

Administracja publiczna w Polsce potrzebuje znacznej poprawy efektywności swojego działania. Efektywność ta jest rozumiana przez mnie klasycznie, jako stosunek wielkości nakładów do uzyskiwanych efektów. Wspomniana potrzeba jest szczególnie aktualna teraz, w czasach, kiedy w administracji ciągle szuka się coraz głębiej idących oszczędności. Elementem tego poszukiwania jest aktualne lub dopiero planowane redukcje liczby urzędników, przy ciągłym dokładaniu zadań, którego doświadcza większość urzędów. Skoro zadań przybywa, a urzędników ubywa i ubywać będzie, tą jedyną drogą do sprostania dzisiejszym rosnącym wymaganiom stawianym administracji publicznej jest znaczna poprawa efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, które w tej administracji pozostaną. Obecny czas to czas dużych wyzwań przede wszystkim dla szefów instytucji publicznych, ale także dla kierowników średniego szczebla, którym na co dzień przychodzi rozwiązywać realne problemy związane z ilością prowadzonych spraw przy mocno ograniczonych zasobach. Równoległe z opisaną wyżej sytuacją, obserwujemy w administracji publicznej próby wprowadzania przez poszczególne resorty lub pojedyncze instytucje nowoczesnych i zaawansowanych narzędzi zarządzania, tj. systemów zarządzania jakością opartych i nie opartych na normach ISO, samooceny CAF, systemów zarządzania ryzykiem wewnętrznym czy różnych narzędzi wdrażanych przy okazji wprowadzania w sektorze finansów publicznych pojęcia kontroli zarządczej. W systemach tych kluczową rolę odgrywają oczywiście kierownicy wyższego i średniego szczebla, od których w największym stopniu zależy efektywność funkcjonowania. W zamyśle realizujących je autorów, systemy te mają prowadzić zarówno do poprawy jakości, jak i efektywności działań administracji. Niestety, w wielu miejscach, życie mocno mija się z założeniami. W wielu miejscach w kraju widać, że systemy zarządzania jakością, a szczególnie te oparte o normy ISO są w odwrocie. Wiele instytucji, po wstępnym „zauroczeniu” systemem, rezygnuje z kolejnych certyfikacji, pozostając z wdrożonym systemem modyfikowanym we własnym zakresie pod kątem wymagań codzienności. Oczywiście, w wielu miejscach takie systemy porządkują wewnętrzną dokumentację i zarządzanie nią, ale przecież istotą nowoczesnych systemów zarządzania jest poprawa efektywności, a o dowody na to jest już dużo trudniej. Najgorzej jest w tych urzędach, gdzie wdrożenie było fikcją, gdzie systemy były wdrażane przez firmę zewnętrzną, przy minimalnym udziale pracowników instytucji i jak się okazało tylko po to, żeby na nagłówku pisma urzędu dodać informację o posiadaniu ISO oraz wywiesić odpowiednie logo na budynku urzędu. Podobnie jest z pozostałymi narzędziami wymienionymi wyżej, które wdrażane metodami „siłowymi”, nie przynoszą pożądanego efektów, dostrzegalnych

choćby przez osoby z nich korzystające. Najczęstszą reakcją, oczywiście nieoficjalną, jest duże niezadowolenie osób, które muszą te narzędzia stosować. Częstym poglądem jest twierdzenie, że te mocno zaawansowane jak na administrację narzędzia, to po prostu kolejne dodatkowe, biurokratyczne zadania, które pracownicy muszą realizować, „bo ktoś wyżej tak chce”, bez żadnego pożytku dla kogokolwiek. Dlaczego więc wspomniane systemy i narzędzia, z teoretycznego punktu widzenia bardzo przydatne i atrakcyjne, nie sprawdzają się w dzisiejszej polskiej administracji publicznej? W mojej ocenie, dzieje się tak z dość prostej przyczyny. Wdrażanie nowoczesnych narzędzi zarządzania w polskiej administracji można porównać do sytuacji, w której chcemy żeby dziecko rozwiązywało skomplikowane równania matematyczne, a zapomnieliśmy je nauczyć dodawania i odejmowania. **Kierownik intuicyjny** W polskiej administracji publicznej osoby piastujące funkcje kierownicze znajdują się w bardzo specyficznej sytuacji. Po pierwsze, w wielu przypadkach o wyborze danej osoby na stanowisko kierownika nie decydowały jej kompetencje kierownicze lub ich brak, a jedynie kompetencje merytoryczne. Najczęściej kierownikiem w danej komórce organizacyjnej zostawał pracownik, który był najlepszym ekspertem w dziedzinie, którą zajmuje się komórka. Przy takim podejściu, pytanie które należy tu zadać brzmi: Czy najlepszy chirurg zatrudniony w danym szpitalu jest od razu najlepszym kandydatem na dyrektora tego szpitala? Oczywiście nie, ale wielu decydentów zapomina o tym, iż przy doborze na stanowisko kierownika czy dyrektora, należy na równi rozważać kompetencje merytoryczne z kompetencjami kierowniczymi. Oczywiście, w powyższych rozważaniach mam na myśli sytuacje awansów kierowniczych w przypadku których dominującej roli nie odgrywała znajomość osobista z osobami decydującymi o obsadzeniu tego stanowiska, czy wręcz koneksje polityczne. Zresztą, nawet biorąc pod uwagę kierowników powołanych także w taki sposób, trzeba dostrzec element, który ich wszystkich łączy. Zazwyczaj, po wyborze nikt nie przygotowuje ich do pełnienia roli kierownika czy dyrektora. Sytuacja w całej polskiej administracji, uwzględniając tu także wymiar sprawiedliwości, jest podobna. Nieliczne zdarzające się wyjątki, raczej potwierdzają jedynie tę regułę, i nie stanowią na razie zauważalnej zmiany tendencji. Kiedy ktoś zostaje nowoprzyjętym kasjerem w sklepie spożywczym, zazwyczaj oprócz poznania sprzedawanego asortymentu, jest także szkolony z obsługi kasy fiskalnej i rozpoznawania fałszywych banknotów. Poznaje więc zarówno meritum swojej pracy, jak i narzędzia, którymi się będzie posługiwać. Nowo powołanemu kierownikowi lub dyrektorowi w polskiej administracji publicznej zazwyczaj nikt nie zapewnia szkolenia z narzędzi, które powinien wykorzystywać w swojej pracy. Wielu pytanych przeze mnie kierowników, nawet nie wie na czym polega istota pracy kierownika.

Przy próbach określenia jej istoty zupełnie błędnie ją definiując. O jakim tu zarządzaniu jakością może być mowa, skoro wielu dzisiaj działających kierowników nie umie określić pięciu podstawowych funkcji zarządzania, które przecież powinni wykonywać na co dzień, jako istotę swojej pracy. Są kierownikami intuicyjnymi. Sami nie mają czasu lub potrzeby rozwijania swoich kompetencji kierowniczych, a otoczenie zewnętrzne, ani tego na nich nie wymusza, ani im tego nie zapewnia. **Kierownik z nazwy, pracownik z przyzwyczajenia**

Na opisaną wyżej sytuację, niestety dość często nakłada się jeszcze problem z wejściem w rolę kierownika. Wielu szefów wywodzi się z komórek, którymi kierują. Stając się kierownikami, zamiast zarządzać posiadanymi zasobami ludzkimi i rzeczowymi, nadal koncentrują się głównie na wykonywaniu zadań pracownika, przedkładając te zadania ponad swoje funkcje zarządcze. Motywy takiej sytuacji są różne. Często przytaczany argument uzasadniający taką postawę brzmi: „jest przecież mało rąk do pracy, a tyle zadań, że nie mam czasu na zarządzanie, bo trzeba pracować na równi z innymi żeby zdążyć ze wszystkim na czas”. W konsekwencji takiego podejścia, kierownik robi wszystko inne tylko nie zarządza. Kiedy podczas szkoleń dla kierowników, pytam uczestników o zadania, które wykonują powtarzalnie w każdym dniu swojej pracy, większość wymienianych zadań nie jest związanych z pracą kierownika. Wynika z tego, że kierownicy w wielu przypadkach wyręczają swoich pracowników, marnotrawiąc swój czas. Często słyszę, że kierownik udziela informacji telefonicznych klientom, pisze decyzje, sporządza statystyki czy sprawozdania, a jego funkcja kierownicza jest najbardziej widoczna w procesie dekretowania, na które poświęca w zależności od urzędu i stanowiska od 30 minut do nawet 4 godzin dziennie. Oczywiście, o ile dekretowania nie można co do zasady delegować na kogoś innego (niemniej można rozważyć jego uproszczenie, przyspieszenie czy automatyzację), o tyle pozostałe zadania kierownik powinien wykonywać po upewnieniu się, że zrealizował w stopniu zadowalającym pięć podstawowych funkcji kierowniczych, a mianowicie: planowanie, organizowanie, kierowanie, kontrolowanie i rozliczanie. Inną przyczyną uciekania od funkcji kierowniczych jest wspomniany wcześniej brak umiejętności i wiedzy z zakresu zarządzania, a także odpowiednich wymagań przekazywanych z wyższego szczebla zarządzania. Nie chodzi tu tylko o kierowników nowych. Brak znajomości pięciu podstawowych funkcji zarządzania bywa jeszcze gorszy w skutkach w sytuacji, kiedy dotyczy doświadczonych kierowników, którzy już nie widzą potrzeby zmiany swojego stylu pracy i nie chcą stosować tych podstawowych narzędzi. Co więcej, bywa że nakłada się na to jeszcze ogólna atmosfera w administracji lub w danym urzędzie, a więc pewien zbiór dominujących wartości i norm postępowania, który często premiuje nastawienie na działanie

(jesteśmy po to, żeby wydawać decyzje), a nie na efekty (jesteśmy po to żeby nasze decyzje były jak najlepszej jakości). System ten bardziej premiuje poczucie bezpieczeństwa i przewidywalność (nic nie szkodzi, że ten pracownik ma słabe wyniki, ale robi to już długo więc nie będziemy nic zmieniać), niż elastyczność i poszukiwanie lepszych rozwiązań (jeśli ten pracownik się nie sprawdza, poszukajmy mu zadania bardziej adekwatnego do jego kwalifikacji, a jego dotychczasowe zadanie niech robi ktoś, kto poprawi efekty). Taki system i takie podejście wyklucza stosowanie w praktyce podstaw zarządzania, bo po co wyznaczać komuś cele do osiągnięcia, skoro potem trzeba będzie je osiągnąć i udowodnić, że się je osiągnęło. Wielu się na to nie decyduje, na wypadek, gdyby się nie udało. Kierownicy mówią wprost, „po co zakładać sobie pętle na szyję skoro nikt tego nie wymaga”. W domyśle: „Ja nie wymagam tego od swoich pracowników, bo mój szef nie wymaga tego ode mnie”. Mamy tu często do czynienia z brakiem wykonywania funkcji kierowniczych występującym jednocześnie na kilku szczeblach hierarchii administracyjnej, a zaniedbanie występujące wyżej na ogół pociąga za sobą zaniedbanie na niższym szczeblu. Patrząc z jeszcze innej strony, wielu nominalnych kierowników nie podejmuje trudu zarządzania, obawiając się, że dotychczasowi koledzy zarzucą im wywyższania się i inne niekorzystne zmiany w zachowaniu. A jest przecież z czego być niezadowolonym. Podstawowa funkcja kierownika to przecież planowanie i organizowanie pracy innych według własnych przekonań i wartości, a w dodatku przy użyciu własnych metod. Funkcje kierownika to także kierowanie i kontrolowanie, czyli pilnowanie i sprawdzanie czy idziemy z dobrą szybkością w dobrym kierunku. W dodatku, na końcu jest jeszcze rozliczanie, gdzie i pochwała, i nagana są formami podsumowania, z których należy korzystać. To są trudne funkcje, ale jeśli ktoś nie chce ich pełnić nie powinien być kierownikiem, ponieważ kiedy ich nie pełni, efektywność działania całej komórki, a za nią całego urzędu, znacząco spada. Nauczenie kierowników pięciu podstawowych funkcji zarządzania, a dodatkowo przekonanie ich do codziennego wykonywania tych funkcji, jest tym uczeniem dodawania i odejmowania, o którym pisałem wyżej. Co więcej, jest to najlepszy system zarządzania jakością, jaki można wdrożyć w dzisiejszych czasach i przy dzisiejszych realiach w polskiej administracji publicznej. Już bowiem samo upowszechnienie działania opartego na schemacie: wyznaczenie celów, elastyczne wykorzystanie zasobów, rozliczenie wykonania i wyciągnięcie wniosków na przyszłość, to z jednej strony najprostszy do zrozumienia, a zarazem przynoszący najbardziej namacalne efekty system zarządzania. Od skuteczności jego wdrożenia zależy efektywność polskiej administracji w nadchodzących latach. Najpierw kierowników trzeba nauczyć podstaw zarządzania, a dopiero potem - w dość odległej przyszłości - można od nich

wymagać przejścia na bardziej zaawansowane narzędzia zarządzania. Drogi na skróty nie ma. **Pięć funkcji, o których niewiele pamięta** Planowanie w swojej definicji jest etapem zarządzania na którym następuje obmyślanie celów i konkretnych działań, zarówno w dłuższej, jak i w krótszej perspektywie czasowej. W ramach planowania każdy kierownik powinien zadawać sobie pytanie, co chce osiągnąć w pracy swojego zespołu i jakimi metodami to zrobi. Wielu kierowników z pogardą odnosi się do tak definiowanego planowania twierdząc, że nie ma na nie czasu i że bzdurą jest „tworzenie tabelk z zadaniami dla kogoś, kto przecież powinien wiedzieć co ma w pracy robić”. Jako drugi ważny „argument”, uzasadniający ich zdaniem rezygnację z planowania, jest twierdzenie, że przecież zadania są jasno określone w ustawach lub regulaminach organizacyjnych i już nic nie trzeba planować. Pierwszą barierą, którą należy w reprezentujących taką postawę kierownikach przełamać, to zmiana nastawienia z myślenia o działaniu, na myślenie o efektach. Dziś, wielu kierowników po prostu trwa, nie zmiernając do niczego ze swoimi pracownikami. Jak już było wspomniane wcześniej, w praktyce przyjęło się, że są po to żeby wydawać decyzje, a nie po to, żeby wydawać decyzje wysokiej jakości. Zmienić to można jedynie poprzez wprowadzenie zarządzania przez cele. Co to oznacza w praktyce? Oznacza to, że pracownik, którego zadaniem jest wydawanie decyzji w oparciu o jakąś ustawę, i który (wraz z kolegami z danej komórki) ma średni odsetek uchylonych decyzji na poziomie 20 proc., nie będzie słyszał od swojego kierownika, że jego celem jest „jak najlepsze wydawanie decyzji zgodnie z ustawą”. Pracownik powinien usłyszeć, że jego zadanie to „wydawanie decyzji zgodnie z ustawą w taki sposób, żeby w ciągu najbliższych 3 miesięcy odsetek uchylonych decyzji spadł do 15 proc.”. Przy takim komunikacie mamy wszystkie elementy poprawnie zdefiniowanego celu tzn. cel jest konkretny, realny, ambitny, mierzalny i zdefiniowany w czasie. Jeśli zleca się pracownikom zadania, które są opisane bez użycia tych pięciu elementów, szansa na ich poprawne wykonanie znacząco spada. Oczywiście cel można osiągnąć lub go nie osiągnąć, ale fakt jego nieosiągnięcia w pierwszej kolejności ma spowodować analizę przyczyn niepowodzenia, a nie bezrefleksyjne ukaranie pracownika. Ponadto, istotne jest uświadomienie sobie, że w praktyce dla każdego stanowiska da się wyznaczyć konkretne cele. Nawet jeśli praca na danym stanowisku polega na wprowadzaniu prostych danych do systemu komputerowego, to możemy takiemu pracownikowi wyznaczyć chociażby cele ilościowe, czyli inne niż w przypadku wcześniejszym, gdzie koncentrowaliśmy się na celach jakościowych. Zarządzanie przez cele z samej swojej istoty wymusza planowanie i nie chodzi tu o jakieś górnolotnie pojmowane tworzenie sztucznych dokumentów planistycznych. Wyznaczenie celów może się odbyć poprzez rozesłanie do

pracowników e-maili z konkretnymi informacjami, czy też po prostu na bardzo konkretnym zakomunikowaniu pracownikom tego w formie ustnej. Problem z zarządzaniem przez cele wynika jednak często z zasady, że przykład idzie z góry i dopóki szefowie wyższego szczebla nie zaczną zarządzać przez cele, dopóty przez cele nie będą też zarządzać kierownicy niższego szczebla, a pracownicy nie będą przez taki pryzmat postrzegać swojego zadania i nadal będzie obowiązywać slogan, że „czy się stoi czy się leży, pensja się należy”. O zwiększaniu efektywności administracji publicznej nie może być w takiej sytuacji mowy. Drugą barierą, jeśli chodzi o planowanie, jest przekonanie kierowników do powszechniejszego stosowania zasady, że najpierw się myśli, a potem się robi, i że czas poświęcony na myślenie jest dobrą inwestycją. Jeśli bowiem najpierw nie przemyślimy naszych działań (i nie planujemy), to potem jest tak dużo zbędnej pracy, że już nie ma czasu na myślenie i praca kierownika zmienia się w ciągłą, niekontrolowaną pogoń za nadrobieniem zaległych zadań. Wielu dzisiejszych kierowników prezentuje postawę, którą można zwizualizować przykładem, w którym kierownik i wszyscy pracownicy księgowości nadal obliczają wszystko na liczydłach, ponieważ jest tak dużo pracy do wykonania, że nie ma dość czasu aby zaplanować naukę obsługi komputera, który stoi już od dziesięciu lat w kącie i czeka na wykorzystanie. Teoretycy zarządzania czasem uważają, że jedna minuta planowania to dziesięć zaoszczędzonych minut pracy. Oczywiście takie proporcje wydają się uzasadnione w sytuacji, kiedy planowanie jest aktem kreatywnym, tzn. kierownik zastanawia się jak usprawnić wykonywanie pewnych powtarzalnych czynności, czy z pewnych czynności nie można zrezygnować, zastępując je prostszymi, kto jest najbardziej predysponowany do wykonania określonej pracy i w jaki sposób uniknąć dublowania się pracy wykonywanej przez poszczególnych podległych pracowników. Kierownik i jego zarządzanie nie będzie efektywne dopóki on nie zrozumie, że filozofię opierającą się na pracy w oparciu o posiadane zasoby należy czasem zamienić na filozofię, która zakłada powtarzalne myślenie o tym, co jest potrzebne do efektywniejszego działania i zastanawianie się jak pozyskać takie zasoby. Klasyczne pytania, na które kierownik musi sobie odpowiadać w procesie planowania są następujące: Co dokładnie należy zrobić? (cel planowania); Jak należy to zrobić? (sposób wykonania zadań); W jakim czasie należy to zrobić? Gdzie należy to zrobić? Jakich zasobów potrzebuję, żeby wykonać to zadanie?; Kto dokładnie ma to zrobić? Tylko tyle, choć dla wielu niestety – aż tyle. Planowanie się opłaca ponieważ pozwala zaoszczędzić czas. Jest ono ważne także dlatego, że nadaje większą przejrzystość wspólnej pracy, wprowadza większą dyscyplinę i porządek. Najważniejsze jednak aspekty planowania związane są z kontrolowaniem i rozliczaniem. Jak bowiem sprawdzić czy idziemy w dobrym kierunku, jeśli

kierunek nie został określony, a droga nie została zaplanowana? Jak podczas oceny okresowej pracownika zdecydować, czy zasługuje on na ocenę „powyżej oczekiwań” w zakresie kryterium związanym z terminowością, jeśli wiemy tylko, że zmieściliśmy się w terminie ustawowym, a kierownik nie wyznaczył w trakcie planowania swojego ambitniejszego terminu wykonania zadania? Jak ocenić wyniki merytoryczne pracy podwładnego, jeśli nie wyznaczyło mu się konkretnych celów jakościowych do osiągnięcia? Etapem zarządzania następującym po planowaniu jest organizowanie. Etap ten polega na kojarzeniu posiadanych zasobów ludzkich i materialnych z celami i zadaniami określonymi na etapie planowania. Następuje dobór osób, zakomunikowanie oczekiwań, przyporządkowanie narzędzi, określenie priorytetów i kolejności wykonywania zadań. Podstawowy problem, który jest mocno dostrzegalny na tym etapie zarządzania to nieumiejętne delegowanie zadań, uprawnień i odpowiedzialności. Bardzo wiele zależy tu oczywiście od indywidualnych cech konkretnego kierownika, ale da się zauważyć pewne tendencje. Wielu kierowników deleguje zadania bez odpowiedniego namysłu, co do osoby która ma zadanie wykonać. Dominuje przekonanie, że jeżeli ktoś już raz zajmował się podobnym zleceniem, to będzie najlepszy do wykonania kolejnego zbliżonego zadania. Bardzo często działa tu schemat, który nie przewiduje w ogóle oceny efektywności poprzedniego wykonania zadania. Kierownicy często nie zastanawiają się, czy mają w zespole kogoś, kto zrobiłby to lepiej, a do tego mógłby mieć większą satysfakcję z realizacji tego zadania. Efektywne zarządzanie to także elastyczność w podejmowaniu decyzji. Jak się ktoś nie sprawdza, to kierownik nie boi się przesunąć zadania, uprawnienia i odpowiedzialność. Oczywiście do tego potrzeba odwagi kierowniczej, która powoduje, że jako kierownik czuję się odpowiedzialny za jak najlepsze wykonanie zadań i nie boję się zakomunikować swoich uwag czy przyczyn przesunięcia podległym pracownikom. Sztampowość w delegowaniu zadań czyni pracę komórki mniej efektywną, choć oczywiście bardziej przewidywalną dla pracowników, ale z punktu widzenia instytucji działania instytucji nie jest to zaletą. Drugi często zauważalny błąd polega na tym, że kierownik - zlecając zadanie - bardzo rzadko dba o to, żeby dostarczyć pracownikowi wszelkie zasoby, jakie przy swoim standardowym wysiłku mógłby zdobyć lub chociażby wskazać, w jaki sposób może to zrobić sam pracownik. Może koledecy z innych komórek organizacyjnych wykonywali już podobne zadania i mają opracowane przez siebie narzędzia, z których można skorzystać? Może kierownik zna jakieś nowe orzeczenie sądu, które powinno być uwzględnione przy przygotowywaniu projektu decyzji itd. Takie zasoby kierownik powinien zidentyfikować na etapie planowania, ale jeżeli je umyślenie pomija, to nie ma szans na

poprawę efektów. Kolejny ważny aspekt delegowania związany jest z komunikacją. Od tego w jaki sposób kierownik przekaze polecenie wykonania określonego zadania zależy, jakie są późniejsze szanse na zadowalający efekt. Oczywiście, ważną kwestią jest sprawa wyznaczania celów, o której pisałem wyżej. Po określeniu celów, trzeba jej zakomunikować w sposób zrozumiały dla pracownika. Niemniej ważna jest jeszcze druga płaszczyzna, mianowicie osobisty stosunek do zadania, jakie wykazuje kierownik podczas zlecania pracownikowi jego wykonanie. Znam wielu kierowników, którzy komunikują polecenie w oparciu o schemat: „Uważam że zadanie jest niepotrzebne i głupie, ale musisz je zrobić, bo takie wytyczne dostaliśmy z góry”. Jest to najlepszy sposób demotywacji jaki można wymyślić, ponieważ kierownik zlecający zadanie przez swój stosunek do niego komunikuje, że może być ono wykonane na najniższym akceptowanym poziomie, a praca pracownika nad tym zadaniem jest czasem straconym. Jak przy takiej komunikacji oczekiwać poprawy efektywności i zwiększonej motywacji u pracownika? Oczywiście nikt nie każe kierownikowi wykazywać entuzjazmu przy każdym zadaniu, niemniej wymaganiem minimalnym jest nastawienie neutralne. Powyższe rozważania dotyczyły kierowników, którzy popełniają błędy, ale jednak delegują. Odrębną grupę stanowią kierownicy, którzy mają problemy z dzieleniem się zadaniami. Podstawowa zasada w pracy kierownika brzmi: „deleguj wszystko, co możesz delegować”. Oczywiście delegowanie to powinno mieć odpowiedzialny charakter i nie powinno dochodzić do sytuacji, w której kierownik deleguje na pracowników zadania trudne i niewdzięczne, pozostawiając sobie zadania przyjemne i pozwalające się wykazać. Takie działanie prowadzi wprost do wyrobienia przekonania u własnych pracowników, że kierownik stosuje „psychologię”. Wracając jednak do meritum problemu, sytuację taką należy zdefiniować, jako zjawisko polegające na zbyt małym dzieleniu się zadaniami, uprawnieniami i odpowiedzialnością. Przyczyny tej „zachłanności” wykazywanej w stosunku do zadań komórki bywają różne. Niektórzy kierownicy boją się delegować zadania, ponieważ uważają, że są one na tyle odpowiedzialne czy skomplikowane, że tylko oni potrafią je wykonać dobrze. Znam kierowników, którzy tak myślą o wszystkich zadaniach swojej komórki. Powoduje to sytuację, w której kierownik nie ma na nic czasu (oczywiście na zarządzenie nie ma czasu przede wszystkim), bo musi wykonać jakieś zadania, które u innego kierownika wykonywaliby z pewnością pracownicy tej komórki. Pozostali pracownicy nie mają zaś nic do roboty, bo kierownik robi wszystko. Nie rozwijają swoich umiejętności, słabnie poziom ich identyfikacji z instytucją, a każde dodatkowe zadanie jest dla nich balastem, „bo przecież zawsze wykonywał je kierownik”. Brak zaufania do własnych pracowników, wyrażany poprzez odbieranie im ich zadań jest przyczyną bardzo dużego

obniżenia efektywności takiej komórki. Jak przyjmujemy, już z samej zasady, celem delegowania jest przyspieszenie i racjonalizowanie przebiegu procesów w organizacji, a proces odwrotny prowadzi do tworzenia się tzw. „wąskich gardeł” decyzyjności. Oczywiście nie muszą chyba mocno uzasadniać tezy, że praca w takiej komórce jest dla jednostek ambitnych mocno frustrująca i prędzej czy później kończy się ich odejściem z pracy. Pozostają tylko bierni, którym opisany stan rzeczy odpowiada, a z takimi pracownikami trudno poprawić efektywność pracy całej instytucji. Inna natomiast grupa kierowników nie deleguje zadań ponieważ, twierdzi, że nie może czekać na wykonanie tego zadania przez pracownika, ponieważ to zazwyczaj trwa dłużej, niż wykonanie go przez samego kierownika. Argumentem są krótkie terminy. Przejmowanie na siebie zadań pod presją czasu jest procesem, który się nigdy nie cofnie. Kiedy pracownik nie dostaje trudnych zadań, które musi zrobić pod presją czasu, nie rozwija się. Jeśli się nie rozwija, nigdy nie będzie w stanie robić ich dobrze i szybko. Kierownik, przyjmując wspomniane wyżej założenie, działa na swoją niekorzyść, w konsekwencji zastawiając na siebie pułapkę. Czasami motywem kierownika, który nie deleguje zadań jest także strach przed pracownikiem jako potencjalnym konkurentem do stanowiska. W przekonaniu takich kierowników, zlecenie podległym pracownikom tylko prostych zadań ma prowadzić do sytuacji, w której potencjalny konkurent nie będzie mógł pokazać swoich walorów. Motywacja oczywiście dość niska zarówno etycznie, jak i logicznie, niemniej występuje co jakiś czas w wielu różnych miejscach i sytuacjach. Podsumowując rozważania dotyczące delegowania należy pamiętać, że nie polega ono jedynie na rozdawaniu zadań. Delegowanie to także narzędzie zawodowego rozwijania pracowników oraz ich motywowania. Pracownik, który wykonuje stopniowo coraz trudniejsze zadania wymaga oczywiście większej opieki ze strony kierownika, ale cały czas rozwija swoje kompetencje i dzięki temu po jakimś czasie jest w stanie wykonywać naprawdę trudne zadania. Co więcej, dla wielu ludzi, także w administracji, wykonywanie trudniejszych zadań przy których czują odpowiedzialność jest czynnikiem motywacyjnym. Nie zrozumie tego oczywiście ten, kto nie wie czym jest motywacja i skąd pochodzi. Powołując się na teorię Maslova, wystarczy wskazać jako podstawę takiej motywacji czwarte i piąte piętro ludzkich potrzeb, czyli potrzebę uznania i potrzebę samorealizacji. Poruszając temat motywowania, płynnie przechodzimy do trzeciej funkcji kierowniczej, czyli kierowania właściwego. Rozumie się je jako etap, na którym w trakcie odbywającej się pracy dochodzi do instruowania pracowników, przewodzenia im oraz motywowania do wzmocnienia wysiłków. Motywowanie jest tą płaszczyzną, na której można wskazać najwięcej problemów. Pierwszy, podstawowy polega na częstym braku rozumienia

wśród kierowników samego pojęcia „motywacja”. Najczęściej słyszane z ust kierowników zdanie dotyczące motywowania brzmi: „Jak mam motywować skoro nie mam na to pieniędzy?”. Sprowadzenie kwestii motywacji jedynie do pieniędzy jest dowodem na złe rozumienie samego pojęcia, bo odpowiedzią na takie pytanie może być pytanie inne: „Czy po ostatniej nagrodzie kwartalnej, przyszedł Pan/Pani do pracy i wykazywał Pan/Pani przez dłuższy czas większe zaangażowanie do pracy i uzyskiwał Pan/Pani lepsze efekty?”. Kiedy zadaje to pytanie na szkoleniach, prawie zawsze na sali zalega cisza. Dzieje się tak dlatego, że motywowanie to nie jest po prostu dawanie pieniędzy. Motywowanie to stosowanie bodźców o bardzo zróżnicowanym charakterze, które powodują, że motywowany pracownik wykazuje bezpośrednio po ich zastosowaniu wzmożony wysiłek w pracy i uzyskuje dzięki temu lepsze efekty. W administracji taki proces występuje niezmiernie rzadko, a jeszcze rzadziej jest on związany z dodatkowymi pieniędzmi. Dodatkowe pieniądze w administracji publicznej przecież bywają, chociażby przy okazji nagród kwartalnych czy trzynastej pensji, która w założeniu miała być premią. Problem polega na tym, że w przeważającej większości miejsc w administracji publicznej sposób dzielenia i dawania dodatkowych pieniędzy demotywuje. Jak widzimy jest to problem złożony i dopiero poznanie wszystkich czynników składających się na motywację pozwala krok po kroku trwale zwiększać zaangażowanie i efekty pracowników. Kierownicy muszą wiedzieć, że pierwszym narzędziem motywowania jest usunięcie jak największej liczby demotyatorów, a te często bywają bardzo przyziemne. Pracownicy najczęściej wśród nich wymieniają: złą organizację pracy, brak zaangażowania kierownika, brak kultury osobistej kierownika, nieobiektywny podział pracy, brak otwartości szefa na pomysły usprawniające pracę, brak komunikacji, ale także przyjęcie zasady „wszystkim po równo w zakresie nagród czy ocen”. Te i wiele innych czynników najczęściej wymienianych przez pracowników niższego szczebla skłania do refleksji, że motywowanie należy w pierwszej kolejności rozpocząć od usuwania demotyatorów, a motywacja będzie rosła automatycznie. Dopiero w drugiej fazie można myśleć o stosowaniu innych narzędzi zachęty. Przede wszystkim jednak, kierownicy muszą sobie uświadomić, że nie ma bardziej demotyującego narzędzia niż dzielenie nagród równo pomiędzy wszystkich pracowników, czy podobne przyznawanie ocen. Wielu kierowników uważa, że jeśli wszyscy dostaną po równo, to nikt się nie obrazi. Takie myślenie jest wygodne, ale niestety bardzo złudne. Przy równym podziale, ci którzy nie zasłużyli na nagrodę, otrzymują komunikat, że nie muszą się starać, skoro do tej pory się nie starali, a nagrodę i tak otrzymali. Z kolei, pracownicy zasługujący na wyróżnienie otrzymują komunikat, że nie ma sensu się starać skoro, za dodatkowe starania nie ma niczego, co by wyróżniało. W następnym okresie będą

automatycznie dążyli do zachowań charakterystycznych dla pierwszej omówionej grupy. Do tego dochodzi jeszcze kwestia wysokości nagród. Sto złotych dla każdego pracownika nie zmotywuje nikogo, ale tysiąc złotych tylko dla tych, którzy zasłużyli daje szansę na motywację. Oczywiście znowu pojawia się nam pojęcie odwagi kierowniczej, w oparciu o którą kierownik musi powiedzieć pracownikowi w oczy, że nie otrzymuje on nagrody, bo jego starania były niewystarczające, albo nie osiągnął oczekiwanych efektów. Z kolei, żeby mówić o nieosiągniętych efektach, kierownik musi najpierw, na etapie planowania, te cele wyznaczyć. Wszystko jest ze sobą sprzężone. Jak już wspomniałem wyżej, niebagatelną rolę na etapie właściwego kierowania odgrywa odpowiednia komunikacja interpersonalna. Po pierwsze, jest ona istotna w procesie instruowania pracowników. Odpowiednio przeprowadzona daje gwarancję, że pracownicy będą wiedzieli co i jak mają wykonać, a do tego będą wiedzieli czego się od nich wymaga i będą mogli współuczestniczyć w podejmowaniu decyzji i kreowaniu rozwiązań. Po drugie, jak wskazują sami pracownicy, komunikacja jest również ważnym czynnikiem wpływającym na odpowiedni poziom motywacji. Kolejny ważny element w omawianym tu procesie zarządzania są kompetencje przywódcze, które powinien posiadać każdy kierownik, i które w sposób znaczący wpływają na wyniki pracy zespołu. Bycie przywódcą jest o wiele prostsze jeżeli kierownik ma odpowiednie predyspozycje, niemniej wielu zachowań z tego zakresu można się nauczyć, albo odnaleźć je w sobie i zacząć wykazywać w kontaktach z podległymi pracownikami. Przywództwo to umiejętność skłaniania innych do podejmowania pożądanых działań i przejawiania zachowań, które choć nie należą do ich formalnych obowiązków organizacyjnych, to w sposób oczywisty podnoszą efektywność komórki organizacyjnej i całego urzędu. Czwartym etapem zarządzania jest kontrolowanie, czyli stałe upewnianie się, że zmierzamy do założonego celu, a w przypadku stwierdzenia stanu przeciwnego, modyfikowanie ewentualnych złych zachowań i rozwiązań. Etap ten w porównaniu z poprzednimi przebiega zazwyczaj relatywnie najlepiej. Nawet kierownicy, którzy nie planują, źle organizują i słabo kierują, w ramach kontroli sami sobie dają zapewnienie, że jakiś efekt będzie osiągnięty w terminie, którego przekroczyć nie można. Oczywiście i tutaj zdarzają się błędy, do których zaliczyć można np. zbyt częstą lub zbyt rzadką kontrolę przebiegu wykonania zadania, które to zachowania mogą prowadzić albo do poirytowania i rozproszenia pracownika, albo do obniżenia jego motywacji. Inny problem polega na koncentrowaniu się w kontroli na efektach, a zapominaniu o kontroli przebiegu procesu realizacji zadania. Jest to nie mniej ważne, ponieważ może się okazać, że mimo doraźnego osiągnięcia efektów, proces dochodzenia do nich przebiega na tyle niepoprawnie, że w dalszej

perspektywie czasu może to zagrażać wynikom. Na jednym z prowadzonych przeze mnie szkoleń, jedna z uczestniczek podzieliła się swoim problemem. Była kierowniczką wieloosobowego stanowiska pracy, którego zadaniem było wprowadzanie wniosków do systemu komputerowego. Spośród trzech osób, które pracowały w jej komórce, dwie wprowadzały po sto wniosków dziennie, a jedna, mimo, że powinna wprowadzać tyle samo, wprowadzała ich zaledwie pięćdziesiąt. Dwaj pracownicy, którzy wprowadzali po sto wniosków, chcąc aby komórka organizacyjna miała wypracowaną dzienną normę wniosków, po skończeniu swojej pracy pomagali trzeciemu pracownikowi, wprowadzając jego pozostałe pięćdziesiąt wniosków. Patrząc na efekty pracy komórki, Pani kierownik mogła być zadowolona - dzienna norma była zawsze wykonana. Zdecydowała się jednak zgłosić ten problem i poszukać rozwiązania, ponieważ intuicyjnie czuła, że oprócz dość rażącej niesprawiedliwości, jest to także zagrożenie dla efektów w dalszej perspektywie czasu. Miała oczywiście rację. Utrzymywanie takiego stanu rzeczy przez długi czas spowodowałaby z pewnością chęć odejścia z pracy lub co najmniej duże niezadowolenie dwóch pracowników pracujących szybciej, i dalsze rozleniwienie pracownika, który wprowadzał tylko połowę przydzielonych mu wniosków. Pani kierownik w efekcie szkolenia zróżnicowała częstotliwość kontroli sprawowanej w stosunku do każdego z tych pracowników. Ci, którzy powtarzalnie osiąkali założone efekty byli sprawdzani raz dziennie. Ten, który nigdy nie zrealizował normy był kontrolowany częściej, tak aby można było poznać przyczyny jego wolniejszej pracy i ewentualnie częściej motywować go do podniesienia wydajności. Oczywiście pani kierownik musiała się wykazać odpowiednim poziomem odwagi kierowniczej, a ponadto musiała na bieżąco udzielać pracownikowi odpowiedniej informacji zwrotnej na temat jego pracy i poziomu wypełniania przez niego jej oczekiwań. Z moich obserwacji wynika niestety, że niewielu jest kierowników, którzy gotowi są działać w podobny sposób aby podnieść efektywności, choć wydaje się to banalnie proste. Oczywiście zastosowane narzędzia nadzorowania pracowników zależą wyłącznie od kreatywności kierownika i charakteru ich pracy, ale takich narzędzi, nieocierających się o mobbing, można znaleźć naprawdę sporo. Zamknięciem całego procesu zarządzania powinno być zawsze rozliczenie pracownika. Może ono nastąpić jedynie wtedy, kiedy pracownik miał precyzyjnie wyznaczone cele do osiągnięcia, które zrozumiał i przyjął do wykonania na etapie organizowania, i które na etapie rozliczenia można zweryfikować w sposób mierzalny, nie pozostawiający dowolności interpretacyjnej. Nieuchronność tego etapu jest sama w sobie elementem motywującym pracownika. Ponadto, po dobrze wykonanej pracy, pozwala ono poczuć satysfakcję z zamknięcia pewnego etapu. Jeśli osiągnięte efekty pokrywają się z oczekiwaniami

kierownika, to powinna także mieć miejsce pozytywna informacja zwrotna, która pozwoli pracownikowi poczuć, że spełnił oczekiwania. Oczywiście nie zrealizowanie lub nienależyte zrealizowanie zadań powinno się wiązać z przekazaniem uwag na przyszłość, a w cięższych przypadkach, z wyciągnięciem wniosków lub nawet konsekwencji. Pracownik, który nie poradził sobie z zadaniem i nie spełnił oczekiwań kierownika, powinien dowiedzieć się o tym fakcie i mieć szansę poprawy lub odnieść zasłużoną dotkliwość jeżeli umyślnie nie zaangażował się w zadanie. Bieżące rozliczanie pracowników, następujące po większych, wyodrębnionych i opisanych zadaniach, pozwala ponadto gromadzić pozytywne i negatywne informacje będące podstawą późniejszych wniosków o nagrody (lub ich braku), jak również będące podstawą dla oceny okresowej pracownika. Oczywiście wszystkie te elementy mają niebagatelny wpływ na proces motywowania pracownika i powinny być także podstawą podejmowania odważnych decyzji w przypadku powtarzalnego nierealizowania realnie nakreślonych celów. **Podsumowanie** Omawiając w skrócie pięć podstawowych funkcji kierowniczych i wskazując na wybrane problemy, jakie najczęściej występują w realizacji tych funkcji w naszej administracji publicznej mam poczucie opisywania rzeczy oczywistych. Niemniej doświadczenia z kierownikami pracującymi w polskiej administracji publicznej przekonują jednak, że poruszone kwestie tak bardzo oczywiste nie są, a nawet jeśli komuś się takimi wydają, to - w praktyce ich stosowania - brakuje konsekwencji w wykazywaniu poprawnych zachowań. Rozterek takich nie mają ci, którzy na co dzień są rozliczani z wyników pracy swojego zespołu, jednak oni są w większości poza administracją. Zestawiając w tytule niniejszego artykułu pięć podstawowych funkcji kierownika z pojęciem najbardziej efektywnego systemu zarządzania jakością mam głębokie przekonanie, że praca nad tymi funkcjami przyniosłaby najlepsze rezultaty. Każdy system zarządzania jakością czy inne nowoczesne narzędzia zarządzania, wprowadzane bez powyższych podstaw, będą zawsze odebrane jako jeszcze jedno niepotrzebne zadanie, które trzeba wykonać dla świętego spokoju, obok dziesiątek innych zadań. Pięć wymienionych powyżej podstawowych funkcji zarządzania jako pomysł na poprawienie efektywności polskiej administracji publicznej ma szansę tylko wtedy, kiedy kierownicy zostaną przekonani o korzyści z takiego podejścia w ich codziennej pracy. Trzeba tych ludzi przekonać, pokazać namacalne korzyści i nauczyć podstawowych, prostych narzędzi. Dopóki się tego nie zrobi, dopóty wprowadzanie zaawansowanych narzędzi zarządzania będzie tylko niczym innym, jak siłowym implementowaniem rozwiązań, które sprawdzają się w bardziej zaawansowanych organizacjach, a które w administracji nie dają oczekiwanego efektu, a gdzieś wpływają nawet negatywnie na efektywność pracy. *Tekst został opublikowany w książce*

*„Administracja rządowa XXI wieku. Szanse, wyzwania i zagrożenia” napisanej pod redakcją dr hab. Jolanty Itrich-Drabarek i mgr Kamila Mroczyńskiego Radosław Hancewicz jest trenerem administracji publicznej oraz autorem poradnika „**Kierownik w instytucji publicznej. Znajdź swój własny, skuteczny styl zarządzania.**”*