



Dagmir Długosz

Dyrektor Departamentu
Służby Cywilnej
Kancelarii Prezesa Rady
Ministrów

Redaktor Naczelny

Szanowni Państwo!

„Przegląd Służby Cywilnej” ma już blisko rok. Przed Państwem 6. numer pisma, które powoli – acz sukcesywnie – wychodzi poza ramy Departamentu Służby Cywilnej, stając się – zgodnie z naszym gorącym pragnieniem – rzeczywistym wydawnictwem korpusu służby cywilnej.

Coraz więcej miejsca zajmują artykuły powstające w Państwa urzędach, popularyzujące dobre praktyki zarządzania. Na łamach pisma goszczą niezależni autorzy: naukowcy i wykładowcy dyskutujący o złożonościach administracji. Na bieżąco informujemy o powstających i realizowanych w administracji projektach oraz znaczących wydarzeniach, jak np. obrady Konferencji Sieci Instytutów i Szkół Administracji Publicznej z Europy Środkowej i Wschodniej (s. 5–6).

Z zakresu dobrych praktyk zarządzania, w bieżącym numerze polecamy artykuł przygotowany w Ministerstwie Środowiska pt. „Telepraca – kariera i macierzyństwo w jednym”, dotyczący kwestii pomocy dla pracowników powracających do pracy po przerwie związanej z urodzeniem lub wychowywaniem dziecka (s. 9–11). Proponujemy także informację nt. funkcjonującego w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego systemu pod nazwą Elektroniczna Informacja Kadrowa (s. 12–13), umożliwiającego pracownikom urzędu bezpieczny i bieżący dostęp do informacji kadrowych. Warte zauważenia jest także pomysł Urzędu ds. Kombatantów i Osób Represjonowanych na zwiększenie zatrudnienia osób niepełnosprawnych do poziomu 6 proc. ogółu zatrudnionych (s. 12).

Z ciekawostek administracyjnych proponujemy artykuł nt. inicjatywy urzędników mianowanych Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie, propagującej ideę mianowania w służbie cywilnej w macierzystym urzędzie (s. 7–8).

Wielu ciekawych obserwacji i wskazówek dla administracji z zakresu zdolności instytucji centralnych do modernizacji i podnoszenia skuteczności swoich działań dostarczają wyniki badania pod nazwą „Polskie ministerstwa jako organizacje uczące się”, przeprowadzonego przez zespół pod kierunkiem dr. Karola Olejniczaka w Ministerstwach: Gospodarki, Infrastruktury, Rozwoju Regionalnego i Środowiska. O wynikach badania mówi przedstawiciel Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych Uniwersytetu Warszawskiego na s. 14–17.

Relacjonując prace w zakresie etyki i zasad służby cywilnej, w bieżącym wydaniu „Przeglądu...” informujemy (s. 3) o powstaniu zespołu opiniodawczo-doradczego Szefa Służby Cywilnej, którego zadaniem będzie wypracowanie projektu zarządzenia w tej sprawie, a także publikujemy wypowiedź Szefa Służby Cywilnej Sławomira Brodzińskiego na inauguracyjnym spotkaniu zespołu (s. 4). Ponadto na s. 18–21 zamieszczamy artykuł pióra mgr Krystyny Byczkowskiej pt. „Przeciwdziałanie korupcji i zachowaniom nieetycznym w administracji publicznej”, uwzględniający rolę służby cywilnej w tym procesie.

W „Przeglądzie...” informujemy także o nowej pozycji na rynku wydawniczym „Ustawa o służbie cywilnej. Komentarz” (s. 22–23), a także o Niezależnym Portalu Pracowników Korpusu Służby Cywilnej oraz funkcjonującym w jego ramach Forum Pracowników Korpusu Służby Cywilnej (s. 24), powstałych z inicjatywy osób zatrudnionych w korpusie służby cywilnej.

Rok „Przeglądu Służby Cywilnej” sprzyja dodatkowym podsumowaniom i refleksji. Do bieżącego wydania pisma dołączamy zatem nową wersję ankiety internetowej, zawierającą pytania służące ocenie dotychczasowych numerów „Przeglądu...” i wytyczeniu kierunków rozwoju pisma na przyszłość.

Państwa komentarze i sugestie będą dla nas cenną wskazówką w programowaniu kolejnych numerów pisma, zgodnie z Państwa oczekiwaniami i potrzebami.

Ankieta: Przegląd Służby Cywilnej

V posiedzenie Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów

26 maja 2010 r. w Jachrance odbyło się wyjazdowe posiedzenie Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów.

Podczas spotkania minister **Sławomir Brodziński** przedstawił bieżące informacje nt. funkcjonowania służby cywilnej, dotyczące m.in.: pozytywnego zaopiniowania przez Radę Służby Cywilnej „Sprawozdania Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby w 2009 r.”, stanu prac nad nowelizacją ustawy o służbie cywilnej, a także naborów na wyższe stanowiska w służbie cywilnej.

Zastępca dyrektora Departamentu Służby Cywilnej KPRM **Artur Obluski** poinformował o kierunkach działań w zakresie wykorzystania środków pochodzących z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Zastępca dyrektora Departamentu Służby Cywilnej KPRM **Wojciech Zieliński** przedstawił wyniki prac Zespołu ds. metodologii i wytycznych w zakresie wartościowania wyższych stanowisk w służbie cywilnej.

Opr. D.G.

Grupy robocze i zespoły zadaniowe Szefa Służby Cywilnej

W maju 2010 r. rozpoczęły pracę grupy robocze i zespoły zadaniowe Szefa Służby Cywilnej, działające w ramach Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów.

Zespół zadaniowy ds. przeglądu metod oceny kompetencji kierowniczych

Do końca maja br. odbyły się cztery spotkania Zespołu zadaniowego ds. przeglądu stosowanych metod oceny kompetencji kierowniczych w trakcie naborów na wyższe stanowiska w służbie cywilnej (**30 marca, 8 i 26 kwietnia oraz 18 maja**). Dotyczyły one głównie analizy dotychczasowych metod oceny kompetencji kierowniczych oraz próby wypracowania przez członków zespołu wspólnego modelu oceny tych kompetencji.

Grupa robocza ds. edukacji

16 kwietnia 2010 r. odbyło się pierwsze spotkanie Grupy roboczej ds. systemu edukacji członków korpusu służby cywilnej i Krajowej Szkoły Administracji Publicznej.

Posiedzenie miało charakter organizacyjny. Omówiono zadania grupy oraz podstawowe problemy, na które należy zwrócić uwagę. Zaproponowano również sposób ustalenia harmonogramu prac grupy (każdy z członków ma przedstawić swoją propozycję oraz określić najbardziej odpowiedni dla siebie, zasługujący na rozważenie w pierwszej kolejności, jeden z trzech obszarów problemowych, którymi ma zająć się grupa).

Jolanta Widziewicz
Departament Służby Cywilnej KPRM

Wizerunek służby cywilnej

Zespół ds. kształtowania społecznego wizerunku służby cywilnej

Z dniem **1 kwietnia 2010 r.**, na podstawie art. 15 ust. 8 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej, został powołany Zespół doradczy Szefa Służby Cywilnej ds. kształtowania społecznego wizerunku służby cywilnej. Przewodniczącym zespołu jest dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM **Dagmir Długosz**. W skład zespołu weszli eksperci i praktycy administracji, którzy wcześniej dwukrotnie spotkali się, dyskutując nad zagadnieniami kształtowania wizerunku służby cywilnej. Sekretarzem zespołu jest pracownik Departamentu Służby Cywilnej KPRM.

27 kwietnia br. odbyło się pierwsze posiedzenie zespołu. Spotkanie było poświęcone dyskusji na temat systemu służby cywilnej oraz stanu korpusu służby cywilnej w świetle „Sprawozdania Szefa

Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby w 2009 r.” oraz „Ogólnej diagnozy sytuacji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej”, która została przygotowana na potrzeby prac Zespołu ds. opracowania projektu strategii Sprawne Państwo.

Członkowie zespołu zastanawiali się również nad możliwością wykorzystania podczas jego prac wyników badania „Diagnoza społeczna”, prowadzonego cyklicznie, począwszy od 2000 r., przez zespół pod kierunkiem prof. **Janusza Czapińskiego** z Uniwersytetu Warszawskiego. Podczas spotkania zaprezentowana została także ekspertyza prof. **Huberta Izdebskiego** oraz mec. **Jana Zielińskiego**, zlecona w związku z pracami nad przygotowaniem zarządzenia Prezesa Rady Ministrów w sprawie określenia wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz zasad etyki korpusu służby cywilnej.

Zasady i etyka służby cywilnej

Zespół ds. opracowania projektu zarządzenia dot. zasad służby cywilnej oraz zasad etyki korpusu służby cywilnej

Z dniem 15 kwietnia 2010 r., na podstawie art. 15 ust. 8 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej, został powołany Zespół opiniodawczo-doradczy Szefa Służby Cywilnej ds. opracowania projektu zarządzenia Prezesa Rady Ministrów w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz zasad etyki korpusu służby cywilnej.

Celem zespołu jest przygotowanie projektu zarządzenia Prezesa Rady Ministrów w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz zasad etyki korpusu służby cywilnej.

Przewodniczącym zespołu został prof. **Krzysztof Kiciński** – wiceprzewodniczący Rady Służby Cywilnej. Członkami zespołu są dyrektorzy generalni, dyrektorzy Departamentów: Służby Cywilnej oraz Kontroli i Nadzoru KPRM, przedstawiciele związków zawodowych oraz środowiska naukowego. Sekretarzem zespołu jest pracownik Departamentu Służby Cywilnej KPRM.

Pierwsze posiedzenie zespołu odbyło się **11 maja br.** i było poświęcone głównie sprawom organizacyjnym oraz dyskusji na temat koncepcji zarządzenia, którego projekt ma być efektem pracy zespołu.

W spotkaniu uczestniczył Szef Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński**, który przedstawił kilka wstępnych uwag na temat koncepcji powołania zespołu oraz jego składu. Jak podkreślił, zespół skupił ekspertów i praktyków z różnych dziedzin, tj.: z obszaru nauki, administracji i strony związkowej.

Na spotkaniu zespołu została również zaprezentowana prezentacja prof. Huberta Izdebskiego dotycząca zasad służby cywilnej oraz zasad etyki korpusu służby cywilnej.

Drugie posiedzenie zespołu odbyło się **31 maja 2010 r.** Podczas spotkania prowadzono dyskusję nad założeniami do projektu zarządzenia. Ponadto członkowie zespołu zapoznali się z przygotowanymi w Departamencie Służby Cywilnej propozycjami zasad konsultacji społecznych projektu zarządzenia.

Jolanta Widziewicz
Departament Służby Cywilnej KPRM

Kodeks dla służby cywilnej

**Wypowiedź Szefa Służby Cywilnej Sławomira Brodzińskiego na spotkaniu
Zespołu ds. opracowania projektu zarządzenia dot. zasad oraz etyki korpusu służby cywilnej
11 maja 2010 r.**



W ustawowym akcie normatywnym kwestia skodyfikowania zasad postępowania członków korpusu służby cywilnej w ich zawodowej roli po raz pierwszy pojawiła się w 2008 r., tj. w obecnie obowiązującej usta-

wie o służbie cywilnej z 21 listopada tego roku (DzU z 2008 r. nr 227, poz. 1505).

Ustawowe uregulowanie zasad etyki korpusu służby cywilnej, choć niezbędne, nie jest w opinii ustawodawcy wystarczająco precyzyjnym narzędziem, i nie wyczerpuje katalogu zasad postępowania członków korpusu służby cywilnej. Stąd też zapis mówiący zarówno o zasadach służby cywilnej, jak i o zasadach etyki korpusu służby cywilnej.

Wykonując upoważnienie zawarte w art. 15 ust. 10 ustawy, Prezes Rady Ministrów jako konstytucyjny zwierzchnik korpusu służby cywilnej, określa wiążące członków korpusu służby cywilnej zasady postępowania. Zasady te będą miały postać zarządzenia, a więc aktu normatywnego obowiązującego jednostki organizacyjne podległe wydającemu je organowi oraz zatrudnionych w nich pracowników.

Poprzez wprowadzenie zarówno zasad służby cywilnej, jak i zasad etyki, zarządzenie będzie także pośrednio oddziaływało na świat polityki. Będzie zatem zwracało uwagę na uwarunkowania normatywne relacji świata polityki ze służbą cywilną.

Zarządzenie będzie stanowiło szczegółową wykładnię przepisów rozdziału 6. ustawy o służbie cywilnej, dotyczącego obowiązków członka korpusu służby cywilnej, a także wytyczną stosowania art. 113 ust. 1 ustawy o służbie cywilnej, ustalającego odpowiedzialność dyscyplinarną członków korpusu służby cywilnej.

Zasady te będą także stanowiły – w myśl art. 15 ust. 10 – szczególnie istotne zapisy dla Szefa Służby Cywilnej, zobowiązanego do czuwania nad przestrzeganiem zasad służby cywilnej.

Niezależnie od zarządzenia Prezesa Rady Ministrów, ustawa z 2008 r. o służbie cywilnej przewiduje również wydanie zarządzenia Szefa

Służby Cywilnej, dotyczącego standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej. Mam nadzieję, że w trakcie prac zespołu możliwe będzie połączenie tych kwestii.

Ustawa o służbie cywilnej wskazuje także na sposoby wdrożenia zarządzenia. Przepisy tej ustawy w art. 16. przewidują przeznaczenie środków z rezerwy na modernizację służby cywilnej na wdrażanie zasad służby oraz zasad etyki korpusu służby cywilnej. Środki te mają posłużyć do uruchomienia przez dyrektorów generalnych urzędów projektów wdrażających zasady służby cywilnej oraz zasady etyki korpusu służby cywilnej. Istotnym elementem wdrożeniowym powinny być szkolenia zarówno dla pracowników, jak i urzędników służby cywilnej, a także szkolenia osób zajmujących wyższe stanowiska w służbie cywilnej, rzeczników dyscyplinarnych i członków komisji dyscyplinarnych.

Po wejściu w życie zarządzenia w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz zasad etyki korpusu służby cywilnej konieczne będzie skoordynowanie przyjętych w nim rozwiązań z realizacją strategii Sprawne Państwo (której częścią jest Strategia Zarządzania Zasobami Ludzkimi), w obszarze dotyczącym wzmocnienia postaw etycznych i etosu pracy w służbie cywilnej. Na realizację tego zagadnienia w ramach strategii Sprawne Państwo przewiduje się wydatkowanie w latach 2011–2014 środków z Europejskiego Funduszu Spójności w części 5.1 Dobre Rządzenie.

Konsultacje nad dokumentem będą prowadzone z wykorzystaniem łamów „Przeglądu Służby Cywilnej” i stron WWW służby cywilnej. Temat ten będzie także przedmiotem dyskusji na Forum Dyrektorów Generalnych Urzędów, Rady Służby Cywilnej oraz podczas posiedzenia Zespołu Doradczego ds. Pracowników Samorządowych oraz Służby Cywilnej Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych.

Mam nadzieję, że wydanie zarządzenia i jego wdrożenie w instytucjach administracji rządowej przyczyni się także do wzmocnienia wizerunku służby cywilnej.

Bardzo dziękuję, że przyjęli Państwo zaproszenie do udziału w tym przedsięwzięciu.

□

RADA SŁUŻBY CYWILNEJ

Z prac Rady Służby Cywilnej

18 maja br., pod przewodnictwem **Adama Leszkiewicza** – przewodniczącego RSC, odbyło się 14. posiedzenie Rady Służby Cywilnej. W spotkaniu uczestniczyli także m.in.: Szef Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński**, dyrektor Departamentu Służby Cywilnej KPRM **Dagmir Długosz**, zastępca dyrektora Departamentu Prawnego KPRM **Dobrosław Dowiāt-Urbański** oraz zastępca dyrektora DSC KPRM **Wojciech Zieliński**.

Podczas posiedzenia Rada Służby Cywilnej wysłuchiwała informacji Ministerstwa Finansów na temat problematyki dotyczącej administracji skarbowej, przedstawionej przez reprezentanta MF. Rada zadecydowała o potrzebie kontynuacji przedmiotowej dyskusji na kolejnym posiedzeniu.

Rada Służby Cywilnej przyjęła jednogłośnie „Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i realizacji zadań tej służby w 2009 r.”, przedłożone przez Szefa Kancelarii Prezesa Rady Ministrów **Tomasza Arabskiego** z prośbą o opinię RSC (*uchwała nr 21*).

Członkowie Rady przyjęli także przedstawione przez Szefa Służby Cywilnej **Sławomira Brodzińskiego**

sprawozdanie z wykonania ustawy budżetowej na rok 2009 z dnia 9 stycznia 2009 r. (DzU nr 10, poz. 58, z późn. zm.) w części dotyczącej służby cywilnej (*uchwała nr 22*).

Ponadto Rada podjęła decyzję o skierowaniu przewodniczącego Rady Służby Cywilnej Adama Leszkiewicza jako przedstawiciela Rady w celu obserwacji przebiegu procesu naboru na stanowisko dyrektora generalnego Kancelarii Prezesa Rady Ministrów.

W trybie obiegowym

21 maja 2010 r. Rada Służby Cywilnej rozpatrzyła oraz zaopiniowała pozytywnie w zarządzonym przez przewodniczącego RSC **Adama Leszkiewicza** trybie obiegowym kandydaturę pośła Artura Górskiego – członka Rady – na jej przedstawiciela jako obserwatora przebiegu procesu naboru na stanowisko dyrektora generalnego Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (*uchwała nr 23*).

Anna Prażuch
Główny specjalista w Departamencie Służby Cywilnej KPRM

WIZYTY, SPOTKANIA, KONFERENCJE

Administracja publiczna w dobie kryzysu

Szef Służby Cywilnej na konferencji NISPAcee

12 maja 2010 r. Szef Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński** wziął udział w 18. dorocznej konferencji Sieci Instytutów i Szkół Administracji Publicznej z Europy Środkowej i Wschodniej (NISPAcee), zorganizowanej przez Krajową Szkołę Administracji Publicznej pod hasłem „Administracja Publiczna w dobie kryzysu ekonomicznego i finansowego” („Public Administration in Economic and Financial Crisis”). Zjazd przedstawicieli NISPAcee rozpoczął się 12 maja na Zamku Królewskim w Warszawie i zakończył 14 maja w siedzibie KSAP.

W pierwszym panelu, odnoszącym się bezpośrednio do tematu spotkania, udział wzięli: Minister Finansów **Jacek Rostowski**, Sekretarz Stanu w MSWiA **Tomasz Siemoniak**, Szef Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński**. Funkcję moderatora dyskusji pełniła Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego **Barbara Kudrycka**.

W swoim wystąpieniu Szef Służby Cywilnej opisał ramy prawne i finansowe funkcjonowania systemu służby cywilnej w Polsce. Przedstawił działania



Fot. KSAP/S. Szulfer.

oszczędnościowe, podjęte w zakresie ograniczenia wydatków budżetowych, w tym również finansowania zadań służby cywilnej, oraz postawił tezę, że słowo „kryzys” nie do końca odpowiada sytuacji, w której znalazła się polska administracja po wybuchu globalnego kryzysu finansowego w drugiej połowie 2008 r.

Przedstawiając wady i zalety wykorzystywanych w administracji modeli działań oszczędnościowych, Minister Brodziński zwrócił uwagę, że metoda efektywnościowa będzie w najbliższym czasie wykorzystywana przez Departament Służby Cywilnej KPRM w ramach realizacji projektu współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Projekt „Zwiększanie efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji publicznej” zostanie wdrożony jako część Priorytetu V, Działanie 5.1 „Wzmacnianie potencjału administracji rządowej” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki”.

Metoda priorytetów centralnych została zastosowana przez rząd w 2009 r. Z kolei metoda „salami” została przetestowana podczas prac nad niezrealizowanym projektem ustawy o racjonalizacji zatrudnienia w państwowych jednostkach budżetowych i niektórych innych jednostkach sektora finansów publicznych.

Szef Służby Cywilnej zwrócił także uwagę, że zatrudnienie w służbie cywilnej w latach 2001–2009 wzrosło o 16 proc. Biorąc pod uwagę liczbę nowych zadań, przed którymi stanęła administracja publiczna, związanych głównie z członkostwem Polski w Unii Europejskiej, tak niewielki wzrost dowodzi efektywności działań administracji rządowej.

Podsumowując, minister Sławomir Brodziński stwierdził, że korpus służby cywilnej efektywnie wypełnia swoje zadania, pomimo działań

oszczędnościowych podjętych w 2009 r. Nie istnieją żadne obiektywne wskaźniki mówiące wprost o negatywnym wpływie spowolnienia gospodarczego na zasoby ludzkie administracji. W urzędach wdrażane są projekty modernizujące administrację, finansowane z funduszy unijnych. Trwają przygotowania administracji do sprawowania prezydencji Polski w Radzie UE.

The Network of Institutes and Schools of Public Administrations in Central and Eastern Europe (NISPAcee) jest międzynarodową siecią szkół i instytutów badawczych z siedzibą w Bratysławie.

Głównym celem organizacji jest doskonalenie edukacji i upowszechnianie dobrych praktyk zarządzania publicznego w administracjach państw Europy Środkowej i Wschodniej.

NISPAcee prowadzi programy badawcze, organizuje konferencje i seminaria, wydaje publikacje dotyczące administracji. Jedną z głównych form aktywności NISPAcee jest organizacja corocznej konferencji, w której udział biorą zarówno przedstawiciele świata nauki, jak i praktycy administracji

Lukasz Wielocha
Zespół ds. Organizacji Pracy Szefa Służby Cywilnej,
DSC KPRM

20-lecie KSAP

Krajowa Szkoła Administracji Publicznej obchodzi w bieżącym roku okrągły jubileusz. KSAP ma już 20 lat.

Założona w 1990 r. dzięki determinacji prof. Gintowt-Jankowicz i przy pełnym poparciu premiera Tadeusza Mazowieckiego, Krajowa Szkoła już dwie dekady kształci profesjonalne i apolityczne kadry służby cywilnej.

Gośćmi uroczystości zorganizowanych z tej okazji na Zamku Królewskim w Warszawie byli m.in.: premierzy – **Tadeusz Mazowiecki**, **Waldemar Pawlak**, **Józef Oleksy**, **Kazimierz Marcinkiewicz**. Prezesa Rady Ministrów Donalda Tuska reprezentował Szef Kancelarii Prezesa Rady Ministrów **Tomasz Arabski**. W uroczystościach uczestniczyli także m.in.: Szef Służby Cywilnej **Sławomir Brodziński**, były Szef Służby Cywilnej **Jan Pastwa**, założycielka i pierwsza dyrektor Szkoły **Maria Gintowt-Jankowicz**, a także kierownictwo

z dyrektorem **Jackiem Czaputowiczem**, pracownicy i absolwenci Krajowej Szkoły.



Szef KPRM Tomasz Arabski podczas wystąpienia na Zamku Królewskim w Warszawie. Fot. KSAP/S. Szulfer.

Gratulujemy!

Popularyzowanie idei mianowania w służbie cywilnej w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim w Warszawie

Na początku 2010 r. grupa urzędników Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego przystąpiła do wprowadzenia w urzędzie projektu „**Zrób kolejny krok. Zostań urzędnikiem mianowanym**”, którego głównymi celami są: promocja mianowania w służbie cywilnej wśród wszystkich pracowników oraz integracja grupy urzędników.

W ramach projektu został przeprowadzony dla pracowników urzędu konkurs na najlepszy plakat promujący mianowanie. Zwycięzcą okazał się pan Arkadiusz Bielecki, który 29 kwietnia br. odebrał z rąk dyrektora generalnej urzędu **Wiesławy Chojnackiej** upominek ufundowany przez **Sławomira Brodzińskiego** – Szefa Służby Cywilnej. Został też uhonorowany nagrodą MUW.

W przedsięwzięciu uczestniczą urzędnicy mianowani zatrudnieni w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim, w tym m.in. dyrektor generalny urzędu, dyrektorzy i zastępcy dyrektorów niektórych wydziałów, kierownicy oddziałów, jak również urzędnicy z różnych komórek organizacyjnych.

Jesteśmy niewielką grupą urzędników mianowanych – stanowimy zaledwie 1 proc. pracowników naszego urzędu. Regularnie się spotykamy, podejmujemy wspólne inicjatywy. Związaliśmy naszą karierę ze służbą cywilną.

Cieszy nas perspektywa ciągłego rozwoju. Poprzez nasz projekt chcemy powiedzieć o tym innym pracownikom.

Planując projekt, postanowiono zainteresować mianowaniem rzeszę pracowników, zachęcać ich do ciągłego rozwoju oraz wspierać w zdobywaniu kolejnych doświadczeń.

W ramach projektu urzędnicy podzielili się na trzy grupy zadaniowe, których celami są:

- promocja idei mianowania w służbie cywilnej,
- wsparcie pracowników przystępujących do egzaminu na mianowanie poprzez mentoring prowadzony przez urzędników mianowanych,
- integracja zespołu urzędników mianowanych.

Grupa ds. promocji przeanalizowała przyczyny niewielkiego zainteresowania egzaminem na mianowanie wśród pracowników urzędu. Za jedną z głównych barier uznała niedostatek informacji nt. samego mianowania i płynących z niego korzyści. Grupa poinformowała pracowników o zbliżających się egzaminach na mianowanie. Ponadto zorganizowała konkurs dla pracowników urzędu na najlepszy plakat promujący mianowanie.



Urzędnicy Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego z dyrektorem generalną Wiesławą Chojnacką – inicjatorką przedsięwzięcia.

Fot. Mazowiecki Urząd Wojewódzki w Warszawie.

Zwycięski plakat jest wykorzystywany jako jedno z narzędzi promocji mianowania w służbie cywilnej, zarówno w warszawskiej siedzibie urzędu, jak i wszystkich jego delegaturach. Część graficzna plakatu posłużyła także do opracowania baneru reklamującego mianowanie w urzędowym Intranecie.

Grupa ds. promocji opracowała również stałą rubrykę w elektronicznym „Biuletynie Dyrektora Generalnego”, poświęconą urzędnikom mianowanym. W rubryce są prezentowane sylwetki osób, które zdały egzamin. Tematyka rozmów ma koncentrować się wokół idei mianowania, procedury konkursowej oraz korzyści związanych ze statusem urzędnika mianowanego. Niedawno ukazał się pierwszy z cyklu wywiadów z urzędnikami mianowanymi.

Grupa opracowała również koncepcję zakładki w Intranecie urzędu pt. „Urzędnicy mianowani”. Stanowi ona źródło informacji o mianowaniu, najbliższym egzaminie, urzędnikach mianowanych, ich działaniach integracyjnych, a także zawiera przykładowe pytania egzaminacyjne. Zamieszczono w niej również informacje o mentoringu, którym zostaną objęte osoby zainteresowane przystąpieniem do egzaminu.

Grupa ds. mentoringu przygotowała ofertę pilotażowych konsultacji dla osób przystępujących do egzaminu. Urzędnicy chcą się dzielić swoją wiedzą o zasadach oraz zakresie tematycznym egzaminu z pracownikami, którzy dopiero rozważają skorzystanie z tej formy zwiększenia kompetencji. Działania te mają szansę stać się częścią większego projektu realizowanego w MUW, związanego z przeszkoleniem grupy trenerów wewnętrznych.

Grupa ds. integracji opracowała plan integracji urzędników na 2010 r., który zakłada m.in. udział urzędników w przedsięwzięciach podejmowanych na rzecz doskonalenia urzędu, działaniach edukacyjnych i rekreacyjnych. Urzędnicy zatrudnieni

w MUW zamierzają wspierać urząd w organizacji konferencji poświęconej służbie cywilnej w Polsce, która jest zaplanowana na drugą połowę roku.

Poniżej plakat Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie promujący mianowanie.

**ZRÓB KOLEJNY KROK
ZOSTAŃ URZĘDNIKIEM MIANOWANYM**

Czy interesują Cię:

PRESTIŻ,
WIĘKSZE WYNAGRODZENIE,
STABILIZACJA ZAWODOWA,
KORZYSTNIEJSZE WARUNKI PRACY?

Zrób kolejny krok w swojej karierze
i podejź do egzaminu!!!

Dyrektor Generalny Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie Wiesława Chojnacka pragnie zachęcić pracowników urzędu do przystąpienia do egzaminu na mianowanie w służbie cywilnej w czerwcu 2010 r. Informacje na temat mianowania znaleźć można na stronie internetowej służby cywilnej: <http://www.dsc.kprm.gov.pl>.

Mianowanie w służbie cywilnej

Urzędnik służby cywilnej – członek korpusu służby cywilnej zatrudniony na podstawie mianowania.

Mianowań – w ramach limitu określonego w ustawie budżetowej – dokonuje Szef Służby Cywilnej w imieniu Rzeczypospolitej Polskiej. Akty mianowania otrzymują pracownicy służby cywilnej, którzy przejdą pomyślnie postępowanie kwalifikacyjne w służbie cywilnej oraz uzyskają miejsce uprawniające do mianowania.

Szef Służby Cywilnej mianuje także absolwentów Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, którzy w danym roku złożą wnioszek o mianowanie.

Akt mianowania urzędnika służby cywilnej sporządza się na piśmie i zawiera on imię, nazwisko urzędnika oraz datę mianowania.

Bieżący kontakt z urzędnikami mianowanymi urzędu zapewnia uruchomiona skrzynka mailowa mianowanie@mazowieckie.pl.

Katarzyna Jaworska
Sekretarz Wojewódzkiej Komisji
Dialogu Społecznego w Warszawie,
Mazowiecki Urząd Wojewódzki w Warszawie

Wojciech Zieliński – Zastępca Dyrektora Departamentu Służby Cywilnej KPRM ds. finansowania i zarządzania kadrami służby cywilnej



Inicjatywa promocji mianowań w służbie cywilnej podjęta przez Mazowiecki Urząd Wojewódzki zasługuje na uznanie.

Szczególnie cenne w tej inicjatywie jest osobiste zaangażowanie Dyrektora Generalnego. Dzięki temu pracownicy otrzymują jasny przekaz –

Dyrektor Generalny docenia wysiłek włożony w przygotowania do egzaminu, a przede wszystkim wyraźnie docenia elitarną grupę urzędników mianowanych w swoim urzędzie. Urzędnicy służby cywilnej są to bowiem osoby, które nie tylko w sposób profesjonalny podchodzą do wykonywania swoich obowiązków, ale także charakteryzują się wysokim poziomem motywacji służby publicznej.

Zaproponowany przez pracowników Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego plakat promujący mianowania w służbie cywilnej jest jednak – moim zdaniem – nieco kontrowersyjny, gdyż pokazuje rozwój członków korpusu służby cywilnej w sposób linearny, wskazując, że pracownicy służby cywilnej zatrzymali się na niższym etapie ewolucji.

Ja natomiast postrzegam różnicę między urzędnikiem a pracownikiem służby cywilnej w inny sposób – jest to rozwój w dwóch różnych kierunkach.

Pracownik to ktoś, kto identyfikuje się przede wszystkim ze swoim fachem lub urzędem, kto jest przede wszystkim dobrym ekspertem w tym, co robi.

Urzędnik natomiast to osoba, która w większym stopniu identyfikuje się z całą służbą cywilną i jest gotowa podejmować różne wyzwania w ramach służby cywilnej.

Telepraca – kariera i macierzyństwo w jednym

Pomoc dla pracowników powracających do pracy po przerwie związanej z urodzeniem lub wychowywaniem dziecka

Jednym z głównych założeń polityki kadrowej realizowanej w Ministerstwie Środowiska jest wspieranie powrotów do pracy zawodowej pracowników, którzy opuścili rynek pracy w związku z macierzyństwem lub ojcostwem.

Przykładem rozwiązań wdrażanych w Ministerstwie Środowiska, ułatwiających powrót do pracy po przerwie związanej z urodzeniem i wychowaniem dzieci jest możliwość wykonywania przez pracowników pracy w formie telepracy.

Pozytywnie rozpatrywane są także wnioski pracowników dotyczące m.in. zmiany wymiaru czasu pracy lub zmian godzin pracy, mające na celu ułatwienie godzenia obowiązków rodzicielskich z pracą zawodową.

Opieka nad dzieckiem a praca zawodowa

Budząca emocje dyskusja na ten temat trwa od lat. Wiele osób uważa, że nie da się połączyć pracy zawodowej z opieką nad dzieckiem. Inni, bazując na własnym przykładzie, twierdzą, że to możliwe.

Problem jest trudny i ma bardzo zindywidualizowany charakter, zależący od wielu czynników, m.in.: sytuacji rodzinnej, wzajemnych relacji między członkami rodziny, sytuacji finansowej, rodzaju pracy wykonywanej przez rodzica czy rodziców, a wreszcie emocjonalnych potrzeb rodziców i ich wizji roli życiowej w różnych fazach życia rodzinnego i zawodowego.

Według badań przeprowadzonych na zlecenie Fundacji Świętego Mikołaja i Instytutu Badania Opinii Społecznej i Rynku przez Millward Brown SMG/KRC, kwestie finansowe są głównym, lecz nie jedynym powodem powrotu do pracy po urodzeniu dziecka. Często wymieniano również chęć kontaktu z ludźmi, a kobiety na wyższych stanowiskach dodawały ponadto chęć bycia na bieżąco w sprawach zawodowych oraz potrzebę poczucia niezależności, jaką daje praca.

W tym kontekście idealną wydaje się być sytuacja, w której decyzja rodzica wynika z jego preferencji, a nie z konieczności, nie jest wymuszona różnymi zewnętrznymi uwarunkowaniami, np. przymusem finansowym, barierami organizacyjnymi czy oczekiwaniami i brakiem zrozumienia ze strony pracodawcy.

Tymczasem liczne publikacje wskazują, że znaczna część rodziców próbujących łączenia ról rodzinnych z pracowniczymi napotyka na poważne trudności. Negatywne skutki tej sytuacji ponoszą zarówno pracownicy, jak i pracodawcy.

Pomoc pracodawcy

Łagodzeniu trudności służy stosowanie różnych rozwiązań organizacyjnych, jak np. uelastycznienie organizacji pracy, rozkładów czasu pracy czy systemów czasu pracy, ułatwiające godzenie życia rodzinnego i zawodowego. Wykorzystywanie tych elementów pozwala sprostać oczekiwaniom rodziców dotyczącym pracy – jej optymalnego wymiaru, rozłożenia w trakcie dnia – co ułatwia podjęcie decyzji o powrocie do pracy. Ważne jest także zapewnienie wsparcia merytorycznego osobie powracającej do pracy po dłuższej przerwie. Współpraca z przełożonym albo doświadczonym kolegą, udział w szkoleniach pozwolą na szybsze wypełnienie luki powstałej przez miesiące czy lata pozostawania poza urzędem.

Telepraca. Zgodnie z art. 67⁵ § 1 kodeksu pracy, praca może być wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną (telepraca). Warunki pracy poza siedzibą urzędu są określane w drodze porozumienia. Pracownik ma zapewniony niezbędny sprzęt oraz pomoc techniczną. Sam ustala z pracodawcą, w jaki sposób będzie kontrolowany czas jego pracy czy też efektywność. Co ważne, zgodnie z kodeksem pracy, telepracownik ma takie samo prawo do awansowania, podwyżek czy szkoleń, jak jego koledzy pracujący w urzędzie.

Kodeks pracy

Art. 67⁵.

§ 1. Praca może być wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną (telepraca).

§ 2. Telepracownikiem jest pracownik, który wykonuje pracę w warunkach określonych w § 1 i przekazuje pracodawcy wyniki pracy, w szczególności za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej.

Art. 67⁶.

§ 1. Warunki stosowania telepracy przez pracodawcę określa się w porozumieniu zawierającym między pracodawcą i zakładową organizacją związkową, a w przypadku gdy u pracodawcy działa więcej niż jedna zakładowa organizacja związkowa – w porozumieniu między pracodawcą a tymi organizacjami.

Rozwiązanie to zostało wprowadzone w Ministerstwie Środowiska na początku bieżącego (2010) roku i stopniowo zyskuje zwolenników.

U podstaw podjęcia decyzji o umożliwieniu wykonywania pracy w formie telepracy leżała przede wszystkim chęć pomocy osobom chcącym pogodzić pracę zawodową z wychowywaniem dzieci w sytuacji, gdy – z bardzo różnych względów – niemożliwe jest wykonywanie pracy w tradycyjnej formie zatrudnienia. Jest to duża zmiana organizacyjna i wyzwanie dla pracowników i ich przełożonych. Pamiętać należy, że w tym przypadku, oprócz charakteru realizowanych zadań, niezwykle ważne są indywidualne predyspozycje pracownika – jego samodyscyplina, umiejętność planowania pracy, zarządzania czasem, a także samodzielność umożliwiająca wykonywanie nałożonych zadań. Niemniej dominującą formą zatrudnienia pozostaje wykonywanie pracy w siedzibie Ministerstwa.

Korzyści telepracy dla pracodawców:

- zmniejszenie nakładów na przygotowanie i utrzymanie stanowiska pracy,
- zmniejszenie liczby nadgodzin, eliminacja spóźnień (wzrost efektywności),
- rozwiązanie problemów wynikających z indywidualnych zachowań pracowników nieakceptowanych przez współpracowników lub pracodawcę.

Korzyści telepracy dla pracowników:

- możliwość pracy dla osób mniej mobilnych, takich jak osoby niepełnosprawne,
- możliwość dłuższego kontaktu z dziećmi,
- możliwość zamieszkiwania poza dużymi miastami – zmniejszenie kosztów utrzymania.
- zachowanie praw do awansu, wynagrodzenia czy szkoleń,
- dostosowanie warunków stanowiska pracy i harmonogramu wykonywania pracy do własnych potrzeb,
- wyeliminowanie czasu przygotowań do pracy oraz uciążliwości związanych z dotarciem do pracy.

Warunki wykonywania pracy w formie telepracy określone zostały w **zarządzeniu Dyrektora Generalnego Ministerstwa Środowiska** w tej sprawie. Poniżej przebieg procesu.

1. Wniosek.

Zainteresowany pracownik może złożyć wniosek, uzasadniając swoją prośbę i proponując rozkład pracy w dniach i godzinach. Kierownik komórki organizacyjnej, w której zatrudniony jest pracownik, zamieszcza we wniosku swoją opinię. Wniosek

może złożyć kierownik komórki organizacyjnej zainteresowany wykonywaniem pracy w formie telepracy na stanowisku na podległej komórce organizacyjnej. W tym przypadku, jeżeli stanowisko to jest obsadzone, do wniosku należy dołączyć oświadczenie pracownika o wyrażeniu zgody na wykonywanie pracy w tej formie.

2. Opinia komórki właściwej ds. kadr.

Wniosek wraz z opisem stanowiska pracy trafia do komórki właściwej ds. kadr, która zamieszcza w nim opinię dotyczącą możliwości wykonywania na danym stanowisku pracy w formie telepracy. Na tym etapie możliwe są konsultacje z innymi komórkami organizacyjnymi, których stanowisko ze względu na właściwość powinno być uwzględnione w opinii.

3. Decyzja Dyrektora Generalnego.

Dyrektor Generalny rozpatruje wniosek, biorąc pod uwagę informacje i opinie w nim zamieszczone. W przypadku decyzji pozytywnej następuje podpisanie umowy dotyczącej szczegółowych warunków wykonywania pracy w formie telepracy, określającej m.in. rozkład czasu pracy, rodzaj sprzętu udostępnianego pracownikowi, sposób potwierdzania obecności i kontaktowania się z przełożonymi.

Pierwsze uzgodnienia dotyczące wykonywania pracy w formie telepracy zostały zawarte w kwietniu br., w tym w trzech przypadkach z mamami małych dzieci. W pierwszym przypadku jest to praca świadczona w pełnym wymiarze poza siedzibą Ministerstwa Środowiska, w dwóch pozostałych – częściowo w urzędzie, częściowo poza nim.

Katarzyna Jabłońska-Ulida Biuro Dyrektora Generalnego Ministerstwa Środowiska

– Możliwość wykonywania pracy w formie telepracy jest dla mnie jako matki i pracownika bardzo ważna i korzystna.

Charakter moich obowiązków zawodowych opiera się częściowo na kontaktach z drugim człowiekiem, a częściowo na zadaniach analitycznych. Taki rodzaj pracy pozwolił wyodrębnić zadania kwalifikujące się do pracy w formie telepracy, o którą poprosiłam z uwagi na sytuację rodzinną.

Obecnie pracuję trzy dni w tygodniu w miejscu pracy, a dwa dni w formie telepracy. Oszczędzam czas, który poświęcałam na dojazd, a który obecnie mogę podarować Dziecku. Takie indywidualne podejście do matki pozwala w niektórych przypadkach rozstrzygnąć dylemat rodzica, czy wybrać macierzyństwo czy rozwój zawodowy. W tej sytuacji mogę cieszyć się z jednego i z drugiego.

Ponadto. Bazując na instrumentach wynikających z przepisów prawa pracy, Ministerstwo Środowiska wspiera powroty do pracy zawodowej po przerwie wynikającej z macierzyństwa lub ojcostwa, wykorzystując rozwiązania dotyczące także m.in.: zmniejszenia wymiaru czasu pracy, indywidualnego rozkładu czasu pracy, przerw w pracy na karmienie, organizacji pokoju socjalnego.

Zmniejszenie wymiaru czasu pracy. Prawo pozwala rodzicom uprawnionym do urlopów wychowawczych zmniejszyć wymiar czasu pracy. Zgodnie z art. 186⁷ kodeksu pracy, pracownik uprawniony do urlopu wychowawczego może złożyć pracodawcy wniosek o obniżenie jego wymiaru czasu pracy do wymiaru nie niższego niż połowa pełnego wymiaru czasu pracy w okresie, w którym mógłby korzystać z takiego urlopu. W tej sytuacji pracodawca jest zobowiązany do pozytywnego rozpatrzenia wniosku. Wychodząc naprzeciw potrzebom rodziców, także wnioski rodziców nieuprawnionych do tego świadczenia są, w miarę możliwości, rozpatrywane pozytywnie.

Indywidualny rozkład czasu pracy. W wielu przypadkach godzenie obowiązków rodzicielskich nie pozwala lub bardzo utrudnia wykonywanie pracy w dotychczasowych godzinach. Zgodnie z zapisami w Regulaminie pracy Ministerstwa Środowiska, na uzasadniony wniosek pracownika, zaopiniowany pozytywnie przez kierownika komórki organizacyjnej, w której pracownik wykonuje pracę, oraz kierownika komórki właściwej do spraw kadr, pracodawca może wyrazić zgodę na indywidualny rozkład czasu pracy pracownika. W zależności od sytuacji rodzinnej, podziału obowiązków rodzinnych, mamy więc wnioski pracowników o zgodę na pracę np. w godzinach 9.00–17.00, co umożliwi zaprowadzenie dziecka do żłobka, przedszkola czy też do opiekuna. Składane są także wnioski o zgodę na pracę w godz. 7.00–15.00, tak aby móc odebrać dziecko przed zamknięciem placówek.

Przerwy w pracy na karmienie. Zgodnie z art. 187 kodeksu pracy, pracownica karmiąca dziecko piersią ma prawo do dwóch półgodzinnych przerw w pracy wliczanych do czasu pracy. Pracownica karmiąca więcej niż jedno dziecko ma prawo do dwóch przerw w pracy, po 45 minut każda. (Pracownicy zatrudnionej przez czas krótszy niż 4 godziny dziennie przerwy na karmienie nie przysługują. Jeżeli czas pracy pracownicy nie przekracza 6 godzin dziennie, przysługuje jej jedna przerwa na karmienie). Przerwy na karmienie mogą być na wniosek pracownicy udzielane łącznie. W zdecydowanej większości przypadków pracownice wnoszą o łączne udzielenie

przysługujących przerw na karmienie. Wnioski takie są rozpatrywane pozytywnie.

Pokój socjalny. Drugi rok funkcjonuje w Ministerstwie Środowiska pokój socjalny, stworzony przede wszystkim z myślą o zapewnieniu karmiącym matkom odpowiedniego pomieszczenia. Informacja o możliwości korzystania z pokoju została upowszechniona wśród pracowników.

Upowszechnianie informacji Szkolenia

W Intranecie zamieszczone są informacje o stanie prawnym dotyczącym uprawnień rodziców, zwłaszcza informacje dotyczące najnowszych rozwiązań – urlopu ojcowskiego oraz dodatkowego urlopu macierzyńskiego.

Dodatkowo w ramach programu rozwoju kompetencji menedżerskich, adresowanego do osób zajmujących stanowiska kierownicze, przewidziane są zajęcia dotyczące systemów i rozkładów czasu pracy, telepracy, przepisów odnoszących się do urlopów macierzyńskich, wychowawczych, tak aby wśród przełożonych podnosić świadomość uprawnień pracowników, obowiązków pracodawcy oraz możliwości ułatwienia godzenia obowiązków pracowniczych z obowiązkami rodzinnymi.

W Ministerstwie Środowiska (1 stycznia – 15 maja 2010 r.)

Liczba pracowników korzystających z urlopu macierzyńskiego – 7

Liczba pracowników korzystających z dodatkowego urlopu macierzyńskiego – 4

Liczba pracowników–ojców korzystających z urlopu ojcowskiego – 2

Liczba pracowników korzystających z urlopu wychowawczego – 20, w tym 2 ojców

Liczba rodziców małych dzieci korzystających z możliwości wykonywania pracy w formie telepracy – 3

Liczba rodziców korzystających ze skróconego wymiaru czasu pracy – 12

Liczba rodziców korzystających z indywidualnych rozkładów czasu pracy – 15.

Materiał opracowany przez pracowników
Ministerstwa Środowiska

Staże dla osób niepełnosprawnych w Urzędzie ds. Kombatantów i Osób Represjonowanych

W 2009 r. Urząd ds. Kombatantów i Osób Represjonowanych nawiązał współpracę z Urzędem Pracy m.st. Warszawy w celu zorganizowania staży dla osób niepełnosprawnych, zarejestrowanych w tym urzędzie jako osoby poszukujące pracy, niepozostające w zatrudnieniu, aby zwiększyć wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych do poziomu 6 proc. ogółu zatrudnionych.

Staż oznacza nabywanie przez bezrobotnego niepełnosprawnego umiejętności praktycznych do wykonywania pracy poprzez realizowanie zadań w miejscu pracy, bez nawiązywania z pracodawcą stosunku pracy.

Długość stażu wynosi od 3 do 6 miesięcy, a dla osób bezrobotnych w wieku do 25 lat i osób bezrobotnych, które nie ukończyły 27 roku życia, pozostających w okresie do 12 miesięcy od dnia określonego w dyplomie, świadectwie lub innym dokumencie poświadczającym ukończenie szkoły

wyższej – od 3 do 12 miesięcy, zgodnie z programem stażu.

Bezrobotnemu w okresie odbywania stażu przysługuje stypendium finansowane przez Urząd Pracy.

Po zakończeniu stażu osoba niepełnosprawna ma większe szanse pozytywnego przejścia procedury naboru na wolne stanowiska pracy w Urzędzie ds. Kombatantów i Osób Represjonowanych.

Według stanu na 1 czerwca 2010 r. w Urzędzie ds. Kombatantów i Osób Represjonowanych zatrudnionych jest 6 osób niepełnosprawnych (6 osób/6 etatów). Wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych w UdSKiOR wynosi 3,83 (w grudniu 2008 r. wskaźnik ten wynosił 1,7). Obecnie w Urzędzie odbywa staż jedna osoba niepełnosprawna.

Informacja Urzędu ds. Kombatantów i Osób Represjonowanych

Funkcjonalnie, bezpiecznie, oszczędnie

Elektroniczna Informacja Kadrowa w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego

W 2009 r. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego wdrożyło wewnętrzny system pn. Elektroniczna Informacja Kadrowa (EIK), umożliwiający pracownikom urzędu bezpieczny, tj. zapewniający ochronę danych osobowych, spersonalizowany i bieżący dostęp do informacji kadrowych, szkoleniowych i płacowych. EIK został przystosowany do potrzeb MRR. Bazuje na funkcjonującym w Ministerstwie od wielu lat systemie kadrowo-płacowym.

Wychodząc naprzeciw nowym i ciągle zmieniającym się warunkom pracy, w 2009 r. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego zaczęło rozważać pomysł stworzenia pracownikom możliwości wglądu do własnych danych osobowych, zgromadzonych w systemie kadrowo-płacowym. Cel ten zrealizowano poprzez wprowadzenie systemu Elektronicznej Informacji Kadrowej przy użyciu narzędzi, którymi pracownicy dysponują na własnym stanowisku pracy, co nie nałożyło na urząd kosztów związanych z ich dodatkowym wyposażeniem. Wprowadzenie EIK poprzedzone było analizami zarówno z punktu widzenia zastosowania i przydatności, jak i sposobu jego wdrożenia. Uprawnienia do korzystania z systemu nadano pracownikom MRR pod koniec 2009 r.

Zasada działania Elektronicznej Informacji Kadrowej opiera się na wykorzystaniu danych pracowników

już zgromadzonych w systemie kadrowo-płacowym, obecnie użytkowanym przez urząd. EIK jest aplikacją webową, co oznacza, że dostęp do niego jest możliwy przy użyciu przeglądarki internetowej. System wyposażony jest w prosty i intuicyjny interfejs, który pozwala na swobodny dostęp do jego funkcji pracownikom MRR.

Dane zawarte w systemie EIK zostały podzielone na następujące kategorie:

- **kartoteka osobowa** – dane osobowe, informacje niezbędne do zgłoszenia członków rodziny do ubezpieczeń, historia zatrudnienia obejmująca wszystkie okresy zatrudnienia na podstawie umów o pracę;
- **wykształcenie** (także podstawowe informacje na temat odbytych szkoleń);
- **zatrudnienie** – informacje dotyczące ogólnych warunków zawartych dotychczas umów o pracę, urlopu, terminów i rodzaju odbytych badań lekarskich zleconych przez pracodawcę, ocen pracy;
- **wynagrodzenie** – w szczególności kartoteka wynagrodzeń, informacje na temat pożyczek i dodatkowych świadczeń, jak również parametry przelewów i parametry podatkowe;
- **wyposażenie** – kartoteka stanowiska pracy pracownika.

Z punktu widzenia pracownika...

Wprowadzenie systemu spotkało się z pozytywnym przyjęciem ze strony użytkowników. Z uwagi na łatwość dostępu oraz rodzaj zgromadzonych w systemie informacji pracownik ma szybki wgląd do aktualnych danych, którymi w odniesieniu do jego osoby dysponuje pracodawca. EIK pozwala na wykorzystanie protokołu służącego do bezpiecznej transmisji zaszyfrowanych danych, co daje użytkownikom pewność, że nikt niepowołany nie będzie miał do nich wglądu.

Nieuzasadnione byłoby umieszczanie wszystkich informacji zgromadzonych w systemie kadrowo-płacowym z uwagi na ich specyficzny charakter, np. informacji o dużym stopniu ogólności lub mało istotnych z punktu widzenia pracownika, a potrzebnych wyłącznie do prawidłowego funkcjonowania systemu.

Opierając się na opiniach pracowników, jako najbardziej przydatne należy uznać kategorie danych, dotyczące:

- **urlopu** – liczby dni wykorzystanego urlopu (wypoczynkowego i dodatkowego), liczby dni urlopu, z którego pracownik może jeszcze w bieżącym roku skorzystać, danych dotyczących rodzaju i terminów nieobecności w pracy;
- **przelewów** – kwot, terminów i numerów rachunku bankowego;
- **terminów i rodzaju wykonanych badań lekarskich** (co może być dla pracownika źródłem wiedzy na temat końcowej daty aktualnego orzeczenia lekarskiego stwierdzającego brak przeciwwskazań do pracy na określonym stanowisku);
- **zgłoszenia do ubezpieczeń** – informacja dostępna w kartotece osobowej w zakładce ZUS, przydatna zwłaszcza w sytuacji zmiany adresu zamieszkania, z którą często wiąże się zmiana przynależności do oddziału NFZ;
- **ocen pracy**, w tym kryteriów oceny oraz daty jej sporządzenia;
- **wyposażenia stanowiska pracy**.

Wskazane rodzaje informacji są przykładowym zestawem danych dostępnych w systemie. Stanowią one dla pracownika podstawę do bieżącej kontroli poprawności zgromadzonych danych bez konieczności angażowania w ten proces pracodawcy na początkowym etapie wspomnianej kontroli. Stworzona procedura zmiany danych zgromadzonych w systemie minimalizuje możliwość błędnego ich wprowadzenia, ponieważ opiera się na wzajemnej współpracy oraz kontroli pracownika

i pracodawcy, przy czym wprowadzania nowych danych lub ewentualną ich modyfikację dokonuje komórka kadrowa.

Z punktu widzenia pracodawcy...

Właściwe prowadzenie dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy zaliczyć należy do katalogu podstawowych obowiązków pracodawcy, z którego łatwiej jest się należyście wywiązać, jeśli można liczyć na aktywność ze strony pracowników. Wprowadzenie omawianego systemu otwiera drogę do pozytywnie rozumianej współpracy, a jednocześnie nie generuje dodatkowej pracy, ponieważ informacje udostępniane pracownikowi są pobierane bezpośrednio z systemu kadrowo-płacowego. Przy założeniu, że nadawanie uprawnień do korzystania z systemu EIK spoczywa na komórce kadrowej, należy przyjąć, że obieg informacji odbywa się na zasadach obowiązujących w urzędzie, w granicach prawa pracy i w sposób nienaruszający przepisów ustawy o ochronie danych osobowych. Ponadto informacja elektroniczna zastępuje informację w formie papierowej, zatem zwalnia komórkę placową z obowiązku przekazywania pracownikowi odcinka listy płac.

Jako interfejs została wykorzystana przeglądarka internetowa, system nie wymaga więc instalowania dodatkowego oprogramowania na stacjach roboczych, a dostęp do niego jest możliwy z komputera pracującego w lokalnej sieci urzędu jedynie po zalogowaniu z wykorzystaniem nazwy użytkownika i hasła dostępu.

Możliwość zastosowania w innym urzędzie

Wdrożenie w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego systemu EIK zmieniło sposób komunikacji pracownika z pracodawcą, skróciło drogę dostępu do informacji, co sprawiło, że jest ona w „zasięgu ręki”. Wprowadzenie podobnych rozwiązań w innych urzędach jest również możliwe przy użyciu dostępnych narzędzi pracy w oparciu o istniejące zasoby. Na początkowym etapie wdrażania niezbędne jest zaangażowanie ze strony komórek kadrowej i informatycznej, jak również współpraca ze strony potencjalnych użytkowników systemu.

Pozytywne efekty pozwalają rekomendować opisane rozwiązanie jako wprowadzające nową jakość w stosunkach między pracodawcą a pracownikami urzędu.

Joanna Szczepanik, specjalista w Wydziale Kadr
Biura Zarządzania Zasobami Ludzkimi, MRR

Bogumiła Krawczyk, starszy specjalista
w Wydziale Rozwoju i Wdrażania Systemów Informatycznych
Departamentu Informatyki, MRR

Administracja na 5?

Rozmowa z dr. Karolem Olejniczakiem z Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych Uniwersytetu Warszawskiego

Karol Olejniczak



Doktor nauk o zarządzaniu, adiunkt w Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych (EUROREG) Uniwersytetu Warszawskiego.

Ukończył studia magisterskie europejskiej administracji publicznej (European Institute of

Public Administration, Holandia) oraz gospodarki przestrzennej (EUROREG – Uniwersytet Warszawski).

Realizował szereg badań programów funduszy strukturalnych i przedakcesyjnych. Badania z zakresu metod i technik ewaluacji prowadził w USA, Wielkiej Brytanii, Austrii i Irlandii.

Jest autorem ekspertyz i publikacji na temat ewaluacji interwencji publicznych. Jego główne pola zainteresowań naukowych to nowoczesne zarządzanie w sektorze publicznym oraz współpraca terytorialna.

5 maja 2010 r. w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego zespół pod kierunkiem dr. **Karola Olejniczaka** zaprezentował wyniki badania „Polskie ministerstwa jako organizacje uczące się”, zrealizowanego w ramach konkursu dotacji „Fundusze europejskie na poziomie Narodowej Strategii Spójności”. Głównym celem badania była diagnoza procesów uczenia się i wykorzystania wiedzy w ministerstwach, a zatem zdolności instytucji centralnych do modernizacji i podnoszenia skuteczności swoich działań. W badaniu wzięły udział cztery Ministerstwa: Gospodarki, Infrastruktury, Rozwoju Regionalnego i Środowiska. Projekt był współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.

Konferencji przewodniczył zastępca dyrektora Departamentu Koordynacji Polityki Strukturalnej Ministerstwa Rozwoju Regionalnego **Stanisław Sudak**. W spotkaniu udział wzięli przedstawiciele administracji rządowej i samorządowej oraz reprezentanci środowisk akademickich.

Pełen raport z wynikami badania „Polskie ministerstwa jako organizacje uczące się” jest dostępny na stronie: <http://www.euroreg.uw.edu.pl/index.php/pl/publikacje/opracowania-robocze.html>

▪ **Kierowany przez Pana zespół podjął prace w zakresie stworzenia narzędzi analizy uczenia się instytucji publicznych i zbadania, jak uczą się polskie ministerstwa. Jakie były przesłanki podjęcia tego wyzwania?**

Pomysł na nasze badanie zrodził się z trzech przesłanek.

Pierwszą była zwykła ciekawość. Intrygowało nas dlaczego umiejętności, pomysły i potencjał pracowników nie zawsze przekładają się na skuteczne działania całych departamentów, a niektóre z mało efektywnych rozwiązań są uparczywie powtarzane.

Drugą przesłanką była mała liczba badań empirycznych polskiej administracji rządowej. Mówiąc wprost, krajowa nauka niewiele mówi polskiej administracji rządowej o jej stanie, potencjałach, wyzwaniach. A bez takiej wiedzy, opartej na wiarygodnych badaniach, trudno jest ukierunkować działania modernizacyjne. Chcieliśmy choć trochę zniwelować tę lukę poznawczą.

Wreszcie trzecim impulsem była chęć spojrzenia na kondycję polskiej administracji z innej perspektywy – przez pryzmat najnowszych koncepcji zarządzania publicznego. Koncepcje te eksponują wagę uczenia się organizacji jako sposobu osiągnięcia wyższej skuteczności. Próbowaliśmy stworzyć narzędzie analityczne, używające tego nowego aparatu pojęciowego do cyklicznych badań otaczającej nas rzeczywistości.

▪ **Co w rozumieniu zespołu oznacza termin „organizacja ucząca się”?**

Organizacja ucząca się to taka organizacja, która podnosi swoją skuteczność, wyciągając wnioski zarówno ze swoich sukcesów, jak i porażek. Szczegółową definicję przyjęliśmy za klasykami analiz systemowych Argyrisem & Schonem (1995) oraz Lipshith i inni (2007) – uczenie się organizacji to „identyfikowanie, korygowanie błędów oraz poszukiwanie i odkrywanie szans”. „Błąd” zaś to każda różnica między intencjami a rzeczywistymi konsekwencjami (czy to nadmiernie negatywnymi czy pozytywnymi).

Przy definicji warto zwrócić uwagę na dwie rzeczy. Po pierwsze, uczenie się nie jest celem samym w sobie. Jest tylko środkiem do lepszego realizowania funkcji przypisanych instytucji i do poprawiania jej wyników.

Po drugie, w terminie „organizacja ucząca się” ukryte jest napięcie. Z jednej strony mamy organizowanie, a więc tworzenie i doskonalenie

struktur oraz procedur narzucających porządek, stabilność i trwałość. Z drugiej strony mamy „uczenie się”, a więc poddawanie krytycznej analizie istniejących rozwiązań, szukanie alternatyw, eksperymentowanie i wprowadzanie nowych rzeczy. Tak więc uczenie się organizacji to ciągle poszukiwanie równowagi między stabilnością a koniecznymi zmianami.

▪ Jaką procedurę badawczą zastosowano?

Nasza procedura badawcza składała się z czterech etapów.

W **etapie pierwszym** zbudowaliśmy, w oparciu o przegląd literatury i badań międzynarodowych, model badawczy. Nasz model składał się z czterech bloków. Blok pierwszy to kontekst, w którym operują instytucje, blok drugi i trzeci to kapitały i procesy ważne dla uczenia się, wreszcie blok czwarty to efekty uczenia się. Model miał szkatułkową budowę. W każdym z jego bloków mieliśmy szereg kategorii analitycznych (w sumie 35), a te mierzone były zestawami danych wtórnych lub pytań ankietowych (w sumie 120 pytań). Stworzony model nazwaliśmy MUS – Ministerstwa Uczące Się. Stał się on rdzeniem całego badania – swoistą mapą drogową pokazującą czynniki ważne dla uczenia się organizacji.

W **drugim etapie** badania nasz model zasililiśmy trzema rodzajami danych. Głównym źródłem były wyniki anonimowej ankiety internetowej przeprowadzonej z pracownikami czterech ministerstw: Ministerstwa Środowiska, Rozwoju Regionalnego, Infrastruktury i Ministerstwa Gospodarki. W sumie na ankietę odpowiedziało 1343 osób, czyli 42 proc. pracowników. To jest średnia stopa zwrotu z czterech ministerstw, natomiast warto podkreślić, że w niektórych jednostkach zwrot ankiet był na poziomie 90 proc. Badanie ilościowe uzupełniliśmy 25 wywiadami indywidualnymi z kierownictwem wybranych departamentów. Wreszcie prócz danych pierwotnych próbowaliśmy użyć danych wtórnych, takich jak poziom rotacji i fluktuacji kadr (pokazujący zadowolenie pracowników) i wskaźniki budżetów zadaniowych (pokazujące skuteczność instytucji).

Etapem trzecim była ilościowa i jakościowa analiza danych i naniesienie wyników na nasz schemat. Analizowaliśmy między innymi: najczęstsze typy postaw pracowników oraz wskaźnik *Net Promoters Score*, czyli – w uproszczeniu – proporcje między grupą osób odpowiadających na dane pytania negatywnie do osób odpowiadających bardzo pozytywnie.

Ostatni etap, interpretację danych i wyników prowadziliśmy najpierw samodzielnie, a potem wspólnie, rozmawiając z przedstawicielami ministerstw i departamentów. Te wspólne dyskusje były wyjątkowo cennym doświadczeniem pozwalającym zrozumieć wiele z kontekstu i uwarunkowań, w których następują procesy uczenia się naszych instytucji.

▪ Jakie wyniki przyniosło badanie? Co dzięki niemu wiemy o pracownikach administracji (zasobach ludzkich) oraz procesach pozyskiwania, magazynowania, dystrybucji i wykorzystywania wiedzy w instytucjach administracji rządowej?

Odnosząc się do struktury naszego modelu, opowiem o najważniejszych obserwacjach w polu kapitałów, procesów oraz efektów uczenia się.

Kapitały zdefiniowaliśmy jako cechy, struktury, infrastrukturę oraz procedury organizacji i jej elementów (pracowników, wydziałów i departamentów), które warunkują uczenie się. Nasze cztery główne obserwacje są następujące.

Po pierwsze, okazało się, że z urzędnikami w badanych ministerstwach nie jest tak źle, jak można by sądzić po lekturze choćby codziennej prasy. Frustracja z wykonywanej pracy jest dominującym stanem tylko dla 6 proc. badanych, przepracowanych jest 1/10 badanych respondentów. Dominuje poczucie bycia specjalistą i refleksja nad wykonywaną pracą.

Po drugie, zaskoczeniem dla nas była rzadkość pracy zespołowej, która jest jednym z ważnych czynników uczenia się osób (konfrontowanie opinii), jak i całej organizacji (obieg informacji, łączenie potencjałów osób do rozwiązania wspólnych problemów). Co ciekawe, jeśli już pracownicy podejmują pracę zespołową, to jej efektywność jest przez nich oceniana bardzo wysoko. Najwyraźniej istnieje tu wciąż silna bariera kulturowa, wzmacniana tradycyjnym wyobrażeniem o sposobach pracy w administracji.

Po trzecie, struktury wspierania informacji i wiedzy są bardzo ułomne. Mniej niż połowa ankietowanych przyznała, że ich departament ma politykę zarządzania wiedzą. Brakuje nawet prostych rozwiązań gwarantujących pamięć instytucjonalną, takich, jak: bazy danych szablonów pism i prezentacji (tylko 45 proc. wskazań), bazy zrealizowanych projektów (39 proc. wskazań), bazy adresowe (31 proc.), bazy kompetencji pracowników (30 proc.) czy choćby podręczny księgozbiór (38 proc. wskazań).

Po czwarte, zaobserwowaliśmy pęknięcie między poziomem wydziałów a departamentów. Zaufanie, ocena przełożonych, świadomość własnego miejsca i roli własnej pracy w działaniach instytucji są dużo wyższe na poziomie poszczególnych wydziałów niż ich departamentów. Takie „pęknięcie” może rodzić atomizację struktur i prowadzić do wyalienowania ludzi i konkurencji między wydziałami.

Procesy zdefiniowaliśmy jako pozyskiwanie i tworzenie wiedzy, jej magazynowanie i dystrybucję, wreszcie wykorzystanie. Stan tych procesów jest naszym zdaniem niepokojący z trzech powodów.

Po pierwsze, kontakty zewnętrzne są bardzo ograniczone, mają głównie formułę bezpośredniego kontaktu urzędników-specjalistów z pojedynczymi

ekspertami zewnętrznymi. Ustrukturalizowane interakcje z otoczeniem, a więc z instytucjami naukowymi i badawczymi są rzadkie. Dominuje uczenie się na własnych błędach i samokształcenie. Ułomność tych relacji może wynikać zarówno ze słabości polskiej administracji, jak i ze słabości środowiska akademickiego i eksperckiego. Ograniczone kontakty są o tyle niepokojące, że wiedza we współczesnym świecie jest rozproszona, a pozyskiwanie jej wymaga ciągłych kontaktów z otoczeniem i innymi aktorami.

Po drugie, rzadkie są sprzężenia zwrotne, czyli zinstytucjonalizowana, krytyczna refleksja. Pojedynczy pracownicy zastanawiają się co prawda nad sensem swojej pracy, sensem zmian wokół nich, jednak ich przemyślenia rzadko są refleksją zespołową. Brakuje informowania o wynikach pracy przez przełożonych, wspólnej analizy przyczyn pojawiających się problemów, zespołowej dyskusji nad użytecznością podjętych zmian (sprzężenia wewnętrzne). Jeszcze mniej powszechne jest wykorzystywanie refleksji podmiotów zewnętrznych (tzw. sprzężenie zewnętrzne) – wyników badań naukowych, analiz, audytów zewnętrznych i ewaluacji. Słabość tych procesów w polskiej administracji jest o tyle niepokojąca, że w literaturze światowej są one uważane za fundament efektywnych procesów uczenia się.

Słabość procesów zbiorowej refleksji prowadzi do trzeciej kwestii – ograniczonego wykorzystania wiedzy – koncentrowania się na działaniach korekcyjnych i reakcyjnych (tzw. pojedynczym sprzężeniu zwrotnym), a więc do uczenia się *stricte* operacyjnego. Podwójne sprzężenia zwrotne, czyli działania doskonalące, poprawiające założenia działań (a więc strategiczne wykorzystanie wiedzy), w opiniach pracowników, potwierdzonych dyskusją na warsztatach, praktycznie nie mają miejsca.

Przechodząc do ostatniej kwestii, a więc **efektów uczenia się**, musimy przyznać, że wciąż niewiele o nich wiemy. Założyliśmy, iż efekty uczenia się można pomierzyć w prosty sposób. Im lepiej instytucja się uczy, tym: a) jest bardziej skuteczna, czyli ma wyższe wskaźniki realizacji budżetów zadaniowych, b) ma zadowolonych pracowników, co mierzone jest niższym wskaźnikiem rotacji i fluktuacji, c) jest responsywna, co mierzone jest stopą zwrotu ankiety.

W praktyce okazało się, że zadziałał tylko ostatni wskaźnik (responsywność). Dane na temat rotacji i fluktuacji kadr były fragmentaryczne i trudno dostępne na poziomie departamentów. Zaś mierniki budżetów zadaniowych okazały się słabo przystające do rzeczywistych zadań departamentów. Mówiąc wprost, często mierzyły efekty polityk, a nie zadania i produkty, na które dany departament miałby bezpośredni wpływ.

Ta niejasność celu – busoli wskazującej pożądaną kierunek była widoczna również w odpowiedziach pojedynczych pracowników. Aż 645 respondentów z 1343 uczestniczących w badaniu nie udzieliło

w ogóle odpowiedzi na pytanie dotyczące wskaźnika, jakim chcieliby pomierzyć skuteczność swej własnej pracy. A 30 proc. z tych, którzy podeszli do pytania, przedstawiło bardzo nieprecyzyjne propozycje wskaźników. Bardzo często wskazywano na cechy pracowników, takie jak: samodzielność, wszechstronność, wiara w swoje umiejętności, zamiast przedstawić wskaźniki, którymi można by mierzyć efekty pracy. Jeśli już pojawiały się wskaźniki produktów, to dotyczyły one głównie kwestii technicznych i rzadko odzwierciedlały głębszy sens wykonywanej pracy, np.: liczba wysłanych pism, liczba zweryfikowanych stron wniosków o płatność.

Wydaje się więc, że wciąż istnieje problem z przejściem na zarządzanie zadaniowe – czyli określenie własnych celów, rozpisanie własnych działań, konkretnych produktów i rezultatów, do których dążą instytucje i ich pracownicy.

Podsumowując, z badania wyłania się obraz instytucji dysponujących w miarę dobrymi, choć silnie sfragmentaryzowanymi zasobami na poziomie jednostek i zespołów oraz bardzo słabymi, doraźnymi procesami uczenia się – szczególnie kontaktów z otoczeniem i refleksji. Wiedza jest wykorzystywana głównie do kwestii operacyjnych. Ujmując to kolokwialnie, używa się jej głównie do „gaszenia pożarów”, czyli minimalizowania skutków, a nie identyfikowania przyczyn problemów i zapobiegania im. Widać więc raczej zaczątki niż ukształtowaną strukturę systemu uczenia się. Być może powodem tej doraźności i fragmentaryczności jest brak punktu odniesienia – jasnych celów instytucji wyrażonych miernikami efektów pracy.

▪ **Jakie elementy należałoby zmienić ewentualnie wprowadzić do kolejnego badania tego typu, by jak najwięcej dowiedzieć się o efektach uczenia się ministerstw?**

Badanie, o którym dziś rozmawiamy, jest swoistym „zdjęciem” aktualnej sytuacji. Żeby jednak poznać kierunek, w którym się poruszamy, zrozumieć dynamikę procesów uczenia się, oddzielić przyczyny od skutków, powinniśmy mieć kolejny pomiar, czyli kolejne badanie z wykorzystaniem analogicznej metodologii.

Przy kolejnym badaniu największym wyzwaniem będzie na pewno znalezienie racjonalnych miar efektów pracy ministerstw i departamentów. System uczenia się możemy uczciwie ocenić tylko po efektach, które osiąga organizacja. Na razie wiemy, że system praktycznie nie istnieje, ale nie wiemy, czy odbija się to negatywnie na wynikach instytucji. Zakładamy – idąc za wnioskami z badań międzynarodowych – że, niestety, tak. Nie są to jednak wnioski płynące z naszych własnych obserwacji krajowych instytucji.

Patrząc na stronę techniczną badania, na pewno chcielibyśmy poszerzyć je w przyszłości o trzy elementy.

Po pierwsze, bardziej szczegółowo chcemy potraktować procedury i kwestie prawne, gdyż to one tworzą ramy do działań pracowników i zespołów.

Po drugie, nasze obecne badanie pokazywało dość statyczny obraz. Tymczasem w uczeniu się ważne są: dynamika relacji, kierunki i skala przepływów informacji. W kolejnym badaniu będziemy się starali zbadać te aspekty przy użyciu analizy sieci.

Wreszcie w dużych organizacjach sytuacja jest zwykle skutkiem nie jednej rzeczy, a wypadkową wielu, sprzężonych ze sobą czynników. Aby lepiej zrozumieć tę dynamikę relacji i współzależności, będziemy się starali użyć analizy systemowej.

▪ **Dzięki udziałowi w badaniu każde z czterech uczestniczących w nim ministerstw zyskało nowe spojrzenie na administrację, jej zasoby i rządzące nimi procesy. W jaki sposób zespół zamierza kontynuować i rozwijać badania nad administracją?**

Mamy nadzieję, że wyniki naszego badania będą użytecznym punktem wyjścia do dyskusji w instytucjach objętych badaniem. *Nota bene* szkatułkowa budowa modelu umożliwi nam prezentowanie wyników dla czterech ministerstw łącznie, pojedynczych ministerstw, a nawet pojedynczych departamentów. Dzięki temu nasze badanie może służyć pomocą kadrze kierowniczej różnych szczebli.

Przyznam szczerze, że byliśmy bardzo mile zaskoczeni zainteresowaniem i pozytywnym odzewem ze strony kierownictwa ministerstw, dyrekcji departamentów, jak i samych pracowników. Tym bardziej, że badanie ankietowe przypadło na trudny okres – koniec roku budżetowego. Dyskusje i wspólna interpretacja wyników, stawianie hipotez wyjaśniających było dla nas najciekawszą i najbardziej inspirującą częścią badania. Mam nadzieję, że było to ciekawe doświadczenie również dla naszych rozmówców.

Nasze badanie było tylko pilotażem i miało charakter eksploracyjny. Odpowiedzieliśmy tylko na pytanie „Jaki jest stan czynników ważnych dla uczenia się? To pozostawia duży niedosyt, bo nasuwają się dwa kolejne pytania: „Jakie są przyczyny zaobserwowanego stanu rzeczy?” oraz „Co zrobić, by poprawić sytuację?”

Na te dwa kolejne pytania zamierzamy odpowiedzieć w kolejnym, tym razem kompleksowym badaniu. Będzie ono realizowane przez najbliższe 4 lata w ramach Działania 5.6. PO KL. EUROREG – Uniwersytet Warszawski będzie realizował ten projekt wspólnie z zespołem prof. Michała Kuleszy z Zakładu Nauki Administracji UW oraz zespołem dr. Stanisława Mazura z Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej.

W ciągu najbliższych lat zamierzamy: 1) przeprowadzić drugi pomiar udoskonalonym modelem MUS i na tej podstawie przedstawić diagnozę potrzeb systemu uczenia się polskiej administracji rządowej; 2) zidentyfikować najciekawsze międzynarodowe praktyki wspierania wiedzy w instytucjach publicznych; 3) opracować rozwiązania specyficzne dla naszego kraju; 4) przetestować je, wdrażając w wybranych departamentach; 5) sprawdzić ich efekty, robiąc kolejny pomiar i porównując wyniki departamentów biorących udział w teście z departamentami z grupy porównawczej; 6) wreszcie wyciągnąć wnioski z pilotażu i rozpowszechnić rozwiązania, które się sprawdziły. Jest to więc plan wypracowania kompleksowego zestawu narzędzi diagnozy i wsparcia mechanizmów organizacyjnego uczenia się. Będzie on mógł być wykorzystywany cyklicznie przez jednostki krajowej administracji publicznej. Podobne rozwiązania są z powodzeniem stosowane w administracji kanadyjskiej i amerykańskiej.

▪ **Czy wyniki tych badań, porównane z badaniami nad administracją innych krajów, dają nam jakąś wiedzę o stanie polskiej administracji na tle innych państw?**

Badania na temat procesów uczenia się w organizacjach zarówno prywatnych, jak i publicznych mają długą i ugruntowaną tradycję. W wielu amerykańskich koncernach (np. Bell, HP, Motorola) są one integralnym elementem wzmacniania własnej pozycji konkurencyjnej. Narzędzi organizacyjnego uczenia się używa m.in. armia izraelska, zaś na przykład rząd Kanady koncepcję uczenia się organizacji przekuł na systemowe narzędzia podnoszenia jakości działań administracji.

Nasze badanie opiera się na autorskim modelu dostosowanym do polskiej specyfiki, trudno więc porównywać całościowe wyniki z innym krajem. Możemy natomiast porównywać różne aspekty naszego badania, poszczególne kategorie i elementy systemu. Takich właśnie porównań będziemy wkrótce poszukiwać wraz z naszymi zagranicznymi współpracownikami.

Ostatnio natknąłem się na badania amerykańskie dotyczące błędów w organizacyjnym uczeniu się NASA podczas misji promów kosmicznych Challenger i Columbia. W książce pojawia się szereg bolączek zidentyfikowanych i w naszym badaniu: fragmentaryzacja struktur, mechaniczność i niska refleksyjność, rywalizacja między wydziałami, ciągłe zmiany celów, zadań, struktur. Ten, być może nieco egzotyczny przykład pokazuje jednak, że poszukiwanie równowagi między uczeniem się a rutyną i organizowaniem jest wyzwaniem wszystkich dużych instytucji, niezależnie od kultury administracyjnej, specjalizacji i stopnia zaawansowania technologicznego.

Rozmawiała Dorota Gdańska

Przeciwdziałanie korupcji i zachowaniom nieetycznym w administracji publicznej

Rola służby cywilnej

Mgr Krystyna Byczkowska



Prawnik, absolwentka Wydziału Prawa Uniwersytetu Łódzkiego oraz studiów podyplomowych na Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie.

Wykładowca m.in. w Wyższej Szkole Administracji Publicznej w Łodzi z dziedziny postępowania administracyjnego oraz etyki w administracji publicznej i biznesie.

Ekspert w zakresie zarządzania strategicznego w administracji publicznej.

Ma ponad 20-letnie doświadczenie w pracy na stanowiskach kierowniczych w administracji publicznej, w tym w latach 1998–2001 na stanowisku dyrektora generalnego Łódzkiego Urzędu Wojewódzkiego.

Autorka wielu publikacji.

Klientami urzędu jesteśmy wszyscy od dnia narodzin. W stosunku administracyjnym nie występuje równość stron, co jest cechą właściwą dla stosunku cywilnoprawnego.

Administracja dysponuje ogromnymi zasobami majątkowymi, jest podmiotem w wydawaniu decyzji, często o charakterze strategicznym oraz źródłem informacji o takim charakterze.

Konstytucyjnie określone uprawnienia organów władzy publicznej muszą być zatem wykonywane z zapewnieniem wysokich standardów etycznych.

Źródła i przyczyny korupcji

Korupcja – z angielskiego „corruption” – oznacza demoralizację, destrukcję, zniszczenie.

W polskim ustawodawstwie nie występuje definicja „korupcji”. Przepisy kodeksu karnego¹ regulują natomiast definicje i odpowiedzialność z tytułu przestępstw tzw. „urzędniczych” (łapownictwo bierne – art. 228, łapownictwo czynne – art. 229, powoływanie się na wpływy w urzędzie – art. 230).

Według definicji Banku Światowego korupcją jest „nadużywanie stanowisk publicznych do osiągania prywatnych korzyści.”

Z trzech kategorii korupcji: politycznej, gospodarczej oraz występującej w administracji, niniejsze rozważania dotyczyć będą tej ostatniej.

Źródła korupcji można ująć, opierając się na kryteriach: korzyści finansowych, alokacji środków finansowych, reglamentacji oraz kryterium informacji.

W aspekcie pierwszego z kryteriów, tj. korzyści finansowych, warto przypomnieć, iż w zasobach państwa i samorządu znajdują się źródła majątkowe, których uzyskanie za niską cenę stanowi znaczne korzyści. Do źródeł tych należą: sprzedaż nieruchomości, prywatyzacja przedsiębiorstw, szpitali itp. Korzyści finansowe mogą dotyczyć np. obniżonego wymiaru podatków, opłat, uzyskania dotacji, w tym ze środków UE, świadczeń społecznych takich, jak renty, zasiłki. Źródłem korupcji może być także pozostawienie poza budżetem i kontrolą państwa decyzji alokacji znacznej wartości publicznych środków finansowych, takich jak fundusze.

Kryterium wpływu decyzji na reglamentację działalności gospodarczej wskazuje, że im mniej swobody gospodarczej a więcej reglamentacji (szczególnie w warunkach decyzji uznaniowych) w postaci koncesji, zezwoleń, pozwoleń, tym więcej źródeł korupcyjnych.

W dobie transformacji gospodarczej, szybkiego rozwoju, szczególnym „towarem” są informacje, często o charakterze strategicznym. Informacje te mogą dotyczyć np. przedsięwzięć gospodarczych i inwestycyjnych, związanych z trasami przebiegu autostrad, lokalizacją dużych obiektów sieci handlowych, zamówieniami publicznymi na dostawy towarów czy usług, a także z zamierzeniami prywatyzacyjnymi.

Odrębnego omówienia wymaga działalność lobbystyczna, w tym w dziedzinie procesu ustawodawczego oraz działalności lobbystów w urzędzie.

Warto przypomnieć, jakie ponosimy koszty skutków korupcji. Traci państwo, samorządy, tracimy wszyscy w wymiarze utraty przychodów/dochodów z podatków, ceł, prywatyzacji, wynajmu mienia publicznego, nierzetelnych przetargów itp., a także w aspekcie spowolnienia – w dłuższym okresie czasu – wzrostu gospodarczego wobec obawy inwestorów przed inwestowaniem środków. W ostatecznym rachunku skutki korupcji obciążają społeczeństwo i to najmniej zamożną jego część.

Niższe wpływy do budżetu oznaczają także niższe płace w sferze budżetowej. W procesie korupcji postępuje demoralizacja, czyli odstępianie od zachowania norm etycznych².

Zagrożenia z powodu zachowań nieetycznych w urzędzie

Co sprzyja zachowaniom nieetycznym w urzędzie? Dlaczego zdarza się, że ceniący sobie praworządność i etyczność urzędnik narusza obowiązujące normy etyczne?

Urzędnik żyje i pracuje w określonym środowisku. Przestrzeganie przez niego norm etycznych w znacznej mierze zależy od kultury organizacji, a na nią ma wpływ m.in. proces „zawłaszczania” państwa przez niektóre środowiska polityczne. Znane są powszechnie zjawiska upolitycznienia urzędu, zmiana kadr, szczególnie kadry kierowniczej po każdych wyborach. Pracownicy urzędów często z tego względu przyjmują postawy zachowawcze.

Czynnikiem korupcjogennym bezsprzecznie jest „złe prawo”, tj. nieprecyzyjne przepisy, luki prawne, brak przepisów wykonawczych. Przesłanki te pozwalają na własną interpretację przepisu przez urzędnika. Polskie prawo administracyjne zostawia zbyt dużą uznaniowość w rozstrzygnięciach, tj. decyzjach administracyjnych.

W kształtowaniu postaw etycznych nieprzecenioną rolę odgrywa przywódca organizacji, zaś częste zmiany na stanowiskach kierowniczych powodują brak możliwości kontynuacji szkolenia i doskonalenia wiedzy i umiejętności osób zajmujących te stanowiska.

Słabością administracji publicznej jest także niedostateczna skuteczność egzekucji decyzji organów administracyjnych, jak też zaleceń pokontrolnych.

Na te uwarunkowania nakładają się często niejasne kompetencje organów i urzędników. Niezależnie od uwarunkowań społeczno-politycznych na postawy etyczne urzędnika w kontekście zdolności urzędnika do przeciwstawienia się zagrożeniom korupcyjnym mają wpływ uwarunkowania o charakterze psychologiczno-mentalnym. Na użytek niniejszego opracowania należy wymienić m.in. takie, jak:

- brak odwagi osobistej, lęk o utratę pracy, stanowiska,
- brak asertywności,
- pułapki godnościowe, takie jak np. pokusy poczucia władzy, kariery, sukcesu, pieniędzy, pułapki zawiści, fałszywego honoru, naciski: polityków, rodziny, kolegów itp.

Trudno tu nie wspomnieć o anomii społecznej.

Sedno problemów etycznych w urzędzie sprowadza się do dwóch aspektów: problemu podzielenia wartości oraz problemu ustalenia wspólnych zasad radzenia sobie z przeciwnościami i zmianami.

Przypomnijmy, że misja urzędnika tożsama jest z misją urzędu administracji publicznej, tj. służbą publiczną. Rozważmy zatem, czy i w jakim stopniu profesjonalny korpus służby cywilnej przyczynić się może do eliminowania zagrożeń zachowań

nieetycznych i korupcji w urzędzie, i szerzej w administracji publicznej?

Ustrój służby cywilnej w przeciwdziałaniu procesom nieetycznym i korupcyjnym

Art. 153 ust. 1 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej – ustawy z 2 kwietnia 1997 r. – stanowi: „W celu zapewnienia zawodowego, rzetelnego, bezstronnego i politycznie neutralnego wykonywania zadań państwa, w urzędach administracji rządowej działa korpus służby cywilnej.”³

Przepisy ustawy z 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej⁴ w art. 4 stawiają wysokie wymagania kandydatom do służby. W służbie cywilnej może być zatrudniona osoba, która ma określone kwalifikacje zawodowe, ale jednocześnie korzysta z pełni praw publicznych, nie była karana za umyślne przestępstwo lub za umyślne przestępstwo skarbowe i cieszy się nieposzlakowaną opinią.

Ten ostatni ustawowo ustalony warunek, mimo iż kontestowany przez niektórych jako zbyt postulatyczny, niepoddający się weryfikacji we wstępnej fazie naboru do służby, stanowi szczególną wskazówkę dla kandydata do służby, bowiem od chwili aplikacji do służby cywilnej ów kandydat musi uwzględniać fakt, że jego kwalifikacje etyczne będą oceniane, i powinien się liczyć z konsekwencjami ewentualnej utraty dobrej opinii.

Utrata nieposzlakowanej opinii stosownie do art. 71 ust. 1 pkt 3 ustawy o służbie cywilnej stanowi podstawę do rozwiązania z urzędnikiem służby cywilnej stosunku pracy.

Istotną wartością służby cywilnej jest stworzenie rozwiązań systemowych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Strategię zarządzania zasobami ludzkimi przyjmuje w drodze uchwały Rada Ministrów.

Zasady służby cywilnej i normy służby cywilnej podniesione zostały do rangi norm ustawowych.

Służba cywilna stworzyła warunki do najlepszych wzorców profesjonalnego i etycznego urzędnika. Przypomnijmy, że już procedury naboru do służby zapewniają konstytucyjną normę – prawa obywateli do służby publicznej na jednakowych zasadach (art. 60 konstytucji RP).

Z ustrojowego prawa konstytucyjnego wynikają dalsze etyczne standardy w służbie cywilnej: otwartości, uczciwości, bezstronności, przejrzystości i równego traktowania w naborze i awansowaniu osób spełniających wymagane kwalifikacje.

Szczególnie wysokie standardy profesjonalne i etyczne powinni spełniać urzędnicy mianowani w wyniku trudnych i rzetelnie przeprowadzanych egzaminów w trakcie postępowania kwalifikacyjnego.

Członków korpusu służby cywilnej obowiązują normy przyjęte w Kodeksie Etyki Służby Cywilnej,

nadany zarządzeniem Prezesa Rady Ministrów nr 114 z dnia 11 października 2002 r.⁵ Jak wiemy, trwają prace na rzecz ustalenia zasad służby cywilnej i zasad etyki służby cywilnej w wyniku wykonania przepisów ustawy o służbie cywilnej z 21 listopada 2008 r.

Członek korpusu służby cywilnej winien traktować pracę jako służbę publiczną, przedkładając dobro publiczne nad interesy własne i swojego środowiska. Członek korpusu służby cywilnej nie dopuszcza do podejrzeń między interesem publicznym i prywatnym.

Obok zasad zachowania bezstronności, nieulegania żadnym naciskom w służbie cywilnej, obowiązują inne normy o charakterze przeciwkorupcyjnym. Należy do nich m.in. zakaz podejmowania prac i zajęć, które kolidują z obowiązkami służbowymi lub podważających zaufanie do służby cywilnej.

Członek korpusu służby cywilnej nie może podejmować dodatkowego zatrudnienia bez pisemnej zgody dyrektora generalnego urzędu ani wykonywać zajęć sprzecznych z obowiązkami wynikającymi z ustawy czy też podważających zaufanie do służby, zaś urzędnik mianowany nie może podejmować żadnych zajęć zarobkowych bez zgody dyrektora generalnego.

Członkowi korpusu służby cywilnej nie wolno przyjmować żadnych korzyści materialnych ani osobistych. Podstawą działalności członka korpusu służby cywilnej jest konstytucyjna zasada praworządności.

Szczególną rolę pełni instytucja (art. 77 ustawy o służbie cywilnej) odmowy wykonania polecenia służbowego przez członka korpusu służby cywilnej, jeśli prowadziłoby to do popełnienia przestępstwa lub wykroczenia. O odmowie wykonania polecenia służbowego członek korpusu niezwłocznie informuje dyrektora generalnego urzędu, zachowując dalsze ustawowo określone procedury.

Normą etyczną i prawną jest nakaz zachowania przez członka korpusu służby cywilnej neutralności politycznej. Członkowi korpusu nie wolno publicznie manifestować poglądów politycznych, a urzędnikowi mianowanemu tworzyć i uczestniczyć w partii.

Urzędnik zatem nie powinien demonstrować znajomości z politykami. W wykonywaniu swoich zadań urzędnik realizuje strategię rządu Rzeczypospolitej Polskiej bez względu na własne przekonania i poglądy polityczne.

Szczególną rolę w procesie zarządzania zasobami ludzkimi pełni system ocen pracowników, w tym po zakończeniu służby przygotowawczej, i dalszych okresowych. Szczególny charakter „przejrzystości” w stosowaniu procedur oceniania i merytorycznego współuczestniczenia w tym procesie umożliwia ustalenie ścieżki indywidualnego rozwoju urzędnika.

Pragmatyka służbowa w służbie cywilnej przewiduje odpowiedzialność dyscyplinarną za naruszenie obowiązków pracowniczych, w tym obowiązujących

norm etycznych omawianych wyżej. Kary obejmują od upomnienia do wydalenia członka korpusu służby cywilnej z urzędu, a w przypadku urzędnika mianowanego – wydalenia ze służby.

Służba cywilna, niezależnie od wysokich standardów etycznych, zapewnienia warunków rozwoju zawodowego, przejrzystości stosowanych procedur, wniosła możliwości stosowania nowoczesnych metod zarządzania. Rozwijane są metody zarządzania procesowego, zarządzania ryzykiem, zarządzania jakością, zarządzania strategicznego, nowatorskie z punktu widzenia dotychczasowej wiedzy i praktyki w polskiej administracji publicznej, a „przejęte” z dobrych wzorców zarządzania biznesowego.

Upowszechnianie tych metod odbywa się poprzez szkolenia, które w służbie cywilnej traktowane są na równi z wykonywaniem obowiązków służbowych. Ogromną rolę w budowaniu nowoczesnej organizacji stanowiły szkolenia strategiczne dla dyrektorów generalnych i doskonalenie cech przywódczych na stanowiskach kierowniczych.

Te nowoczesne metody zarządzania, wspomagane systemami informatycznymi, jawność działania, właściwie i profesjonalnie wdrażane, mogą stanowić znakomite narzędzia w procesach przeciwkorupcyjnych.

Podsumowanie wnioski

Służba cywilna zapewne nie rozwiąże wszystkich problemów administracji publicznej, w tym w przeciwdziałaniu korupcji. W walce z korupcją niezbędne jest podejście realistyczne, aczkolwiek bardzo zdecydowane i konsekwentne.

Z pewnością niezmiernie istotną sprawą jest skuteczność w wykrywaniu i karaniu sprawców przestępstw korupcyjnych. Zadanie to należy do właściwych organów państwa.

Zwróćmy jednak uwagę, iż korupcja jest wynikiem niezachowania norm etycznych. W działaniach długofalowych istotna jest zmiana mentalności społeczeństwa, czyli walka z anomią społeczną (powszechnie uznajemy normy etyczne, a w praktyce odступujemy od ich zachowania).

Do zadań w kategoriach „pracy organicznej” należy rozwijanie i upowszechnianie kultury etycznej. Z uwagi na ścisłe i ustrojowo uzasadnione związki administracji publicznej ze światem biznesu i polityki, wysokie standardy etyczne powinny być wdrażane przede wszystkim w urzędzie, nie rezygnując oczywiście z przeobrażania mentalności polityków i ludzi biznesu oraz mechanizmów właściwych walce z korupcją.

Szczególną rolę w tworzeniu zarówno mechanizmów w zwalczaniu zachowań korupcyjnych, jak też w kształtowaniu wysokich standardów etycznych, może pełnić i pełni służba cywilna traktowana systemowo.

Służba cywilna stanowi system zarządzania zasobami ludzkimi. To służba cywilna ma szansę wyłaniać najlepszych, profesjonalistów, i tych – jak określa angielski idiom – „high ground”, urzędników o wysokiej etyce. Rozwiązania systemowe obejmują m.in. strategię i standardy zarządzania zasobami ludzkimi. Zasady służby cywilnej oraz zasady etyki ustanawiane są w drodze wysokiej rangi aktów normatywnych.

Proces zarządzania zasobami ludzkimi obejmuje jawny, przejrzysty, powszechny nabór do służby, w tym obsadę stanowisk kierowniczych.

Wysokie standardy etyczne są stawiane kandydatom już na etapie ubiegania się o zatrudnienie.

Wymóg zachowania neutralności politycznej urzędników stanowi normę prawną.

Doskonalenie umiejętności i rozwój zawodowy zapewnia obligatoryjny system szkoleń. Szkolenia dla potrzeb wzmocnienia etyczności, umiejętności przeciwdziałania zjawiskom korupcyjnym powinny dotyczyć m.in. kwestii asertywności, rozwiązywania dylematów moralnych i podnoszenia poziomu odpowiedzialności społecznej. Powinny obejmować także poznanie i stosowanie procedur przeciwnikupcyjnych w urzędzie, zagadnienia kontroli wewnętrznej i – jak dotąd – rozwijanie umiejętności przywódczych.

Kolejnymi rozwiązaniami systemowymi są obligatoryjne oceny pracownicze i odpowiedzialność dyscyplinarna z kontradiktoryjnym trybem rozpatrywania tej odpowiedzialności.

Częściej należy sięgać po nagradzanie urzędników uczciwych.

Tylko praca nad kulturą organizacji jako podstawą etyczności w urzędzie pozwoli na stworzenie wizerunku profesjonalnego i etycznego urzędnika.

Istotną sprawą do odrębnych rozważań pozostaje wpływ poziomu wynagrodzeń w sferze budżetowej.

Najlepsze jednak wzorce etyczne w omawianej problematyce będą skuteczne w sposób znikomy, o ile nie będą realizowane równocześnie z nowoczesnymi metodami zarządzania, które powinny uwzględniać potrzeby klienta, w tym szczególnego rodzaju klienta wewnętrznego, czyli urzędnika.

Nowoczesne systemy zarządzania, takie jak zarządzanie procesowe, zarządzanie ryzykiem czy zarządzanie jakością wspomagają kierownictwo urzędu w procesach przeciwnikupcyjnych.

Przypisy:

1. Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. (DzU z 1997 r. nr 88, poz. 553 z późn. zmianami).
2. „Korupcja w biznesie”, Fundacja im. Stefana Batorego, 2001 r.
3. DzU z 1997 r. nr 78, poz. 483.
4. DzU z 2008 r. nr 227, poz. 1505.
5. M.P. z 2002 r. nr 46, poz. 683.

Mgr Krystyna Byczkowska

W numerze 2 (5) „Przeglądu Służby Cywilnej” z marca–kwietnia 2010 r. (s. 19–21) opublikowaliśmy rozmowę z prof. dr. hab. Hubertem Izdebskim nt. „Zasady i etyka w służbie cywilnej”.

Komentarz do ustawy o służbie cywilnej

Rozmowa z dr. Marcinem Mazurykiem

Dr nauk prawnych Marcin Mazuryk



Ukończył studia prawnicze na Wydziale Prawa, Prawa Kanonicznego i Administracji Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II, a następnie aplikację legislacyjną.

Główny specjalista ds. legislacji w Ministerstwie

Sprawiedliwości, wykładowca akademicki, urzędnik służby cywilnej.

Autor publikacji z zakresu prawa konstytucyjnego, administracyjnego i urzędniczego.

▪ **Wiosną 2010 r. nakładem oficyny Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. ukazał się komentarz do ustawy z 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej „Ustawa o służbie cywilnej. Komentarz”, autorstwa Wojciecha Drobrego, Marcina Mazuryka i Piotra Zuzankiewicza.**

Jaki cel postawili sobie autorzy opracowania, przystępując do prac nad komentarzem?

Główną przyczyną, dla której autorzy komentarza podjęli się próby usystematyzowanej analizy obowiązującej ustawy o służbie cywilnej, była ograniczona liczba publikacji i badań dotyczących funkcjonowania pragmatyki służbowej członków korpusu służby cywilnej oraz powszechnie dostępnej analizy uwarunkowań historycznych i systemowych w tym zakresie. Służba cywilna tradycyjnie nie była postrzegana przez środowisko akademickie jako istotny przedmiot prowadzenia badań. Niezwykle rzadko jest także przedmiotem zainteresowania mediów, które z wyjątkiem nielicznych specjalistycznych dzienników i czasopism koncentrują się niemal wyłącznie na aspekcie polityzacji administracji rządowej. Wydaje się, że również w samej administracji rządowej kwestia pogłębionych analiz dotyczących różnych aspektów funkcjonowania służby cywilnej wymagała uzupełnienia o przedmiotowy komentarz, który kompleksowo ukazuje pewne zagadnienia. W związku z tym komentarz naszego autorstwa to pierwsza od blisko 10 lat publikacja dotycząca pragmatyki służbowej członków korpusu służby cywilnej, która w sposób kompleksowy obejmuje wszystkie aspekty funkcjonowania polskiej służby cywilnej, a zarazem pierwsza dotycząca obowiązującej ustawy o służbie cywilnej.

Nie bez znaczenia było to, że część przepisów ustawy o służbie cywilnej budzi pewne wątpliwości

interpretacyjne. Nie wszystkie regulacje zostały sformułowane przez ustawodawcę w sposób jednoznaczny. Celem autorów komentarza było przedstawienie jednoznacznej wykładni poszczególnych przepisów ustawy.

Celem komentarza było również dokonanie pewnego rodzaju usystematyzowania prowadzonej w Polsce od niemal dwóch dekad dyskusji o służbie cywilnej, której efektem były liczne zmiany pragmatyk zawodowych dotyczących członków korpusu służby cywilnej. Autorzy w publikacji często odnoszą się do opinii przedstawicieli różnych środowisk związanych ze służbą cywilną – szkół wyższych, ekspertów, osób związanych z Krajową Szkołą Administracji Publicznej. Nie pominięto również poglądów środowiska politycznego, wyrażanych przede wszystkim przy okazji poszczególnych nowelizacji ustawy o służbie cywilnej.

Ważnym celem komentarza było także pokazanie praktycznych aspektów ustawy o służbie cywilnej. Komentarz nie ogranicza się wyłącznie do teoretycznej analizy treści ustawy. Często ukazano w nim praktykę wykonywania poszczególnych przepisów urzędniczej pragmatyki zawodowej. Istotny wpływ na ostateczny kształt publikacji miało doświadczenie zawodowe autorów, którzy pracują lub byli zatrudnieni w Departamencie Służby Cywilnej odpowiedzialnym w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów za realizację zadań związanych ze służbą cywilną.

Komentarz jest również próbą krytycznego spojrzenia na ustawę o służbie cywilnej. Autorzy starali się wskazać niektóre niedoskonałości obecnej ustawy, jej nieścisłości i luki interpretacyjne. Mamy nadzieję, że choć część z nich zostanie dostrzeżona przez ustawodawcę.

▪ **Kto jest adresatem publikacji?**

Adresatem książki są zarówno praktycy, tj. członkowie korpusu służby cywilnej, którzy na co dzień stosują pragmatykę służbową o służbie cywilnej z 2008 r., jak również środowisko naukowe i inne osoby zainteresowane służbą cywilną. Z wielką radością odnotowaliśmy fakt, że zarówno komentarz, jak i „ABC służby cywilnej” stają się coraz bardziej popularne wśród słuchaczy Krajowej Szkoły Administracji Publicznej oraz studentów. Wydaje się, że komentarz może być przydatny zarówno trenerom wewnętrznym, którzy przeprowadzają w urzędach służbę przygotowawczą, jak i członkom korpusu służby cywilnej przystępującym do postępowania kwalifikacyjnego. Być może publikacje dotyczące

służby cywilnej przyczynią się także do zwiększenia rozpoznawalności korpusu służby cywilnej wśród zwykłych obywateli. Wciąż bowiem jest z tym problem, a przecież środków finansowych na popularyzację idei służby cywilnej zawsze jest za mało.

▪ **Publikacja składa się z 12 rozdziałów, dotyczących m.in. kwestii: organizacji służby cywilnej, nawiązywania, zmiany i ustania stosunku pracy w służbie cywilnej, wyższych stanowisk w służbie cywilnej, obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności dyscyplinarnej członków korpusu służby cywilnej, szkolenia i rozwoju w służbie cywilnej. Zawiera także tekst 16 rozporządzeń i zarządzeń Prezesa Rady Ministrów. W jaki sposób forma publikacji – komentarz – determinuje jego strukturę?**

Forma publikacji w całości determinuje jej strukturę, która jest uzależniona od układu komentowanej ustawy. W ustawie są przepisy ogólne i szczegółowe, derogacyjne, zmieniające, międzyczasowe i odnoszące się do terminu wejścia w życie ustawy. Autorzy komentują zatem poszczególne artykuły. Tym samym adresat może łatwo odnaleźć poszukiwaną treść, tym bardziej, że zazwyczaj szuka się pewnego zagadnienia, kierując się numerem artykułu komentowanej ustawy.

▪ **Co zadecydowało o wieloaspektowym: nie tylko prawnopraktycznym, ale i publicystycznym-naukowym charakterze publikacji?**

Nasz komentarz to wieloaspektowa analiza prawna (co jest konsekwencją ogólnie przyjętej konwencji pisania komentarzy do ustaw), spełniająca wszystkie kryteria prac naukowych, która dodatkowo została uzupełniona o aspekty praktyczne. Jak już wspominałem, dzięki przyjętej zróżnicowanej formie nasza publikacja może być przydatna zarówno członkom korpusu służby cywilnej, jak również osobom podejmującym kwestie służby cywilnej w pracy naukowej. Pracując nad komentarzem, nie chcieliśmy ograniczyć się wyłącznie do teoretycznej analizy przepisów służby cywilnej, chcieliśmy ukazać również jej praktyczne aspekty. Ponadto z uwagi na fakt, iż komentarz został również zamieszczony w programie komputerowym LEX, który w dzisiejszych czasach jest narzędziem pracy prawie każdego członka korpusu służby cywilnej, zyskał on także poniekąd wymiar publicystyczny. Ponadto należy przypuszczać, iż z komentarza będą także korzystać, być może nawet cytując go, osoby

zajmujące funkcje publiczne podczas debat publicznych czy sporów politycznych w szeroko pojmowanych środkach komunikacji społecznej.

▪ **Komentarz uwzględnia stan prawny na 1 sierpnia 2009 r., chociaż obejmuje także zmiany wynikające z wejścia w życie z dniem 1 stycznia 2010 r. ustawy z 27 sierpnia 2009 r. – Przepisy wprowadzające ustawę o finansach publicznych, ustawy z 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych oraz ustawy z 19 listopada 2009 r. o zmianie niektórych ustaw związanych z realizacją wydatków budżetowych. Czy przewidują Panowie nowe wydanie komentarza, uzupełnione o akty wykonawcze do ustawy, które weszły w życie po 1 sierpnia 2009 r.?**

Zdaniem autorów komentarz powinien być użyteczny, a co za tym idzie także i aktualny. Pierwsza wersja publikacji była już gotowa w grudniu 2007 r. – odnosiła się do ustawy o służbie cywilnej z 2006 r. W wyniku uchylecia ww. ustawy komentarz ukazał się dopiero w lutym 2010 r., według stanu prawnego z drugiej połowy 2009 r. Odnośnie do uzupełnienia komentarza o nowe akty wykonawcze, publikacja kolejnego wydania wydaje się wysoce prawdopodobna, jednakże nie nastąpi to zapewne wcześniej niż po wejściu w życie przygotowywanej w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów nowelizacji ustawy.

▪ **Oprócz komentarza do ustawy o służbie cywilnej wydali Panowie także wspólnie poradnik „ABC służby cywilnej” (Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2010). Czy trwają prace nad kolejnymi publikacjami popularyzującymi służbę cywilną?**

Działalność naukowa, czy też publicystyczna, ma to do siebie, że jest procesem ciągłym i trudno jest jej wyznaczyć pewne ramy organizacyjne czy też czasowe, dlatego też na dzień dzisiejszy nie jestem w stanie jednoznacznie udzielić odpowiedzi na tak postawione pytanie. Z całą pewnością autorzy, z uwagi na praktykę zawodową i pewien dorobek naukowy, mają istotne przemyślenia, tak co do całości obowiązujących w Polsce regulacji w zakresie prawa urzędniczego, jak i pragmatyki służbowej dotyczącej służby cywilnej z 2008 r. Nie jest zatem wykluczone, iż w najbliższym czasie ukażą się kolejne publikacje o charakterze naukowym czy dydaktycznym, dotyczącym także służby cywilnej.

Rozmawiała Dorota Gdańska



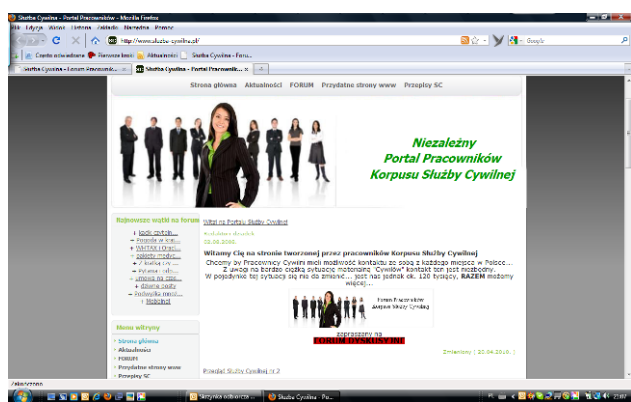
Niezależny Portal Pracowników Korpusu Służby Cywilnej

Informacje, dialog, wzajemna pomoc

Niezależny Portal Pracowników Korpusu Służby Cywilnej (www.sluzba-cywilna.pl) oraz funkcjonujące w ramach portalu Forum Pracowników Korpusu Służby Cywilnej powstały w roku 2008 z inicjatywy osób zatrudnionych w korpusie służby cywilnej.

Portal i Forum są tworzone społecznie przez użytkowników. Nad zgodnością zamieszczanych wpisów z prawem czuwają administratorzy i moderatory.

W ciągu niespełna 2 lat liczba użytkowników Forum przekroczyła 800 osób.



Strona główna portalu www.sluzba-cywilna.pl

Założenia

Portal służy przede wszystkim wymianie doświadczeń i umożliwia wzajemną pomoc w ramach środowiska korpusu służby cywilnej. Szczegółowe cele portalu to:

- przybliżenie użytkownikom regulacji prawnych dotyczących służby cywilnej,
- bieżące sygnalizowanie zmian w obowiązujących przepisach, a także informowanie o kierunkach planowanych zmian legislacyjnych,
- wymiana poglądów pomiędzy członkami korpusu,
- wspólne rozwiązywanie problemów pracowniczych i zawodowych,
- integracja środowiska służby cywilnej.

Zawartość portalu

Na portalu umieszczane są bieżące informacje dotyczące funkcjonowania służby cywilnej, pochodzące z różnych źródeł, co umożliwia szybkie zapoznanie się z najnowszymi wiadomościami bez konieczności przeglądania wielu stron internetowych.

Forum Pracowników Korpusu Służby Cywilnej jest podzielone na kategorie, fora i tematy związane zarówno z pracą zawodową, przepisami prawa, jak i prywatnymi zainteresowaniami użytkowników i ich codziennymi problemami. Ponadto, w każdej chwili w zależności od potrzeb użytkowników istnieje możliwość utworzenia działów związanych z konkretną grupą zawodową. Tak funkcjonuje obecnie dział „KSC – Skarbowcy”, w którym zamieszczane są bieżące informacje o zmianach w prawie podatkowym, poruszane są problemy interpretacyjne dotyczące niektórych przepisów. Użytkownicy pomagają sobie nawzajem, poszukując orzecznictwa, omówień doktryny, rozwiązują problemy podatkowe, organizacyjne, sprawozdawcze.

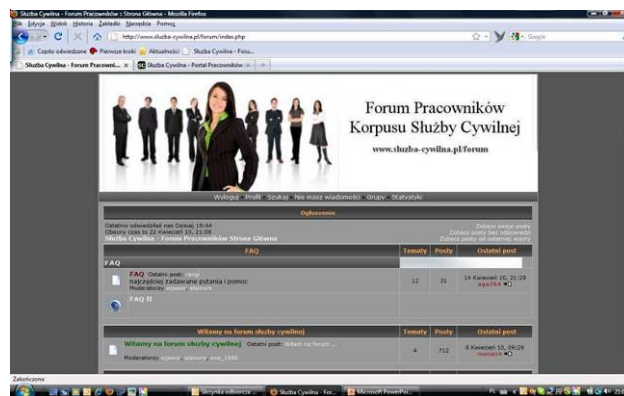
Podział użytkowników na grupy zawodowe ułatwia nawiązywanie kontaktów osobom zatrudnionym w tych samych i podobnych grupach urzędów. Przynależność do grupy nie jest obligatoryjna.

Forum zarządzają administratorzy i moderatory.

W dziale „Po godzinach” członkowie korpusu służby cywilnej mogą „spotkać” się po pracy, wymienić poglądami na każdy temat. Dział ten umożliwia integrację środowiska zawodowego, zawieranie nowych znajomości, wymianę informacji o ciekawych miejscach urlopowych, atrakcyjnych imprezach kulturalnych, sportowych itp.

Poniżej strona portalu z adresem Forum:

www.sluzba-cywilna.pl/forum



Administratorzy i Moderatory Portalu i Forum

Portal www.sluzba-cywilna.pl jest całkowicie niezależny od formalnych struktur służby cywilnej i wyraża tylko poglądy swoich użytkowników.

Jak wypoczywać, żeby wypocząć?



Jolanta Widziewicz

Magister psychologii,
absolwentka Uniwersytetu
Kazimierza Wielkiego
w Bydgoszczy

Departament Służby Cywilnej
KPRM

Wypoczynek jest najprzyjemniejszą częścią dnia. W końcu można zrobić coś dla siebie, spokojnie, bez pośpiechu i tak, jak się lubi. Jednak czy rzeczywiście jest to część dnia, a nie np. tygodnia? Czy zawsze udaje się w ciągu dnia znaleźć czas na odpoczynek? Możliwe, że odpowiedź brzmi – nie. Warto jednak postarać się wygospodarować w ciągu dnia kilka chwil na odpoczynek, ponieważ jest on bardzo istotny dla naszego organizmu. Pozwala zregenerować siły – tak fizyczne, jak i psychiczne.

Rodzaje zmęczenia

Jednak nie każda forma odpoczynku jest dobra zawsze i dla każdego człowieka. Powodem tego jest to, że rodzaj najbardziej odpowiedniej formy wypoczynku zależy od wielu czynników, między innymi od tego, jaki rodzaj pracy się wykonuje i jaki rodzaj zmęczenia ona powoduje, oraz od tego, jaką jest się osobą.

Można wyróżnić dwa rodzaje zmęczenia: fizyczne i psychiczne. Zmęczenie fizyczne występuje wówczas, gdy wykonuje się fizyczny rodzaj pracy, zmęczenie psychiczne – gdy wykonuje się pracę umysłową. Te dwa rodzaje zmęczenia często współwystępują ze sobą, jednak najczęściej jedno z nich dominuje.

Rodzaje wypoczynku

W zależności od tego, jaki typ zmęczenia aktualnie jest odczuwany przez daną osobę, powinno się wybrać odpowiedni rodzaj wypoczynku: czynny lub bierny. Wypoczynek czynny polega na wykonywaniu jakiejś aktywności ruchowej, czyli są to wszelkiego rodzaju sporty, spacer, ćwiczenia itp. Wypoczynek bierny można nazwać „nicnierobieniem”, a jego najbardziej wyraźną odmianą jest sen.

Zarówno w aktywnej, jak i biernej formie wypoczynku ważne jest, aby wykonywane czynności i warunki ich wykonywania były jak najbardziej różne od tych, z jakimi ma się do czynienia w pracy. Jeśli praca wykonywana jest w pomieszczeniu, najlepiej wypoczywać na powietrzu, po pracy w hałasie odpowiedni byłby wypoczynek w ciszy, po pracy monotonnej – wypoczynek urozmaicony itd.

Praca umysłowa – aktywne formy wypoczynku

Rodzaj wybranego wypoczynku powinien być jak najbardziej odmienny od typu pracy, jaki się wykonuje. Przede wszystkim jednak wypoczynek powinien sprawiać jak najwięcej przyjemności. Jeśli wykonywana praca składa się głównie z zadań umysłowych, powinno się wybrać aktywną formę wypoczynku. Siedzenie cały dzień przy biurku powoduje, że mięśnie szkieletowe zaczynają sztywnieć i zwalniają różne procesy w organizmie (krążenie krwi, przemianę materii itp.). Ze względu na to, że wykonując pracę umysłową większość czasu spędza się w zamkniętych pomieszczeniach, powinno się wybierać formy wypoczynku na świeżym powietrzu, aby dotlenić organizm. Przykładowo, może to być spacer, bieganie, gra w tenisa, jazda na rowerze czy łyżworolkach, a w zimowe dni bieganie na nartach, jazda na łyżwach itp. Dobrym sposobem na zapewnić sobie aktywnego wypoczynku na świeżym powietrzu jest, według mnie, posiadanie psa – nie ma wówczas wymówek, bo pies musi wyjść na spacer. Trzeba jednak koniecznie pamiętać, że będzie to dobra forma wypoczynku tylko wówczas, gdy sprawia ona przyjemność, a nie jest przykrym obowiązkiem.

Aktywne formy wypoczynku powodują, że nasz organizm zaczyna pracować na wyższych obrotach. Krążenie krwi, przemiana materii i inne procesy przyspieszają, jednocześnie powodując, że z organizmu usuwane są niepotrzebne i szkodliwe substancje. Efektem takiej formy wypoczynku jest również rozruszanie zeszywniałych mięśni, rozluźnienie ich, a także spalanie nadmiaru energii w postaci kalorii.

Inną korzyścią z tej formy wypoczynku jest to, że zajmując się aktywnością fizyczną, najczęściej przestaje się myśleć o codziennych sprawach, problemach. Skupiamy się na wykonywanych ćwiczeniach, krajobrazie, dzięki czemu można wyłączyć się na jakiś czas od codziennych spraw. Niemniej jednak, nawet przy wykonywaniu pracy umysłowej bardzo ważna jest forma biernego wypoczynku, jaką jest sen. Jest to czas, kiedy w umyśle człowieka porządkowane są wydarzenia minionego dnia, zapisywane są wspomnienia i przetwarzane różnego rodzaju dane. Dlatego tak ważne jest, aby zapewnić sobie odpowiednią liczbę godzin snu w ciągu doby.

Należy pamiętać o odpowiednim dobraniu formy aktywności. Jak wcześniej wspomniałam, powinna ona być jak najbardziej różna od wykonywanej pracy, więc jeśli ktoś jest np. kontrolerem ruchu samolotów i jego praca wymaga intensywnego skupienia wzroku na pewnych obiektach przez długi czas, to tenis ziemny czy stołowy nie będzie dla niego dobrą formą wypoczynku, gdyż znowu

wykonywana czynność, tak jak w pracy, będzie polegała na intensywnym wykorzystywaniu narządu wzroku.

Praca fizyczna – bierne formy wypoczynku

Formy wypoczynku biernego są częściej wybierane bez względu na rodzaj wykonywanej pracy. Nawet po ośmiu godzinach spędzonych za biurkiem często po powrocie do domu zasiada się w ulubionym fotelu z pilotem w ręku. Nie jest to dobry wybór, ponieważ przez to cały dzień spędzamy w jednej pozycji, nie spalamy kalorii, organizm bardzo wolno funkcjonuje, szkodliwe substancje nie są z niego usuwane, mózg jest mało dotleniony, przez co może gorzej funkcjonować itd. Człowiekowi wydaje się, że odpoczywa, bo leży na kanapie i nic nie robi, ale prawda jest taka, że można się w ten sposób jeszcze bardziej zmęczyć.

Bierne formy wypoczynku są najbardziej korzystne po wysiłku fizycznym. Wówczas mięśnie, które były bardzo intensywnie wykorzystywane, mają czas na to, żeby odpocząć, odbudować się. Oczywiście najlepszą formą biernego wypoczynku jest sen, ponieważ jest to czas, kiedy organizm najszybciej się regeneruje. Jednak nie jest to jedyna forma biernego wypoczynku. Będzie nim wszystko, co nie wymaga intensywnego wykorzystywania mięśni szkieletowych. Tak więc odpowiednimi formami wypoczynku w przypadku zmęczenia fizycznego mogą być: długa kąpiel, pobyt w saunie lub SPA, ćwiczenia relaksacyjne, ale także czytanie książek, oglądanie telewizji czy po prostu ułożenie się wygodnie na łóżku i „myślenie o niebieskich migdałach”. Najważniejsze jest tutaj, aby wybrać taką formę wypoczynku, która będzie sprawiała przyjemność, a jednocześnie zapewni zmęczonym mięśniom warunki do rozluźnienia się i zregenerowania.

Wypoczynek a osobowość

Jest jeszcze inny bardzo ważny czynnik wpływający na to, jaka forma wypoczynku będzie najbardziej odpowiednia dla danego człowieka, a mianowicie to, jaką jest on osobą, czyli jaki ma charakter, osobowość, nawyki, co sprawia mu przyjemność, czego się boi itp.

Ekstrawertyzm. Forma odpowiedniego dla danej osoby wypoczynku będzie uzależniona np. od tego, czy ma osobowość ekstrawertywną czy introwertywną. Ekstrawertyk to osoba, która potrzebuje wielu bodźców ze środowiska zewnętrznego. Ludzie będący ekstrawertykami potrzebują wielu kontaktów towarzyskich, najlepiej czują się w dużej grupie ludzi, są bardzo energiczni, wolą gdy dużo się wokół nich dzieje. Dla tych osób najlepsze będą te formy wypoczynku, które wiążą się z kontaktem z innymi ludźmi. Lepiej będą się czuły podczas aerobiku, nauki tańca grupowego czy gry w piłkę nożną lub koszykówkę niż podczas indywidualnego treningu na rowerze stacjonarnym lub wykonywania ćwiczeń w domu. Jeśli chodzi o bierny wypoczynek, to chętniej wybiorą się ze

znajomymi do kina niż poczytają książkę w zaciszu czterech ścian. Są to osoby, które lubią gdy dużo się dzieje, więc najbardziej odpowiednie dla nich są takie formy wypoczynku, które dostarczą wielu wrażeń dla jak największej liczby zmysłów.

Introwertyzm. Osoby introwertywne z kolei wolą spokojniejsze zajęcia, mniej liczne towarzystwo, mniejszą liczbę bodźców itd. Introwertyk wybierze raczej zajęcia z jogi niż intensywny aerobik w grupie lub medytację zamiast spotkania towarzyskiego w dużym gronie osób. Osoby te o wiele lepiej wypoczną w spokojnym otoczeniu niż w środowisku, w którym jest wiele różnych bodźców – w przeciwieństwie do ekstrawertyków. Jeśli wokół introwertywnej osoby będzie bardzo dużo ludzi, może ona poczuć się onieśmielona i spięta, co na pewno uniemożliwi jej odpoczynek. To nie znaczy, że introwertycy powinni wypoczywać samotnie w domu, ale oznacza to, że powinni dobrać taką formę aktywności, która najlepiej im odpowiada i nie powoduje napięcia.

Odpoczynek nie tylko po pracy

Odpoczynek jest ważny nie tylko po pracy, ale także w czasie pracy. Osiem godzin wykonywania obowiązków w pracy to dużo czasu. Niezależnie od tego, jaką pracę się wykonuje, zmęczenie odczuwa się nie tylko po pracy, ale także w jej trakcie. Warto zadbać o to, aby również w tym czasie zapewnić sobie trochę wypoczynku, oczywiście tyle, na ile pozwalają nam wykonywane obowiązki. Chwila przerwy sprawi, że zmęczenie zniknie lub nie będzie tak bardzo dokuczliwe, w mniejszym lub większym stopniu odpoczniemy i zregenerujemy siły. Wówczas łatwiej będzie wykonywać obowiązki i będziemy je wykonywać lepiej niż nie robiąc przerwy. Należy przy tym pamiętać o tych samych zasadach, co przy wypoczywaniu po pracy, tzn. jeśli praca polega na siedzeniu przy biurku, wówczas dobrze jest wykonać kilka krótkich ćwiczeń lub przejść się kilka minut, natomiast podczas pracy fizycznej dobrze jest np. na chwilę wygodnie usiąść i pomyśleć o czymś przyjemnym, tak aby rozluźnić mięśnie i dać im chwilę wytchnienia.

Każdy człowiek ma inne potrzeby, dlatego powinno się wybierać takie formy wypoczynku, które najbardziej danej osobie odpowiadają pod różnymi względami, a nie takie, które są akurat modne wśród znajomych lub wśród społeczeństwa w ogóle. Wypoczynek jest bardzo istotny w codziennym funkcjonowaniu, warto więc się zastanowić, jaki jego rodzaj jest dla nas najlepszy. Można wypróbować różne formy wypoczynku, aby się przekonać, co danej osobie odpowiada, a co nie. Czasami człowiekowi wydaje się, że nie ma ochoty na nic, że jak odpoczywać, to tylko w fotelu albo wręcz przeciwnie – na siłowni, a po spróbowaniu jakiejś innej formy wypoczynku okazuje się, że jeszcze nigdy nie czuł się tak wypoczęty. Właśnie dlatego warto dobrze zastanowić się, jaką formę wypoczynku wybrać, żeby najlepiej zregenerować siły, bo od tego zależy, jak będziemy wykonywać naszą pracę, a także jak będziemy się czuć.

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

WYDAWCA: SZEFE SŁUŻBY CYWILNEJ

KANCELARIA PREZESA RADY MINISTRÓW – DEPARTAMENT SŁUŻBY CYWILNEJ

REDAKTOR NACZELNY: DAGMIR DŁUGOSZ – DYREKTOR DEPARTAMENTU SŁUŻBY CYWILNEJ KPRM

ZASTĘPCY DYREKTORA: MARIA REUTT, ARTUR OBŁUSKI, WOJCIECH ZIELIŃSKI

REDAKCJA: ZESPÓŁ DS. ORGANIZACJI PRACY SZEFA SŁUŻBY CYWILNEJ

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

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

WSPÓŁPRACOWNICY: PRACOWNICY DEPARTAMENTU SŁUŻBY CYWILNEJ KPRM

WYDAWNICTWO.KSC@KPRM.GOV.PL