudowane struktury administracyjne, z mniejszą liczbą odpowiednio większych ministerstw, generalnie ułatwiają komunikację pomiędzy resortami, przyczyniając się jednocześnie do zwiększania efektywności działania całej struktury rządu, m.in. poprzez bardziej racjonalne rozłożenie kosztów stałych. Z drugiej jednak strony, rozbudowane ministerstwa mogą powodować trudne do przezwyciężenia problemy wynikające głównie z nieprzejrzystości ich struktury.

W tym zestawieniu Polska pozycjonuje się jako kraj zbilansowania osiągania korzyści wynikających z łatwiejszej koordynacji działań pomiędzy resortami oraz ponoszonych kosztów związanych z zarządzaniem większymi strukturami organizacyjnymi.

**Rysunek 4.** Liczba ministerstw oraz ministrów w administracji rządowej szczebla centralnego (dane z 31.12.2008 r.).



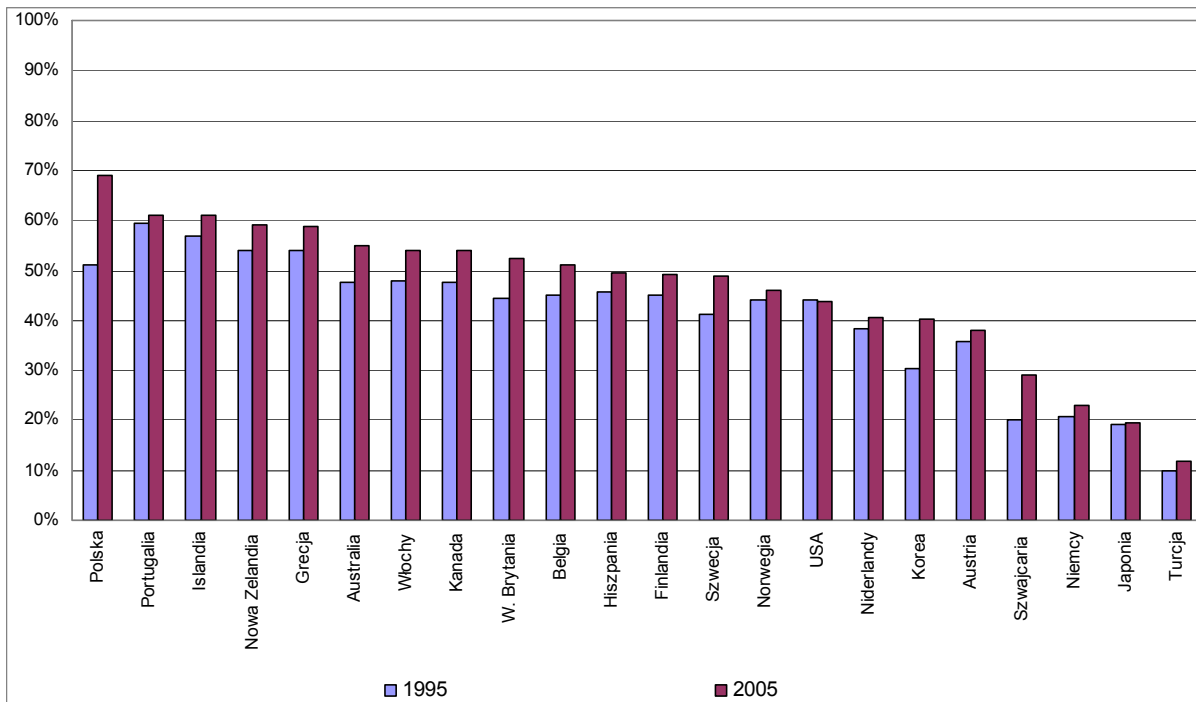
### Zatrudnienie kobiet w administracji centralnej

Wiele krajów OECD wprowadziło specjalne regulacje mające na celu zwiększenie zatrudnienia kobiet w administracji publicznej. Uzyskane z badań dane pokazują stały wzrost w latach 1995-2005 udziału zatrudnienia kobiet w urzędach administracji centralnej. Podczas kiedy kobiety reprezentują pomiędzy 40 proc. a 50 proc. ogółu zatrudnionych w administracjach centralnych większości krajów członkowskich, to jednak udział ten znacznie waha się pomiędzy poszczególnymi państwami, od

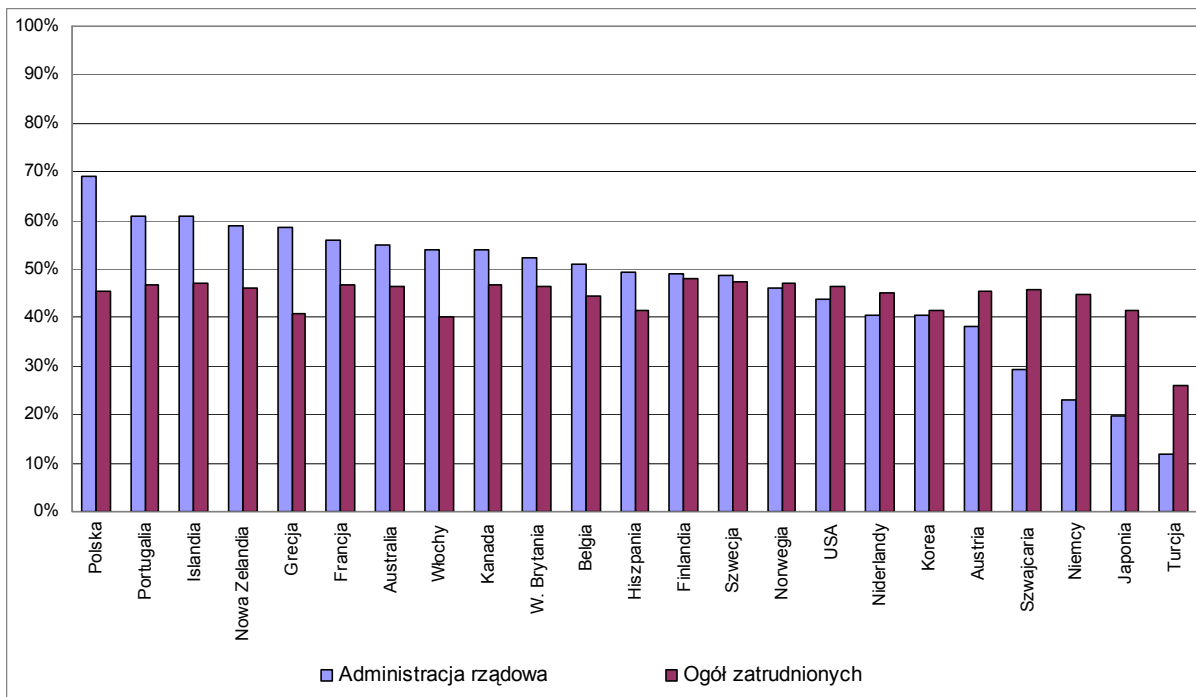
nieznacznie powyżej 10 proc. w Turcji, po 70 proc. w Polsce (rys. 5 i 6).

W większości krajów OECD kobiety są silniej reprezentowane w strukturach rządowych niż w całej populacji zatrudnionych. Wyjątkami są administracje Szwajcarii, Niemiec, Japonii i Turcji, w których pracownicy płci żeńskiej stanowią mniej niż jedną trzecią ogółu zatrudnionych. Kobiety są generalnie słabiej reprezentowane na stanowiskach kierowniczych w administracjach rządowych krajów OECD (dane z Polski w momencie przeprowadzania badań nie były dostępne).

**Rysunek 5.** Procent pracowników płci żeńskiej w administracjach centralnych (lata 1995 i 2005).



**Rysunek 6.** Procent pracowników płci żeńskiej w administracjach centralnych w porównaniu do ogółu zatrudnionych (dane za 2005 r.; z Francji i Polski za 2004 r.).

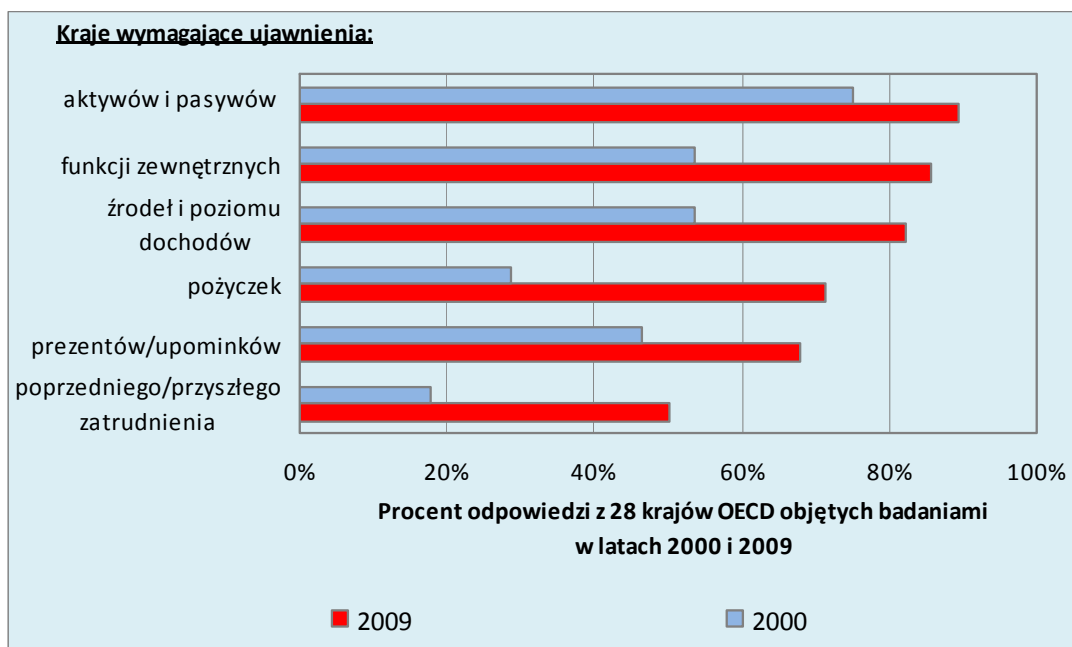


## Transparentna administracja publiczna

Działania mające na celu zapobieganie zjawiskom korupcyjnym w administracji publicznej mają szczególne znaczenie dla budowania i utrzymywania zaufania do rządów i rynków oraz odbudowy tego zaufania, nadszarpniętego w rezultacie światowego kryzysu finansowego. Kreowanie organizacyjnej „kultury prawości i uczciwości” wymaga od decydentów jednoczesnego zastosowania zróżnicowanych instrumentów działania, których celem jest uregulowanie relacji na styku administracja publiczna i sektor prywatny (zamówienia publiczne, zjawisko „obrotowych drzwi”, lobbying).

Zaufanie obywateli do rządów obniża się w sytuacjach, w których urzędnicy państwowi pozostają w konflikcie interesów podczas podejmowania decyzji w sprawach publicznych. W celu utrzymania tego zaufania, znamienita większość krajów OECD wprowadziła procedury wymagające od decydentów (w szczególności prezydenta, premiera i członków rządu oraz przedstawicieli legislatury) formalnego ujawnienia ich prywatnych interesów/powiązania. Wymóg ujawnienia okoliczności mogących prowadzić do konfliktów interesów uznawany jest przez ekspertów OECD za przełomowy krok w polityce zapobiegania sytuacjom korupcyjnym w służbie publicznej (rys. 7 i tabela 1).

**Rysunek 7.** Procent krajów, które wymagają od decydentów w administracjach centralnych formalnego ujawnienia okoliczności mogących prowadzić do konfliktów interesów (lata 2000 i 2009).



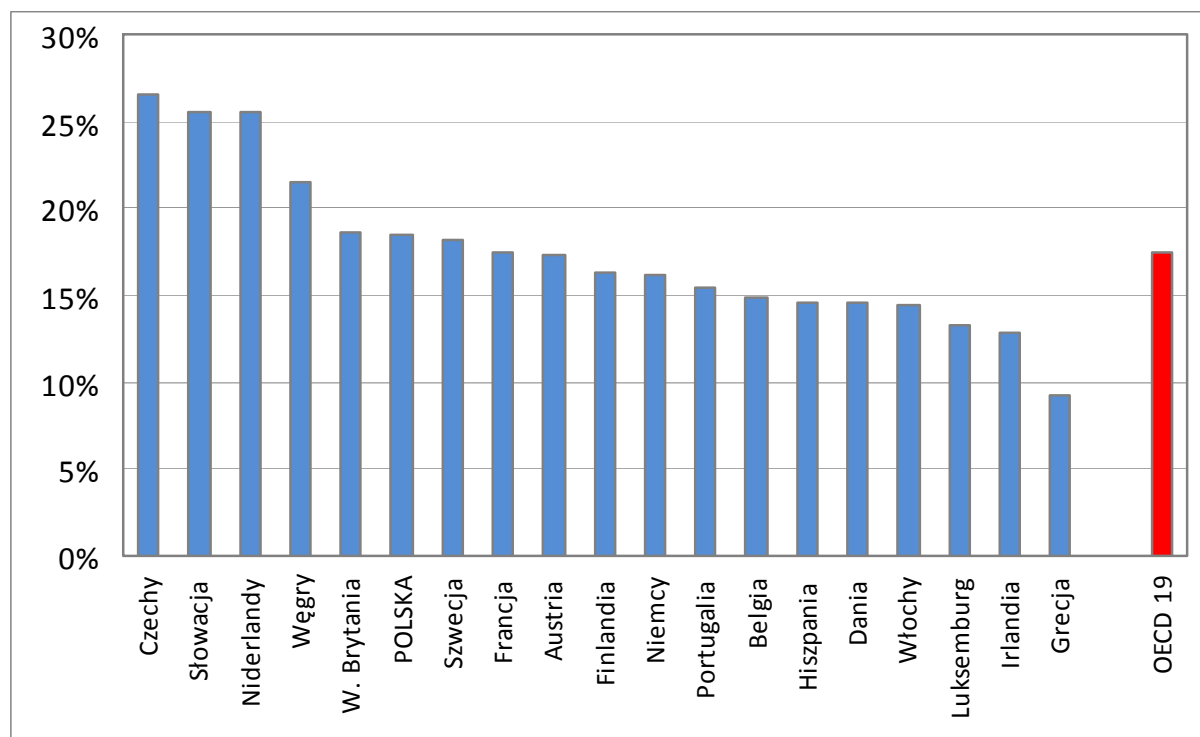
**Tabela 1.** Dostępność opinii publicznej do oświadczeń o prywatnej sferze interesów, składanych przez decydentów administracji centralnych w 28 krajach OECD w 2009 r.

Poziom transparentności	Liczba krajów	Kraje
Pełny dostęp opinii publicznej	10	Australia, Czechy, Irlandia, Japonia, Nowa Zelandia, Portugalia, Stany Zjednoczone, Szwecja, Wielka Brytania, Węgry
Częściowy dostęp opinii publicznej	14	Austria, Belgia, Finlandia, Francja, Hiszpania, Kanada, Korea Południowa, Niderlandy, Niemcy, Norwegia, <b>Polska</b> , Słowacja, Szwajcaria, Włochy
Brak dostępu opinii publicznej	2	Meksyk, Turcja
Brak wymogu składania oświadczeń	2	Islandia, Luksemburg

Badanie przeprowadzone przez the World Economic Forum w 2006 r. wśród menedżerów wyższego szczebla w korporacjach międzynarodowych wykazało, że zamówienia publiczne są najbardziej zagrożoną korupcją sferą działania administracji publicznych w krajach członkowskich OECD. Udział tych zamówień znacznie różni się pomiędzy państwami, od poniżej 10 proc. produktu krajowego brutto Grecji do ponad 25 proc. PKB w Czechach,

Niderlandach i na Słowacji. Polska plasuje się nieznacznie powyżej średniej OECD (rys. 8). Zamówienia publiczne rosną w miarę wprowadzania przez rządy większości krajów członkowskich pakietów mających stymulować rozwój gospodarczy (znaczną część tych rozwiązań opiera się na zwiększaniu wydatków budżetowych na duże projekty infrastrukturalne).

**Rys. 8.** Zamówienia publiczne jako procent produktu krajowego brutto w 19 krajach członkowskich OECD, które są jednocześnie członkami UE (dane z Eurostatu za 2006 r.).



### **E-Government – sygnał ostrzegawczy**

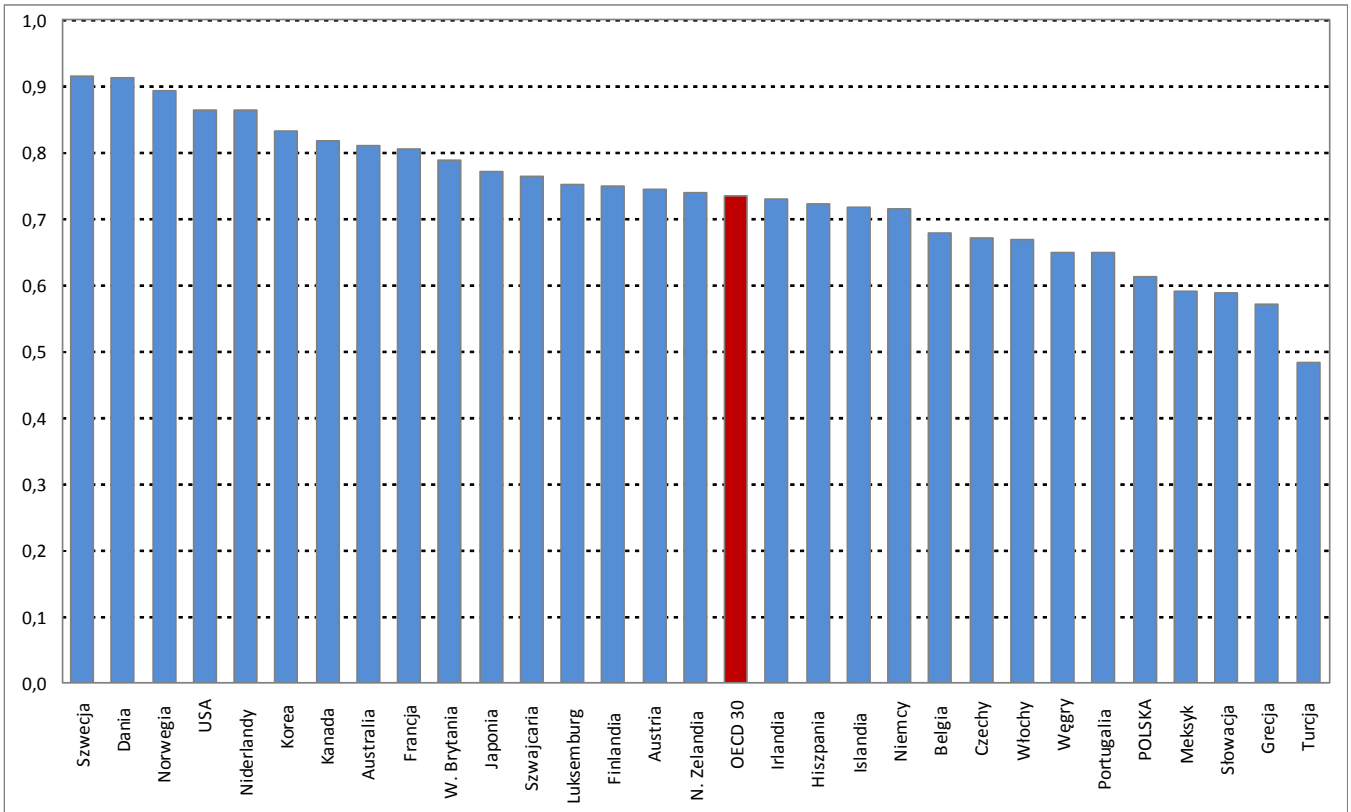
Wysoki poziom gotowości do rozwoju i wprowadzania usług *e-government* jest warunkiem koniecznym do tworzenia innowacyjnego sektora publicznego, oferującego zintegrowane usługi dostępne elektronicznie dla wszystkich obywateli. Opracowany przez ONZ wskaźnik gotowości rządów do świadczenia usług elektronicznych łączy ze sobą kwestie związane z podażą i potencjalnym popytem na te usługi oraz dojrzałością sektora *e-government* w danym kraju.

Generalnie, kraje OECD charakteryzują wysokie wskaźniki tego rodzaju gotowości, czego zasługą są m.in. rozbudowana infrastruktura Internetu szerokopasmowego, elektroniczne banki informacji na temat rządowych ustaw i rozporządzeń, jak również możliwości ściągania z sieci elektronicznych formularzy i dokumentów. Kraje o najwyższym indeksie gotowości charakteryzuje także znaczna liczba transakcji dokonywanych przez obywateli na stronach rządowych.

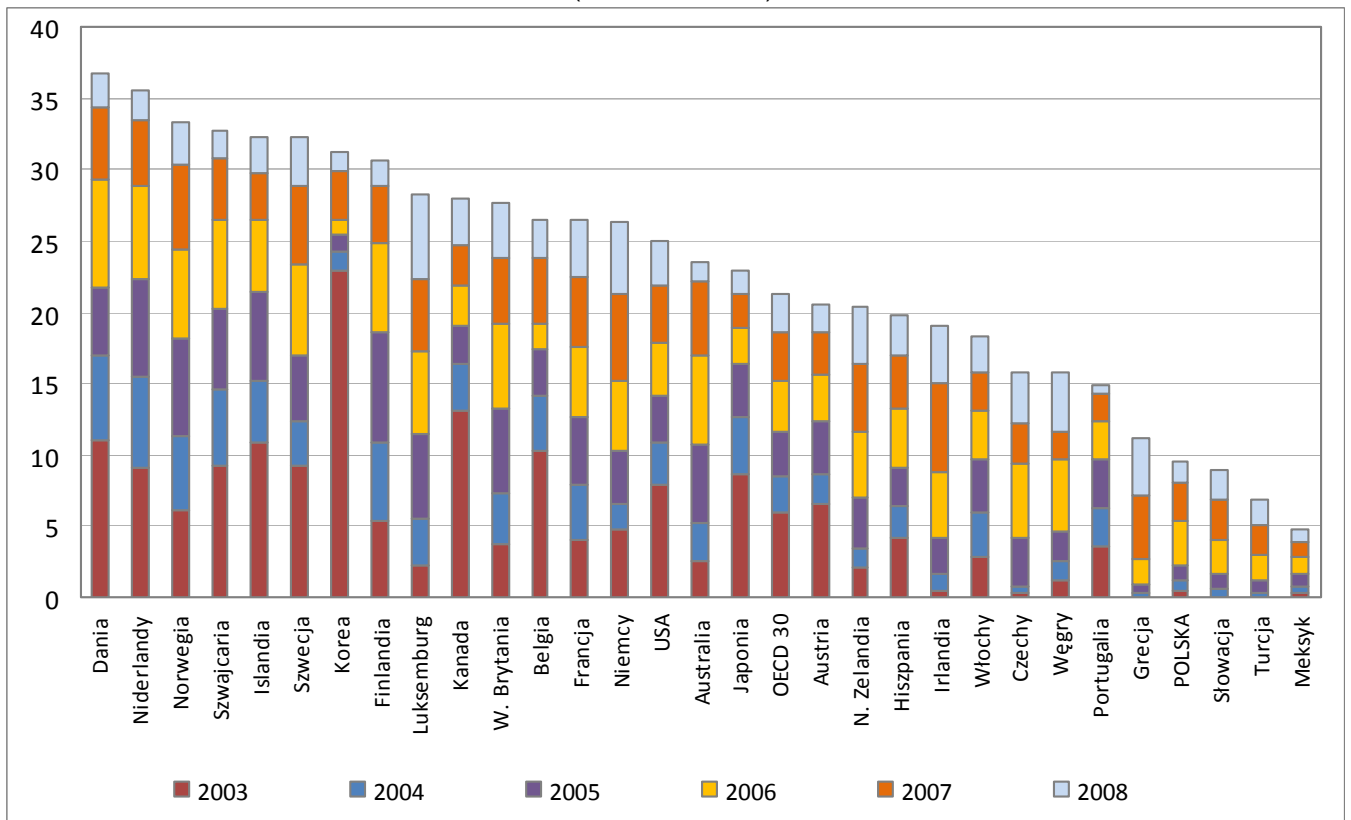
W przeprowadzonym w 2008 r. badaniu ONZ najwyżej oceniła kraje skandynawskie, których strony notują największą liczbę transakcji zawieranych elektronicznie pomiędzy administracją centralną a obywatelami. W obu zestawieniach Polska znalazła się w ostatniej piątce państw OECD (rys. 9 i 10), co daje wyniki zbliżone do prezentowanych przez Komisję Europejską z badań przeprowadzonych w 2007 r.

Komisja Europejska opracowała szeroko uznawany na świecie model analizowania 20 podstawowych usług *e-government*, proponując konkretne wskaźniki. Jednym z nich jest pomiar stopnia rozwoju rządowych systemów świadczących tego rodzaju usługi. W tym zestawieniu Polska zajmuje ostatnie miejsce wśród 23 objętych tym badaniem krajów-członków OECD (rys. 11).

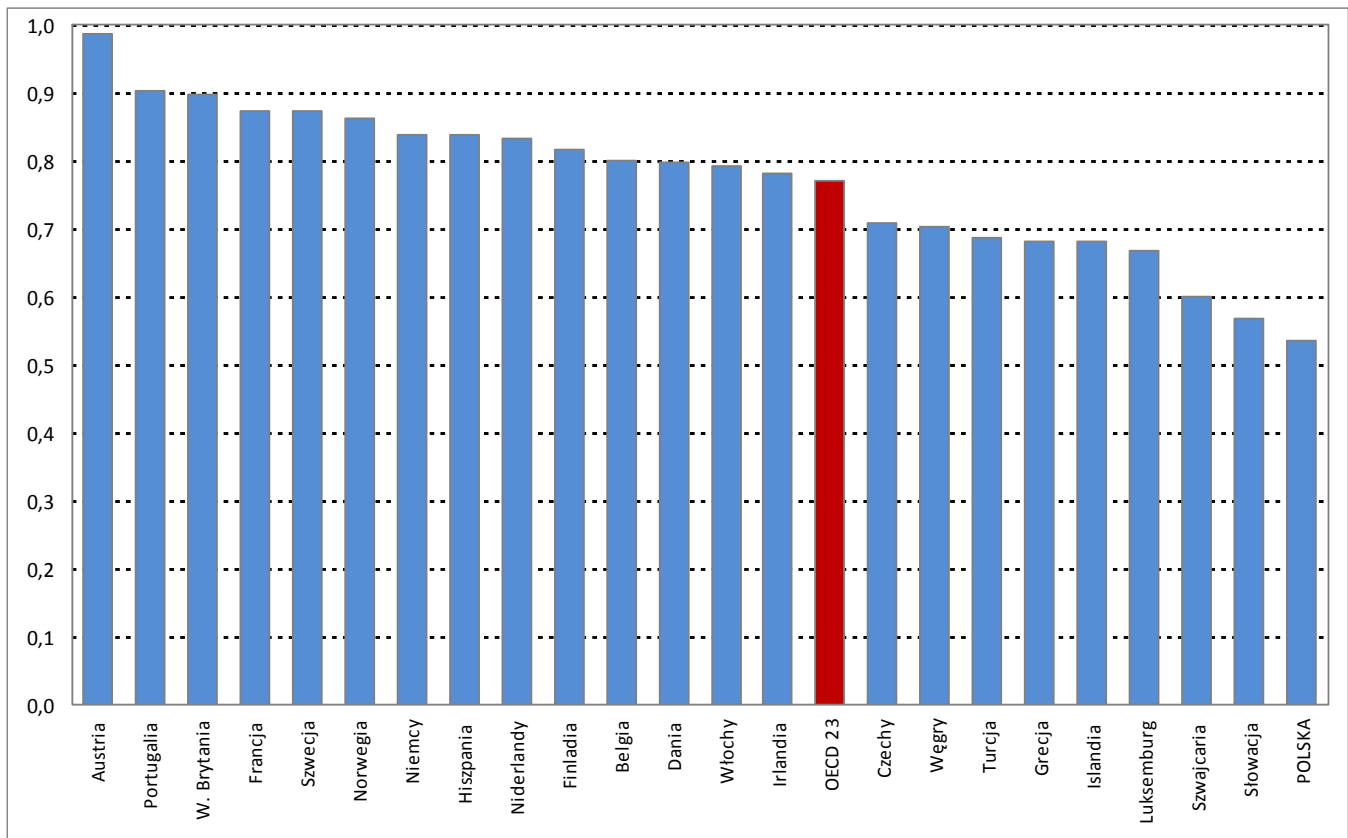
**Rysunek 9.** Indeks gotowości administracji centralnej do świadczenia usług e-government (2008 r.).



**Rysunek 10.** Skumulowana liczba subskrybentów szerokopasmowego Internetu na 100 mieszkańców (lata 2003–2008).



**Rysunek 11.** Stopień rozwoju systemu świadczenia usług typu *e-government* (2007 r.).



## Podsumowanie

Zaprezentowane zestawienia na temat administracji publicznej są fragmentem szerszego opracowania prezentującego politykę rządów w różnych obszarach ich odpowiedzialności. Brak dostępności części danych z Polski (eksperti OECD przeprowadzali badania w latach 2004-2008) ogranicza możliwości pełnego wykorzystania uzyskanych wyników, w szczególności tych, które miały na celu określenie trendów analizowanych zjawisk.

Biorąc jednak pod uwagę, iż:

- zatrudnienie w polskiej administracji państwowej (wszystkie szczeble + zabezpieczenie społeczne) w stosunku do siły roboczej jest niższe w Polsce (13,4 proc.) od średniej w krajach OECD (14,8 proc.), a
- procent jaki stanowią zamówienia publiczne w stosunku do PKB jest wyższy w Polsce (18,4 proc.) niż średnia w tych krajach OECD, które są członkami UE (17,4 proc.), to
- przy generalnym założeniu, iż procedury związane z zarządzaniem zamówieniami publicznymi są tak samo pracochłonne w poszczególnych krajach, a funkcje wykonywane przez zatrudnionych w administracjach państwowych badanych krajów zbliżone – uprawnione jest postawienie tezy, że:

mniejsza liczba zatrudnionych w polskiej administracji państwowej zarządza większą, w relacji do PKB, wartością zamówień publicznych, czyli wykonuje te zadania efektywniej niż wynosi średnia efektywność dla tego typu działań w krajach OECD.

Polska zajmuje także pierwsze miejsce w ramach państw należących do tej organizacji jeśli chodzi o procent kobiet zatrudnionych w administracji centralnej.

Sygnalem ostrzegawczym powinny być natomiast niskie wyniki w analizie porównawczej usług *e-government*, plasujące Polskę na ostatnich miejscach wśród państw członkowskich OECD. Im niższy jest zaś poziom rozwoju usług świadczonych obywatelom drogą elektroniczną, tym większa musi być liczba urzędników zaangażowanych w procesie świadczenia tych usług.

*Government at a Glance* jest publikacją o charakterze ewolucyjnym. Prace nad drugą wersją *G@G* już się rozpoczęły i na obecnym etapie koncentrują się na opracowaniu nowych mierników i wskaźników porównawczych, mogących rozszerzyć i pogłębić dotychczasowy stan wiedzy na temat skuteczności i efektywności działania administracji rządowych.

Szczególny nacisk kładzie się na dynamikę badań, która pozwoli na porównywanie w czasie wyników strategii zarządzania publicznego w krajach



członkowskich OECD, a tym samym umożliwi analizę trendów w tym obszarze.

Poza wszystkimi krajami członkowskimi, badaniami mają zostać objęte również kraje kandydujące do członkostwa w OECD (Chile – zakończyło negocjacje akcesyjne i będzie 31. krajem członkowskim, w tym pierwszym z Ameryki Południowej, Słowacja, Estonia i Izrael są w zaawansowanej fazie przygotowań, natomiast Rosja złożyła wstępne memorandum, które będzie

musiało być przez nią uzupełnione) oraz kraje tzw. wzmocnionego zaangażowania (Brazylia, Chiny, Indie, Indonezja i RPA).

Zakończenie prac nad roboczą wersją II edycji G&G planowane jest na kwiecień 2011 r.

Opr. Paweł Pietrasieński  
Radca Prezesa Rady Ministrów w DSC KPRM

## POLSKA PREZYDENCJA W UNII EUROPEJSKIEJ

### Współpraca w ramach Sieci Unii Europejskiej ds. Administracji Publicznej w perspektywie polskiej prezydencji w EUPAN

Doświadczenia czeskie i słoweńskie

Przez sześć miesięcy państwa członkowskie Unii Europejskiej (UE) kolejno przewodniczą pracom Rady UE. W tym okresie państwo przewodniczące jako „gospodarz” większości unijnych wydarzeń odgrywa kluczową rolę na wszystkich obszarach działalności Unii. Do głównych zadań prezydencji należą:

- przewodniczenie pracom Rady UE oraz jej organów pomocniczych (grup roboczych i komitetów), a także Rady Europejskiej,
- reprezentowanie Rady UE w relacjach z innymi instytucjami UE, w szczególności z Komisją Europejską i Parlamentem Europejskim,
- reprezentowanie Unii w stosunkach z państwami trzecimi i organizacjami międzynarodowymi, a także w relacjach z wysokim przedstawicielem ds. polityki zagranicznej i bezpieczeństwa oraz komisarzem ds. stosunków zewnętrznych.

#### EUPAN a prezydencja Szwecji

W zakresie współpracy w nieformalnej Sieci Unii Europejskiej ds. Administracji Publicznej (ang. *European Public Administration Network* – EUPAN) głównym i podstawowym zadaniem prezydencji Szwecji (1 lipca 2009 r. – 31 grudnia 2009 r.) było opracowanie średnioterminowych priorytetów (*Medium Term Priorities* – MTP) i planów działania poszczególnych grup roboczych dla tria Hiszpania – Belgia – Węgry. Powstał dwuczęściowy dokument, obejmujący obszary priorytetowe w perspektywie średnioterminowej, będące odbiciem największych wyzwań administracji rządowej, a także programy prac grup roboczych zawierające konkretne zadania i projekty do zrealizowania na przestrzeni 18 miesięcy.

Projekt dokumentu zatytułowany „Sprawna, zrównoważona administracja publiczna służąca obywatelom” (*An Efficient, Sustainable Public Administration Serving the Citizens*) został opracowany w głównej mierze przez zespół programująco-koordynujący funkcjonujący w ramach EUPAN, tj. poszerzoną Trojkę, składającą się wówczas z przedstawicieli Republiki Czeskiej, Szwecji, Hiszpanii i Belgii z dodatkowym udziałem reprezentantów Węgry i Komisji Europejskiej.

Proces tworzenia MTP uległ zasadniczej zmianie w związku z raportem nt. przyszłości EUPAN, opublikowanym w trakcie prezydencji Francji w II połowie 2008 r. Główna różnica w stosunku do poprzednio obowiązującej formuły polega na tym, iż nowy MTP stanowi bardziej zestaw strategicznych obszarów wytyczających kierunki prac sieci, niż szczegółowy program pracy sieci. Istotnym był również fakt, iż prezydencje, które będą wdrażać MTP (Hiszpania, Belgia i Węgry), zostały włączone w jego opracowanie w największym stopniu. MTP był także dyskutowany na spotkaniach wszystkich grup roboczych, gdyż uczestnictwo w całym procesie pozostałych państw członkowskich (i ich wkład) miał także istotne znaczenie dla końcowego efektu.

Prezydencja szwedzka postanowiła pracować równolegle nad strategicznymi obszarami priorytetowymi, jak i bardziej szczegółowymi planami pracy dla poszczególnych grup roboczych. Określono trzy horyzontalne obszary, które – jak się wydaje – będą stanowić przedmiot zainteresowania europejskich rządów w średnioterminowej perspektywie i powinny być obecne w programach pracy wszystkich grup roboczych. Są to:

- **Sprawna/efektywna/wydajna administracja publiczna** (*performing public administration*) –

obszar obejmujący zagadnienia związane z poprawą celowości, wydajności kosztowej, jakości, wyników i rezultatów działań administracji publicznej finansowanych ze środków publicznych. Dodatkowo przewiduje prace w zakresie rozwiązań zarządczych zorientowanych na wyniki, śledzenie wpływu i ewaluację reform administracji oraz jej działań, rozwiązania w obszarze współpracy z podwykonawcami i dostawcami usług z sektora prywatnego, zarządzanie kadrami bazujące na kompetencjach;

▪ **Administracja służąca obywatelom** (*administration serving the citizens*) – obejmujący tematy związane z zarządzaniem usługami i dostarczaniem usług, w tym wykonywaniem władzy publicznej. W obszarze tym przewidziano m.in. potencjalne prace dotyczące innowacyjnych form świadczenia usług publicznych, wielokanałowości świadczenia usług i zwiększania ich dostępności, tworzenie kart klienta, działania na rzecz pomiaru zadowolenia i zaufania klienta/obywatela, promowanie uczciwości, zasad etycznych i praworządności;

▪ **Zrównoważona administracja publiczna** (*sustainable public administration*) – obejmujący tematy związane z równowagą ekonomiczną, społeczną i ekologiczną. Także potencjalne prace w zakresie wspierania zrównoważonego społeczeństwa i jego rozwiązań zarządczych, w tym finansowej stabilności organizacji i usług publicznych, trwałości systemów emerytalnych i skutków zmian demograficznych dla kadr administracji publicznej.

Dodatkowo zaproponowano tematy będące swojego rodzaju poziomem pośrednim pomiędzy strategicznymi priorytetami a operacyjnymi programami pracy grup roboczych, dotyczące m.in.: wkładu administracji publicznej w rozwój i konkurencyjność usług publicznych, finansowej stabilności i równowagi administracji publicznej czy zarządzania relacjami pomiędzy politykami i urzędnikami

### **Przygotowania do przewodnictwa Polski w EUPAN**

**1 lipca 2011 r.** Polska stanie na czele Rady Unii Europejskiej, by przez sześć miesięcy przewodniczyć jej pracom jako pierwsze państwo tria: Rzeczpospolita Polska – Królestwo Danii – Republika Cypryjska.

W 2009 r. Rada Ministrów ustanowiła program wieloletni pod nazwą: „Przygotowanie, obsługa i sprawowanie przewodnictwa Polski w Radzie Unii Europejskiej w II połowie 2011 r.”, którego zadaniem jest zapewnienie finansowania w latach 2010-2012 przygotowań i przeprowadzenia prezydencji Polski w Radzie UE. Koordynatorem programu jest pełnomocnik rządu ds. przygotowania organów administracji rządowej do sprawowania przez Polskę przewodnictwa w Radzie Unii Europejskiej.

W Departamencie Służby Cywilnej KPRM 18 pracowników jest jednocześnie członkami korpusu prezydencji (przewodniczący grup roboczych, zastępcy przewodniczących, delegaci krajowi, koordynatorzy merytoryczni, koordynatorzy organizacyjni). Ta grupa osób będzie odpowiedzialna za cały proces przygotowań oraz sprawowania przewodnictwa w EUPAN.

Zwiększone zaangażowanie i odpowiedzialność za funkcjonowanie sieci nie ogranicza się tylko do półrocznego okresu sprawowania prezydencji. Już od II połowy 2010 r. (prezydencja Belgii) aż do I połowy 2012 r. polscy przedstawiciele będą uczestniczyć w pracach tzw. Trojka Sekretariat i DG Trojka. Są to ciała funkcjonujące w EUPAN, pełniące analogiczną rolę do Sekretariatu Generalnego Rady UE. Ich zadaniem jest wsparcie prezydencji w działaniach strategicznych, koordynujących i organizacyjnych.

Uczestnictwo w rozszerzonych Trojkach ma na celu m.in. zapewnienie ciągłości i spójności prac EUPAN oraz wdrożenie do zadań związanych ze sprawowaniem przewodnictwa w sieci. Skład Trojki jest rotacyjny i obejmuje przedstawicieli 4 państw członkowskich UE – aktualnej prezydencji, minionej i dwóch krajów, które będą sprawować przewodnictwo. Aktualnie w skład poszerzonej Trojki wchodzi: Hiszpania, Szwecja, Belgia i Węgry.

W ramach przygotowań do prezydencji Polski w Radzie Unii Europejskiej przewiduje się m.in. realizację wizyt studyjnych wpisanych w system szkoleniowy dla korpusu prezydencji: w państwach członkowskich sprawujących prezydencję przed Polską, w państwach polskiego tria, w instytucjach unijnych oraz w Stałym Przedstawicielstwie RP, w celu zdobycia praktycznej wiedzy i wymiany doświadczeń.

### **Wizyty na Słowenii i w Czechach**

W roku 2009 przedstawiciele Departamentu Służby Cywilnej KPRM zorganizowali dwie tego typu wizyty – w Słowenii i Republice Czeskiej.

Słowenia w ogólnej opinii państw członkowskich uchodzi za kraj, który w bardzo sprawny sposób przygotował się do pełnienia prezydencji w Radzie Unii Europejskiej oraz profesjonalnie przeprowadził obradom Rady UE w okresie od stycznia do czerwca 2008 r. Doświadczenia Słowenii są tym cenniejsze, że kraj ten jako pierwszy z „nowych” krajów członkowskich objął przewodnictwo w Radzie UE.

Republika Czeska jako drugi spośród tzw. nowych krajów członkowskich pełniła przewodnictwo w Radzie UE od stycznia do czerwca 2009 r. i dysponuje bieżącymi informacjami, w szczególności nt. wyzwań organizacyjnych. Poznanie sposobu przygotowań oraz prowadzenia przez Republikę Czeską prezydencji w Radzie UE, ze szczególnym uwzględnieniem działalności w ramach EUPAN, jest bezcenne z punktu widzenia

zbliżających się wyzwań stojących przed polskim przewodnictwem.

W ramach wizyt w Słowenii i Republice Czeskiej przedstawiciele Departamentu Służby Cywilnej odbyli spotkania z kluczowymi przedstawicielami administracji, bezpośrednio zaangażowanymi w przygotowanie i przeprowadzenie prezydencji w swoim kraju. Główne tematy rozmów dotyczyły współpracy w ramach EUPAN, w tym m.in.:

- organizacji i koordynacji współpracy na poziomie administracji rządowej krajów członkowskich w trakcie fazy przygotowawczej do objęcia przewodnictwa w EUPAN (m.in. wybór priorytetów, przygotowanie planu działania, współpraca w ramach Extended Troika Secretariat oraz Extended DG Troika),
- przygotowania budżetu (w tym planowanie nieoczekiwanych wydatków na dodatkowe wydarzenia),
- organizacji międzynarodowych spotkań, konferencji,
- przygotowania i prowadzenia spotkań grup roboczych,
- współpracy i przewodnictwa prac poszczególnych grup roboczych i zespołów tematycznych funkcjonujących w ramach EUPAN (HRWG, IPST, SDWG, CAF, CSM),
- kwestii logistycznych organizacji prezydencji w EUPAN,
- dobrych praktyk i największych wyzwań w trakcie prezydencji.

**Doświadczenia słoweńskie.** Republika Słowenii sprawowała prezydencję w UE od stycznia do czerwca 2008 r. W czasie przygotowań do prezydencji Słowenia musiała zmierzyć się z trzema podstawowymi wyzwaniami: złożonością zadania, sprawowaniem prezydencji po raz pierwszy oraz faktem, że Słowenia występowała w roli przewodniczącego jako nowy kraj członkowski.

Przygotowania do prezydencji rozpoczęto w 2005 r., a więc 3 lata przed rozpoczęciem przewodnictwa w Radzie UE. Doświadczenia z zakresu prowadzenia prezydencji w ramach EUPAN są podobne do doświadczeń z zakresu przygotowania i prowadzenia prezydencji na poziomie ogólnym.

Przygotowania do prezydencji na Słowenii rozpoczęły się od identyfikacji poszczególnych zadań i grup zadań. Poprzez identyfikację obowiązków związanych z przygotowaniem oraz prowadzeniem prezydencji wypracowano strukturę organizacyjną składającą się z systemu grup i podgrup. Przy organizacji międzynarodowych spotkań za całość kwestii logistycznych odpowiadała jedna z grup – Sekretariat Prezydencji, który składał się z zespołów i podzespołów odpowiedzialnych za konkretne zadania, tj.: transport, zakwaterowanie, bezpieczeństwo. Sekretariat zarządzał również budżetem logistycznym prezydencji dla spotkań na

poziomie ministerialnym, tak by wszystkie wydatki związane z obsługą logistyczną były obsługiwane w jednym miejscu. Na poziomie niższym za całość organizacyjną spotkania odpowiadały poszczególne urzędy.

Głównym miejscem spotkań było centrum konferencyjne Brdo, wybudowane na potrzeby konferencji, położone w odległości ok. 30 km od Ljubljany i ok. 10 km od lotniska międzynarodowego.

Korpus prezydencki obejmował pracowników w kraju oraz w Stałym Przedstawicielstwie Słowenii w Brukseli, w sumie ok. 1500 osób. W Stałym Przedstawicielstwie liczba pracowników wzrosła z 50 do 170 osób. Wybór pracowników do korpusu oraz przypisanie im konkretnych zadań odbyło się w oparciu o zdefiniowanie zadań, oszacowanie liczby osób potrzebnych do wykonania danego zadania oraz określenie rodzaju niezbędnych kwalifikacji. Do członków korpusu prezydenckiego jak również przedstawicieli kraju na szczeblu politycznym skierowany został program szkoleniowy mający na celu jak najlepsze przygotowanie kadr do wypełniania przypisanych zadań.

Innowacyjnym podejściem było zatrudnienie w zespołach na czas prezydencji studentów, którzy pracowali głównie jako oficerowie łącznikowi (110 osób). Oficerowie łącznikowi odpowiedzialni byli za obsługę delegacji (2 osoby na kraj). Zostali wyposażeni w jednakowe uniformy oraz telefony komórkowe. W samym Sekretariacie pracowało 27 osób, z czego prawie połowę stanowili studenci. Takie rozwiązanie było bardzo korzystne z uwagi na fakt, iż studenci łatwo się przystosowują oraz są maksymalnie skoncentrowani na zadaniu (w czasie pracy na rzecz prezydencji studenci byli na urlopiach dziekańskich), posiadają szeroką wiedzę.

Współpraca w ramach EUPAN stanowiła jedno z głównych zadań Ministerstwa Administracji Publicznej Słowenii (MAP). Zgodnie z doświadczeniami partnerów słoweńskich, kluczem do dobrego spotkania w ramach grupy roboczej jest szczegółowe przygotowanie planu spotkania oraz jego zawartości merytorycznej. Zaprezentowano także dobre praktyki w tym zakresie, dotyczące m.in.: zwiększenia efektywności pracy grupy, rozwiązywania kwestii spornych, czy metod zarządzania czasem.

Osiem głównych spotkań w ramach EUPAN miało miejsce w ośrodku konferencyjnym Brdo. Za kwestie logistyczne po stronie MAP odpowiedzialne były trzy osoby (przy organizacji większego wydarzenia przewidywano wsparcie ze strony dodatkowego personelu). Ich rola polegała na ścisłej koordynacji prac z Sekretariatem Prezydencji, zapewnieniu całego logistycznego zaplecza oraz wsparcia logistycznego podczas trwania wydarzenia.

Ponieważ osoby zajmujące się organizacją i prowadzeniem prezydencji w EUPAN pochodzą zazwyczaj z różnych komórek, cenne było poznanie zasad sprawnego współdziałania, podziału pracy

i metod ustalania priorytetów. Słoweńscy partnerzy wielokrotnie podkreślali ogromną rolę efektywnej komunikacji, kluczowej dla powodzenia tego typu skomplikowanych projektów.

Partnerzy słoweńscy wyróżnili cztery podstawowe zasady, które stanowią klucz do sukcesu i jednocześnie największe wyzwanie po stronie organizatorów. Są to: elastyczność, umiejętność szybkiego reagowania, umiejętność przewidywania oraz zapewnianie więcej niż się oczekuje (przy jednoczesnym zachowaniu ostrożności przy wysnuwaniu zbyt ambitnych planów).

**Doświadczenia czeskie.** Faza przygotowań do prezydencji Republiki Czech w Radzie UE objęła intensywny program szkoleniowy dla pracowników administracji państwowej. W tym celu opracowano i przyjęto w maju 2005 r. dokument definiujący niezbędne umiejętności stawiane przez administrację państwową, a następnie w czerwcu 2006 r. – Narodowy Program Szkoleń, uwzględniający ogólny harmonogram szkoleń i centralny rejestr uczestników szkoleń prezydenckich.

Narodowy Program Szkoleń uwzględniał szkolenia językowe, szkolenia profesjonalne z zakresu: prac w grupach roboczych, przygotowania narodowych stanowisk, przygotowania spotkań grup roboczych, wiedzy instytucjonalnej nt. UE, protokołu dyplomatycznego, lobbingu, a także ćwiczenie umiejętności miękkich, jak: techniki negocjacyjne, komunikacja.

Dodatkowo zorganizowano program stażowy dla korpusu prezydenckiego. Program obejmował tygodniowe staże w Stałym Przedstawicielstwie, w trakcie których urzędnicy zaangażowani w prace grup roboczych mogli zapoznać się ze swoimi partnerami w instytucjach europejskich, jak również w samym Stałym Przedstawicielstwie. Program ten

uznany został za bardzo owocny, ponieważ objął wiele osób, pozwolił nawiązać bezpośrednie kontakty, co ułatwiło dalszą współpracę pomiędzy stolicą a Brukselą oraz zawierał element edukacyjny w zakresie poznania procesu decyzyjnego w UE „u źródła”.

Partnerzy z Czech wielokrotnie zwracali uwagę na konieczność zapewnienia odpowiedniej liczby osób oddelegowanych do prac w ramach przygotowań państwa do przewodnictwa w Radzie UE. W Czechach od 2007 r. rozpoczęto proces zwiększania zatrudnienia. Ostatecznie w Stałym Przedstawicielstwie w trakcie prezydencji pracowało 218 osób (przed prezydencją tylko 108). W każdej ambasadzie zatrudniono dodatkowo po 1 osobie. W ministerstwach na terenie kraju zatrudniono dodatkowo 449 osób, z czego najwięcej w Ministerstwie Spraw Zagranicznych, Ministerstwie Spraw Wewnętrznych i Ministerstwie Rolnictwa.

\*\*\*

W kontekście zbierania doświadczeń związanych z przygotowaniem Polski do przewodnictwa w Radzie UE wizyty studyjne stanowiły bogate źródło informacji i pozwoliły na poznanie kluczowych kwestii związanych z organizacją prezydencji w ramach EUPAN. Odpowiednia wiedza na temat działań i obowiązków spoczywających na państwie przewodniczącym, jak i poznanie zaplecza logistycznego czy organizacyjnego pozwala na zdefiniowanie wymagań stawianych przed każdym członkiem korpusu prezydenckiego, a tym samym na lepsze planowanie i przygotowanie do tak złożonego zadania, jakim jest przewodniczenie pracom Rady UE.

Marta Pawłowska  
Wydział Współpracy Międzynarodowej i Polskiej Prezydencji  
w UE w Departamencie Służby Cywilnej KPRM

## O asertywności

czyli

Ja jestem w porządku i Ty też jesteś w porządku

*W poprzednim numerze „Przeglądu Służby Cywilnej” zamieściliśmy rozważania o stresie i sposobach radzenia sobie z nim. Można powiedzieć, że asertywność jest również jedną z metod radzenia sobie ze stresem, ale jednocześnie jest czymś o wiele więcej. Jest to postawa, dzięki której można otwarcie wyrażać swoje myśli, być w zgodzie z samym sobą w sposób nie raniący innych.*

### Asertywność to nie tylko mówienie „nie”

Powszechnie uważa się, że asertywność jest sztuką odmawiania. Nie jest to do końca prawda. Jedna z definicji mówi, że asertywność to: „zespół zachowań interpersonalnych, wyrażających uczucia, postawy, życzenia, opinie lub prawa danej osoby w sposób bezpośredni, stanowczy i uczciwy, a jednocześnie respektujący uczucia, postawy, prawa innych osób. Zachowanie asertywne może

obejmować ekspresję całej gamy uczuć, np. gniewu, radości, nadziei, oburzenia. W każdym z tych przypadków uczucia wyrażane są w sposób, który nie narusza praw innych osób”<sup>1</sup>.

Tak więc asertywność to nie tylko umiejętność mówienia „nie”, ale także umiejętność przyjmowania krytyki, pochwał, wyrażanie swojej opinii, umiejętność przyznania się do winy i wiele innych. Najważniejszą cechą zachowań asertywnych jest to, że przyjmuje się, iż to, co ja myślę, czuję jest ważne, jest w porządku, ale również to, co myślą, czują inni ludzie jest równie ważne i w porządku. Oznacza to, że szanuje się własne prawa, ale również prawa innych osób.

W zrozumieniu tego, czym jest asertywność może pomóc porównanie jej z pozostałymi dwoma postawami, czyli agresją i uległością.

**Tabela 1.** Porównanie cech charakterystycznych postaw agresji, asertywności i uległości.

AGRESJA	ASERTYWNOSĆ	ULEGŁOŚĆ
ja OK	ja OK i inni OK	inni OK
moje prawa są ważniejsze	prawa moje i innych są równie ważne	prawa innych są ważniejsze
moje opinie są ważniejsze	opinie moje i innych są równie ważne	opinie innych są ważniejsze
wyrażam swoje opinie, myśli, poglądy, nie licząc się z innymi	wyrażam swoje opinie, myśli, poglądy, szanując opinie, myśli, poglądy innych	nie wyrażam swoich opinii, myśli, poglądów – podporządkowuję się opiniom, myślom, poglądom innych
wrogość	szanowanie siebie i innych	uleganie innym
manipulacja	szczerłość	bierność

### Moje prawa

Bardzo ważną kwestią w asertywności, zaznaczoną już powyżej, jest dawanie sobie (ale i innym) praw. Oto prawa człowieka według Herberta Fensterheima<sup>2</sup>, psychologa, jednego z twórców treningu asertywności:

- Masz prawo do robienia czego chcesz dopóty, dopóki nie rani to kogoś innego;
- Masz prawo do zachowania swojej godności poprzez asertywne zachowanie, nawet jeżeli rani to kogoś innego, dopóty dopóki Twoje intencje nie są agresywne lecz asertywne;

- Masz prawo do przedstawiania innym swoich próśb dopóty, dopóki uznajesz, że druga strona ma prawo odmówić;

- Istnieją takie sytuacje między ludźmi, w których prawa nie są oczywiste. Zawsze jednak masz prawo do przedyskutowania danej sprawy z drugą osobą i wyjaśnienia jej swojego stanowiska;

- Masz prawo do korzystania ze swoich praw. Inni też mają te prawa!

Oczywiście prawa przedstawione przez H. Fensterheima nie są jedynymi, jakie należą się każdej osobie. Można ustalić samemu, jakie daje się

sobie prawa, o ile nie przekraczają one granic innych osób. Można np. dać sobie prawo do bycia wysłuchanym, prawo do popełniania błędów lub prawo do powiedzenia „nie wiem”.

Wróćmy jeszcze na chwilę do trzech typów postaw, tym razem w kontekście praw.

**Tabela 2.** Porównanie postaw agresji, asertywności i uległości w kontekście praw.

AGRESJA	ASERTYWNOŚĆ	ULEGŁOŚĆ
JA <u>mam</u> prawa	JA <u>mam</u> prawa	JA <u>nie mam</u> praw
INNI <u>nie mają</u> praw	INNI <u>mają</u> prawa	INNI <u>mają</u> prawa

Podsumowując powyższe, jedną z zasad asertywności jest dbanie o własne prawa z uwzględnieniem praw innych ludzi. Należy pamiętać, że działamy w taki sposób, aby nie przekraczać granic własnych ani granic innych ludzi.

### Ważne są intencje

Zachowanie asertywne, w bardzo dużym skrócie, polega na tym, żeby mówić o tym, co się czuje i myśli, czego się chce, a czego się nie chce, czego się potrzebuje, co się podoba, a co nie. Dzięki takiemu postępowaniu tworzy się jasną sytuację, nie zostawia się miejsca na domysły i zwiększa się prawdopodobieństwo, że inni ludzie zrozumieją dobrze to, co chce się im przekazać. Przy tym wszystkim trzeba pamiętać o wspomnianych wcześniej zasadach. Nie jest to łatwe, ponieważ nie można przewidzieć, co pomyśli lub poczuje inny człowiek. Dlatego ważne są intencje.

Asertywność nie jest postawą, w której trzeba powiedzieć wszystko prosto z mostu i bez ogródek. Trzeba być szczerym, wyrażać swoje uczucia itp., jeśli się tego rzeczywiście potrzebuje dla siebie, a nie dlatego, żeby urazić drugą osobę. Jeśli np. chcemy komuś powiedzieć, że nie odpowiada nam jego sposób przygotowywania raportu, to będzie to asertywność, o ile nam to przeszkadza np. w wypełnianiu własnych obowiązków. Natomiast jeśli chcemy to powiedzieć komuś tylko dlatego, że go nie lubimy, i chcemy mu sprawić przykrość, to takie zachowanie bynajmniej nie jest asertywne.

Ma to też swoją drugą stronę. Może się zdarzyć, że zachowując się w sposób asertywny, kogoś zranimy. Ale dopóki nasze intencje nie są takie, aby do tego doprowadzić, to wszystko jest w porządku. Nie można się zastanawiać, jakie uczucia wywoła coś, co się powie, u innej osoby, bo nie ma możliwości zajrzenia w myśli innego człowieka. Póki intencje nie są nastawione na skrzywdzenie kogoś, działanie jest asertywne.

### Komunikat „Ja”

Jak przekazać to, co się chce wyrazić, w sposób asertywny? Najłatwiej poprzez komunikat „Ja”. Właśnie w ten sposób można mówić o własnych myślach, uczuciach, potrzebach itp., biorąc odpowiedzialność na własne barki.

Podczas posługiwania się komunikatem „Ja” istotną kwestią jest odnoszenie się do konkretnej sytuacji (tu i teraz), a jeśli wypowiedź odnosi się do innej osoby, to można mówić wyłącznie o jej zachowaniu, a nie o cechach, które ją charakteryzują. Komunikat „Ja” składa się z pewnych części:

- wyrażenie swoich uczuć, emocji w stosunku do konkretnej sytuacji,
- opis tej sytuacji,
- wyrażenie potrzeb, jakie wiążą się z tą sytuacją,
- określenie oczekiwań,

Najprostszą zasadą komunikatu „Ja” jest zaczynanie zdania właśnie od „ja”: ja czuję, ja myślę, ja uważam... Nie zawsze jednak zdanie zaczynające od „ja” jest komunikatem „Ja”. Np. zdanie „Ja uważam, że Ty jesteś głupi” nie jest komunikatem „Ja” – jest to zamaskowany komunikat „Ty”. O komunikacie „Ja” można mówić wtedy, kiedy wyraża się coś od siebie w kontekście danej sytuacji.

Schemat komunikatu „Ja”:

Ja czuję (miejsce na uczucia, emocje) kiedy ty (miejsce na opis sytuacji) ponieważ (miejsce na wyrażenie swoich potrzeb, wyjaśnienie dlaczego ta sytuacja wywołuje takie uczucia). Oczekuję/chciałbym, żebyś (miejsce na wyrażenie swoich oczekiwań/prób).

Przykład:

Zamiast komunikatu „Ty”:

„Irytujesz mnie tym, że ciągle siedzisz przed telewizorem i nic nie robisz. Jesteś taki leniwy.”

komunikat „Ja”:

„Jestem zły, kiedy widzę, że siedzisz przed telewizorem, ponieważ ja w tym czasie ciężko pracuję. Chciałbym żebyś mi trochę pomógł.”

### Co zyskujemy, czym ryzykujemy?

Największą zaletą komunikatu „Ja” jest to, że mówiąc o tym, co się czuje, myśli, jakie ma się zdanie w danej kwestii itp., nie daje się partnerowi w rozmowie argumentu do rozpoczęcia sprzeczki, słownych przepychanek itd. Taki sposób porozumiewania się w połączeniu z zachowaniem asertywnym powoduje, że nasze stanowisko, a także relacje z innymi ludźmi stają się przejrzyste. Jeśli mówimy o tym, że czujemy się tak a tak, to ciężko jest innej osobie powiedzieć „nie, wcale się tak nie czujesz”. Mówiąc: „Rozumiem, że Ty tak myślisz o tej sytuacji, ale ja mam inne zdanie w tej kwestii”, pokazujemy drugiej osobie, że szanujemy jej

zdanie, dajemy jej prawo do myślenia w ten sposób, ale jednocześnie dajemy sobie prawo do posiadania innego stanowiska w danej kwestii.

Zachowanie asertywne jest umiejętnością nabytą, czyli można się go nauczyć. Nie jest to jednak proste. Postępując w sposób asertywny, w pewnym sensie odkrywamy siebie przed innymi, bo mówimy o tym, co myślimy, czujemy, jakie mamy potrzeby itd. Jednak warto zachowywać się w ten sposób, ponieważ pozwala to na posiadanie jasnych relacji z ludźmi, ułatwia otrzymywanie tego, na czym nam zależy, jak również pozwala wyrazić wiele rzeczy, które nas męczą, i dzięki temu pozbyć się napięcia. Zachowując się w sposób nieasertywny, często wiele się traci, np. robi się to, na co się nie ma

ochoty lub nie zyskuje się tego, na czym nam zależy.

Nie zawsze jednak trzeba być asertywnym. Są takie sytuacje, kiedy nie ma sensu odkrywać siebie przed innymi i wyrażać uczucia. Jeśli np. ktoś uderzy w nasz samochód, raczej nie powiemy mu: „Jest mi przykro, że uderzył Pan w mój samochód...”. Można dać sobie prawo do niebycia asertywnym, świadomie wiedząc, jakie są tego konsekwencje.

Jeśli chcemy się nauczyć asertywności i zacząć ją stosować w życiu, należy zmiany wprowadzać powoli i stopniowo. Wprowadzając je w sposób gwałtowny, może się okazać, że jest to zbyt trudne, i w efekcie można się zniechęcić.

### Podsumowując:

**Tabela 3.** Argumenty „za” i „przeciw” asertywności.

ASERTYWNOŚĆ	
ZYSKUJEMY	RYZYKUJEMY
szacunek dla siebie i innych ludzi	brak sympatii innych osób ze względu na wyrażanie własnych opinii
uczciwość w odniesieniu do siebie, jak również innych osób	opinię osoby zbyt pewnej siebie
poczucie kontroli nad własnym życiem	zmianę w relacjach z innymi osobami
łatwiejsze osiągnięcie celów i realizację potrzeb	
nie raniemy innych osób	

### Przypisy:

1. M. Król-Fijewska, Trening asertywności, Instytut Psychologii Zdrowia i Trzeźwości, Warszawa 1993.
2. J. Fensterheim, H. Baer, Jak nauczyć się asertywności, Książka i Wiedza, Spółdzielnia Wydawniczo-Handlowa, Warszawa 2006.

Jolanta Widziewicz  
 Departament Służby Cywilnej KPRM  
 Magister psychologii,  
 Absolwentka Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW; ALEJE UJAZDOWSKIE 1/3; 00-583 WARSZAWA

WYDAWCA: SZEFA SŁUŻBY CYWILNEJ

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW – DEPARTAMENT SŁUŻBY CYWILNEJ

REDAKTOR NACZELNY: DAGMIR DŁUGOSZ – DYREKTOR DEPARTAMENTU SŁUŻBY CYWILNEJ KPRM

ZASTĘPCY DYREKTORA: MARIA REUTT, ARTUR OBŁUSKI, WOJCIECH ZIELIŃSKI

REDAKCJA: ZESPÓŁ DS. ORGANIZACJI PRACY SZEFA SŁUŻBY CYWILNEJ

KOORDYNATOR ZESPOŁU – ANNA BOROWSKA, TEL. 22 694 61 22, E-MAIL AMBOROWS@KPRM.GOV.PL

REDAKTOR PROWADZĄCY DOROTA GDAŃSKA, TEL. 22 694 74 20, E-MAIL DGDANSKA@KPRM.GOV.PL

WSPÓŁPRACOWNICY: PRACOWNICY DEPARTAMENTU SŁUŻBY CYWILNEJ KPRM

WYDAWNICTWO.KSC@KPRM.GOV.PL