

# Wybrane problemy procesu rekrutacji do służby cywilnej

**Streszczenie:** Jakość administracji publicznej zależy w istotnym stopniu od jakości kadr. Kadry należy traktować jako szczególny zasób (kapitał). Jego podstawowym elementem są kompetencje twarde i miękkie.

**Słowa kluczowe:** administracja publiczna, służba cywilna, zasób (kapitał) ludzki, kompetencje.

## 1. Uwagi wstępne

Administracja publiczna jawi się w swej istocie jako uzupełniająca się dwie płaszczyzny. Z jednej strony jako prawnonormatywna abstrakcyjna konstrukcja, ustrojowy model, z drugiej zaś jako określony obszar rzeczywistości społecznej, w którym to obszarze wiodącą rolę przypisać należy czynnikowi ludzkiemu. J. Boć konstatuje, że „Całość struktur administracyjnych składa się z dwóch tylko kategorii podmiotów, a to:

- organów,
- urzędników”<sup>1</sup>.

Kontekst personalny przyświecał bez wątpienia koncepcji zjawiska administracji publicznej F. Longchamps de Bériera, zgodnie z którą „[...] zjawisko administracji publicznej jest to działanie kulturowe na stanowisku publicznym objęte podziałem pracy [...]”<sup>2</sup>. Autor podkreśla, że działanie kulturowe to działanie człowieka wprowadzające zmianę w otaczającej działającego rzeczywistości<sup>3</sup>, a w dalszej kolejności stawia fundamentalny wręcz problem relacji pomiędzy właściwościami działającego a działaniem na stanowisku publicznym, wskazując istotny obszar badawczy, mianowicie, że „Jednym z kierunków badań ogólnych jest zbadanie wzajemnych oddziaływań między właści-

---

<sup>1</sup> J. Boć, [w:] A. Błaś, J. Boć, J. Jeżewski, *Nauka administracji*, Kolonia Limited, Wrocław 2013, s. 152.

<sup>2</sup> F. Longchamps de Bériera, *Założenia nauki administracji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1993, s. 87.

<sup>3</sup> *Ibidem*, s. 74.

wościami psychicznymi (duchowymi) działającego a działaniem na stanowisku publicznym i w ramach podziału pracy”<sup>4</sup>.

Na rolę czynnika ludzkiego wskazują także J. S. Langrod i I. Lipowicz.

Pierwszy z wymienionych badaczy przyjmuje za kryterium administracji organizację administrujących, stwierdzając następnie, że „Administracja w takim organicznym ujęciu – to ludzie zorganizowani po to, aby korzystając z przydzielonej im dziedziny aktywności (sfery działania) i z rozporządzalnych rzeczy (środków działania), mogli spełniać swoje zadanie. Czy ujmemy ich łącznie w ramy teoretyczne konstrukcji służby publicznej, czy inaczej, zawsze będzie to przede wszystkim planowe zgrupowanie ludzi w służbie pewnej misji publicznej, a dopiero potem – poprzez tych ludzi – suma urzędów, którymi oni dysponują”<sup>5</sup>.

W ujęciu z kolei I. Lipowicz, administracja jest systemem składającym się z ludzi, którzy są zorganizowani po to, aby w sposób stały, systematyczny, zorientowany perspektywnie, realizować dobro wspólne<sup>6</sup>.

Przywołane stanowiska wpisują się jednoznacznie w kontekst administracji publicznej jako określonej rzeczywistości społecznej, aktywności ludzkiej, w której ramach kwestią podstawową jawi się właściwa polityka kadrowa. Jakość administracji publicznej w zasadniczym, aczkolwiek nie w wyłącznym, stopniu zależy od jakości zatrudnionej w niej kadry. O ile sama konstatacja związku polityki kadrowej z jakością administracji publicznej jest oczywista (jest wręcz truizmem), o tyle samo rozumienie polityki kadrowej i jej przedmiotu już takowym wydaje się nie być. Należy przede wszystkim podnieść, że polityki kadrowej nie powinno się sprowadzać do prostych zabiegów administrowania kadrami, lecz, wykorzystując dorobek współczesnej wiedzy w tym obszarze, przekształcać ją w zarządzanie zasobami ludzkimi (kapitałem ludzkim).

Zarządzanie zasobami ludzkimi (kapitałem ludzkim) nie jest zwykłym, rutynowym administrowaniem personelem, lecz „[...] określoną koncepcją zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności, postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, aktywną rolę kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu kwestii personalnych oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów”<sup>7</sup>. Inny z autorów uznaje zarządzanie

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 99.

<sup>5</sup> J. S. Langrod, *Instytucje prawa administracyjnego. Zarys części ogólnej*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2003, reprint, s. 228.

<sup>6</sup> I. Lipowicz, *Istota administracji*, [w:] *Prawo administracyjne: część ogólna*, red. nauk. Z. Niewiadomski, Lexis Nexis, Warszawa 2007, s. 29.

<sup>7</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 34.

zasobami ludzkimi wręcz za „[...] pewną ideologię, która może się zmaterializować przy dalekowzrocznym podejściu do wszystkich kwestii związanych z pracownikami przedsiębiorstwa, którzy gwarantują osiągnięcie założonych celów. Istotne przy tym jest akcentowanie potrzeby wykształcenia – w wyniku wieloletnich oddziaływań – takiego układu, w którym kierownictwo i pracownicy wspólnie wierzą w sukces, a wiara ta rzuca na klimat stosunków międzyludzkich, relacje między ludźmi i to niezależnie od zajmowanego stanowiska, zaangażowanie i pełną identyfikację z miejscem pracy i tym, co wspólnie robią”<sup>8</sup>. Takie rozumienie zarządzania zasobami ludzkimi odnosi się także do administracji publicznej, należy jedynie w miejsce przedsiębiorstw wprowadzić urzędy, sprawy biznesowe zastąpić zadaniami publicznymi. Swoje miejsce znajdzie także kwestia konkurencyjności, w szczególności w obszarze tych zadań publicznych, które już jako o charakterze zadań użyteczności publicznej mogą być równolegle realizowane przez podmioty niepubliczne (np. prowadzenie placówek oświatowych, opieki zdrowotnej, kulturalnych, transportowych).

Przedmiotem zarządzania zasobami ludzkimi są właśnie owe zasoby czy też kapitał ludzki. W literaturze jednoznacznie podkreśla się, że zasobem nie są ludzie, lecz ludzie dysponują zasobem, „[...] czyli ogółem cech i właściwości ucieleśnionych w nich, które umożliwiają pełnienie różnych ról w organizacji”<sup>9</sup>. Inny z autorów, stosując termin kapitał ludzki, który można traktować jako synonim zasobu ludzkiego, stwierdza, że należy przez niego „[...] rozumieć zasób wiedzy, umiejętności, zdolności, kwalifikacji, postaw, motywacji oraz zdrowia, o określonej wartości, będący źródłem przyszłych zarobków czy satysfakcji, przy czym jest on odnawialnym i stale powiększanym potencjałem ludzkim”<sup>10</sup>. Podkreśla się także, że zasoby ludzkie „To majątek (kapitał) trwałe, który – przy spełnieniu pewnych warunków – pozwoli wykonywać zadania (produkty lub usługi) na wysokim poziomie i zagwarantuje górowanie nad konkurencją. Oznacza to, między innymi, iż w pracowników trzeba inwestować, podobnie jak w maszyny (urządzenia) czy technologie”<sup>11</sup>.

Można przyjąć, aczkolwiek z pewnym uproszczeniem, że trzonem zasobu (kapitału) ludzkiego są kompetencje, w opinii A. Pocztowskiego „[...] rozumiane jako pojęcie szersze od kwalifikacji, obejmujące swoim zakresem ogół trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wynikami i/lub ponadprzeciętnymi efektami pracy, które mają swój mierzalny wymiar”<sup>12</sup>.

<sup>8</sup> Z. Ścibiorek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2010, s. 44.

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 33.

<sup>10</sup> G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 20.

<sup>11</sup> Z. Ścibiorek, *op. cit.*, s. 45.

<sup>12</sup> A. Pocztowski, *op. cit.*, s. 117.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, że w tak rozumianych ogólnie kompetencjach należy wyróżnić kompetencje twarde i kompetencje miękkie.

Kompetencje pierwszej grupy „[...] to te, które są bezpośrednio związane z danym zawodem; są to pewnego rodzaju techniczne umiejętności i wiedza zawodowa. [...] Kompetencje twarde można sprowadzić do trzech kategorii:

- 1) wiedza,
- 2) umiejętności techniczne i
- 3) doświadczenie<sup>13</sup>.

Kompetencje miękkie natomiast „[...] można traktować jako związane z umiejętnościami radzenia sobie z innymi ludźmi, z przeciwnościami losu oraz własnymi słabościami. [...] Kompetencje miękkie są znacznie trudniejsze do zdefiniowania. Obejmują one wszystkie te właściwości pracownika, które dotyczą, najogólniej mówiąc, jego stosunków z innymi ludźmi, umiejętności radzenia sobie z własnymi emocjami, motywacji do pracy, odpowiedzialności, kreatywności i innych tego typu właściwości. Nie zastąpią one w żaden sposób kompetencji twardych, ale stanowią ich niezbędne we współczesnym świecie pracy uzupełnienie<sup>14</sup>. Przykładami kompetencji miękkich są chociażby asertywność, przedsiębiorczość, radzenie sobie ze stresem, zdolność współpracy, kierowanie zespołem<sup>15</sup>. Podział ten wydaje się korespondować z podniesionym przez M. Armstronga rozróżnieniem kompetencji i kompetencyjności. Te pierwsze „[...] dotyczą tego, co ludzie powinni umieć, aby dobrze wykonywać swoją pracę<sup>16</sup>, co bez wątplenia odpowiada rozumieniu kompetencji twardych. Z kolei „Kompetencyjność jest definiowana w odniesieniu do sfery zachowań warunkujących kompetentne wykonanie. Czasem jest nazywana kompetencją behawioralną, ponieważ opisuje, jak zachowują się ludzie, którzy dobrze pełnią swoje role<sup>17</sup>, czyli bardziej w obszarze kompetencji miękkich.

W myśl innej koncepcji, kompetencje można podzielić na trzy, dość typowe, jak się wydaje, grupy, a mianowicie na odnoszące się do procesów:

- 1) myślenia, jak, przykładowo, uczenie się, analizowanie;
- 2) odczuwania, jak wywieranie wpływu, umiejętności interpersonalne;
- 3) działania, jak chociażby planowanie, organizowanie, dążenie do sukcesu<sup>18</sup>.

Zarządzanie zasobami ludzkimi można modelowo ujmować jako proces składający się z trzech składników, którymi są:

<sup>13</sup> M. Polczyk, *Jak i gdzie skutecznie szukać pracy?*, Biblioteka Gazety Wyborczej i ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2007, s. 10.

<sup>14</sup> *Ibidem*.

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 12.

<sup>16</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik dla menedżerów liniowych*, New Media s.r.l., Aliberti editore 2010, „Rzeczpospolita”, seria Kłasyka Biznesu, t. 10, s. 107.

<sup>17</sup> *Ibidem*, s. 108.

<sup>18</sup> A. Poczowski, *op. cit.*, s. 119.

- 1) strategia personalna, stanowiąca integralną część strategii organizacji;
- 2) procesy personalne;
- 3) instrumenty mające zastosowanie przy rozwiązywaniu konkretnych problemów<sup>19</sup>.

Procesy personalne wydają się być wiodącym, a w każdym bądź razie najbardziej widocznym składnikiem zarządzania zasobami ludzkimi. Mogą być ujmowane bardziej tradycyjnie, jako etap wchodzenia kadr do organizacji, etap funkcjonowania kadr organizacji i etap wychodzenie kadr z organizacji<sup>20</sup>, bądź w zmodyfikowanym ujęciu, wyróżniającym tworzenie zasobu (kapitału) ludzkiego, wykorzystanie zasobu (kapitału) ludzkiego oraz przekształcanie zasobu (kapitału) ludzkiego w kapitał strukturalny<sup>21</sup>. Bez względu na sposób ujmowania procesów personalnych za bazową kwestię uznać należy właściwy nabór i dobór kadr jako nosicielei stosownych właściwości (zasobu, kapitału). Jak zagadnienie to przedstawia się w odniesieniu do służby cywilnej i pracowników samorządowych?

## 2. Proces rekrutacji kadr w służbie cywilnej

Kwestię rekrutacji i doboru kadr w służbie cywilnej regulują przepisy ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej<sup>22</sup>. Zgodnie z treścią art. 4 tej ustawy, w służbie cywilnej może być zatrudniona osoba, która:

- 1) jest obywatelem polskim (aczkolwiek pod pewnymi warunkami mogą to być także obywatele Unii Europejskiej i innych państw);
- 2) korzysta z pełni praw publicznych;
- 3) nie była skazana prawomocnym wyrokiem za umyślne przestępstwo lub umyślne przestępstwo skarbowe;
- 4) posiada kwalifikacje wymagane na dane stanowisko pracy.

Rozwinięciem wymogu posiadania stosownych kwalifikacji jest treść stosownych przepisów rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 9 grudnia 2009 r. w sprawie określenia stanowisk urzędniczych, wymaganych kwalifikacji zawodowych, stopni służbowych urzędników służby cywilnej, mnożników do ustalania wynagrodzenia oraz szczegółowych zasad ustalania i wypłacania innych świadczeń przysługujących członkom korpusu służby cywilnej<sup>23</sup>. Załącznik nr 1 do tego rozporządzenia zawiera wykaz poszczególnych stanowisk pracy z uwzględnieniem ich charakteru (podział na wyższe

---

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 35.

<sup>20</sup> Tak A. Pocztowski, *op. cit.*, s. 36.

<sup>21</sup> *Ibidem*, s. 41.

<sup>22</sup> Tekst jedn. Dz. U. z 2014 r., poz. 1111 z późn. zm.

<sup>23</sup> Dz. U. z 2009 r. Nr 211, poz. 1630.

i zwykle) oraz usytuowania organizacyjnego, zarówno w kontekście terytorialnym, jak i podległości służbowej. Poszczególnym stanowiskom przyporządkowane zostały pożądane kwalifikacje. Zastosowany został przy tym zróżnicowany sposób ich określenia poprzez odesłanie do odrębnych przepisów, wskazanie wyłącznie poziomu wymaganego wykształcenia (najczęściej wyższego), wskazania poziomu i kierunku wykształcenia bądź wskazania poziomu i kierunku wykształcenia oraz dodatkowych specjalistycznych kwalifikacji lub stosownego okresu praktyki w danym obszarze merytorycznym. Wypada podnieść w związku z tym stanem regulacji następującą kwestię.

Nie jest trudno skonstatować, że rozporządzenie ogranicza się jedynie do określenia kompetencji twardych, przy czym w przeważającej mierze zastosowany został drugi sposób ich określenia, czyli wskazanie wyłącznie požądanego poziomu wykształcenia. Dotyczy to nawet przypadków specjalistycznych bez wątplenia stanowisk, jak, tytułem przykładu, usytuowane w Komendzie Głównej Państwowej Straży Pożarnej, Komendzie Głównej Policji oraz Komendzie Głównej Straży Granicznej, starszy informatyk, informatyk, starszy asystent laboratoryjny, asystent laboratoryjny, starszy laborant, laborant, czy też w Głównym Urzędzie Miar – główny metrolog, metrolog, bądź w urzędach wojewódzkich architekt wojewódzki, informatyk wojewódzki, starszy księgowy, księgowy. Nie przeceniając kompetencji twardych, nie sądzę jednak, aby taki sposób ich określania w odniesieniu do bądź co bądź specjalistycznych stanowisk gwarantował właściwą jakość<sup>24</sup>.

Istotniejszym jednakże zagadnieniem wydaje się miejsce kompetencji miękkich. Analiza stosownych przepisów wskazuje, że są one uwzględnione w procesie rekrutacji i doboru w służbie cywilnej w sposób pośredni.

Stosownie do treści art. 6 ustawy o służbie cywilnej, każdy obywatel ma prawo do informacji o wolnych stanowiskach pracy w służbie cywilnej, a nabór do niej jest otwarty i konkurencyjny. Regulacja ta bez wątplenia koresponduje z normą konstytucyjną, w myśl której obywatele polscy korzystający z pełni praw publicznych mają prawo dostępu do służby publicznej na jednakowych zasadach<sup>25</sup>. Nabór do służby cywilnej organizuje dyrektor generalny urzędu, który, stosownie do treści art. 28 ustawy o służbie cywilnej, zamieszcza w siedzibie urzędu, w Biuletynie Informacji Publicznej urzędu oraz w Biuletynie Informacji Publicznej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów stosowne ogłoszenia.

---

<sup>24</sup> Występują oczywiście także stanowiska, dla których wymagane kompetencje twarde określone zostały za pomocą pozostałych sposobów, jak, przykładowo, radcowie prawni, referenci prawni, główni księgowi, audytorzy, inspektorzy nadzoru budowlanego, sanitarnego, weterynaryjnego, kapitanowie portów, dyrektorzy izb skarbowych, naczelnicy urzędów skarbowych, starsi inspektorzy bezpieczeństwa ruchu kolejowego, kierownicy obwodów ochrony wybrzeża, pełnomocnicy do spraw ochrony informacji niejawnych.

<sup>25</sup> Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz. U. Nr 78, poz. 483, z późn. zm. i sprost.

szenie, zawierające w swojej treści, między innymi, wymagania związane ze stanowiskiem pracy zgodnie z opisem danego stanowiska, ze wskazaniem, które z nich są niezbędne, które dodatkowe<sup>26</sup>.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że „Opis stanowiska pracy jest nieodzowną czynnością w procesie pozyskiwania pracowników. Poprzedza uruchomienie procesu rekrutacji. [...] W opisie stanowiska powinno się określić, jakie umiejętności i przymioty osobiste są wymagane na konkretnym miejscu pracy i w organizacji. Należy więc określić:

- podstawowe obowiązki i zadania związane ze stanowiskiem,
- przygotowanie zawodowe potrzebne do wykonywania pracy (wiedza i kwalifikacje),
- wymagane cechy osobowe”<sup>27</sup>.

Opis stanowiska pracy zawierać także powinien określenie celu stanowiska oraz jego usytuowanie organizacyjne<sup>28</sup>.

Kwestię opisu stanowiska pracy w służbie cywilnej reguluje bardziej szczegółowo zarządzenie nr 81 Prezesa Rady Ministrów z dnia 1 sierpnia 2007 r. w sprawie dokonywania opisów i wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej<sup>29</sup>. Załącznik nr 1 do tego zarządzenia zawiera wzór opisu stanowiska pracy, w zasadzie odpowiadający postulatowi wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. W opisie wskazać należy identyfikację stanowiska pracy, usytuowanie organizacyjne, cel jego istnienia, główne zadania, z uwzględnieniem roli (np. czy jest to samodzielna realizacja całego zadania, rola wiodąca, wspierająca, kierownicza, doradcza), stopień złożoności i wynikający z tego wymagany poziom kreatywności<sup>30</sup>, kontakty zewnętrzne (z osobami spoza danego urzędu uporządkowane według ich częstotliwości), wymagany poziom samodzielności (stopień potrzebnej ingerencji bezpośredniego przełożonego w rozwiązywaniu problemów wynikających z realizowanych zadań), warunki pracy (czynniki utrudniające wykonywanie pracy, różne od czynników na typowych stanowiskach urzędniczych). Opis kończyć się winien wskazaniem wymaganych kompetencji i doświadczenia zawodowego. Wzorzec opisu stanowiska pracy w służbie cywilnej nie postuluje się terminem

---

<sup>26</sup> Należy jednakże zauważyć, że z puli wolnych stanowisk wyłączone są te, które zgodnie z treścią art. 39 ustawy o służbie cywilnej, Prezes Rady Ministrów wskazuje do objęcia przez absolwentów Krajowej Szkoły Administracji Publicznej.

<sup>27</sup> Z. Ścibiorek, *op. cit.*, s. 146. Sprawą otwartą jest przy tym stopień szczegółowości opisu zadań i obowiązków, *ibidem*.

<sup>28</sup> A. Poczowski, *op. cit.*, s. 114.

<sup>29</sup> M. P. Nr 48, poz. 566 z późn. zm. Jest swoistą ciekawostką prawodawczą fakt, że mimo uchwalenia w roku 2008 nowej ustawy o służbie cywilnej, zarządzenie to pozostawiono w obrocie prawnym.

<sup>30</sup> Ma to szczególne znaczenie w sytuacji, gdy, przykładowo, zadania wiążą się z podejmowaniem uznaniowych decyzji, często pojawiają się sytuacje bezprecedensowe, zadania wymagają tworzenia zupełnie nowych procedur lub poprawiania istniejących.

kompetencje twarde i miękkie. Rozróżnienie to daje się jednak wyinterpretować z zastosowanego podziału na wykształcenie, przeszkolenie, szczególne uprawnienia i znajomość języków obcych, co odpowiada bez wątpienia kompetencjom twardym oraz na inne kompetencje, wiedzę lub umiejętności, mieszczące się jednoznacznie, jak sądzę, w obszarze kompetencji miękkich. Rzeczywista ranga, znaczenie, kompetencji miękkich ujawnia się jednak w pełni dopiero w jednej z kolejnych faz procesu kadrowego, mianowicie w fazie oceny członków korpusu służby cywilnej. Procedurę oceny regulują dwa rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów:

- 1) z dnia 8 maja 2009 r. w sprawie warunków i sposobu przeprowadzania ocen okresowych członków korpusu służby cywilnej<sup>31</sup>,
- 2) z dnia 15 czerwca 2009 r. w sprawie szczegółowych warunków i sposobu dokonywania pierwszej oceny w służbie cywilnej<sup>32</sup>.

Dla ilustracji zagadnienia wystarczy odnieść się do treści pierwszego ze wskazanych aktów prawnych.

Rozporządzenie wprowadza podział kryteriów oceny na obligatoryjne i fakultatywne, różnicując je przy tym w zależności, czy ocenie podlegają członkowie korpusu służby cywilnej, zajmujący „zwykłe” stanowiska w tej służbie, czy też zajmujący wyższe stanowiska lub stanowiska kierowników urzędów w służbie cywilnej.

W przypadku grupy pierwszej, do kryteriów obowiązkowych zaliczone zostały rzetelność i terminowość, wiedza specjalistyczna i umiejętność jej wykorzystania, zorientowanie na osiągnięcie celów i doskonalenie zawodowe. Kryteria fakultatywne<sup>33</sup> to umiejętność obsługi urzędów technicznych lub narzędzi informatycznych, znajomość języka obcego, skuteczna komunikacja, umiejętność współpracy, pozytywne podejście do klienta, umiejętność negocjowania, zarządzanie zasobami, zarządzanie personelem, podejmowanie decyzji i odpowiedzialność, radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych, samodzielność i inicjatywa, kreatywność oraz umiejętności analityczne.

Dla grupy drugiej kryteriami obowiązkowymi są zarządzanie zasobami, zarządzanie personelem, podejmowanie decyzji i odpowiedzialność, skuteczna komunikacja i zorientowanie na osiągnięcie celów. Jako kryteria fakultatywne<sup>34</sup> natomiast wskazane zostały rzetelność i terminowość, umiejętność negocjowania, umiejętność obsługi urzędów technicznych lub narzędzi informatycznych, znajomość języka obcego, umiejętność współpracy, kreatywność, umiejętności analityczne, doskonalenie zawodowe oraz wiedza specjalistyczna i umiejętność jej wykorzystania.

<sup>31</sup> Dz. U. Nr 74, poz. 633.

<sup>32</sup> Dz. U. Nr 94, poz. 772.

<sup>33</sup> Do oceny należy wybrać minimum 3, a maksimum 5 kryteriów. § 3 ust. 3 rozporządzenia.

<sup>34</sup> Do oceny należy wybrać maksimum 2 kryteria. Par. 4 ust. 3 rozporządzenia.



Nie jest chyba trudno zauważyć, że przeważają kryteria ukierunkowane na ocenę kompetencji miękkich, przy czym charakterystyczne jest zróżnicowanie wagi poszczególnych kryteriów dla obu grup ocenianych. Generalnie można stwierdzić, że kryteria fakultatywne dla grupy pierwszej stają się obowiązkowymi dla grupy drugiej, co wynika, jak należy sądzić, ze zróżnicowanego treściowo charakteru obu grup stanowisk.

### 3. Wnioski

Przedstawiona, z przyczyn oczywistych syntetycznie, treść stosownych przepisów wskazuje, że kompetencje miękkie w procedurze kadrowej w służbie cywilnej posiadają stosowną rangę. Jednakże celowe wydaje się jej wzmocnienie w pierwszych fazach tej procedury, mianowicie na etapie tworzenia opisów stanowisk pracy oraz formułowania na ich podstawie treści ogłoszeń o naborze. Można, jak sądzę, sformułować swoistą *check list* zawierającą wykaz kluczowych kompetencji miękkich, których posiadaniem powinni się wykazać wszyscy kandydaci do służby cywilnej, niezależnie od treści i charakteru stanowiska, na które aplikują. Należałoby do nich zaliczyć, uwzględnione w kryteriach oceny okresowej członków korpusu służby cywilnej, rzetelność i terminowość, doskonalenie zawodowe, komunikatywność, pozytywne podejście do klienta, kreatywność, poczucie odpowiedzialności, umiejętność współpracy oraz nie uwzględnione w tych kryteriach, w każdym bądź razie nie wprost, takie jak asertywność, umiejętność słuchania, właściwe poczucie wartości własnej, umiejętność radzenia sobie ze stresem i panowania nad emocjami (chyba, że można tę umiejętność potraktować jako szczególnie przypadek uwzględnionej w kryteriach oceny umiejętności radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych). Umiejętności te powinny być wymienione w każdym opisie stanowiska pracy i ogłoszeniu o naborze, oczywiście z zachowaniem stosownych proporcji co do poziomu ich niezbędności, adekwatnym do treści i charakteru stanowiska pracy oraz uzupełnione kompetencjami specyficznymi, niezbędnymi tylko dla danego, konkretnego stanowiska pracy (przykładowo: zdolności kierownicze, umiejętność myślenia analitycznego, wyobraźnia przestrzenna, umiejętności negocjacyjne i przekonywania, elokwencja). Fakt ich posiadania przez kandydata i na jakim poziomie, winien być następnie poddany rzetelnej, obiektywnej ocenie w toku następnego po rekrutacji etapu procedury kadrowej, etapu doboru (selekcji).

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik dla menedżerów liniowych*, New Media s.r.l., Aliberti editore 2010, „Rzeczpospolita”, seria Klasyka Biznesu, t. 10.
- Błaś A., Boć J., Jeżewski J., *Nauka administracji*, Kolonia Limited, Wrocław 2013.
- Langrod J. S., *Instytucje prawa administracyjnego. Zarys części ogólnej*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2003, reprint.
- Lipowicz I., *Istota administracji*, [w:] *Prawo administracyjne: część ogólna*, red. nauk. Z. Niewiadomski, Lexis Nexis Warszawa 2007.
- Longchamps de Bérier F., *Założenia nauki administracji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1993.
- Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Polczyk M., *Jak i gdzie skutecznie szukać pracy?*, Biblioteka Gazety Wyborczej i ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2007.
- Ścibiorek Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2010.

## Selected problems of selection process for recruitment into civil service

**Summary:** The quality of public administration significantly depends on the quality of its personnel. Personnel should be treated as significant resource (capital). The main element of this capital are hard skills and soft skills.

**Key words:** public administration, civil service, human resource (human capital), skills.