

WOJCIECH KACZOR

## Urzędnik w świecie niedoskonałym – darmozjad czy nadzieja na lepsze jutro?

Chyba nikt nie spotkał się jeszcze z dzieckiem, które chciałoby zostać urzędnikiem. Studenci czołowych polskich uczelni prawdopodobnie też pomyślą prędzej o karierze gwiazdy filmowej niż zakopanego w opasłych segregatorach gryziopiórka. I właściwie nie byłoby w tym nic dziwnego, gdyby nie to, że zarówno dzieci, jak i kolejne pokolenia „młodych, wykształconych”, bazują na krzywdzącym stereotypie, a całe społeczeństwo niezbyt ceni sobie grupę zawodową, która powinna być traktowana jako cenny zasób strategiczny w coraz bardziej niespokojnym czasie.

## SIŁA STEREOTYPU

**K**ogo mamy na myśli, mówiąc „urzędnik”? Zazwyczaj to ta „pani z okienka”, niekoniecznie charyzmatyczna, w ruchach powolna, mówiąca niezrozumiałym żargonem. Zamiast służyć (służba cywilna), utrudnia życie, domagając się kolejnych zaświadczeń i podpisów. W przeciwieństwie do *managera* lub *senior advisora* nie przytłacza ani stylem, ani zarobkami. Sama staje się problemem, choć w założeniu problemy ma przecież rozwiązywać.

Stereotypy zawsze wynikają z doświadczenia, ale też na tyle upraszczają obraz, że ostatecznie mniej świadome osoby utwierdzają się w swoim błędzie. Tak jest i w tym wypadku.

**„Urzędnik” to również, ale nie tylko „pani z okienka”. To często ktoś, kto *de facto* decyduje o jakości naszego życia publicznego i prywatnego.**

A że nikt, włącznie z nim samym, o tym nie wie? Warto się nad tym zastanowić.

## CHORA ORGANIZACJA

Odkąd pamiętam, wszyscy mówią o opłakanym stanie polskiej służby zdrowia. Kolejki do specjalistów są stałym przedmiotem kpin, ale też często – przyczyną życiowych dramatów. Ostatnie protesty nagłośniły wieloletnie zaniedbania i dramatycznie niskie zarobki osób, od których zależą nasze życie i zdrowie. Receptą rządu na ten stan ma być zwiększenie wydatków na ten sektor, w tym także na wynagrodzenia kadr medycznych. Personel ma zarabiać lepiej, więcej środków ma też być kierowanych na same świadczenia. Dobrze, ale jak wpłynie to na funkcjonowanie całego systemu? Czy pieniądze, tak bardzo potrzebne na godne wynagrodzenia dla lekarzy, zwiększą równocześnie liczbę zabiegów operacyjnych i refundowanych

leków? Czy patologiczne układy zostaną zlikwidowane, ot tak, przez dorzucenie do puli kolejnych miliardów?

Litania instytucji odpowiedzialnych za sposób wydawania środków na leczenie jest długa. Ministerstwo Zdrowia, Ministerstwo Finansów, NFZ, urzędy marszałkowskie, Główny Inspektorat Sanitarny, Agencja Oceny Technologii Medycznych i Taryfikacji, Centrum Systemów Informacyjnych Ochrony Zdrowia, Lotnicze Pogotowie Ratunkowe, regionalne centra krwiodawstwa i wiele, wiele innych. Każda z nich ze swoim budżetem, kierownictwem, kadrami, działem zakupów. Każda ma swoje cele, które realizuje w ramach bieżącej działalności; swoją małą lub dużą „politykę”, która istotnie wpływa na podejmowane decyzje.

Może więc problem nie leży w ograniczonych finansach, a w mnogości ośrodków decyzyjnych?

**Może miliardy wydawane już dziś na nasze leczenie są w zupełności wystarczające, a tym, czego brakuje, są sprawność organizacyjna i dobra komunikacja między poszczególnymi podmiotami?**

## SZEREGOWY URZĘDNIK

W tym momencie warto wrócić do naszego „urzędnika”. Nie do ordynatora szpitala, nie do pacjenta, a do kogoś, kto ma stworzyć odpowiednie warunki, aby lekarz mógł pomagać choremu (nauczyciel – uczniowi, policjant – obywatelowi, sędzia – ofierze przestępstwa itd.). Do kogoś, kto z za biurka w ministerstwie projektuje rozwiązania stosowane w setkach tysięcy różnych okoliczności, w Polsce A, B i C jednocześnie. Kto pracuje na rzecz państwa, ale podlega konkretnemu politykowi – ministrowi realizującemu program demokratycznie wybranego rządu. Do urzędnika, który jest częścią znacznie większej całości, stanowiącej zlepek pamięci instytucjonalnej, kultury organizacyjnej, regulaminów,

relacji międzyludzkich, przyjętych form działania. To on lub ona często przesądza o szczegółowym kształcie polskiej służby zdrowia, edukacji, sądownictwa.

Dobrze, przyjmijmy, że „on” i „ona” to pewni szeregowi urzędnicy jednego z wielu polskich ministerstw. Pracują od 8.00 do 16.00, zajmują się raczej wąskim wycinkiem określonej sfery regulowanej na szczeblu centralnym. Kim powinni być, aby te miliardy na służbę zdrowia przełożyły się, za naszego życia, na wyższą jakość leczenia, a przez to – na wyższy standard życia Polaków?

**Na pewno specjalistami, dobrze znającymi się na swojej dziedzinie. Powinni być też ambitni i nie zadowalać się raz zdobytym, minimalnym zakresem wiedzy, wystarczającym do odtwórczego wykonywania swoich zadań.**

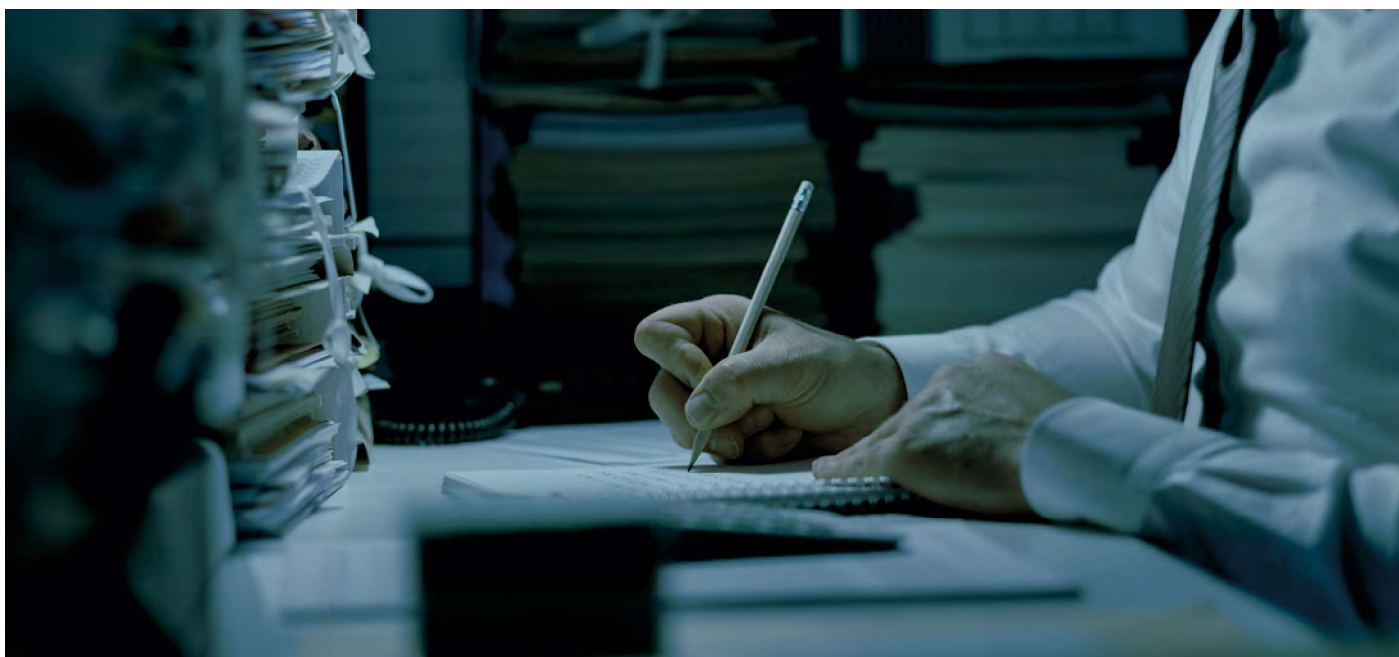
Powinni mieć możliwość wychodzenia z inicjatywą, zgłaszania nowych metod organizacji życia publicznego w Polsce. W końcu stabilność zatrudnienia w administracji ma służyć przede wszystkim budowaniu „banku wiedzy”, z którego kolejni decydenci czerpią po wygraniu wyborów i objęciu władzy.

## SKOSTNIAŁA STRUKTURA

Niestety, pracownicy polskiej administracji, nawet jeśli są ambitnymi i pełnymi inicjatywy specjalistami, nie mogą rozwinąć skrzydeł. Polskie urzędy zbyt często grzęzną w skostnieniu, zamiast stawiać się kołem napędowym korzystnych zmian w funkcjonowaniu państwa. Komunikacja między instytucjami wciąż zawodzi, i to pomimo kolejnych zapowiedzi walki z tzw. silosowością państwa.

**Dzielenie się wiedzą w obrębie kilkunastu ministerstw, bez wyraźnego polecenia „z góry”, projektowego zadania do pilnej realizacji, praktycznie nie istnieje. Dzielenie się wiedzą choćby w pojedynczym resorcie staje się fikcją, jeśli nie funkcjonuje w nim ktoś na kształt knowledge managera, odpowiedzialnego wyłącznie za ułatwianie dostępu do danych swoim współpracownikom.**

Brakuje systemu inwestowania w najzdolniejszych, w ludzi, którzy mogliby zarabiać znacznie więcej w sektorze prywatnym, a z niezrozumiałych względów





(czyżby patriotyzm?) mimo wszystko wolą pracować dla dobra wspólnego. Wbrew pozorom jest ich całkiem sporo. Rozsiani po urzędach różnego szczebla, poświęcający się „dla sprawy”, choć widoków na lepszą przyszłość brak. Technologia i innowacyjność w administracji? Owszem, są przebłyski (Big Data na usługach fiskusa, pierwsze hackathony, raczkujący program GovTech Polska), ale na szczeblu operacyjnym nierzadko korzystanie z korespondencji mailowej jest wciąż zbyt nowatorskie, a o randze dokumentu decyduje liczba pieczętek. Do tej czarnej listy dodać i gorzko skomentować można by jeszcze: niskie płace, szwankującą pamięć instytucjonalną, brak zaufania między przełożonymi a pracownikami itd.

## NOWE ROZWIĄZANIA

Jeśli uznamy, że wymienione mankamenty pracy urzędnika są naszym wspólnym, państwowym problemem, warto byłoby pomyśleć nad drogą wyjścia z kryzysowej sytuacji. Czy jest recepta na ten, nienowowy w końcu i niedotyczący wyłącznie Polski, stan? Czy – poza rytualnym pomysłem zwalniania „darmozjadów” – da się wypracować nowy model funkcjonowania instytucji państwowych, oparty na wiedzy, innowacji i zaangażowaniu?

W administracji są ludzie wartościowi, i to oni powinni mieć szansę współuczestniczenia we wdrażaniu reform. Wzorem wielkich korporacji (rozmiarami znacząco przewyższających największe polskie urzędy) należałoby dać im szansę na zaistnienie ze swoimi pomysłami i premiować za niezgodę na bylejakość. Irytuje cię jałowość wykonywanych czynności? Świetnie, zaproponuj nowe rozwiązanie, przekonaj decydentów i wdrażaj swoje innowacje w życie. Zyskasz satysfakcję, a być może także część korzyści finansowej osiągniętej przez pracodawcę dzięki wprowadzonej innowacji. Masz narzędzie znacznie przyspieszające pracę? Podziel

się nim, a zobaczysz, że cały urząd zacznie się zmieniać na lepsze.

**Administracja szczebla centralnego może radykalnie usprawnić swoją pracę, a tym samym – poprawić system zarządzania krajem, jeśli zacznie działać jako całość. Gdy skończy się bezsensowna konkurencja między resortami o prestiż i tytuł nieomylnego, a zacznie – otwarte i konsekwentne poszukiwanie najlepszych rozwiązań.**

Gdy oczywistością staną się częste burze mózgów, telekonferencje, spotkania robocze (wynikające z chęci, a nie obowiązku). Gdy to zatrzymywanie wiedzy tylko dla siebie będzie uznawane za szkodliwe dziwactwo, a udostępnianie jej – za naturalny przejaw lojalności i rzetelności urzędnika względem państwa.

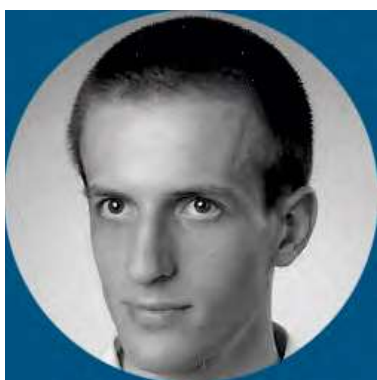
## ZARZĄDZANIE LUDŹMI I WIEDZĄ

Ministerstwa potrzebują jednolitego i efektywnego systemu zarządzania, pewnych elementarnych standardów kierowania zespołem, które będą minimalizować ryzyko niekompetencji i dorażności. Zbyt wiele jest historii o udzielnych księżkach w randze naczelników, kierowników, dyrektorów, którzy przywództwo mylą z autopromocją. A często to właśnie od kadry menadżerskiej średniego szczebla zależy najwięcej. Ministrów interesuje produkt końcowy, przygotowana notatka służbowa, gotowy projekt ustawy. Cała „kuchnia”, sposób przyrządzenia „dania” i jakość wykorzystanych składników, zdają się czymś nieistotnym.

**Ma jednak kolosalne znaczenie dla jakości życia publicznego, czy szeregowi urzędnicy dostali szansę, by rzetelnie wykonywać swoje obowiązki, czy też jest na nich wywierana presja bezkrytycznego wykonywania poleceń.**

Dobry przełożony to ten, który potrafi kierować ludźmi i brać za nich odpowiedzialność, nawet kosztem narażenia się na irytację swoich mocodawców.

Wiedza i umiejętność zarządzania nią stają się kluczowymi aktywami rywalizujących państw i organizacji. Największe potęgi świata nie inwestowałyby miliardów w swoje służby wywiadowcze, gdyby nie były przekonane, że uzyskane tą drogą informacje pozwolą na podejmowanie lepszych decyzji i osiągnięcie kolejnych przewag. Wiedza gromadzona i przetwarzana w ramach instytucji publicznych ma również wielką moc. Ważne, aby umieć tę wiedzę mądrze wykorzystywać. Nieobecność tego tematu w świadomości polskich elit sporo nas kosztuje. Warto byłoby częściej zastanawiać się nad urzędnikami, nad jakością nie tylko ich pracy, ale także – miejsca ich pracy. I w kontekście reform rozmawiać o ich pierwszo- i drugoplanowych architektach.



**Wojciech Kaczor** – urzędnik służby cywilnej z czteroletnim stażem w administracji centralnej. Absolwent Krajowej Szkoły Administracji Publicznej oraz ekonomii na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Ukończył pierwszą edycję Szkoły Przywództwa Instytutu Wolności. Członek Stowarzyszenia Absolwentów KSAP.

