

**Praktyczne aspekty
zarządzania zasobami ludzkimi
w służbie cywilnej**

PORADNIK



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Autor:

Bartłomiej Stolarczyk

Redaktorzy merytoryczni:

prof. dr hab. Jolanta Itrich-Drabarek, Agnieszka Filak LL.M.,
Radosław Hancewicz, Kamil Mrocza, Elwira Zajęc

Redakcja:

Andrzej Polański

Nakład: 2000 szt.

Warszawa 2012

Wydawca:



Druk:



www.systemgraf.pl

■ Spis treści

Część I: Nabór pracowników w służbie cywilnej	7
Część II: Wprowadzanie nowo zatrudnionego pracownika	27
Część III: Ocenianie pracownika i prowadzenie rozmów oceniających w służbie cywilnej	35
Część IV: Motywowanie pracowników	47
Część V: Awanse wewnętrzne na wyższe stanowiska w służbie cywilnej	59
Część VI: Techniki obsługi klienta	73
Część VII: Etyka w służbie cywilnej z uwzględnieniem profilaktyki antykorupcyjnej	85

Wprowadzenie

Niniejszy poradnik został przygotowany w ramach projektu **„Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr poprzez realizację wdrożeń usprawniających ukierunkowanych na poprawę procesów zarządzania w administracji rządowej”** współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Nad przygotowaniem materiałów do poradnika pracowała grupa ekspertów skupionych wokół Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie, w skład której weszli przedstawiciele środowisk naukowych, prawnicy, trenerzy i praktycy zajmujący się na co dzień zarządzaniem zasobami ludzkimi w służbie cywilnej. Celem niniejszego poradnika nie jest szczegółowe omawianie regulacji prawnych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej. Autor oraz eksperci z poszczególnych dziedzin starali się przedstawić praktyczne wskazówki, które można wykorzystać przy realizacji zadań związanych z rekrutacją, wprowadzaniem nowego pracownika, ocenianiem, motywowaniem, obsługą klienta i wykorzystaniem etyki w procesie zarządzania.

Zaprezentowane rozwiązania z pewnością nie stanowią katalogu zamkniętego. Celem, jaki przyświecał autorom było zaprezentowanie wybranych metod i narzędzi, które po dostosowaniu można wykorzystywać w różnych jednostkach administracji rządowej. Specyfika poszczególnych typów urzędów powoduje, że stworzenie np. jednolitego, a zarazem skutecznego systemu motywowania nie jest możliwe.

■ Zespół projektowy:

Kamil Mrocza - Kierownik Oddziału Zarządzania Kadrami Biura Kadr i Organizacji Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie. Ekspert w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej.

Grażyna Kulińska - główny specjalista ds. podnoszenia kwalifikacji zawodowych w Oddziale Zarządzania Kadrami Biura Kadr i Organizacji Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie.

Teresa Witczak - starszy specjalista ds. służby przygotowawczej i szkoleń w Oddziale Zarządzania Kadrami Biura Kadr i Organizacji Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie.

Elwira Zajac - główny specjalista ds. opisów i wartościowania stanowisk pracy w Oddziale Zarządzania Kadrami Biura Kadr i Organizacji Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie.

■ Eksperti:

Bartłomiej Stolarczyk - trener, coach i asesor. Specjalizuje się w badaniu kompetencji kierowniczych przy naborach na wyższe stanowiska w służbie cywilnej oraz szkoleniach z zakresu asertywności, obsługi klienta, prowadzenia ocen okresowych i etycznej perswazji.

prof. dr hab. Jolanta Itrich-Drabarek - pracownik w Zakładzie Nauki o Państwie i Administracji Publicznej w Instytucie Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego. Pracowała m.in. jako doradca Prezesa Rady Ministrów, szef Doradców Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi, wicedyrektor Biura Spraw Społecznych w Kancelarii Prezydenta RP oraz członek Komisji ds. Postępowania Kwalifikacyjnego do Służby Cywilnej.

dr Marcin Sakowicz - adiunkt w Katedrze Administracji Publicznej SGH; wykładowca w Krajowej Szkole Administracji Publicznej oraz kierownik Ośrodka Kształcenia Ustawicznego KSAP.

Agnieszka Filak LL.M. - prawnik specjalista z zakresu prawa pracy i zarządzania zasobami ludzkimi; Zastępca Dyrektora Zespołu Organizacyjnego Agencji Nieruchomości Rolnych w Warszawie.

Radosław Hancewicz - prawnik, dziennikarz, PR-owiec, trener administracji publicznej. W latach 2006-2008 trener wewnętrzny Służby Cywilnej współpracujący z Kancelarią Prezesa Rady Ministrów.

Wojciech Zieliński - zastępca Dyrektora Departamentu Służby Cywilnej w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, odpowiedzialny m.in. za narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi.

Część I

■ Informacje ogólne

Zasady przeprowadzania procesu naboru do służby cywilnej zostały określone w ustawie z dnia 21 listopada 2008 r. o *służbie cywilnej* (Dz. U. Nr 227, poz. 1505 ze zm.). Zgodnie z jej przepisami, nabór do służby cywilnej ma charakter otwarty i konkurencyjny.

Otwartość – należy rozumieć jako powszechność dostępu, jawność kryteriów oraz równość w ubieganiu się o zatrudnienie w służbie cywilnej. Zgłosić swój akces do procedury naboru może każdy, kto spełnia wymagania określone w ogłoszeniu o naborze.

Konkurencyjność naboru – oznacza, że poprzez prowadzenie naboru na jednakowych zasadach dla wszystkich kandydatów ubiegających się o zatrudnienie, wybrana zostaje ta osoba, która daje najwyższą gwarancję realizacji celów wyznaczonych dla określonego stanowiska w danym urzędzie.

W służbie cywilnej może zostać zatrudniona osoba, która:

- jest obywatelem polskim (z wyjątkiem stanowisk, na których można zatrudnić cudzoziemca);
- korzysta z pełni praw publicznych;
- nie była skazana prawomocnym wyrokiem za umyślne przestępstwo lub umyślne przestępstwo skarbowe;
- posiada kwalifikacje wymagane na dane stanowisko pracy;
- cieszy się nieposzlakowaną opinią.

Ważne!

Odpowiednio przeprowadzony proces naboru stanowi istotny element systemu zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie i przyczynia się do efektywnego wykonywania zadań urzędu. Członkowie korpusu służby cywilnej powinni charakteryzować się posiadaniem odpowiednich umiejętności i szerokim zasobem wiedzy. Należy pamiętać, że dla obywateli indywidualne doświadczenia w kontaktach z urzędnikami wpływają na wizerunek zarówno urzędu jak i całej administracji. Niewłaściwie przeprowadzony nabór może nieść ze sobą niekorzystne następstwa dla funkcjonowania danego urzędu, a nawet spowodować paraliż jego działalności i doprowadzić do utraty zaufania społecznego.

■ Przygotowanie i opublikowanie ogłoszenia o wolnym stanowisku pracy

Ogłoszenie o naborze sporządzane jest na podstawie opisu określonego stanowiska pracy oraz opisu warunków pracy. Treść ogłoszenia ma podstawowy wpływ na to, jacy kandydaci przystąpią do procesu rekrutacji. W praktyce oznacza to, że ogłoszenie powinno przyciągać także tych najlepszych kandydatów i przekazywać im jak najwięcej informacji o stanowisku, zakresie zadań, wymaganiach i warunkach finansowych.

Ogłoszenie o naborze zawiera m.in.:

- 1) nazwę i adres urzędu;
- 2) stanowisko pracy, na które jest prowadzony nabór;
- 3) wymagania związane ze stanowiskiem pracy (zgodnie z opisem danego stanowiska) ze wskazaniem, które z nich są niezbędne, a które dodatkowe;
- 4) informację o warunkach pracy na danym stanowisku oraz informację, czy w miesiącu poprzedzającym datę upublicznienia ogłoszenia wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych w urzędzie, w rozumieniu przepisów o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, wynosił co najmniej 6%;
- 5) zakres zadań wykonywanych na stanowisku pracy;
- 6) listę wymaganych dokumentów:
 - list motywacyjny;
 - CV;
 - kserokopie dokumentów potwierdzających posiadane wykształcenie;
 - oświadczenie o korzystaniu z pełni praw publicznych;
 - oświadczenie o nieskazaniu prawomocnym wyrokiem za umyślne przestępstwo lub umyślne przestępstwo skarbowe;
 - oświadczenie o wyrażeniu zgody na przetwarzanie danych osobowych do celów rekrutacji;
 - inne dokumenty, w tym także kopię dokumentu potwierdzającego niepełnosprawność w przypadku kandydatów, którzy zamierzają skorzystać z pierwszeństwa w zatrudnieniu (dotyczy naborów, w których wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych wynosi mniej niż 6 %);
- 7) termin i miejsce składania dokumentów;
- 8) metody i techniki rekrutacji (obligatoryjne w przypadku naborów na wyższe stanowiska w służbie cywilnej, a pożądane w pozostałych przypadkach);
- 9) inne informacje wymagane przepisami prawa.

Warunki określające charakter pracy na stanowisku i sposób wykonywania zadań:

- praca biurowa,
- praca poza siedzibą urzędu, w terenie (np. kontrole, rozprawy administracyjne etc.),
- praca w siedzibie urzędu/wydziału,
- wyjazdy służbowe,
- wystąpienia publiczne, reprezentowanie urzędu na zewnątrz,

- wysiłek fizyczny,
- stres związany z obsługą klienta,
- podejmowanie decyzji pod presją czasu,
- praca wymagająca dyspozycyjności,
- bezpośrednia obsługa klienta,
- telefoniczna obsługa klienta.

Miejsce i otoczenie organizacyjno-techniczne stanowiska pracy:

- występowanie uciążliwych/szkodliwych/niebezpiecznych warunków pracy (określić jakich),
- narzędzia i materiały pracy: komputer, kserokopiarka, fax, niszczarka, skaner, frankownice, urządzenia pomiarowe, itp.,
- praca przy monitorze ekranowym powyżej 4 godzin,
- bariery architektoniczne: możliwość poruszania się po budynku, zainstalowane windy/podjazdy, drzwi odpowiedniej szerokości, odpowiednio dostosowane toalety,
- brak oznaczeń dla osób niewidomych,
- pomieszczenie higieniczno-sanitarne nieprzystosowane dla osób niepełnosprawnych,
- budynek nie posiada podjazdu dla osób niepełnosprawnych,
- brak specjalistycznych urządzeń umożliwiających pracę osobom niewidomym, niedosłyszącym oraz głuchoniemym.

Ogłoszenie o naborze podlega obowiązkowi publikacji w:

- bazie ogłoszeń Biuletynu Informacji Publicznej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów dostępnej ze strony www.dsc.kprm.gov.pl,
- Biuletynie Informacji Publicznej urzędu, a także
- miejscu powszechnie dostępnym w siedzibie danego urzędu (np. tablica ogłoszeń).

Ogłoszenia o naborze upowszechniać można także za pośrednictwem środków masowego przekazu (prasy, portali internetowych z ofertami pracy itp.).

Termin składania dokumentów, określony w ogłoszeniu o naborze, nie może być krótszy niż 10 dni od dnia opublikowania ogłoszenia o naborze w Biuletynie Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, a dla ogłoszenia o naborze w celu zastępstwa nieobecnego członka korpusu służby cywilnej - nie krótszy niż 5 dni od dnia opublikowania ogłoszenia w Biuletynie KPRM.

*Szef Służby Cywilnej rekomenduje, aby termin składania dokumentów określać tak, aby był on **dostosowany do rzeczywistych możliwości zgromadzenia przez kandydatów wymaganych dokumentów**, a także by był to wystarczający czas umożliwiający kandydatom ich dostarczenie. Zgodnie z **zaleceniami Szefa Służby Cywilnej o dacie wpływu dokumentu powinna decydować data stempla pocztowego**.*

■ Narzędzia i metody selekcji

Nabór przeprowadzany jest przez:

- **zespół** – w przypadku naboru na wyższe stanowiska lub
- **komisję** – w odniesieniu do naboru na pozostałe stanowiska w służbie cywilnej.

Na zlecenie zespołu, ocen wiedzy i kompetencji kierowniczych kandydata może dokonać osoba **niebędąca członkiem zespołu**, która posiada kwalifikacje niezbędne do dokonania takiej oceny.

Metody, techniki i narzędzia selekcji dobierane są tak, aby weryfikowały poziom wymagań niezbędnych i pożądaných na danym stanowisku pracy. Wyniki weryfikacji uzyskane przy ich zastosowaniu powinny być jednoznaczne oraz eliminować uznaniowość i subiektywizm.

■ Analiza dokumentów kandydatów pod względem formalnym

Po upływie terminu składania wymaganych dokumentów należy dokonać analizy dokumentów złożonych przez kandydatów i ich weryfikacji pod kątem kompletności oraz spełnienia wymogów formalnych zawartych w ogłoszeniu o naborze. W przypadku naboru na stanowiska wymagające specjalistycznych uprawnień bądź doświadczenia zawodowego do weryfikacji warto zaprosić odpowiednich specjalistów.

Analizę powinny cechować:

- ściśle określone kryteria stosowane w sposób konsekwentny do każdej aplikacji,
- logiczność i jednoznaczność kryteriów wyboru,
- udokumentowanie wyboru poprzez utworzenie listy kandydatów spełniających wymagania formalne oraz uzasadnienie odrzucenia ofert kandydatów niespełniających wymogów formalnych.

■ Sporządzenie listy kandydatów spełniających wymagania formalne

W celu zapewnienia przejrzystości procesu naboru warto rozważyć opublikowanie listy kandydatów spełniających wymagania formalne. Działanie takie jest jedną z form komunikowania się z kandydatami uczestniczącymi w procesie naboru. Informowanie kandydatów o zakwalifikowaniu do kolejnego etapu jest wypełnieniem konstytucyjnej zasady równości w dostępie do służby publicznej. W myśl ustawy *o służbie cywilnej* imiona i nazwiska kandydatów stanowią informację publiczną.

Istotne jest, aby do pierwszego etapu weryfikacji zostały zakwalifikowane wszystkie osoby spełniające wymagania formalne, zgodnie z treścią ogłoszenia. Takie podejście gwarantuje spełnienie warunków określonych w ustawie, a także zwiększa możliwość pozyskania najlepszego kandydata.

Za dobrą praktykę uznaje się informowanie kandydatów po każdym etapie naboru, o ich indywidualnych wynikach uzyskanych w trakcie danego etapu oraz o fakcie, czy zostali zakwalifikowani do kolejnych etapów przewidzianych w procedurze naboru.

■ Techniki selekcji

Testy merytoryczne mierzą poziom posiadanej wiedzy z danej dziedziny (wybranego obszaru), a także umiejętności jej wykorzystywania w różnych sytuacjach. Sprawdzają one wiedzę merytoryczną ściśle związaną z zakresem obowiązków na danym stanowisku pracy.

Zaliczają się do nich:

- testy językowe (weryfikujące deklarowany poziom znajomości języka obcego),
- testy wiedzy,
- testy umiejętności.

Podstawowym narzędziem weryfikacji wiedzy merytorycznej jest test wiedzy, zawierający pytania otwarte albo zamknięte, jednokrotnego lub wielokrotnego wyboru. Kandydaci powinni zostać zapoznani z zasadami oceny testu.

Zalety testów merytorycznych:	Wady testów merytorycznych:
<ul style="list-style-type: none">• łatwość przeprowadzenia,• pozwala na uzyskanie łatwo porównywalnych i zobiektywizowanych wyników,• niski koszt przeprowadzenia.	<ul style="list-style-type: none">• umiarkowana wartość predykcyjna,• konieczność aktualizacji (zmiany zestawów pytań).

Oprócz najczęściej stosowanych testów wiedzy oraz testów umiejętności praktycznych warto w miarę możliwości również skorzystać z innych dostępnych narzędzi selekcji. Należą do nich:

- symulacje o niskiej wierności, które są rodzajem testu przedstawiającego opisy krótkich sytuacji problemowych, a zadaniem kandydata jest wybranie najlepszego rozwiązania,
- gry decyzyjne, w których kandydat w czasie rzeczywistym musi podejmować określone decyzje,
- centra oceny, czyli Assessment Center,
- oraz testy kompetencyjne.

■ Rozmowa kwalifikacyjna

Celem rozmowy kwalifikacyjnej jest sprawdzenie:

- kompetencji kandydata,
- motywacji kandydata,
- poziomu dopasowania kandydata do zespołu i organizacji oraz sprawdzenie, czy sam kandydat będzie się dobrze w nim/niej odnajdywał,
- finansowych i pozafinansowych oczekiwań kandydata.

Aby zrealizować główny cel rozmowy kwalifikacyjnej (sprawdzenie kompetencji, motywacji, dopasowania i warunków zatrudnienia), stosuje się w jej trakcie wyspecjalizowane pytania rekrutacyjne.

Dodatkowym celem rozmowy kwalifikacyjnej jest zbudowanie w oczach kandydatów pozytywnego wizerunku urzędu jako pracodawcy, który zatrudnia kompetentnych urzędników.

Zadawane pytania, właściwa atmosfera rozmowy kwalifikacyjnej i przebieg naboru w istotny sposób kształtują wizerunek pracodawcy, wpływając także na pozytywne informacje na jego temat na rynku pracy.

Przebieg rozmowy kwalifikacyjnej

W celu zapewnienia konkurencyjności i jednoznaczności, a także wyeliminowania uznaniowości i subiektywizmu w procesie naboru w służbie cywilnej wszystkie rozmowy kwalifikacyjne prowadzone w ramach jednego naboru powinny mieć tę samą strukturę. Identyczna struktura rozmowy oraz zadawanie z góry zaplanowanych takich samych dla wszystkich kandydatów pytań pozwalają łatwo skonfrontować kandydatów z wymogami stanowiska oraz porównać kandydatów między sobą.

Z góry zaplanowany przebieg i struktura rozmowy gwarantują, że każda rozmowa będzie trwała podobną ilością czasu, co stanowi odzwierciedlenie zasady równego traktowania kandydatów biorących udział w naborze.

■ Struktura rozmowy rekrutacyjnej

1. Powitanie

Na początku rozmowy kwalifikacyjnej, członkowie zespołu rekrutującego powinni przedstawić się oraz podać nazwę komórek organizacyjnych, w których są zatrudnieni. Dobrą praktykę stanowi przypomnienie kandydatowi celu rozmowy kwalifikacyjnej oraz określenie etapu przeprowadzanego naboru.

Na tym etapie należy także poinformować o przewidywanym czasie trwania rozmowy kwalifikacyjnej, przypomnieć kandydatowi o poufności naboru oraz wskazać, że pytania z rozmowy dotyczyć będą tylko i wyłącznie zagadnień związanych z wymogami stanowiska pracy. W trakcie rozmowy kwalifikacyjnej zespół rekrutujący powinien robić notatki, zapisując elementy składowe wypowiedzi kandydata. Dobrą praktyką jest uprzedzenie kandydata o fakcie prowadzenia notatek i jego celowości, poprzez stwierdzenia typu: *w trakcie rozmowy będziemy notować Pana/Pani wypowiedzi, w trosce o jak najrzetelniejsze zebranie informacji o Pana/Pani doświadczeniu zawodowym.*

2. Pytania zespołu rekrutującego

Właściwą część rozmowy kwalifikacyjnej zespół rekrutujący powinien rozpocząć od pytań otwierających typu: *„Dlaczego zdecydował się Pan aplikować na stanowisko?“, „Jak Pan/Pani postrzega zadania na tym stanowisku?“*. Pytania otwierające pozwalają kandydatowi oswoić się z sytuacją rozmowy kwalifikacyjnej, a rekrutującym dostarczają dodatkowej wiedzy o kandydacie.

Po sesji otwierającej, zespół rekrutacyjny powinien zbadać umiejętności i kompetencje kandydata oraz rozpoznać jego motywację, dopasowanie, istotne dla niego warunki zatrudnienia. Zadawane pytania pozwalają również kandydatowi upewnić się, czy stano-

wisko o które się ubiega odpowiada jego preferencjom.

Główna część rozmowy kwalifikacyjnej powinna być poświęcona badaniu kluczowych dla stanowiska kompetencji kandydata, bo to one w ostateczności decydują o wyborze kandydata.

Praktyczne wskazówki:

1. Pytania należy zadawać powoli i wyraźnie, pamiętając, aby zadawać je pojedynczo.
2. Dobrze skonstruowane pytanie rekrutacyjne umożliwia uzyskanie porównywalnych odpowiedzi.
3. Kolejne pytania należy zadawać dopiero po uzyskaniu odpowiedzi na poprzednie pytania.

■ Wywiad biograficzny i behawioralny

Wywiad biograficzny

Wywiad biograficzny (pytania o „co”) to prowadzenie rozmowy kwalifikacyjnej umożliwiającej uzyskanie dodatkowych informacji na temat wykształcenia, dotychczasowej aktywności zawodowej i doświadczeń kandydata.

Pytania z wywiadu biograficznego zadaje się w celu uściślenia lub poszerzenia informacji zamieszczonych w CV i dokumentach aplikacyjnych.

Przykłady pytań biograficznych:

- Proszę dokładnie opisać zakres Pani/Pana obowiązków w urzędzie X.
- Na czym dokładnie polegała Pani/Pana rola w projekcie XYZ?
- Czego konkretnie nauczyła się Pani na szkoleniu z asertywności?
- W Pana dokumentach jest informacja, że obsługiwał Pan klientów. Jak wyglądał proces obsługi klienta w urzędzie X i za co konkretnie Pan odpowiadał?

Wywiad behawioralny

Wywiad behawioralny (pytania „jak”) odpowiada na pytania, jak kandydat wykonywał swoje obowiązki. Odpowiedzi na nie pozwalają nam określić jego kompetencje.

Wywiad behawioralny stosuje się przede wszystkim w celu zebrania informacji o umiejętnościach kandydatów.

Przykłady pytań behawioralnych:

- 1) Proszę sobie wyobrazić, że przychodzi do Pani/Pana klient ze sprawą, którą powinien skierować do innego działu/osoby. Jak Pani zareaguje i co konkretnie zrobi w tej sytuacji?
- 2) Proszę opisać jedną z najbardziej stresujących dla Pana/Pani sytuacji w pracy (np. z przełożonym, pracownikiem czy klientem). Czego dotyczyła ta sytuacja i jak Pan/Pani wówczas zareagował/zareagowała?
- 3) Wchodzi Pan/Pani do pokoju, w którym wraz z innymi pracownikami jest Pana/Pani podwładny, który wykonując Pana/Pani polecenie nie zastosował się do przekazanych wytycznych, a działania te skutkują negatywnymi konsekwencjami. Co Pan/Pani w tej sytuacji zrobi?

Uzyskane w trakcie wywiadu behawioralnego informacje pozwalają porównać umiejętności kandydatów z opisem stanowiska, a także umożliwiają dokonanie porównania między kandydatami.

Przygotowanie do rozmowy kwalifikacyjnej:

- 1) Określenie kompetencji wymaganych na danym stanowisku (na podstawie opisu stanowiska pracy i oczekiwań bezpośredniego przełożonego).
- 2) Określenie warunków zatrudnienia.
- 3) Przygotowanie pytań rekrutacyjnych i podział tych pytań w zespole rekrutacyjnym.
- 4) Opracowanie harmonogramu rozmów kwalifikacyjnych.
- 5) Przygotowanie logistyczne.

■ Pytania rekrutacyjne

1. Badanie kompetencji

Różnorodność naborów oraz duża liczba stanowisk i wymaganych kompetencji uniemożliwiają stosowanie jednego zestawu pytań do wszystkich prowadzonych naborów. Dlatego na etapie przygotowania naboru należy opracować pytania badające przede wszystkim kompetencje niezbędne na danym stanowisku. Pytania projektujemy na bazie wymaganych kompetencji na danym stanowisku pracy.

Poprawne pytania behawioralne pozwalają kandydatowi opisać sytuacje, w której musiał (będzie musiał) posłużyć się wymaganymi na danym stanowisku umiejętnościami – zaprezentować oczekiwane zachowania. Dzięki temu, osoby przeprowadzające rekrutację mogą na bieżąco oceniać „*jak*” kandydat wykonywał/wykonuje i wykonywać będzie stawiane przed nim zadania.

Pytania behawioralne projektuje się używając techniki STAR.

Technika STAR:

Situation/Sytuacja - Opis sytuacji, opis kontekstu (Proszę opisać sytuację, w której zajmował się Pan obsługą Klienta...?)

Task/Zadanie - Opis zadania, wyzwania, trudności (...i miał do czynienia z trudnym klientem...)

Action/Akcja - Opis działania i roli kandydata (Co Pan konkretnie zrobił?)

Result/Rezultat - Rezultat końcowy (Jaki był wynik?)

Przykłady pytań behawioralnych:

- Proszę opisać sytuację zawodową, w której musiał Pan/Pani poradzić sobie z przeciwnościami, aby ostatecznie osiągnąć założony przez Pana/Panią cel.
- Czasem zdarza się, że klient nie potrafi precyzyjnie określić swoich potrzeb lub robi to w sposób niejasny. Proszę podać przykład takiej sytuacji i powiedzieć jak Pani/Pan radzi sobie w takich sytuacjach?
- Proszę wyobrazić sobie taką sytuację, że przychodzi do Pana/Pani pracownik i opisuje Panu/Pani problem jaki napotkał w trakcie wykonywania swoich obo-

wiązków zawodowych. Problem ten jednak - biorąc pod uwagę jego doświadczenie - powinien rozwiązać sam. Co Pan/Pani robi w takiej sytuacji?

Praktyczna wskazówka

Listę pytań rekrutacyjnych warto wydrukować, umieszczając pod każdym pytaniem 4 podpunkty jako elementy składowe pytania (sytuację, trudność, akcję i rezultat). Podpunkty warto oddzielić minimum jednym wierszem odstępu, pozostawiając miejsce na notatki.

Dzięki podpunktom mamy pewność, że uda nam się zapytać o wszystkie interesujące nas kwestie, a kandydaci zostaną zbadani za pomocą identycznego narzędzia. Dzięki notatkom, z kolei, będziemy w stanie porównać ze sobą kompetencje poszczególnych kandydatów.

Proszę opisać sytuację zawodową, w której musiał Pan/Pani poradzić sobie z przeciwnościami, aby ostatecznie osiągnąć założony przez Pana/Panią cel.

Sytuacja

Trudność

Akcja

Rezultat

Praktyczna wskazówka

Gdy kandydat w odpowiedzi na pytanie zaczyna „teoretyzować” - nie odpowiada wprost na pytanie albo porusza w trakcie odpowiedzi wiele nieistotnych kwestii - należy ponownie pytanie, dopytując o aktywny udział kandydata w rozwiązaniu problemu, pytając np. „i co konkretnie Pan zrobił ?”

Gdy na ponownie zadane pytanie otrzymujemy taką samą odpowiedź, warto zanotować sposób odpowiedzi na pytanie i informację tę wykorzystać w trakcie oceny komunikatywności kandydata.

Praktyczna wskazówka

Gdy kandydat nie posiada doświadczenia w danej dziedzinie – należy przejść do pytań **projekcyjnych** (*Nie ma Pan doświadczenia w obsłudze klienta, ale proszę sobie wyobrazić, że przychodzi do Pana klient i mówi, że „gdyby polskie urzędy pracowały według zachodnich standardów już dawno miałby załatwioną sprawę”, co by Pan zrobił w takiej sytuacji?*) lub **zmienić kontekst**, tj. poprosić o opisanie sytuacji konfliktowej np. obsługi klienta wewnętrznego (np. z zakresu obsługi spraw pracowniczych), pamiętając o uściśleniu aktywnej roli kandydata w rozwiązaniu sprawy.

2. Badanie motywacji

Motywację kandydata do pracy badamy pytając o:

- motywę ubiegania się o dane stanowisko,
- powody decyzji o zmianie pracy,
- ulubione zajęcia na danym stanowisku oraz powody, dla których kandydat lubi je wykonywać,

- zajęcia, których kandydat nie lubi wykonywać na danym stanowisku pracy (powody).

Praktyczna wskazówka

Pytanie o motywę ubiegania się o dane stanowisko jest bardzo dobrym pytaniem „rozgrzewającym”. Stwarza u kandydata poczucie, że rekrutujących interesuje jego droga zawodowa oraz motywę jego osobistych decyzji, rekrutujący z kolei pozyskują pełniejszą informację o motywacji kandydata.

Praktyczna wskazówka

Pytanie o zajęcia, których kandydat nie lubi wykonywać na obecnym stanowisku pracy jest swoistym papierkiem lakmusowym relacji kandydata i rekrutujących. Jeżeli usłyszymy: „nie ma takich zadań, wszystkie lubię jednakowo” - wówczas można przypuszczać, że kandydat nie poczuł się jeszcze na tyle swobodnie, aby zaufać rekrutującym. Aby uniknąć odpowiedzi tego typu, jednocześnie dbając o szczerść rozmowy, warto odwoływać się do swoich doświadczeń, np. mówiąc o swoich ulubionych i mniej ulubionych zajęciach. Np.: „Ja bardzo lubię prowadzić rozmowy kwalifikacyjne, ale nie przepadam za robieniem statystyk naborów. Co dla Pana w pracy jest taką rozmową kwalifikacyjną, a co statystyką?”.

Pokazanie „ludzkiej twarzy” rekrutujących procentuje szczerością postaw kandydatów w procesie naboru, a to z kolei przekłada się na skuteczność rekrutacji.

3. Badanie dopasowania kandydatów

Obok kompetencji i motywacji równie istotnym czynnikiem mającym wpływ na zatrudnienie kandydata jest poziom jego dopasowania do zespołu i organizacji.

O efektywności pracy kandydata decydują bowiem nie tylko jego umiejętności i motywacja, ale także to, w jakim stopniu identyfikuje się on z wartościami organizacji i jej kulturą organizacyjną.

Pracownik, który nie odnajduje się w kulturze danej organizacji nie wniesie w jej budowanie i rozwój istotnego wkładu.

Dlatego już na tym etapie ważne jest zbadanie wyznawanych przez kandydata wartości, aby ustalić, czy będą one pasować do kultury organizacyjnej zespołu i/lub urzędu.

Dopasowanie kandydatów możemy zbadać za pomocą poniższych pytań:

- Jakie cechy Pana/Pani zdaniem powinien mieć idealny przełożony?
- Co Pan/Pani szczególnie ceni w obecnej pracy?
- Czego Panu/Pani brakuje w obecnej pracy, dlaczego?
- Gdyby mógł/mogła Pan/Pani stworzyć idealną pracę dla siebie, jaka by ona była?
- Co w życiu daje Pani/Panu najwięcej satysfakcji?

Uzyskane w ten sposób odpowiedzi porównujemy z wyznawanymi przez zespół i organizację wartościami oraz kulturą organizacyjną.

4. Badanie warunków zatrudnienia

Ostatnim celem pytań rekrutacyjnych jest sprawdzenie oczekiwań finansowych i pozafinansowych kandydata.

Dlatego należy zadać poniższe pytania:

- Jakie są Pani/Pana oczekiwania finansowe?
- Czego oprócz wspomnianego wynagrodzenia oczekuje Pan/Pani od pracodawcy?

■ Typowe błędy rozmów kwalifikacyjnych

Do typowych błędów popełnianych w trakcie rozmów kwalifikacyjnych należy zaliczyć niepożądane zachowania członków zespołu rekrutującego oraz zadawanie nieadekwatnych pytań.

Zachowania niepożądane

Do niepożądanych zachowań w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej należą:

- brak kontaktu wzrokowego z kandydatem,
- nieadekwatna gestykulacja, typu: pokazywanie palcem, grożenie, trzymanie skrzyżowanych rąk itp.,
- wykonywanie innych czynności w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej, np. odbieranie telefonów, podpisywanie dokumentów itp.,
- głośna rozmowa z innymi członkami zespołu, w szczególności na tematy niezwiązane z rekrutacją,
- przerywanie rozmówcy,
- poprawianie i pouczanie kandydata (w przypadku błędu).

Praktyczna wskazówka

W sali, w której prowadzona jest rozmowa kwalifikacyjna powinien znajdować się zegar widoczny dla rekrutujących.

Używanie tradycyjnych zegarków w celu kontrolowania czasu rozmowy (i ciągłe zerkanie na nie), a także zegarka w telefonie komórkowym może być źle odebrane przez kandydata.

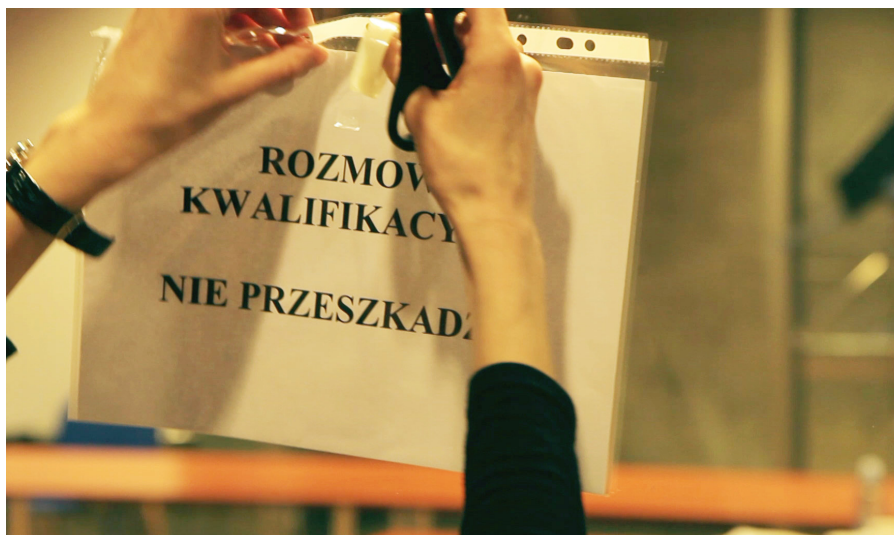
Praktyczna wskazówka

Miejsce, w którym prowadzona jest rozmowa kwalifikacyjna należy wyraźnie oznaczyć, np. wywieszając informację: „Rozmowa kwalifikacyjna. Prosimy nie przeszkadzać.”

Brak oznaczenia sali, w której odbywa się rozmowa kwalifikacyjna może spowodować zakłócanie jej przebiegu przez osoby próbujące wejść do sali, co może niepotrzebnie rozpraszać kandydata i rekrutujących wpływając negatywnie na wynik rozmowy.

Nieadekwatne pytania

Największym błędem popełnianym podczas rozmów kwalifikacyjnych jest zadawanie nieadekwatnych pytań, czyli takich, które nie dostarczają osobom rekrutującym wiedzy o umiejętnościach kandydata. Zadawanie ich nie tylko nie dostarcza rzeczywistej wiedzy o kandydacie, ale często prowadzi do uzyskania niepełnych lub wręcz błędnych infor-



macji. Nieadekwatne pytania niepotrzebnie zabierają czas przeznaczony na rozmowę, a także świadczą o braku profesjonalizmu rekrutujących.

Do nieadekwatnych pytań zaliczają się:

- pytanie zamknięte,
- pytania pseudopsychologiczne,
- pytania kreujące negatywny wizerunek pracodawcy,
- pytania atakujące.

Pytanie zamknięte

Są to pytania, na które można uzyskać odpowiedź TAK lub NIE. Pytania zamknięte w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej mogą zachęcać kandydatów do konfabulacji, bo rzadko kto w momencie ubiegania się o pracę przyzna się do braku kompetencji.

- Czy podoła Pan/Pani obsłudze trudnego klienta?
- Czy potrafi Pan/Pani ciężko pracować?
- Czy jest Pan/Pani osobą asertywną?
- Czy lubi Pan/Pani pracować z ludźmi?
- Czy potrafi Pan/Pani pracować pod presją czasu?

Pytania pseudopsychologiczne

To pytania pozornie badające tzw. „miękkie” kompetencje kandydata. Najczęściej dotyczą motywacji kandydata oraz cech jego charakteru. Jednak w rzeczywistości badają jedynie zdolności autoprezentacyjne kandydatów.

- Proszę nam coś opowiedzieć o sobie?
- Co jest Pani/Pana największą zaletą/wadą?
- Proszę nas przekonać do zatrudnienia Pani/Pana...

Pytania kreujące negatywny wizerunek pracodawcy

Pytania kreujące negatywny wizerunek pracodawcy - to często bardzo dobrze skonstruowane pytania behawioralne, pozwalające rekrutującym poznać faktyczne umiejętności kandydata. Ich wadą jest natomiast sugerowanie kandydatowi, że w instytucji, do której aplikuje mogą mieć miejsce jakieś niekorzystne zdarzenia. Negatywny wizerunek pracodawcy zostaje podany kandydatowi niejako „między wierszami”.

- Jest Pan/Pani świadkiem jak Pana/Pani kolega przyjmuje łapówkę. Co Pan/Pani zrobi?
- Klient, z którym Pan/Pani rozmawia nazywa Pana/Panią idiotą. Co Pan/Pani zrobi?

Pytania atakujące:

Pytania atakujące - to wszelkie szczegółowe pytania merytoryczne wypowiedziane celowo pretensjonalnym lub atakującym tonem. Ich celem - oprócz odpowiedzi - jest również sprawdzenie, jak kandydat radzi sobie w sytuacjach trudnych. Stosowanie tego typu pytań po pozytywnym zaliczeniu przez kandydata testu wiedzy uznaje się za wysoce niestosowne.

- Jaka jest treść art. 6. ustawy o służbie cywilnej?
- Kiedy była ostatnia nowelizacja ustawy Prawo zamówień publicznych?

Ważne!

Pod żadnym pozorem nie należy zadawać pytań mogących nosić znamiona dyskryminacji (np. dotyczących życia prywatnego i osobistych poglądów kandydatów). Wszelkie pytania o życie prywatne mogą nosić znamiona dyskryminacji!!!

- Czy jest Pani mężatką?
- A kiedy planuje Pani urodzić dziecko?
- Czy jest Pan/Pani osobą wierzącą?
- W ostatnich wyborach prezydenckich na kogo Pan głosował i dlaczego?
- Czy jest Pan/Pani za aborcją?

■ Błędy oceny

W trakcie rozmowy kwalifikacyjnej należy zwrócić szczególną uwagę na działanie tzw. błędów poznawczych, mogących zaburzyć obiektywizm oceny kandydatów. Świadomość błędów poznawczych (jakim często ulegają ludzie) pozwala zadbać o rzetelność oceny kandydatów, a tym samym o efektywność naboru.

Do błędów poznawczych należą m.in.:

- **efekt halo (efekt aureoli)** - to zjawisko przenoszenia oceny kandydata z jednej cechy/umiejętności na drugą,
- **efekt pierwszeństwa** - to zjawisko polegające na interpretowaniu zachowań kandydata zgodnie z naszym pierwszym wrażeniem,

- **efekt świeżości** - to zjawisko polegające na ocenie kandydata zgodnie z ostatnim wrażeniem, jakie na nas wywarł,
- **projekcja** - to zjawisko polegające na przypisywaniu kandydatom własnych stanów i cech,
- **stereotypy** - to zjawisko polegające na posiadaniu błędnych przeświadczeń, uprzedzeń względem kandydatów z różnych grup społecznych, regionów itp.,
- **efekt atrakcyjności** - to zjawisko polegające na bardziej pozytywnym ocenianiu kandydatów atrakcyjnych fizycznie niż tych mniej atrakcyjnych,
- **efekt nastroju** - to zjawisko polegające na ocenie kandydatów pod wpływem własnego stanu emocjonalnego.

Pytania kandydata

Dobrą praktykę stanowi zwrócenie się, przed zakończeniem rozmowy, do kandydata z propozycją, aby on zadał pytania dotyczące stanowiska pracy.

Zakończenie rozmowy kwalifikacyjnej

Kończąc rozmowę kwalifikacyjną należy poinformować kandydata o dalszych etapach naboru oraz - co jest szczególnie istotne - poinformować o tym kiedy i jak (listownie, e-mailowo, telefonicznie) kandydat uzyska informację zwrotną.

Informacja zwrotna dla kandydata powinna być przekazana bez względu na wynik naboru z szacunku do kandydata biorącego udział w naborze, a także dlatego, że jest to istotny element kształtowania wizerunku pracodawcy. Na zakończenie rozmowy kwalifikacyjnej warto też poprosić kandydata o wzajemność w zakresie informacji zwrotnej – poinformowanie na wypadek, gdyby kandydat zrezygnował z ubiegania się o dane stanowisko lub podjął zatrudnienie w innym miejscu.



■ Przygotowanie protokołu z naboru i informacji o wyniku naboru. Zatrudnienie kandydata

Efektem końcowym procesu rekrutacji jest wyłonienie najlepszych kandydatów:

- w przypadku naboru na wyższe stanowisko w służbie cywilnej, zespół wyłania **nie więcej niż dwóch** najlepszych kandydatów;
- na pozostałe stanowiska, komisja może wyłonić **nie więcej niż pięciu** najlepszych kandydatów.

Kandydaci są następnie przedstawiani dyrektorowi generalnemu urzędu/kierownikowi urzędu, który podejmuje ostateczną decyzję w sprawie nawiązania stosunku pracy z wybranym kandydatem lub decyzję o niezatrudnieniu żadnego z kandydatów i ponownym przeprowadzeniu naboru na dane stanowisko.

Protokół z naboru

Elementy obligatoryjne protokołu z przeprowadzonego naboru na stanowisko niebędące wyższym stanowiskiem w służbie cywilnej stanowią:

- określenie stanowiska, na które prowadzony był nabór oraz liczba kandydatów,
- imiona, nazwiska i miejsca zamieszkania (w rozumieniu Kodeksu cywilnego) nie więcej niż 5 najlepszych kandydatów wraz ze wskazaniem kandydatów niepełnosprawnych, o ile nabór był przeprowadzony z uwzględnieniem pierwszeństwa w zatrudnieniu osób niepełnosprawnych,
- liczbę nadesłanych ofert, w tym liczbę ofert niespełniających wymogów formalnych, informacje o zastosowanych metodach i technikach naboru,
- uzasadnienie dokonanego wyboru,
- skład komisji przeprowadzającej nabór.

W przypadku naborów na wyższe stanowiska protokół musi zawierać następujące elementy:

- nazwa i adres urzędu,
- określenie wyższego stanowiska w służbie cywilnej, na które prowadzony był nabór oraz liczba kandydatów,
- imiona, nazwiska i miejsca zamieszkania (w rozumieniu Kodeksu cywilnego) nie więcej niż 2 najlepszych kandydatów, spełniających wymagania określone w ogłoszeniu o naborze,
- informacje o zastosowanych metodach i technikach naboru,
- uzasadnienie dokonanego wyboru albo powody niewyłonienia kandydata,
- skład zespołu przeprowadzającego nabór.

Protokół z naboru w służbie cywilnej powinien:

- odnotowywać wszelkie zdarzenia mające znaczenie dla przebiegu naboru i jego wyniku,
- wskazywać oceny uzyskane przez kandydatów na poszczególnych etapach nabo-

- ru (w treści protokołu lub w formie załączników),
- określać przesłanki, jakimi kierował się zespół lub komisja podejmując decyzje w trakcie naboru.

Ogłoszenie wyniku naboru następuje niezwłocznie po przeprowadzonym naborze. Wynik naboru upowszechnia się poprzez jego opublikowanie w:

- Biuletynie Informacji Publicznej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów,
- Biuletynie Informacji Publicznej urzędu,
- w miejscu powszechnie dostępnym w siedzibie urzędu.

Ogłoszenie o wyniku naboru zawiera:

- nazwę i adres urzędu,
- określenie stanowiska pracy, na które prowadzony był nabór,
- imię i nazwisko wybranego kandydata oraz jego miejsce zamieszkania (w rozumieniu przepisów Kodeksu cywilnego).

Zaskarżenie wyniku naboru

Spory o roszczenia dotyczące stosunku pracy w służbie cywilnej rozpatrywane są przez **sądy pracy**.

Pożądaną jest opracowanie przez urząd wewnętrznych procedur organizacji naborów i konsekwentne ich stosowanie. Obecnie powszechnie praktykuje się regulowanie kwestii poświęconych naborowi w aktach prawnych obowiązujących w danym urzędzie, np. w postaci zarządzenia dyrektora generalnego urzędu. Warto równocześnie rozważyć zasadność opracowania procedury w formie poradnika, stanowiącego zbiór praktycznych informacji i dobrych praktyk wykorzystywanych podczas prowadzenia naboru. Procedura/poradnik powinny być jawne i udostępniane każdej zainteresowanej nimi osobie (np. na stronie internetowej urzędu).

Dobre praktyki stosowane podczas naboru na podstawie rekomendacji Szefa Służby Cywilnej to:

- opracowanie wewnętrznych procedur organizacji naborów,

Ważne!

- stosowanie jednolitych zasad dla wszystkich uczestników procesu, np. wszyscy kandydaci spełniający wymagania formalne zapraszani są do sprawdzianu wiedzy; wszyscy kandydaci uczestniczący w procesie rekrutacji otrzymują te same zadania i pytania,
- jasne określenie wymagań stawianych kandydatom - ogłoszenie o naborze powinno określać wymagania wobec kandydatów w sposób rzetelny, obiektywny i jednoznaczny (niepozostawiający możliwości interpretacyjnych), uzasadniony zakresem zadań przypisanych do wykonywania na danym stanowisku pracy,

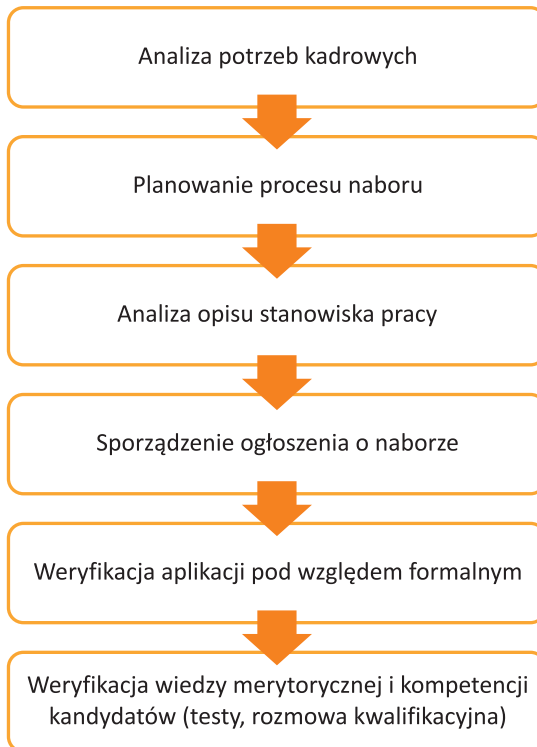
- wskazanie poziomu minimum kwalifikującego,
- stosowanie metody i technik cechujących się: jednoznacznością oraz eliminujących uznaniowość i subiektywizm,
- stosowanie rozmowy kwalifikacyjnej jako jednego z etapów naboru.

Część II

■ Informacje ogólne

Proces wprowadzania (adaptacji) nowo zatrudnianych pracowników stanowi istotny element systemu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Analizując podstawowe zależności związane z zatrudnieniem pracownika, adaptacja stanowi ostatni element w procesie rekrutacji.

Struktura procesu rekrutacji



■ Cele adaptacji

Głównym celem tego procesu jest szybkie, efektywne i skuteczne włączenie pracownika w istniejącą strukturę organizacyjną oraz przekazanie wzorców zachowań i postaw

przyjętych w danej organizacji. W przypadku urzędów administracji rządowej proces adaptacji powinien skutkować poznaniem struktury organizacyjnej jednostki, jej celów, kultury organizacyjnej, podstaw prawnych działania, sposobów zarządzania jakością, wiedzą etc.

Proces adaptacji polega na przekazaniu nowo zatrudnionemu pracownikowi niezbędnych informacji oraz wskazaniu pożądanych zachowań, dzięki którym będzie on mógł w efektywny sposób zrealizować powierzone mu zadania i odnaleźć się w grupie współpracowników. Pracownik, w procesie adaptacji, poznaje zakres oraz specyfikę swoich zadań, oczekiwania, jakie ma wobec niego przełożony, przyjęte metody pracy oraz sposoby realizacji celów. Proces adaptacyjny wpłynie korzystnie zarówno na pozytywne postrzeganie organizacji przez pracownika, jak i na osiągnięcie przez niego w stosunkowo krótkim czasie wysokiej efektywności.

■ Przebieg procesu adaptacyjnego

W literaturze przedmiotu wyróżnia się następujące etapy procesu adaptacji¹:

• Identyfikacja i zarejestrowanie zmiany

Etap ten jest szczególnie ważny zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy. Pracodawca decydując się na zatrudnienie pracownika musi być przygotowany na pojawienie się ewentualnych problemów związanych m.in. z koniecznością zaangażowania dodatkowych zasobów finansowych, dostosowania struktury organizacyjnej itd. Zmiana, w przypadku pracownika, polega na wejściu do nowej organizacji i związanej z tym trudnej i stresującej sytuacji. Pracownik w pierwszych dniach pracy dokonuje porównania swoich wyobrażeń o instytucji z rzeczywistością w jakiej będzie funkcjonować. Często konfrontacja ta może budzić negatywne odczucia i przyczynić się do decyzji o przedwczesnym zakończeniu współpracy.

• Poszukiwanie rozwiązań adaptacyjnych

Na tym etapie dokonywana jest analiza funkcjonujących mechanizmów wprowadzania, aby adaptacja nowego pracownika przebiegała z jednej strony jak najszybciej, a z drugiej jak najskuteczniej.

• Wybór odpowiednich form adaptacyjnych

Na etapie tym dokonywany jest wybór najkorzystniejszego mechanizmu adaptacji.

• Uruchomienie procesów przystosowawczych

W pierwszych dniach pracy pracownik przyswaja i utrzuwa nowe wzorce postaw i zachowań. Przy tej okazji pracownik odczuwa zwykle niepokój, a nawet strach wynikający z nieznamości organizacji. Etap ten zarezerwowany jest dla bezpośredniego przełożonego. Polega on na minimalizacji poczucia niepewności pracownika.

1. Zob. szerzej: A. Żarczyńska-Dobiesz, *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Kraków 2008.

- **Monitorowanie**

Etap ten przybiera w praktyce postać rozmów bezpośredniego przełożonego z pracownikiem, podczas których bezpośredni przełożony dokonuje oceny pracownika pod kątem przydatności dla organizacji i poziomu spełniania oczekiwań przez pracownika. Bezpośredni przełożony ma możliwość pozyskania cennych informacji dotyczących opinii pracownika na temat zakresu obowiązków, sposobu realizacji zadań, a także oczekiwań związanych z dalszą adaptacją pracownika.

- **Osiągnięcie pożądanego stanu równowagi**

Proces ten jest istotny z punktu widzenia integracji pracownika w nowym miejscu pracy. Pracownik podejmuje szereg działań związanych z zapewnieniem oczekiwanego stanu równowagi. Warto pamiętać, że pracownik wchodzący do organizacji oferuje jej swoje kwalifikacje, umiejętności, wiedzę, doświadczenie, a w zamian oczekuje uznania i docenienia w formie materialnej i niematerialnej. Organizacja zatrudniając nowego pracownika jest przekonana, że dokonała najlepszego wyboru i dąży do zapewnienia mu właściwych warunków niezbędnych do realizacji zadań.

- **Zakończenie procesu adaptacyjnego**

■ **Korzyści z adaptacji nowo przyjętego pracownika to:**

- stabilizacja zatrudnienia, zmniejszenie poziomu fluktuacji związanej z brakiem przystosowania,
- ukształtowanie pozytywnych postaw pracowniczych,
- poprawa poziomu integracji pracowniczej,
- poprawa atmosfery pracy i relacji interpersonalnych,
- uzyskanie pełnej efektywności nowo przyjętych pracowników w możliwie najkrótszym czasie,
- zmniejszenie napięcia i stresu związanego z podjęciem nowej pracy.

Dla ułatwienia procesu adaptacji warto zastanowić się nad opracowaniem zasad w zakresie wprowadzania nowych pracowników. Jakie elementy składowe powinny zawierać? Jaka jest rola bezpośredniego przełożonego? Na co szczególnie zwrócić uwagę? Na powyższe pytania, a także wiele innych postaram się odpowiedzieć w niniejszej części poradnika.

Za właściwe wprowadzenie nowo zatrudnionego pracownika odpowiada jego bezpośredni przełożony. Należy więc pamiętać, że od jego postawy oraz zaangażowania zależy pomyślność całego przedsięwzięcia. To, w jaki sposób zaprezentujemy siebie i urząd oraz w jaki sposób zostaniemy odebrani, wpływa na ułożenie wzajemnych relacji w dłuższej perspektywie. Warto więc pamiętać, aby nie rozpoczynać pierwszego dnia pracy od wręczenia przysłowiowego „zeszytu i ołówka”.



Proces wprowadzania pracownika można porównać do ćwiczeń na symulatorze lotu. Kandydat w trakcie rozmowy utwierdził nas w przekonaniu, że potrafi latać. Pierwszy dzień w pracy stanowi próbę wykonania pierwszego lotu w powietrzu. Widzimy, że pracownik posiadający wiedzę teoretyczną o lataniu nie do końca potrafi ją wykorzystać. Co zrobić, aby nie doszło do katastrofy? Trzeba otoczyć go opieką. Jak to zrobić?

Na nowo zatrudnionego pracownika w jego pierwszym dniu pracy powinno czekać przygotowane w odpowiedni sposób stanowisko pracy. Brak komputera, biurka, krzesła czy w końcu miejsca do pracy są bardzo częstym błędem popełnianym w procesie adaptacji.

Niezbędne jest również właściwe wprowadzenie do zespołu. Przedstawienie nowo zatrudnionego pracownika najbliższym współpracownikom jest niezmiernie ważne. Zaprezentowanie za pośrednictwem intranetu lub innego narzędzia komunikacji sylwetek przedstawicieli ścisłej kadry kierowniczej instytucji.

Zapoznanie z topografią urzędu jest kolejnym bardzo ważnym krokiem. Nie ma nic bardziej irytującego dla klienta jak urzędnik nie potrafiący wskazać np. miejsca pracy Pana Adama zajmującego się sprawami obsługi paszportowej. Należy pamiętać, że takie sytuacje wpływają na wizerunek całej instytucji.

Pełniący rolę zarządzającego zespołem może nie mieć wystarczająco dużo czasu na wdrażanie. Dlatego też warto wyznaczyć opiekuna, do którego nowy pracownik będzie mógł się zwrócić w każdej sprawie. Opiekun powinien cechować się pewnymi predyspozycjami, do których należą: cierpliwość, życzliwość, otwartość, komunikatywność.

Przełożony może nie uczestniczyć w całym procesie adaptacji, jednak musi wygospodarować czas na rozmowę z pracownikiem i obserwację pracownika w trakcie wykonywania obowiązków. Celem tej rozmowy powinno być przedstawienie następujących kwestii:

- zaprezentowanie celów instytucji i kierunków działań,
- omówienie szczegółowego zakresu obowiązków i odpowiedzialności,
- uświadomienie pracownikowi, w jaki sposób będą rozliczane efekty jego pracy.

Wszystkie omówione powyżej działania mają na celu pomóc pracownikowi w przezwyciężeniu stresu i przyswojeniu misji organizacji, jego roli w realizacji zadań jednostki, zakresu odpowiedzialności i sposobu rozliczania wykonywanych obowiązków.

Po zapoznaniu pracownika z charakterystyką pracy w urzędzie można przejść do kolejnego etapu, którym jest przekazanie informacji niezbędnych do właściwej realizacji zadań. Narzędzi służących właściwej realizacji procesu adaptacji jest wiele. Zaliczyć do nich możemy:

- broszury, przewodniki,
- pocztę elektroniczną,
- intranet,
- prezentacje,
- szkolenia,
- instruktaże,
- filmy szkoleniowe itd.

Nie jest istotne, jaką technikę prezentowania podstawowych informacji dotyczących zatrudnienia i sposobu wykonywania pracy wybierzemy. Ważna jest jej zawartość merytoryczna.

Przykładowa struktura prezentacji dla nowo zatrudnionego pracownika może przedstawiać się następująco:

1. Misja i wizja urzędu;
2. Struktura organizacyjna urzędu (najlepiej w formie graficznej);
3. Charakterystyka zadań;
4. Otoczenie zewnętrzne – interesariusze;
5. Szczegółowa struktura komórki organizacyjnej;
6. Podstawy prawne działania komórki organizacyjnej;
7. Szczegółowa charakterystyka zadań komórki organizacyjnej;
8. System Zarządzania Jakością, kontrola zarządcza;
9. Zasady współpracy z mediami;
10. Wewnętrzna organizacja pracy komórki organizacyjnej;
11. Służba cywilna – podstawowe informacje dotyczące pracownika:
 - sprawy kadrowe związane z zatrudnieniem,
 - sprawy związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi;
12. Zasady opracowywania dokumentów i ich obieg;
13. Ważne kontakty (sprawy kadrowe, zakładowy fundusz świadczeń socjalnych, bhp itp.);
14. Dodatkowe informacje (spotkania integracyjne, koła zainteresowań itp.);
15. Intranet.

■ Brak adaptacji

Skutki braku programu lub jego niewłaściwego zastosowania mogą niekorzystnie oddziaływać na organizację i samych pracowników, powodując niekorzystne zjawiska w postaci niskiej efektywności pracy.

Najczęstsze skutki niewłaściwie przeprowadzonego procesu adaptacji lub jego braku to:

- znaczne wydłużenie okresu osiągnięcia pełnej efektywności pracy,
- niski poziom motywacji do pracy,
- trudności z akceptacją stylu zarządzania,
- rozczarowanie związane z niespełnieniem oczekiwań ukształtowanych w trakcie rekrutacji,
- alienacja nowych pracowników,
- tworzenie niewłaściwej atmosfery w organizacji.

■ Podsumowanie

Procesowi adaptacji powinna towarzyszyć atmosfera życzliwości, otwartości, pomoc ze strony przełożonych w razie pojawienia się jakichkolwiek problemów czy wątpliwości. Tylko wtedy bowiem program adaptacyjny przyniesie zamierzone efekty.

Warto pamiętać, że adaptacja nowego pracownika jest procesem, a nie działaniem o charakterze jednorazowym. Proces rozpoczyna się w momencie zakończenia rekrutacji a kończy się efektywnym wejściem pracownika do zespołu. Pierwszy okres pracy w nowym miejscu ma charakter poznawczo-weryfikacyjny. Pracownik otrzymuje pewien pakiet informacji o organizacji (misję, wizję, zasady zarządzania jakością i komunikacją, strukturę podziału zadań i odpowiedzialności etc.). Następnie dokonuje weryfikacji przekazanych informacji ze stanem faktycznym, czyli codzienną pracą.

Wprowadzenie do pracy nowo zatrudnionych pracowników stanowić powinno nieodłączny element procesu rekrutacji.

Część III

■ Informacje ogólne

Cele ocen okresowych członków korpusu służby cywilnej

Ocena okresowa członków korpusu służby cywilnej jest ważnym narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi, służącym zwiększaniu efektywności pracy członków korpusu służby cywilnej.

Ocena okresowa członka korpusu służby cywilnej ma trzy podstawowe cele i służy:

- motywowaniu pracowników,
- korekcie zachowań pracowników,
- rozwojowi kompetencji pracowników.

Dobór kryteriów oceny

Oceny okresowej członka korpusu służby cywilnej dokonuje bezpośredni przełożony ocenianego (albo osoba, o której mowa w art. 81 ust. 2 pkt 1, 2 i 4 ustawy o służbie cywilnej) na podstawie kryteriów oceny odpowiednich dla stanowiska pracy zajmowanego przez ocenianego.

Oceniający, wybierając kryteria oceny, powinien omówić z ocenianym zakres wykonywanych przez ocenianego obowiązków, własne oczekiwania co do poziomu spełniania



kryteriów oceny w okresie podlegającym ocenie oraz omówić cele dla pracownika oraz sposób ich realizacji.

Praktyczna wskazówka:

Przy wyborze kryteriów oceny należy skorzystać z ich opisu zamieszczonego w rozporządzeniu Prezesa Rady Ministrów. Opisy sporządzone są za pomocą wskaźników behawioralnych, tj. konkretnych zachowań, które jako przełożeni - możemy (lub nie) - zaobserwować u danego pracownika w okresie podlegającym ocenie.

Behawioralny opis kryteriów umożliwia obiektywną ocenę tego, czy dane zachowanie było widoczne w przypadku ocenianego pracownika, czy też nie.

Niedopuszczalne jest, aby w wyborze kryteriów kierować się wyłącznie nazwą danego kryterium i jego domyślną definicją.

Należy pamiętać, że nieadekwatny dobór kryteriów - oprócz braku obiektywizmu ocen - wpływa także na błędy w dokonywaniu oceny skutkujące m.in. obniżeniem wartości oceny okresowej, uniemożliwiając tym samym realizację jej celów. Zaniżenie lub zawyżenie oceny z powodu błędnie dobranych kryteriów wpływa demotywująco na pracowników, a ponadto sprawia, że pracownicy nie traktują poważnie procesu oceny, ponieważ nieadekwatne kryteria odbierają im poczucie wpływu na wynik oceny.

Skala ocen

Proces dokonywania ocen w służbie cywilnej, obejmujący m.in. pierwszą rozmowę, podczas której następuje wybór kryteriów i zakomunikowanie oczekiwań oraz właściwą rozmowę oceniającą, ma na celu usprawnienie komunikacji między przełożonym a pracownikami.

Realizację tego celu osiąga się poprzez komunikowanie ze strony oceniającego celów i oczekiwań dotyczących poziomu spełnienia kryteriów, natomiast ocena służy przekazaniu pracownikowi bardzo konkretnej (opartej na ustalonych wspólnie kryteriach) informacji zwrotnej. W trakcie oceniania pracownik powinien dowiedzieć się m.in. w jakim stopniu jego działania spełniają oczekiwania oceniającego.

Nieadekwatne wystawianie ocen cząstkowych może mieć wpływ na zaniżenie wartości (motywacyjnej, korekcyjnej i rozwojowej) oceny członka korpusu służby cywilnej.

Praktyczna wskazówka

Oceniający w trakcie oceniania powinien koncentrować się na własnych oczekiwaniach i poziomie ich spełnienia przez ocenianego (a nie na wartości punktowej). Takie nastawienie pozwala na poradzenie sobie z powszechną pokusą wystawiania zawyżonych ocen. Jak wiadomo „piątkę” jest łatwo wystawić, jednak przyznanie samemu przed sobą, że coś znacznie przerosło nasze oczekiwania nie jest już takie łatwe.

Użyta w rozporządzeniu Prezesa Rady Ministrów wartość punktowa wspomaga wyliczenie średniej oceny i służy jedynie oceniającemu.

W przypadku wątpliwości, co do poziomu spełnienia wymaganych kryteriów, war-

to kierować się wyznacznikiem samodzielności w wykonywaniu zadań. Wtedy też skala ocen – poziomy spełniania kryteriów mogą kształtować się następująco:

1 punkt – znacznie poniżej oczekiwań – w działaniu pracownika nie widać przejawów świadczących o posiadaniu danej umiejętności. Spełnianie danego kryterium na tym poziomie nie jest wystarczające do realizacji zadań i wymaga kompleksowego rozwoju.

2 punkty – poniżej oczekiwań – w działaniu pracownika przejawy danego kryterium występują sporadycznie. Spełnianie danego kryterium na tym poziomie wymaga stałego nadzoru w realizacji zadań.

3 punkty - na poziomie oczekiwań - w działaniu pracownika przejawy danego kryterium występują często. Spełnianie danego kryterium na tym poziomie pozwala na samodzielne wykonywanie zadań.

4 punkty - powyżej oczekiwań - w działaniu pracownika przejawy danego kryterium występują w większości realizowanych zadań. Spełnianie danego kryterium na tym poziomie pozwala na realizację również trudnych, niestandardowych zadań oraz umożliwia pomoc innym i uczenie innych w tym zakresie.

5 punktów - znacznie powyżej oczekiwań - w działaniu pracownika przejawy danego kryterium występują w każdym z realizowanych działań. Spełnianie danego kryterium na tym poziomie pozwala na tworzenie nowych strategii w zakresie danego kryterium.

Rozmowa oceniająca

Przed dokonaniem oceny w formie pisemnej, oceniający powinien - zgodnie z § 9 rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów - odbyć z ocenianym rozmowę oceniającą. Ważne, aby rozmowa oceniająca była prowadzona w cztery oczy, w warunkach umożliwiających swobodne prowadzenie rozmowy.

Celem rozmowy oceniającej jest m.in. zmotywowanie pracownika, korekta jego zachowań oraz omówienie i zaplanowanie jego rozwoju zawodowego.

Aby osiągnąć ten cel, oceniający powinien omówić z pracownikiem:

- główne obowiązki wykonywane na stanowisku pracy ocenianego, stopień realizacji postawionych mu celów i oczekiwań oraz poziom realizacji wybranych kryteriów oceny;
- trudności, jakie napotkał oceniany w trakcie realizacji zadań, zaobserwowane przez oceniającego zachowania niepożądane oraz pomysły ocenianego na zapobieganie sytuacjom trudnym i korektę zachowań niepożądanych;
- potrzeby, preferencje i możliwości dalszego rozwoju ocenianego.

Skuteczna rozmowa oceniająca powinna dotyczyć całego okresu podlegającego ocenie, a nie jedynie zachowań, jakie zaobserwowaliśmy ostatnio.

Praktyczna wskazówka

W trakcie prowadzenia rozmowy oceniającej, oceniający powinien wystrzegać się ulegania tzw. błędom poznawczym.

Więcej informacji na ten temat znajduje się w Części I poradnika *Nabór pracowników w służbie cywilnej. Błędy oceny*.

■ Struktura rozmowy oceniającej

1. Cele i skutki oceny

Ocenianie okresowe może być postrzegane przez ocenianych jako stresujące. Dlatego oceniający powinien na samym wstępie rozmowy poinformować ocenianego o celach oceny (motywacyjnym, korygującym i rozwojowym), a także o skutkach i konsekwencjach oceny. Przekazanie informacji o celach i konsekwencjach oceny przypomina pracownikom o odpowiedzialności za proces własnego rozwoju zawodowego. Przygotowując się do rozmowy oceniającej, oceniający powinien przewidzieć potencjalne trudności mogące pojawić się w trakcie rozmowy i - o ile jest to możliwe - uprzedzić ich wystąpienie.



Praktyczna wskazówka

Przełożeni dokonujący oceny okresowej powinni zwrócić szczególną uwagę na sposób, w jaki komunikują fakt prowadzenia rozmowy oceniającej, gdyż wpływa to na sposób postrzegania procesu oceniania przez pracowników.

Stwierdzenia typu „muszę z tobą przeprowadzić rozmowę oceniającą”, „jak wiesz stoi przede mną obowiązek przeprowadzenia oceny” mogą sugerować ocenianemu, że oceniający nie traktuje oceny jako czegoś ważnego i być może w związku z tym będzie skłonny nawet do negocjacji oceny.

Dlatego, w trosce o efektywność procesu oceny, należy już na samym wstępie rozmowy uświadomić pracownika ocenianego o celu tego ważnego narzędzia zarządzania.

2. Bezpieczna atmosfera

Aby rozmowa oceniająca była efektywna dla obu stron, należy zadbać o bezpieczną atmosferę spotkania. W tym celu, oceniający powinien położyć szczególny nacisk na znalezienie celu rozwojowego procesu przeprowadzania oceny okresowej. Stres wynikający

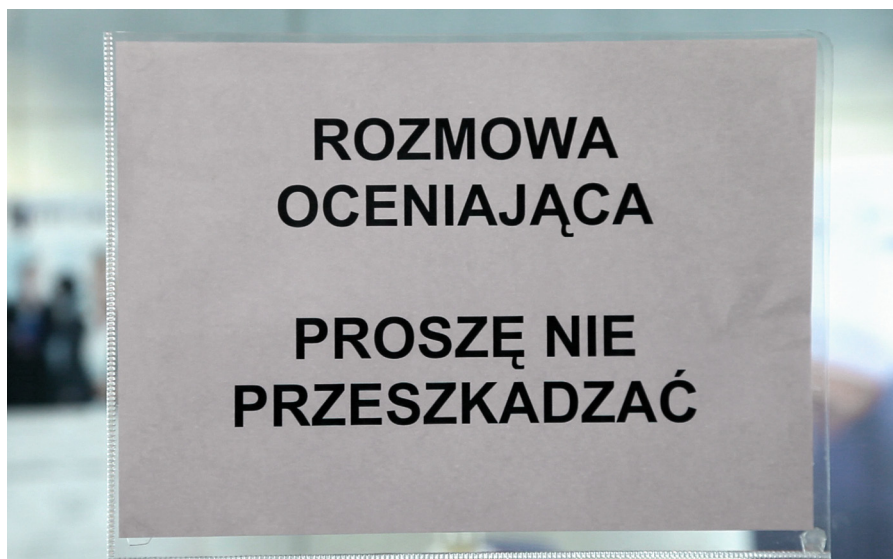
z bycia ocenianym można zminimalizować, wspominając ocenianemu, że samemu także podlega się ocenie oraz wskazując, jakie korzyści wynikają z procesu oceny.

Pokazanie tzw. „ludzkiej twarzy” przełożonego oraz wskazanie korzyści, jakie sam postrzega w fakcie oceny własnej osoby, pozwalają pracownikowi z większą otwartością przejść proces okresowej oceny.

Praktyczna wskazówka

Na przebieg rozmowy oceniającej ma wpływ również miejsce, w którym się odbywa, a nawet sposób aranżacji tej przestrzeni. Polecaną praktyką jest oznaczenie miejsca, w którym odbywa się rozmowa oceniająca plakietką z napisem: „Rozmowa oceniająca. Prosimy nie przeszkadzać!”.

Istotne znaczenie ma także sposób ustawienia stołów, przy których odbywa się rozmowa oceniająca. Jeżeli nasz pracownik sprawia wrażenie osoby zamkniętej i jakby „wycofanej”, posadzenie go naprzeciwko nas (po drugiej stronie biurka) może go niepożrebnie stresować. Znacznie lepszy efekt, współpracy partnerskiej, osiągniemy ustawiając nasze krzesła pod kątem 45°.



3. Omówienie obowiązków

Po przedstawieniu celów oceny kolejnym etapem rozmowy oceniającej jest omówienie z pracownikiem obowiązków na jego stanowisku pracy, przypomnienie postawionych mu celów, a także wybranych kryteriów podlegających ocenie.

Na tym etapie, pracownikowi należy przypomnieć czego od niego oczekiwano w okresie podlegającym ocenie. Etap ten służy przypomnieniu zawartej z pracownikiem „umowy”.

4. Realizacja oczekiwań – motywacja i korekta

Celem tego etapu jest zmotywowanie pracownika i ewentualna korekta jego dotychczasowych zachowań poprzez omówienie sposobu radzenia sobie w konkretnych sytuacjach i stopnia realizacji oczekiwań przełożonego.

Stopień realizacji oczekiwań powinien zostać zakomunikowany zgodnie z modelem „trójwarstwowej kanapki”, tzn. najpierw pracownik powinien usłyszeć o pozytywnych aspektach swojej pracy (mocne strony), następnie powinien usłyszeć o zachowaniach wymagających korekty (obszary rozwoju), by na końcu ponownie usłyszeć o pozytywnych przejawach swojej pracy (mocne strony).

Model trójwarstwowej kanapki:

- mocne strony,
- obszary rozwoju,
- mocne strony.

Model „trójwarstwowej kanapki” pozwala wpływać motywacyjnie na pracownika podlegającego ocenie. Wzbudzone na początku pozytywne emocje budują grunt pod analizę zachowań wymagających poprawy.

Ważne jest, aby dokonując wraz z pracownikiem analizy zachowań niepożądanych zaprosić go do generowania rozwiązań pojawiających się w sytuacjach problemowych (więcej o tej metodzie w części IV Poradnika – *Motywowanie pracowników. Informacja zwrotna z zaproszeniem do generowania rozwiązań*).

Informacja zwrotna wraz z zaproszeniem do generowania rozwiązań uczy pracowników samodzielności w rozwiązywaniu problemów. Samodzielne poszukiwanie rozwiązań sprawia, że nie bagatelizują oni problemu i bardziej identyfikują się z rozwiązaniami.

5. Projekt oceny i uzasadnienie

Po analizie mocnych stron i obszarów rozwoju, celów i oczekiwań oraz stopnia ich



spełnienia, oceniający powinien przedstawić ocenianemu propozycję oceny, jaką zamierza mu wystawić wraz z uzasadnieniem. Oceniany powinien mieć możliwość poznania cząstkowych ocen przyznanych każdego z kryterium oraz oceny całościowej, a także szczegółowe uzasadnienie. Uzasadnienie powinno dotyczyć zarówno oceny całościowej jak i każdej z ocen cząstkowych.

Dobrą praktyką jest wykorzystywanie w uzasadnieniu opisów poszczególnych kryteriów zgodnie z rozporządzeniem Prezesa Rady Ministrów.

Praktyczna wskazówka

Przedstawiając projekt oceny pracownikowi, należy unikać używania wartości punktowej oceny (1,2,3 itd.). Wartość punktowa kojarzy się ze szkołą i może powodować niepotrzebne nieporozumienia w relacji oceniający-oceny. O ile bowiem w percepcji ocenianego ocena „na poziomie oczekiwań” może być „dobrą oceną”, o tyle „trójka” nie będzie się z taką oceną kojarzyć. Użyta w rozporządzeniu Prezesa Rady Ministrów wartość punktowa ma wspomagać wyliczenie średniej oceny i służy jedynie oceniającemu.

6. Wypowiedź pracownika

Przed rozmową oceniający może przygotować projekt oceny na piśmie, który po przeprowadzeniu rozmowy, powinien zostać uzupełniony o dodatkowe aspekty wskazane przez oceniającego.

Po przedstawieniu projektu oceny pracownik powinien mieć możliwość odniesienia się do niej. Zgodnie z rozporządzeniem Prezesa Rady Ministrów, sporządzając ocenę na piśmie, oceniający powinien wziąć pod uwagę wnioski z rozmowy oceniającej, dlatego ważne jest, aby wysłuchać tego na co oceniany zwraca uwagę po zapoznaniu się z projektem oceny i uzasadnieniem. Może się zdarzyć bowiem, że zwróci uwagę na ważne aspekty, które mogły zostać niedostrzeżone przez oceniającego, a które okazują się istotne z punktu widzenia całościowej oceny pracownika.

7. Wnioski dotyczące indywidualnego programu rozwoju zawodowego

Rozmowa oceniająca kończy się wnioskami dotyczącymi rozwoju zawodowego ocenianego, które bezpośredni przełożony przedstawia ocenianemu. Wnioski powinny uwzględniać planowane działania rozwojowe umożliwiające ocenianemu podniesienie swoich kompetencji oraz skorygowanie dotychczasowych zachowań uznanych za niepożądane. Powinny być również dostosowane do możliwości finansowych urzędu.

Skuteczny program rozwoju zawodowego powinien określać przyszłe oczekiwania oceniającego w stosunku do ocenianego i zarządzanego zespołu, uwzględniać predyspozycje, talenty i zainteresowania ocenianego, a także indywidualne potrzeby szkoleniowe oraz możliwości organizacji.

Warto pamiętać, że wśród form i metod rozwoju zawodowego oprócz szkoleń znajdują się także inne formy rozwoju, takie jak samokształcenie, udział w projektach interdyscyplinarnych, prowadzenie szkoleń, wdrażanie nowych pracowników i opieka nad stażystami.

■ Ocena na piśmie

Po przeprowadzeniu rozmowy oceniającej, oceniający - uwzględniając wnioski z rozmowy oceniającej - dokonuje oceny na piśmie.

Ocena na piśmie składa się z 6 etapów:

1. Przyznanie ocen częściowych dla poszczególnych kryteriów;
2. Uzasadnienie ocen częściowych w przypadku wystawienia następujących ocen: znacznie poniżej oczekiwań, poniżej oczekiwań i znacznie powyżej oczekiwań;

Praktyczna wskazówka

Departament Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów zaleca również sporządzanie uzasadnień ocen częściowych na pozostałych poziomach. Nie stanowi to co prawda wymogu prawnego, ale podnosi skuteczność procesu oceny członka korpusu służby cywilnej. Pracownik dzięki poznaniu precyzyjnego uzasadnienia danej oceny częściowej ma większą możliwość korekty swoich zachowań.

3. Wyliczenie średniej arytmetycznej z ocen częściowych i ustalenie ogólnego poziomu spełniania kryterium, według opisanej w rozporządzeniu Prezesa Rady Ministrów skali ocen:
 - od 1 punktu do 1,5 punktu - znacznie poniżej oczekiwań,
 - powyżej 1,5 punktu do 2,5 punktu - poniżej oczekiwań,
 - powyżej 2,5 punktu do 3,5 punktu - na poziomie oczekiwań,
 - powyżej 3,5 punktu do 4,5 punktu - powyżej oczekiwań,
 - powyżej 4,5 punktu do 5 punktów - znacznie powyżej oczekiwań;
4. Przyznanie oceny pozytywnej - w przypadku ustalenia ogólnego poziomu spełniania kryteriów oceny na poziomie znacznie powyżej oczekiwań, powyżej oczekiwań albo na poziomie oczekiwań, pod warunkiem nieuzyskania przez ocenianego żadnej z ocen częściowych na poziomie znacznie poniżej oczekiwań lub przyznanie oceny negatywnej - w przypadku ustalenia ogólnego poziomu spełniania kryteriów oceny na poziomie poniżej oczekiwań albo znacznie poniżej oczekiwań, a także w przypadku uzyskania przez ocenianego co najmniej jednej oceny częściowej na poziomie znacznie poniżej oczekiwań.
5. Zaplanowanie i wpisanie do arkusza oceny wniosków dotyczących indywidualnego programu rozwoju zawodowego ocenianego.
6. Zapoznanie ocenianego z oceną sporządzoną na piśmie i przekazanie ocenianemu kopii arkusza. Oryginał arkusza powinien zostać włączony do akt osobowych ocenianego.

Ważne!

W przypadku przyznania oceny pozytywnej ocenianemu będącemu urzędnikiem służby cywilnej, oceniający może zamieścić w wyznaczonym miejscu arkusza umotywowany wniosek o przyznanie ocenianemu kolejnego stopnia służbowego.

■ Skutki oceny

Aby ocena okresowa spełniała swoją funkcję i służyła podnoszeniu efektywności pracy członków korpusu służby cywilnej, powinna zawsze nieść za sobą wyraźne konsekwencje (pozytywne lub negatywne), przynajmniej w jednym z obszarów:

- motywacji (pracownik powinien spotkać się z np. pochwałą, otrzymać bardziej motywujące zadania, awans lub podwyżkę),
- korekty (powinien np. otrzymać obowiązek częstszego raportowania lub zadanie zaplanowania działań mających na celu zapobieganie sytuacjom trudnym na jego stanowisku), czy
- rozwoju (pracownik powinien otrzymać zadanie samokształcenia, szkolenia nowych pracowników, czy też sam powinien zostać skierowany na szkolenie).

Jeżeli w wyniku przeprowadzonej oceny pracownicy nie doświadczą ani pozytywnych, ani negatywnych skutków oceny, to nie będą traktować poważnie tego ważnego narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi i przez co stanie się ono bezużyteczne.

Część IV

■ Informacje ogólne

Motywacja to mechanizm psychologiczny uruchamiający i organizujący zachowanie człowieka skierowane na osiągnięcie określonego celu, co stanowi jego wewnętrzną siłę. Siła to popędy, instynkty, stany napięć, które są nazywane mechanizmami organizmu ludzkiego. Od jej wielkości zależy ogólna aktywność psychofizyczna człowieka, mobilizacja oraz chęć do podejmowania zadań trudniejszych i ryzyka¹.

Motywowanie obok planowania, organizowania i kontroli jest jedną z podstawowych funkcji zarządzania. Polega na świadomym i celowym oddziaływaniu na motywy postępowania ludzi poprzez tworzenie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań dla osiągnięcia celów organizacji.

Praktyczna wskazówka

Częstym błędem popełnianym przez wielu przełożonych jest intensywne motywowanie nowych pracowników w pierwszych dniach ich pracy – kiedy mają jeszcze wysoką motywację wewnętrzną.

Przełożeni w ten sposób uszczuplają zasób narzędzi motywacyjnych, które mogą przydać się, gdy zakończy się „miesiąc miodowy” i pracownicy bardziej realistycznie zaczęną postrzegać swoją pracę.

■ Teoria hierarchii potrzeb Abrahama Maslowa

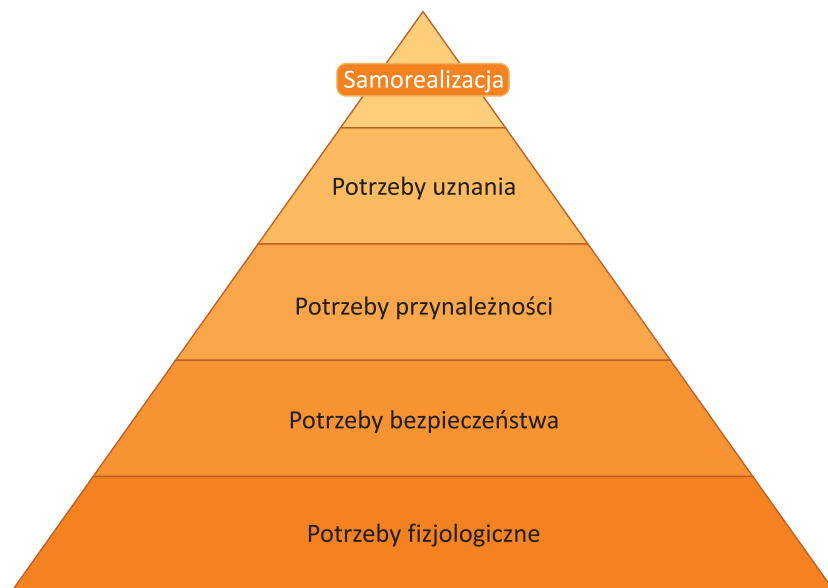
Według teorii Maslowa człowiek w swoim działaniu dąży do zaspokojenia zespołu potrzeb, które tworzą logiczną hierarchię rozpoczynającą się od potrzeb niższego stopnia, których zaspokojenie redukuje niedobory w systemie fizjologicznym, a kończącą się na potrzebach wyższego stopnia, czyli osobistych. Potrzeby wyższego stopnia mogą być zaspokajane dopiero w momencie, gdy potrzeby niższego stopnia są zaspokojone.

Zgodnie z teorią Maslowa wyróżniamy następujące potrzeby:

1. Potrzeby fizjologiczne – wynagrodzenie za pracę (zaspokojenie podstawowych potrzeb egzystencjalnych).
2. Potrzeba bezpieczeństwa – stabilna sytuacja w miejscu pracy gwarantująca ubezpieczenia, dostęp do świadczeń zdrowotnych oraz socjalnych.
3. Potrzeba przynależności – dobra atmosfera w pracy, przekładająca się na pozytywne relacje z przełożonym, oraz pozostałymi współpracownikami.

1. J. Reykowski, *Motywy ludzkiego działania*, Zeszyt Nauk Instytutu Psychologii, UW 1972, nr 2.

4. Potrzeba uznania – czyli różnego rodzaju pochwały, nagrody za dobrze wykonywaną pracę.
5. Samorealizacja – przejawiająca się w samodzielnym podejmowaniu wyzwań zawodowych, które przekładają się na osobisty rozwój pracownika



Piramida potrzeb A. Maslowa

Identyfikacja potrzeb podwładnych stanowi kluczowy element w procesie zarządzania zespołem, jaki spoczywa na bezpośrednim przełożonym. Indywidualne zdiagnozowanie potrzeb pracowników wpływa na lepszą efektywność pracy oraz ich motywację do pracy.

Niestety w organizacjach rozpoznawanie potrzeb motywacyjnych pracowników jest często zaniedbywane przez bezpośrednich przełożonych.

Wskazane zaniedbania spowodowane są:

- niedostatecznymi umiejętnościami w tym zakresie bezpośredniego przełożonego,
- brakiem czasu bezpośredniego przełożonego na rozmowę z pracownikiem,
- obawą bezpośrednich przełożonych przed dopytaniem pracownika o jego potrzeby,
- przyjęciem założenia, że bezpośredni przełożony ma takie same potrzeby motywacyjne jak pracownik.

■ Planowanie i komunikowanie

Właściwe komunikowanie celów stanowi jeden z elementów tworzących warunki dla tworzenia działań motywacyjnych.

Określanie celów

Aby cele były prawidłowo określone oraz pełniły funkcję motywacyjną powinny być zaplanowane i zakomunikowane zgodnie z formułą SMART lub SMARTER.

Właściwie określone cele ułatwiają delegowanie zadań oraz skuteczne rozliczanie wyników.

S – Specific – Konkretny

Cel pracy powinien być konkretny, bo dzięki temu pracownicy wiedzą czego się od nich oczekuje.

M – Measurable – Mierzalny

Cel pracy powinien być możliwy do zmierzenia, czyli powinna być widoczna zmiana, bo dzięki temu pracownicy wiedzą z czego będą rozliczani.

A – Achievable – Osiągalny

Cel powinien być możliwy do osiągnięcia przy wykorzystaniu aktualnych zasobów. Wyznaczanie mało ambitnych celów nie mobilizuje, a nadmiar ambitnych może demotywować. Wyznaczanie osiągalnych celów daje pracownikom poczucie rozwoju zawodowego.

R – Relevant – Istotny

Cel musi mieć określoną wartość dla osób go realizujących. Przełożony winien więc zapowiedzieć „po co” dany cel jest realizowany, jakie korzyści przynosi organizacji lub samym pracownikom. Nic tak skutecznie nie demotywuje podległego zespołu jak wykonywanie działań, które nie wiadomo czemu służą.

T - Timely defined – Określony w czasie

Cel musi być określony w czasie, ponieważ termin jego realizacji jest momentem kontroli stopnia realizacji celu. Dzięki określeniu celu w czasie pracownicy wiedzą, kiedy będą rozliczani z jego realizacji, co pozwala im się dodatkowo mobilizować.

Przykład:

Do końca roku (określony w czasie) zwiększymy dzienną liczbę obsługiwanych klientów przez każdego pracownika do 30 osób, z zachowaniem standardów obsługi klienta (konkretny, mierzalny, osiągalny), co pozwoli nam znaleźć się w czołówce Wydziałów Obsługi Klienta w kraju (istotny).

Aby określony cel miał charakter motywujący do działania warto na etapie jego formułowania uwzględnić jeszcze dwa czynniki:

E – Ecological – Ekologiczny

Cel powinien być ekologiczny, ale nie w rozumieniu ochrony środowiska naturalnego. Cel powinien mieć przemyślane konsekwencje (pozytywne i negatywne) jego osiągnięcia. Przełożony powinien więc określić „co się stanie, gdy cel zostanie

osiągnięty”, określić, czy aby na pewno realizacja celu przyniesie korzyści organizacji, jemu i jego zespołowi. Nazbyt ambitne cele indywidualne dla członków zespołu mogą przełożyć się na wzrost ich wiedzy merytorycznej i jednocześnie skutkować zaburzeniem więzi w zespole. Wygórowany cel zawodowy samego przełożonego może z kolei zaburzyć sferę prywatną. Refleksja na temat „ekologii” celu pozwala ocenić zasadność celów w szerszym kontekście.

R – Recorded – Zapisany

Cel musi być zapisany. Zapisany cel jest ściśle określonym zobowiązaniem także przed samym sobą. Z celem na piśmie nie można polemizować ani zaprzeczać, że nigdy nie był zapowiedziany.

■ Finansowe formy motywowania pracowników

Nagradzanie pracowników służy utrwalaniu powtarzalności zachowań zmierzających do realizacji celu. Głównym celem przyznawania nagród jest więc wzmocnienie motywacji pracowników, pobudzenie ich zaangażowania oraz zwiększenie identyfikacji z urzędem. Ponadto, nagroda przyznawana przez bezpośredniego przełożonego jest czynnikiem pobudzającym osobistą satysfakcję z wykonywanej pracy.

Skuteczna nagroda jest:

- publiczna,
- indywidualna,
- wymierna.

Publiczne nagradzanie pracownika, poza oczywistym wyróżnieniem na forum np. zespołu jest również wyraźnym komunikatem dla innych pracowników, jakie postawy w pracy są pozytywnie postrzegane i szczególnie promowane.

Wymierna wartość nagrody nie zawsze oznacza więcej (np. pieniędzy), ale przede wszystkim korzyść określaną jako „lepiej”, gdzie „lepiej” mierzone jest osobistym odczuciem pracownika. Konieczność indywidualizacji nagród podyktowana jest subiektywizmem każdego z nas, bo co dla jednego pracownika może być nowym, motywującym wyróżnieniem dla drugiego może okazać się nieskuteczne.

Rola czynników pozafinansowych

Mówiąc o nagrodach zwykle mamy na myśli nagrody finansowe (np. premia, nagroda, podwyżka)². Są to istotne motywatory, jednak ograniczanie narzędzi motywowania do motywatorów finansowych niesie ze sobą ryzyko zaniechania wszelkich działań motywacyjnych, gdy z jakichś względów motywatory te nie będą mogły być użyte (np. ograniczony budżet).

Dlatego dobrą praktyką jest stopniowanie nagród i umieszczanie nagród material-

2. Należy pamiętać o różnicach pomiędzy premią i nagrodą oraz o tym, że w służbie cywilnej występują jedynie nagrody.

nych na końcu łańcucha narzędzi motywacyjnych.

Wśród motywatorów pozafinansowych znajdują się:

- szczerze „dziękuję” i dostrzeżenie wkładu pracownika,
- zwiększanie poziomu decyzyjności pracownika,
- zwiększenie zakresu odpowiedzialności pracownika,
- powierzanie trudniejszych i ambitniejszych zadań,
- możliwość szkolenia,
- wsparcie szkoleniowe w rozwijaniu indywidualnych talentów,
- udział w prestiżowych projektach i wydarzeniach,
- przejrzyste kryteria awansu,
- elastyczne formy wykonywania pracy.

Innym rodzajem motywatorów materialnych, pozapłacowych są m.in.:

- ubezpieczenia medyczne,
- służbowe telefony komórkowe,
- laptopy,
- przejazdy do pracy (legitymacje PKP),
- wyjazdy urlopowe (dofinansowanie do wypoczynku),
- bony towarowe.

Błędy w nagradzaniu

Największym błędem w nagradzaniu pracowników jest stosowanie zasady „każdemu po równo” bez uwzględnienia efektywności pracy pracowników. Ta powierzchowna „sprawiedliwość” przyczynia się najbardziej do wypaczenia motywacyjnego celu nagród. W takiej sytuacji, pracownicy nieefektywni otrzymują komunikat, że ich praca jest oceniana dobrze i że należy utrzymać ją na dotychczasowym poziomie – efektywni zaś, są niedocenieni a ich starania nie odnoszą wymiernych skutków.

Praktyczna wskazówka

Aby proces nagradzania był skuteczny nagrody powinny być przyznawane zawsze za konkretny wynik, zachowanie, postawę etc., a fakt nagradzania powinien być zawsze wyraźnie nazwany. Nagroda materialna (np. w formie nagrody, podwyżki) bez formalnego zapowiedzenia może być odbierana jako coś co się komuś należy, nagroda niematerialna (zwiększenie decyzyjności, wdrażanie i mentoring nowych pracowników) z kolei może być postrzegane jako niesprawiedliwe nałożenie dodatkowych obowiązków.

Istotnym błędem w nagradzaniu jest także dysproporcja nagród i kar z przewagą wzmocnień negatywnych. Aby więc środowisko pracy było motywujące, nagród powinno być więcej niż kar, dlatego tak istotnego znaczenia nabierają nagrody pozafinansowe.

■ Karanie pracowników

Celem kar jest wygaszanie niekorzystnych, nieskutecznych, nieprawidłowych, czy nieetycznych zachowań pracowników.

Skuteczna kara jest:

- jednorazowa,
- indywidualna,
- konkretna.

Rozmowa w cztery oczy i indywidualizacja procesu karania są nie tylko wymogiem kultury osobistej, ale także gwarancją, że nasze działania korygujące nie będą dodatkowym demotywatorem dla pracownika.

Kary pozaregulaminowe

Podobnie jak w przypadku nagród ograniczanie narzędzi karania do formalnych narzędzi regulaminowych stwarza ryzyko zaniechania działań korygujących w przypadku mniejszych przewinień lub stosowanie najmocniejszych narzędzi na samym początku.

Dobrą praktyką jest więc stopniowanie kar. Kary regulaminowe stosowane na podstawie kodeksu pracy (wskazane np. w regulaminie pracy urzędu), w tym modelu stanowią ostateczne bo najmocniejsze narzędzie palety wzmocnień negatywnych.

Wśród pozaregulaminowych narzędzi wzmocnień negatywnych znajdują się:

- asertywna informacja zwrotna,
- ograniczone zaufanie i konieczność częstszego raportowania,
- ograniczenie możliwości udziału w prestiżowym projekcie.

Błędy karania

Częstym błędem popełnianym w związku z chęcią ukarania pracownika jest skupianie się przełożonego na osobie, a nie na zachowaniu pracownika. Konsekwencją braku świadomości celu karania są wszelkie niepożądane zachowania przełożonych – porównywanie do innych pracowników, moralizatorskie mowy typu: *na Twoim miejscu przemyślałbym swoje zachowanie*, wpędzanie w poczucie winy czy zastraszanie przez zwroty typu: *na Twoje miejsce codziennie czeka 10 osób w kolejce*.

Aby unikać tego typu błędów należy pamiętać o głównym celu wzmocnień negatywnych tj. wygaszaniu niepożądanych zachowań.

Praktyczna wskazówka

Przełożeni karząc pracownika, w trosce o swój autorytet, powinni unikać aserkanckich stwierdzeń typu „Muszę Cię ukarać”. Między wierszami przekazują pracownikom bowiem informację, że oni sami nie podjęli decyzji o ukaraniu pracownika tylko decyzję tę wymógł na nich regulamin. Używając stwierdzeń tego typu przełożeni znacząco marginalizują swoją decyzyjność a tym samym rolę w zarządzaniu zespołem. Ponadto, stwierdzenia typu „Muszę Cię ukarać” stanowią dla pracowników podświadome zaproszenie do negocjacji i tłumaczeń typu: „to był ostatni raz”.

Asertywność przełożonego

Asertywność to zespół postaw i zachowań polegający na niezahamowanym wyrażaniu własnych emocji, myśli, przekonań i pragnień w sposób respektujący prawa innych osób. Zachowanie asertywne to postępowanie zgodne ze swoimi przekonaniem, bez

naruszania granic własnych i innych osób.

Asertywność to także sposób na uczenie innych jak chcemy być traktowani oraz umiejętność rozpoznawania i nie poddawania się wpływowi manipulacji.

Asertywność jest umiejętnością nabytą, a asertywny styl zachowania obejmuje:

- pewność siebie,
- wiarę we własne siły i możliwości oraz siły i możliwości innych,
- pozytywny stosunek do siebie i innych,
- stanowczość i zdecydowanie,
- dbałość o poszanowanie własnych praw,
- dbałość o poszanowanie praw innych osób,
- uczciwe i szczerze postępowanie,
- umiejętność wyrażania własnych emocji w sposób nie generujący konfliktów,
- umiejętność mówienia „NIE” bez poczucia winy i burzenia relacji,
- umiejętność wyrażania własnego zdania z szacunkiem wobec siebie i innych,
- umiejętność proszenia i proponowania,
- umiejętność przeproszenia,
- umiejętność popełniania błędów.

Asertywna informacja zwrotna - Komunikat typu „Ja”

Komunikat typu „Ja” jest narzędziem umożliwiającym obronę własnych granic w sytuacjach konfliktowych. Technika ta polega na przekazaniu rozmówcy informacji, o tym w jaki sposób jego zachowanie wpływa na nas samych oraz czego oczekujemy w zamian. Koncentracja na własnych emocjach pozwala przekazać informację zwrotną rozmówcy, bez atakowania go.

Komunikat typu „Ja” w przypadku przełożonych pozwala z szacunkiem korygować zachowania podwładnych i przypominać o wyznaczonych przez nich granicach.

- Czuję – opis własnych emocji.
- Kiedy Ty/Pan/Pani – opis konkretnego zachowania rozmówcy.
- Oczekuję – opis oczekiwanego przez nas zachowania rozmówcy.

Przykłady:

Zaniepokoiło mnie to, że odwiedza Pan w pracy portale społecznościowe, oczekuję, że nie będzie Pan tego robił w godzinach pracy.

Poczułem zakłopotanie, gdy usłyszałem dziś, że nie przedstawia się Pani odbierając telefon, oczekuję, że będzie Pani odbierać telefon podając imię i nazwisko oraz nazwę naszego wydziału.

Informacja zwrotna z zaproszeniem do generowania rozwiązań

Informacja zwrotna z zaproszeniem do generowania rozwiązań jest narzędziem pozwalającym przełożonemu uczyć pracowników samodzielności.

Dzięki obiektywnemu przedstawieniu problemu i zaproszeniu pracownika do poszukiwania rozwiązań pracownik nie ma możliwości zbagatelizowania problemu i angażuje się

w poszukiwanie jego rozwiązań, co pozwala na utożsamienie się z podjętą przez przełożonego decyzją.

Przedstawienie pozytywnego celu na początku rozmowy jest wyraźnym sygnałem dotyczącym tego, czemu służy informacja zwrotna, a co więcej pracownik nie odbiera jej jako „czepiania się przełożonego”.

- **Pozytywny cel** – Spotykamy się, ponieważ...
- **Problem** – mam problem, bo...
- **Zaproszenie do generowania pomysłów** – co proponujesz?
- **Decyzja** – podjąłem/podjęłam decyzję, że

Przykłady:

Spotykamy się, ponieważ zależy mi aby nasz zespół był efektywny a nasi Klienci zadowoleni z naszej pracy. Mam problem, bo zauważyłem, że ostatnio obsługujesz średnio 30 klientów dziennie, podczas gdy zazwyczaj obsługiwałaś 40, co mnie niepokoi. Jak sądzisz, co możemy zrobić byś znowu osiągnęła wysokie wyniki?

Spotykamy się dlatego, że chcę, aby mój zespół składał się z ludzi, na których zawsze mogę liczyć. Niepokoi mnie to, że podjąłeś samodzielną decyzję bez konsultacji ze mną. Podpowiedz mi co powinienem zrobić z Tobą w tej sytuacji?

Panie Mietku umówiliśmy się, że będzie Pan obsługiwał 30 klientów a obsługuje Pan 25? Co możemy z tym zrobić?

Przełożony nie jest zobowiązany do realizacji zaproponowanych przez pracownika pomysłów. Zaproszenie do generowania pomysłów służy bowiem przede wszystkim stymulacji wymiany pomysłów.

Ostateczna decyzja co do wyboru konkretnego rozwiązania należy do przełożonego.

Asertywna odmowa

Asertywna odmowa pozwala przełożonemu bronić jego interesów i granic z szacunkiem wobec siebie i pracowników.

Skuteczna asertywna odmowa zakończona jest podtrzymaniem kontaktu poprzez inną propozycję, co pozwala zminimalizować poczucie winy jakie część osób odczuwa odmawiając innym oraz minimalizuje ryzyko zaburzenia uczciwości relacji między przełożonym a pracownikami. Skuteczna odmowa powinna zawierać następujące elementy:

- Nie
- Obszar odmowy
- Uzasadnienie
- Podtrzymanie kontaktu przez inną propozycję

Przykład:

Nie otrzyma Pan nagrody, ponieważ w ostatnim kwartale nie spełnił Pan stawianych przed Panem celów. W kolejnym kwartale oczekuję od Pana realizacji wyznaczonego celu. Wtedy też wrócimy do rozmowy o nagrodzie.

Eliminowanie zachowań demotywujących

Ważnym działaniem mającym wpływ na proces motywacji jest eliminowanie przez przełożonych własnych zachowań, postrzeganych przez pracowników jako demotywujące.

Do najczęściej wymienianych przez pracowników zachowań demotywujących ze strony przełożonych należą:

- rozkazywanie zamiast wyznaczania celów,
- nieprecyzyjne polecenia,
- nadmierna kontrola,
- niespełnianie obietnic,
- niedoceniając pomysłów,
- blokowanie przepływu informacji,
- niesprawiedliwy podział pracy,
- niekonsekwencja,
- rozdzielanie nagród po równo,
- delegowanie wszystkich zadań na pracowników lub brak delegowania,
- brak „codziennego dziękuję”.

Kluczowe znaczenie zatem ma dokonywana na bieżąco obserwacja i dokonywanie analizy, dotyczącej tego co w codziennych interakcjach z zespołem może mieć wpływ na spadek motywacji zespołu.

■ Motywacyjna rola szkoleń

W procesie motywowania pracowników istotną rolę odgrywają motywatory pozafinansowe jakimi są m. in. szkolenia. Pobudzanie pracownika do rozwoju osobistego i zawodowego to również element motywacyjny, jaki może i powinien wykorzystywać bezpośredni przełożony. Należy również podkreślić rolę, jaką odgrywa określenie indywidualnej ścieżki kariery.

Korzyści płynące z motywacyjnej roli szkoleń to:

- dostarczenie niezbędnej i aktualnej wiedzy,
- wzrost kompetencji i umiejętności,
- poprawa jakości realizowanych zadań,
- podejmowanie trudniejszych i bardziej złożonych zadań dzięki posiadanej wiedzy,
- zwiększenie zaangażowania pracownika w realizację powierzonych zadań,
- lepsze efekty pracy przekładają się na możliwości uzyskania nagrody.

Dzięki szkoleniom tworzy się zaplecze dla przyszłej kadry zarządzającej organizacją, czego pracownicy powinni mieć świadomość.

Część V

■ Informacje ogólne

Artykuł 54 ust. 1 ustawy o służbie cywilnej stanowi, że obsadzanie wyższych stanowisk w służbie cywilnej odbywa się w drodze otwartego i konkurencyjnego naboru. Zasada ta dotyczy stanowisk dyrektorów generalnych urzędów, dyrektorów departamentów i komórek równorzędnych w urzędach administracji rządowej oraz stanowiska wojewódzkiego lekarza weterynarii, za wyjątkiem sytuacji oddelegowania do realizacji zadań poza jednostką organizacyjną, w której jest zatrudniony pracownik.

Zgodnie z intencją ustawodawcy, przepisy dopuszczają możliwość obsadzania wyższych stanowisk w służbie cywilnej – zastępców dyrektorów departamentów i komórek równorzędnych oraz stanowiska zastępcy wojewódzkiego lekarza weterynarii – w drodze przeniesienia, czyli tzw. awansu wewnętrznego. Pracownik przewidziany do awansu wewnętrznego musi spełniać wymagania określone dla danego stanowiska oraz otrzymać pozytywną ocenę okresową na jednym z dwóch najwyższych poziomów przewidzianych w skali ocen. Osoba mająca objąć wyższe stanowisko w służbie cywilnej oprócz odpowiedniej wiedzy i doświadczenia powinna wykazywać się dodatkowo kompetencjami kierowniczymi. Dlatego ważne jest, aby osoby mające predyspozycje do objęcia wyższego stanowiska w służbie cywilnej w wyniku awansu wewnętrznego miały możliwość wcześniejszego przygotowania i poszerzenia swojej wiedzy z zakresu zarządzania ludźmi. W przypadkach stanowisk, o których mowa w ustawie do decyzji kierującego urzędem należy decyzja o sposobie obsadzenia stanowiska – w drodze przeniesienia czy w drodze otwartego i konkurencyjnego naboru.

W przypadku wyższych stanowisk w służbie cywilnej, których obsadzenie możliwe jest jedynie w wyniku wcześniejszego przeprowadzenia naboru, nie wyklucza się możliwości ubiegania o to stanowisko pracownikom urzędu, w którym organizowany jest nabór (pod warunkiem uczestniczenia przez nich w naborze na jednakowych zasadach z pozostałymi kandydatami).

Wyższe stanowisko w służbie cywilnej może zajmować osoba, która:

- posiada tytuł zawodowy magistra lub równorzędny;
- nie była karana zakazem zajmowania stanowisk kierowniczych w urzędach organów władzy publicznej lub pełnienia funkcji związanych z dysponowaniem środkami publicznymi;
- posiada kompetencje kierownicze;
- posiada co najmniej sześcioletni staż pracy, w tym co najmniej trzyletni staż pra-

cy na stanowisku kierowniczym w jednostkach sektora finansów publicznych - w przypadku ubiegania się o stanowisko dyrektora generalnego urzędu;

- posiada co najmniej trzyletni staż pracy, w tym co najmniej roczny na stanowisku kierowniczym lub dwuletni na stanowisku samodzielnym, w jednostkach sektora finansów publicznych - w przypadku ubiegania się o stanowisko kierującego wydziałem lub komórką równorzędną i jego zastępcy;
- spełnia wymagania określone w opisie stanowiska pracy oraz w przepisach odrębnych.

Powinna również spełniać wymagania z art. 4 ustawy o służbie cywilnej tj.:

- być obywatelem polskim (z wyjątkiem stanowisk, na których można zatrudnić cudzoziemca);
- korzystać z pełni praw publicznych;
- nie być skazaną prawomocnym wyrokiem za umyślne przestępstwo lub umyślne przestępstwo skarbowe;
- posiadać kwalifikacje wymagane na dane stanowisko pracy;
- cieszyć się nieposzlakowaną opinią.

■ Zasady stosowane do naborów na wyższe stanowiska w służbie cywilnej

Otwartość naboru oznacza powszechność, jawność i równość ubiegania się o możliwość zatrudnienia na wyższym stanowisku w służbie cywilnej oraz:

- obowiązek upowszechniania informacji o wolnych stanowiskach pracy w służbie cywilnej i wyników naborów;
- obowiązek udostępniania informacji i dokumentów oraz umożliwienie osobistego udziału w procedurze naboru obserwatorom skierowanym przez upoważnione do tego organy – Szefa Służby Cywilnej i Radę Służby Cywilnej.

Konkurencyjność naboru oznacza sposób przeprowadzania postępowania konkursowego, w wyniku którego na wyższym stanowisku w służbie cywilnej zostanie zatrudniona osoba, dająca najlepsze gwarancje wykonywania zadań w sposób umożliwiający realizację celów wyznaczonych zarówno dla tego stanowiska, jak i danego urzędu. Zachowanie zasady konkurencyjności oznacza:

- zapewnienie jednolitych zasad, metod, narzędzi, kryteriów oceny oraz warunków do zaprezentowania się wszystkim kandydatom;
- zapewnienie niezmienności wymagań podanych w ogłoszeniu o naborze podczas wszystkich etapów postępowania.

Ochrona informacji o kandydatach zobowiązuje osoby przeprowadzające i nadzorujące nabór do ochrony wszelkich informacji, w szczególności danych osobowych kandydatów, uzyskanych przez zespół w trakcie lub w związku z procesem naboru,

z wyłączeniem tych informacji, które w rozumieniu przepisów prawa powszechnie obowiązującego stanowią informację publiczną. Za szczególnie wrażliwe należy uznać te informacje, które odnoszą się do predyspozycji osobowościowych czy intelektualnych, przekonań czy preferencji kandydata.

Działanie bez zbędnej zwłoki oznacza w praktyce, podejmowanie wszelkich czynności związanych z naborem w możliwie najszybszym terminie, po zaistnieniu okoliczności uzasadniających obsadzenie stanowiska, uwzględniającym zarówno potrzeby kadrowe urzędu, jak i dobro oraz interes służby cywilnej. Niezwłoczne działanie w procesie obsadzania wyższych stanowisk gwarantuje stabilność zarządzania urzędem lub jego wyodrębnioną częścią.

Równość i zakaz dyskryminacji – oznacza równe traktowanie przy zatrudnieniu poprzez niedyskryminowanie w jakikolwiek sposób, bezpośrednio lub pośrednio, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony, albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy. Oprócz zasady równego traktowania, Kodeks pracy wprowadza zakaz dyskryminowania ze względu na ww. cechy, jak również obowiązek pracodawcy przeciwdziałania dyskryminacji.

Przejrzystość w działaniu – oznacza, że cały proces naboru powinien być tak udokumentowany, aby wszystkie czynności, jak również przesłanki, którymi kierowano się podejmując decyzje w trakcie przygotowania oraz przeprowadzania naboru były możliwe do uzasadnienia i pozwalały na udzielenie rzetelnej informacji zarówno uczestnikom procesu, jak i właściwym organom.

■ **Organizacja i przeprowadzenie naboru na wyższe stanowiska w służbie cywilnej**

Pożądaną w realizacji zadania jest opracowanie wewnętrznej procedury naboru, stosowanej do wszystkich naborów organizowanych przez dany urząd. Zasadne jest, aby w drodze zarządzenia wewnętrznego lub innej formie, np. poradnika stanowiącego zbiór informacji i dobrych praktyk regulować w szczególności:

- sposób powoływania zespołu – np. powołanie zespołu stałego do przeprowadzania wszystkich naborów, zespołów odrębnie dla każdego naboru lub określenie składu zespołu poprzez wskazanie stałych i zmieniających się członków; istotne w tej części regulacji jest wprowadzenie zasad postępowania w początkowym etapie procedury;
- zasady gwarantujące zachowanie tajemnicy przez członków zespołu – forma pisemna, w odróżnieniu do innych, możliwych do zastosowania, daje większą gwarancję egzekwowania zobowiązania;

- sposób przygotowywania oraz rodzaje metod i technik stosowanych w trakcie naborów, mierniki, wagi – ustalenie rodzaju metod i technik weryfikacji i oceny poziomu spełniania wymagań niezbędnych i pożądanych, narzędzia stosowane przy wyborze kandydatów, przed przystąpieniem do organizacji naborów, dają gwarancję bezstronności, otwartości i zachowania konkurencyjności dla wszystkich naborów. Przygotowanie metod weryfikujących posiadanie kompetencji wskazanych w opisie stanowiska i konsekwentnie w ogłoszeniu, na początku procedury, zapewni bezstronność, jak też wyeliminuje uzależnianie rodzaju narzędzi od startujących w naborze kandydatów;
- zasady przeprowadzania rozmowy kwalifikacyjnej – dla zachowania konkurencyjności i przejrzystości postępowania wskazane jest prowadzenie rozmowy kwalifikacyjnej w sposób ustrukturyzowany, tj. wg ustalonego schematu, dającego gwarancje wyeliminowania, w miarę możliwości, subiektywizmu i dowolności oceny kandydatów;
- zasady udostępniania wyników naboru – uregulowania wymaga stworzenie uczestnikom postępowania jednolitych warunków dostępu do informacji o uzyskanych wynikach w trakcie poszczególnych etapów naboru i po jego zakończeniu.

■ Odniesienie do opisu stanowiska pracy

Punktem wyjścia do uruchomienia procedury naboru jest analiza opisu stanowiska pracy. Określone w opisie zadania i powiązane z nimi kompetencje, stanowią podstawę do konstruowania ogłoszenia o naborze.

W przypadku, gdy opis stanowiska pracy nie zawiera wykazu wymagań wskazanych dla stanowiska w ustawie o służbie cywilnej oraz w przepisach szczególnych, konieczne jest ich uwzględnienie poprzez dokonanie aktualizacji opisu, tak aby sporządzone na jego podstawie ogłoszenie o naborze było kompletne i stanowiło faktyczne źródło informacji dla potencjalnych kandydatów.

Zestaw kompetencji, zwłaszcza tych, które są uznawane za kluczowe, występuje w bezpośrednim związku z zadaniami wykonywanymi na danym stanowisku i celem istnienia stanowiska.

Uzupełnienie katalogu wymagań, ponad niezbędne dla optymalnego wykonywania obowiązków, stanowią tzw. wymagania pożądane. Mogą one okazać się niezwykle przydatne przy podejmowaniu rozstrzygających decyzji dotyczących doboru najlepszego kandydata, w przypadku, gdy kandydaci reprezentują zbliżony poziom spełnienia wymagań niezbędnych.

Ważne!

Podstawę przygotowania zestawu wymagań i kompetencji dla danego stanowiska stanowią przepisy ustawy o służbie cywilnej i ustaw szczególnych, doprecyzowujących zakres wymagań na danym stanowisku oraz opis stanowiska pracy.

Ogłoszenie naboru na wyższe stanowisko w służbie cywilnej

Przy konstruowaniu treści ogłoszenia istotne jest zachowanie odpowiednich relacji pomiędzy poszczególnymi jego elementami. Zachowanie spójności wszystkich elementów treści ogłoszenia jest dla osób zapoznających się z ogłoszeniem pierwszym sygnałem świadczącym o profesjonalizmie organizatora naboru. Procedura naboru, w której istnieje racjonalne uzasadnienie doboru wymagań do zakresu zadań, a opisane narzędzia weryfikują stopień spełniania warunków określonych do zajmowania stanowiska, eliminuje podejrzenia dostosowania wymagań do konkretnej osoby i daje przez to większą pewność bezstronności naboru i jego konkurencyjnego charakteru.

Dlatego istotne jest odpowiednie dostosowanie:

- treści ogłoszenia do opisu stanowiska – opis stanowiska jest m.in. źródłem informacji niezbędnych przy tworzeniu planu szkoleń, dokonywaniu oceny osoby zatrudnionej na tym stanowisku, ale stanowi również podstawę do przeprowadzenia naboru na to stanowisko; dlatego już na etapie przygotowywania opisu należy mieć na uwadze, że będzie on stanowił podstawę dla wszystkich istotnych działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, począwszy od procesu rekrutacji na dane stanowisko,
- zakresu zadań wykonywanych na stanowisku do wymagań związanych ze stanowiskiem pracy – wskazane w ogłoszeniu wymagania powinny pozostawać w bezpośrednim związku z zakresem zadań wykonywanych na stanowisku pracy; istotne z tego względu jest odpowiednie dobranie i określenie kompetencji i wymagań, jakie powinna posiadać osoba zatrudniona na tym stanowisku, pod kątem prawidłowej realizacji zadań przypisanych temu stanowisku,
- określonych wymagań do sposobu ich sprawdzenia i oceny (metody, techniki) – do każdego zawartego w ogłoszeniu wymagania, w tym w szczególności do wymagań niezbędnych, powinny być przewidziane narzędzia weryfikujące, wymogi posiadania uprawnień lub spełniania innych dodatkowych warunków do wykazu wymaganych dokumentów – w celu wyeliminowania wątpliwości, co do spełniania wymagań formalnych; w przypadku zamieszczania w ogłoszeniu warunku posiadania konkretnych uprawnień, niezbędne jest wskazanie w części ogłoszenia „wymagane dokumenty i oświadczenia” lub „inne dokumenty i oświadczenia” informacji o konieczności dołączenia do aplikacji odpowiedniego dokumentu,
- metod i technik zadeklarowanych w treści ogłoszenia do metod i technik realizowanych w trakcie prowadzenia procedury naboru – potwierdzeniem wiarygodności naboru jest realizacja zadania w praktyce w sposób zgodny z zapisami zawartymi w ogłoszeniu,
- ustalenia terminu zgłaszania ofert do wymagań zawartych w treści ogłoszenia – oprócz zachowania wskazanego w ustawie minimalnego terminu składania ofert, istotne jest dostosowanie go do realnych możliwości spełnienia wszystkich wymagań zawartych w ogłoszeniu.

Ważne!

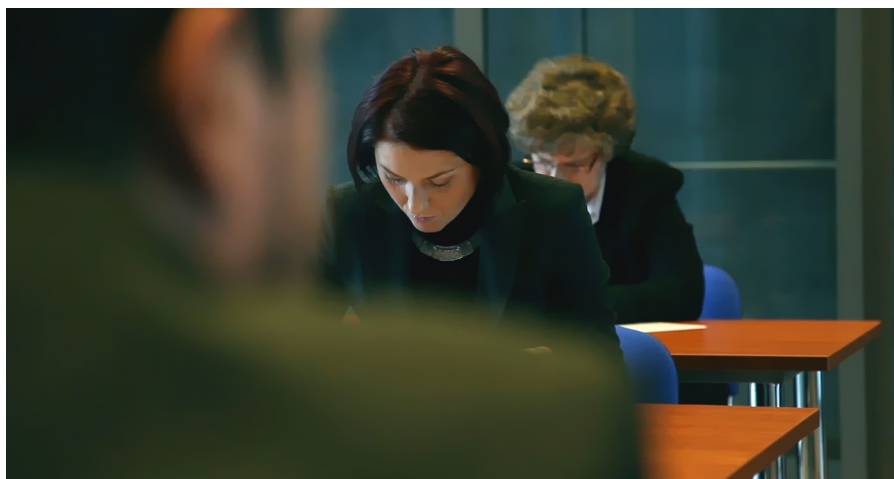
Treść ogłoszenia, a w szczególności zawarte w nim wymagania, nie mogą budzić wątpliwości co do ich obiektywnych przesłanek. Niezbędne jest zachowanie właściwej relacji i spójności pomiędzy poszczególnymi elementami treści ogłoszenia. Zalecane jest dostosowanie terminu zgłaszania ofert do realnych możliwości przygotowania oferty zgodnie z wymaganiami zawartymi w ogłoszeniu oraz uznawanie dokumentów za otrzymane w terminie na podstawie daty stempla pocztowego. Niezbędne elementy ogłoszenia o naborze na wyższe stanowisko w służbie cywilnej określa ustawa o służbie cywilnej.

■ Metody i techniki stosowane w procesie naboru

W toku naboru na wyższe stanowisko w służbie cywilnej ocenie podlega w szczególności doświadczenie zawodowe kandydata, wiedza niezbędna do wykonywania zadań na stanowisku oraz kompetencje kierownicze.

Szczególnie istotne jest przygotowanie metod i narzędzi do sprawdzenia wymagań niezbędnych. Uznane za niezbędne kompetencje warunkujące realizację wskazanych w opisie zadań, posiadają charakter kwalifikacyjny, co oznacza, że ich sprawdzenie staje się wymagalne. To one rozstrzygają o zakwalifikowaniu kandydata do dalszych etapów naboru.

Kluczowe z punktu widzenia obsady stanowiska kierowniczego jest posiadanie kompetencji kierowniczych, wymienionych w ustawie o służbie cywilnej jako jeden z podstawowych warunków do zajmowania wyższych stanowisk w służbie cywilnej. Kwalifikacyjny charakter tego elementu oznacza nie tylko konieczność jego sprawdzenia w trakcie naboru, ale również dokonanie tego w sposób umożliwiający potwierdzenie posiadania danej kompetencji.



Część z wymagań jest możliwa do sprawdzenia na podstawie dokumentów. W ten sposób weryfikowane są wymagania dotyczące posiadania konkretnych uprawnień, stażu pracy, doświadczenia na danym stanowisku, profilu wykształcenia itp. Odpowiednio skonstruowane ogłoszenie pozwoli na jednoznaczne potwierdzenie spełniania tych warunków, poprzez wskazanie na konieczność dostarczenia przez kandydatów właściwych dokumentów. Pozostałe wymagania niezbędne, takie jak: wiedza czy umiejętności, można sprawdzić poprzez zastosowanie odpowiednio dobranej metody czy to w formie pisemnej - test wiedzy, zadania analityczne itp. - czy też bezpośrednio w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej.

Ocenie podlega w tym przypadku zarówno posiadanie pewnych przymiotów, jak też ich poziomu. Określenie poziomu spełniania danego kryterium pozwoli na dokonanie porównania kandydatów i umożliwi wskazanie najlepszego lub najlepszych spośród ubiegających się o dane stanowisko.

Istotny wpływ na przebieg postępowania związanego z naborem ma jednoznaczne rozróżnienie wymagań formalnych i merytorycznych, zwłaszcza w trakcie wstępnej selekcji złożonych aplikacji. Usprawnia to pracę zespołowi prowadzącemu nabór i wyeliminuje dowolność kwalifikacji kandydatów. Należy również ustalić sposób postępowania w przypadku stwierdzenia braku dokumentu: stworzenie możliwości uzupełnienia przez kandydata swojej aplikacji o brakujące dokumenty czy też uznanie, że brak dokumentu stanowi element dyskwalifikujący kandydata z udziału w postępowaniu.

Trzy wymienione w ustawie elementy podlegające ocenie, w szczególności doświadczenie zawodowe, wiedza oraz kompetencje kierownicze, stanowią punkt wyjścia do opracowania metod i doboru właściwych technik sprawdzających zarówno ich posiadanie przez kandydata - do celów kwalifikacji, jak też określenia ich poziomu - do celów porównawczych przy wyborze optymalnego kandydata. Wymagania pożądane powinny być stosowane jako dodatkowe kryteria selekcyjne w grupie kandydatów spełniających wymagania niezbędne.



Jednocześnie, przy zastosowaniu testów wiedzy czy innych metod sprawdzających umiejętności i kompetencje, wskazane jest określenie poziomu minimum, tzw. „zaliczającego/kwalifikującego”.

Jednym z istotnych narzędzi sprawdzających wymagania niezbędne i pożądane jest rozmowa kwalifikacyjna, z założenia najbardziej subiektywna metoda sprawdzająca, bowiem jej wynik jest w pewnej mierze uzależniony od indywidualnych odczuć i spostrzeżeń oceniających. Dlatego też nie powinna stanowić jedyne narzędzia weryfikacyjnego stosowanego w naborze.

Podczas rozmowy kwalifikacyjnej sprawdzane są konkretne umiejętności i kompetencje, których nie można było skutecznie ocenić stosując inne metody oceny. Rozmowę kwalifikacyjną z kandydatem przeprowadza zespół lub na zlecenie zespołu osoba niebędąca członkiem zespołu. Potrzeba zachowania konkurencyjności, zapewnienia równego traktowania wszystkich uczestników postępowania, wyeliminowania swobodnego uznania, generuje konieczność przeprowadzenia rozmowy w sposób zorganizowany, wg określonego schematu. Zachowanie schematu gwarantuje przygotowanie zestawu pytań (w zależności od sytuacji uzupełnionego o pytania dodatkowe), które zadawane każdemu kandydatowi dają możliwość dokonania porównania odpowiedzi. Ocena powinna być sporządzana przez każdego członka zespołu według wcześniej ustalonych kryteriów, przy pomocy opracowanych wcześniej mierników.

W przypadku, gdy kandydat zobligowany jest do przedłożenia referencji dotyczących dotychczasowej działalności zawodowej kandydata (art. 55 ust. 3) pożądane jest opracowanie metody ich oceny.

Należy zwrócić uwagę, że istnienie różnego rodzaju technik ocen jakościowych czy też ilościowych powoduje konieczność ustalenia zasad oceny danych elementów oferty w wewnętrznej procedurze naboru.



Ważne!

- Konieczność oceny w trakcie naboru wszystkich wymagań niezbędnych.
- Jasne określenie wymagań formalnych i merytorycznych.
- Metody i techniki zastosowane w naborze powinny zasadniczo spełniać cechy: jednoznaczności, eliminując uznaniowość i subiektywizm.
- Wskazane określenie poziomu minimum/kwalifikującego.
- Rozmowa kwalifikacyjna prowadzona według ustalonej procedury.

■ Awans poprzez nabór wewnętrzny

Obsadzenie wyższego stanowiska może odbyć się również w formie naboru wewnętrznego. Zaleca się, aby wewnętrzna procedura naboru składała się z następujących etapów.

- Analiza opisu stanowiska pracy i przygotowanie wewnętrznego ogłoszenia o naborze;
- Publikacja ogłoszenia w intranecie, na tablicy ogłoszeń, w wewnętrznym biuletynie informacyjnym itp.;
- Powołanie zespołu do przeprowadzenia postępowania;
- Analiza i weryfikacja złożonych aplikacji;
- Sprawdzenie wiedzy merytorycznej niezbędnej do właściwej realizacji zadań;
- Ocena kompetencji kierowniczych;
- Rozmowa kwalifikacyjna;
- Sporządzenie dokumentacji naboru;
- Opublikowanie wyniku naboru;

W przypadku niewyłonienia najlepszego kandydata spośród pracowników urzędu można ogłosić zewnętrzny nabór. Przeprowadzanie wewnętrznego naboru niesie ze sobą szereg korzyści, m.in. wpływa motywująco na pracowników zatrudnionych w instytucji, przyczynia się do obniżenia kosztów procedury naboru, skraca proces adaptacji na nowym stanowisku ze względu na nabytą wcześniej wiedzę na temat funkcjonowania urzędu.

■ Rekomendacje Szefa Służby Cywilnej w zakresie awansów wewnętrznych

Kryteria awansu:

- wysoka jakość pracy uzasadniająca dokonanie przeniesienia – rozumiana jako rzetelność, staranność (w tym terminowość) w wykonywaniu obowiązków służbowych, skutkująca uzyskaniem co najmniej dobrych wyników pracy i unikaniem powtarzania błędów, szczególnie związanych z koordynowaniem;
- nastawienie na realizację powierzonych zadań – pojmowane jako gotowość do podejmowania nowych zadań o wysokim stopniu złożoności, nieuchylenie się

od realizacji zadań w obliczu występujących trudności, umiejętność właściwej realizacji zadań i osiągnięcia celu jedynie w oparciu o kierunkowe wytyczne przełożonego;

- kreatywność – rozumiana jako radzenie sobie z sytuacjami niestandardowymi, wymagającymi wypracowania i podjęcia działań (rozwiązań) służących realizacji nowego zadania lub realizacji zadania w nowych warunkach, twórcze myślenie zmierzające do wypracowania nowych koncepcji w danej dziedzinie;
- kwalifikacje zawodowe i nastawienie na rozwój zawodowy – rozumiane jako posiadanie kwalifikacji zawodowych odpowiednich do realizacji zadań na danym stanowisku oraz umiejętność wykorzystania nabytych kwalifikacji i wiedzy w praktyce, a także dbałość o rozwój zawodowy i podnoszenie kwalifikacji przydatnych na danym stanowisku, szczególnie na stanowiskach kierowniczych;
- wewnętrzne motywacje – rozumiane jako dążenie do lepszej realizacji zadań dla dobra publicznego jako celu samego w sobie, poprzez stałe doskonalenie metod pracy;
- predyspozycje pracownika – wrodzone lub nabyte uzdolnienia przydatne z punktu widzenia zadań realizowanych na danym stanowisku pracy, np. predyspozycje kierownicze (zarządcze), w tym m.in.: umiejętności planowania, rozwiązywania problemów, podejmowania decyzji, odpowiedzialność, umiejętność efektywnego komunikowania się, prowadzenia negocjacji, delegowania zadań;
- wspieranie celów urzędu – umiejętność efektywnej współpracy z przełożonymi w celu wypracowania konstruktywnych rozwiązań mających na celu poprawę jakości pracy i wizerunku urzędu;
- potrzeby urzędu i realne możliwości awansu – obejmujące potrzeby organizacyjne urzędu, wynikające z obciążenia pracą na danym stanowisku i podziału priorytetów zadań realizowanych w urzędzie, a także możliwości finansowe urzędu.

Ponadto, Szef Służby Cywilnej zwrócił uwagę na potrzebę przygotowania pracownika do awansu poprzez skierowanie go na odpowiednie szkolenia oraz zauważył, że podejmując decyzję o przeniesieniu członka korpusu służby cywilnej należy kierować się wnioskami i rekomendacjami zawartymi w arkuszu oceny okresowej członka korpusu służby cywilnej oraz ustaleniami indywidualnego programu rozwoju zawodowego.

■ Wybrane techniki oceny kompetencji kierowniczych

Do najczęściej spotykanych narzędzi do badania kompetencji kierowniczych w służbie cywilnej należą: testy kompetencyjne, symulacje oraz ośrodki oceny tzw. Assessment Center.

Testy kompetencyjne są bardzo popularną metodą badania kompetencji kierowniczych. Kandydat w trakcie badania kompetencji w formie pisemnej udziela odpowiedzi na zadane w teście pytania. Niewątpliwą zaletą testów jest łatwość i szybkość przeprowadzenia, a także szybkość analizy wyników. Do wad testów kompetencyjnych należy

zaliczyć niską wiarygodność, gdyż badają one raczej deklaratywne umiejętności niż praktyczne, faktyczne umiejętności.

Symulacje są metodą badania kompetencji kierowniczych polegającą na wykonywaniu przez badanego konkretnych zadań, do realizacji których niezbędne jest posiadanie kompetencji kierowniczych. Symulacje są wiarygodną metodą badania kompetencji kierowniczych pod warunkiem przygotowania precyzyjnych i obiektywnych arkuszy kontrolnych kompetencji kierowniczych.

Ośrodki oceny tzw. Assessment Center są wielopoziomową, kompleksową metodą badania i oceny kompetencji kandydatów na wyższe stanowisko w służbie cywilnej.

Ocena kompetencji kierowniczych następuje w trakcie wykonywania przez kandydatów ćwiczeń i symulacji, odzwierciedlających realne sytuacje, w jakich kandydat może się znaleźć pracując na stanowisku o jakie się ubiega, a oceny kandydatów, w celu zachowania obiektywizmu i rzetelności procesu, dokonują najczęściej zewnątrzni konsultanci. W trakcie sesji Assessment Center ocenie podlegają wszystkie wymagane na danym stanowisku kompetencje, a każda z nich badana jest minimum w 2 próbach (ćwiczeniach), co pozwala zbadać faktyczny, praktyczny poziom danej kompetencji.

Zadania indywidualne to najczęściej rozwiązywanie przykładowych zadań jakie kandydat może spotkać na stanowisku pracy. Wśród zadań indywidualnych spotykamy najczęściej scenki (np. rozmowa z pracownikiem, rozmowa z klientem), negocjacje, a także prezentacje (prezentacja przed określonym audytorium). W trakcie zadań indywidualnych jeden z konsultantów najczęściej wciela się w rolę aktora (klienta, pracownika, trudnego uczestnika prezentacji) podczas, gdy reszta konsultantów dokonuje oceny kompetencji kandydata z użyciem arkuszy kontrolnych kompetencji kierowniczych.

Zadania grupowe to najczęściej symulacje negocjacji lub sytuacji konfliktowych, które pozwalają ocenić zdolności przywódcze kandydatów, styl komunikacji, myślenie strategiczne i twórcze czy umiejętność organizacji pracy i osiągnięcia rezultatów.

Testy to najczęściej testy badające poziom kompetencji społecznych oraz strategie radzenia sobie ze stresem.

Wywiady indywidualne to najczęściej pogłębione wywiady behawioralne pozwalające zweryfikować faktyczny poziom deklarowanych kompetencji kierowniczych.

Do wad Assessment Center należy czas trwania sesji oraz czas przygotowania raportów. Standardowa sesja trwa od 3 do 8 h a przygotowanie rzetelnego raportu z oceną kompetencji kandydatów zajmuje od 2 do 7 dni.

Metoda ta ma również niewątpliwe zalety, do których należą pogłębiona i wielopoziomowa ocena kompetencji kierowniczych kandydatów. Minimalizuje ona ryzyko pomyłek rekrutacyjnych i pozwala wybrać kandydata posiadającego najbardziej rozwinięte kompetencje kierownicze, co obok wysokiej wiedzy merytorycznej jest gwarantem naj-

wyższej efektywności pracy osoby piastującej wyższe stanowisko w służbie cywilnej.

Wielopoziomowość oceny, zaangażowanie konsultantów zewnętrznych i użycie wystandardyzowanych narzędzi w sesjach Assessment Center pozwala natomiast zagwarantować konkurencyjność naboru.

■ Zestawienie rekomendacji Szefa Służby Cywilnej w zakresie prowadzenia naborów w służbie cywilnej

1. Jednolite zasady dla wszystkich uczestników procesu, jasno określone i przekazane do wiadomości wszystkim uczestnikom procesu.
2. Opracowanie wewnętrznych procedur organizacji naborów i konsekwentne ich stosowanie.
3. Podstawą przygotowania zestawu wymagań i kompetencji dla danego stanowiska są przepisy ustawy o służbie cywilnej i ustaw szczególnych, doprecyzowujących zakres wymagań na danym stanowisku oraz opis stanowiska pracy.
4. Pożądana jest zgodność treści ogłoszenia z opisem stanowiska pracy.
5. Treść ogłoszenia, a w szczególności, zawarte w nim wymagania nie mogą budzić wątpliwości, co do ich obiektywnych przesłanek.
6. Niezbędne jest zachowanie właściwej relacji i spójności pomiędzy poszczególnymi elementami treści ogłoszenia.
7. Zalecane jest dostosowanie terminu zgłaszania ofert do realnych możliwości przygotowania oferty zgodnie z wymaganiami zawartymi w ogłoszeniu.
8. Konieczność oceny w trakcie naboru wszystkich wymagań niezbędnych.
9. Jasne określenie wymagań formalnych i merytorycznych.
10. Metody i techniki zastosowane w naborze powinny zasadniczo spełniać cechy: jednoznaczności, eliminujące uznaniowość i subiektywizm.
11. Wskazane określenie poziomu minimum/kwalifikującego.
12. Rozmowa kwalifikacyjna prowadzona według ustalonej procedury.

Część VI

■ Informacje ogólne

Głównym celem procesu podwyższania profesjonalizacji obsługi klienta (zewnętrznego i wewnętrznego) jest zwiększenie efektywności instytucji publicznych przy jednoczesnym zachowaniu najwyższych standardów jakościowych.

Skutkiem właściwie zarządzanego procesu obsługi klienta jest stałe zwiększenie poziomu zaufania obywateli do instytucji publicznych, wzrastanie poczucia funkcjonowania w sprawnie zarządzanym Państwie, a także poczucie właściwego i racjonalnego zagospodarowania płaconych przez podatników podatków.

Cele Klienta – trójkąt satysfakcji Klienta

Zgodnie z ideą projektu „Klient w centrum uwagi administracji”¹, klient przychodzący do urzędu (także kontaktując się telefonicznie lub odwiedzając stronę www urzędu) przejawia trzy podstawowe potrzeby:

- merytoryczną – potrzebuje wiedzy,
- proceduralną – potrzebuje sprawnego, rzetelnego i racjonalnego sposobu załatwienia jego sprawy,
- psychologiczną – potrzebuje być potraktowany z szacunkiem i zrozumieniem.



1. Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowany przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów w latach 2009 – 2012.

Na każdym etapie relacji z klientem, wszelkie działania urzędu powinny więc mieć na celu zaspokojenie wyżej wymienionych potrzeb.

Na potrzebę merytoryczną odpowiedzieć mogą kompetentni urzędnicy, na potrzebę proceduralną - systemowe, jednolite, sprawne i racjonalne standardy obsługi klienta; natomiast na potrzebę psychologiczną - odpowiednio wyszkoleni pracownicy.

■ Standardy profesjonalnej obsługi klienta – bezpośrednia obsługa klienta

Proces bezpośredniej obsługi klienta składa się z 4 następujących etapów:

1. Powitanie Klienta

Sposób i tempo powitania klienta ma wpływ na pierwsze wrażenie, jakie wywieramy i w znaczący sposób przekłada się na budowanie pozytywnego wizerunku reprezentowanego przez nas urzędu.

Nikt nie lubi czekać aż ktoś nas dostrzeże, powita i zajmie się naszą sprawą. Dlatego, jak klient tylko pojawi się przy naszym stanowisku należy niezwłocznie powitać go i zająć jego sprawą. Jeżeli wykonujemy niezbędne czynności wymagane na naszym stanowisku pracy np. kończymy wprowadzać do komputera dane poprzedniego klienta i nie możemy od razu zająć się obsługą kolejnego klienta, należy go o tym poinformować mówiąc np.: *„Dzień dobry, już zajmuję się Pana sprawą, proszę o chwilę cierpliwości, dokończę tylko wpisywać dane do komputera”*. W ten sposób klient będzie miał poczucie bycia zauważonym.

Na etapie powitania klienta należy także zwrócić szczególną uwagę, aby był widoczny identyfikator.

Gdy klient znajduje się przy naszym stanowisku, absolutnie niedopuszczalne jest wykonywanie jakichkolwiek czynności niezwiązanych z jego sprawą.

Sposób i tempo powitania klientów jest dla każdej instytucji rodzajem sprawdzianu, w jaki sposób, w praktyce, realizowana jest idea „Klient w centrum uwagi administracji”.

2. Rozpoznawanie sprawy – badanie potrzeb klienta

Kolejnym etapem obsługi klienta jest rozpoznanie jego sprawy. Najpierw należy zbadać merytoryczne i psychologiczne cele klienta, czyli dowiedzieć się po co kontaktuje się on z naszym urzędem.

Właściwemu zdiagnozowaniu celów klienta służyć mogą pytania otwarte, przy czym poziom satysfakcji klienta wzrośnie, gdy pytania zawierać będą także ofertę pomocy ze strony urzędnika, np. *„Abym mógł/mogła Pani/Panu pomóc, proszę dokładnie opisać Pana problem/sprawę”*.

3. Przedstawienie rozwiązań

Przedstawiając klientowi możliwe sposoby rozwiązania jego sprawy powinniśmy przekazać precyzyjne informacje zawierające termin rozwiązania sprawy/wydania decyzji, miejsce odbioru decyzji, informacje o osobach, z którymi można się kontaktować w sprawie dodatkowych pytań, bądź wątpliwości.

Wskazując termin realizacji sprawy, należy pamiętać, aby podawać zawsze maksymalny czas przewidziany dla rozwiązania sprawy/wydania decyzji. Jeżeli okaże się, że sprawa zostanie rozwiązana/decyzja wydana szybciej, klient będzie mile zaskoczony. Jeżeli z kolei podamy najkrótszy czas rozwiązania sprawy/wydania decyzji, a z różnych względów termin ten nie zostanie dotrzymany - klient będzie rozczarowany i może poczuć się oszukany.

4. Zakończenie

Na zakończenie rozmowy z klientem należy zadać pytanie, czy nie ma on dodatkowych pytań oraz zaprosić go do ewentualnego ponownego kontaktu.

Zadanie powyższego pytania i zaproszenie do ponownego kontaktu korzystnie służy budowaniu pozytywnego wizerunku urzędu – jako instytucji niosącej pomoc klientom. Osoby mające dodatkowe pytania i tak skontaktują się z naszym urzędem, jednak przez fakt wcześniejszego zaproszenia do takiego kontaktu, kolejna rozmowa dla obu stron będzie bardziej konstruktywna.

Po zaproszeniu do ponownego kontaktu, należy pożegnać klienta. Powrócić do innych zadań (wprowadzania danych do komputera, segregacji dokumentów etc.) możemy dopiero wtedy, gdy klient odejdzie od naszego stanowiska. Absolutnie niedopuszczalne jest powiedzenie klientowi „Do widzenia” zanim ten nie odszedł jeszcze od naszego stanowiska.

■ Standardy profesjonalnej obsługi klienta – telefoniczna obsługa klienta

Proces telefonicznej obsługi klienta składa się z 4 poniżej wymienionych etapów.

1. Powitanie Klienta

Pierwszym etapem profesjonalnej obsługi klienta jest powitanie go i przedstawienie się. Odbierając telefon, należy powitać klienta podać nazwę komórki organizacyjnej, w której pracujemy oraz nazwę urzędu. Podanie nazwy wydziału zaraz po podaniu imienia i nazwiska umożliwi klientowi szybką ocenę tego, czy dodzwonił się do właściwego miejsca.

Dobrą praktyką jest sugerowanie klientowi chęci pomocy przez użycie pytania: „W czym mogę pomóc?”. Pytanie to pozwala klientowi już przy pierwszym kontakcie czuć się w centrum uwagi.

Praktyczna wskazówka

W związku z ograniczeniem przekazu rozmowy telefonicznej do tylko jednego kanału percepcyjnego, istotnej roli w kształtowaniu pierwszego wrażenia – przekładającego się na wizerunek instytucji - nabiera tempo odbierania telefonów w instytucji.

Pamiętajmy, że upubliczniony np. na stronach internetowych telefon informacyjny, który nie jest odbierany może w percepcji klienta tworzyć wizerunek „urzędu, w którym nikt nie pracuje”.



Dobłą praktyką jest odbieranie telefonu najpóźniej do czwartego sygnału.

Jeżeli z różnych względów regularne, systemowe odbieranie telefonów do czwartego sygnału nie jest możliwe, warto zautomatyzować ten proces, tak aby telefony były odbierane przez automatyczną sekretarkę. Wtedy to nagrany głos lektora informuje klienta dokąd się dodzwonił, prosi go o cierpliwość i np. informuje, że odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania znajdują się na stronie internetowej urzędu.

2. Rozpoznawanie sprawy – badanie potrzeb klienta

W trakcie badania przez telefon merytorycznych i psychologicznych celów klienta warto pamiętać, że rozmowa telefoniczna bywa znacznie krótsza od rozmowy w cztery oczy, a wiele osób wręcz postrzega telefon jako narzędzie umożliwiający szybkie załatwienie spraw.

Warto więc już na etapie badania potrzeb klienta zasugerować, że w tym urzędzie działamy szybko, używając zwrotów typu: *Aby jak najszybciej Pani/Panu pomóc, proszę o podanie numeru Pana sprawy.*

Sugerowanie chęci szybkiego udzielania informacji jest w rozmowie telefonicznej wyrazem szacunku dla klientów, bowiem jest przejawem dopasowania się do ich potrzeb proceduralnych.

3. Przedstawienie rozwiązań

Przedstawiając propozycje rozwiązań przez telefon, należy upewnić się czy klient ma możliwość zanotowania tych informacji. Ze względu na niedoskonałą jakość dźwięku rozmów telefonicznych, należy pamiętać, aby mówić wyraźnie oraz prosić o potwierdzenie właściwego zanotowania przekazanych informacji.

Jeżeli klient nie ma możliwości zanotowania informacji, należy poinformować go, gdzie i jak może odnaleźć ważne dla niego informacje (np. na stronie internetowej urzędu).

4. Zakończenie

Kończąc telefoniczną rozmowę z klientem, należy zadać pytanie, czy nie potrzebuje dodatkowych wyjaśnień, zaprosić do ponownego kontaktu telefonicznego i/lub bezpośredniego odwiedzenia urzędu.

Kończąc taką rozmowę, należy pamiętać, aby odłożyć słuchawkę dopiero po tym jak zrobi to klient.

Praktyczna wskazówka

W trakcie rozmowy z klientem (bezpośredniej lub telefonicznej), w celu właściwej realizacji sprawy musimy niejednokrotnie wykonywać czynności dodatkowe, takie jak np.: sprawdzenie statusu/ historii realizowanej sprawy.

Pamiętajmy, że klienci nie znając charakteru naszej pracy, nie zawsze wiedzą czemu służą te czynności a w sytuacjach stresujących mogą postrzegać je niekorzystnie, np. jako wyraz naszej opieszałości bądź braku zainteresowania sprawą.

W celu kreowania rzetelnego wizerunku urzędu, należy więc zapowiadać wykonywanie czynności dodatkowych (np. sprawdzanie statusu / historii sprawy) z odwołaniem się do korzyści dla klienta, używając np. zwrotów typu: „Już to dla Pani/Pana sprawdzam, bardzo proszę o chwilę cierpliwości”.

W ten sposób klienci na każdym etapie ich obsługi będą mieli poczucie zainteresowania ze strony urzędnika.

Proceduralne standardy obsługi klienta

Do standardów obsługi klienta należą m. in.:

- tablica informacyjna z nazwami komórek organizacyjnych,
- infomaty,
- ujednolicone wzory pism,
- tabliczki na drzwiach,
- krzesła dla klientów,
- telefon dla klientów do rozmów wewnętrznych,
- stanowisko komputerowe z połączeniem internetowym,
- broszura informacyjna,
- kącik dla matki z dzieckiem,
- toalety i podjazdy dla niepełnosprawnych,
- formularze z powiększonym drukiem dla osób słabowidzących,
- plan miasta,
- automaty z napojami, dystrybutory z wodą,
- kącik klienta,
- identyfikatory,
- odpowiedni ubiór pracowników.

■ Radzenie sobie w sytuacjach trudnych

Podstawę dla skutecznego radzenia sobie w sytuacjach trudnych stanowi przywytywanie świadomości celowości relacji z klientem, tj. tego po co klient przychodzi do urzędu. Na płaszczyźnie merytorycznej dotyczy to sprawy, którą chce załatwić, a psychologicznej – jak chciałby być potraktowany.

Świadomość celów klienta w sytuacjach trudnych pozwala pamiętać, że negatywne emocje (smutek, bezsilność, złość, wściekłość) nie są skierowane w urzędników, stanowią bowiem najczęściej skutek reakcji na trudne sytuacje.

Gdy będziemy o tym pamiętali, łatwiej jest zrozumieć klienta i dopasować się do jego stanu emocjonalnego, co pozwoli lepiej go obsłużyć, minimalizując jednocześnie własny stres.

Dopasowanie do emocji klienta, nasza empatia, a także potwierdzanie, że rozumiemy jego zdenerwowanie i trudność sytuacji oraz wskazanie chęci pomocy jest wyrazem nowoczesnego profesjonalizmu instytucji publicznych.

Gdy mówimy do klienta: *„Rozumiem Pana zdenerwowanie, to faktycznie musi być dla Pana trudne, już zajmujemy się Pana sprawą”* dajemy wyraźnie do zrozumienia, że rozumiemy cele, potrzeby i oczekiwania klienta.

Gdy jednak zachowania klientów w jakiś sposób osobiście dotyczą urzędników, kiedy np. klienci obrażają urzędników, należy stosować w obsłudze klientów odpowiednie techniki asertywności.

■ Asertywność w obsłudze klienta

W kontaktach interpersonalnych na ogół wyróżniamy cztery typy zachowań. Różnice między nimi polegają na stosunku wobec praw własnych oraz praw innych ludzi. Są to odpowiednio zachowania: uległe, agresywne, manipulacyjne oraz asertywne.



Zachowania uległe to brak poszanowania własnych praw, poszanowanie praw innych.

Zachowania agresywne to poszanowanie własnych praw, brak poszanowania praw innych.

Zachowania manipulacyjne to zachowania uległe przy ryzyku konfrontacji lub agresywne przy braku ryzyka konfrontacji.

Zachowania asertywne to poszanowanie własnych praw i poszanowanie praw innych.

Postawa asertywna w obsłudze klienta jest wyrazem przyjętego założenia, że w relacji urzędnik-klient obie strony są równe.

Techniki asertywne pozwalają z szacunkiem, elegancją i dyplomacją „uczyć” klientów, w jaki sposób w sytuacjach trudnych odnosić się do urzędników.

Techniki asertywne pozwalają urzędnikom zadbać o należy im szacunek z zachowaniem szacunku wobec klientów.

„Stawianie granic” - asertywne wyrażenie emocji z zapowiedzią sankcji

„Stawianie granic” jest techniką asertywnego wyrażania emocji, którą może posłużyć się urzędnik, gdy klient jest agresywny, np. przeklina, wyraża się wulgarnie lub obraża pracownika.

Istotą tej techniki jest stopniowe stawianie granic klientowi – od prośby o zaprzestanie kłopotliwego zachowania do realizacji zapowiedzianej wcześniej sankcji.

Ważne jest, aby - na każdym etapie asertywnego wyrażania emocji - informować klienta, o celu relacji łączącej urzędnika i klienta. Gdy urzędnik przypomina klientowi o tym, że jego zadaniem jest pomóc klientowi, to pozwala jemu samemu wykazać profesjonalizm, jednocześnie umożliwiając mu zachowanie własnej godności.

Przykład:

1. Wyrażenie emocji + prośba o zaprzestanie + cel relacji

Kłopotliwy jest dla mnie sposób w jaki Pan się do mnie zwraca, jestem tu, aby Panu pomóc, dlatego proszę nie przeklinać w mojej obecności.

2. Cel relacji + żądanie

Chcę Panu pomóc, dlatego nie życzę sobie przekleństw w rozmowie.

3. Zapowiedź sankcji + cel relacji

Jeżeli będzie Pan kontynuował, będę zmuszony zakończyć rozmowę/wezwać ochronę, a szkoda, bo naprawdę chcę Panu pomóc.

4. Realizacja sankcji + cel relacji

Szkoda, bo naprawdę chciałem pomóc...

W wielu przypadkach, już sama prośba o zaprzestanie jest skutecznym sposobem na poradzenie sobie z trudnym klientem. Szybko orientuje się on, że przekroczył granicę i zmienia swój sposób zachowania. Czasami to jednak nie działa, dlatego należy

bardziej stanowczo wyrazić żądanie zaprzestania. Gdy nasze żądanie nie odniesie pożądanego skutku, należy zapowiedzieć sankcję, czyli powiedzieć klientowi co zrobimy, jeśli nie zmieni on swojego zachowania. Sankcja taka powinna wiązać się z dodatkowym problemem dla klienta (zakończenie rozmowy, odłożenie słuchawki telefonu, wezwanie ochrony), ale przede wszystkim powinna być realna i prawdziwa, bo jeżeli po jej zapowiedzeniu klient nie zmieni swojego zachowania kolejnym naszym krokiem musi być realizacja sankcji.

Asertywne poszukiwanie krytyki

Asertywne poszukiwanie krytyki jest techniką pomocną przy radzenia sobie z ogólnikową i często personalną krytyką ze strony klientów.

Istotą tej techniki jest dążenie do zamiany zgeneralizowanej oceny na jednostkową opinię klienta i uzyskania opartej na faktach informacji zwrotnej ze strony klienta. Asertywne poszukiwanie krytyki realizowane jest w trzech następujących krokach:

Przykład:

Wypowiedź klienta: „Jest Pan osobą niekompetentną!”

1. Wyrażenie emocji

Jest mi przykro, że Pan tak uważa.

2. Powtórzenie zdania klienta

Jeżeli dobrze zrozumiałem, uważa mnie Pan za osobą niekompetentną?

3. Prośba o uzasadnienie

Proszę mi powiedzieć, co konkretnie ma mi Pan do zarzucenia/na jakiej podstawie Pan tak twierdzi?

Wyrażenie naszych własnych emocji pozwala poinformować klienta o rezultacie jego działania i przypomnieć, że urzędnik także jest człowiekiem, który ma swoje emocje i któremu należy się szacunek.

Powtórzenie zdania klienta ma na celu stworzenie rozmówcy szansy na wycofanie się. Urzędnik, powtarzając zdanie rozmówcy, daje tym samym do zrozumienia, że dopuszcza w swojej świadomości, że zachowanie klienta nie musi być skierowane w urzędnika, a może być jedynie reakcją na sytuację trudną. Powtórzenie zdania rozmówcy pozwala jakby oddzielić człowieka od problemu.

Prośba o uzasadnienie natomiast pozwala zamienić zgeneralizowaną ocenę na konkretną, opartą na faktach opinię klienta, do której można się odnieść w oparciu o konkretne argumenty.

Ważnym elementem techniki asertywnego poszukiwania krytyki jest robienie pauz, po wykonaniu każdego „kroku”. Pauza jest wyrazem niezachwianej pewności siebie urzędnika i jednocześnie pozwala klientowi na bieżąco odnieść się do reakcji urzędnika.

Technika zamglenia

Technika zamglenia jest techniką, która pozwala nam radzić sobie z uszczypliwą krytyką ze strony klientów, taką krytyką, która nie służy przekazaniu konkretnych informacji zwrotnych na temat pracy urzędu i urzędników, a zmierza jedynie do konfrontacji i zaożnienia sytuacji konfliktowej.

Istotą tej techniki jest częściowa lub tylko pozorna zgoda z wypowiedzią klienta.

Pozorna zgoda zamyka niewygodny i konfliktowy temat, osłabiając moc ataku ze strony klienta.

Nieangażowanie się w niemerytoryczny spór z klientem pozwala pracownikom minimalizować sytuacje stresujące.



Przykłady:

Klient: Zbyt wolno obsługujecie klientów.

Urzędnik: Tak rzeczywiście, potrzeba więcej stanowisk obsługi.

Klient: Gdyby polskie urzędy pracowały według zachodnich standardów, już dawno miałbym tę sprawę załatwioną.

Urzędnik: Faktycznie, w wielu miejscach zachodnie standardy by się sprawdziły.

Klient: Czy nie przyszło wam do głowy, aby zachowywać się jak profesjonaliści, a nie bawić się w jakąś chorą biurokrację?

Urzędnik: Faktycznie biurokracja potrafi być chora.

Technika zdartej płyty

Technika zdartej płyty jest narzędziem pozwalającym poradzić sobie z próbami nacisku ze strony klienta.

Istotą tej techniki jest ciągłe powtarzanie odmowy, tym samym spokojnym tonem głosu. Spokojny ton głosu pozwala rozmówcy za którymś razem usłyszeć nasz przekaz, nam samym z kolei pozwala zachować spokój.

Asertywna odmowa w oparciu o „tak”

Asertywna odmowa w oparciu o „tak” jest techniką pomocną, gdy mimo naszych najszerszych chęci nie możemy pomóc klientowi. Taka sytuacja może zaistnieć np. ze względów formalnych, bo klient nie dostarczył kompletu wymaganych dokumentów lub dostarczył dokumenty błędne/niewłaściwe.

Istotą tej techniki jest ukazanie naszego proklienckiego nastawienia w relacji z osobą, która popełniła błąd.

Asertywna odmowa w oparciu o „tak”, to przypomnienie klientowi naszego pozytywnego nastawienia oraz przypomnienie pozytywnego celu relacji urzędnik-klient.

Ze względów wizerunkowych, znacznie lepiej przecież brzmi stwierdzenie *„Zajmiemy się tą sprawą tak szybko, jak tylko dostarczy Pan komplet dokumentów”*, niż *„Nie zajmujemy się tym, bo nie dostarczył Pan właściwych dokumentów”*.

Przykłady:

- Pana sprawa zostanie zarejestrowana tak szybko, jak tylko dostarczy Pan do nas właściwą fakturę.
- Pana sprawa zostanie rozpatrzona tak szybko, jak tylko złożą Pan podanie.

Część VII

■ Informacje ogólne

Służba cywilna w swoich działaniach opiera się na kompetencjach jej przedstawicieli, a więc urzędników realizujących zadania państwa w określonym obszarze. Wspomniane kompetencje obejmują nie tylko odpowiednie przygotowanie zawodowe do wykonywania zadań, ale również zasady etyczne, którymi winni się kierować pracownicy urzędów. Bez stosowania odpowiednich zasad etycznych nie może być mowy o prawidłowym funkcjonowaniu służby publicznej. Na podstawie zachowań pracowników administracji kreowany jest wśród obywateli wizerunek urzędu, a przez jego pryzmat także wizerunek państwa jako całości. Aby uporządkować standardy postępowania, którymi powinni kierować się w swojej pracy członkowie korpusu służby cywilnej ustanowione zostały zarządzeniem Prezesa Rady Ministrów „*Wytyczne w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz zasad etyki korpusu służby cywilnej*”, które stanowią swoisty drogowskaz wyznaczający właściwy kierunek postępowania.

W życiu zawodowym członków korpusu służby cywilnej wielokrotnie stajemy przed koniecznością dokonywania indywidualnych wyborów. Dylematy te wynikają bardzo często z braku pełnej jasności, czy dane zachowanie narusza zasady etyczne, czy też jest z nimi zgodne. Kanony etyczne obowiązujące w danej instytucji pochodzą z dwóch podstawowych źródeł, z obowiązującego systemu prawnego oraz kultury organizacyjnej funkcjonującej w danej instytucji.

W przypadku członków korpusu służby cywilnej legitymacją prawną do określenia zasad etycznych jest art. 15 ust 10 ustawy *o służbie cywilnej*. Stanowi on, że „Prezes Rady Ministrów określi, w drodze zarządzenia, wytyczne w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz zasady etyki korpusu służby cywilnej”. Delegacja ustawowa została wykonana Zarządzeniem Nr 70 Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2011 r. w *sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej* (M.P. Nr 93, poz. 953).

Celem podstawowym niniejszej części poradnika jest przedstawienie i omówienie elementów składających się na system etyczny korpusu służby cywilnej, a także zaprezentowanie najważniejszych kwestii związanych z profilaktyką antykorupcyjną.

■ Czym jest etyka?

Najogólniej rzecz ujmując etyka zajmuje się badaniem moralności, czyli ustalaniem tego, co jest dobre, a co złe. „Dobro i zło można jednak rozumieć dwojako: raz jako to,

co ludzie faktycznie za dobre lub złe uznają, innym razem jako to, co za takie uznawać powinni”¹.

Jak już wspomniano powyżej, etyka zajmuje się badaniem moralności. Czym wobec tego jest moralność? Jedna z definicji głosi, że **moralność** to pojęcie określające faktyczny sposób postępowania, rzeczywiste życiowe poglądy wyznawane przez jakąś grupę społeczną².

Etyka publiczna może być definiowana jako zbiór wspólnych wartości i norm wyznaczanych i stosowanych przez podmioty realizujące usługi publiczne. Etyka publiczna pozwala określić, jakie zachowanie członka korpusu służby cywilnej jest prawnie i moralnie poprawne w określonej sytuacji zawodowej.

Etyka w służbie publicznej – to „zestaw wspólnych wartości i norm przestrzeganych przez urzędników w trakcie wykonywania obowiązków. Owe wartości i normy, zarówno spisane jak i domniemane, odnoszą się do tego, co uważamy za właściwe lub niewłaściwe, za dobre lub złe. Podczas, gdy wartości wyznaczają zasady moralne, normy mogą również określać zachowanie wymagane w danej sytuacji zarówno przez moralność jak i prawo”³.

Etyka zawodowa - to „spisane normy, odpowiadające na pytania, jak ze względów moralnych, przedstawiciele danego zawodu powinni lub nie powinni postępować”⁴. Etyka zawodowa „ułatwia wykonywanie określonego zawodu, wpływa na jego prestiż, pomaga w rozwiązywaniu konfliktów, przyspiesza podejmowanie decyzji, daje wskazówki obyczajowe i dotyczące perfekcjonizmu zawodowego, zakreśla i uzasadnia granice odstępstwa od norm powszechnych, nakazuje w pewnych wypadkach traktować obowiązki ogólnie uznane za nadzwyczajne jako podstawowe”⁵. Etyki zawodowej wymagają te zawody, w których - po pierwsze - profesjonalista działa na rzecz dobra klienta, po drugie zaś - klient ma niewielką możliwość kontrolowania działań profesjonalisty⁶.

Fundamentalnym założeniem funkcjonowania korpusu służby cywilnej, określonym w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, jest zawodowe, rzetelne, bezstronne i politycznie neutralne wykonywanie zadań państwa. Przymioty te, choć stanowią fundament naszej działalności, to jednak nie zostały jednoznacznie zdefiniowane. Praktyka życia zawodowego wskazuje na konieczność wyjaśnienia i doprecyzowania poszczególnych zasad oraz wprowadzenia nowych, wynikających z nowoczesnego modelu administracji. Pełny katalog zasad, którymi winni się kierować pracownicy korpusu służby cywilnej zawarty został w uprzednio przywoływanym zarządzeniu nr 70 Prezesa Rady Ministrów.

Zarządzenie zostało podzielone na dwie główne części. W pierwszej zaprezentowane

1. U. Schrade: *Etyka. Główne systemy*. Warszawa 1992, s. 4.

2. J. Gałkowski: *Etyka i polityka w: Etyka w polityce*. pod red. J. Gałkowski, Warszawa 2000, s. 36.

3. *Wspólna Metoda Oceny. Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę*, tłum. I. Sikorska, KPRM, Warszawa 2008, s. 63.

4. I. Lazari-Pawłowska: *Etyki zawodowe jako role społeczne*. W: *Etyka zawodowa*, pod red. A. Sarapata, Warszawa 1971, s. 33.

5. M. Środa, *Etyka zawodowa*, „Wiedza i Życie” 1995, nr 12, s. 11.

6. Zob. szerzej: P. Łuków: *Granice zgody: autonomia zasad i dobro pacjenta*. Warszawa 2005.

zostały wytyczne w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej, w drugiej zaś przedstawiono zasady etyki korpusu służby cywilnej⁷.

■ Wytyczne dotyczące zasad służby cywilnej

Członek korpusu służby cywilnej przy wykonywaniu swoich zadań kieruje się zasadami służby cywilnej wynikającymi z przepisów prawa, którymi w szczególności są:

- zasada legalizmu, praworządności i pogłębiania zaufania obywateli do organów administracji publicznej,
- zasada ochrony praw człowieka i obywatela,
- zasada bezinteresowności,
- zasada jawności i przejrzystości,
- zasada dochowania tajemnicy ustawowo chronionej,
- zasada profesjonalizmu,
- zasada odpowiedzialności za działanie lub zaniechanie działania,
- zasada racjonalnego gospodarowania środkami publicznymi,
- zasada otwartości i konkurencyjności naboru.

Zasada legalizmu, praworządności i pogłębiania zaufania obywateli do organów administracji publicznej

Jak możemy właściwie realizować tę zasadę? Warunkiem niezbędnym do podjęcia jakiegokolwiek czynności prawnej wobec obywatela, czy instytucji lub podmiotu gospodarczego jest legitymizacja tej czynności przez przepisy prawa. Pracowników zatrudnionych w urzędach administracji publicznej nie dotyczy powszechnie przyjęta zasada „co nie jest zabronione, jest dozwolone”. Dla urzędników realizujących zadania państwowe tryb działania jest określany przepisami prawa.

Czy możemy mieć wpływ na wzmacnianie więzi obywatela z państwem? Realizując swoje zadania w sposób rzetelny i przejrzysty wpływamy na pozytywne postrzeganie administracji i zwiększanie zaufania obywateli do instytucji demokratycznego państwa prawnego. Nasze zaangażowanie w realizację zadań niewątpliwie stanowi również istotną podstawę do budowy społeczeństwa obywatelskiego.

Aby w coraz większym stopniu zachęcać obywateli do uczestniczenia w rozstrzygnięciu spraw publicznych wydaje się zasadne zapraszanie potencjalnie lub faktycznie zainteresowane strony do uczestniczenia w procesie rozstrzygnięcia istotnych spraw publicznych. Ustalenie planu zagospodarowania przestrzennego przy aktywnym udziale mieszkańców będzie z pewnością sprawniejsze i mniej czasochłonne, niż przyjęcie dokumentu i wprowadzanie zmian wynikających z nieznanymi uwarunkowań.

7. Do omówienia i zaprezentowania poszczególnych zasad etycznych właściwych dla członków korpusu służby cywilnej wykorzystano materiały szkoleniowe przygotowane przez pracowników Departamentu Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów „Zasady służby cywilnej oraz zasady etyki korpusu służby cywilnej”. Źródło: <http://dsc.kprm.gov.pl/zasady-sluzby-cywilnej-oraz-zasady-etyki-korpusu-sluzby-cywilnej>

Większość z nas posiada skłonność do stosowania uproszczonych schematów poznawczych, takich jak stereotypowe postrzeganie i uprzedzenia. W swojej pracy nie możemy jednak kierować się takimi przesłankami, ponieważ będzie to miało wpływ na rzetelność i obiektywizm naszego działania. Członek korpusu służby cywilnej musi zdawać sobie sprawę z konieczności pozostawienia swoich uprzedzeń „za drzwiami”.

Zasada legalizmu to wierność zarówno ustawie zasadniczej, jak i prawu z niej wynikającemu. Jej realizacja oznacza, że urzędnik stoi na straży prawa i zarazem temu prawu podlega.

Istotne elementy zasady legalizmu:

- przestrzeganie prawa,
- zwiększenie więzi obywatela z państwem,
- aktywizacja obywateli w rozstrzyganiu spraw publicznych,
- niekierowanie się uprzedzeniami.

Zasada ochrony praw człowieka i obywatela

Każdemu człowiekowi przysługują niezbywalne i nienaruszalne prawa. Zadaniem państwa jest ochrona tych praw, bowiem poszanowanie praw człowieka i godności ludzkiej jako ich źródła jest uznawane za podstawę systemu sprawiedliwości i ładu społecznego.

W ramach tego zbioru praw, życie i zdrowie każdej osoby podlega ochronie, każdy człowiek ma prawo do życia, ochrony zdrowia, podstawowej opieki socjalnej, także prawo do pracy czy nauki oraz do swobody myśli i wyznań religijnych. Katalog praw człowieka obejmuje również swobodę zrzeszeń, a także prawo do sprawiedliwego sądu i obrony własnego mienia.

Członkowie korpusu służby cywilnej - realizując zadania państwa - zobowiązani są stać na straży przestrzegania praw człowieka i obywatela zapisanych w Konstytucji oraz umowach międzynarodowych.

Istotnymi elementami zasady ochrony praw człowieka i obywatela są:

- znajomość praw człowieka i obywatela,
- skuteczna ochrona praw człowieka i obywatela.

Zasada bezinteresowności

Członkowie korpusu służby cywilnej przy podejmowaniu decyzji, zobowiązani są do kierowania się wyłącznie dobrem publicznym. Nie mogą kierować się chęcią uzyskania jakiegokolwiek korzyści, ani podejmować się zajęć, które kolidują z wykonywanymi obowiązkami służbowymi, czy też promować interesów jakiegokolwiek grupy interesariuszy.

Istotne elementy zasady bezinteresowności:

- nieprzyjmowanie korzyści,
- nieprzyjmowanie zapłaty za publiczne wystąpienia, gdy mają one związek z zaj-

- mowanym stanowiskiem,
- rozważne podejmowanie i prowadzenie dodatkowej działalności zarobkowej.

Zasada jawności i przejrzystości

Realizując zasadę jawności i przejrzystości, członkowie korpusu służby cywilnej powinni dążyć, w szczególności, do zapewnienia dostępności informacji o zasadach i efektach swojej pracy, podejmowanych rozstrzygnięciach i decyzjach. Prawo do informacji stanowi bowiem fundament demokratycznego państwa prawnego i jest podstawą do budowy zaufania obywateli do instytucji państwa.

Istotnym elementem tej zasady jest również zapewnienie przejrzystości przy tworzeniu przepisów prawa, przygotowywaniu projektów rozstrzygnięć i decyzji administracyjnych, a także dążenie do zapewnienia jednoznaczności oraz transparentności podejmowanych działań.

Istotne elementy zasady jawności i przejrzystości:

- informowanie o zasadach i efektach swojej pracy,
- zapewnienie jednoznaczności oraz zrozumiałości podejmowanych działań,
- uzasadnianie przyjętych rozstrzygnięć,
- udostępnianie informacji publicznej.

Zasada dochowania tajemnicy ustawowo chronionej

Tajemnica służbowa to informacja uzyskana w związku z wykonywaniem czynności służbowych lub prac zleconych, której nieuprawnione ujawnienie mogłoby narazić na szkodę interes państwa, interes publiczny lub prawnie chroniony interes obywatela albo jednostki organizacyjnej. Informacje niejawne mogą być udostępniane wyłącznie osobie dającej rękojmię zachowania tajemnicy i tylko w zakresie niezbędnym do wykonania określonej pracy bądź pełnienia służby na zajmowanym stanowisku. Zakaz nie dotyczy faktów oraz okoliczności powszechnie znanych.

Istotne elementy zasady dochowania tajemnicy ustawowo chronionej:

- dochowanie tajemnicy ustawowo chronionej,
- obejmowanie ochroną informacji w niezbędnym zakresie,
- niewykorzystywanie przepisów o ochronie informacji do ograniczania jawności i przejrzystości działania.

Zasada profesjonalizmu

Na współcześnie pojmowany profesjonalizm składa się wiele elementów. Skuteczna administracja wymaga efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi, a także kultury organizacji, w ramach której rozwój wiedzy i umiejętności musi obejmować całe życie zawodowe pracownika i urzędnika służby cywilnej. Wymaga ona również modernizacji metod naboru, mianowania i oceny kadry kierowniczej w służbie cywilnej, stworzenia drożnych kanałów przepływu kadr w ramach służby cywilnej, wytworzenia przejrzystego

związku między oceną pracownika a rozwojem jego kariery zawodowej.

Profesjonalizm pojmowany jest jako właściwe zarządzanie wykwalifikowanymi urzędnikami. Powinni oni jak najlepiej rozumieć, co oznacza pojęcie misji służby publicznej, oraz wykorzystywać do jej realizacji swoją wiedzę, kwalifikacje i umiejętności. Profesjonalizm oznacza stawianie wymagań, budzenie poczucia odpowiedzialności oraz zarządzanie przez samokontrolę i wyznaczanie jasnych celów.

Profesjonalne wykonywanie zawodu urzędniczego wiąże się z koniecznością utrzymywania systemu stałego dokształcania, który zapewnia aktualizowanie zawodowej wiedzy pracowników i urzędników służby cywilnej. W relacji urzędnika z obywatelem, profesjonalizm oznacza właściwe wykonywanie usług dla klienta-obywatela.



Dla tworzenia podstaw profesjonalnej administracji publicznej – obok stosowania zasad prawa – istotne znaczenie mają także decyzje polityczne oraz funkcjonujące kano-ny etyczne. Jedna z funkcjonujących definicji przedstawia zasadę profesjonalizmu jako stałe doskonalenie kompetencji zawodowych, do których należy obowiązek rozszerzania wiedzy i rozwijania kwalifikacji zawodowych, a także planowanie własnego rozwoju zawodowego, kształcenie umiejętności analizowania swoich potrzeb szkoleniowych, śledzenie zmian w obszarze wykonywanych zadań. Zasady te obejmują również uzupełnianie wiedzy w tym zakresie, wdrażanie w życie wiedzy nabytej podczas szkoleń, wyciąganie wniosków z popełnionych błędów oraz z ocen i uwag doświadczonych współpracowników, a także angażowanie się w tworzenie nowych projektów.

Profesjonalizm oznacza również organizację pracy umożliwiającą osiągnięcie pożądanych rezultatów, w ramach której planuje się, organizuje i nadzoruje realizację zadań poprzez określenie priorytetów i celów przy optymalnym wykorzystywaniu posiadanych zasobów.

Istotne elementy zasady profesjonalizmu:

- posiadanie niezbędnej wiedzy do realizowania określonych zadań państwowych,
- znajomość i przestrzeganie zasad etyki korpusu służby cywilnej,
- stosowanie standardów zarządzania publicznego,
- troska o wizerunek służby cywilnej.

Zasada odpowiedzialności za działanie lub zaniechanie działania

Omawiana zasada jest jedną z najważniejszych w całym katalogu zasad etycznych korpusu służby cywilnej. Jednoznacznie określa ona, że urzędnicy ponoszą odpowiedzialność za działanie w zakresie swoich kompetencji lub ich zaniechanie. Rolą instytucji państwowych (w tym przypadku także pracodawcy) jest przestrzeganie prawa, co ma szczególnie istotne znaczenie w ocenianiu reprezentujących je instytucji administracyjnych. Odpowiedzialność pracowników za wykonywanie zadań jest określona przez prawo i nie podlega wyłączeniu. W praktyce odpowiedzialność za działania lub ich zaniechanie można może wygłądać następująco.

Podajemy jakieś działanie, wynikiem którego jest określony skutek. Na przykład: celowo wprowadzane są niezgodne z przepisami prawa ograniczenia w ogłoszeniu o naborze. Pojawia się skarga, w wyniku której stwierdzono nieprawidłowość przeprowadzenia postępowania rekrutacyjnego. Ponosimy odpowiedzialność za swoje działania i możemy zostać ukarani w postaci upomnienia, nagany (na podstawie przepisów kodeksu pracy) lub postępowania przed komisją dyscyplinarną (na podstawie przepisów ustawy o służbie cywilnej).

Inaczej wygląda jednak sprawa, gdy posiadamy informację o tym, że nasz współpracownik wprowadza celowo zapisy ograniczające konkurencyjność naboru. Pojawiają się wewnętrzne dylematy. Czy powinienem/powinnam zareagować? Przecież to nie jest moje zadanie? Janek/Kasia mogą się na mnie obrazić? W końcu – dlaczego ja? Przecież jest kierownik/naczelnik i dyrektor. To ich zadanie. Musimy jednak mieć świadomość, że wybierając taką metodę („nie robię nic”), narażamy się na odpowiedzialność dyscyplinarną. Mamy bowiem obowiązek poinformowania przełożonych o potencjalnym działaniu niezgodnym z prawem. W praktyce postawa taka jest bardzo trudna, jednak nie zwalnia nas to z obowiązku etycznego działania.

Odpowiedzialność wiąże się w końcu także z przekonaniem, że zgodność wypełnianego obowiązku z własnym światopoglądem pozwala na pozytywną samoocenę, w tym również samoocenę jako członka grupy zawodowej. Sytuacja taka oznacza posiadanie pełnej świadomości podejmowanych decyzji, a więc ich prawnych i etycznych konsekwencji.

Istotne elementy zasady odpowiedzialności za działanie lub zaniechanie działania:

- kierowanie się interesem publicznym i efektywnością oraz zgodnością podejmowanych działań z przepisami,
- gotowość do rozliczenia się ze swych działań,
- informowanie przełożonych o naruszeniu zasad służby cywilnej.

Zasada racjonalnego gospodarowania środkami publicznymi

Zasada racjonalnego gospodarowania środkami publicznymi odnosi się wprost do wymogów określonych w ustawie o finansach publicznych. W zasadzie tej określono dwa istotne elementy, a mianowicie racjonalność wydatkowania środków publicznych oraz gospodarność. Poprzez racjonalne wydatkowanie środków publicznych należy rozumieć dokonywanie wydatków w sposób celowy, oszczędny i terminowy. Jednym z instrumentów zapewniających ekonomiczną efektywność wydatków dokonywanych ze środków publicznych jest prawo zamówień publicznych, precyzujące właściwy sposób organizowania przetargów publicznych.

Drugim elementem tej zasady jest gospodarność. Należy ją rozumieć jako optymalne wykorzystywanie posiadanych środków finansowych i gospodarczych, czyli osiąganie jak najlepszych wyników w ramach dostępnych środków finansowych.

W codziennym życiu zawodowym niekiedy spotykamy się z działaniami, które możemy zakwalifikować, jako sprzeczne z omawianą zasadą. Wykorzystywanie sprzętu w sposób niezgodny z jego przeznaczeniem, wydatkowanie środków „na siłę”, błędne określanie potrzeb, czy też niewłaściwa analiza rynku przyczyniająca się do ponoszenia zawyżonych kosztów - to główne przykłady łamania zasady racjonalnego gospodarowania środkami publicznymi.

Istotne elementy zasady racjonalnego gospodarowania środkami publicznymi:

- osiągnięcie wyznaczonych celów przy racjonalnym wykorzystaniu środków,
- dbałość o środki i mienie publiczne.

Zasada otwartości i konkurencyjności naboru

Jednym z podstawowych warunków realizacji tej zasady jest przeprowadzanie prawidłowego, zgodnego z obowiązującymi przepisami i kanonami etycznymi naboru do służby cywilnej. W przypadku zatrudniania w służbie cywilnej jest to szczególnie istotne, gdyż funkcję pracodawcy pełni państwo. Pociąga to za sobą określone skutki, ponieważ państwo odpowiada za ustalanie zasad regulujących zatrudnienie, za system selekcji, naboru, awansu i wynagrodzenia, a więc niejako za całą karierę zawodową członków korpusu służby cywilnej. W praktyce, oznacza to nie tylko odpowiedzialność pracodawcy za właściwe przeprowadzenie naboru, ale także zobowiązuje do wzorowej realizacji idei demokratycznego państwa prawa, w którym wszyscy obywatele traktowani są równo, mają takie same szanse w dostępie do funkcji publicznych, a jedynym wyznacznikiem ich przydatności są kwalifikacje, umiejętności i doświadczenie.

Możliwość dostępu do informacji o wolnych stanowiskach pracy w służbie cywilnej jest jednym z fundamentalnych praw obywateli. Otwartość naboru oznacza, że wszelkie informacje o naborze są powszechnie dostępne, a każdy obywatel Rzeczypospolitej Polskiej (oraz cudzoziemiec na zasadach określonych przepisami prawa) może ubiegać się o wolne stanowisko pracy w służbie cywilnej. Informacja o wyniku naboru stanowi informację publiczną. Konkurencyjność naboru do służby cywilnej oznacza zaś, że w jego wyniku zostaje zatrudniona osoba, której wiedza, umiejętności i inne kompetencje są najbardziej adekwatne do stanowiska, na które poszukuje się pracownika.

Niestety, w codziennej praktyce może dochodzić do przejawów ograniczania konkurencyjności naboru poprzez celowe zawężanie lub zawyżanie wymagań stawianych wobec kandydatów. W przypadku pojawienia się tego rodzaju wątpliwości, należy poinformować przełożonych (lub osoby odpowiedzialne za organizację naboru) o możliwości wystąpienia nieprawidłowości. Należy przy tym pamiętać, że świadome działania mające na celu ograniczenie otwartości i konkurencyjności naboru powinny stanowić podstawę do wszczęcia postępowania dyscyplinarnego.

Istotne elementy zasady otwartości i konkurencyjności naboru:

- przestrzeganie zasad równości i niedyskryminacji podczas naboru,
- informowanie przełożonych o dostrzeżonych nieprawidłowościach w trakcie trwania procedury naboru.

■ Zasady etyki korpusu służby cywilnej

Członek korpusu służby cywilnej zobowiązany jest przestrzegać następujących zasad etyki korpusu służby cywilnej:

- zasada godnego zachowania,
- zasada służby publicznej,
- zasada lojalności,
- zasada neutralności politycznej,
- zasada bezstronności,
- zasada rzetelności.

Zasady etyki korpusu służby cywilnej, podobnie - jak już omówione - zasady służby cywilnej, zostały przedstawione poprzez wskazanie w sposób ogólny i przykładowy implikacji zasad w sferze właściwego i godnego zachowania członka korpusu służby cywilnej. Zgodnie z zasadami etyki korpusu służby cywilnej, członek korpusu służby cywilnej powinien kierować się nimi zarówno w pracy zawodowej, jak i poza nią.

Zasada godnego zachowania

Wydawać by się mogło, że zasada godnego zachowania nie musi mieć wiele wspólnego z pracą w administracji publicznej. Przypuszczenia te są jednak błędne, gdyż pracownicy korpusu służby cywilnej w wykonywaniu powierzonych zadań powinni w najwyższym stopniu respektować podstawowe reguły współżycia społecznego i kultury osobistej oraz poszanowania godności innych osób, w tym podwładnych, współpracowników i przełożonych.

„Zasada godnego zachowania idzie jednak dalej i nakłada na jej adresatów obowiązek życzliwości wobec ludzi i zapobiegania powstawaniu konfliktów, między innymi w relacjach z obywatelami. Takie postawienie sprawy stanowi istotne novum wobec niedzisiejszych poglądów, w myśl których urzędnik powinien zachowywać wobec obywatela

(a właściwie – jak to kiedyś określano – petenta) tzw. postawę chłodno-urzędową, odznaczającą się raczej ostentacyjnym dystansem niż życzliwością”⁸.

Warto jednak pamiętać, że zasada godnego zachowania odnosi się nie tylko do relacji służbowych. Pracownicy korpusu służby cywilnej zobowiązani są do przestrzegania tych zasad również w życiu prywatnym. Dotyczy to także ich aktywności w szeroko rozumianej sferze publicznej, mogącej negatywnie wpłynąć na wizerunek państwa, rządu, urzędu czy też urzędników, jako grupy społecznej. Jak podkreśla Pan Dagmir Długosz – Dyrektor Departamentu Służby Cywilnej „należy jednak pamiętać, że intencją prawodawcy jest tu przede wszystkim zapobieganie nie tyle mimowolnym, co ostentacyjnym zachowaniom uchybiającym godności członka korpusu służby cywilnej”⁹.

Istotne elementy zasady godnego zachowania:

- poszanowanie godności innych osób,
- życzliwość wobec ludzi,
- właściwe zachowywanie poza pracą.



Zasada służby publicznej

Zasada służby publicznej określa jednoznacznie, że praca w służbie cywilnej ma charakter służebny wobec obywateli oraz państwa polskiego, którego celem podstawowym jest urzeczywistnianie wartości leżących u podstaw prawa Rzeczypospolitej Polskiej. Służba obywatelom oznacza przedkładanie dobra wspólnego obywateli nad interes osobisty, jednostkowy lub grupowy. Służba na rzecz państwa oznacza działanie na rzecz ochrony jego interesów i rozwoju oraz troskę o pozytywny wizerunek pań-

8. D. Długosz, W. Zawadzki, *Etyczny drogowskaz urzędników. Zasady etyki w praktyce administracji*, Przegląd Służby Cywilnej, wyd. specjalne nr 1, Warszawa 2011, s. 11.

9. Tamże.

stwa wśród jego obywateli oraz za granicą, a także pozytywny wizerunek jego organów i instytucji, w tym służby cywilnej. Interes publiczny wymaga niekiedy trudnych, a nawet niepopularnych społecznie rozstrzygnięć w różnych sprawach¹⁰.

Zasadniczym obowiązkiem członków korpusu służby cywilnej jest przedkładanie dobra wspólnego obywateli nad interes osobisty, jednostkowy lub grupowy. Natomiast służba na rzecz państwa przejawia się przede wszystkim poprzez ochronę jego interesów i rozwoju. Istotnym elementem tej służby jest również troska o pozytywny wizerunek państwa wśród jego obywateli oraz za granicą, a także dbanie o pozytywny wizerunek jego organów i instytucji, w tym również samej służby cywilnej.

Zasada służby publicznej zobowiązuje osoby, do których się odnosi, do aktywnego podejmowania wyzwań stających przed nimi w codziennej pracy. Członkowie korpusu służby cywilnej nie powinni uchylać się od podejmowania nawet trudnych decyzji i przyjmowania za nie odpowiedzialności. Interes publiczny niekiedy wymaga trudnych, a nawet niepopularnych społecznie rozstrzygnięć w różnych sprawach.

Istotne elementy zasady służby publicznej:

- służebny charakter pracy wobec obywateli,
- służba państwu,
- nieuchylanie się od podejmowania trudnych rozstrzygnięć,
- nieuchylanie się od odpowiedzialności za swoje postępowanie.

Zasada lojalności

W przypadku zasady lojalności mamy do czynienia z jej specyficznym rodzajem. Chodzi bowiem o lojalność wobec instytucji systemu politycznego i administracyjnego, a nie lojalność wobec konkretnych osób. Jak to doprecyzował ustawodawca, chodzi o lojalność wobec Rzeczypospolitej Polskiej, Rady Ministrów, macierzystego urzędu, przełożonych, kolegów i podwładnych, a także wobec innych urzędów. Z uwagi na brak definicji legalnej lojalności, w oczywisty sposób nasuwa się wniosek, że chodzi tu o postawę charakteryzującą się przestrzeganiem obowiązujących przepisów prawa, akceptowaniem działań rządu oraz innych instytucji reprezentujących państwo polskie. Zasada ta zakorzeniona jest w konstytucyjnych podstawach ustroju Rzeczypospolitej Polskiej.

Pod pojęciem lojalności wobec rządu należy rozumieć rzetelne i wolne od własnych przekonań i poglądów realizowanie jego programu. Co ważne i godne podkreślenia, członkowie korpusu służby cywilnej nie są zobowiązani do utożsamiania się z programem rządu, natomiast są zobowiązani do jego realizacji.

Poprzez rzetelne i sprawne wykonywanie zadań powierzanych przez przełożonych oraz kierownictwo urzędu, realizujemy zasadę lojalności wobec własnego urzędu.

W swojej pracy winniśmy dbać o przestrzeganie prawa i unikać zachowań mogących negatywnie wpłynąć na wizerunek urzędu. W wykonywaniu swoich obowiązków winniśmy dokładać wszelkich starań, wywiązując się z naszych czynności zawodowych zgodnie ze stanem faktycznym i prawnym.

10. Tamże.

Lojalność wobec urzędów dotyczy również innych instytucji. Niezgodne z tą zasadą jest wygłaszanie opinii negatywnych na temat funkcjonowania innych jednostek, gdyż może to spowodować spadek zaufania obywateli do organów władzy publicznej. Nie oznacza to jednak, że należy akceptować negatywne zjawiska występujące w innych urzędach. Formuła rozwiązywania tej sprawy powinna być jednak inna niż publiczne krytykowanie.

Lojalność wobec przełożonego oznacza nieukrywanie przed nim żadnych istotnych w sprawie informacji, a także zakaz podejmowania działań, które mogą wynikać z chęci utrudnienia przełożonym podjęcia właściwej i zgodnej z prawem decyzji.

Granicą wywiązywania się z obowiązku lojalności w służbie cywilnej jest zachowanie zgodne z prawem. W przypadku, gdy w sposób jasny i oczywisty polecenie przełożonego nosi znamiona przestępstwa, a jego skutkiem będzie złamanie prawa, urzędnik powinien odmówić wykonania polecenia a następnie niezwłocznie poinformować, w formie pisemnej, dyrektora generalnego urzędu o tym fakcie. Jeżeli jednak polecenie przełożonego budzi wątpliwości natury moralnej albo rodzi podejrzenie o stronniczość lub negatywne skutki społeczne, urzędnik powinien odmówić wykonania polecenia przełożonego. Jeśli jednak przełożony podtrzyma swoje polecenie i zażąda wykonania go na piśmie, urzędnik ma obowiązek je wykonać.

Istotne elementy zasady lojalności:

- lojalność wobec Rzeczypospolitej Polskiej,
- lojalne i rzetelne realizowanie programu rządu,
- lojalność wobec urzędu,
- powściągliwość w publicznym wypowiedaniu poglądów na temat urzędów administracji rządowej.

Zasada neutralności politycznej

Neutralność polityczna jest jedną z fundamentalnych zasad służby cywilnej we wszystkich krajach Unii Europejskiej. Można jednak zadać pytanie, czy jest to pewna idea, do której należy dążyć, czy fakt, który ma miejsce.

Zasadę neutralności politycznej członków korpusu służby cywilnej można wyprowadzić z konstytucyjnej zasady równości wszystkich obywateli wobec prawa. Dlatego urzędnicy są zobowiązani do traktowania wszystkich obywateli równo, niezależnie od ich poglądów politycznych, rasy czy religii. Wymogiem nie jest wyłącznie działanie neutralne politycznie członków korpusu służby cywilnej, jest nim również obiektywizm przy podejmowaniu i realizacji zadań.

Określając to najprościej, neutralność polityczna sprowadza się do ograniczenia lub całkowitego wyeliminowania wpływu przedstawicieli świata polityki na działalność służby cywilnej. Oznacza ona również odcięcie się od różnych interesów partyjnych, czy grupowych. Jak jest to podkreślane przez specjalistów analizujących funkcjonowanie służby cywilnej, neutralność polityczna nie dotyczy wyłącznie niezależności od partii politycznych, ale również organizacji społecznych, takich jak związki zawodowe, czy samorządowe.

Urzędnik neutralny politycznie nie musi się zgadzać z decyzjami rządu, czy też kierunkami jego polityki, ale zobowiązany jest do postępowania zgodnego z linią programową osób, które uzyskały mandat w wyborach powszechnych oraz stojących na czele administracji. Zobowiązany jest do wykonywania poleceń służbowych z należytą starannością.

Inne cechy urzędnika neutralnego politycznie są podobne do cech charakteryzujących urzędnika apolitycznego, co oznacza, że nie manifestuje on publicznie poglądów i sympatii politycznych, nie wywołuje niepożądanego atmosfery w pracy z powodu przekonań politycznych, nie dyskryminuje ani nie preferuje podwładnych, współpracowników i obywateli z powodów politycznych, nie dopuszcza do jakichkolwiek wpływów politycznych na rekrutację i awans w służbie cywilnej, nie jest zależny od wpływów organizacji zawodowych, samorządowych i innych organizacji społecznych.

Problem zaufania do członków korpusu służby cywilnej wydaje się być kluczowym dla zrozumienia pojęcia neutralności politycznej. Idea neutralności politycznej ma budować system zaufania społeczeństwa do państwa. Rozdział stanowisk politycznych od administracyjnych oraz - głęboko zakorzenione nie tyle w prawie, co w kulturze i obyczaju - wyłączenie politycznych sympatii i antypatii w pracy administracji jest właściwym urzeczywistnieniem istoty neutralności politycznej członków korpusu służby cywilnej.

Zarządzenie Prezesa Rady Ministrów potwierdza fakt, że członek korpusu służby cywilnej może – jak każdy obywatel – korzystać z zagwarantowanych wolności i praw człowieka i obywatela, w tym prawa do udziału w życiu publicznym. Zarządzenie precyzyjnie określa, na czym polega zasada neutralności politycznej, a mianowicie na: niemanifestowaniu publicznie poglądów i sympatii politycznych, dystansowaniu się od wpływów i nacisków politycznych mogących prowadzić do działań stronnicych, niepodejmowaniu działań publicznych bezpośrednio wspierających działania polityczne, niestwarzaniu podejrzeń o sprzyjanie partiom politycznym oraz dbałości o jasność i przejrzystość relacji z osobami pełniącymi funkcje publiczne, które to relacje nie mogą podważać zaufania do politycznej neutralności członka korpusu służby cywilnej¹¹.

Istotne elementy zasady neutralności politycznej:

- niemanifestowanie publicznie poglądów i sympatii politycznych,
- niestwarzanie podejrzeń o sprzyjanie partiom politycznym,
- jasność i przejrzystość relacji z osobami pełniącymi funkcje polityczne.

Zasada bezstronności

Jej istota polega na rozgraniczeniu sfery działań służbowych, nakierowanych na ochronę interesu publicznego, od sfery aktywności prywatnej. Członek korpusu służby cywilnej zobowiązany jest zachować neutralność wobec partii politycznych, związków zawodowych, grup nacisku, lobby parlamentarnego i pozaparlamentarnego oraz wobec interesów jednostkowych, o czym była mowa powyżej.

Przestrzeganie tej zasady wiąże się z gwarancją, że wszyscy obywatele, niezależnie

11. Tamże.

od swoich poglądów politycznych i przynależności partyjnej, płci, rasy, wyznania, statusu społecznego i majątku będą traktowani równo. Członek korpusu służby cywilnej zobowiązany jest bezstronnie rozstrzygać kwestie związane z interesem publicznym, interesem państwowym i interesem indywidualnym. Konflikt interesów i stronniczość wystąpi wtedy, gdy funkcjonariusz publiczny, podejmujący rozstrzygnięcie sprawy, bądź też uczestniczący w jej przygotowaniu, ma lub może mieć interes materialny lub niematerialny w sposobie jej rozstrzygnięcia. Konflikt interesów dotyczy zawsze sytuacji, gdy troska o dobro własne przeważa nad troską o dobro wspólne.

Zasada bezstronności oznacza równe traktowanie wszystkich podmiotów, których sprawy są prowadzone przez urząd i nieuleganie żadnym naciskom ze strony któregokolwiek podmiotu.

Istotne elementy zasady bezstronności:

- niedopuszczanie do podejrzeń o konflikt interesów,
- jednakowe traktowanie wszystkich uczestników prowadzonych spraw,
- niedemonstrowanie zażyłości z osobami publicznie znanymi ze swej działalności.

Zasada rzetelności

Zasada ta polega na sumiennym i rozważnym wykonywaniu zadań i aktywnym realizowaniu obowiązków z zachowaniem należytej staranności i w interesie społecznym. Oznacza to coś więcej niż tylko ścisłe przestrzeganie przepisów, obejmuje bowiem również podejmowanie trudnych problemów i wzięcie odpowiedzialności za sposób ich rozstrzygnięcia. Do kanonu rzetelności urzędnika należą: sumienna praca, dążenie do osiągnięcia jak najlepszych rezultatów z zachowaniem przepisów prawa i zasad odpowiedzialności, a więc w rezultacie działanie dla dobra społeczeństwa i państwa.

Wyrazem rzetelności urzędnika jest wykonywanie obowiązków, jakie zostały na niego nałożone przez ustawodawcę na podstawie aktów prawnych: Konstytucji, ustaw stanowiących legitymację do realizacji zadań na zajmowanym stanowisku, ustawy o służbie cywilnej, rozporządzeń oraz kodeksu etycznego. Polski ustawodawca uznał, podobnie jak w innych demokratycznych państwach, że - wraz z powstaniem odrębnych uregulowań dotyczących członków korpusu służby cywilnej – urzędnicy powinni mieć jasno sprecyzowane prawa i obowiązki. Rzetelność urzędnika w oczywisty sposób wpływa na wizerunek państwa. Preambuła Konstytucji RP zawiera stwierdzenie, że działaniu instytucji publicznych należy zapewnić „rzetelność i sprawność”, co oznacza nałożenie na nie obowiązku działania rzetelnego i sprawnego. Obowiązująca koncepcja administracji publicznej oznacza dzielenie się odpowiedzialnością polityków z osobami pracującymi w administracji publicznej, w konsekwencji pracownicy urzędów nierzadko stają się zarówno przedstawicielami władzy, jak i pracownikami państwa.

W pojęciu rzetelności mieści się myślenie strategiczne i kreatywne. Co oznacza, że w swojej codziennej praktyce członkowie korpusu służby cywilnej winni zachęcać inne osoby do innowacyjności, wykorzystywać twórcze myślenie do budowania logicznych koncepcji i wizji strategicznych oraz skutecznych rozwiązań w celu dokonania pozytywnych zmian. Muszą umieć zidentyfikować strategiczne priorytety i promować je wśród

współpracowników, podwładnych i obywateli. Winni przejawiać zaangażowanie w realizowanie spraw przez instytucje administracji, nie zniechęcając się ewentualnymi trudnościami, a określając sposoby ich realizacji, dostosowywać się do zmieniających warunków i przewidywać długoterminowe skutki podjętych działań i decyzji¹².

Z punktu widzenia kontroli administracji publicznej, rzetelność obejmuje ocenę działania pod kątem „należytej staranności co do prowadzenia działalności, jak i realizowanych zadań merytorycznych”, a w pojęciu rzetelności mieści się także „dbałość o uwzględnienie dyrektyw płynących z ośrodków dyspozycyjnych wyższego rzędu”, oraz „dochowywanie istniejących standardów, reguł i parametrów w danej dziedzinie”¹³.

Istotne elementy zasady rzetelności:

- dotrzymywanie zobowiązań,
- twórcze podejmowanie zadań,
- aktywne realizowanie obowiązków.

Dysfunkcje w służbie cywilnej

Pod pojęciem naruszania norm społecznych i obyczajowych kryje się wiele zachowań związanych z codziennym funkcjonowaniem poszczególnych osób, choćby w grupie społecznej jaką są urzędnicy pracujący w jednym urzędzie. Naruszenie norm powoduje powstawanie rozdrźwięków w grupie, mogących prowadzić do pogorszenia się atmosfery w miejscu pracy, a w rezultacie do spadku efektywności, a nawet jawnej wrogości niektórych osób względem siebie. Sytuacje takie należy eliminować, szybko interweniując i uświadamiając o nieetyczności takiego zachowania. Do najczęstszych zachowań naruszających normy społeczne i obyczajowe zaliczyć można: plotkowanie, niekoleżeńskość, wykorzystywanie służbowych telefonów i sieci komputerowej do celów prywatnych, zachowywanie wyłącznie dla siebie wiedzy lub materiałów szkoleniowych, powielanie materiałów nie licząc się z prawami autorskimi należącymi do ich twórców, obciążanie współpracowników odpowiedzialnością za własne błędy, czy też inne zachowanie uwłaczające godności swojej lub drugiej osoby.

Korupcja

Korupcja jest szczególnie nagannym przejawem zachowania nieetycznego. Aby przeciwdziałać temu zjawisku, w każdym urzędzie wprowadzane są procedury dotyczące przeciwdziałania zagrożeniu korupcją. Co jednak możemy zrobić, gdy staniemy wobec takiej sytuacji. Należy tu podkreślić, że nie ma uniwersalnych sposobów działania. Każda taka sytuacja jest nieco inna i wymaga od urzędnika, który jest jej świadkiem przemyślanego zachowania oraz umiejętnego podejmowania decyzji, w zależności od okoliczności.

12. *Zestaw kompetencji dla stanowisk w służbie cywilnej. Stanowiska dla średniego szczebla, zarządzania, koordynujące, samodzielne, specjalistyczne i wspomagające. Wzmocnienie zdolności administracyjnych. Projekt bliźniaczy PHARE, PL03/IB/OT/06, s. 4.*

13. J. Jagielski, *Kontrola administracji publicznej*, Warszawa 2007, s. 52.

Z całą pewnością należy:

- w przypadku, gdy klient sugeruje załatwienie sprawy „inaczej”, powinno się zdecydowanie i asertywnie poinformować go, że takie zachowanie może być traktowane jako próba przekupstwa;
- jeżeli osoba kontynuuje zachowanie świadczące o zamiarze wręczenia łapówki, należy poprosić o dokładną interpretację jej zachowania, mówiąc np. „Co Pani, Pan przez to rozumie?”;
- dobrze jest mieć świadka, który będzie mógł potwierdzić przebieg zdarzenia;
- w razie jednoznacznego zachowania klienta, wskazującego na zamiar wręczenia korzyści majątkowej, urzędnik musi traktować tę sytuację jako fakt zaistnienia przestępstwa korupcyjnego.

Profilaktyka antykorupcyjna – sposoby ograniczania korupcji

- „Przykład z góry” – wydaje się, że najważniejszym elementem skutecznej strategii walki z korupcją jest promowanie uczciwych, przejrzystych i klarownych zasad przez kierownictwo instytucji. Pracownicy muszą mieć świadomość i pewność, że przełożeni sami postępują uczciwie. Ważne jest również upowszechnienie wśród urzędników przekonania, że żadne wykroczenia nie będą tolerowane i „zamiatane pod dywan”, że każde przestępstwo będzie zgłoszone i wyjaśnione. Kierownictwo postępuje uczciwie i stanowczo będzie to egzekwować od podwładnych.
- Zaprojektowanie i wdrożenie systemu sprawozdawczości z wykonywanych zadań. Przełożeni powinni mieć świadomość zadań, jakie wykonują ich podwładni. Prowadzona na bieżąco sprawozdawczość jest narzędziem dyscyplinującym dla pracowników, a także ważnym dowodem w przypadku wykrycia nieprawidłowości.
- Pracownicy powinni znać procedurę informowania przełożonych o swoich podejrzeniach. Powinna ona być możliwie krótka – bezpośrednio do kogoś z kierownictwa. Ważne jest, aby była zapewniona dyskrecja zgłaszanych nieprawidłowości, tak aby czyniący to pracownicy nie byli szykanowani.
- Zakres zadań i obowiązków pracowników powinien być ściśle określony, aby nie było dowolności w określaniu sposobu pracy/procedowania.
- Podejmowanie wiążących decyzji, praca nad jakimś jednostkowym zagadnieniem nie powinny być wykonywane przez jedną osobę. Co najmniej dwie osoby powinny być odpowiedzialne za rozpatrywanie danej kwestii.
- Rotacja w ramach zespołów pracowniczych. Okresowe zmiany w składzie grup zadaniowych spowodują większą przejrzystość podejmowanych decyzji i utrudnią powstanie wewnętrznych powiązań sprzyjających popełnianiu nadużyć.
- Wprowadzenie polityki obiegu dokumentów wewnątrz urzędu.
- Opracowanie mapy, która by wskazywała na „miejsca”, procedury najbardziej zagrożone korupcją, tak aby objąć je szczególną ochroną.
- Wprowadzenie kodeksów etyki zawodowej dla poszczególnych grup zawodowych¹⁴.

14. *Poradnik antykorupcyjny dla urzędników*, Centralne Biuro Antykorupcyjne, Warszawa 2010, źródło: <http://antykorupcja.edu.pl/index.php?mnu=12&app=docs&action=get&iid=9969>

■ Podsumowanie

Problemy etyczne charakterystyczne dla członków korpusu służby cywilnej wynikają z faktu, że urzędnicy tworzą grupę realizującą szereg usług publicznych, która ma kształtować dobro wspólne, wpływać na kierunek i rozwój społeczeństwa i państwa, służyć interesowi publicznemu.

Zatrudnienie w służbie cywilnej wiąże się z poczuciem odpowiedzialności za państwo i jego obywateli. Przekonanie o służebności wykonywanej pracy wśród członków korpusu służby cywilnej winno wywodzić się z ugruntowanego poczucia misji służby publicznej, podpartego etyką zawodową oraz świadomością otrzymywania wynagrodzenia ze środków publicznych. Praca w służbie cywilnej nadaje urzędnikowi status, pozycję, znaczenie, ale i czyni go odpowiedzialnym za instytucję dobra wspólnego.

Reasumując, należy stwierdzić, że stosowanie kodeksów etycznych jest kluczowe z punktu widzenia usprawnienia działalności administracji publicznej i dążenia do zwiększeniu poziomu zaufania obywateli, bowiem pomagają one wzmocnić etyczne postawy wśród pracowników administracji, zwiększyć przejrzystość działania władz publicznych oraz podnieść poziom jakości i efektywności realizowanych zadań. Dodatkowo, kodeksy etyczne pozwalają eliminować zachowania nieetyczne wynikające z braku wiedzy czy nieświadomości skutków postępowania. Warto jednak pamiętać, że kodeksy nie są jedynym narzędziem podnoszenia świadomości etycznej; ich pozytywne oddziaływanie może zostać wzmocnione poprzez szkolenia, przywództwo etyczne, system selekcji i rekrutacji.

EGZEMPLARZ BEZPŁATNY

ISBN 978-83-933325-7-1