

# NEWSLETTER



Dla działalności instytucji samorządu terytorialnego wysokie kompetencje urzędnika, dobra znajomość często zmieniających się przepisów prawa i umiejętność właściwej ich interpretacji są sprawami kluczowymi. Każdy błąd popełniony przez osobę źle do tej pracy przygotowaną może być bardzo kosztowny i brzemienny w skutkach. Ta świadomość jest coraz powszechniejsza, zwłaszcza wśród samorządowców odpowiedzialnych za rekrutację i kierowanie urzędami na szczeblu gminnym, gdzie kontakt z klientem i jego często złożonymi problemami jest codziennością.

Dokumenty poświadczające ukończenie studiów i szkoleń, a także rozmowa kwalifikacyjna mogą, ale nie muszą wystarczyć do podjęcia właściwej decyzji personalnej. Coraz częściej pomocne okazują się narzędzia służące do oceny kompetencji, takie jak narzędzie do samooceny kompetencji ogólnych urzędników samorządowych opracowane w ramach unijnego projektu **Przejrzystość ogólnych kompetencji i możliwości ich rozwoju na przykładzie wybranych państw członkowskich**. Może być ono wykorzystywane w procesie rekrutacji, ale także w ramach okresowych ocen i samoocen umiejętności pracowników.

Wielu samorządowców ciągle jeszcze z rezerwą podchodzi do nowatorskich rozwiązań, które mogą usprawnić i profesjonalizować pracę urzędów. Coraz więcej wójtów i burmistrzów jest jednak pozytywnie nastawionych do zmian. Być może dlatego, że przykład idzie z dołu. To ich urzędnicy coraz chętniej chcą uczestniczyć w szkoleniach i podnosić swoje kompetencje aby lepiej i wydajniej pracować. Dlatego ten trend musi się utrzymać.

Prezentujemy kilka wypowiedzi osób pracujących w samorządach i zachęcamy do zapoznania się z narzędziem oceny kompetencji urzędników na stronach [www Stowarzyszenia Rozwoju Edukacji Ustawicznej](http://www.StowarzyszeniaRozwojuEdukacjiUstawicznej) „Transfer”.

Projekt **Przejrzystość ogólnych kompetencji i możliwości ich rozwoju na przykładzie wybranych państw członkowskich**

(Transcompetences), 2010-2012

jest realizowany w ramach wspólnotowego programu Kształcenie przez całe życie.

# Urzędnik to trudny zawód

## Rozmowa z Barbarą Hojnacką, wójtem Gminy Brzeziny i Leszkiem Adamczykiem, zastępcą wójta Gminy Brzeziny

*Jak odbywa się rekrutacja do pracy w Urzędzie Gminy w Brzezinach? Czy istnieje jakiś sprawdzony model działania w takiej sytuacji?*

**Barbara Hojnacka:** Przede wszystkim staramy się bardzo dokładnie określić potrzeby personalne Urzędu. Na tej podstawie konstruujemy zakres czynności, które powinien wykonywać nowy pracownik, aby były optymalne dla funkcjonowania całej instytucji. Pracowników poszukujemy w sposób zwyczajowo przyjęty, czyli ogłaszamy w Internecie nabór.

*Czy kandydaci do pracy stają przed komisją oceniającą?*

**Leszek Adamczyk:** Naturalnie. Taką komisję powołujemy przy okazji każdej rekrutacji. Musi ona sprawdzić kompetencje, przygotowanie i doświadczenie zawodowe na danym stanowisku, jeśli jest ono wymagane. Zawsze zależy nam na tym, aby jak najwięcej osób było zainteresowanych podjęciem pracy w Urzędzie, bo wtedy mamy możliwość wyboru pracownika z szerszej grupy kandydatów. Nasze doświadczenia są jednak różne. Bywa, że zgłaszają się absolwenci szkół średnich lub nawet wyższych z niewielkim doświadczeniem zawodowym. To oczywiście nastręcza problemów, bo taką osobę trzeba odpowiednio przygotować do wykonywania obowiązków. Nie zawsze jest więc tak, jakbyśmy chcieli.

*Czy dysponują państwo jakimś narzędziem do badania kompetencji takich kandydatów, czy odbywa się to instynktownie, na bazie doświadczeń?*

**BH:** Mam już 25 lat praktyki zawodowej i to na pewno daje mi możliwość badania kompetencji pracownika poprzez rozmowę, choć staramy się też korzystać z pomocy doradczej, czasem przygotowujemy testy. Wszystko zależy od tego, na jakie stanowisko przeprowadzamy nabór. Ale przez cały czas pracujemy też nad tym, żeby doskonalić metody rekrutacji i dlatego właśnie kształcimy się, bierzemy udział w szkoleniach. Wszystko po to, by przy zatrudnianiu nowych osób nie popełnić błędów.

**LA:** Im więcej takich pomocnych narzędzi do określania kompetencji, tym lepiej. Chętnie będziemy korzystać z nowatorskich, przemyślanych i sprawdzonych rozwiązań,

tym bardziej, że w jednostkach samorządu terytorialnego praca na poszczególnych stanowiskach jest bardzo podobna i oczekiwania oraz wymagane kwalifikacje wobec potencjalnych pracowników są podobne w różnych częściach Polski.

*Urząd Gminy to instytucja, która jest bardzo blisko ludzi. Czy zbudowanie sprawnego, kompetentnego zespołu jest trudne?*

**BH:** To było zawsze trudne, ale dzisiaj jest jeszcze bardziej skomplikowane. Oczekiwania naszych klientów są coraz większe, ludzie mają świadomość swoich praw, dlatego zarządzanie gminą musi być coraz doskonalsze.

**LA:** Nie popiera się raczej nadmiernego zatrudnienia w jednostkach samorządowych, w związku z tym trzeba sobie radzić dysponując niewielką liczbą pracowników. Dlatego musimy dzielić obowiązki w taki sposób, aby urzędnicy mogli sobie z nimi poradzić. Z drugiej strony to właśnie na gminy nakłada się coraz więcej różnych zadań i dlatego ciąży na nas ogromna odpowiedzialność, z którą codziennie musimy się mierzyć.

*Jakie szkolenia są w tej chwili najbardziej potrzebne pracownikom?*

**LA:** To zależy od planów i zadań realizowanych aktualnie przez gminę. Generalizując, najbardziej potrzebne są szkolenia z zakresu zamówień publicznych, prac budowlanych, prowadzenia gospodarki odpadami, oświaty. Wachlarz problemów, w których musimy się mierzyć jest bardzo szeroki.

*W ramach projektu są również organizowane szkolenia z zakresu etyki. Jak istotny jest to problem w codziennej pracy urzędnika?*

**LA:** Jednostki samorządu są specyficznym zakładem pracy, gdzie na co dzień mamy do czynienia z mieszkańcami, którzy reprezentują różny poziom. Z każdym człowiekiem trzeba potrafić się porozumieć, poznać jego potrzeby, sprostać im w miarę możliwości. Urzędnik to trudny zawód i wymaga specyficznych umiejętności, dlatego warto szkolić się również w zakresie szeroko rozumianej etyki.

# Ufam własnej intuicji

## Rozmowa z Bogusławą Szczecińską, sekretarzem Gminy Zgierz

### *Jak ocenia pani zespół swoich pracowników w Urzędzie Gminy Zgierz?*

To jest naprawdę bardzo zgrany i dobrze funkcjonujący zespół ludzi. Oczywiście są pewne różnice charakterologiczne ale w pracy one nie mają większego znaczenia.

### *Jaka jest zatem pani recepta na zbudowanie dobrze współpracującego personelu Urzędu?*

Najważniejsze jest wzajemne zrozumienie, słuchanie problemów i potrzeb innych ludzi i w miarę możliwości wzajemna pomoc. Nie można chować głowy w piasek. Ja mam pewnie trochę ułatwione zadanie, bo pracowałam już w Urzędzie na kilku stanowiskach, co pozwoliło mi dobrze poznać tych ludzi. Wspólnie załatwialiśmy wiele spraw, łatwych i tych bardziej skomplikowanych. Teraz muszę zarządzać tym zespołem, ale to zarządzanie ma charakter partnerski. Czasem oczywiście trzeba też być zdecydowanym szefem podejmującym decyzje, które nie wszystkim w Urzędzie muszą się podobać, ale to również jest potrzebne.

### *W jaki sposób oceniane są w Urzędzie kompetencje kandydatów do pracy?*

To są sprawdzone mechanizmy. Są przepisy, które normują nabór osób do Urzędu, opisy stanowisk pracy i wymagania, które musi spełniać kandydat. Jest też rozmowa kwalifikacyjna, na którą zapraszamy tylko te osoby, które na papierze spełniają wymagania stawiane przez nas w danym konkursie. W trakcie takiej rozmowy duże znaczenie ma nasza intuicja, dlatego poruszamy tematy nie tylko służbowe, ale rozmawiamy o świecie, o tym co dzieje się dookoła, bo w ten sposób można bardzo dużo dowiedzieć się o człowieku, o jego charakterze.

W zależności od stanowisk potrzebujemy osób albo bardzo dynamicznych, ekspresyjnych, albo wręcz odwrotnie – spokojnych, stonowanych, analitycznych. W naszym Urzędzie zazwyczaj jest okres próbny, pierwszą umowę podpisujemy na rok, a to daje nam możliwość dobrego poznania takiego nowego pracownika. Wtedy nie ma już żadnej taryfy ulgowej. Albo zatrudniamy taką osobę na stałe, albo dziękujemy jej za współpracę.

### *Co pani sądzi na temat różnych narzędzi do badania kompetencji?*

Lubię z nich korzystać, ale nie za często. Mam trzydziestoletnie doświadczenie zawodowe i to pozwala mi mieć zaufanie do własnej intuicji. Nie chcę się zamykać tylko w ramach jakiegoś narzędzia, bo ono nie zawsze jest skuteczne. Choć zgadzam się, że wynik badania za pomocą takiego szablonu może dać jakąś istotną wskazówkę.

### *Czy stres pracowników jest problemem Urzędu?*

Oczywiście. Tym bardziej, że bardzo wielu urzędników nie zdaje sobie z tego sprawy. Decydując się na taką pracę wielu ludzi nie było świadomych tego, co może się z nią wiązać. Jesteśmy jedną z gorzej postrzeganych grup zawodowych, tymczasem ciągły kontakt z klientem i sztywne, konkretne przepisy, które nas obligują do działania i wymagają sporej wiedzy powodują, że nie możemy sobie pozwolić na niektóre zachowania. Jeżeli ktoś nie poradzi sobie z takim obciążeniem, natychmiast pojawia się problem. Oczywiście zawsze winni jesteśmy my, mimo, że czasem takie zachowanie prowokuje klient Urzędu. Może to i dobrze, że nie zdajemy sobie czasem sprawy z tej presji, bo boję się, że zaczęlibyśmy gorzej pracować.

# Spokój w trudnych sytuacjach

Rozmowa z Zofią Stelmachowicz, sekretarzem Gminy Dalików

## *Czy problemy etyczne często pojawiają się w pracy Urzędu?*

Nie, u nas nie jest to częste zjawisko, chociaż rzeczywiście bywają sytuacje, że pracownik czy klient zachowują się nieetycznie.

## *Jakiego typu są to zachowania?*

Mamy do czynienia z sytuacjami, gdy klient mówi do urzędniczki, że np. musi mu coś załatwić natychmiast, a nie w ustawowym terminie dwóch tygodni. Zdarzają się podniesione głosy, a nawet i wulgarne odzywki. W takim przypadku nasi pracownicy muszą potrafić zachować się w taki sposób, aby nie prowokować klienta do dalszej niepotrzebnej dyskusji.

## *A nieetyczne zachowania urzędników?*

Myślę tu o nieodpowiednim zwracaniu się do klienta. To zdarza się jednak bardzo rzadko, a powodem jest najczęściej stres.

## *Czy szkolenia z etyki pomogły jakoś w radzeniu sobie w takich sytuacjach?*

Kurs bardzo mi się podobał i pod względem merytorycznym był świetny. Teoria była ilustrowana konkretnymi przykładami i to na pewno było bardzo pomocne.

## *Jakie płyną z tego najważniejsze wnioski?*

Kluczową sprawą jest zachowanie spokoju w trudnych sytuacjach. Klient może się wykrzyknąć, wyżalić, a pracownik musi tego wysłuchać i postarać się najlepiej załatwić sprawę. Chcę podkreślić, że każdy z naszych pracowników podpisał Kodeks Etyczny, który powstał na bazie doświadczeń wyniesionych ze szkoleń i w tej chwili zgodnie z zarządzeniem wójta wprowadzamy go w życie.

## *Co będzie groziło za niestosowanie zasad Kodeksu?*

Nie ma specjalnych sankcji. Za złamanie zasad grozi kara porządkowa przewidziana w kodeksie pracy, a więc pouczenie. Na pewno taki pracownik będzie się musiał w takiej sytuacji przygotować na trudną rozmowę z wójtem.

## *Czy sądzi pani, że takie kodeksy etyczne powinny być wprowadzane we wszystkich urzędach?*

Myślę, że tak. Głównie ze względu na nowych pracowników, którzy dopiero przychodzą do pracy do instytucji publicznych, samorządowych. Warto ich nauczyć od samego początku na jakich filarach powinna się zasadzać praca urzędnika.

Realizacja projektu przez partnerstwo:

Stowarzyszenie Rozwoju Edukacji Ustawicznej „Transfer”  
Inforcoop - Istituto Nazionale di Formazione della Lega delle Cooperative a Mutue, Włochy, REFA  
REFA Wielkopolska Stowarzyszenie ds. Badania Pracy i Organizacji Przedsiębiorstw,  
August Horch Akademie GmbH, Niemcy,  
Stichting Business Development Friesland, Holandia,  
Associação Nacional para a Acção Familiar, Portugalia.

