

Brak profesjonalizmu przy naborze na stanowiska urzędnicze w instytucjach publicznych może skutkować dwoma poważnymi następstwami. Po pierwsze, wiele z tych instytucji – poprzez własną niefrasobliwość na tym polu – stwarza sobie dodatkowe problemy, zamiast uzyskać poprawę jakości i wyników pracy w efekcie przeprowadzenia właściwej rekrutacji. Po drugie, nieprofesjonalne prowadzenie naboru bardzo negatywnie wpływa na wizerunek własny danej instytucji. Pierwszy z wymienionych powyżej problemów jest na ogół lekceważony, a drugi zazwyczaj nie zostaje nawet dostrzeżony. Powinniśmy coś z tym zrobić, aby administracja publiczna chociaż sama sobie nie wytwarzała kłopotów, które ciężko potem rozwiązać. Jak wiadomo, nabór pracownika na wolne stanowisko pracy jest ważny z wielu powodów. Jest to moment zatrudnienia w administracji publicznej nowej osoby, która najprawdopodobniej zostanie z nami na długo i to nawet wtedy, kiedy nie do końca sprawdzi się w pracy. Tezę taką pozwala postawić obserwacja praktyki, która obecna jest w wielu urzędach. Tylko incydentalnie nie są przedłużane umowy zawarte na czas określony i niezwykle rzadko dochodzi do zwalniania pracowników w sytuacji, kiedy nie jesteśmy zadowoleni z ich pracy. W wielu urzędach, w których prowadziłem szkolenia, samo tylko napomknięcie o możliwości rozstania się z pracownikiem ze względu na jego niezadowalające wyniki, było odbierane jak naruszenie tabu lub wręcz jakaś nedorzecznosc. Abstrahując od przyczyn takiego stanu rzeczy, faktem jest, że rozstanie się z pracownikiem nieefektywnym jest w instytucji publicznej niezmiernie trudne. Z tego też względu, jeszcze większego znaczenia nabiera prawidłowa rekrutacja i selekcja, gdyż tylko w ten sposób możliwe jest uniknięcie sytuacji utrzymywania przez lata pracownika, który nie posiada predyspozycji do pracy w instytucji publicznej, ale z winy nie dość profesjonalnie przeprowadzonego procesu naboru został w niej zatrudniony. Nabór to jedno z podstawowych narzędzi budowy korpusu służby urzędniczej. Od tego, jak nabór będzie prowadzony w niezwykle istotnym stopniu zależy, jak korpus urzędniczy będzie wyglądał w przyszłości. Istnieje istotny wpływ przebiegu każdego z naborów na wizerunek zarówno przeprowadzającej go instytucji, jak i całej administracji publicznej. Musimy pamiętać również, że im mniej jest naborów do instytucji publicznych tym – choć może paradoksalnie – ich wpływ na wizerunek jest większy. W obecnych czasach, kiedy administracja publiczna – ze względu na stosunkowo wysoką stabilność zatrudnienia – stała się jednym z bardziej pożądanym pracodawców, dużo więcej osób zgłasza się do naborów na wolne stanowiska. Instytucje administracji publicznej nie mogą sobie pozwolić na najmniejszy nawet przejaw amatorstwa, gdyż jest ono wtedy jeszcze bardziej widoczne. Dzisiejszy wizerunek administracji oceniany przez pryzmat przeprowadzanych naborów nie jest niestety

najlepszy. Dobitnym tego dowodem może być choćby moje doświadczenie, kiedy po ogłoszeniu wolnego stanowiska w instytucji, w której pracuję, aż trzy osoby, dzwoniły do mnie przed złożeniem dokumentów z pytaniem: „czy ma to w ogóle sens, bo przecież wszystkie nabory w administracji publicznej są ustawione?”. Skąd bierze się takie przeświadczenie? Czy tylko stąd, że w ten sposób najłatwiej wytłumaczyć sobie i bliskim własne porażki w naborach prowadzonych przez administrację? Ten powód jest z pewnością istotny, ale nie bardziej niż wrażenia, które kandydaci wnoszą z urzędów, w których każda oznaka braku profesjonalizmu podczas rekrutacji i selekcji interpretowana jest jako celowe działanie „na czyjąś korzyść”, i dowód, że nabór „nie jest czysty”. Kolejny powód, dla którego obsadzanie wolnego stanowiska należy traktować bardzo poważnie i profesjonalnie związany jest z wewnętrznym procesem awansowania. Otóż, każdy wakat powinien być w pierwszej kolejności rozpatrywany pod kątem możliwości uruchomienia wewnętrznej ścieżki awansu pracownikom, którzy na taki awans zasługują. Oczywiście, mowa tu o wakatach na stanowiskach innych niż szeregowo, tzn. o takich, które mogą być atrakcyjne dla pracowników obecnie zatrudnionych w urzędzie. Niekorzystanie z szansy możliwości awansu wewnętrznego, stanowiłoby kolejny dowód braku profesjonalizmu, który w ciągle rozwijającej się i doskonalącej administracji nie powinien się już zdarzać. **Obcych zatrudnianie, swoich niedocenianie** Obsadzanie wakujących stanowisk powinno zostać poprzedzone analizą, czy któryś z dotychczasowych pracowników, zatrudnionych na stanowiskach o niższym stopniu złożoności (i gorszych warunkach zatrudnienia), nie mógłby zostać na to stanowisko awansowany. Bardzo często w wielu instytucjach dochodzi do sytuacji, w której, mimo iż takich pracowników można znaleźć (są chętni i merytorycznie przygotowani), sporządza się ogłoszenie i szuka kandydatów na zewnątrz. Po czym, w wyniku naboru np. na stanowisko wyżej zwartościowane, przychodzi pracownik z zewnątrz, nierzadko otrzymuje wynagrodzenie równe lub nawet wyższe od osób, które już w urzędzie pracują (nawet od kilku lat) i które uczą go jak ma wykonywać swoje zadania. Nie jestem przeciwnikiem zatrudniania ludzi z zewnątrz, nawet na wysokie stanowiska, jednak muszą to być osoby lepsze od tych, które można awansować wewnątrz. W innym wypadku, swoim działaniem w sposób trwały i głęboki demotywowujemy dotychczasowych pracowników, którzy otrzymują sygnał, że nie opłaca się dobrze pracować, ponieważ jeśli pojawią się w instytucji jakieś stanowiska z lepszym wynagrodzeniem i możliwością awansowania, to i tak nikt o nich nie pomyśli, tylko urząd poszuka sobie pracownika z zewnątrz, a potem jeszcze zatrudni go na lepszych warunkach. Brak należytego dostrzegania tego problemu jest dowodem na zarządczą krótkowzroczność. Jeśli w urzędzie jest wakat, to pierwszym krokiem musi być

poszukiwanie chętnego na to miejsce z grupy osób już zatrudnionych. Jeśli znajdzie się taki pracownik, to należy go przenieść i zastanowić się, czy podobnej procedury nie da się przeprowadzić w odniesieniu do stanowiska, które tenże pracownik opuścił. Oczywiście opisane postępowanie nie dotyczy sytuacji, kiedy szukamy specjalisty wysokiego szczebla, a żaden z naszych pracowników nie spełnia określonych dla danego stanowiska wymagań. Z uwag praktycznych, należy pamiętać, żeby od razu nie przyjmować założenia że „pewnie nikt na tym wakującym stanowisku nie chciałby pracować”, bo może się to okazać dużym błędem. Aby rozwiać wątpliwości, czy ktoś byłby zainteresowany tym stanowiskiem, to zrobimy najprostszą rzecz, jaką można w takim przypadku zrobić. Po prostu o to zapytajmy. Oczywiście nie chodzi także o to, żeby zatrudnić na wakujące stanowisko kogokolwiek, kto tylko wyrazi chęć. Chodzi przecież o znalezienie osoby, która się nadaje i w dodatku chciałaby się podjąć nowych wyzwań. Dopiero wtedy, gdy taka osoba się nie znajdzie wśród osób już zatrudnionych, należy rozpocząć procedurę naboru zewnętrznego. Ponadto, takim postępowaniem konsekwentnie realizowanym wysyłamy również sygnał do zatrudnionych pracowników, że opłaca się dobrze pracować, bo można awansować. **Ogłoszenie jako pierwszy etap selekcji** Inny problem związany z naborem (występujący w wielu instytucjach) polega na - zupełnie sprzecznym z logiką - jak największym zawężeniu liczby potencjalnych kandydatów i to już na etapie formułowania ogłoszenia, a następnie także prowadzenia rekrutacji kandydatów rozumianej jako promocja samego ogłoszenia o naborze. Szukając pracownika, należy zrobić wszystko, żeby grono kandydatów było jak najszersze, ponieważ to właśnie wtedy są największe szanse na znalezienie lepszego kandydata. Im większa ilość osób zainteresowanych, tym większe na to szanse. Tymczasem, jak się okazuje, duża ilość kandydatów do sprawdzenia w trakcie selekcji to w wielu instytucjach powód do smutku, a nie do radości. Sytuacja ta wymaga bowiem większego zaangażowania w proces selekcji, co w wielu instytucjach, szczególnie tych mniejszych, gdzie np. tylko jedna osoba zajmuje się tzw. sprawami kadrowymi, wcale nie jest zadaniem priorytetowym. W instytucjach tych już samo sformułowanie ogłoszenia (które w służbie cywilnej powinno być sporządzane w oparciu o opis stanowiska pracy) traktowane jest jako pierwszy etap selekcji. I tak, częstą praktyką jest np. wpisywanie na prostym stanowisku urzędniczym, jako niezbędnego, wykształcenia wyższego prawniczego lub ekonomicznego. Wiele osób, które taki wymóg wpisują, tłumaczy to potrzebą zagwarantowania dobrego przygotowania kandydatów, którzy ten warunek spełnią. W mojej ocenie, to czysta fikcja i pójście na skróty, co często powoduje, że nie zostaje zatrudniony najlepszy kandydat na wolne stanowisko, ale kandydat najlepszy spośród ograniczonej sztucznie grupy, a w dodatku sformułowanie

takiego wymogu jako niezbędnego jest niezgodne z logiką. Analizując powyższą sytuację, należy zwrócić uwagę również na niewłaściwe wpisanie w niezbędnych wymogach wykształcenia. Jeśli ktoś skończył prawo, to na ogół nie jest ekonomistą. Jeśli ktoś skończył ekonomię, to raczej nie jest prawnikiem. Jeśli niezbędne jest posiadanie wykształcenia prawniczego, to wymogu tego nie spełnia ekonomista i na odwrót. Jeśli, jako niezbędna wymagana jest sytuacja alternatywna, to oznacza w istocie, że żadna z alternatyw niezbędna nie jest. I choć takie wymogi można znaleźć także w niektórych rozporządzeniach – to ja się z nimi nie zgadzam. Mógłbym zrozumieć, że jako wymóg niezbędny wpisujemy np. wykształcenie wyższe prawnicze lub administracyjne. W dużej mierze jedno pokrywa się z drugim, a więc takie rozwiązanie z logicznego punktu widzenia się broni. Ale wykształcenie wyższe prawnicze zwykle wyklucza ekonomiczne i na odwrót, a zapis taki jest popularny, ponieważ wiele osób uważa oba kierunki za najbardziej prestiżowe i w związku z tym, tworzy w ten sposób pierwsze „sito”, na którym ze względów formalnych odpadnie cała grupa kandydatów niespełniających tego podstawowego wymogu. Nawet, gdyby taki nielogiczny zapis dopuścić i go używać, to czy osoba z wykształceniem innym niż prawnicze lub ekonomiczne, która przez 15 lat pracowała na identycznym stanowisku, na które obecnie prowadzony jest nabór, to osoba nadająca się na nie gorzej niż ktoś kto ma wymagane wykształcenie, ale dopiero co skończył studia lub jest kilka lat po nich, ale nigdy nie pracował w podobnym charakterze? Złe określenie wymogów powoduje, że możemy zatrudnić tego drugiego kandydata, a tego pierwszego nie. I gdzie tu logika? I gdzie zasada określania wymogów na minimalnym niezbędnym poziomie, który nie będzie jedynie „koncertem życzeń”, tylko racjonalnie będzie wiązał określone wymogi z zadaniami i ich poziomem trudności? Czasami warto sobie odpowiedzieć na pytanie, czy przy naborze chodzi mi o pracownika z kompetencjami czy z wykształceniem, bo w dzisiejszych czasach często to dwie różne rzeczy. Oczywiście takie określenie wymogu wykształcenia jest tylko przykładem zapisu, po zamieszczeniu którego już na etapie selekcji dokumentów będzie musiało odpaść wielu kandydatów. Takich wymogów może być jednak znacznie więcej, np. znajomość programu komputerowego, który używany jest tylko w urzędzie do którego prowadzony jest nabór, czy wpisanie w wymogach znajomości języka obcego, mimo iż w żaden sposób nie wymagają jego znajomości zadania wykonywane na danym stanowisku, lub np. posiadanie certyfikatu potwierdzającego znajomość obsługi komputera itd. Odnosząc się chociażby do tego ostatniego wymogu, osobiście jestem zdania, że często ci którzy najlepiej znają obsługę komputera żadnych certyfikatów nie posiadają, bo są samoukami i obcując z komputerem od dziecka i nawet do głowy im nie przyszło, żeby zdobywać jakieś dokumenty

na potwierdzenie tego. Podobnie jest z językami obcymi. Wpisywanie wśród wymogów znajomości języka obcego jest z punktu widzenia logiki dopuszczalne tylko w takich przypadkach, w których jego używanie ma rzeczywiście miejsce i do tego jest powtarzalne oraz wynika z zadań realizowanych na danym stanowisku pracy. Nie można go wpisywać, bo chcemy mieć „światową” załogę, „bo dobrze, żeby pracownik znał ten język, ponieważ może się przydać jak zadzwoni ktoś z zagranicy” albo „bo dzisiaj znajomość języka to już standard”. Wpisywanie języka jako jednego z wymogów jest tym bardziej niedopuszczalne w sytuacji, kiedy od poprzedniego pracownika na tym stanowisku się tej znajomości nie wymagało, a nic się od tamtego czasu nie zmieniło, albo gdy na innych podobnych stanowiskach w urzędzie nie wymaga się jego znajomości. Jeśli już wymagamy znajomości języka, bo będzie on powtarzalnie wykorzystywany do pracy na danym stanowisku i wynika to z zakresu zadań, to musimy sprawdzić poziom rzeczywistej jego znajomości przez kandydatów. Nielogiczne jest danie wiary jedynie certyfikatom, które ktoś przedstawi, bowiem niekoniecznie muszą one mówić o rzeczywistym poziomie funkcjonalnej znajomości języka obcego. W tym miejscu chcę wyraźnie podkreślić, że postulując wpisywanie wymagań adekwatnych do stanowiskach, chodzi mi nie o to, żeby obniżyć poziom przyjętego do pracy kandydata, a o to, żeby nie czynić z ogłoszenia o naborze pierwszego elementu dyskwalifikującego wielu wartościowych kandydatów. Wybrać i tak mamy najlepszego, którego kompetencje samodzielnie sprawdzimy (będę o tym pisał poniżej), a ogłoszenie traktujemy jako przygotowanie jak najszerszego grona kandydatów do selekcji, pamiętając przy tym, żeby przez zawyżone formalnie wymogi, nie stracić okazji zatrudnienia pracownika, który ma bogate doświadczenie lub świetne kompetencje, mimo, że nie jest w stanie potwierdzić ich dokumentami. Znam przypadki, w których przez opisany wyżej proceder, do administracji nie trafiali naprawdę świetni specjaliści, z których administracja miałaby dużo pożytku, a przychodzili ludzie, którzy mieli odpowiednie wykształcenie, ale nie sprawdzili się w pracy. Osobnym problemem jest kwestia wpisywania pewnych wymagań określanych jako niezbędne i późniejsze ich niesprawdzanie. W wymaganiach powinno być wpisane tylko to, co jesteśmy w stanie sprawdzić podczas naboru i co rzeczywiście potem sprawdzamy. Powszechną praktyką są natomiast ogłoszenia, w których w rubryce „wymogi niezbędne” wpisanych jest duża ilość umiejętności i kompetencji, a potem – w trakcie naboru – kończy się w najgorszym razie na rozmowie kwalifikacyjnej, a w najlepszym wypadku – na teście wiedzy, który sprawdza raptem dość mechaniczną znajomość przepisów, w oparciu o które przyszły pracownik ma działać. A co z wpisywanymi seryjnie umiejętnościami komunikacyjnymi, biegłością posługiwania się komputerem, stosowania

przepisów w praktyce i innymi, które tak licznie pojawiają się w ogłoszeniach? Zasada jest jedna – albo sprawdzamy wnikliwie to, czego wymagaliśmy w ogłoszeniu, albo tego nie wpisujemy. Bo jeśli wpisaliśmy i przyjęliśmy do pracy kandydata bez zweryfikowania jego umiejętności, to znaczy, że nie był to wymóg niezbędny. A jeśli naprawdę był to wymóg niezbędny (i wpisany do ogłoszenia) a nie został sprawdzony w trakcie selekcji, to nie dopełniliśmy swoich obowiązków. Czy wpisując wymogi, których nie sprawdzamy liczymy na to, że ewentualni kandydaci sami się wykluczą z naboru – stwierdzając, że nie spełniają wymogów? Tak sądzić, to chyba naiwność, która to naiwność staje się często przyczyną przyjęcia pracownika i trwającego np. rok czasu wdrażania go do pracy, albo stwierdzenia po 3 miesiącach, że jednak nie nadaje się on do pracy na tym stanowisku. Jeszcze inny problem związany jest z wymogiem doświadczenia. Zupełnym nieporozumieniem jest określenie wymogu 5–10 lat doświadczenia zawodowego na stanowiskach niekierowniczych i to nawet tych najbardziej odpowiedzialnych. Widziałem opis stanowiska pracy archiwisty w urzędzie, w którym jako wymaganie niezbędne wpisano „10 lat doświadczenia na podobnym stanowisku”. W mojej subiektywnej opinii, wymogi na stanowiskach najprostszych powinny się wahać od „braku doświadczenia” do pół roku. Na stanowiskach bardziej skomplikowanych – od roku do dwóch lat, na stanowiskach traktowanych jako eksperckie – od dwóch do czterech lat, a na stanowiskach kierowniczych – od dwóch do pięciu lat, w zależności od miejsca tego stanowiska kierowniczego w hierarchii określonego urzędu. Podobne zasady powinny dotyczyć wpisywania rodzaju wymaganego doświadczenia. Oczywiście, jeśli robimy nabór np. na stanowisko ds. kontroli, albo inne bardzo specjalistyczne, możemy żądać doświadczenia w administracji, doświadczenia na podobnym stanowisku, albo doświadczenia nawet w konkretnej administracji. Ale już przy naborze na stanowiska obsługowe, np. sekretarskie, czy związane z wprowadzaniem danych, niedorzecznością jest wpisywanie jako wymogu niezbędnego „doświadczenia w administracji”. Przecież praca sekretarki w firmie prywatnej nie różni się aż tak istotnie od pracy sekretarki w administracji, że nie można się szybko przystosować do wykonywania nowych zadań. Wpisywanie takiego formalnego ograniczenia, nie tylko zamyka drogę kandydatom, którzy mogliby być wartościowi pracownikami, ale ponadto negatywnie oddziałuje na wizerunek instytucji. Osoby potencjalnie zainteresowane naborem od razu bowiem doczepiają urzędowi łątkę, instytucji która robi nabór „pod kogoś”. Omówione powyżej sytuacje kładą się cieniem na poprawności naborów w administracji. Jednak największym błędem na tym etapie naboru jest dookreślanie zasad weryfikacji formalnej dokumentów przeprowadzone już po upływie terminu określonego na składanie ofert bez

powiadomienia o tym fakcie kogokolwiek. Pomijam oczywisty fakt, że dobrą praktyką jest weryfikacja dokumentów przy składającym je kandydacie, tak by mógł on usunąć wady formalne na miejscu. Także oczywista wydaje się potrzeba sprawdzania dokumentów, które wpływają pocztą, jeszcze przed upływem terminu ich przyjmowania, tak aby możliwe było poinformowanie kandydatów o ewentualnych brakach. To oczywiście dodaje nam pracy, ale tworzy atmosferę profesjonalizmu i zwiększa poziom zaufania do administracji. Natomiast wprowadzanie zasady, że np. odrzucamy oferty kandydatów którzy nie podpisali CV lub - jeszcze bardziej restrykcyjnej - zasady odrzucenia ofert tych kandydatów, którzy nie podpisali wszystkich kartek CV, a czasami nawet jeszcze bardziej „wyrafinowane” metody szukania braków formalnych, kiedy o niczym takim nie było mowy w zasadach naboru, jest działaniem nagannym. Niestety, sytuacje takie występują w instytucjach publicznych, a ich przyczyna jest banalna - mają zmniejszyć liczbę osób, które trzeba poddać selekcji.

Selekcja prawie jak losowanie Znam kilka instytucji w naszym kraju, które organizują nabory w naprawdę profesjonalny sposób. Przeprowadzają je w oparciu o własne pomysły, traktując je jako inwestycję w swój własny rozwój i w budowę efektywnie funkcjonującej organizacji. Szkoda tylko, że są to wyjątki, gdyż na ogół selekcja w administracji to albo formalna weryfikacja dokumentów oraz rozmowa kwalifikacyjna, albo - co najwyżej dołożony do wymienionych elementów - test wiedzy. Problem w tym, że coś co powinno stanowić jedynie początek procesu naboru, zazwyczaj jest jego końcem. Test wiedzy powinien być jedynie początkiem badania przydatności pracownika. Jeśli na określonym stanowisku trzeba umieć pisać projekty decyzji, to czego się dowiemy po teście? Test powinien być jednym z elementów sprawdzenia kompetencji i to wcale nie rozstrzygającym, ale raczej badającym podstawy i dopuszczającym do kolejnych etapów procesu naboru. Widziałem już kilka naborów przeprowadzonych jedynie w oparciu o test wiedzy i rozmowę kwalifikacyjną i w przeważającej liczbie zakończyły się zatrudnieniem osób, które przez bardzo długi okres musiały się uczyć albo zdobywać kompetencje, które w swoich CV deklarowały jako już posiadane. Często problemem jest niewłaściwe zrozumienie sformułowania „najlepszy kandydat”. Na pewno zgadzamy się, że w wyniku naboru mamy przyjąć do pracy najlepszego kandydata na wakujące stanowisko. Przez „najlepszego kandydata” na ogół rozumiem osobę, która w kilka dni po zatrudnieniu będzie w stanie wykonywać poprawnie większość kluczowych zadań związanych z jej stanowiskiem i - dzięki temu - w krótkim czasie stanie się w pełni efektywnym pracownikiem urzędu, a w dodatku będzie zadowolona z miejsca w którym pracuje, traktując je jak wyzwanie, a nie jak chwilową przystań. Żeby się tak stało musimy na etapie selekcji przetestować jak najwięcej wymaganych kompetencji związanych

z zadaniami, które będzie realizować nowo zatrudniony pracownik. Ponadto, musi zostać zbadany poziom motywacji kandydata do pracy na określonym stanowisku. Tymczasem, w wielu przypadkach uważa się, że najlepszym kandydatem jest osoba posiadająca największą wiedzę z zakresu, którym zajmuje się dana instytucja. Stąd też głównym etapem naboru jest test (bo najłatwiej sprawdzić), a jego zawartość dotyczy aspektów merytorycznych (bo najłatwiej przygotować pytania w oparciu o przepisy). Dlatego też, np. robiąc nabór na stanowisko sekretarki, urząd – jako jedyne narzędzie sprawdzenia kompetencji – przygotowuje test ze znajomości Konstytucji i ustawy o służbie cywilnej. W jego wyniku, wybiera pięć najlepszych kandydatur, najprawdopodobniej absolwentów prawa, osób, które w jakikolwiek sposób próbują „wejść do służby cywilnej, a potem się zobaczy”. Po takim naborze okazuje się często, że np. napisanie prostego pisma stanowi problem, a poziom komunikatywności oraz nastawienie na klienta pozostawiają wiele do życzenia. Często już po paru miesiącach taki nowy pracownik zaczyna się rozglądać wewnątrz urzędu za pracą „bardziej merytoryczną”. Czy w opisanej sytuacji wybraliśmy „najlepszego kandydata na stanowisko sekretarki”? Czy może jedynie osobę, która najlepiej poradziła sobie z testami z zakresu Konstytucji oraz ustawy o służbie cywilnej? Sama ta wiedza, choć ważna, ma niewiele wspólnego z zadaniami sekretarki? Niestety, tak się zdarza w wielu urzędach i przy wielu naborach. Znam sytuację, kiedy instytucja zajmująca się szeroko pojętymi inwestycjami budowlanymi podczas naboru wymagała znajomości historii Polski od czasu Jagiellonów. Nabór na stanowisko referenta ds. administracyjno-biurowych odbywa się z użyciem pytań o poziomie trudności spotykanej na egzaminie na urzędnika mianowanego. To nie moja wyobraźnia, ale niestety rzeczywistość istniejąca w części urzędów. Kiedy rozmawiam z osobami odpowiedzialnymi za nabory, często tłumaczą się, że nie stać ich instytucji na zatrudnienie specjalistów, którzy mogliby zrobić odpowiednie testy psychologiczne. Magiczne „testy psychologiczne” to kolejny stereotyp powtarzany bez zrozumienia przez wielu. Oczywiście szukając kandydata na wyższe stanowiska kierownicze trzeba sięgnąć czasami po bardziej skomplikowane metody selekcji, włącznie z metodą Assessment Center lub testami psychologicznymi. Ale nie potrzeba testów psychologicznych, żeby sprawdzić czy kandydatka na księgową potrafi opisać fakturę, czy kandydat na osobę wydającą decyzje administracyjne potrafi napisać taką decyzję, albo czy osoba do działu analiz potrafi przy użyciu arkusza kalkulacyjnego sporządzić zestawienie danych i zwizualizować je graficznie. Nie potrzebujemy testów psychologicznych, żeby sprawdzić, czy kandydatka na sekretarkę potrafi poprawnie udzielić jasnej i wyczerpującej informacji dzwoniącemu lub napisać proste pismo zlecające wykonanie jakiejś czynności, a kandydat na

pracownika kontroli, czy potrafi wskazać, jakich użyłby narzędzi żeby znaleźć jakieś hipotetycznie określone nieprawidłowości. Do zbadania kompetencji kandydatów na większość stanowisk w administracji nie trzeba żadnych „testów psychologicznych”. Wystarczy, aby bezpośredni przełożony zamiast ograniczać się jedynie do przygotowania testu, odpowiedział sobie na pytanie, czym konkretnie będzie się ta osoba zajmowała i jakie zadania można przygotować żeby sprawdzić sprawność kandydatów. Należy oczywiście zainwestować trochę więcej czasu w sprawdzenie i ocenę tych innych zadań, ale dzięki temu będą większe szanse na zatrudnienie osoby wartościowej, a nie kandydata który potrafi się świetnie przygotować do testu, ale w realnych zadaniach nie jest w stanie sobie poradzić, a następnie musi się przez rok uczyć i to czasami z miernym skutkiem. Jeżeli wpisaliśmy w ogłoszeniu, że kandydat musi umieć stosować przepisy w praktyce – musimy to sprawdzić. Poprośmy wybranych kandydatów, którzy przeszli pierwszy etap, aby napisali projekt decyzji lub inny dokument, który wytwarzany jest na danym stanowisku pracy. Wymagaliśmy biegłej obsługi komputera – zbierzmy kandydatów na sali komputerowej i poprośmy o zastosowanie swych umiejętności przy realizacji wyznaczonego przez nas zadania. Możemy poprosić o napisanie pisma zlecającego wykonanie określonych czynności, projektu decyzji lub postanowienia, czy też zainscenizować scenkę, w której kandydaci zademonstrują sposób obsługi klientów (także radzenie sobie z trudnymi klientami) itd. W ten prosty sposób zweryfikujemy wymagane umiejętności i kompetencje i ograniczymy ryzyko zatrudnienia kandydata, który jedynie deklarował ich posiadanie. Oczywiście może rodzić się pytanie, jak badanie kompetencji przeprowadzić, jeśli na ogłoszenie odpowie 500 osób, z których aż 300 spełni wymogi formalne. Odpowiedź staje się prosta, jeśli już w założeniu dopuścimy selekcję złożoną z kilku etapów, a nie tylko jednego. Przy przyjęciu takiej możliwości nie ma nic prostszego jak przygotować pierwszy etap, tj. test, którego zadaniem będzie „odrzuć najmniej kompetentnych kandydatów”. Przy każdym naborze część osób to kandydaci, którzy nie włożyli nawet minimum wysiłku w przygotowania. Kilkanaście prostych pytań, często dotyczących zupełnych podstaw, od razu pozwoli odrzucić tych, którzy nawet nie zerknęli na stronę internetową naszej instytucji. Później można ułożyć gradację kolejnych narzędzi i do kolejnych etapów dopuszczać jedynie tych, którzy na poziomie wcześniejszym wykazali kompetencje na wymagalnym poziomie. Pomysłów może być wiele. Trzeba przy tym pamiętać, że dobór narzędzi selekcji ma także przełożenie na wizerunek naszej instytucji. Kandydaci przecież ubiegają się o pracę także w naborach do sektora prywatnego, gdzie selekcja zazwyczaj prowadzona jest dużo bardziej profesjonalnie. Porównanie ich doświadczenia z tym, co zobaczą w urzędach jest także czynnikiem dla tego

wizerunku istotnym. Musimy mieć świadomość, iż niekiedy podczas naborów widać aż zbyt dużo. Wielokrotnie słyszałem opowieści o niezainteresowanej kandydatem komisji, prowadzącej rozmowę kwalifikacyjną „od niechcienia”. Było to oczywiście tłumaczone jako jednoznaczny dowód „ustawienia naboru”. Dość jednoznaczne wnioski można wysnuć z historii, o której słyszałem. Kierownik działu kadr, który jako członek komisji wprowadził jedną z kandydatek do sali, gdzie czekali inni kandydaci. Niestety, takich organizacyjnych wpadek kandydaci potrafią wymienić sporo. Podczas procesu naboru są oni w stresie, a stres wyostreza zmysły, percepcję i szczególnie uwrażliwia na pewne zachowania. Pamiętajmy, że czy ktoś został zatrudniony czy też nie, to po powrocie do rodziny i znajomych będzie opowiadał, jak wygląda instytucja oraz jak zachowały się osoby prowadzące nabór, kiedy on starał się o pracę. To wszystko będzie wpływało na wizerunek naszych instytucji, a przez to i na wizerunek całej administracji publicznej. **Tajemnice wokół zasad naboru, wyników, pensji** Ostatnim wątkiem, który pragnę poruszyć jest kwestia dostępu do informacji przed, w trakcie i po zakończeniu naboru. Wiele problemów bierze się także z niedoinformowania kandydatów lub zbyt późnego upubliczniania poszczególnych informacji przez instytucje publiczne, co może rodzić kolejne spekulacje. Rzadko zdarza się, aby w ogłoszeniu został zamieszczony rzetelny i wyczerpujący opis metod selekcji oraz zasad całego naboru w danym urzędzie. Nadal jedynie niektóre instytucje realizowane u siebie zasady naboru mają udostępnione w BIP lub na stronie internetowej. Nie mam tu na myśli ogólnych zasad naboru do służby cywilnej wynikających z ustawy, ale techniczne konkrety obowiązujące w konkretnym urzędzie. Lista kandydatów, którzy spełnili wymogi formalne w wielu instytucjach pojawiają się w czasie odległym od upływu terminu, w którym można było składać dokumenty. Znane są przypadki kandydatów oczekujących na informację ponad dwa miesiące, co z całą pewnością jest niedopuszczalne. Zdarza się, że po upublicznieniu informacji o zakwalifikowaniu do następnego etapu, do którego dochodzi po tak długim czasie, kandydaci dowiadują się, że ten kolejny etap jest już w dniu następnym (lub np. pojutrze). Podobnie jest z publikacją wyników poszczególnych etapów selekcji. Często są one publikowane w dużym odstępie czasu od momentu, w którym nastąpiło sprawdzenie kompetencji kandydatów. Wszystko to wzięte razem w połączeniu z takimi sytuacjami, jak nieudzielanie informacji o wysokości zarobków na obsadzonym stanowisku, a także brak choćby telefonicznej informacji o sposobach rekrutacji oraz publikowanie ostatecznych wyników z banalnym i szampowym uzasadnieniem dokonanego wyboru, tworzy atmosferę braku profesjonalizmu i niestety poczucie, że „na pewno wszystkie nabory w administracji publicznej są nieuczciwe”. **Czy jest na to jakieś antidotum?** Zapewne

wszyscy się zgodzimy ze stwierdzeniem, że opisane wyżej praktyki nie powinny mieć miejsca. Administracja traci podwójnie, tj. przyjmując źle dobranych kandydatów i jednocześnie godząc w swój wizerunek. Sytuacji tej nie zmienia fakt, że są także w Polsce urzędy, które nabory robią profesjonalnie, bowiem profesjonalizm w tym zakresie musi mieć charakter powszechny, a nie incydentalny. O ile w dużych urzędach, dysponujących szeroką kadrą osób przygotowanych do zarządzania zasobami ludzkimi, o brak profesjonalizmu przy naborach można mieć pretensje do decydentów, o tyle w małych urzędach trudno mieć do kogoś pretensje za taki stan rzeczy. Jeśli w jakiejś małej instytucji jest tylko jedna osoba zajmująca się kadrami i wykonująca przy tym jeszcze szereg innych czynności, to trudno jej zarzucać, że nie zna zasad oraz profesjonalnych narzędzi prowadzenia naboru. Nie oznacza to jednak, że taki stan rzeczy należy akceptować. W mojej ocenie istnieją dwa wyjścia. Pierwsze z nich polega na nauczaniu wszystkich „kadrowców”, także tych w najmniejszym nawet urzędzie, kompetentnego prowadzenia naborów oraz przekonanie ich, że warto to robić. Drugie wyjście polega na przeniesieniu zadań w zakresie prowadzenia naborów z urzędów do zespołów ekspertów zajmujących się tym zagadnieniem profesjonalnie. Status i usytuowanie w strukturze administracji takich zespołów jest kwestią do dyskusji. Wydaje się, że możliwe są tu różne warianty, np. lokalizacja w ministerstwie zespołu, który prowadziłby nabory zgodnie z potrzebami zgłaszanymi przez jednostki podległe temu ministerstwu. Inne rozwiązanie, to ulokowanie takiego zespołu przy wojewodzie, tak by on prowadził nabory w odpowiedzi na zapotrzebowanie wszystkich urzędów wchodzących w skład służby cywilnej na terenie danego województwa. Jeszcze inne rozwiązanie to prowadzenie naborów przez instytucję nadzorującą w urzędach podlegających nadzorowi, np. izba skarbowa robi nabory do wszystkich nadzorowanych przez siebie urzędów skarbowych. Oczywiście, w każdym z tych przypadków kluczem do sukcesu będzie zbudowanie odpowiednio dobranego zespołu fachowców od naborów, którzy będą stanowili nową jakość w tym zakresie, a więc nie będą tylko kolejnymi urzędnikami, którzy postawią jedynie na testy wiedzy. Lepszy fachowiec to lepsze efekty naborów. Zadaniem tych zespołów/osób byłoby poszukiwanie oraz opracowywanie własnych jak najbardziej wydajnych narzędzi selekcji, uzgadnianie z szefami instytucji oczekiwań wobec poszukiwanych pracowników, tzn. kogo im potrzeba i jakimi kompetencjami powinien się oznaczać idealny kandydat oraz oczywiście przeprowadzanie w sposób w pełni profesjonalny naborów od przygotowania ogłoszenia począwszy na wskazaniu najlepszego kandydata i udzieleniu informacji zwrotnej skończywszy. W wyniku takiego naboru, zespół mógłby np. zaproponować kierownikowi urzędu trzech najlepszych kandydatów, z których ten wybrałby

tego, którego chciałby zatrudnić. Oczywiście, realizacja powyższego pomysłu wymagałaby sporych zmian w przepisach, ale z pewnością pozwoliłaby rozwiązać wiele obecnych problemów. Po pierwsze, nabory mogłyby być prowadzone o wiele bardziej profesjonalnie, w wyniku czego do pracy w administracji trafialiby naprawdę najlepsi kandydaci. Po drugie, dzięki temu byłaby szansa na zbudowanie lepszego wizerunku instytucji publicznych, bo przecież zdecydowanie zmniejszyłaby się liczba błędów, o których już wspomniałem w powyższym artykule. Po trzecie wreszcie, spadłoby również zagrożenie nepotyzmem, a co zapewne wpłynęłoby także na zminimalizowanie postrzegania naborów, jako nieuczciwych. Oczywiście, może się wydawać nie do końca celowym tworzenie takich zespołów, w sytuacji, kiedy naborów jest niewiele. Jestem jednak przekonany o celowości takie rozwiązania, zwłaszcza, że nabory nie muszą być ich jedynym zadaniem. Coraz częściej rozważane jest przesuwanie pewnych zadań poza urząd. Również coraz częściej następuje koncentrowanie pewnych zadań, ponieważ ich rozdrobnienie nie służy jakości ich realizacji. Powyższy pomysł być może w obecnej chwili wydaje się jeszcze zbyt abstrakcyjny, ale mam nadzieję, że w niedługim czasie takie rozwiązanie znajdzie swoich zwolenników i przynajmniej zostanie poddane gruntownej dyskusji. **Artykuł został opublikowany w książce „Administracja rządowa XXI wieku. Szanse, wyzwania i zagrożenia. Vol. 2” napisanej pod redakcją dr hab. Jolanty Itrich-Drabarek, Agnieszki Filak i Kamila Mroczy i wydanej nakładem Mazowieckiego Urzędu Wojewódzkiego w Warszawie oraz Uniwersytetu Warszawskiego**