

Uniwersytet Warszawski
Wydział Zarządzania

Robert Turski
Nr albumu: 198723

Jest taki Urząd...

Etnografia organizacji służby publicznej

Praca magisterska
na kierunku Marketing i Zarządzanie
w zakresie zarządzania gospodarczego.

Praca wykonana pod kierunkiem
Prof. dr. hab. Moniki Kostery
Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania

Warszawa, styczeń 2006 r.

Oświadczenie kierującego pracą

Oświadczam, że niniejsza praca została przygotowana pod moim kierunkiem i stwierdzam, że spełnia ona warunki do przedstawienia jej w postępowaniu o nadanie tytułu zawodowego.

Data

Podpis kierującego pracą

Oświadczenie autora (autorów) pracy

Świadom odpowiedzialności prawnej oświadczam, że niniejsza praca dyplomowa została napisana przez mnie samodzielnie i nie zawiera treści uzyskanych w sposób niezgodny z obowiązującymi przepisami.

Oświadczam również, że przedstawiona praca nie była wcześniej przedmiotem procedur związanych z uzyskaniem tytułu zawodowego w wyższej uczelni.

Oświadczam ponadto, że niniejsza wersja pracy jest identyczna z załączoną wersją elektroniczną.

Data

Podpis autora (autorów) pracy

Streszczenie

Przedmiotem rozważań niniejszej pracy jest analiza kultury organizacji służby publicznej w Polsce. W przeprowadzonych badaniach empirycznych jednego z urzędów centralnych, posłużyłem się metodą etnograficzną, zakorzoną w perspektywie interpretatywnej teorii organizacji. Za cel badań przyjąłem m.in. porównanie stereotypów dotyczących biurokracji i urzędników z ich realnym obrazem. Problem badawczy dotyczy więzi pracowników z Urzędem oraz wpływu otoczenia na ich kształtowanie.

Podczas badań, trwających ponad rok, przeprowadziłem 30 wywiadów antropologicznych oraz obserwacje bezpośrednie pracy w Urzędzie. Dokonałem analizy zjawisk i procesów przez pryzmat wpływu otoczenia, struktury fizycznej, społecznej, zwłaszcza kulturowej organizacji.

Zebrany materiał posłużył do stworzenia modelu postaw i wartości urzędnika oraz wykazał introwertyczne zorientowanie kultury organizacji.

Słowa kluczowe

Etnografia, wywiad antropologiczny, służba publiczna, urząd, organizacja, etyka profesjonalna

Dziedzina pracy (kody wg programu Socrates-Erasmus zgodnie z załączoną listą)

04000 Biznes i zarządzanie Business Studies, Management Science

PODZIĘKOWANIA.....	5
1. WSTĘP.....	6
1.1. TŁO.....	6
1.2. SFORMUŁOWANIE PROBLEMU	6
1.3. STRUKTURA PRACY	7
1.4. METODA BADAWCZA	7
2. CZĘŚĆ TEORETYCZNA – URZĄD JAKO ORGANIZACJA	13
2.1. METODOLOGIA NINIEJSZEJ PRACY.....	13
2.2. ORGANIZACJE I URZĘDY	15
3. CZĘŚĆ EMPIRYCZNA – STUDIUM PRACY URZĘDU	22
3.1. PREZENTACJA CODZIENNEJ PRACY W URZĘDZIE.....	22
3.1.1. Typowy dzień w pracy	22
3.1.2. Czas pracy	29
3.1.3. Rytuał posiłków	32
3.2. URZĄD A OTOCZENIE	36
3.2.1. Polityka	45
3.3. STRUKTURA FIZYCZNA	48
3.4. STRUKTURA SPOŁECZNA	53
3.4.1. Młodzi ludzie	53
3.4.2. Relacje / hierarchia	58
3.4.3. Kierownictwo	63
3.4.4. Komunikacja w urzędzie	67
3.4.4.1. Droga formalna.....	68
3.4.4.2. Droga nieformalna	71
3.4.4.3. Narzędzia komunikacji.....	73
3.5. BUDOWANIE KULTURY URZĘDU	76
3.5.1. Integracja	76
3.5.2. Święta w urzędzie	90
3.5.3. Kariera w urzędzie	97
3.5.3.1. Przyjście do pracy.....	97
3.5.3.2. Awanse.....	103
3.5.3.3. Odejście z urzędu.....	107
3.5.3.4. Motywacja.....	112
3.5.3.4.1. Zadowolenie z pracy.....	121
3.5.3.4.2. Wynagrodzenie.....	123
3.6. CZŁOWIEK W ORGANIZACJI – ROLA URZĘDNIKA SŁUŻBY PUBLICZNEJ.....	128
3.6.1. Etyka	128
3.6.2. Inicjatywa oddolna	134
3.6.3. Rozwiązywanie problemów	136
4. KONKLUZJE.....	140
4.1. DWUBIEGUNOWY MODEL URZĘDNIKA.....	147
4.2. ORIENTACJA KULTUROWA	149
BIBLIOGRAFIA	151

Podziękowania

Niniejsza praca nie mogłaby powstać bez pomocy i zaangażowania wielu osób, którym pragnę w tym miejscu serdecznie podziękować.

Przede wszystkim dziękuję prof. Monice Kosterze. Dzięki jej drogowskazom udało mi się wejść w świat antropologii kulturowej w organizacjach. Bez jej zaangażowania, inspiracji i wiary, podczas mojej wędrówki nie udałoby mi się osiągnąć zamierzonego celu.

Dziękuję moim bliskim, którzy wspierali mnie przez cały okres badań i pisania pracy. Ich obecność i pomoc dodawała mi sił w pokonywaniu najtrudniejszych momentów .

Nie sposób zapomnieć o pracownikach Urzędu, których miałem przyjemność spotkać podczas swoich badań. Dzięki ich otwartości, zaangażowaniu i szczeroci, zebrany podczas wywiadów i obserwacji materiał badawczy, wzbogacił moją pracę w jakże potrzebną w etnografii autentyczność.

Robert Turski

1. WSTĘP

1.1. TŁO

Służba cywilna wydała mi się spełnieniem moich młodzieńczych marzeń. Miała dać mi możliwość rozwoju, awansów po kolejnych szczeblach drabiny urzędniczej, atrakcyjne zadania do wykonania, stabilność na burzliwym rynku pracy. Ponadto była to, jak sama nazwa wskazuje, służba dla społeczeństwa, dla obywateli – co w moim przekonaniu dawało jej już na początku wysoki status. Wszystko to było przypieczętowane systemem wartości zawartym w *Kodeksie Etyki Służby Cywilnej* (2002). Taki właśnie obraz ukształtował się w mojej głowie po pierwszym spotkaniu z Szefem Służby Cywilnej, podczas jednej z konferencji studenckich w 2002 roku. Już wtedy nasunęły mi się pytania dotyczące rzeczywistego obrazu tej instytucji. Praca magisterska dała mi możliwość zapoznania się od wewnątrz z jednym z ogniw rozbudowanej, ogólnopolskiej struktury – postanowiłem zbadać jeden z urzędów centralnych administracji rządowej, zwany dalej Urzędem, którego członkowie wchodziły w skład korpusu służby cywilnej.

1.2. SFORMUŁOWANIE PROBLEMU

Przedmiotem rozważań niniejszej pracy jest analiza kultury organizacji służby publicznej w Polsce.

Przeprowadzanie badań w terenie miało stworzyć rzeczywisty obraz organizacji. Za cel przyjąłem sobie porównanie stereotypów dotyczących biurokracji i urzędników z realnym obrazem postaw pracowników Urzędu. Interesowało mnie, czy idee służby publicznej wpływają na działania podejmowane przez moich rozmówców. Zastanawiałem się, czy istnieje kanon wartości, którymi urzędnicy kierują się każdego dnia.

Problem badawczy w niniejszej pracy dotyczy tego, dlaczego pracownicy Urzędu czują się z nim związani i czy otoczenie (w tym klienci) wywiera wpływ na to poczucie więzi. Czy Urząd jest zorientowany kulturowo do wewnątrz? Czy też na zewnątrz? Jaki jest związek etyki urzędniczej z tą orientacją?

Podczas badań postanowiłem odszukać odpowiedzi na powyższe pytania, dokonując analizy procesów i zjawisk grupy społecznej, którą niewątpliwie stanowili pracownicy Urzędu.

1.3. STRUKTURA PRACY

Niniejsza praca napisana jest w formie etnografii organizacji, czyli „zapisu badań kulturowych, prowadzonych w celu zrozumienia, w jaki sposób ludzie tworzą swoją codzienną rzeczywistość organizacyjną” (Kostera, 1998).

Praca została podzielona na cztery części. We wstępie zarysowany został problem badawczy oraz sposób przeprowadzenia badań, który jednocześnie stanowi chronologiczny zapis kroków podejmowanych przez badacza. Druga część zawiera zagadnienia teorii organizacyjnej, które stanowią punkt odniesienia do trzeciej części, która przedstawia materiał z badań terenowych. Część empiryczna została podzielona na pięć części w nawiązaniu do modelu pięciu okręgów (Hatch, 1997/2002). Czwartą część stanowi podsumowanie, które zawiera przemyślenia i konkluzje autora.

1.4. METODA BADAWCZA

Przed wejściem na teren badawczy miałem tylko ogólne pojęcie o tym, czym jest służba cywilna. Bazowałem na kilku ulotkach rozdanych mi na konferencji studenckiej oraz głównych informacjach ze strony internetowej Urzędu Służby Cywilnej. Tam też znalazłem wykaz instytucji wchodzących w skład administracji rządowej. Mój wybór był przypadkowy i padł na urząd administracji centralnej, w którym dyrektor generalny wyraził zgodę na przeprowadzenie badań. Miałem, więc możliwość uczestniczenia w życiu Urzędu przez okres od lutego 2004 roku do marca 2005 roku.

Pierwsze spotkanie z Dyrektorem Generalnym¹ odbyłem 24 lutego 2004 roku. Zostałem przyjęty w nowoczesnym gabinecie, który zaraz po wejściu, okazał się niewielkim pomieszczeniem. Przestrzeń została pomniejszona przez regał z książkami, skórzaną kanapę oraz duże biurko. Na ścianach, oprócz godła, wisiały stonowane obrazy nadające miłą atmosferę. Wyrazem nowoczesności był ciekłokrystaliczny monitor na biurku, które stało niedaleko jedyne okna w pomieszczeniu. W gabinecie panował porządek, niezakłócony znacznymi stertami dokumentów znajdujących się w różnych miejscach pomieszczenia. Podczas rozmowy siedzieliśmy w czarnych, skórzanych fotelach. Dyrektor zaproponował mi kawę, którą podała elegancka sekretarka. Rozmowa dotyczyła moich planów badawczych, wstępnie zostałem wprowadzony w strukturę Urzędu oraz w zadania, którymi się zajmuje. Wejście do Urzędu dla osób z zewnątrz było ograniczone, więc dostałem propozycję odbycia praktyk studenckich, podczas których miałem przeprowadzić stosowne badania. Dyrektor podkreślił także, że musi poinformować Prezesa Urzędu o moich badaniach. Tyle mógł mi zagwarantować, reszta należała do mnie. Sam zdecydowałem o miejscu praktyk oraz o kolejności rozmówców, z którymi prowadziłem rozmowy.

Miesiąc później rozpocząłem praktyki w jednym z departamentów. Pierwszego dnia zostałem przedstawiony przez dyrektora *ZS*² pracownikom [DEP4], którzy byli rozmieszczeni w dwóch pokojach na trzecim piętrze Urzędu. Opiekę nade mną wzięła jedna z urzędniczek – specjalistka *GB*, która postanowiła oprowadzić mnie po zaprzyjaźnionych pokojach w Urzędzie. *GB* wywarła na mnie wrażenie osoby otwartej, opowiadała mi o strukturze Urzędu, o więziach nieformalnych panujących w Urzędzie. Radziła, żebym nie rozpowiadał, że

¹ Dla wyróżnienia osoby obecnego prezesa i dyrektora generalnego Urzędu spośród wszystkich osób pełniących te funkcje w historii Urzędu, postanowiłem pisać powyższe stanowiska z dużej litery.

² W niniejszej pracy dokonano szyfrowania danych personalnych oraz wszelkich nazw. Szyfrowanie imion i nazwisk polega na przypisaniu do rozmówcy fikcyjnych inicjałów pisanych kursywą, np. *ZO* lub użycie fikcyjnego imienia i nazwiska. Nazwy jednostek organizacyjnych podane są w nawiasach kwadratowych, np. [DEP] dla departamentów lub [WYDZ] dla wydziałów, a w celu odróżnienia od siebie posiadają dodatkowo cyfrę, np. [DEP1]. Poprzedzanie nawiasów kwadratowych, np. wyrazem „departament”, oznacza, że to słowo pojawiło się w wypowiedzi. W przypadku jego braku oznacza to, że rozmówca skrócił nazwę, np. „departament finansowy” skrócił do samego „finansowy”. Taka praktyka jest często stosowana w Urzędzie.

prowadzę badania. Sama, mimo moich próśb, nie zdecydowała się na rozmowę. Oprócz *GB* w pokoju siedział jeszcze jej naczelnik *EE*. W pokoju obok pracowały dwie osoby *IC* oraz *ZB*. Jak dowiedziałem się później departament [DEP4] był podzielony na dwa wydziały, rozmieszczone w różnych miejscach Urzędu.

Podczas pierwszych praktyk wyznaczyłem sobie zagadnienia do poruszenia w mojej pracy. Założyłem sobie, że przeprowadzę wywiady z 30 – 40 osobami z Urzędu, tak aby mieć reprezentantów każdego z departamentów. Jest to zgodne z zasadą nasycenia materiału empirycznego, charakterystyczną dla teorii ugruntowanej (Konecki, 2000). Prowadząc badania przyjąłem sobie za cel uwiarygodnienie tego co usłyszałem po raz pierwszy na konferencji studenckiej z ust Szefa Służby Cywilnej. Już wtedy interesowały mnie zagadnienia związane z zasadami etycznymi pracowników, ich planami zawodowymi, motywacją do pracy, relacje między pracownikami itp. Postanowiłem zrobić przekrojowe badanie kultury organizacyjnej Urzędu i osadzić w niej głównego bohatera – urzędnika z jego wartościami, planami zawodowymi i podejściem do wykonywanych obowiązków, celem stworzenia ugruntowanej empirycznie lokalnej teorii funkcjonowania organizacji Służby Publicznej w Polsce (Konecki, 2000) Zastanawiał mnie fakt zmian w obrazie urzędników, które zaszły na przestrzeni lat w Polsce. Chciałem stworzyć portret urzędnika, który będzie można porównać do stereotypów panujących w społeczeństwie. Wreszcie postanowiłem przyjrzeć się pojęciom: służby dla społeczeństwa oraz przyjaznej administracji, które miały być wizytówką nowoczesnej administracji.

Przez okres pierwszych miesięcy udało mi się przeprowadzić kilka wywiadów z pracownikami Urzędu. Dzięki tym pilotażowym badaniom udało mi się zyskać wiarygodność i stać się osobą rozpoznawalną. Zyskałem nawet osoby mi życzliwe, które wspierały mnie i podpowiadały kolejnych rozmówców.

Druga tura badań rozpoczęła się w październiku 2004 roku i trwała do marca 2005 roku. Podczas niej udało mi się dokończyć wywiady antropologiczne oraz przeprowadzić obserwacje, które przelałem na papier w postaci notatek z

terenu badawczego, co jest zgodne z zasadą triangulacji w badaniach jakościowych (Kostera, 2004). Dzięki odbyciu drugich praktyk w departamencie [DEP5] i sprzyjającym mi osobom, miałem okazję do zapoznania się z wieloma miejscami w Urzędzie. Zebrałem materiał bazujący na rozmowach z zatrudnionymi osobami. Przebywałem zarówno przełożonych jak i ich podwładnych. Nasycenie empiryczne zostało zatem osiągnięte (Konecki, 2000).

W Urzędzie można wyróżnić dwie grupy zatrudnionych osób. Podział dokonany jest ze względu na rodzaj umowy o pracę, którą podpisują z dyrektorem generalnym. Rozróżnia się grupę pracowników Urzędu, jak i członków korpusu służby cywilnej. Różnice między grupami są wyraźne i z korzyścią dla członków korpusu służby cywilnej, którzy mają dodatkowe uprawnienia, np. możliwości awansów i szkoleń, wyższe wynagrodzenia oraz obowiązki, jakie nakłada na nich *Ustawa o służbie cywilnej* (1998) oraz *Kodeks etyki służby cywilnej* (2002). Zdecydowana większość zatrudnionych to członkowie korpusu służby cywilnej, którzy potocznie, tak jak i pracownicy Urzędu, nazywani są urzędnikami. W związku z tym, słowa urzędnik używałem w niniejszej pracy dla określenia osoby zatrudnionej w Urzędzie.

Po odbytych praktykach otrzymałem propozycję pracy w Urzędzie. Na początku odrzucałem tę myśl, ale po zakończeniu wszystkich wywiadów zdecydowałem się podjąć ten krok. Z perspektywy czasu oceniam to pozytywnie, gdyż obserwacje, których podczas codziennej pracy nie sposób było uniknąć, znacznie wzbogaciły mój materiał badawczy. Oprócz obserwacji, które systematyzowały materiał, nie podjąłem się prowadzenia żadnych wywiadów z pracownikami. Zatrudnienie w badanej organizacji jest wprawdzie sprzeczne z zasadami poprawności metodologicznej w etnografii (Kostera, 2004), lecz przy stosowaniu systematyzujących metod zapisu i przestrzeganiu szczególnej dyscypliny badawczej, można uznać te dodatkowe materiały za uzupełnienie mojej etnografii przy pomocy metod zbliżonych do jakościowego doradztwa badawczego, Action Research (Whyte, 1991).

Podczas całych badań przeprowadziłem ponad 30 wywiadów antropologicznych z pracownikami Urzędu. Według standardów badań etnograficznych przybrały one formę niestandardyzowaną i nieustrukturalizowaną, czyli wywiadów otwartych (Kostera, 2004). Dla ułatwienia prowadzenia rozmów miałem przygotowaną listę pomocniczych zagadnień i pytań, które ewoluowały podczas kolejnych wywiadów. Część interlokutorów sama podpowiadała kwestie, o które warto byłoby się spytać. Jest to zgodne z antropologiczną zasadą podążania za empiryczną rzeczywistością w badanym terenie (Kostera, 2004). Pytania dotyczyły typowego dnia pracy, relacji między pracownikami czy motywacji do wykonywanej pracy. W zależności od rozmówcy były wykorzystywane częściej lub rzadziej. Podczas wywiadów za kierunek rozmowy odpowiadał rozmówca, co jest metodologicznie poprawnym sposobem ukierunkowania wywiadu antropologicznego.

Wywiady prowadzone były w Urzędzie. Najczęściej terminy spotkań były ustalane na tydzień lub dwa wcześniej. Po kilku rozmowach rozeszła się wieść, że jest „taki student”, który pisze pracę o Urzędzie, w związku z tym z biegiem czasu łatwiej było umawiać się z urzędnikami na rozmowy. Zdarzały się sytuacje, w których przeprowadzałem wywiad z osobami, tuż po przypadkowym poznaniu ich na korytarzu. Spotkałem też osoby, które dały się prosić o wywiad przez kilka tygodni, zawsze tłumacząc się nadmiarem obowiązków. Rozmówcy podpowiadali mi także, kogo warto byłoby poprosić o rozmowę. Dwa razy udało mi się zostać przedstawionym kolegom i koleżankom z departamentu, przez osobę, która wcześniej odpowiadała mi na pytania. Taki sposób poszukiwania rozmówców jest charakterystyczny dla etnografii oraz teorii ugruntowanej (Kostera, 2004; Konecki, 2000).

Wszystkie wywiady były nagrywane na dyktafon, bez którego nie udało by mi się odtworzyć w sposób tak realny wypowiedzi urzędników. Jako że dyktafon był na mini-kasety i zasilany bateriami, potrafił w nieoczekiwanych momentach utrudniać mi pracę. Kilukrotnie musiałem przerywać zadawanie pytań, kiedy okazało się, że taśma magnetofonowa już się skończyła albo baterie odmówiły

posłuszeństwa. Na szczęście moi rozmówcy traktowali to w sposób naturalny i nie musiałem namawiać ich zbyt długo, żeby powtórzyli omówione wcześniej zagadnienia. Do „przeszkadzaczy” zaliczyłbym także dzwoniące telefony, zarówno służbowe jak i komórkowe pracowników, nieoczekiwane wizyty kolegów z pracy czy głośne rozmowy dochodzące z korytarza. Mimo że chciałem zapewnić komfortowe warunki do przeprowadzania wywiadów, ciszę i spokój oraz anonimowość rozmówców, nie zawsze mi się to udawało. Jednak ani razu nie zaobserwowałem, żeby nieprzewidziane czynniki wpływały na otwartość rozmówców czy szybkość zakończenia rozmowy. Szczegółowość opowiadania o swoich doświadczeniach i wyjawianie spraw personalnych, moim zdaniem, zależała przede wszystkim od otwartości i komunikatywności osoby, a nie zewnętrznych czynników. Najkrótsze wywiady trwały około 30 minut, najdłuższe około godziny.

Już w trakcie przeprowadzania wywiadów postanowiłem zacząć transkrypcję, czyli proces odsłuchiwania nagrań i wiernego zapisywania zdanie po zdaniu, w moim przypadku, na komputerze za pomocą edytora tekstów. Po dwóch pierwszych transkrypcjach, na zasadzie włączania taśmy z nagraniem, zapamiętywania tekstu, wyłączania taśmy z nagraniem, a następnie wprowadzania do komputera itd., postanowiłem zmienić metodę transkrypcji. Dla ułatwienia nagrywałem całe wywiady za pomocą mikrofonu i zapisywałem na dysku twardym na komputerze. Dzięki temu rozwiązaniu, wszystko, czego potrzebowałem, czyli nagrane ścieżki dźwiękowe i edytor tekstu, miałem w jednym urządzeniu. Rozwiązanie to zostało pochwalone przez moją promotorkę i ocenione jako zgodne z przyjętą metodologią. Mimo tego proces transkrypcji okazał się żmudny i długotrwały, gdyż trwał aż do połowy 2005 roku. Warto jednak było wiernie spisywać wypowiedzi, gdyż dzięki nim miałem możliwość ożywić moją pracę i dodać jej więcej wiarygodności.

Oprócz wywiadów, korzystałem także z innego narzędzia etnografa, jakim są obserwacje. Podczas pobytu w terenie badawczym korzystałem z metody obserwacji bezpośredniej, która jest typem pośrednim między obserwacją uczestniczącą i nieuczestniczącą. Ta forma obserwacji niejako została mi

narzucona poprzez zaproponowanie mi praktyk studenckich przez Dyrektora Generalnego. Z jednej strony miałem status badacza, a z drugiej traktowano mnie oficjalnie jako praktykanta, przez co miałem możliwość dość swobodnego poruszania się po Urzędzie. Oprócz przeprowadzanych wywiadów do moich obowiązków należało też wykonywanie działań wspomagających pracę urzędników. Podczas drugich praktyk studenckich udało mi się uzupełnić moje wywiady poprzez opisywanie każdego dnia w notesie badacza, który w moim przypadku przybrał formę komputera przenośnego z edytorem tekstu. Notatki zawierały m.in. opisy stanowisk pracy, przebiegu imprez w Urzędzie oraz interesujące mnie zjawiska związane z problemem badawczym.

Po zebraniu materiału badawczego, stworzyłem listę kategorii, która była pierwowzorem spisu treści niniejszej pracy. (Konecki, 2000). Dla uporządkowania informacji zawartych w wywiadach, postanowiłem do każdej kategorii i związanych z nią podkategorii, dopasować listę rozmówców, którzy poruszyli tą tematykę kategorii podczas wywiadu. Dzięki tej liście mogłem przystąpić do opisywania poszczególnych kategorii z dobranymi wcześniej fragmentami rozmów z urzędnikami.

Do analizy kultury organizacji posłużyły mi też udostępnione przez Dyrektora Generalnego dokumenty wewnętrzne: regulaminy, decyzje dyrekcji czy informacje przesyłane pocztą elektroniczną. Dzięki życzliwości i otwartości zarówno kierownictwa jak i pracowników udało mi się zebrać materiał badawczy, który wydaje się być wiernym obrazem organizacji, co może posłużyć do wyciągnięcia ogólniejszych wniosków dotyczących funkcjonowania służby publicznej w Polsce.

2. CZĘŚĆ TEORETYCZNA – URZĄD JAKO ORGANIZACJA

2.1. METODOLOGIA NINIEJSZEJ PRACY

Zgodnie z paradygmatem interpretującym, naukowy opis otaczającej nas rzeczywistości jest zależny od sposobu patrzenia i interpretowania tego, co

widzimy (Kostera, 1996 za Burrelem i Morganem, 1979). Naukowcy znają wiele metod badania i opisu otaczającego nas świata społecznego. Wraz z rozwojem nauki, a co za tym idzie i narzędzi badawczych, nauki społeczne, w tym także teoria organizacji zarządzania, znajdują nowe sposoby opisu i wyjaśnienia wielu zjawisk społecznych.

Rozwój ten nie ominął także organizacji. Teorię organizacji inspirowały różne dyscypliny naukowe, począwszy od nauk inżynierskich (taylorizm), przez socjologię i ekonomię, antropologię, po nauki o języku i nauki polityczne. Dlatego też można dziś opisywać organizacje wszechstronnie i kompleksowo, pisać o jej złożoności. Mary Jo Hatch (1997/2002) wyróżnia cztery podstawowe perspektywy spojrzenia na organizację, które ukształtowały się w XX wieku. Dla perspektywy klasycznej organizację są maszynami, które są zaprojektowane i zbudowane przez kierownictwo w celu osiągnięcia wcześniej określonych celów. Perspektywa modernistyczna traktuje organizację jak organizm, który jako żywy ustrój spełnia funkcje konieczne do przetrwania, a zwłaszcza przystosowania się do wrogiego świata. Symboliści (przedstawiciele perspektywy symboliczno–interpretującej) patrzą na organizację przez pryzmat kultury. Badają organizację jest jako system znaczeń stworzonych i utrwalanych w wyniku stowarzyszania się ludzi mających zbieżne wartości, tradycje i zwyczaje. Perspektywa postmodernistyczna traktuje organizację jako kolaż, złożony z fragmentów wiedzy i zrozumienia w celu stworzenia nowej perspektywy odnoszącej się do przeszłości (Hatch, 1997/2002).

W moich badaniach organizacji posłużyłem się metodą etnograficzną, zakorzenioną w perspektywie interpretatywnej. To podejście pozwoliło mi dotrzeć do uczestników organizacji i przyjrzeć się relacjom panującym między nimi. Dzięki antropologicznemu spojrzeniu mogłem odkryć organizację i naszkicować ją za pomocą subiektywnych wyobrażeń jej uczestników.

Etnografia stanowi rodzaj podejścia do badań terenowych (empirycznych) typu indukcyjnego, czyli polegającym na zbieraniu materiałów empirycznych, a następnie budowaniu z nich bardziej abstrakcyjnych modeli czy teorii. (Kostera, 2003, s. 41)

2.2. ORGANIZACJE I URZĘDY

Mary Jo Hatch (1997/2002) zaproponowała pojęciowy model organizacji, przedstawiony za pomocą okręgów. Model pięciu okręgów opisuje organizację za pomocą przenikających się płaszczyzn.

Organizacja, jest wspólnym wytworem technologii, struktury społecznej, kultury i struktury fizycznej zanurzonych w otoczeniu, które współkształtują. Cztery mniejsze kręgi przecinają się, aby przypominać, że pojęcia te są ze sobą wzajemnie powiązane. Wpisane są one w piątą, większy krąg, aby zaznaczyć doniosłe powiązanie pomiędzy wszystkimi aspektami organizacji a jej środowiskiem. (Hatch, 1997/2002, s. 32)



Rys.1. Model pięciu okręgów.

Źródło: Hatch (1997/2002), *Teoria organizacji*, 2002 .

Otoczenie organizacji definiuje się za pomocą jego elementów, do których należą m.in. sieć międzyorganizacyjna, otoczenie ogólne oraz otoczenie międzynarodowe lub globalne. Do sieci międzyorganizacyjnej zaliczamy dostawców, klientów, konkurentów, związków zawodowych, instytucji kontrolnych oraz z grup interesów (lobby). Otoczenie ogólne dzieli się na sektor społeczny, kulturowy, prawny, polityczny, ekonomiczny, technologiczny, środowiska naturalnego. Otoczenie międzynarodowe, obejmuje elementy otoczenia, które przekraczają granice krajów i te, które tworzy się na skalę światową. (Hatch, 1997/2002)

Technologia jest definiowana zwykle za pomocą:

- a) fizycznych przedmiotów czy artefaktów obejmujących produkty i narzędzia oraz wyposażenie wykorzystywane do ich produkcji;
- b) czynności lub procesów składających się na metody produkcji;
- c) wiedzy potrzebnej do opracowania i zastosowania wyposażenia, narzędzi i metod służących produkcji konkretnego wytworu. (MacKenzie, Wajcman, 1985 cytowani przez Hatch, 1997/2002)

Struktura społeczna oznacza stosunki między elementami społecznymi, takimi jak ludzie, stanowiska i jednostki organizacyjne (np. wydziały i sekcje, do których należą). Posiada swoje wymiary, do których zaliczamy: rozmiar, wielkość administracji, rozpiętość kierowania, specjalizację, standaryzację, formalizację, centralizację i złożoność. (Hatch, 1997/2002).

Strukturę fizyczną, podobnie jak strukturę społeczną, definiują elementy: budynki i ich lokalizacje, umeblowanie i wyposażenie, dekoracje, a nawet ciała ludzi. Elementy te korespondują z problemami występującymi w organizacji. Geografia organizacyjna (lokalizacja) związana jest z komunikacją, naborem do pracy i transportem. Rozkład przestrzenny (budynki) nawiązuje do interakcji, koordynacji, konfliktów i kontroli. Natomiast architektura i wystrój (styl) wiąże się ze statusem, wizerunkiem i tożsamością. (Hatch, 1997/2002).

Szczególnie istotny z punktu widzenia tej pracy jest aspekt kulturowy organizacji.

Kultura organizacyjna podlega wielorakim zapożyczeniom i związkom ze strony szerszych procesów kulturowych występujących w otoczeniu organizacji. Każda organizacja zawiera pewne elementy kultury narodu, regionu, sektora gospodarczego, zawodu i specjalistów, w otoczeniu których i dzięki którym działa (Philips, Goodman, Seckman, 1992 cytowani przez Hatch, 1997/2002, s.204)

Organizacje przynajmniej częściowo powstają w wyniku procesów kulturowych stworzonych przez rozmaite podmioty obecne w otoczeniu. Jednak najbardziej bezpośrednie źródło wpływu zewnętrznego kulturę znajdują się wewnątrz niej samej: są to jej pracownicy. (Hatch, 1997/2002)

Model Mary Jo Hatch dobrze pasuje jako ilustracja aspektów działalności Urzędu, który zbadałem. W niniejszej pracy nie uwzględniłem podsystemu technologicznego, gdyż w Urzędzie ma on mniejsze znaczenie z perspektywy jego misji, jak twierdzili badani uczestnicy tej organizacji.

Podjęte przeze mnie badania dotyczą jednej z organizacji służby publicznej, a więc ich zasięgiem jest studium przypadku. Jest to często spotykane w teorii organizacji (Kostera, 2003). Badania sektora publicznego nie są nowością. Do klasycznych badaczy tego tematu można zaliczyć Michela Croziera (1963), który w latach 1954–1959 przeprowadził badania empiryczne w Paryskiej Agencji Obliczeniowej (studium przypadku). Poszukując odpowiedzi na temat funkcjonowania organizacji biurokratycznej, napotkał szereg problemów, z którymi borykała się Agencja. Oprócz widocznych na zewnątrz dysfunkcji, były to m.in. problemy lokalowe i praca w trudnych warunkach, Crozier próbował ocenić sytuację w organizacji na podstawie wywiadów z pracownikami. Zapoznał się z potrzebami i aspiracjami urzędników, zbadał ich zaangażowanie w realizację celów Agencji oraz poziom integracji między nimi. Podał czynniki powodujące ich zadowolenie z pracy i mające wpływ na jej postrzeganie. Wykazał, że hierarchia w organizacji wpływa na komunikację między sprawującymi władzę, a pracującymi na niższych szczeblach. Wreszcie wstawił się modelem błędnego koła. Mechanizm ten powoduje, że „organizacja biurokratyczna to taka organizacja, która niezdolna jest do ulepszenia swej działalności na podstawie popełnionych błędów” (Crozier, 1963). Powyższe analizy i wnioski były możliwe, dzięki przyjętej przez Autora metodzie teorii ugruntowanej (Konecki, 2000), dzięki której zebrał bogaty materiał jakościowy. Pracownicy Agencji w wywiadach opowiadali o wielu problemach i frustracjach. Autor, analizując kulturę organizacji, wyłonił elementy wewnętrzne oraz szerszy kontekst kulturowy. Zarówno te pierwsze, jak i ten drugi miały wpływ na postawy urzędników.

Crozier w swojej pracy ukazał rozwarstwienie celów grup pracowniczych zatrudnionych w Agencji. Z jednej strony występuje centralna władza, mająca monopol na podejmowanie decyzji, lecz nie ma kontaktu z problemami „dołu”, a z drugiej strony pracownicy, wykonujący codzienne rutyny, bez zastanawiania

się nad kierunkiem, w jakim zmierza Agencja. Całość funkcjonowała z trudem, uczestnicy schwytni byli w pułapki wzajemnego uzależnienia i nieefektywności, z których obowiązująca kultura nie oferowała żadnych możliwości wyjścia (Crozier, 1963).

Współcześnie sektor publiczny w swoich badaniach opisuje między innymi Barbara Czarniawska (1985), na podstawie badań etnograficznych przeprowadzonych w organizacjach szwedzkiego sektora publicznego. Na podstawie wywiadów z dyrektorami państwowych urzędów, opisuje zmiany ról pomiędzy sektorem prywatnym, a publicznym, który został w latach 80-tych poddany daleko posuniętym reformom, mającym na celu efektywizację jego pracy. Z jednej strony dyrektorzy ci mieli być postrzegani jako menedżerowie w kontaktach z politykami, a z drugiej – jako liderzy w kontaktach z opinią publiczną. Jednak główna odpowiedzialność za sytuację sektora publicznego była przypisywana administracji, zwłaszcza, gdy sektor ten nie funkcjonował w sposób efektywny. Żeby „dogonić” pozytywnego bohatera, na jakiego wyrósł sektor prywatny, „sektor publiczny musiał teraz pójść w jego ślady: stać się ekonomicznym i ukierunkowanym na obsługę, zdecentralizować władzę i walczyć o skuteczność / efektywność” (Czarniawska, 1985).

Dyrektorzy sektora publicznego porównywali siebie do dyrektorów z sektora prywatnego. Ideał sektora prywatnego oddziaływał negatywnie i sprawiał, że dyrektorzy państwowi czuli się „gorsi”. Paradoks polegał na tym, że w swojej pracy kierowali się ideałami służby i czuli odpowiedzialność za wykonywane obowiązki państwowe. Mimo tego, kryzys administracji, spowodował w opinii publicznej dewaluację pozycji społecznej dyrektorów państwowych. W związku z tym, próbowali odzyskać poczucie godności zawodowej przez dbałość o klienta i podniesienie jakości wykonywanych usług. Niwelowanie złego wizerunku spowodowało, wbrew oczekiwaniom, wzmocnienie negatywnego odbioru społecznego. Crozierowskie błędne kole sektora publicznego w Szwecji, tym razem nie wpłynęło destrukcyjnie na ludzi i jakość usług. W tym przypadku sektor publiczny starając się „dogonić” sektor prywatny, stracił jeszcze bardziej na swojej pozycji, ukazując swoją słabość.

Służby publiczne na całym świecie mogą różnić się nazwami, ale ich działalności przyświeca podobna idea. W Polsce funkcjonuje służba cywilna, która obejmuje swym działaniem m.in. urzędy naczelne, centralne i terenowe organów administracji rządowej oraz podległe im jednostki pomocnicze.

Misją służby cywilnej jest [...] zapewnienie sprawnego funkcjonowania i zarządzania państwem, niezależnie od sytuacji politycznej i zmian rządów. Sprawność taką mogą zapewnić odpowiednie kadry - kompetentni urzędnicy, profesjonalści rzetelnie i bezstronnie wykonujący swoje obowiązki. (Kodeks Etyki Służby Cywilnej, nieznany rok publikacji)

Dla służb publicznych, cywilnych, czy administracji publicznej w poszczególnych krajach, powstawały kodeksy etyczne, które miały chronić i wskazywać właściwe wzorce postępowania dla ich pracowników. Do pierwszych tego typu kodeksów należał *Kodeks etyki zawodowej pracowników służb państwowych* (Wspólna Uchwała Izby Reprezentantów i Senatu Stanów Zjednoczonych Ameryki, 1958). W Europie za przełomowe wydarzenie uznaje się, powołanie Komisji do spraw standardów etycznych w życiu publicznym w Wielkiej Brytanii. W 1994 roku została ona powołana przez premiera Johna Major, pod przewodnictwem lorda Nolana, stąd jej późniejsza nazwa Komisja Nolana. W jej pierwszym raporcie zostało opublikowanych siedem zasad życia publicznego, która zyskały uznanie na starym kontynencie. Do zasad służby publicznej zaliczono:

- a) Bezinteresowność (*Selflessness*)
- b) Nieprzekupność (*Integrity*)
- c) Obiektywizm (*Objectivity*)
- d) Odpowiedzialność (*Accountability*)
- e) Jawność (*Openness*)
- f) Uczciwość (*Honesty*)
- g) Przywództwo (*Leadership*) (Biuletyn Służby Cywilnej, 1997, s. 27-28)

Komisja Nolana przykazała także każdemu organowi administracji publicznej w Wielkiej Brytanii opracowanie kodeksy etyki zawodowej, włączając powyższe zasady.

W Polsce zarządzenie w sprawie ustanowienia *Kodeksu Etyki Służby Cywilnej*, podpisał Prezes Rady Ministrów Leszek Miller, dnia 11 października 2002 roku. W ten sposób doprecyzowano sformułowane z *Ustawie o służbie cywilnej* z dnia 18 grudnia 1998 roku, pojęcia dotyczące nieposzlakowanej opinii i dbałości o etyczną stronę realizacji zadań państwa przez członków korpusu służby cywilnej.

Kodeks, który powstał, jest efektem naukowego rozumienia zagadnień etyki, a także ujęcia tej sfery od strony praktyki urzędniczej. W czasie badań ankietowych oraz wywiadów zgromadzono wiedzę o zachowaniach w sytuacjach trudnych etycznie, w których mogą znaleźć się urzędnicy w codziennej pracy zawodowej. Uzyskane informacje pozwoliły na szczegółowe, a przede wszystkim odpowiadające rzeczywistości urzędniczej, opracowanie standardów stycznych i wzorcowych postaw wymaganych od nowoczesnego urzędnika. (Kodeks Etyki Służby Cywilnej, nieznan rok publikacji)

Kodeks Etyki Służby Cywilnej określił, na czym polega władza służebna państwa oraz obowiązki członków korpusu. Podkreślił fakt dbania o rozwój własnych kompetencji w celu podnoszenia swoich kwalifikacji. Opisał, co to znaczy być bezstronnym i neutralnym politycznie w wykonywaniu swoich zadań i obowiązków. Zasady w polskim kodeksie przenoszą zasady życia publicznego Komisji Nolana na grunt polskiej służby cywilnej.

Do głównych zasad Kodeksu Etyki Służby Cywilnej można zaliczyć m.in.:

Członek korpusu służby cywilnej traktuje pracę jako służbę publiczną, ma zawsze na względzie dobro Rzeczypospolitej Polskiej, jej ustrój demokratyczny oraz chroni uzasadnione interesy każdej osoby [...]

Członek korpusu służby cywilnej [...] pracuje sumiennie, dążąc do osiągnięcia najlepszych rezultatów swojej pracy [...], jest twórczy w podejmowaniu zadań, a wyznaczone obowiązki realizuje aktywnie, z najlepszą wolą [...]

Jest lojalny wobec urzędu i zwierzchników, gotów do wykonywania służbowych poleceń, mając przy tym na względzie, by nie zostało naruszone prawo lub popełniona pomyłka.

Członek korpusu służby cywilnej dba o rozwój własnych kompetencji, a w szczególności rozwija wiedzę zawodową, potrzebną do jak najlepszego wykonywania pracy w urzędzie; [jest] życzliwy ludziom, zapobiega napięciom w pracy i rozładowuje je, przestrzega zasad poprawnego zachowania.

Członek korpusu służby cywilnej jest bezstronny w wykonywaniu zadań i obowiązków, w szczególności [...] w prowadzonych sprawach administracyjnych równo traktuje wszystkich uczestników, nie ulegając żadnym naciskom i nie przyjmując żadnych zobowiązań, wynikających z pokrewieństwa, znajomości, pracy lub przynależności.

Członek korpusu służby cywilnej w wykonywaniu zadań i obowiązków jest neutralny politycznie [...] dystansuje się otwarcie do wszelkich wpływów i nacisków politycznych, które mogą prowadzić do działań stronnicych i nie angażuje się w działania, które mogłyby służyć celom partyjnym. (Kodeks Etyki Służby Cywilnej, 2002, s.1-3)

Zapowiadało się bardzo dobrze, człowiek nie chciał w domu siedzieć, tak chciał iść do pracy. Co to miał być za Urząd, wszystko nowe, meble, zakupy. Załoga była zżyta, wyjazdy szkoleniowe dwudniowe, szkolenia integracyjne, teraz tego nie ma. Człowiek idzie korytarzem, ludzie mówią mu dzień dobry, a on nie wie kto to jest. [ZO]

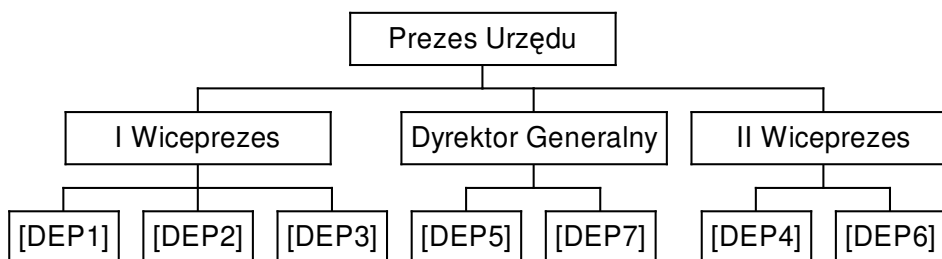
3. CZĘŚĆ EMPIRYCZNA – STUDIUM PRACY URZĘDU

3.1. PREZENTACJA CODZIENNEJ PRACY W URZĘDZIE

3.1.1. Typowy dzień w pracy

Urząd jest oceniany przez pracowników jako mały. Przez ponad 10 lat swojego istnienia skupiał od 60 pracowników na początku, do ponad 100 osób obecnie. Urząd składa się z departamentów [DEP] podzielonych na wydziały [WYDZ]. Na czele każdego departamentu stoi dyrektor, natomiast wydziału – naczelnik. Urzędem kieruje Prezes [wiceprezesa] razem z Dyrektorem Generalnym.

Departamenty realizują swoje zadania na potrzeby Prezesa Urzędu. Ich zadania są zróżnicowane. Część z nich zajmuje się pracą związaną ściśle z celem powołania Urzędu i bazują głównie na Ustawie, która wyznacza zadania dla Prezesa Urzędu [DEP1, DEP2, DEP3, WYDZ1]. Pracują tam przeważnie prawnicy. Kolejne departamenty [DEP4, DEP6] wykonują pracę powiązaną z głównym celem działania Urzędu, m.in. dbają o szkolenia pracowników, współpracą międzynarodową czy analizą statystyczną wykonywanych zadań. Istnieją także dwa departamenty tworzące środowisko pracy i zajmujące się organizowaniem życia Urzędu, czyli m.in. obsługą sekretariatów i sprawami organizacyjno – finansowymi [DEP4, DEP5]



Rys.2. Schemat organizacyjny Urzędu.

Opracowanie własne.

Charakter pracy urzędnika jest wypadkową zarówno jego indywidualnego podejścia do pracy, jak także zwyczajów panujących w departamencie. I tak wpływają na to: stopień zorganizowania samego pracownika, ilości zadań przydzielanych na daną osobą, tryb załatwiania spraw (np. pilne), liczba osób zatrudnionych w departamencie oraz ich kompetencje i doświadczenie oraz styl pracy danego departamentu (pokoju). Z moich obserwacji wynika, że są miejsca w Urzędzie, w których panuje atmosfera pracy i skupienia. Urzędnicy siedzą przy swoich biurkach i zajmują się pracą merytoryczną, od czasu do czasu robiąc sobie przerwy [DEP1, DEP2].

Poniżej przedstawiam przebieg jednego z dni, które spędziłem w departamencie [DEP6] podczas praktyk studenckich. Wyróżnikiem tego dnia spośród innych było przyjście nowego pracownika.³

Dzień rozpoczął się o godzinie 8:20. Po przyjściu do pokoju zastałem w nim pana Zbyszka i Elę. Siedzieli przy swoich biurkach i popijali poranną kawę i herbatę. Pan Zbyszek stemplował pieczętką od czasu do czasu faktury, natomiast Ela czekała na dyrektora departamentu i jego wytyczne na nowy dzień.

Oczekiwany nowy pracownik jeszcze nie dotarł. Pojawił się dopiero około 8:30, przyprowadzony przez jednego z informatyków – Lucjan, który twierdził, że *„ściągnął go z dołu, bo czekał tam sam przy portierni”*. Lucjan czując się jak gospodarz, w kilku lakonicznych zdaniach omówił, czym jest departament [DEP6]: *„Pan Zbyszek najdłużej tu pracuje, więc w wolnej chwili może panu opowiedzieć historię Urzędu”*.

Pan Zbyszek podchwycił temat i napomknął parę szczegółów ze swojej urzędniczej kariery. Nowy pracownik – pan Dariusz, nadal stał tuż przy drzwiach wejściowych, więc Lucjan ponownie przejął inicjatywę i zatroszczył się o pana Darka wskazując mu jego biurko. *„Nie ma dyrektora, więc nie ma kto za bardzo Cię wprowadzić”* – wyjaśnił Lucjan.

³ Opis dnia pochodzi z notesu badacza. Wszystkie przykłady pochodzące z notesu badacza otoczone są ramką.

Pan Dariusz siadł wreszcie na swoim krześle i oddał się krótkiej rozmowie o podobieństwach urzędów i fluktuacji pracowników. Zgromadzeni potwierdzili, że co raz więcej osób się zmienia.

Po krótkim obchodzie z panem Zbyszkiem po Urzędzie, pan Dariusz włączył swój komputer w oczekiwaniu, aż coś się pojawi na jego ekranie. Po drodze wystąpił błąd systemu operacyjnego. *„Nie jest źle – godzina już zleciała”* – skomentował pan Dariusz

Pan Zbyszek zaczął się szykować do wyjścia, gdyż jak co dzień miał sprawy służbowe do załatwienia poza Urzędem, a nowy pracownik około 9:20 został poproszony do dyrektora departamentu. Następnie dyrektor oprowadził pracownika po Urzędzie. Po obchodzie, Ela zaznajomiła Dariusza z dokumentacją, którą będzie prowadził. Omówiła zawartość szaf i półek, na których były przechowywane teczki.

O 9:58 w pokoju zjawił się Dyrektor Generalny, by powitać nowego pracownika. W obecności dyrektora departamentu, powitał Dariusza słowami: *„Witam na pokładzie”*, obdarzył uśmiechem oraz podał rękę. Po krótkiej wymianie zdań wyszedł z pokoju.

Po kilkunastu minutach Pan Dariusz rozpoczął dyskusję z Elą na temat sprzeczności między zasadami pracy zawartymi w kodeksie pracy a przepisami innych ustaw.

O 10:50 do pokoju przyszła Alicja i zaczęła wskazywać, jakie obowiązki będzie sukcesywnie zdawała Dariuszowi przed pójściem na urlop. Zadeklarowała mu swoją pomoc i poradziła, żeby ruszał od razu z pracą. Następnie dodała, że jak będą problemy, to żeby od razu „schodził” (piętro niżej), bo ona wie jak jest na początku, więc lepiej pytać, żeby się nie denerwował. *„I żeby nie dawał telefonu dyrektorowi”*, bo jak wspomniała, *„błędem było to, że podałam swój numer telefonu komórkowego dyrektorowi. W ciągu dnia nie przykładam uwagi do wielu rzeczy, a jak pójdę do domu to sobie przypomina”*.

Jako że byłem na praktyce, zlecono mi zadanie kserowania dokumentów. Przy ogólnie dostępnym kserze spotkałem, jak wynikało z rozmowy, studentów, którzy chcieli się dostać na praktyki do Urzędu.

Uzupełniali wnioski i radzili się kolegi – pracownika Urzędu, co, gdzie i do kogo mają zanieść.

Po powrocie do pokoju spotkałem pana Zbyszka, który już wrócił do Urzędu. Przyniósł zasłyszana wiadomość. Oznajmił nam, że *„w Urzędzie chodzą słuchy, że mają przenieść cały Urząd w jedno miejsce. Tak Prezes obiecuje”*.

O godzinie 11:21 pan Dariusz zerknął na zegarek i stwierdził: *„o i już pół pracy minęło”*.

Około godziny 12:00 wszyscy oderwaliśmy się od komputerów, gdyż Pan Zbyszek zaczął wspominać „dawne czasy w Urzędzie”. Zaczęliśmy rozmawiać. Wypowiedzi przeplatały rady pracowników o dłuższym stażu: *„słuchać co mówi góra, jak się wymądrzałem (...) to premię zabrali”, „jak by się paliło – to pierwsze co bym zrobiła to bym uciekała, a nie gasiła sprzęt służbowy”*.

Około godziny 13:00 pracownicy powrócili do swoich obowiązków. Pan Zbyszek znowu wyszedł poza Urząd. Pozostali zaczęli przeglądać dokumentację. Do końca dnia było już bardzo spokojnie. Od czasu do czasu ktoś przerwał ciszę pytaniem na tematy związane z pracą i nie tylko. Pan Dariusz wczytywał się w podsunięte dokumenty oraz testował możliwości komputera.

Około 16:00 ożywiło się w pokoju, gdyż zbliżała się godzina wyjścia z pracy. Punktualnie o 16:15.

Układanie harmonogramów pracy na dzień lub dłużej to sposób planowania czasu jaki wypracowała sobie WF. Trzymanie się ustaleń okazuje się trudne w przypadku bieżących zadań, które spływają od przełożonych. Jak wynika z poniższego opisu WF, dobrym sposobem jest wykonywanie zadań od razu, bez względu na datę wykonania.

Ja zawsze sobie rano układam harmonogram, co muszę zrobić, co jest pilne, [...], co może jest mniej ważne. Jak sobie zaplanuję, że w danym dniu mam to i to do wykonania to staram się to wykonać, mimo tego, że ten plan nie zawsze jest tak wykonalny [...], bo przecież jak przełożony przyjdzie i wyda mi inne polecenie, to ja też muszę to do swojego harmonogramu dodać i też to wykonać i [...] to wszystko w czasie ułożyć. Niektóre rzeczy, niektóre czynności, które mam wykonać, muszę sobie zaplanować czy mogę to wykonać tego dnia, czy mogę to sobie przełożyć na dłuższy okres. [...] Nie robię tak, że mimo tego, że patrzę „o termin jest pod koniec miesiąca, no to ja sobie to całkiem odłożę”. Jak mam czas, to nawet jestem w stanie zrobić to tego samego dnia, żeby mieć to po prostu zrobione, odhaczam sobie i następną rzecz. [WF]

Do rytuałów poranka można zaliczyć picie porannej kawy lub herbaty, uruchomienie komputera, a następnie odbiór poczty elektronicznej lub przeglądanie serwisów informacyjnych w Internecie. Praca merytoryczna rozpoczyna się przeważnie około 9:00, a nawet 10:00.

[Przychodzę] 8:30 powiedzmy, wychodzę różnie, raczej 16:30, powiedzmy tak, ale też zależy od tego czy można wyjść, czy coś się działo, czy jest jakaś sprawa, którą trzeba skończyć także, ale chyba najpóźniej wyszedłem może koło dziewiątej, ale to rzadko, przeważnie to koło piątej. Dzień rozpoczynam od kawy, jak prawdziwy urzędnik, a potem różnie, potem przeważnie sprawdzam pocztę [...], no oczywiście „onet” no i do roboty, no to zależy od natężenia pracy, czasem jest tak że jest trochę luźniej, więc można pogadać sobie o głupotach, a nam się to zdarza nawet jak jest duże natężenie – gadamy o głupotach. No czasem trzeba usiąść od razu i w pocie czoła do tej szesnastej, siedemnastej albo dłużej coś tam robić, ale to powiedzmy całkiem uczciwie, że to nie jest codziennie, z tego co wiem, to inaczej wygląda dzień w administracji, inaczej w prywatnych kancelariach. [IJ]

Poniższy przykład obrazuje, że niektóre osoby zaczynają pracę merytoryczną od razu. Nie zmienia to faktu, że dobrym nawykiem jest odebranie poczty elektronicznej, która często oczekuje od godzin popołudniowych lub wieczornych poprzedniego dnia (część pracowników zostaje po godzinach).

Ja lubię zaczynać pracę od samego początku od 8, 8:15, natomiast nie przepadam za zostawianiem po godzinach, taki mam, po prostu mój system dobowy wygląda tak a nie inaczej, troszeczkę inaczej niż w całym Urzędzie chyba tutaj, ale trudno po prostu część rzeczy robię wcześniej rano, zamiast zrobić je późno po południu. Tak to wygląda. [...] Każdy dzień jest inny. Niestety praca tutaj jest dosyć napięta i mamy pewne niedobory kadrowe i każdy dzień jest zupełnie inny, poza tym, że dzień zaczynam od sprawdzenia poczty, ponieważ dyrekcja moja siedząc po godzinach dzień wcześniej czasami po prostu wysyła maila co ma być rano zrobione. I rano od 8 d 9 zanim ona przyjdzie to robię właśnie to, więc zaczynam np. od sprawdzenia poczty, bardzo dobry nawyk, poza tym no mały przegląd prasy, wycinki prasowe w Internecie dotyczące [przedmiotu pracy], a potem sprawdzenie jak się mają sprawy bieżące – jak wyglądają, jakie są zaległości itd. Także każdy dzień jest inny, niestety nie ma czegoś takiego, że jest tak ścisła rutyna. Czasami jak nie ma dyrekcji to trzeba zacząć dzień od sprawdzenia poczty, ponieważ jest bardzo często tak, że ją zastępuję, jako tutaj dłużej pracujący z naczelników w departamencie. No i właściwie praca bieżąca to jest podstawa tutaj. [AB]

Inaczej wygląda typowy dzień na stanowiskach wspierających czy samodzielnych, a inaczej kierowniczych. Praca na niższych szczeblach najczęściej jest wykonywana przy biurku, a podstawowym narzędziem pracy jest komputer. Rzadko wykonywane są zadania poza departamentem, czy poza Urzędem. Proporcje zmieniają się w wyniku awansów, czego dowodem jest poniższy opis.

No przed pełnieniem funkcji kierowniczych zdecydowanie więcej czasu spędzałem przy biurku. Na pewno, to była bardziej praca samodzielna, która czasami wymagała wyjazdu na konferencję albo porozmawiania z dyrektorem ówczesnym departamentu albo z kimś. Ale raczej tak bardziej praca samodzielna. Teraz bardzo dużo mam kontaktów i wyjść na jakieś spotkania poza Urzędem i do mnie tu przychodzi więcej ludzi i częściej muszę coś mówić do szerszego grona odbiorców, jakieś tam konferencje, seminaria. No i tutaj w ramach Urzędu, bo też dosyć częste kontakty z kierownictwem już tym z prezesami. I no czasami jest tak, że o godzinie piętnastej się orientuję, że tak naprawdę mogę usiąść przy biurku, a do tej pory biegam po różnych miejscach i coś załatwiam, coś ustalam.

[...] Mam czasami takie dni, wtedy chyba nawet zadowolona, ale gdyby było tak stale to pewnie by mi się to nie podobało. Znaczący jest taki dzień spokojny, że nic ode mnie nie chcą, nigdzie nie muszę wyjść, nie biegam po spotkaniach z prezesami, a wtedy jest zdecydowanie więcej spraw, wtedy się orientuje właśnie, że o tej piętnastej, to ja przeczytałam już ileś tam protokołów kontroli, załatwiłam ileś tam spraw, napisałam ileś tam pism, czy tam poprawiłam [...]. Bo czasami [jest tak, że] jedzie się na spotkanie, które trwa godzinę, ale tak naprawdę zajmie to trzy godziny, bo zanim się gdzieś dojedzie, zaparkuje, dotrze, wróci, no to wtedy tego czasu jest coraz mniej. [KO]

W Urzędzie jest także specyficzne miejsce [DEP3], w którym panuje wir pracy ze względu na zewnętrznych interesantów. Tam rytm pracy i przerwy wyznaczają zaplanowane wcześniej wokandy oraz potrzeby „gości” Urzędu.

Jak ludzie przychodzą na praktyki do [DEP3], to mówią, że pracownicy jakby nie z Urzędowa. [BD]

W środę do dyrektora *Karola* przyszła w jakiejś sprawie pani dyrektor *Iza* z [DEP3]. W wyniku tej rozmowy przyszedł do mnie *Karol* i poprosił, czy mógłbym w piątek (24 czerwca) wspomóc działania na Solnej⁴, bo potrzebują kogoś do pomocy. Chętnie się zgodziłem.

Następnego dnia przyszła do mnie pani dyrektor i ustaliła, że spotykamy się o 8:30 na Solnej i wtedy określi moje zadania.

Ubrany w spodnie w kant i elegancką koszulę (bo tak uważałem, że będzie stosowanie i według zaleceń pani dyrektor), wszedłem do sąsiedniej kamienicy mojego Urzędu, gdzie mieści się [DEP3] i powiedziałem na portierni, że jestem pracownikiem z Marcinkowskiego.⁵ To zwolniło mnie z podpisywania się na liście. Zaczekałem na windę i wcisnąłem przycisk „6”. Winda była dość kameralna, z trudnością pomieściłaby cztery osoby. Na ostatnim piętrze „przywitała” mnie przeszklona ściana z drzwiami, za którą niestety nie było widać nikogo. Zadzwoiłem, otworzył mi pracownik. Wydawało się być spokojnie, nie było nikogo poza pracownikami. Może dlatego, że była 8:30.

⁴ Adres siedziby [DEP3].

⁵ Adres siedziby Urzędu.

Udałem się do sekretariatu pani dyrektor, gdzie zostałem mile przywitany przez *Jolę*. Zostawiłem swoje rzeczy. Pani dyrektor zaprowadziła mnie na stanowisko pracy, czyli duże biurko (tak jakby portiernię) za znanymi mi już szklanymi drzwiami. Z moich obserwacji wynikało, że [DEP3] jest właściwie jednym, długim korytarzem (pokręconym i wygiętym w łuk), z którego można wchodzić do poszczególnych pokojów i sal. "Portiernia" leży mniej więcej pośrodku łuku. Z lewej strony widziałem korytarz, który prowadził do pokojów protokolantów i arbitrów, na wprost znajdowały się szklane drzwi, z prawej korytarz z fotelikami, od którego odchodzą sale posiedzeń arbitrów. Korytarz ten w pewnym momencie zakręca w lewo – tam znajduje się część, w której pracują urzędnicy.

Pierwsza rozprawa miała odbyć się o 9:30. Kolejne o 12:30 i 15:30. Miałem zająć się organizacją czasu, rejestrowaniem gości i kierowaniem do odpowiednich pomieszczeń. Podczas pierwszej godziny pomagali mi *Wojtek* i *Ewa*. Pojawiali się pośpiesznie protokolanci, którzy przypisani byli do odpowiednich sal. W ten dzień była wyjątkowa sytuacja, gdyż odbywało się więcej spraw niż było wolnych pomieszczeń na Solnej, dlatego też część spraw odbywała się na Marcinkowskiego. Miałem dopilnować, żeby część stron i arbitrów, kierować na Marcinkowskiego według rozpiski, którą dostałem.

Tego dnia miałem okazję zaobserwować jak funkcjonuje [DEP3] i jak praca na Solnej różni się od tej na Marcinkowskiego.

Przede wszystkim wynikało to z jej charakteru. Oczywiście część urzędników siedziała w swoich pomieszczeniach, natomiast część: dyrektor, protokolanci, ew. ktoś z siedzących w pokojach, musieli dbać o przebieg rozpraw. Na co dzień porządkiem zajmowała się *Maria*, która jednak tego dnia była na zwolnieniu.

W ciągu tego dnia „przewinęło” się około 100 osób. Nie wszyscy wiedzieli, że trzeba się rejestrować, wielu arbitrów było przyzwyczajonych do tego, że są znani i nie muszą się przedstawiać.

Przez cały dzień ani razu nie poczułem się zostawiony na pastwę losu. W momentach krytycznych pojawiał się ktoś z [DEP3], kto zawsze wspomógł. Dyrektor uszanował mój czas pracy, czyli do 16:15 i o 16:00 przyszła już moja zmiana. Kilka razy pojawiała się pani dyrektor, pytała jak sobie radzę. Kiedy czegoś nie wiedziałem, nie denerwowała się tylko ze stoickim spokojem odpowiadał, że zaraz się dowiemy. Tego dnia mogłem zaobserwować pracę w zespole. Mimo przebywania czasami wielu osób przy biurku w portierni, nie przeszkadzaliśmy sobie, każdy wiedział co robi.

Atmosfera była gorąca: ze względu na opóźnienia czasowe i lekki zaduch, który po paru godzinach zapanował na stałe. Niestety klimatyzacji nie dało się podregulować, musiały starczyć otwarte drzwi i okno. Dla wszystkich w portierni dostępna była woda i

kubeczki. Wystrój tego miejsca w Urzędzie, standard łazienek – wspierał psychicznie często podenerwowane strony.

Wszyscy mówiliśmy do siebie po imieniu (unikałem tylko tej formy w stosunku do pani dyrektor). Wydawało mi się to stosowne, mimo jej przyjaznego usposobienia.

Dzień spędzony w tym samym Urzędzie okazał się zupełnie innym niż te, które obserwowałem w głównym budynku. Przede wszystkim panował tu wielki ruch, generowany zarówno przez gości jak i opiekujących się nimi pracowników. Mimo, że panowała stresująca atmosfera ze względu na rozprawy, opóźnienia i nieklimatyzowane pomieszczenie, pracownicy Urzędu stanowili zgrany zespół, panujący nad sytuacją. Ważną rolę odegrał tu dyrektor [DEP3], który pozytywnym i spokojnym nastawieniem motywował swoich pracowników do wykonywania zadań oraz łagodził sytuacje problematyczne z przybyłymi gośćmi.⁶

W Urzędzie są także miejsca, w których praca przeplata się z czasem wolnym i w zależności od departamentu, wydziału albo jest jej tyle samo co czasu wolnego albo jest wręcz dodatkiem do niego. Zjawisko to można zaobserwować w częściach [DEP4, DEP5, DEP6].

Pracuje się tu tak, porywami, jak coś tam od czasu do czasu się zdarzy do pracy, ale generalnie chyba się tu płaci za gotowość do pracy, a nie pracę. Tak stwierdziłam, jak przyszłam tu [pierwszego dnia], to przeżyłam wielki szok, po prostu [...] chciałam się już zacząć zabrać, po prostu za cokolwiek i tak sobie myślę, co ja tu będę robić, jest pierwsza godzina, ja nadal nic nie robię. Czułam się po prostu bardzo nieswojo, potem drugi dzień było to samo. Naprawdę pierwszy tydzień był dla mnie tak szokowy, ja w ogóle się ledwo pozbierałam, a potem uznałam, że no tak tu jest. [...]
Ja się boję, że po prostu już mi się wszystkiego odechce jak ja tu zostanę i właśnie tak sobie tutaj planować dalsze życie, bo to po prostu jest strasznie wypaczające normalnie, tu się przychodzi i się czasami cały dzień i się nudzisz jak nie masz swojej jakieś roboty... fakt, że to chyba nie wszyscy tak pracują, może to tylko specyfika tego departamentu, podejrzewam, że prawnicy mają co robić, ale to jest, że tutaj jest jakoś nieprzemysłane, nie zorganizowana ta praca kompletnie... Może brak organizacji faktycznie, bo czasami się robi naraz wszystko [...]. [IC]

3.1.2. Czas pracy

Według *Regulaminu organizacyjnego* (2005) w Urzędzie obowiązuje pięciodniowy tydzień pracy od poniedziałku do piątku. Dzienny wymiar pracy

⁶ Opis dnia pochodzi z notesu badacza.

wynosi 8 godzin. Dzień pracy dla pracowników rozpoczyna się o godzinie 8:15, a kończy o 16:15.

Na ten czas, który jest teraz to mi to odpowiada, ta praca, która tu jest o tyle, że mam po prostu pracę odtąd dotąd, do 16:15 i naprawdę mnie nie interesują te godziny do wieczora, Bo dla mnie jest ważne, bo jeszcze w sumie mam małe dzieci i na razie na pewno będę tu pracować, chyba że znajdę coś ciekawszego, ale też w takich godzinach ludzkich. [IC]

Późniejsze przyjscia i wcześniejsze wyjscia muszą być konsultowane z dyrektorem departamentu, który daje indywidualne upoważnienie. Ponadto, przebywanie po godzinie 16:15, także winno być dokonywane za zgodą dyrektora. Powyższe regulacje nie dotyczą kierownictwa.⁷ Dyrektorzy, z obserwacji, najczęściej przychodzą około godziny 9:00 – 10:00, jednak z rozmów wynika, że ich czas pracy wydłuża się do godziny 18:00 - 20:00, a nawet i dłużej. Wynika to z ich charakteru pracy i odpowiedzialności za powierzone zadania – jak twierdzą.

Przede wszystkim nie przychodzę o 8 [z uśmiechem], nie no żartuję, różnie... w tej chwili nie pracuję już jakoś koszmarnie, to znaczy bardzo często zabieram coś do domu i wolę sobie w domu odpocząć i jeszcze od 22:00 do 0:00 sobie usiąść, czy coś porobić już z taką świeżą głową niż siedzieć tutaj do ósmej czy do dziewiętej jak już głowa z kolei jest właśnie w domu [...]. Ale były tu takie okresy, że tu siedziałam codziennie do 21, 22-ej. A teraz to jest różnie. [KO]

Niektórzy dyrektorzy (np. Dyrektor Generalny) potwierdzają swoją obecność w godzinach nocnych w Urzędzie przez wysyłanie pocztą elektroniczną, np. po godzinie czwartej w nocy, zadań dla pracowników na dzień następny. Dyrektor Generalny może określić według *Regulaminu organizacyjnego* (2005), także harmonogram pracy [dyżurów] w soboty, jeżeli praca w soboty jest niezbędna z uwagi na szczególny charakter wykonywanych zadań. Pracownicy niechętnie zostają w pracy w weekend, natomiast z rozmów z pracownikami departamentu [DEP6] wynika, że zdarzyło się tak np. podczas przeprowadzki departamentu do innego budynku.

⁷ W skład kierownictwa wchodzi: Prezes, dwóch wiceprezesów, Dyrektor Generalny. Ponadto kierownictwem nazywane są spotkania prezesów i dyrektorów departamentów, które odbywają się średnio co dwa tygodnie w poniedziałek około godziny 11:00. W niniejszej pracy spotkania, dla odróżnienia, będę pisał w cudzysłowie („kierownictwo”).

Przychodzę o godzinie, staram się przyjechać punktualnie i wychodzę, teraz w tym okresie punktualnie, natomiast tak bywało różnie. Były takie okresy, że było coś zadaniowo do zrobienia no i nawet w weekendy się pojawiałem, co potem wiązało się z frustracją nawet, bo to nie miało przełożenia na oceny tej pracy, w pewnym momencie to zarzuciłem. Znaczą sam jakby z poczucia, gdyby były rzeczy do wykonania no chciałem, żeby w jakiś terminach się mieścić, ale to się wiązało, że musiałem zostać po godzinach albo pracować np. w weekend. W pewnym momencie niestety zauważyłem tak, że to nie ma przełożenia prosto na oceny mojej pracy i po prostu teraz w jakimś tam ostatnim okresie bywało tak, że rzeczy trwają, znaczą same terminy są przekraczane w jakiś tam sposób, także to wiąże się z jakąś tam, zmniejszeniem zapasu do takiej postawy. [WT]

Według *Regulaminu organizacyjnego (2005)*, „stawienie się do pracy pracownik potwierdza podpisem na liście obecności”. Pobierając klucz do pokoju podaje godzinę pobrania i zostawia swój podpis.

W wyniku niepunktualnego stawiania się do pracy, co potwierdza wypowiedź „15 minut się zwykle spóźniam, a później w zależności od tego co muszę zrobić po prostu biorę się za to” [OP], Dyrektor Generalny wysłał pocztą elektroniczną następującą informację:

Szanowni Państwo,

W ostatnim czasie kierownictwo Urzędu zaobserwowało pewien spadek dyscypliny pracy, przejawiający się głównie przesunięciem granicy rozpoczynania dnia pracy długo po 8:15. W związku z powyższym uprzejmie proszę o przywiązywanie większej wagi do punktualności.

Późniejsze rozpoczynanie pracy wynikać może jedynie z ustalonego z przełożonym przesunięcia godzin pracy. Rozumiem też sytuacje nieco! późniejszego przychodzenia do pracy osób stale pracujących po godzinach.

Proszę kierowników komórek organizacyjnych o pisemne poinformowanie [sekretariatu Dyrektora Generalnego] o tym, komu wyrażona została zgoda na przesunięcie godzin pracy [zostanie to odnotowane na liści obecności].

Od poniedziałku obie listy obecności po godzinie 8:30 będą dostępne do podpisu [w sekretariacie Dyrektora Generalnego]. [...]⁸

⁸ List pochodzi z zebranych przez badacza dokumentów wewnętrznych z roku 2005.

Z moich obserwacji wynikało, że pracownicy, np. departamentu [DEP6] wzięli do siebie uwagę przełożonego. Sytuacja poprawienia dyscypliny nie trwała jednak długo i po około tygodniu wszystko wróciło do poprzedniego stanu.

Indywidualne umowy z pracownikami zakładają także inne tryby pracy. Jeden z nich, na niepełny etat prezentuje mój rozmówca.

Ja to zaczynam tak w godzinach na ogół popołudniowych, czyli od około pierwszej, no a kończę w godzinach takich 18:30 – 19:00. Bywa to tak powiedzmy dość elastycznie, jak są potrzeby to i znacznie dłużej, a czasami jest to trochę krócej. [...] Formalnie jest to sześć godzin, więc trzeba by było tam dodać do tej pierwszej te sześć i prawdopodobnie by wyszła 19:00. I to tak średnio bywa. [...] Początek blisko tej pierwszej, [...] rozmowy wstępne, potem ewentualnie jakaś tam praca merytoryczna lub spotkanie z tymi, których kontroluje. Później, to już zbliżamy się po połowie tego mojego czasu, powiedzmy spotkanie z Dyrektorem Generalnym, które nawiązuje do tych jakiś wcześniejszych spraw i później jeszcze powrót do jakiejś pracy merytorycznej, już wtedy, kiedy praktycznie większości osób w Urzędzie nie ma i mogą się skupić i to tak do końca powiedzmy. Ale i tak to jest elastyczny model, początek raczej zawsze taki sam, a ta reszta to zależy od potrzeb. [PA]

3.1.3. Rytuał posiłków

Ważnym elementem każdego dnia są posiłki i na ogół w Urzędzie przywiązuje się do nich wagę. Mają tylko różny charakter – część osób spożywa posiłek przygotowany wcześniej w domu (np. kanapki). Normalnym zachowaniem jest też przygotowanie posiłku w pracy w tzw. „kuchniach”, które pełnią rolę pomieszczeń socjalnych, jak także przygotowywanie np. śniadania w pomieszczeniach, gdzie urzędnicy pracują. Większość pokoiów wyposażonych jest w czajniki elektryczne. Tym, którzy jednak nie zgłosili zapotrzebowania na czajnik służy ogólnodostępny czajnik w każdej kuchni na piętrze. Na trzecim piętrze zachęca do zaparzenia kawy lub herbaty przyczepione nad czajnikiem hasło z kolorowym napisem: „*Pierwsza czynność urzędnika, nalać wody do czajnika*”. Z moich obserwacji wynika, że hasło jest realizowane, gdyż jedną z pierwszych czynności pracowników oprócz włączenia komputerów jest wyjście do kuchni po wodę. Tam dla zdrowia i lepszego smaku pracujących zainstalowany został dodatkowy kran, który dostarcza im wodę oligoceńską.

Przychodzę do pracy punktualnie, od godz. 8:15 do 9:00 jest prasówka, kawka i pogaduszki, to już właściwie wrosło w Urząd, od 9:00 zaczyna się praca, no jeżeli chodzi o decyzje, bo w tym momencie jestem zatrudniony w [DEP2], a będę mówił jednak o decyzjach o [WYDZ2] z uwagi na to, że tam pracowałem przez 95% pobytu swojego w Urzędzie. Od razu praca, w [WYDZ2] jest bardzo dużo pracy, nie ma takiej sytuacji, że ja szukam pracy, mam przestoje. Nie, ta praca cały czas jest i się pracuje. [RG]

Przychodzę tak 8 - 8:15 powiedzmy, jem śniadanie, powiedzmy, że do 9 już wszystkie sprawy omówione, jedzenie zjedzone i można zająć się pracą no i to właśnie zależy, to zależy co robimy, bo np. dzień wcześniej oddaliśmy już sprawozdanie do oceny powiedzmy Dyrektor Generalnej czy Prezesa i mamy chwilę oddechu, wiesz, że czekamy po prostu jaki będzie odzew... no i zajmujemy się jakimiś tam bieżącymi sprawami, ja np. jeszcze troszeczkę z racji tego, że u nas dyrektor nie ma jeszcze sekretariatu no to pełnię jeszcze taką trochę nieformalną rolę troszkę asystentki, zazwyczaj koło 9 przynoszę korespondencję, którą on przegląda, później daje mi to do dekretacji na poszczególne osoby z naszego departamentu[...]. [KK]

Pracownicy lubią się odwiedzać. Powody są różne: załatwianie spraw służbowych, towarzyskie pogaduszki. Ci, którzy wykonują mniej absorbującą pracę potrafią odwiedzać się codziennie, bardziej zapracowani wychodzą tylko na chwilę, ale nie odmawiają sobie chwili relaksu, gdy załatwią sprawy związane z pracą. Odwiedzanie się może trwać od kilku do kilkudziesięciu minut. Kilkudziestominutowe „wypady” do drugiego budynku są usprawiedliwione ze względu na odległość. Niektórzy pracownicy spotykają się na korytarzach, zamieniając ze sobą po kilka słów lub zbierają się w dwie do czterech osób i spędzają tam więcej czasu, np. na krzeselkach przy kserokopiarce.

Przychodzę, staram się być punktualnie raczej i mi to wychodzi, czyli 8:15 i przeglądam pocztę, jedną drugą, „pracową” i prywatną, internet jakieś tam wiadomości, odwiedzą mnie moje koleżanki, ja wiem, może tak w pół do dziesiątej zabieram się do pracy. O jedenastej jem kanapkę jedną, potem o drugiej kanapkę drugą [z uśmiechem], no i nigdy nie zostaję, sporadycznie się zdarzało, że musiałam zostać po pracy. [Zajmuję się] kontrolą, [...] ale pewnie, że jest tak, że nie wiem coś, ktoś przyjdzie, ktoś tam ma imieniny albo coś tam w internecie znajdę jeszcze szukam, to nie jest od w pół do dziesiątej murem praca, tylko z takimi przerwami. [NM]

Robię sobie przerwy na jedzenie, np. nie wyglądam, ale jem dużo wbrew pozorom [ze śmiechem]. Nie no oczywiście czasem ktoś wpadnie i pogadamy te parę minut... [DZ]

Według *Regulaminu organizacyjnego (2005)*, „pracownicy, których wymiar czasu pracy wynosi co najmniej 6 godzin dziennie mają prawo do 30 minutowej przerwy na posiłek, wliczanej do czasu pracy”.

Biorąc pod uwagę to, że wchodziły w to [pracę ośmiogodzinną] przerwy, zawsze przerwa na obiad, z której korzystałem, więc około południa bez problemu, bez kontroli, bez pytania czy mogę wyjść na ten obiad, bez informowania. Około 45 minut wyjście na obiad do [stołówki] tutaj obok i powrót. No i później praca [...] do 16:15. O 16:15 wyjście z Urzędu, punktualnie, bez zostawiania po godzinach. [RG]

Nie wszyscy jednak mają taką możliwość – jedna z sekretarek na pytanie o przerwę w pracy odpowiada: „przysługuje mi przerwa na obiad, ale przecież nie wyjdę, bo nie mam kogo wziąć na zastępstwo, bo wszyscy pracują.” [BD].

W takich sytuacjach zdarza się, że pracownicy (zaobserwowałem to w [DEP5]), korzystają z usług osób, które roznoszą kanapki po różnych instytucjach. Przeważnie w okolicach rannych dzwoni telefon wewnętrzny, przez który „roznosiciel” informuje o swoim przybyciu. Innym sposobem jest wspólne zamawianie pizzy z pobliskiej pizzerii na telefon. Około trzynastej, wspomniani wyżej pracownicy, organizują się w grupę chętnych i zamawiają wybraną przez siebie wspólnie dużą pizzę. Wspólnie podejmują też decyzję o dodatkach oraz napojach towarzyszących głównemu daniu. Od momentu zamówienia do momentu dostarczenia trwa okres oczekiwania na upragniony posiłek, charakteryzujący się spoglądaniem co chwilę na zegarek. Konsumpcja pracowników odbywa się równolegle, każdy przy swoim biurku, razem z pracownikami z sąsiednich pokoi, którzy przychodzą z talerzykami.

Według *Regulaminu organizacyjnego* (2005), „pracownik zatrudniony na stanowisku pracy związanym z obsługą komputera zobowiązany jest do 5-minutowej przerwy wliczanej do czasu pracy, po każdej godzinie pracy przy obsłudze monitora ekranowego”.

Z moich obserwacji wynika, że ten punkt cieszy się popularnością. Odrywanie wzroku od monitorów najczęściej przekracza 5 minut na godzinę. Tak jest w całym Urzędzie. Pracownicy jednak przez pryzmat tego przepisu, zwracają wzmożoną uwagę na swoich przełożonych i tak w departamencie [DEP5] często komentuje się rozrywki dyrektora departamentu.

Poprzednia pani dyrektor nigdy by nie dopuściła do takiej sytuacji, ona była w drugą stronę, schodziła po kilka razy, kontrolowała. [rozgoryczenie z powodu braku zainteresowania pracownikami] Ten dyrektor potrafi grać na grach na „www.posti” i rozmawiać przez telefon. Tamta wyjechała na 4 lata do Francji. [...] Jak przyszedł ten to się zmieniło. [AT]

Niektórzy jednak są bardziej wyrozumiali i usprawiedliwiają zachowania tego typu. W swoich wypowiedziach nie kryją faktu ukrywania ilości zadań przed przełożonymi oraz sposobu na dotrwanie do końca dnia. „Pracę trzeba umieć oszczędzać” [OP]

W ogóle w pracy człowiek potrzebuje te pięć minut dla siebie. Inni w momencie, kiedy nie pracujesz potrafią skwitować: bo akurat w kulki gra, krzyżówki rozwiązuje, cały dzień grzebie w internecie, więc się rozkłada jakieś bzdurne papiery, markuje się robotę, a 5 minut jest właśnie wytchnienia. [...] Nie można pracować non-stop osiem godzin bez wytchnienia z małą przerwą na śniadanie, z tymże akurat niektórzy pracują i robią sobie jakąś tam przerwę, a niektórzy po prostu cały dzień się objijają. [OP]

W większości departamentów panuje spokojna atmosfera pracy. Presja czasu jest obserwowalna okresowo, natomiast na ogół nie ma atmosfery poddenerwowania. Brak „nerwówki” jest doceniany przez pracowników. Ośmiogodzinny dzień pracy przez pięć dni w tygodniu powoduje jednak monotonię i wpływa na efektywność pracowników. LO w rozmowie stwierdza, że czasem potrafi wydać 2 – 3 wnioski dziennie, a czasem nad jednym wnioskiem spędza kilka dni.

Nie jesteśmy maszynami, tak, że ja przychodzę siadam, piszę, o godzinie 11 – 11:15 przerwę robię, raczej nie. To jest praca bardziej twórcza niż odtwórcza, są lepsze i gorsze dni. Czasami jest tak, że cały dzień siedzisz i super ci idzie, bo piszesz, szukasz, jakaś wena jest, a są takie dni, nie wiem od czego to zależy, może pogody np., że człowiek nie jest w stanie zdania sklecić, więc stara się zastąpić czymś innym [...] wiadomo, jesteśmy ludźmi i różne czynniki zewnętrzne mają wpływ na nasze zachowanie. [BW]

Każdego dnia z ust pracowników można usłyszeć odliczanie godzin, minut do godziny 16:15. Szczególne miejsce w tygodniu pracy odgrywa ostatni dzień – piątek. Pierwszy raz zwróciłem na ten fakt uwagę po usłyszeniu słów „ jak to dobrze, że jutro już piątek” [BD]. Ten dzień jest inny niż wszystkie. Odczuwa się przyjemniejszą atmosferę, a od godziny 14:00 lekkie rozprężenie w całym Urzędzie. To dzień, w którym pracownicy na ogół noszą nieformalne ubrania, co widać szczególnie u mężczyzn, którzy zamieniają marynarki i krawaty na

dżinsy, koszulki polo czy T-Shirty. Jedna z urzędniczek MF określiła to jako „dzień bez krawata wywodzący się z amerykańskich instytucji” [AM]. „W poniedziałki trzeba być przygotowanym” [SW] ze względu na potencjalne spotkanie z przełożonymi na „kierownictwie” lub wyjście służbowe poza Urząd.

3.2. URZĄD A OTOCZENIE

Co z tego, że mówimy o otwartości Urzędu, kiedy tak naprawdę on jest niedostępny, prawda nie można się tutaj dodzwonić, na odpowiedź czy list czeka się 3 tygodnie, to nie jest otwartość. [ZB]

Pozytywny kontakt jednostek administracji rządowej z jego zewnętrznymi klientami świadczy o dobrze wypełnianej misji służby cywilnej, stawiającej na pierwszym planie profesjonalne, rzetelne służenie dla dobra państwa.

W przypadku Urzędu, komunikacja zewnętrzna jest ograniczona ze względu na rodzaj działalności Urzędu, w którym większość zadań ma charakter legislacyjny i kontrolny. W związku z powyższym można wymienić ograniczoną liczbę płaszczyzn komunikacji zewnętrznej:

1. telefoniczny kontakt z petentem, a w szczególności infolinia,
2. osobisty kontakt pracowników kancelarii oraz przygotowanie korespondencji zewnętrznej w ramach ich obowiązków,
3. osobisty kontakt z petentem w ramach działań departamentu [DEP3].

Ad.1.

Stereotypy myślenia o załatwianiu spraw w Urzędzie, które trwają bardzo długo albo są nie do załatwienia, prezentuje dwoje z moich rozmówców.

*Jak mam kontakt telefoniczny czy mailowy, to ja nie komplikuję rzeczy prostych i ci ludzie otrzymują ode mnie natychmiast informacje i rzeczy, o które proszą, więc są często zdziwieni – nawet dziękują mi jakoś za to strasznie, więc myślę, że to nie jest stosunek zły, natomiast myślę, że jest stereotyp, który w jakiejś części odzwierciedla tą prawdę, że system jest niewydolny, brak takiego czegoś jak przepływ informacji, niechęć do podejmowania decyzji. Ze strony petenta to trochę inaczej wygląda a jeszcze inaczej ze strony ludzi, którzy tutaj pracują. Jak wejdiesz do organizacji to widzisz, że na twoje wyobrażenia nakładają się rzeczy, które dotkniesz palcem. [...]
Ludzie myślą „beznadziejnie”, a urzędnicy nie robią wiele żeby to zmienić, dla mnie jest to niezrozumiałe, dlaczego, bo teoretycznie wszyscy wiemy jak usprawnić pewne*

rzeczy, ale niestety nie robimy tego, mówimy o tym, wiemy o tym, a w pewien sposób markujemy te zmiany, to są zmiany pozorne. [ZB]

Kiedyś miałam taką sytuację, że pani z „instytucji hematologii” zadzwoniła, że chodzi tu o zakup jakiś odczynników i bardzo im na tym zależy, a tutaj decyzja się wlecze itd. I praktycznie no zesłałam do decyzji tutaj, dowiedziałam się co się z tym dzieje, poprosiłam czy mogliby to przefaksować i w ogóle, a potem oddzwoniłam do tej pani i powiedziałam, że to już będzie szło i w ogóle. [...] Ta pani podziękowała i za chwilę zadzwoniła po moje nazwisko, że ona mi dziękuje itd. [...] To takie przyjemne jest i robi to na mnie wrażenie, jak ktoś przyjdzie i coś się zapyta i nie usłyszysz, że „po co pan tu przyszedł?” czy „czego tu?”. I że nawet jak nie jesteśmy w stanie pomóc to skierujemy, że to tutaj, grzecznie, uprzejmie, to jest miłe i mi to dostarcza jakiejś satysfakcji. [KK]

Poniżej zamieszczam korespondencję za pomocą poczty elektronicznej, jaka została przeprowadzona w departamencie [DEP4]. Przykład obrazuje bariery komunikacyjne i błędną interpretację przedstawianych faktów.

Korespondencja – przykład negatywny.

Imiona, nazwiska, instytucje, tytuły i numery zaszyfrowano. Pisownia oryginalna.

List 1. Wysłany 08.12.04 11:22 przez MA.

*Zwracam się z prośbą o nieodpłatne przekazanie „ABC Komentarz pod redakcją [CT]”
Warszawa 2004 ISBN: 12-3456-80-9.*

Z poważaniem

MA – Dyrektor IOW BDT w Bydgoszczy.

List 2. Wysłany 01.02.05 13:45 przez MA.

Szanowni Państwo

W związku z brakiem informacji na poniższą sprawę ponownie zwracam się z uprzejmą prośbą o przesłanie „ABC Komentarz pod redakcją [CT]”.

Ponadto informuję, że pocztę elektroniczną z Państwa strony zostały odebrane w dniu 8 grudnia 2004 z kont ab@urząd.gov.pl, cd@urząd.gov.pl, ef@urząd.gov.pl

Z poważaniem

MA

List 3. Wysłany 01.02.05 13:53 przez [IC] – pracownika Urzędu.

Szanowny Panie,

Uprzejmie informuję, że z początkiem grudnia zostało wysłane do Urzędu Wojewódzkiego w Bydgoszczy 5 egzemplarzy Komentarza do ustawy ABC.

Z poważaniem

[IC]

List 4. Wysłany 01.02.05 14:02 przez MA.

Szanowna Pani

Uprzejmie informuję Panią, że nie jesteśmy Urzędem Wojewódzkim tylko gospodarstwem pomocniczym tegoż Urzędu. Wysyłając prośbę do Państwa pozyskałem wiedzę, że Urząd [Wojewódzki] otrzymał skromną ilość 5 szt. Komentarza ale niestety dla nas zabrakło w związku z tym ponownie zwracam się o 1 /jeden/ egzemplarz Komentarza.

Z poważaniem. MA

List 5. Wysłany 01.02.05 14:45 przez [IC] – pracownika Urzędu.

Szanowny Panie,

Ilość egzemplarzy Komentarza jest ograniczona. Jeśli po przeprowadzeniu dystrybucji do końca pozostaną wolne egzemplarze, z pewnością zostaną one Państwu udostępnione.

Z poważaniem

[IC]

List 6. Wysłany 01.02.05 15:49 przez MA.

Szanowna Pani,

Zupełnie niezrozumiała jest dla mnie odpowiedź, w której dokonała Pani podziału podmiotów ubiegających się o komentarz na: LEPSZE i GORSZE !!!

Jako reprezentujący jednostkę sektora finansów publicznych mam takie samo prawo do otrzymywania materiałów jak inne podmioty, ponieważ tak jak inni mam obowiązek stosowania przepisów ABC, a Wy Państwo tak jak wobec innych tak i wobec nas macie takie same wymagania w zakresie stosowania przedmiotowej ustawy.

Zatem żądam podania podstawy prawnej w oparciu, o którą odrzuciła Pani mój wniosek o nadesłania Komentarza ABC.

Ponadto proszę wyjaśnić:

1/ dlaczego w sposób nierówny traktuje Pani klientów Waszego Urzędu?

2/ gdzie jest uprzejmość, którą powinien charakteryzować się urzędnik państwowy?

3/ gdzie jest służebna rola Waszego Urzędu wobec tych, którzy zwracają się z prośbą o pomoc?

MA

Dyrektor [tu następuje rozwinięcie skrótu IOW BDT w Bydgoszczy] [a nie Kujawsko Pomorskiego Urzędu Wojewódzkiego]⁹

Infolinią w Urzędzie nazywa się potocznie stanowisko pracy, wydzielony kąt w sekretariacie Dyrektora Generalnego, przy którym pełnią dyżury prawnicy z departamentów [DEP1] i [DEP2].

O pierwszej formie infolinii wspomina *PP*.

Na początku pracowałam – była tu taka komórka infolinia – po prostu moja praca ogranicza się do tego, że odbierałam telefony, udzielałam wyjaśnień, sprawdzałam w bazie danych, co się dzieje z pismem, korespondencją. [PP]

Obecnie nie istnieje wydzielona komórka informacyjna dla klientów zewnętrznych, przez co można zaobserwować, że interesanci poszukując informacji dzwonią najczęściej do Kancelarii albo do przypadkowych pracowników w Urzędzie. Problem obrazuje poniższy przykład.

Ludzie nie mogą się dodzwonić przez tydzień, a pani przez półtorej godziny dzwoni. Niech pani poczyta ustawę albo próbuje dalej [AT].¹⁰

Dyżur infolinii urzędnicy mają możliwość odbywać w sekretariacie lub za pomocą przekierowania numeru, we własnych pokojach. Kolejność osób jest ustalana według harmonogramu dyżurów dostępnego w sekretariacie (poniżej). Dyżury infolinii odbywają się codziennie w godzinach 9:00 – 15:00.

⁹ Listy pochodzą z zebranych przez badacza dokumentów wewnętrznych z roku 2005.

¹⁰ Wypowiedź jednego z pracowników kancelarii pochodzi z notesu badacza.

WYKAZ DYŻURÓW TELEFONICZNYCH W DEPARTAMENCIE [DEP1]¹¹

Lp.	Nazwisko i imię	PONIEDZIAŁEK	WTOREK	ŚRODA	CZWARTEK	PIĄTEK
1.	<i>BB</i>		11:00 – 12:00		10:00 – 11:00	
2.	<i>CGJ</i>			10:00 – 11:00		10:00 – 11:00
3.	<i>CSJ</i>				11:00 – 12:00	11:00 – 12:00
4.	<i>DM</i>		12:00 – 13:00	12:00 – 13:00		
...						
16.	<i>ZM</i>					14:00 – 15:00

Urzednicy chętnie przełączają numer infolinii do własnych pokojów ze względu na komfort pracy. Ci, którzy zostają przynoszą ze sobą potrzebne akty prawne i swoje notatki. Na początku istnienia infolinii do aparatu telefonicznego dołączone były także słuchawki z mikrofonem, które ułatwiały pracę. Po jakimś czasie się zepsuły i tak już zostało do dnia dzisiejszego.

Sumienność wykonywanych obowiązków jest trudna do oceny. Składają się na nią: przestrzeganie terminów dyżurów oraz rzetelność udzielonej informacji.

Infolinia o 9:30 jeszcze nie była czynna, bo nikt nie zszedł do sekretariatu. Tym razem miała to być według harmonogramu osoba z [DEP2]. W związku z tym sekretarka zadzwoniła i poprosiła kolejną osobę. Przyszedł młody mężczyzna, usiadł na stanowisku i zapytał, pokazując kocówkę kabla, czy mikrofon działa. „Wczoraj się zepsuł” – odpowiedziała sekretarka.

Następnie dyżurowała na infolinii *JK*. Rozmawiała ponad godzinę z jedną osobą, która, jak się okazało na koniec rozmowy, miała całą listę pytań. Na koniec dyżuru *JK* stwierdziła, że „infolinia to nic przyjemnego, bo ludzie mają bardzo trudne pytania,

¹¹ Wykaz dyżurów pochodzi z dokumentów wewnętrznych zebranych przez badacza.

często nie do końca wiedzą o co chodzi. Bez materiału całego często jest ciężko jednoznacznie odpowiedzieć. A przecież odpowiedzialność jest bardzo duża, zaufanie ludzi, do tego co mówimy jest bardzo duże”.¹²

Podczas jednego dyżuru udzielane są rady i komentarze dotyczące kilku lub czasami nawet jednej sprawy. Wszystko zależy od trudności zapytań oraz kompetencji informatora. Jak podkreślała jedna z moich rozmówczyń JK, czasami zdarza się sprawa, która jest tak szczegółowa i niepowtarzalna, że naradza się cały zespół, np. danego wydziału. Podczas narady interesant potrafi czekać nawet do 30 minut, co powoduje blokowanie jedynej infolinii. Szczegółowe sprawy, które wymagają zaangażowania nie tylko pochłaniają czas, ale także i energię pracowników, którzy skarżą się, że „dni z infolinią” należą do najtrudniejszych.

Poszukujący informacji, kiedy nie mogą nawiązać połączenia z infolinią, ratują się wykręcaniem przypadkowych numerów. W rezultacie i tak kierowani są proszeni o cierpliwość i kierowani na infolinię lub odsyłani do sekretariatu [DEP1].

Pojęcie infolinii jest najczęściej kojarzone przez pracowników Urzędu z programem „Przyjaznej Administracji”.¹³

[Przyjazna Administracja] - kojarzy mi się z uruchomioną w naszym Urzędzie podobno kiedyś tam infolinią, także kojarzy mi się tak średnio dobrze, to znaczy... pomysł jest świetny z punktu widzenia interesantów, ale myślę, że troszeczkę to jest zorganizowane niedobrze, z drugiej strony nie wiem czy można by lepiej [...]

Ludzie przyjazną administrację postrzegają jako taką, w której mogą wszystko załatwić po swojej myśli, to jest taki skrót myślowy, oczywiście. [...] Albo ten motyw z informacją prawną, z infolinią. Wiesz, jeden numer na całą Polskę to jest mało, ja sobie zdaję z tego sprawę, ale z drugiej strony nie możemy przerobić Urzędu w centralę telefoniczną, która świadczy tylko tego typu usługi, bo to jakby nie patrzeć jest zupełnie poboczna działalność Urzędu. Lepiej, żeby już był ten kontakt bezpośredni z konkretną osobą, która ma sprawę do załatwienia w Urzędzie, niż taki numer telefonu. Ja w ogóle byłam za tym, żeby to zlikwidować. Dlatego, że moim zdaniem on nie dość, że nie spełnia swoje funkcji, dlatego, że ludzie dzwonią i rzeczywiście bardzo często nie mogą się dodzwonić, to trzeba wziąć pod uwagę fakt, że bardzo często dzwonią kancelarie prawnicze, które od nas dostają informacje za darmo, potem sprzedają ją za 10 – 12 tysięcy złotych. To nie trafia do tego gron odbiorców, które pierwotnie zakładano, więc to jest bez sensu moim zdaniem. Siedziałam chyba przez rok na infolinii, bywało ciężko,

¹² Opis dyżurujących pracowników na infolinii pochodzi z notesu badacza.

¹³ Program „Przyjazna Administracja”, zainaugurowany został przez Szefa Służby Cywilnej 15 czerwca 2000 roku, inicjuje i promuje rozwiązania budujące praworządność, kompetentną i zyczliwą administrację rządową. (Centrum Informacyjne Służby Cywilnej, 2000)

jak dzwonią ludzie, którzy nie mają zielonego pojęcia o ustawie to jest cholernie ciężko im tam coś wytłumaczyć, ale mówię no dla mnie to jest kompletny bezsens. To jest taka działalność Urzędu, która powinna być wiesz, znaczy ta siła na tę działalność powinna być spożytkowana w zupełnie innym kierunku. [KW]

Ad.2.

Kancelaria jest miejscem, w którym drzwi prawie się nie zamykają. Ze względu na znaczne ilości korespondencji wpływającej i wypływającej pracowników kancelarii można byłoby porównać do pracowników kopalni. Jeżeli mają swoją szychotę ledwo ich widać zza stert dokumentów. Jednak ze względu na okresowe ilości pracy i kończące się zadania, mają czas np. na zamówienie pizzy.

Do kancelarii przychodzą listonosze, gońcy, zagubieni interesanci oraz, co oczywiste, pracownicy Urzędu, np. po odbiór lub żeby wysłać korespondencję. Zaglądają tam zniecierpliwieni urzędnicy, których przesyłka „nie wyszła, a powinna już była dawno”.

Kancelaria to miejsce spotkań części pracowników [DEP5], źródło informacji o tym, co piszczy w Urzędzie i poza nim. To skarbnica wiedzy dotyczącej zarówno kierownictwa jak i pozostałych pracowników.

Często jest to jedyne miejsce, do którego docierają klienci zewnętrzni. Ich obserwacje mogą budować wizerunek Urzędu jako całości. Warto zaznaczyć, że ze względu na okresy przesilenia w związku z ilością zadań, jak także brakujących ilości rąk do pracy (np. przedłużające się urlopy zdrowotne czy macierzyńskie), atmosfera potrafi być napięta. Zaangażowanie w sprawy Urzędu, a ściślej rozwiązywanie spraw merytorycznych najczęściej nie jest podejmowane. Większość spraw jest „spychanych” na inne osoby przez podawanie końcówek telefonicznych urzędowej centrali.

AT chyba nie lubi jak ludzie dzwonią. Za każdym razem odbiera telefon i stara się przekierować dalej – najczęściej mówi : „prawny, końcówkę 05” . Potrafi też pouczać ludzi, mówiąc: „mówi się <tak>, a nie <no>, proszę pana”. Podczas mojej obecności w kancelarii AT cały czas pracowała za siebie jak i nieobecną koleżankę. „Nie ma czasu

na odbieranie telefonów [...]. Ja bym sprawdziła decyzję, ale się przyzwyczają i będą dzwonić” – twierdzi AT.¹⁴

Kontakt bezpośredni najczęściej trwa tylko chwilę (dostarczenie przesyłki do Urzędu) lub jest związany ze stałymi wizytami, np. listonosza. Tego typu dłuższe związki z interesantami mają także nieformalne podłoże, o czym świadczy np. mówienie sobie po imieniu.

Negatywny przykład spotkania z „zabłąkanym” w Urzędzie interesantem obrazuje poniższy przykład.

Starszy pan poszukiwał pokoju, w którym można złożyć odwołanie. Od ochrony na parterze dowiedział się, że jest to pokój numer 15. Jednak w wyniku pomyłki trafił do pokoju 115, w którym mieści się kancelaria. Wszedł do kancelarii, w której pracownicy właśnie śmiali się z dowcipu sytuacyjnego, nie związanego z petentem. Interesant zinterpretował jednak śmiech urzędników jako aluzję do jego osoby i wszczął awanturę, upominając pracowników za niewłaściwe zachowanie. Awantura przeniosła się piętro niżej do pracowników ochrony, z którymi petent także wszczął awanturę. Jedna z pracownic kancelarii wybiegła z pokoju i ripostowała upomnienia petenta. Po wyjaśnieniu sytuacji, wróciła do pokoju i skomentowała zajście słowami ironii: „*więcej świrów, mniej pracy*” [AT]¹⁵

Ad.3.

Praca departamentu została opisana w rozdziale 3.1.1 TYPOWY DZIEŃ W PRACY. Z moich obserwacji i wywiadów wynika, że ze względu na sposób przyjęcia petentów, częściej nazywanych interesantami czy gośćmi, departament [DEP3] można potraktować jako wizytówkę całego Urzędu.

Próby usprawnienia pracy służb publicznych i poprawy kontaktów z klientami przybierają różne formy. Jedną z nich jest startowanie w konkursach, w których wyłaniane są instytucje najbardziej przyjazne obywatelowi. Przykładem takich

¹⁴ Opis pochodzi z notesu badacza.

¹⁵ Opis pochodzi z notesu badacza.

działań jest program „Przyjazna Administracja”, w którym Urząd w swojej historii miał okazję raz uczestniczyć.

- Czy słyszałaś coś na temat programu „Przyjazna Administracja”? [RT]

- Tak, wisi taki plakat tam gdzieś na dole. Kiedyś jak czekałam na jakąś szczepionkę to przeczytałam. [...], że bardzo dobry pomysł i tam jest główny nacisk na traktowanie interesantów, to co mogą tu osiągnąć, w jaki sposób być potraktowani, co jest absolutnym w ogóle. Tak powinno być. To się do mnie mało odnosi, że ja nie mam interesantów, ewentualnie telefonicznie pytane to po prostu staram się na tyle ile mogę uprzejmie, rzetelnie, że to co mogę powiedzieć to informuję do nich skierować, jakby tylko do tego. [NM]

Przyjazna administracja kojarzy się w Urzędzie właśnie z przyjmowaniem interesantów, czy to w kontakcie bezpośrednim czy telefonicznym. Program „Przyjaznej Administracji” nie jest uświadamiany urzędnikom bezpośrednio, np. nie prowadzi się na ten temat żadnych szkoleń.

Procedury dotyczące kontaktu z klientami nie są powszechnie znane w Urzędzie. *Instrukcję udzielania informacji telefonicznej przez pracowników Urzędu odnośnie spraw, będących w trakcie załatwiania* (nieznany rok publikacji), zwanej dalej Instrukcją, odnalazłem przyklepioną do jednej z tablic korkowych w przypadkowym pokoju.

Instrukcja szczegółowo opisuje, jacy pracownicy w Urzędzie są właściwi do udzielania informacji w sprawach, będących w trakcie załatwiania, podkreśla fakt rzetelnej i wyczerpującej informacji przekazywanej klientowi zewnętrznemu, bez odsyłania pod inny numer telefoniczny Urzędu.

Ponadto określa, o czym wolno informować (np. czy i kiedy dana sprawa wpłynęła, czy i kiedy została wydana decyzja, podpisana przez osobę upoważnioną) oraz czego nie wolno przekazywać klientowi zewnętrznemu (np. kto prowadzi sprawę, w jakim miejscu w Urzędzie się znajduje, jaki projekt decyzji przygotowano jeszcze przed podpisaniem przez osobę upoważnioną). Instrukcja nakazuje też korzystanie z bazy danych Urzędu, żeby nie „spychać” sprawy podając inny numer telefoniczny Urzędu.

W przypadku „*spraw zaległych*” Instrukcja nakazuje, że „*należy poinformować dzwoniącego, że zostaną w jego sprawie podjęte działania, mające na celu załatwienie sprawy oraz przekazać informację o zaistniałej interwencji dyrektorowi właściwej komórki organizacyjnej*”.

Osoba udzielająca informacji winna czynić to „w sposób uprzejmy i precyzyjny” oraz „na żądanie, podać swoje imię i nazwisko oraz stanowisko”.

Nikt mnie ani nie pouczał jak informować, [...] ograniczę [to] tylko do informowania przez telefon, bo to są nasi interesanci. Nikt mnie ani nie pouczał w jaki sposób informować. Ewentualnie o czym, czyli mówić jak najmniej, że coś tam sprawa w toku i zostanie pan czy pani poinformowana pismem. To jest słuszne, bo dopóki tam pismo nie wyjdzie na zewnątrz to nie wiadomo jakie jest rozstrzygnięcie, ale chyba nie raz, np. o stanie sprawy mógłby być szczegółowej informowany. Ale się tak boję, że powiem niepotrzebnie za dużo, pochopnie, potem trzeba będzie odkręcać. Ale mam wrażenie, że jak dzwonią to co im mówię to nie jest to co chcieli by usłyszeć, czy chcieliby się czegoś dowiedzieć to ja im mówię, że sprawa jest w toku, no to każdy wie, a że o wyniku zostanie poinformowany na piśmie to też wie. Ona chciałaby czy on się coś dowiedzieć.

[...]

Nie, ja tego nie widziałam [wskazując na Instrukcję], ale chętnie bym to przeczytała. Kurcze, a może to jest jakiś fragment regulaminu, a ja go nie znam. [NM]

Poniższa wypowiedź urzędnika na temat komunikacji zewnętrznej wydaje się być pochwałą stosunków panujących w Urzędzie. Dokonuje on porównania wizyt klientów w Urzędzie do sytuacji, z którymi spotkał się w poprzednich miejscach pracy (też w administracji rządowej). Ponadto w swojej wypowiedzi wierzy, że negatywne przykłady można wyeliminować przez ukazywanie lepszych wzorców przez samego siebie.

Ja mam swoją teorię, że to urząd jest dla interesantów, a nie odwrotnie. Ja jestem za taką pełną otwartością i w tamtych miejscach pracy rzeczywiście było z tym bardzo różnie i tam były czasami sytuacje, które odbierałam bardzo negatywnie przy czym to się w zasadzie nie zdarzało w pokoju, w którym ja siedziałam, nie chciałam się jakoś chwalić, ale wydaje mi się, że moja osoba, mój stosunek do tych spraw powodował, że koledzy, którzy siedzieli ze mną już się bali pewnych rzeczy robić, natomiast, wiem że w innych pokojach dochodziło do sytuacji takich, że np. ktoś dzwonił z interesem, inspektor, który rozmawiał z nim był dla niego bardzo niemiły, w zasadzie nie chciał z nim w ogóle rozmawiać. Interesant w związku z tym pyta, czy może zapytać tego pana o nazwisko, na to inspektor mówi, że nie może i rzuca słuchawką. Albo sytuacje, kiedy inspektor po prostu trzyma nogi na biurku swoim, przykrywa twarz gazetą i śpi. Interesant wchodzi i widzi taką scenę, więc były takie sytuacje. [DZ]

3.2.1. Polityka

Jedną z zasad etycznych służby cywilnej, strzeżonej i podkreślanej, jest apolityczność. W tym celu właśnie powołano korpus służby cywilnej do życia. Oddzielenie stanowisk politycznych miało na celu m.in. zachowanie ciągłości aparatu urzędniczego, bez względu na roszady na scenie politycznej oraz

przeciwdziałanie wszelkim zjawiskom korupcyjnym. Brak wyraźnej granicy między merytoryczną pracą Prezesa i Dyrektora Generalnego (patrz rozdział 3.4.3 Kierownictwo) są pierwszym objawem zakłóceń funkcjonowania powyższych założeń. Rozmówcy podkreślają fakt, iż *Ustawa o służbie cywilnej* (1998) przyczynia się do braku wyraźnych granic.

Związki Urzędu ze światem polityki szczególnie zacieśniają się przed wyborami parlamentarnymi. O wyborach i zmianach na scenie politycznej rozmawia się w zaciszu swojego departamentu (wydziału). Spekulacje urzędników dotyczą często efektów zmian, jakimi mogą być „czystki”.

Dlatego, że się zmienił prezes, zmieniły się jakby warunki polityczne, jesienią były wybory, które wygrała prawica, przedtem była lewica. Wygrała prawica, więc na jesieni były tutaj trochę czystki [...] na samej górze, tych urzędników na samym dole nie, nie było, aż tak. Także powiedzmy poziom dyrektorów to był, to co sięgnęło jakoś tam te zmiany. [FT]

Powyższa sytuacja, wprawdzie dotyczy historii Urzędu, ale nie zmienia to faktu, że stabilność, w przekonaniu urzędników, nie jest zapewniona. Uściślenia wymaga tylko grupa pracowników, do której „niewidzialna ręka” polityki może dosięgnąć. W przypadku Urzędu zaznacza się, że jest to poziom dyrektorów.

Czystka dyrektorów jest efektem politycznym, natomiast tak naprawdę pod tym kryje się zmiana departamentu, przesunięcia [...] Efektem tego jest m.in. likwidacja dyrektorów czy coś takiego [...]. To też jakby budzi, czasami nawet, jeżeli te zmiany są słuszne, no to budzi w ludziach takie poczucie zagrożenia np. że dzisiaj jestem tutaj, jutro mogę mnie przesunąć, a pojutrze może w ogóle zlikwidują departament i mnie zwolnią [...] W każdym razie [...] od nastroju takiej euforii tak powolutku taka równia pochyła jest i [...] chyba dalej cały czas schodzi do dołu. [KW]

Na początku istnienia Urzędu panowało przekonanie o czystości zasad panujących m.in. w systemie rekrutacji. Potwierdzały to wzajemne relacje oparte na otwartości. Okazało się jednak, że taki stan nie może istnieć w otoczeniu, w którym negatywne zjawiska, w tym oddziaływanie polityków na obsadzanie stanowisk były obecne.

Teraz też niby zakłada się, że jest niby apolitycznie, że wszyscy są merytorycznie dobrzy i dyrektorzy są z konkursów itd., ale cały czas jest to chyba traktowane jednak politycznie, nawet stanowiska dyrektorów to też są takie, w każdym razie to tak sukcesywnie zaczęło się zmieniać na coraz gorzej, tzn. te pierwsze czystki

spowodowały, że ludzie ochłonęli jakby z tej euforii i funkcjonowania urzędu, że „o jak fajnie tutaj współpracujemy itd.”, że jednak to jest normalny urząd, na który działają te normalne prawa polityczne takie, które powodują różne takie tarcia itd. [LR]

Jeden z rozmówców wspomina:

Od chwili kiedy ja tu pracuję jest ten sam prezes, wiceprezesi się zmieniali, ale główna linia nie była jakoś specjalnie zmieniana, więc trudno tu jakoś do tego przyrównać. W innych urzędach, z którymi miałem kontakt albo pracowałem, to jednak ta zmiana szefostwa plus reorganizacja nie zawsze miała do końca podstawy merytoryczne...[chwila zamyślenia] Trzeba sobie to jasno powiedzieć, że chodziło o to, żeby sobie dobrać pracowników no według jakiś tam kryteriów, które nie zawsze do końca są wyłącznie merytoryczne, a na pewno są związane z tym kogo by się widziało na tym stanowisku i tak z tymi reorganizacjami bywa. Czasami są to też również te osoby, które powiedzmy zostają szefami tych, zresztą organizowanych komórek, są to osoby, które nie są wprost na stanowiskach kierowniczych, tylko im się powierza obowiązki i to jest dość nagminne. Dopiero po jakimś czasie są organizowane konkursy, no tutaj nakłada się zarówno na to chęć zrobienia tego w ten sposób jak i dość przewlekła procedura w Urzędzie Służby Cywilnej, która powoduje, że powstałaby po prostu próżnia w momencie, kiedy rzeczywiście jest reorganizowany cały urząd, bądź ktoś odejdzie z jakichkolwiek powodów, a zanim odbędzie się konkurs, to bywa, że to trwa i pół roku, więc i tak musi być ktoś na tym stanowisku. Nie jest on wprost z konkursu i to już rodzi tu pewne napięcia, tak mi się wydaje. [PA]

Doświadczenie nabywane przez pracowników nie zawsze jest spożytkowane na wydawanie sprawiedliwych i rzetelnych decyzji. Często ich ostateczna wersja: negatywna albo pozytywna zależy od znajomości, a nie rzetelnej oceny. Urzędnicy, jak okazuje się z poniższego przykładu, są wykorzystywani do tworzenia decyzji sprzecznych z realiami. Zdarza się, że ich kreatywność i wiedza może służyć do tworzenia dwóch przeciwstawnych decyzji do tej samej sprawy.

Kiedy ja zaczęłam pracować w [DEP1] już na etacie i zaczęłam pisać [...] projekty decyzji administracyjnych, okazało się, że wiele decyzji wychodzi na zasadzie jakiegoś kumoterstwa czy znajomości z prezesem, co było niełatwe dla mnie do zrozumienia. I tak było mi ciężko strasznie w jakimś stanie faktycznym, który powiedzmy dawałby podstawę do tego, żeby wydać decyzję negatywną, napisać decyzję pozytywną. [...] Ja po pewnym czasie wiedziałam, że skoro nie wykonam swojego obowiązku, no to po prostu zostanie stąd usunięta. Zresztą miałam też poczucie tego, że no ja jakby bezpośrednio nie ponoszę odpowiedzialności za to, że ktoś podejmuje takie decyzje czy nie. Natomiast przysługiwanie się do tego w tym sensie, przygotowywanie takiego projektu, to był dla mnie duży problem na początku, znaczy pewnie do dzisiejszego dnia było problemem, bo ja wiecznie swoje stanowisko jakby negatywne dla takich układów relacji szerzyłam głośno, za co byłam tak średnio lubiana w sumie w departamencie. [...] Ja mam pewne zasady, które uważam, że są nieprzekraczalne, jakieś takie moje zasady, mojej moralności, jakiejś sprawiedliwości, której tak naprawdę nie mam jak się okazuje [...]. Było mi tak ciężko zrozumieć, że są ludzie, którzy czekają powiedzmy dwa miesiące na decyzję dlatego, że nie znają prezesa i po tych dwóch miesiącach na pewno dostaną negat, mimo że w ich sytuacji łatwiej było cztery razy napisać tą zgodę

niż w sytuacji tych decyzji, które odgórnie były już jakoś tam ustawione. Ja zawsze miałam z tym problem. Później nawet mówiłam, że jedyna rzecz, której się nauczyłam w [DEP1], to jak w jednym stanie faktycznym napisać dwie decyzje z uzasadnieniem, czyli negatywną i pozytywną. Pewnie ktoś mówił tu nawet kiedyś, że prawnik musi i w prawo i w lewo pójść, także, wiesz, nigdy nie czułam się aż tak prawnikiem. [LR]

Pojęcie „polityka” wiąże się także z inną kwestią. W Urzędzie panuje przekonanie, że system zarządzania oparty jest na zjawisku „zarządzania konfliktem”. W wyniku skłócania podwładnych osiąga się bezpieczną pozycję i kontrolę zwaśnionych osób i grup.

Niektórzy prezesi popierają [...] powiedzmy jakąś tam grupą ludzi. Lubią wywoływać konflikty między tymi ludźmi, bo to ułatwia jakby kontrolę, [...], jest pewnie taka teoria, że łatwiej się zarządza w sensie nie jakby efektów pracy czy wydajności, ale zarządza w sensie posłuszeństwa ludźmi, którzy są ze sobą skłóceni. I tutaj to widać, było to widać w niektórych okresach taka jest polityka, żeby nie pozwolić ludziom na taką pełną współpracę ze sobą, a raczej starać się ich antagonizować. Wtedy mamy zawsze kilka osób po swojej stronie, wiemy co się dzieje w Urzędzie. Wszystko wiemy, no bo jest parę osób. [ZO]

Tworzeniu się małych, zantagonizowanych grup może sprzyjać także rozmieszczenie departamentów czy pokojów. Brak jednej siedziby, kilka pięter, „zakamarki” nie sprzyjają integracji.

3.3. STRUKTURA FIZYCZNA

W swojej historii Urząd zmienił raz siedzibę pod koniec lat 90-tych. Do końca 2004 roku zajmował trzy piętra jednej kamienicy wraz z piwnicą, mieszkanie i jedno piętro w pobliskiej kamienicy. To sprawiało, że jeden departament [DEP3] i wydział [WYDZ1] nie miały bezpośredniego połączenia z macierzystym budynkiem.

Są takie komórki, które są tak określone, że mają może samowystarczalność, że nie potrzebują pomocy i kontaktów innych departamentów. Według mnie to [WYDZ1], oni praktycznie kontakt utrzymują z kancelarią, gdzie przynoszą i wynoszą korespondencję, [DEP3] – to też oni chyba tylko na zasadzie wymiany korespondencji, ale tak jak np. [DEP4, DEP2] to [...] muszą się z prawnikami kontaktować, z [DEP1] wymieniać korespondencję – na tej zasadzie, a [WYDZ1 i DEP3] to chyba raczej zupełnie na poboczu [...] [PP]

Od 2005 roku Urząd wynajmuje w przylegających kamienicach pojedyncze pomieszczenia, w których mieszczą się dwa kolejne departamenty: [DEP4 i DEP6]. Kierownictwo wyjaśnia, że sytuacja i potrzeby Urzędu – rozbudowa departamentu [DEP2], determinują przenoszenie innych departamentów poza budynek Urzędu. W przypadku [DEP3] według kierownictwa odległość nie sprawia utrudnienia w pracy Urzędu. Natomiast według pracowników:

[odległość ma wpływ]...wiesz, odczuwam w zimę, jak muszę iść do [DEP3] po dokumenty i muszę ubrać w kurtkę, czapkę, szalik, rękawiczki i tam te kilkanaście metrów, znowu tam na to piętro [niewyraźnie] i wrócić tutaj, także to się odczuwa, to jest taki dyskomfort...Co innego w lato czy na wiosnę, gdzie praktycznie wylatujesz w tym w czym jesteś, no ale niech pada deszcz, wieje wiatr to jest nieprzyjemne. [KK]

Prezes w rozmowach z pracownikami od dłuższego czasu (przynajmniej dwa lata) obiecuje przeniesienia całego Urzędu do nowej siedziby. Powtarza to przy każdym spotkaniu. Pracownicy śledzą ten temat i wyłapują każdą plotkę dotyczącą przenosin. Potrafią także sami generować wiadomości, że „Urząd zostanie przeniesiony do Pałacu Kultury i Nauki”, co jest później tematem do żartów.

Opisując zagadnienia architektoniczne warto też zwrócić uwagę na samo urządzenie wnętrza budynku. Jeden z rozmówców jako zaskakujące przy pierwszym zetknięciu z Urzędem uznał małą powierzchnię zajmowaną przez Urząd.

Z ogólnych takich wrażeń to na pewno szczupłość miejsca, bo tu jest ciasno po prostu, dość duża koncentracja osób na małej powierzchni... no ma jakiś to wpływ na pewno na kontakty międzyludzkie. [PA]

NO w rozmowie ze mną podkreśliła, że na jej styl pracy i na skupienie, wpływa ilość osób w pomieszczeniu. „Cztery osoby w pokoju to jest jakieś nieporozumienie” *Od dwóch do trzech osób byłoby optymalnie* [NO]. Z moich obserwacji wynika, że pracownicy niektórych departamentów [DEP2, DEP1] siedzą po cztery, pięć osób na powierzchni do 20 m². Poza nimi niektóre tylko pomieszczenia są wypełnione ponad ilość optymalną. Istnieją jednak miejsca w Urzędzie, gdzie pracownicy mają dość komfortowe warunki. Kierownictwo

podczas przenosin departamentów poza główny budynek, tłumaczy swoje decyzje problemem z miejscem oraz rozrastającym się departamentem [DEP2]. Pracownicy zarzucają kierownictwu brak myślenia długofalowego w zagospodarowaniu przestrzennym. Liczą cały czas na przenosiny do nowego, wspólnego budynku, który byłby w stanie pomieścić wszystkich pracowników.

W Urzędzie chodzą słuchy, że mają przenieść cały Urząd w jedno miejsce, tak Prezes obiecuje...[ZO]

Urząd jest nazywany „młodym” przez pracowników. Ze względu na czas utworzenia (lata 90-te) wystrój wewnątrz jest nowoczesny. Świadczą o tym m.in. meble, wykładziny, drzwi. Sprzęt komputerowy odbiega jednak od bieżących standardów, co znacząco wpływa na pracę urzędników.

Na ogół sobie organizuję tak [dzień], że początek to jest dotarcie do pokoju, uruchomienie komputera, sprawdzenie poczty – to powiedzmy jest taki półmerytoryczny element – bo coś może z tego wyniknąć, może być coś tam ważnego i równolegle, ponieważ komputery dość wolno pracują [...] to jest kontakt tutaj z osobami, które pracują ze mną w tej chwili. Znaczący na ogół równolegle próbuję się dowiedzieć co się tam dzieje, taka rozmowa powiedzmy pół-służbowa – pół-towarzyska, żeby zacząć ten dzień. [PA]

W większości pomieszczeń dyrektorów zestawy komputerowe są nowoczesne.

Jak kulki [gra komputerowa on-line] nie chodzą w komputerach to wymieniają komputer. Najczęściej jak zmieniają komputery to wymieniają najpierw dyrekcji. [ZO]

Tylko jeden departament [DEP6] zabezpieczony jest w nowoczesny i szybki sprzęt komputerowy, a zawdzięcza to okresowi współpracy polsko-włoskiej i środkom z funduszu *Phare*. Osoby mające problemy zdrowotne (problemy z kręgosłupem czy z oczami) najczęściej mają zapewnione przez Urząd wygodniejsze fotele czy ciekłokrystaliczne monitory. W departamencie [DEP4] zauważyłem, że jedna z pracownic, która była w ciąży zamieniła się na wygodniejszy fotel ze swoim dyrektorem, nie czekając na zrealizowanie zapotrzebowania na nowy mebel.

Zapotrzebowania na nowy sprzęt czy meble [inne niż bieżące artykuły biurowe, które są dostarczane regularnie według zapotrzebowana co miesiąc] bywają realizowane nawet kilka miesięcy. Przykładem jest zapotrzebowanie na wieszak w [DEP6], które realizowane było około trzech miesięcy. Ponadto wspierane było dodatkowymi pismami od dyrektora komórki zamawiającej do dyrektora komórki właściwej do zrealizowania tego zamówienia. Kolejnym przykładem jest czajnik jednego z dyrektorów. Prosił o jego naprawę, ale nie mógł się doprosić, więc postanowił przynieść swój prywatny z domu.

Pozytywny przykład zabezpieczenia w środki bieżącego użytkowania został podany przez jedną z urzędniczek, która porównuje stan obecny do doświadczeń z poprzedniego urzędu, w którym pracowała.

Może nawet wstyd o tym mówić, że to się zdarza w ogóle, ale tutaj np. zaskoczyło mnie pozytywnie bardzo to, że ja mam nieograniczoną ilość takich rzeczy jak np. papier. To jest śmieszne, ale naprawdę u „wojewody mazowieckiego” zdarzały się sytuacje, że miałam napisaną decyzję i nie mogłam jej wydać, bo nie było na czym jej zwyczajnie wydrukować. Więc to że tutaj to mam to jest coś, co sobie cenię, chociaż mówię, tak naprawdę nie powinno dochodzić do sytuacji takiej, w której trzeba sobie cenić rzeczy tak oczywiste. [DZ]

Nie wszyscy jednak pracownicy doceniają stan obecny. Z rozmów wynika, że skarżą się głównie na „wolne” komputery i na długą realizację zapotrzebowania na meble (szafki, półki, wieszaki itp.).

Według *Regulaminu organizacyjnego* (2005) „Bezpośredni przełożony przydziela pracownikowi odpowiednie miejsce pracy, sprzęt, narzędzie i materiały niezbędne do pracy oraz zapoznaje z zakresem jego czynności, udzielając stosownych wskazówek odnośnie sposobu wykonywania obowiązków na zajmowanym stanowisku”.

Każdy urzędnik ma szansę jednak urządzić swoje miejsce pracy według własnego uznania. Przebywając w różnych pomieszczeniach opisałem wybrane stanowiska pracy urzędników.¹⁶

¹⁶ Opisy stanowisk pracy pochodzą z notesu badacza.

Miejsce pracy *RK*.

Miejsce pracy *Reginy* jest obudowane z trzech stron blatami biurek. Przez co jest swoista enklawą w pokoju. Po prawej stronie siedzi koleżka, na wprost tuż przy drzwiach druga. *Renia* ma 4 doniczki z kwiatami (2 iglaste i 2 liściaste – podobne do tui i do jarzębiny). Na blacie stoją kolejno następujące figurki: porcelanowy słonik, mały aniołek oraz zajaczek. Kwiaty okalają monitor ciekłokrystaliczny. Pod monitorem stoi „rzeźba” przedstawiająca 5 delfinów wynurzających się za fal. Statuetka dobrze komponuje się z tapetą na monitorze *Reni*, która przenosi nas na bezludną tropikalną wyspę. *Renia* jest za parawanem kwiatów, więc jest tu dosyć przyjemnie. Na blatach oprócz roślinności piętrzą się przegródki do katalogowania różnorodnych dokumentów. Pod biurkiem standardowy kosz, „szumiący” komputer i resztki papieru po rozrywanej korespondencji. Po lewej stronie podręczny barek z dwoma kubkami *Nescafe*, zupą cebulową „*Instant 5 minut*”, kawa rozpuszczalna *Nescafe*, oraz cukier w kubku. Po lewej stronie na ścianie komponujący się z pozostałymi tropikami kalendarz z żaglówką „*Rejs dookoła świata*” Banku BPH. Po lewej stronie monitora lekko wyblakłe i przybrudzone serce pluszowe wiszące na czarnej lampce.

Pokój *DS*.

Ciężkie meble, bardzo stabilne i ciężkie biurko, ekran ciekłokrystaliczny, dwa wygodne skórzane fotele dla interesantów, czajnik bezprzewodowy na parapecie.

Miejsce pracy *ŁR*.

W pokoju są trzy biurka złączone „tyłami”, mapa Polski na ścianie, nowoczesna wieża *Thomson*, żaluzje na drzwiach balkonowych. Nad biurkiem po prawej stronie wisi tablica korkowa. Na niej zawieszono zostały: lista nazwisk urzędników szczebla centralnego i ich stanowiska. Obok „kserówka” okładki „*Queen – Greatest Hits*”, zdjęcie czarno białe dwóch piłek do kosza, zdjęcie kolorowe upamiętniające wyjście na kręgle ze znajomymi oraz zdjęcie mężczyzny w górach, pocztówka z serii „*Anne Geddes*”, wykaz telefonów w Urzędzie oraz parę karteczek postit. Na półce stoi kodeks cywilny, segregatory z zamówieniami. Z tyłu na ścianie pamiątkowy medal z brązu o średnicy 20 cm z płaskorzeźbą kościoła i napisem Wrocław.

Miejsce pracy *AT*.

AT siedzi tuż przy wejściu. Ma mniejszy i starszy ekran. Na monitorze siedzą maskotki: kacuszka i tygrysek. Po prawej strony wisi nad *Alicją* tablica korkowa, na której

przyczepione są śmieszne zdjęcia ludzi robiących „głupie” miny, czarno-białe zdjęcia z mężem, lista z telefonami wewnętrznymi Urzędu oraz rysunek Kubusia Puchatka i jego przyjaciół. Za *Alicją* wisi tablica korkowa 3 razy większa od poprzedniej. Widzimy na niej: trzy zdjęcia *Alicji* z siostrzeńcem, kalendarz na 2005 r. z firmy Orbis, maskotkę misia, wycinek z prasy – „kalendarzyk urlopowy”, parę kartek świątecznych oraz dwie pocztówki z widoczkami pokaźnych rozmiarów: jedna to zachód słońca, druga to rzeka w zimie. Dookoła *Alicji* porozrzucone są puste koperty, których nie zdążyła podnieść.

Warunki pracy w Urzędzie wiążą się ściśle z systemem klimatyzacji, który przypomina o sobie włącznikami w każdym pomieszczeniu, lecz jest nieczynny od ponad dwóch lat. Komentarze jednego z pracowników są wymowne.

Po weekendzie pozamarzały komputery i woda w czajniku w prawnym. [AT]

W całym Urzędzie jest klima, jak se pachami pomachasz. [AT]

3.4. STRUKTURA SPOŁECZNA

3.4.1. Młodzi ludzie

Dla większości rozmówców faktem odróżniającym ich Urząd od innych instytucji administracji publicznej, był fakt zatrudnienia w nim młodych ludzi. Niektórzy jako zaskakujące uznali, zetknięcie się z tak „młodą załogą” podczas pierwszego kontaktu z Urzędem. Według większości moich interlokutorów zatrudnienie młodych osób ma wpływ na relacje panujące zarówno pomiędzy współpracownikami, jak także na relacje służbowe, w tym hierarchiczne (przełożony – podwładny). Młodych ludzi w Urzędzie charakteryzuje specyficzne podejście do wykonywanych obowiązków, planów życiowych, motywatorów oraz spojrzenie na zjawiska panujące w ich miejscu pracy. Dlatego też warto o tym pamiętać w kolejnych rozdziałach niniejszej etnografii. Średnia wieku określona została przez moich rozmówców:

Na pewno plusem jest to, że grupa ludzi tutaj pracujących jest młoda, w zasadzie wszyscy są w jednym wieku, mniej więcej jak się zorientowałem roczniki 81 – 76, ja się do 76 zaliczam, tak to wygląda. [AB]

Właściwie ten przeciętny rozrzut wieku nie jest za duży, bo tutaj te najmłodsze osoby to pewnie są tutaj takie, które kończą studia [...] – większość, jest niewiele starsza i jakby wiek już trzydzieści parę lat i koło czterdziestu to jest pewnie sporo powyżej przeciętnej. [PA]

Zdarzają się też wypowiedzi, z których wynika, że wiek nie ma wpływu na ogólnie rozumiane życie Urzędu i relacje w nim panujące.

Owszem są młodzi ludzie, nawet bardzo młodzi, ale nie odczuwam jakiegóż różnicy. [OP]

Temat młodego wieku pracowników Urzędu stał się mi bliski ze względu na to, że pracowały tam osoby niewiele starsze ode mnie. Podczas rozmów udało mi się spersonalizować pytanie dotyczące szans zatrudnienia osób po studiach oraz plusów i minusów pracy w Urzędzie w młodym wieku, przez co uzyskałem szczerze rady dotyczące zatrudniania się w administracji publicznej. Część rozmówców, zwróciło uwagę na mechanizm „wypaczania” (ja nazwałem to na własne potrzeby „niewidzialną ręką”), który dotyka młodych pracowników Urzędu.

Tu się po prostu człowiek wypaczy. Znaczą jak popracuje trochę no to ok., ale jak młody człowiek przyjdzie po studiach i zacznie tu pracować i się w te tryby dostanie to myślę, że będzie miał zupełnie wypaczone podejście do pracy, kompletnie, bo to jest jeszcze takie, moim zdaniem, to relikty komunizmu w czystej formie, nie wiele się zmieniło [wzdycha], pozytywnie to nie wygląda. [IC]

Rozmówcy zwrócili uwagę na sytuację rynkową, która powoduje, że poszukiwania pracy kończą się na pracy w Urzędzie, jako złu koniecznym.

Relacje między ludźmi są bardzo dobre, zdziwiłem się, że tak dużo młodych ludzi tu pracuje, co z jednej strony jest fajne, z drugiej strony jest zastanawiające, bo świadczyłoby to, np. o szalonym problemie ze znalezieniem pracy, zresztą to jest to, czego ja tu doświadczyłem – to jest raz, a dwa to jest też, wiedzę to po młodych ludziach, ci młodzi ludzie nabierają takich złych nawyków – nie wiem na ile jest to kwestii nabierania nawyku, a na ile jest to kwestia wychowania jakiegoś, ale często się dziwie, że np. tym młodym ludziom, ci młodzi ludzie godzą się na absurdy, które tutaj występują. [ZB]

Dobrze wykształceni studenci, zdolni i ambitni, trafiają do Urzędu często z idealistycznym przekonaniem co do misji, celów i charakteru pracy Urzędu. Wyniesione z ław studenckich rozwiązania chcą powielać w nowym miejscu

pracy. Zetknięcie z zasadami pracy Urzędu często jednak zmienia ich podejście. Zastanawia się nad tym jeden z moich rozmówców, który już za kulisami wywiadu podkreśla, że jako młody człowiek nie godzi się z „produkowaniem” dokumentów na tzw. „półkę”, czyli z wykonywaniem zadań, które nikomu nie będą służyć w przyszłości.

Młody człowiek tu przychodzi i chciałby zmienić świat, a oni [młodzi pracownicy] łatwo się godzą z tą rzeczywistością, którą tu zastali, czasami mam wrażenie, że przyjmują to wręcz, że tak powinno być, że to jest stan właściwy, nie wiem, z czego to wynika. Doświadczeń żadnych nie mają, ale mają jakieś wychowanie, powinni wiedzieć że to, co robimy powinno się wykonywać sumiennie, ale też należy wykonywać rzeczy, które mają sens, chyba że ci ludzie widza w tym sens, no ja np. w wielu rzeczach nie widzę sensu. [KW]

Inny rozmówca, pracujący w Urzędzie około 7 lat, stwierdza:

Szczerze mówiąc ja się czuję trochę zepsuta przez Urząd [z uśmiechem], bo za długo pracuję, za dużo rzeczy już tutaj przeżyłam, za dużo rzeczy widziałam i już tak inaczej na to patrzę niż jak pracowałam pierwszy rok, wiesz to jest zupełnie inaczej. [WF]

Młody wiek pracowników niewątpliwie wpływa na relacje i sposób (styl) zachowań w grupie, charakteryzujący się bezpośredniością i otwartością. Pracownicy dokonują jednak podziału na „tu w dziale”, czyli wydziały i departamenty i „wyżej”, czyli kierownictwo. W przypadku „tu” relacje między współpracownikami, a nawet często ich naczelnikami oceniane są bardzo korzystnie, przez co zasługują w oczach rozmówców na miano jednej z zalet Urzędu. Inaczej jednak kształtują się relacje z „wyżej” i na poziomie „wyżej”, gdzie otwartość i bezpośredniość zamienia się w „klan i marionetki” [WF].

Tu w dziale jest zupełnie po ludzku, dużo młodych ludzi tu pracuje, więc to na pewno się na to składa, że to są młodzi ludzie i jeszcze tak w miarę otwarci, nie jacyś tam skostniali strasznie. Także tutaj w najbliższym otoczeniu bardzo w porządku. Natomiast z tego co słyszę, z takich jakiś wyżej, że to jest jakaś tragedia po prostu, jakieś takie są bariery straszne, trzeba uważać tam, żeby nikomu na odcisk nie nadebrać, bo to się może bardzo źle skończyć. [IC]

„Tu” skupia najczęściej młodych ludzi, którzy mają wspólny język, nie boją się otwierać przed sobą i mówić o swoich problemach. Podobne stanowiska oraz wiek sprzyjają budowaniu atmosfery jedności i frontu w przypadkach kryzysowych. „Tu” szybko rozwiązuje się problemy.

Tu jest dosyć dużo ludzi młodych, dosyć niska jest średnia wiekowa i wydaje mi się, że ludzie młodzi są chyba tacy bardziej wyluzowani, więcej rzeczy można sobie wyjaśnić i w ogóle, ale czasami są też takie, mam na myśli nieporozumienia [...]. Jeśli chodzi o ten mój departament, o ludzi, którzy są mniej więcej w tej hierarchii na tym samym szczeblu co ja, na tym samym poziomie, to my się naprawdę bardzo dobrze dogadujemy, bardzo się lubimy i to widać, że w takich jakiś sytuacjach kryzysowych potrafimy się, wiesz jeszcze tak bardziej zebrać, i tak stanowimy jedność. Jeżeli są jakieś takie antypatie, to raczej są to takie chwilowe, że to wszystko nas denerwuje, ale to zaraz sobie wyjaśniamy i nie tak, żeby kogoś nie lubić, przynajmniej ja tego nie widzę. [KK]

Pozytywnie oceniane są zależności współpracowników – rówieśników przy braku zależności hierarchicznych. Konflikty zauważane są dopiero, gdy ktoś z „nich” (rówieśników) awansuje na stanowiska, które automatycznie tworzą stosunki przełożony – podwładny (naczelnik, dyrektor – pracownik). Z moich obserwacji wynika, że młodzi przełożeni w momencie awansu przechodzą przez niewidzialny mur, który uniemożliwia im utrzymanie zażyłości z rówieśnikami sprzed awansu. Za murem pozostają współpracownicy, którzy od tej pory zaczynają ukrywać krytyczne uwagi w stosunku do systemu pracy w Urzędzie, nie dzielą się także w sposób otwarty swoimi prywatnymi sprawami, jak to miało miejsce przed awansem ich kolegów. Z perspektywy przełożonych zmiana w relacjach nie jest jednak odczuwalna tak drastycznie, gdyż pozornie czują się nadal związani ze swoimi pracownikami więziami sprzed awansu. Ta sytuacja dotyczy w szczególności [DEP1, DEP2, DEP5]. Zupełnie inny świat tworzą [DEP4, DEP6 i DEP3], w których po awansie młodych pracowników mur nie wyrósł, o czym świadczą szczere rozmowy przełożonych z podwładnymi i mówienie jednym głosem o sprawach Urzędu.

A wyżej na pewno już trochę się zmienia, ja to nawet widzę po, nawet widzę po sobie, z częścią pracowników jeszcze nie tak dawno siedziałam w jednym pokoju, jak gdyby zupełnie na innej stopie, nie tyle, że to się dramatycznie zmieniło, bo dalej jestem z pracownikami swoimi po imieniu i co więcej nawet z tymi, którzy przychodzą do pracy i są [...] to też z nimi jestem po imieniu, od razu się przedstawiam, bo uważam że dziwne byłoby sytuacja, gdyby w takim zespole połowa mówiła tak a połowa tak. Zresztą w ogóle wydaje mi się, że ludzie lepiej się komunikują, jeżeli nie ma tu zbyt wiele takich oficjalnych chociażby dróg. Ale na pewno ludzie są mniej skorzy do opowiadania o jakiś tam swoich prywatnych sprawach, nikt już nie przychodzi i nie opowiada, że nie wiem, że wczoraj był na imprezie. Jak siedziałam z tymi samymi osobami pokoju to było normalne, jak ktoś opowiadał, że coś takiego się wydarzyło, więc na pewno w jakimś tam zakresie ta relacja się zmienia. Bardziej jednym, innym mniej. Mniej się staje osobista. [KO]

Rozmówcy omawiając kwestię relacji zwracali uwagę na „nieformalne”, „niesformalizowane” relacje między pracownikami. Dokonując porównania do innych urzędów, zwrócili uwagę na łatwiejszą możliwość spotkania się z przełożonymi oraz ogólnie panujący zwyczaj zwracania się do siebie po imieniu. Te zachowania uznali jako zaskakujące podczas „wejścia” do Urzędu.

Dosyć bezpośrednio są te relacje między pracownikami, również między pracownikami niższego szczebla a szefami – przynajmniej w sensie werbalnym. To było do zauważenia i w sumie w porównaniu z innymi urzędami, z którymi miałem kontakt, to dość duża łatwość dotarcia do osoby bez względu na jej stanowisko. Znacząco niesformalizowane były te kontakty, łatwo było powiedzieć umówić się na rozmowę, bez jakiś takich pozornych ruchów, że a to jestem zajęty czy coś w tym rodzaju, bo nie jest to do końca na rękę, raczej to się odbywa bezpośrednio, chyba że rzeczywiście były jakieś poważniejsze powody. [PA]

CK wspomina, że w poprzedniej pracy miała do czynienia z przełożonymi dużo starszymi od siebie. Panowała tam oficjalna droga załatwiania spraw.

Ja wcześniej pracowałam w urzędzie, gdzie większość kadry to był kadra starsza, w wieku powyżej 50 lat, tam były z kolei bardzo oficjalne stosunki nawet nie za bardzo można było tam z kimś porozmawiać, bo to było bardzo oficjalne, zawsze trzeba było się anonsować i w ogóle i tutaj pod tym względem mi się właśnie podoba, że nie trzeba czasami tego oficjalnego pismka pisać tylko można iść i porozmawiać z dyrektorem innego departamentu, poradzić się, co na ten temat sądzi, [niewyraźnie] nie musi być zachowana taka droga służbowa, która właściwie czasami przedłuża czas, a jak jest coś pilnego to nie jesteśmy w stanie zachować tej drogi służbowej. [CK]

Nieformalne stosunki panujące w Urzędzie można zaobserwować w komunikacji personalnej. Częściej spotykane jest zwracanie się po imieniu, niż forma per pan. Poniżej AB porównuje formy zwracania się do siebie w Urzędzie i Głównym Urzędzie Statystycznym.

Dobrze jest to rozwiązane, że nieformalne stosunki są tutaj... dosyć dobrze wyglądają – tak bym to powiedział – chociażby omijanie tytułów, funkcji, zwracanie się po imieniu do przełożonych, do podwładnych. To jest plusem. Pracowałam w innej instytucji, w której do przesady było to używane, zwracanie się do siebie poprzez stanowisko, czy też po imieniu i nazwisku.

Tutaj [w Urzędzie] wygląda to tak, że mówiąc o kimś używa się na ogół imion, czasem jak się nie da używa się imienia i nazwiska. Natomiast mówiąc o kimś w ministerstwie używało się pełnego imienia i nazwiska, zawsze z pan. W ministerstwie było to nagminne. Wcześniej pracowałam w Głównym Urzędzie Statystycznym, [...] troszeczkę zwiedziłam urzędów, tam natomiast w komórce, w której pracowałam dominowało zwracanie się poprzez panie inżynierze, panie magistrze, panie doktorze. Także z kolei były to stopnie, tytuły naukowe. To jest kultura taka czy inna, trzeba po prostu się z tym pogodzić i przyjąć, nie warto z tym walczyć. [AB]

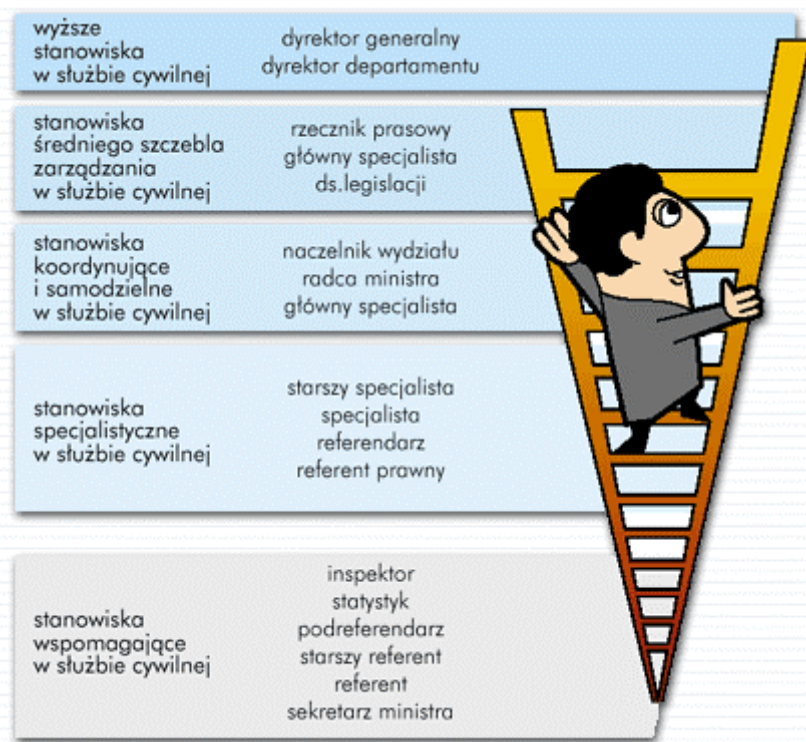
Kolejną kwestią, którą można przypisać do młodego wieku pracowników, jest pobieranie równoległej nauki w szkołach wyższych oraz studiowanie podyplomowe. Chęć dokończenia studiów lub rozpoczęcie nauki równoległej do pracy w Urzędzie jest zjawiskiem popularnym. Ponadto ambicja podnoszenia swoich kwalifikacji widoczna jest w przerastającym podaż, popycie pracowników Urzędu na formy doszkalające organizowane w ramach korpusu służby cywilnej, np. przez Krajową Szkołę Administracji Publicznej (KSAP). Warunki pracy (czas, ilość zadań) sprzyjają dalszej edukacji.

Zależy mi na tym, żeby dokończyć studia; jest tu w miarę spokojnie, człowiek nie wychodzi bardzo znerwicowany, jest w stanie się jeszcze pouczyć, bardzo wiele rzeczy zrobić, dlatego tu jestem i ogólnie jestem zadowolona z warunków jakie mam, aczkolwiek uważam, że mogłabym mieć trochę lepsze, z tym, że na pewno byłoby to bardzo ryzykowne. I myślę, że nie chcę na razie tak ryzykować, np. zmianą pracy aktualnie gdzie indziej, raczej nie zaryzykowałabym. [AT]

Wcześniej jeszcze pracowałam w departamencie, teraz to jest [WYDZ1]. O Jezu, to było straszne, bo jeszcze miałam takiego przełożonego, którego trudno było, który był moim zdaniem nie bardzo zrównoważony i praca była beznadziejna, bo ja wprowadzałam [dane] po prostu do bazy, tam dość króciutko pracowałam, ale też niezbyt fajnie to wspominam. [...] Właśnie tam mogłam sobie planować, że wprowadzę sobie na dzień tyle i tyle ogłoszeń, żeby się nikt mnie nie czepiał, w nawiasach [z uśmiechem] i później miałam wolne, mogłam sobie robić co chce. Siedziałam na innym piętrze, departament siedział na innym piętrze. Nas tam nie kontrolowali, [...] mogłam sobie planować tą pracę, że jak miałam coś innego do wykonania, do uczenia się, bo wtedy studiowałam, to po prostu sobie, że zrobię tyle i tyle ogłoszeń w tych godzinach, później sobie ten czas poświęcę na naukę czy na coś innego. Tam faktycznie było planowanie pracy, ale to też była głupia praca, ale to się pocieszałam tym, że studiuje jeszcze, więc żadna praca nie jest zła. [WF]

3.4.2. Relacje/ hierarchia

Pracownicy i urzędnicy Urzędu oprócz tego, że przynależą do odpowiednich komórek: departamentów i wydziałów, są także zróżnicowani ze względu na rangi służbowe, które w Urzędzie najczęściej określa się najczęściej jako stanowiska. W zależności od doświadczenia i wiedzy oraz innych czynników, o których więcej w następnych rozdziałach, pracownicy mogą awansować w hierarchii urzędniczej, tzw. drabinie urzędniczej, na kolejne stanowiska. O mianowaniu decyduje dyrektor generalny. Możliwość wspinania się po kolejnych szczeblach „drabiny” została zaprezentowana na rys. 3.



Rys. 3. Hierarchia stanowisk.

Źródło: Folder „Profesjoniści w służbie obywatelom. Możliwość pracy w służbie cywilnej”. Centrum Informacyjne Służby Cywilnej, 2002

W wyniku zróżnicowania stanowisk w Urzędzie tworzy się zhierarchizowana struktura, w której pojawiają się stosunki zależnościowe (przełożeni i podwładni). Większość stanowisk związana jest teoretycznie z podnoszeniem swoich kompetencji, więc awans jest tu związany z indywidualnym rozwojem pracownika, który od statusu wspierającego może osiągnąć szczebel stanowiska samodzielnego. Odmienne w swoim charakterze, gdyż związane z kierowaniem zespołami są stanowiska zarządzania średniego i wyższego, takie jak naczelnik i dyrektor.

Moi rozmówcy podzieli się ze mną swoimi spostrzeżeniami i opowieściami dotyczącymi wpływu zajmowanego stanowiska na relacje między współpracownikami.

W Urzędzie można wyróżnić, z moich obserwacji i rozmów, podział na dwa obszary, w którym relacje międzyludzkie kształtują się w odmienny sposób.

Tutaj się odczuwa na pewno [wpływ stanowisk na relacje], wiesz między najwyższą tą górą, czyli Prezes, wiceprezes, Dyrektorem Generalnym, powiedzmy, czyli kierownictwo a tym niżej. To na pewno, dla mnie jest to dystans sztuczny, tworzony bardzo, bardzo, zupełnie taki nakręcony, kompletnie jakoś bez sensu, natomiast tutaj np. ja i dyrektor w departamencie [DEP4] tzn. ja nie czuję tego nie czuję jakiś takich sztucznych dystansów. Bardzo w porządku, nasz dyrektor jest w ogóle człowiek bardzo w porządku, zupełnie ludzki i normalny, więc to pewnie ma jakieś znaczenia. [IC]

Niektórzy rozmówcy doceniają system zhierarchizowany, gdyż wpływa według nich korzystnie na wykonywanie obowiązków i nie rodzi konfliktów oraz bezpodstawnych zobowiązań wobec siebie, które nie wynikają bezpośrednio z relacji służbowych, ale mają podłoże nieformalne.

Bo ja tam wolę, żeby był trochę zhierarchizowany układ pracy, niż na wszystkich stopniach koleżeński, bo wtedy jest trudniej. Natomiast z większością ludzi na naszych stanowiskach czy podobnych i z dyrektorami, to w zasadzie jest dobry układ, koleżeński. Oczywiście, jak mówię, ja się staram, żeby był koleżeński wtedy, kiedy może być koleżeński i profesjonalny wtedy, kiedy powinien być profesjonalny. Żeby te sprawy jakoś tam nie zachodziły na siebie i nie wynikały głupie sytuacje, że tutaj kolega – kolega, ale coś, co nie należy do mnie, to ja nie będę tego odrabiał za kogoś innego, tylko i wyłącznie dlatego. Oczywiście to się może zdarzyć, tylko żeby się nie przemieniło w jakiś permanentny układ, taki, że „ej, jesteś dobry fajny, to weź tutaj dla mnie jeszcze to zrób”. Także no tak to widzę, generalnie jest przyjemnie. [IJ]

Z moich obserwacji wynika, że stanowiska nie służą do okazywania swojej wyższości i wzbraniania się przed wykonywaniem obowiązków, które mogłyby być odebrane przez np. specjalistę, jako mało ambitne albo wręcz uwłaczające jego wiedzy czy doświadczeniu. Niejednokrotnie byłem świadkiem prac, które kwalifikowałyby się niemalże do prac fizycznych, jak przenoszenie kartonów podczas przeprowadzki, czy przenoszenie ogromnych partii dokumentów w segregatorach przez osoby na wysokich stanowiskach, dla uściślenia samodzielnych, nie szczebla zarządzania. Jednak jeden z rozmówców przytoczył argument przeczący moim obserwacjom.

Spotkałam się z takimi sytuacjami, że ktoś tam podkreślał, że dlaczego on to musi robić skoro jest tym i tym. Mi to by do głowy nie przyszło, ale jak ja coś takiego słyszę to znaczy, że ja jestem postrzegana jako ta, która to prędzej powinna to zrobić, więc o tyle to się do mnie odnosi.

[...]

Właśnie nie wiem, o co to chodziło. Nie kserowanie, ale coś takiego, że szukać czy coś, takiej prostej czynności. To powiedział wtedy specjalista, że dlaczego on, że to właśnie jest specjalista, że dlaczego on. Dla mnie to jest takie umowne, teraz to już jestem jakiś czas w tym Urzędzie to widzę jak to jest przyznawane. [NM]

Doświadczenie i wiedza są magnesami, które przyciągają młodych, niedoświadczonych pracowników do starszych kolegów, którzy mogą służyć radą i pomocą.

Myślę, że na tym poziomie od podreferendarza tam nawet do starszego specjalisty [...] ludzie traktują się tak po koleżeńsku, po partnersku. Wiadomo, jedni się lubią bardziej, inni mniej, jedni znają się bardziej, drudzy mniej. W ramach pokoiów się ludzie znają najlepiej, bo chcąc nie chcąc, jak się z kimś spędza tyle czasu, to nawet najbardziej zamknięte osoby z czasem zaczynają o sobie mówić. [...] Na tych niższych stanowiskach to nie ma większego znaczenia, poza oczywiście tym, że jak pracownik jest pracownikiem zupełnie nowym, przychodzi na podreferendarza, no to pewnie chętniej zapyta takiego, co wie, że jest specjalistą albo starszym specjalistą, niż drugiego podreferendarza, bo myśli sobie, że ta osoba mu lepszej informacji udzieli i lepszej merytorycznie. Może jest to pracownik, który pracuje tu dłużej, więc wie więcej, ale nie sądzę, żeby był to jakiś rodzaj hierarchii, że ktoś jest tam ważniejszy albo mniej ważny. [KO]

Ja jestem podreferendarzem, czyli dosyć nisko [z uśmiechem]. Znaczący, wydaje mi się, że tak naprawdę się tego nie odczuwa, tak jak u nas jest dosyć duży departament – kilkanaście osób, [...] nie odczuwa się, czy ty jesteś specjalistą, czy podreferendarzem, czy główny specjalistą, czy starszym. Odczuwa się jeżeli, np. widzisz, że ktoś ma więcej wiedzy, doświadczenia, ale raczej w tym sensie, że ktoś może ci pomóc po prostu, możesz na kimś polegać, na jego wiedzy, także u nas przynajmniej w departamencie, w takich kategoriach ludzi się raczej nie postrzega. [KK]

Jeden z rozmówców zwraca uwagę na zachowanie, kulturę osobistą, która także może być uwarunkowana w zależności od np. osoby z którą rozmawiamy.

Zawsze jak idzie się do dyrektora to czuje się, tak jak ja, pewien respekt, nie jestem w stanie podnieść głosu na dyrektora czy kłócić z nim; owszem powiem, co mam do powiedzenia, ale nie w sensie takim, że mogłabym zwrócić uwagę czy pokłócić się, bo ze zwykłym pracownikiem to, jeśli by do tego doprowadził to owszem. [PP]

Pięcie się po „drabinie urzędniczej” może odbywać się na dwa sposoby. Albo zaczyna się od stanowiska najniższego i w wyniku awansów wewnątrz Urzędu wchodzi się po kolejnych szczeblach, albo jest to związane z „przeskoczeniem” kilku stopni w wyniku, np. wejścia z zewnątrz. Awansowanie z samego „dołu” może powodować skomplikowany układ międzyludzki, który wpływa na komfort pracy i wzajemne relacje bazujące na otwartości i szczerości.

Jeśli chodzi już o te wyższe stanowiska, typu naczelnik czy dyrektor, to już jest osoba nad tobą, taka która w pewien sposób zarządza twoją pracą, więc wydaje ci jakieś dyspozycje, [...] zatwierdza coś i może cię pochwalić, skrytykować, także te relacje, wiadomo, że są inne. Tak się złożyło, że od jakiegoś czasu niedługiego mamy w wydziale [obecnie DEP2] nową panią naczelnik.... no i [ze śmiechem], z którą siedzę w pokoju. No wiadomo, że też już, nie to że uważać na to co się mówi, ale te relacje nie

są już takie czysto koleżeńskie, wiadomo, że od [niej] pewne sprawy zależą [...]. No ale, powiedzmy, do takiej osoby już się inaczej podchodzi...Ale a propos tego, jest tutaj też druga pani naczelnik [...], no to jednak już np. z nią wydaje mi się, że to już nie jest kwestia stanowiska, ale osobowości. Czuje się już pewien dystans, już ja przynajmniej i tak jak widzę, rozmawiamy ze znajomymi z departamentu już nie ma takiej ochoty integracji, spoufalania się tak jak my między sobą. My omawiamy już takie osobiste sprawy, wiemy, co tam u kogo słyhać, w ogóle interesujemy się tym, tak np. już z nią nie [...]. Z kolei mamy dyrektora jeszcze, którym został nasz kolega i te relacje już są zupełnie inne, on już jest dyrektorem i dystans powinien jeszcze większy być, a tak naprawdę go nie ma. Mimo, że on nami zarządza, on wydaje nam dyspozycje i od niego właśnie to już zależy, to te relacje są już zupełnie inne, takie bardziej koleżeńskie. [KK]

Kolejny przykład jest historią osoby, który awansowała od najniższego stopnia aż do szczebla zarządzania. Ponadto, poruszona jest tu kwestia komunikacji między pracownikami (używanie imion).

Przyszłam do pracy będąc [...] praktykantką, dziewczyną grzeczną, pochodzącą z małego miasta, mającą tysiąc kompleksów, której wpajano od zawsze kulturę osobistą polegającą m. in. na tym, że nigdy nie można mówić na ty do osoby starszej od Ciebie, bo to po prostu nie wypada. Więc np. dla mnie dużym stresem, to jest źle powiedziane, ale takim dużym zdziwieniem i zaskoczeniem, tym co mi się nie mieściło w głowie, był moment, kiedy przemiłe sekretarki prezesów, z którymi na jednym piętrze miałam przyjemność się spotykać i w kuchni, i na korytarzu, w pewnym momencie stwierdziły, że już nie wytrzymają i kazały mi sobie mówić po imieniu. Ponieważ ja miałam, [...] powiedzmy dwadzieścia [lat], no a one miały te piętnaście więcej tak myślę, więc dla mnie to już były takie dojrzałe dziewczyny [...]. No a potem się okazało po paru latach, że te dziewczyny, które tej praktykantce¹⁷ proponowały przejście na ty, nagle są jej podwładnymi, bo znalazły się właśnie w [DEP7]. Także to jest ta niezręczność, to jakby to, oprócz tego, że nagle znalazłam się w innym świecie, też nie ukrywam, że miałam takie właśnie kłopoty związane z zarządzaniem zasobami pracy, czy znalezieniem się tak naprawdę z moimi koleżankami i kolegami, którzy w znacznej części są ode mnie sporo starsi. [...] Nagle ja się stałam ich panią dyrektor, co właśnie w świetle służby cywilnej jest normalne, ale w takich układach międzyludzkich nie wszystkim się podobało mówiąc delikatnie [...] [SN]

Pełnione stanowiska mogą mieć też wpływ na jakość wykonywanych obowiązków. Przełożony może swoim zachowaniem poprawiać efektywność jak i zniechęcać do podnoszenia sobie poprzeczki. Kolejny rozmówca dokonuje analizy „dobrego” i „złego” przełożonego.

Na początku praca w departamencie polegała, że starałam się zrobić jak najwięcej, i jak najszybciej, i jak najlepiej. Znaczący ja zawsze stawiałam na jakość, więc generalnie były takie momenty, kiedy potrafiłam np. cały dzień pracować nad jedną sprawą. Za to dostawałam ochrzan, bo tu bardziej chodziło, żeby robić coś w ciąg, niż przykładać się do jakości. A mi bardziej zależało na tym, żeby te decyzje były dopracowane, prawdziwe decyzje administracyjne, mające wszystkie elementy, które decyzja

¹⁷ Zaszyfrowane przezwisko interlokutora, które zostało nadane przez współpracownika po przyjęciu do pracy

administracyjne mieć powinna. Natomiast w drugim momencie, jakby w tym przełomowym czasie, w tym czasie, kiedy ja już wiedziałam, że się spaliłam w [DEP1], no to nieszczególnie się przykładałam do pracy. Myślę, że to było przez ostatnie dwa lata pracy w departamencie, do tego oczywiście przysłużyła się jeszcze Beata, z którą miałam bardzo ciężkie kontakty i to mnie tak wypalało, tak mnie to niszczyło w sumie. Natomiast tutaj, jeżeli chodzi o relacje z moim przełożonym, którym jest Piotr – rewelacja. Jest naprawdę bardzo w porządku, bardzo inteligentny facet. A jeszcze wracając do Beaty, wiesz, z Beatą to było tak, że ja nie bardzo ja darzyłam szacunkiem z uwagi na dwie rzeczy: po pierwsze nie wydawało mi się, że ona zasługiwała na to swoim intelektem, a po drugie swoim podejściem do ludzi i sposobem zarządzania [...] ludźmi. Tym bardziej, że ona przyszła do pracy i pracowała na początku, no na podobnym stanowisku jak ja, więc na pewno z takiego stanowiska jest trudniej awansować i trudniej sobie układać jakieś takie relacje właśnie szef – pracownik. Ale ona cholernie różnicowała swoich pracowników, bardzo źle traktowała tych ludzi, do których się uprzedzała i to nie tylko uprzedzała się samodzielnie, ale była podkreślona przez inne osoby i to mi się bardzo w niej nie podobało. [...] Ona zawsze uważała, że na szacunek można zasłużyć sobie, że na kogoś się wydrze albo coś w tym stylu. Uważam, że to nie jest metoda pracowanie na jakiś autorytet. A co do Piotra – zdecydowanie mogę powiedzieć, że dużym szacunkiem go darzę z uwagi na to jakim jest człowiekiem, jaką wiedzę posiada. Bardzo, bardzo inteligentny facet. [LR]

Wpływ stanowiska na relacje między pracownikami, na podstawie powyższych przykładów, okazuje się być zaakcentowany silniej od poziomu naczelnika i dyrektora. Jednak nie można przypisywać awansowaniu na te stanowiska negatywnych implikacji, gdyż jak się okazuje z wypowiedzi jednego z rozmówców jest to sprawa indywidualna.

To zależy jednak od osoby. Mi się wydaje, że jedna osoba na stanowisku wyższym: główny specjalista, radca prezesa, nie obnosi się z tym i zachowuje się w miarę normalnie, a są osoby, które właśnie przyszły do Urzędu pracując jako podreferendarze, nagle są nawet dyrektorami i palma im odbija w cudzysłowie. To zależy od człowieka. Faktem jest, że często stanowiska psują ludzi, ale to też uważam, że to jednak od człowieka zależy tak do końca. [WF]

3.4.3. Kierownictwo

Temat kierownictwa pojawia się często w rozmowach urzędników. Jako że ta grupa osób jest szczególnie obserwowana, pojawiają się na jej temat komentarze, w tym często ostre słowa krytyki. W historii Urzędu role prezesów i dyrektorów generalnych pełniło kilka osób. Zmiany na szczeblu kierownictwa wiązały się ze zmianami w sposobie zarządzania Urzędem. Poniższe obserwacje i wypowiedzi rozmówców dotyczyć będą zarówno sposobu kierowania Urzędem jak i osobistych refleksji odnośnie „góry”.

[Rządza] ogólnie mówiąc układy. Nie wydaje mi się, żeby to była kwestia jakiegoś konkretnego człowieka, chociaż Banach [Prezes] stara się tutaj wprowadzić takie rządy autokratyczne. Ale też, jeżeli chodzi o górę jest taki dualizm, że [...] jest Harasin [Dyrektor Generalny], Bartek Krajewski [dyrektor DEP5] itd., a z drugiej strony jest taka przeciwwaga dla nich to są ludzie, którzy są wokół Banacha skupieni, to są raczej tacy ludzie, którzy wchodzi mu w tyłek brzydko mówiąc. Chyba chcą coś ukraść dla siebie. Są nie fair, nie w porządku, podkładają świnię, no takie stwarzają chore sytuacje. Także z całą pewnością na górze jest podział na takie dwa obozy. [LR]

Obecny Prezes został mianowany na swoje stanowisko pod koniec 2004 roku. Jego kontrkandydatem był ówczesny dyrektor departamentu [DEP6], który po „przegranej” opuścił Urząd. W związku z tym Prezes został wybrany na drugą kadencję.

W Urzędzie funkcję prezesa pełniły różne osobowości. Mimo merytorycznego charakteru zadań, jak podkreślają urzędnicy, kierowanie Urzędem to także sposób, w jaki kształtują się relacje między tym co „tu” a tym co „wyżej”.

Według niektórych pracowników, Prezes buduje wokół siebie „dwór”, w którym załatwia większość spraw. Nie każdy może przebić się przez mur, który zbudował wokół własnej osoby Prezes.

Rzeczywiście Prezes jest osobą, która dopuszcza do siebie w zasadzie tylko dyrektorów departamentów, ewentualnie, kiedy dyrektora nie ma, a sprawa jest naprawdę bardzo pilna, to wtedy może przyjść naczelnik, [...] ale ja myślę, że to wynika z jakiejś jego mentalności, to jest człowiek już starszy i może z tego już wynika. Prezes nie zniża się do tego, żeby rozmawiać z taką normalną osobą, chociaż często wydaje mi się, że byłaby to osoba, która byłaby w stanie opowiedzieć mu o danej sprawie najwięcej, niemniej jednak on takich ludzi do siebie nie dopuszcza. [DZ]

Nieuniknione są porównania prezesów. Pracownicy analizują osobowości osób, które pełniły rolę prezesa Urzędu. W opowiadaniach przejawiają się wątki relacji między pracownikami a prezesami, w szczególności zaangażowania w sprawy pracowników oraz kontaktów towarzyskich.

Prezes stara się stwarzać taki swój wizerunek, że on jest bardzo otwarty na pracowników, ale jak można być otwartym na pracowników, kiedy nie jest się otwartym wobec ludzi, tak ogólnie rzecz biorąc. Zresztą ta jego otwartość wynika z tego, że on chce dowiadywać się różnych rzeczy od ludzi po to, żeby wykorzystywać przeciwko ludziom takie informacje. [...] On po prostu nie wzbudza zaufania w ludziach nie wydaje się dosyć komunikatywny i otwarty. Jest cholernie zakompleksiony moim zdaniem... Natomiast z poprzednim prezesem była o tyle ciekawa sprawa, że starał się zacierać granicę między prezesem a [...] pracownikami, przychodził – oczywiście miał swoich upatrzonych pracowników, takich ulubionych, trudno, żeby nie miał, ale chodził po

piętrach, schodził do ludzi, pytał się co tam u nich słysząc. Pamiętam kiedyś taką sytuację, siedziałyśmy z koleżanką i on przyszedł i zabrał kajzerkę, bo stwierdził, że jest głodny i on ją zje. Także w ogóle straszny jajcarz był, zresztą chodziliśmy z nim na kręgle.

Wiceprezes Bartkowiak nie jest taką osobą, Paluch [drugi wiceprezes] jest z tych, nadawałby się do takiego układu, natomiast on oczywiście nie praktykuje takich układów chyba, wydaje mi się, że pod naporem Banacha. To jest jedna z wielu takich otwartych osób moim zdaniem – taki miły, uczynny, ok. taki facet. Natomiast wracając do tamtego prezesa, strasznie fajne podejście miał do ludzi. I on coś takiego też miał w sobie, że chciał uczyć ludzi różnych rzeczy, które potrafił, był w ogóle takim samoukiem. [...] Zupełnie inny człowiek niż Banach. Bardzo kontaktowy i cholernie imprezowy – jak były imprezy, a bardzo często były wtedy imprezy w Urzędzie, nie tak, że wychodziliśmy gdzieś poza Urząd, bo jakby było takie przyzwolenie na to, tylko gdzieś się rozlał alkohol, za chwilę pojawiał się Majcher [poprzedni prezes Urzędu], po prostu miał nosa do tego, że jest impreza, momentalnie, po prostu pierwszy, bardzo lubił imprezy, no [ze ściszym głosem] fajne czasy. Tak miło było, tak fajnie, nawet jak praca była nużąca to się przychodziło w zasadzie po to, żeby ludzi zobaczyć bo było fajnie, można było sobie pogadać bez żadnego problemu, czy w trakcie dnia pracy oderwać się na chwilę, porozmawiać, np. jeść razem obiad, czasem jajecznicę sobie robiliśmy na 20 osób, także fajnie było naprawdę. [ŁR]

Urzednicy podają przykłady przełożonych, którzy angażowali się w sprawy osobiste podwładnych. FT podaje za przykład odwiedzin jednego z prezesów, który dopytywał się sytuację rodzinną podwładnych. Domowa atmosfera została uwieczniona na zdjęciach ze wspólnych imprez.

Ja tu przeżyłem kilku prezesów – ze czterech chyba już, to jest czwarty albo piąty prezes główny, za którego jest tak. W każdym razie [...] była taka otwartość i również główny prezes np. wyczał takie coś, że chodził po pokojach, odwiedzał ludzi, nie w sensie takim, żeby zobaczyć, czy oni pracują czy nie pracują [...], tylko miał też niesamowitą pamięć. Fakt, że wtedy było 30 czy 40 osób w Urzędzie, więc powiedzmy, że teraz jest około setki, więc to jest już troszeczkę inaczej. Ale ten pierwszy prezes [Majcher] miał w zwyczaju odwiedzanie ludzi i pamiętanie i dopytywanie się o jego sytuację rodzinną co się dzieje. Ja pamiętam wtedy np. jak siedziałem na praktykach pamiętam, że od czasu do czasu prezes zajrzał i tam jedna z pań właśnie siedziała, ona była wtedy po macierzyńskim urlopie, no i on pamiętał, że ta pani miała córkę, „co tam z córką, jak słysząc, jak tam tego, czy już do przedszkola chodzi czy do żłobka, co się dzieje?” I tak dużo ludzi, tak właśnie wspomina i to wytwarzało taką atmosferę troszkę rodzinną. [...] Z tamtych czasów są np. jakieś zdjęcia, takie wspólne pod choinką z prezesem, ze wszystkimi. [FT]

Mimo różnic w sposobie wybierania i zadań, które wiążą się z pełnieniem funkcji, istnieje „delikatny świat” między Prezesem a Dyrektorem Generalnym.

Bardzo delikatny jest świat między Dyrektorem Generalnym a Prezesem z różnych względów. M.in. zdarzyło się nie raz i nie dwa, że faktycznie nie jest łatwo wybrnąć. [...] Jestem urzędnikiem służby cywilnej i moim bezpośrednim przełożonym jest dyrektor generalny, ale praktyka też jest taka, że ja pracując z prezesem podlegam również bezpośrednio jemu, więc tutaj jakby dobry zwyczaj czasami też jest decydujący. Niektóre rzeczy mimo, że powinnam uzgadniać może bardziej z Dyrektorem Generalnym siłą rzeczy są uzgadniane z Prezesem.

[...]

Prezes na każdym spotkaniu zapewnia, że każdy z każdą sprawą, nawet zupełnie nie związaną z Urzędem, może do niego przyjść, no bo każdy z nas wie, że jednak Prezes jest z tego nadania politycznego, że ma on koneksje czy obracając się już tyle lat wśród tej jakby wyższej urzędniczej czy nie urzędniczej sfery ma więcej kontaktów. Nie ukrywam, że ostatnio mieliśmy nawet przypadek – jedna z naszych koleżanek miała bardzo poważny wypadek samochodowy no i Prezes sam jakby z własnej inicjatywy zaproponował szeroko idącą pomoc. Akurat w tym przypadku nie było takiej potrzeby, czy ona się też nie zdecydowała, ale z drugiej strony właśnie wspieraliśmy ich nawet przez to, że kierowcy [Prezesa], pomagali rodzinie koleżanki nawet dojechać do szpitala [...]. Zawsze jest tak, że jeżeli ja się dowiaduję czy Prezes się dowiaduje, że ktoś jest w ciężkiej sytuacji, potrzebuje pomocy to albo właśnie sam przychodzi [albo] ja staram się tak bardzo delikatnie pocztą pantoflową wysondować, co jest grane no i po prostu pomagać. [...] Naprawdę każdy, jeżeli uważa, że coś mu nie pasuje albo, że coś mogłoby być lepiej, zawsze może wejść [do gabinetu Prezesa].

[...]

Dyrektor Generalny, powiem brzydko, robi co chce. Prezes nie raz, nie dwa po prostu prosząc o niektóre rzeczy, nie ma siły przebicia i nie ma szans uzyskać czy informacji, czy wyegzekwować pewnych działań. Prezes tak naprawdę reprezentuje Urząd na zewnątrz. No oczywiście, jeżeli tutaj oczywiście stosunki między Dyrektorem Generalnym a Prezesem ułożą się w sposób satysfakcjonujący obie strony, wówczas jest szansa na jakiś właściwy przepływ informacji, czy uzgadnianie bardziej strategicznych rzeczy. Prezes może tylko tak naprawdę prosić Dyrektora Generalnego, co czyni, żeby kwestie związane z zatrudnieniem pracowników np. mogły być uzgadniane na „kierownictwie”. Ale są po prostu tylko dobre życzenia i dobre jakby obyczaje, natomiast często zdarza się tak, że Prezes nie ma na nie najmniejszego wpływu. Takie są przepisy. Natomiast wydaje mi się, że dobrym obyczajem powinno być to, żeby Dyktor Generalny informował o pewnych swoich decyzjach. Po prostu informował, bo większość jakby konfliktów, które nie ukrywam są u nas i zdarzają się polega głównie na tym, że Dyktor Generalny podejmuje swoje suwerenne decyzje nie informując o tym nikogo. [SN]

Niezrozumiała do końca jest rola Dyrektora Generalnego. Ostre słowa krytyki padają zarówno pod kątem Prezesa jak i Dyrektora Generalnego. Z moich obserwacji wynika, że różnica dotyczy usprawiedliwiania postępowania Prezesa, któremu „wolno” obiecywać czy postępować w taki czy w inny sposób, nie zawsze w poczuciu urzędników – słuszny, ze względu na polityczne mianowanie. Więcej wymaga się od Dyrektora Generalnego, który w wyniku konkursu służby cywilnej, ma w sposób godny urzędnika mianowanego zarządzać Urzędem i reprezentować pracowników. Ma być falochronem pomiędzy światem korpusu służby cywilnej a „polityczną czapą”.

W tym urzędzie Dyktor Generalny praktycznie jest odpowiedzialny za wygląd tego Urzędu estetyczny można powiedzieć i za kwestie związane z wynagrodzeniem, to wszystko. To są tylko kwestie związane z kodeksem pracy, tylko i wyłącznie. Jeżeli chodzi o samą pracę merytoryczną to jest w gestii Prezesa. [WN]

[Dyktor Generalny] teoretycznie rzecz biorąc powinien się zajmować kadrą pracowniczą. [...] Dyktor Generalny on jest w sumie od 2000 czy od 2001 roku chyba, tak jakby się ustatkowała jakby ta sprawa służby cywilnej itd. I wtedy weszły przepisy, że musi być apolityczny dyrektor zajmujący się kadrami albo naborem, natomiast do

takich dyrektorów nie mieliśmy za bardzo szczęścia chyba. W związku z tym tak naprawdę o rzeczach pracowniczych owszem decyduje niby Dyrektor Generalny, ale w dużej mierze jednak Prezes. Czasami przez Dyrektora Generalnego, ale Dyrektor Generalny nie jest postacią, która wybijałaby się jakoś tam i która by była indywidualnie uważana, że Dyrektor Generalny zrobił to czy tamto. Niestety to tak funkcjonuje, że obecny Dyrektor Generalny po prostu chyba przyjął taką politykę przeczekania, rzucenia wszystkiego niech się samo organizuje. „Ja będę robił, jeżeli coś będę musiał no to coś zrobię”. Nie ma inicjatywy żadnej, w związku z tym nie jest postrzegany jako jakaś indywidualna osoba [ze śmiechem] [FT]

Autorytet Dyrektora Generalnego został podsumowany przez jednego z rozmówców.

Wykonuję jego polecenia i nie analizuję tego, czy one są dobre czy złe, bo to jest Dyrektor Generalny. Czasami mogę się z tym nie zgadzać, no ale to akurat nie ma znaczenia. Ale jest jakimś autorytetem na pewno pod względem merytorycznym oczywiście. [WF]

Utrudnieniem dla Dyrektora Generalnego okazuje się też być przenikanie do jego obowiązków, pracy związanej ściśle z obowiązkami Prezesa. Powyższy fakt powoduje rozmycie granicy, celowo wyznaczonej przez służbę cywilną, pomiędzy sferą polityczną i korpusem służby cywilnej w Urzędzie.

Dyrektor Generalny, np. zajmował się pewną działką tego, co powinien się zajmować prezes, np. wydawanie decyzji, takie typowe funkcje przeznaczone dla Prezesa, [...] w związku z tym właśnie nie było tego oddzielenia, że Dyrektor Generalny jest od organizacji i od zatrudnienia, od umożliwienia czy zrobienia warunków do pracy, plus jakaś organizacja czy ścieżki zawodowej, czy jakieś takie rzeczy, no bo to właściwe jest rolą Dyrektora Generalnego tak w teorii. Tutaj tego nigdy nie było, natomiast zajmował się taką merytoryczną pracą Urzędu, [...] związaną z funkcjami Prezesa i to zawsze się przenika w związku z tym nie ma właśnie tej granicy przynajmniej w tym Urzędzie. [FT]

3.4.4. Komunikacja w urzędzie

Zagadnienia związane z procesem wymiany informacji w Urzędzie poruszone zostały już m.in. w rozdziałach: 3.4.2. Relacje/hierarchia (omówienie kwestii zwracania się do siebie współpracowników) oraz rozdziale 3.2 URZĄD A OTOCZENIE (omówienie kwestii kontaktu z interesantami). Niniejszy rozdział ma na celu zebranie i uzupełnienie zagadnień związanych z komunikacją wewnętrzną, zarówno formalną jak i nieformalną.

Komunikacja formalna w Urzędzie wykorzystuje oficjalne kanały informacyjne: obieg dokumentów oparty na regulaminach i instrukcjach, komunikaty i zarządzenia przygotowane przez prezesa lub dyrektora generalnego, czy też systemy informacyjne służące wymianie informacji.

Komunikacja nieformalna opiera się głównie na rozmowach między pracownikami, zarówno rzeczywistych, jaki i wirtualnych np. komunikatory internetowe.

3.4.4.1. Droga formalna

Do dokumentów regulujących formy komunikacji wewnętrznej w Urzędzie zaliczamy:

1. *Regulamin Organizacyjny*, który stanowi załącznik do Zarządzenia nr 88 Prezesa Urzędu z dnia 5 stycznia 2005 r.
2. *Instrukcję Kancelaryjną*, która obowiązuje od 1997 roku.
3. *Instrukcję obiegu i kontroli dowodów księgowych w Urzędzie*, wprowadzoną Zarządzeniem nr 34 Prezesa Urzędu z dnia 10 września 1999 roku.
4. *Instrukcję o organizacji i zakresie działania archiwum zakładowego Urzędu* (nieznany rok publikacji)

Ad.1.

Regulamin Organizacyjny określa wewnętrzną organizację Urzędu, zakres zadań komórek organizacyjnych oraz tryb pracy Urzędu. Zawiera także podstawowe wytyczne dotyczące obiegu dokumentów oraz procesów z tym związanych. Paragraf 7 *Regulaminu Organizacyjnego* określa, iż dyrektor departamentu realizując swoje zadania ma obowiązek informować pozostałe komórki organizacyjne o przygotowanych projektach dokumentów oraz konsultować ich treść z zainteresowanymi komórkami organizacyjnymi. Ma także prawo zwracania się do pozostałych komórek organizacyjnych o udostępnienie niezbędnych informacji. W myśl paragrafu 11 dyrektor departamentu lub osoba do tego upoważniona parafuje projekty decyzji

administracyjnych i inne pisma przedkładane do akceptacji albo podpisu Prezesa, wiceprezesa lub Dyrektora Generalnego.

Ad.2.

Podstawowym dokumentem regulującym obieg pism w Urzędzie jest *Instrukcja Kancelaryjna*, która określa organizację pracy kancelaryjnej oraz zasady postępowania z dokumentacją od chwili jej wpływu lub wytworzenia do chwili wysłania dokumentacji. Według *Instrukcji Kancelaryjnej*, komórkami odpowiedzialnymi za prace kancelaryjne są kancelaria, sekretariaty oraz wyznaczeni pracownicy komórek organizacyjnych, które nie mają wydzielonych sekretariatów. Ponadto instrukcja reguluje sposoby postępowania z korespondencją, przeglądanie oraz przydzielanie wpływów, znakowanie pism wychodzących z Urzędu, zasady pisemnego załatwiania sprawy oraz przechowywanie oraz przekazywanie dokumentacji do archiwum zakładowego.

Ad.3.

Instrukcja obiegu i kontroli dowodów księgowych w Urzędzie ustala jednolite zasady sporządzania, kontroli i obiegu dowodów księgowych w Urzędzie.

Ad.4.

Instrukcja o organizacji i zakresie działania archiwum zakładowego Urzędu określa organizację oraz działanie archiwum zakładowego w Urzędzie, w szczególności tryb postępowania z aktami przekazywanymi do archiwum zakładowego, zasad przechowywania i udostępniania akt.

Oprócz archiwum w Urzędzie znajduje się tzw. Kancelaria Tajna, którą prowadzi wyznaczony pracownik. Znajdują się w niej dokumenty tajne i poufne.

Określone w powyższych dokumentach procedury ściśle określają zasady postępowania z dokumentami oraz sposoby komunikacji formalnej między pracownikami. Mimo że znajomość *Regulaminu Organizacyjnego* oraz *Instrukcji Kancelaryjnej* jest obowiązkiem każdego pracownika (ich znajomość

potwierdza podpisem podczas podpisywania umowy o pracę), nie zmienia to faktu, iż w Urzędzie zdarzają się sytuację zaginięcia akt.

OD: Dyrektor Departamentu [DEP1]

DO: Pracownicy Urzędu

Temat: FW: Akta sprawy Narodowy Bank Polski – teczka 105/04

Ważność: Wysoka

Moi drodzy

Proszę przejrzeć swoje biurka i prowadzone przez siebie sprawy, czy nie macie u siebie teczek z aktami [...] Narodowego Banku. Zostały wzięte z szafy bez wpisu do zeszytu.

Bardzo mi przykro, ale Prezes [nazwisko] zapowiedział, że jeżeli akta nie znajdą się w ciągu godziny – ma mieć zaraz spotkanie w tej sprawie, jestem zobowiązany wypowiedzieć umowę o pracę sekretariatowi [DEP1] oraz udzielić nagany z wpisem do akt pracownikom prowadzącym sprawę.

Dyrektor Departamentu [DEP1] [imię i nazwisko]¹⁸

Droga formalna jest traktowana przez pracowników jako przykry obowiązek, który muszą wykonać. Często traktują „tworzenie pisma”, do sprawy niewymagającej w ich opinii formy pisemnej, jako ochronę przed sytuacją, w której adresat wyparłby się danej informacji. System komunikacji formalnej określony w przepisach jest świadomie łamany w celu usprawnienia procesu przepływu informacji. Dzieje się to nieoficjalnie.

A droga formalna powinna jakoś tam iść, że ja powinienem raportować, że jest taka a taka prośba. Może przesadzam, ale z tego, co widzę to wszyscy tu sobie się ze wszystkiego spowiadają, a ja uważam, że jeżeli ktoś ma pojęcia na określony temat i pewne doświadczenie to powinien samodzielnie załatwiać większość spraw. Tym bardziej, że są to sprawy no akurat drobne, więc nie widzę powodu, żeby raportować każdą taką czynność, co by było bezsensowne, po prostu przysparzałoby się do kolejnej niewydolności tego całego systemu. [...]

Ja, np. pracuje chyba trochę inaczej niż tutaj wszyscy, pewnie w jakiś sposób, nie wiem czy nie przesadzę łamiąc procedury, po prostu nie komplikuję rzeczy prostych. To jest

¹⁸ List pochodzi z zebranych przez badacza dokumentów wewnętrznych z roku 2005.

taka moja podstawowa dewiza i jeżeli ktoś mnie prosi o coś telefonicznie, czy wysłał jakiegoś maila, to ja mu odpowiadam w ciągu pięciu minut na jego prośbę. [ZB]

3.4.4.2. Droga nieformalna

Ze względu na małą ilość osób zatrudnionych w Urzędzie w stosunku do tego typu instytucji, powszechne są mało sformalizowane kontakty koleżeńskie. Najbardziej rozpowszechnioną formą komunikacji nieformalnej jest komunikacja werbalna między pracownikami, z którą mamy do czynienia np. podczas wzajemnych odwiedzin w pokojach (patrz rozdział 3.1.3 Rytuał posiłków), czy podczas „przerwy na papierosa”. Pracownicy, którzy palą, wykorzystują czas na przerwy do spotykania się w miejscach wyznaczonych do palenia. Podczas spotkań mają okazję do wymienienia informacji pochodzących z ich działów czy departamentów. Spotkania palaczy można uznać jako wyjątek od ogólnie panującej wymiany informacji na poziomie pokoi czy piętra.

Przepływ informacji na linii pracownik – naczelnik wydziału, ewentualnie dyrektor, jest najczęściej niesformalizowany. Zdarzają się sytuacje, kiedy za pośrednictwem prywatnych telefonów komórkowych, omawiane są kwestie związane z pracą.

Błędem było to, że podałam swój numer telefonu komórkowego dyrektorowi. W ciągu dnia nie przykłada uwagi do wielu rzeczy, a jak pójdę do domu to sobie przypomina. [PP]

Pracownicy zwracają się do siebie często po imieniu, poruszają tematy związane bezpośrednio z pracą (nazywane przez jednego z dyrektorów „merytorką”) oraz prywatne tematy. Zauważalny dystans pojawia się na linii pracownicy – dyrektorzy i „wyżej” (patrz rozdział 3.4.2 Relacje/hierarchia).

Spotkanie całego Urzędu odbywają się podczas imprez (patrz rozdział 3.5.2 Święta w urzędzie). Dyrektorzy mają szansę do częstszych spotkań na „kierownictwie”. Jako dobrą wolę przełożonego można uznać informowanie pracowników o decyzjach podjętych na „kierownictwie”. Z rozmów i obserwacji

wynika, że pracownicy często nie wiedzą dokładnie, czym w danej chwili zajmuje się Urząd oraz jego departamenty. Urzędnicy pozyskują aktualne informacje o pracy Urzędu ze strony internetowej Urzędu, która standardowo ustawiona jest w przeglądarce internetowej jako startowa. Ponadto źródłem informacji są wycinki gazet, które pracownicy skanują i rozsyłają do kolegów pocztą elektroniczną. Często są to fragmenty dotyczące działalności Prezesa Urzędu, głównie negatywne artykuły oraz wypowiedzi pracowników i byłych pracowników o Urzędzie.

Za problem można uznać też brak sieci wewnętrznej, która ograniczyłaby proces redundancji opracowywanych danych. Zdarzają się bowiem sytuacje, w których zleca się zadania jednemu departamentowi, podczas gdy zostały już opracowane przez pracowników innego departamentu.

Poniekąd moje obowiązki miały dotyczyć informacji, ponieważ miałem zająć się stroną internetową, czy budowaniem jakiś takich kanałów komunikacji poprzez, nie wiem, poprzez internet, poprzez intranet... W teorii, a w praktyce nie zajmuję się tym [...]
Znaczący tak chciałem się tym zająć, tutaj jest bardzo dużo do zrobienia, jeśli chodzi o tą komunikację, jest po prostu... Właściwie tu nic się nie dzieje, jeśli chodzi o te rzeczy, Urząd moim zdaniem bardzo traci.[...] Wiesz, że jeżeli nie ma informacji, to po prostu sam proces zarządzania jest słaby. No i chciałbym się tym zająć, ale z jakiś rozmaitych przyczyn nie mogę. Głównie chodzi o proces decyzyjne, to że strona internetowa się tworzy już półtora roku, pół roku jak ja tu jestem i jeszcze rok wcześniej też się tworzyła.
[Problem tkwi] w braku chęci do podejmowania decyzji, tak to chyba ogólnie można ująć, egzekwowania i podejmowania decyzji, stawiania konkretnego zadania przed kimś i jak gdyby egzekwowania tego, wyników tego zadania [ZB]

Rozmówcy wskazują też problem braku wymiany informacji pomiędzy dwoma, istotnymi dla prawidłowej działalności Urzędu, departamentami [DEP1] oraz [DEP2]. Oba departamenty dokonują interpretacji Ustawy. Departament [DEP2] jest zależny od opinii prawnych departamentu [DEP1]. Bez stanowiska [DEP1], [DEP2] nie może wydać odpowiednich decyzji administracyjnych. [DEP1] tłumaczy ten stan brakiem obowiązku i potrzeby przekazywania opinii do [DEP2]. Ten ostatni, aby się z nimi zapoznać zmuszony jest przeglądać stronę internetową Urzędu (www.urzad.gov.pl), gdzie [DEP1] zamieszcza wydane opinie.

Brakuje przepływu informacji z [DEP1], [powinno się], ujednoczyć informację pochodzącą z Urzędu. [BW z DEP2]

Jedną z form uzyskiwania informacji od pracowników Urzędu jest ankieta przygotowana przez Dyrektora Generalnego. W okresie badawczym miałem do czynienia z dwiema ankietami: imienną dotyczącą potrzeb szkoleniowych pracowników Urzędu oraz anonimową, badającą zadowolenie pracowników z nowego programu komputerowego. Ponadto, przekazywaniu anonimowych informacji, np. do kierownictwa, służy umieszczona przy portierni Urzędu „skrzynka pocztowa”. Z moich obserwacji wynika, że nie cieszy się popularnością, gdyż przeważnie jest pusta.

3.4.4.3. Narzędzia komunikacji

Do oficjalnych narzędzi wymiany informacji w Urzędzie można zaliczyć:

1. Komputerowy system rejestracji i przechowywania danych „Sezam”,
2. Wewnętrzną pocztę elektroniczną,
3. Program pomocy serwera poczty Urzędu oraz dyski sieciowe,
4. Inne narzędzia: telefony, w tym telefony służbowe, tablicę ogłoszeniową.

Ad.1.

System „Sezam” funkcjonuje w Urzędzie od 1998 roku. Program umożliwia przeglądanie treści wszystkich pism wpływających do i wypływających z Urzędu, pozwala prześledzić obieg pisma w Urzędzie, terminowość oraz treść udzielonej odpowiedzi. Dodatkowo system zawiera słowniki i katalogi, np. informacje o użytkownikach systemu, wzory odpowiedzi i pism. System podzielony jest na moduły odpowiadające każdemu departamentowi Urzędu. Jest powszechnie dostępny dla pracowników Urzędu, ale do modyfikacji treści wpisów należy posiadać autoryzację przyznaną przez administratora sieci.

Ad.2.

Wewnętrzna poczta elektroniczna działa na zasadzie klienta poczty elektronicznej i jest dostępna dla każdego pracownika Urzędu posiadającego

komputer. Posiada możliwości wysyłania jak i odbierania wiadomości od pracowników Urzędu jak i spoza sieci. Adresy e-mailowe pracowników zebrane są na liście adresowej programu i powszechnie dostępne dla zatrudnionych. Poczta ma szerokie zastosowanie i służy oficjalnie wewnętrznej wymianie informacji.

Zarządzenia, informacje oraz zawiadomienia dotyczące ogółu pracowników są wywieszane w Urzędzie na tablicy informacyjnej oraz przekazywane do wiadomości za pośrednictwem dyrektorów lub poczty elektronicznej.¹⁹

Przykład wykorzystanie poczty elektronicznej prezentuję poniżej.

OD: Dyrektor Generalny

DO: Pracownicy Urzędu

Temat: Postępowanie kwalifikacyjne

Wszystkim pracownikom Urzędu przystępującym jutro do postępowania kwalifikacyjnego życzę powodzenia w imieniu własnym i całego Kierownictwa. Trzymamy kciuki. Dyrektor Generalny [pierwsza litera imienia i nazwisko]²⁰

Ad.3.

W Urzędzie funkcjonuje sieć wewnętrzna, która udostępnia dyski sieciowe. Do zasobów dysków można zaliczyć m.in. wzory pism, wniosków, publikacji przygotowanych przez Urząd.

Ponadto informatycy Urzędu stworzyli także program pomocy serwera umożliwiający pracownikom zgłaszanie problemów technicznych, które wynikły w trakcie korzystanie z poczty elektronicznej. Dzięki możliwościom systemu administratorzy sieci mają możliwość wysyłania komunikatów do pracowników na temat nieprawidłowego działania systemu i czasu potrzebnego na jego naprawę.

OD: Dyrektor Generalny

DO: Pracownicy Urzędu

¹⁹ Wycinek pochodzi z dokumentu zebranego przez badacza.

²⁰ List pochodzi z zebranych przez badacza dokumentów wewnętrznych z roku 2005.

Temat: FW: HELP

Dział Informatyki – dla usprawnienia pracy użytkowników sieci wewnętrznej – przygotował specjalny „panel pomocy” znajdujący się pod adresem <http://help/> (wystarczy wpisać adres „help”).

Poprzez panel pomocniczy można zmieniać swoje personalne ustawienia dotyczące poczty elektronicznej Urzędu, zgłosić problem do działu informatyki. Na stronie tej znajdują się również linki do najbardziej znanych wyszukiwarek oraz bezpośredni dostęp do automatycznie aktualizowanych informacji. Otrzymujecie państwo aktualne informacje o tj. Kursach walut NBP, prognozie pogody, nowościach z Gazety Wyborczej i in.

[...]

Dyrektor Generalny [pierwsza litera imienia i nazwisko]²¹

Ad.4.

Oprócz omówionej wcześniej infolinii (patrz rozdział 3.2 Urząd a otoczenie, str. 37), telefony w Urzędzie odgrywają kluczową rolę w przepływie informacji. W Urzędzie funkcjonuje aktualizowany spis telefonów wszystkich pracowników, dzięki któremu z łatwością można skontaktować się z wybraną osobą lub „przekierować” interesanta spoza Urzędu.

W Urzędzie funkcjonuje też jedna tablica ogłoszeniowa, na której wywiesza się informacje o szkoleniach i rekrutacji nowych pracowników.

Do nieoficjalnych narzędzi komunikacji można zaliczyć: komunikatory internetowe (głównie program Gadu-Gadu) oraz prywatne telefony komórkowe pracowników. Za pomocą powyższych załatwia się sprawy prywatne, w tym przekazuje się informacje o swojej nieobecności w pracy lub relaksuje się od pracy. Ponadto do celów towarzyskich wykorzystywane są narzędzia formalne, np. telefony, poczta elektroniczna, które nie tylko łączą pracowników Urzędu, ale umożliwiają wysyłanie i odbieranie informacji poza Urząd.

²¹ List pochodzi z zebranych przez badacza dokumentów wewnętrznych z roku 2005.

3.5. BUDOWANIE KULTURY URZĘDU

3.5.1. Integracja

Tak naprawdę okazuje się, że Urząd działa jako kilka niezależnych państewek, tak oczywiście być nie powinno, ale niestety tak jest, my staramy się dobrze żyć ze wszystkimi, ale nie wszystkim się to udaje. [SN]

Wspomniana wcześniej struktura Urzędu, czyli podział na departamenty i wydziały, okazała się w toku moich badań mieć dodatkowe znaczenie. Miesiące spędzone na odkrywaniu prawdziwego oblicza organizacji, przyniosły mi nowe spojrzenie na jej budowę. Rozmowy z urzędnikami tylko potwierdziły istnienie niezależnych departamentów, nazwanych przeze mnie „państwami – miastami” rodem od starożytnych Sumerów i Greków. To przypadkowe może porównanie, w pewien sposób jednak oddaje istotę funkcjonowanie departamentów, zarówno ich wnętrza jak i kontaktów pomiędzy nimi.

Państwa – miasta posiadały własną niezależną administrację, sądy, kulturę i obyczaje. Ich obywatele utwierdzały w poczuciu wspólnoty uroczystości religijne, procesje i igrzyska ku czci bogów. Państwa – miasta otoczone były murami obronnymi, gdyż często pomiędzy nimi dochodziło do wojen. Miały także coś wspólnego. W przypadku Grecji, polis (greckie państwa – miasta) zamieszkiwały ludy mówiące i piszące po grecku, które czciły tych samych bogów i wielbiły Homera. Pomimo, że miały różne ustroje, w sytuacjach zagrożenia niepodważalnych wartości i praw boskich potrafiły się jednoczyć. Miały swojego wodza, od którego zależała ich organizacja i stosunki z innymi państwami. Mimo granic pozwalały jednak na wymianę ludzi pomiędzy sobą, którzy wciąż szukali lepszych warunków do swojego rozwoju.

Departamenty mają poczucie własnej odrębności i wyjątkowości, czego przejawami może być np. „zgranie pracowników”.

Wydaje mi się, takie jest moje takie udczucie i chyba innych osób też, że nasz departament jest bardzo zgrany, on został w dużej części zmieniony, wymieniony właściwie, dużo osób odeszło do innych departamentów czy w ogóle poza Urząd w związku z tym te osoby, które przyszły nowe, m.in. ja, jakoś się tak szybko zintegrowały,

także my wychodzimy sobie na piwo na jakieś nie wiem tańce, na imprezy, które sobie organizujemy, tak więc generalnie jesteśmy zżyci ze sobą i w ogóle takie spotkanie są może już bardziej towarzyskie, jakieś urodziny i imieniny, to takie zawsze jest przyjemne nawet na te 15 minut spotkać się na cukierki [z uśmiechem]. [KK]

Budowaniu zespołu towarzyszy wspólne imprezowanie w trakcie i po pracy. Część opisanych tu zdarzeń ma już charakter wspomnieniowy. Rozmówcy podczas tematów związanych z integracją wewnątrz departamentu wracają do momentów w ich karierze, kiedy stosunki między pracownikami były bardzo przyjazne.

W ramach naszego departamentu zdarzają się takie sytuacje, że dyrektor, dyrektorka zapraszali nas z okazji tysięcznej decyzji do knajpy na jakieś piwo, pizzę i siedzieliśmy sobie i mogliśmy porozmawiać i to było dosyć fajne, czasami też zdarza nam się wychodzić gdzieś na jakąś salsę, na jakieś tańce latynoamerykańskie, ale to już tak właśnie mniejszymi grupami, ale w ramach naszego departamentu. [CK]

Oprócz wspólnego spędzania czasu, znamiennym dla wyjątkowości departamentu wydaje się też być utrzymanie właściwych proporcji pomiędzy profesjonalizmem a „luźnym aspektem” pracy.

Mi się wydaje, że u nas są oczywiście, mogę się mylić i może być tak, że w innych departamentach ktoś ci odpowie, „tak, u nas jest najfajniej”, natomiast odnoszę wrażenie, że u nas jest najzdrowszy klimat, tzn. zachowane są proporcje tego, żeby się wygłupiać i jakoś nie dać się zwariować, nie chodzić pod krawatem i czolobitnie bić głową, między tym właśnie takim luźnym aspektem a aspektem w cudzysłowie profesjonalizmu, no tzn. co trzeba zrobić jest zrobione, w zasadzie chyba nie ma jakiś większych wpadek, no ale jak mówię przy zachowaniu tego dystansu, tego, żeby się nie zamykać w swojej działce, nie patrzeć wilkiem na kolegów, tylko, żeby w pewnym momencie rozluźnić atmosferę by było miło, w końcu spędzamy tu połowę życia naszego, nie może być tak, nie powinno być tak, że przychodzisz do roboty, jesteś zestresowany cały czas i tylko boisz się, że ktoś czeka na to, by ci się noga podwinęła, no a u nas tak chyba nie ma w naszym departamencie. [IJ]

W prezentowaniu departamentów nie może zabraknąć departamentu [DEP3], który wyróżnia się spośród innych, nie tylko charakterem pracy, ale także swoim liderem – dyrektorem Izą. [DEP3] w związku z dobrą organizacją oraz bezpośrednim kontaktem z klientami zewnętrznymi, traktowany jest jako wizytówka Urzędu. O dyrektorze [DEP3] opowiada koleżanka z innego departamentu.

Izunia Dobrut, ona jest szefową [DEP3], to jest niesamowity twór jakby tutaj urzędowy, ponieważ tam pracuje może 10, może 15 osób łącznie z protokolantami, którzy mają kontakt codziennie z około 300 osobami z zewnątrz, więc to jest takie jakby okno na świat nasze i oni tam tak naprawdę mają inny świat. Iza potrafiła stworzyć atmosferę naprawdę bardzo sympatyczną, miłą, tam naprawdę z przyjemnością się przychodzi i pracuje, wymagając też oczywiście dużo. Więc to nie jest tak, że wszyscy są właśnie mili, sympatyczny i wszystko się rozłazi, wręcz przeciwnie, ona twardą ręką czuwa nad tym, żeby wszystko było dobrze. Ponieważ tam się przewija wiele osób, tak więc Urząd jako taki musi być postrzegany jako sensownie funkcjonująca komórka, czy jako całość sensownie funkcjonująca. [SN]

Integracja pracowników w departamencie wymaga od każdego członka zespołu chęci i zaangażowania. W procesie zespalandia ważną rolę odgrywa jednak dyrektor.

Ja myślę, że integrować i budować zespół to powinien każdy [chwila zastanowienia] dyrektor. [On] wpływa na stosunki międzyludzkie w jego zespole, oprócz tego oczywiście bardzo wpływają na to ludzie, którzy tam pracują, ale myślę, że on jako szef, dowodzący tej grupy ma na to największy wpływ. [AT]

Chęć rozwoju i pozyskiwania wiedzy przez poszczególnych pracowników w ramach departamentu, nie wpływa na wzajemną pomoc pomiędzy wydziałami. Dobrze funkcjonujący przepływ informacji (szczególnie nieformalny) pozytywnie ocenia jeden z urzędników z departamentu [DEP1].

Stosunki są ogólnie pozytywne, bo większość jest młodych ludzi, co ma swoje plusy i minusy, bo jak to zwykle bywa, młodzi ludzie są bardzo ambitni i każdy chciałby jak najwięcej osiągnąć, jak najlepiej się wykazać w pracy, żeby piastować jakieś dobre stanowisko, ale generalnie nie ma takiej zawziętości między wydziałami, w ramach danego departamentu jest dobra współpraca, jeśli ktoś potrzebuje ktoś jakiś opinii, coś poradzić się, porozmawiać, to nie ma problemu, zawsze każdy chętnie służy pomocą i nie ma takiego ścisłego wydzielenia, że to w ramach mego wydziału, to ja ci już nie pomogę, to sobie radźcie sami, nie, raczej jest ogólnie dobrze. [CK]

Ośmiogodzinny czas pracy i charakterystyczne dla Urzędu rozmieszczenie stanowisk pracy (biurka przy biurkach) umacniają więzi. Pokoje – to pierwsze miejsce, w którym tworzą się „grupki”.

Problemy zaczynają się poza murami departamentów. Dotyczą one m.in. kontaktów między pracownikami, wymiany wiedzy pomiędzy nimi i obniżania wartości innych departamentów, przy gloryfikacji własnej komórki.

W ramach danego departamentu ludzie tak bardziej ze sobą współpracują, [...] ale jak przychodzi ktoś z departamentu [DEP2] do departamentu [DEP1] czy odwrotnie i coś tam chce, od zawsze jest tak, że przychodzi i daje mu jakąś dodatkowa robotę, jakby nie miał co robić. Więc myślę, że jest taka większa solidarność w ramach departamentu niż w ramach całego Urzędu jako instytucji. [KO]

Indywidualne preferencje oraz przynależność do (swojego/innego) departamentu odgrywają także ważną rolę w wymianie informacji i rozwiązywaniu problemów.

Integracja jest na zasadzie stosunek jednej osoby do drugiej, nie to, że ktoś jest z innego departamentu, bo, np. przychodzi osoba z danego departamentu to jesteś w stanie wszystko dla niej załatwić, bo ją lubisz, ale przyjdzie jakaś inna osoba, z którą miałeś jakieś problemy, czy masz do niej jakiś stosunek antypatyczny i wtedy zwlekasz, czy robisz wszystko, żeby nie poszło tak jak trzeba. [PP]

„Wyższość” jednego departamentu nad drugim można przeanalizować na przykładzie departamentu [DEP1], który od początku istnienia Urzędu był „promowany” przez prezesów i jednocześnie na tyle „silny”, by przeciwstawiać się decyzjom, które były nie po jego myśli.

Bardziej promowanym departamentem praktycznie był departament [DEP1], może z racji tego, że [chwila zastanowienia], nie wiem właściwie dlaczego. Ludzie może z [DEP1], nie wiem, mieli może o sobie lepsze mniemanie, teraz wydaje mi się, że to już jakby zniknęło. [SN]

I jest coś takiego, że jest różnica między [DEP1] a innymi departamentami. [...] Wcześniej jak pracowałam w [DEP1], to wyglądało w ten sposób, że każdy departament to jest takie hermetycznie zamknięte środowisko. Każdy departament ma własne wewnętrzne zasady jakieś takie wiesz międzyludzkie, nie chodzi mi tutaj o żadne specjalne procedury narzucone odgórnie. [...] Departament [DEP1] stanowił silną grupę, która w momencie, kiedy jej się coś nie podobało to stawała okoniem względem dyrekcji i często wygrywałam. Nie chodziło tutaj o jakąś rewolucję na terenie Urzędu, broń boże. Ale to była taka zgrana paczka. Oczywiście wgrzyźć się do tej paczki było bardzo ciężko, ale to było takie zgrane towarzystwo. Obecnie też są chyba jakieś imprezy, że gdzieś tam na piwo wychodzą z [DEP1], ale to już nie to, zupełnie nie to. [LR]

„Wyjątkowości” [DEP1] można przypisać korzystny jak i negatywny wpływ na życie (integrację) Urzędu.

Kiedys w departamencie [DEP1] był taki przypadek, że w przejściowych pokojach na pierwszym piętrze pracownicy spotykali się na wspólnych śniadaniach. Schodziły też inne osoby z sąsiednich pokoi. Była tam ława, którą wykorzystywano do tego celu. Oprócz rozmów na temat wczorajszego popołudnia i wieczoru, pracownicy mieli okazję do rozmów zawodowych. Ówczesny dyrektor generalny wiedział o tych spotkaniach, natomiast nie podobało mu się, że potrafią przedłużać się do godz. 10:00. Więc w okolicach 10:00 zaczynał kręcić się koło pokoju i rozganiał towarzystwo. [FT]

Pracuję w [DEP5] i mam wrażenie, że po prostu jesteśmy tak traktowani trochę na uboczu, reszta departamentów tj. [DEP1], [DEP4], [DEP2] bardziej odnoszone są jako działalność merytoryczna. My tak postrzegani jesteśmy jako zaplecze organizacyjne, że co się źle dzieje, to wszyscy do nas i my mamy to załatwiać; jak są np. takie sprawy typu – u nas w [DEP5] pracują w większości dziewczyny, jest tylko jeden pan, właśnie Zbychu – i przychodzi do takich kwestii typu pomoc w organizowaniu spotkania, przeniesienie stołów czy mebli, czy wniesienie jakiegoś sprzętu to idąc do kolegów np. z [DEP1] to oni są zdziwieni, że można do nich przychodzić w takiej sprawie, przecież oni są merytoryczni i to ich nie dotyczy... tak jesteśmy niżej w tej hierarchii ważności od innych departamentów u nas w Urzędzie. [PP]

Innych kamieni do muru pomiędzy departamentami nie brakuje. Można wyróżnić zarówno fizyczne aspekty utrudniające przemieszczanie się pracowników [odległości pomiędzy budynkami, schody i czytniki na karty przy drzwiach na poszczególnych piętrach] oraz obyczaje, np. „wprowadzenie nowego pracownika” panujące w poszczególnych departamentach.

Architektoniczna bariera pod tytułem piętra, identyfikatory czytniki, które pozwalają ci wejść na piętra, to ogranicza komunikację między ludźmi, nie ma czegoś takiego, mimo że Urząd jest mały około setki tu pracuje, nie ma czegoś takiego jak przedstawienie wszystkich pracowników nowym pracownikom. Ja zostałem oprowadzony po dwóch, trzech dniach obecności w Urzędzie tylko na piętrze – tam pięć pokoi na krzyż. Więc czegoś takiego się nie praktykuje. Prezesa np. widziałem dwa razy w życiu – raz na korytarzu, a drugi jak wysiadał z samochodu, i też nie wiedziałem, że to on. Więc tego typu blokady, to znaczy to wszystko powoduje, że organizacja dzieli się na jakieś grupy i ja np. z [DEP1] zupełnie nie mam żadnego kontaktu, w ogóle nie znam tych ludzi. [ZB]

Poruszamy się w obrębie swojego piętra, chyba, że mamy sprawę do jakiś innych departamentów no to wtedy wiadomo, że trzeba iść... [ech] natomiast, no chyba też nie mamy takiego kontaktu tak naprawdę z [DEP3], mamy kontakt z dyrektorem, z Izą, która często do nas przychodzi także ją znamy, lubimy, zawsze tam sobie pogadamy, ale z tymi poszczególnymi osobami stamtąd to przy jakiś okazjach przy wigilii, czy przy jajeczku na Wielkanoc, czy jakieś szkolenie. [KK]

No generalnie, do tej pory [jeden rok pracy] [...] mogę się przyznać, że niektórych ludzi w ogóle nie znam. Jeżeli schodzę [trzecie piętro] to tylko w wyjściach służbowych, żeby coś załatwić. Jeżeli chodzi o kwestie towarzyskie to można powiedzieć, że one kształtują się na poziomie bliskim zeru pomiędzy departamentami. [WN]

Wypowiedź jednej z pracownic o długim stażu w Urzędzie (7 lat) daje wyraz zmianom jakie nastąpiły w przeciągu ostatnich kilku lat.

To był koniec 97 roku, 98 jakoś tak i był jeszcze zespół do spraw szkoleń i promocji i to był taki mały zespół, ja pracowałam w zasadzie z drugą osobą, która też tu pracuje jeszcze i był dyrektor, więc było nas troje i ja pamiętam, że ja dużo zawdzięczam tej osobie, która mnie tutaj wdrażała do tej pracy. Pierwsze co zrobiła to przedstawiła mnie każdemu pracownikowi w urzędzie, czyli ja poznałam każdą osobę w tym Urzędzie. Przechodziliśmy przez każde piętro, każdy pokój, ona mi opowiadała co w tym pokoju te osoby robią, przedstawiała mnie, zapoznawała i to było bardzo miłe i takie trochę nietypowe. Nie wiem, czy coś takiego później ktokolwiek robił, że przedstawiał nowego pracownika każdemu pracownikowi w Urzędzie. Teraz to trochę trudne, bo jest nas dużo, wtedy to było z sześćdziesiąt osób, może nawet nie było sześćdziesięciu osób w Urzędzie. I to było bardzo miłe. [WF]

Zmiana departamentu przez urzędnika może przynieść więcej satysfakcji z wykonywanej pracy i możliwości dalszego rozwoju. Zmiany przydziału służbowego w wyniku awansów wewnętrznych dają pracownikom możliwość oceny departamentów pod względem ilości i trudności wykonywanych zadań. W rezultacie tworzą nieformalny ranking departamentów.

[WYDZ2] jest najgorszym wydziałem, w którym maksymalnie możesz pracować półtora roku. Po półtora roku pracy nie rozwijasz się, właściwie stoisz w miejscu, to jest praca, która faktycznie... nie masz poczucia rozwoju. Są inne wydziały, [DEP2], w którym jestem teraz, bardzo dobry, stwarza dużo możliwości doskonałego nauczania się. To jest super, to jest plus Urzędu, że możesz się dużo nauczyć i ja bardzo dużo się nauczyłem i w [DEP1] też, ale po jakimś czasie, po roku czułem, że miałem troszeczkę dość (mówiłem, że po półtora roku, ale po roku). Bardzo dużo się uczysz w Urzędzie, bardzo dużo ci daje, naprawdę to jest start na przyszłość bardzo dobry, jest to doceniane przez pracodawców, także warto jest się troszkę pomęczyć, żeby później mieć coś lepiej.

Formalny ranking departamentów miał jednak swoje miejsce w historii Urzędu. Dane zbierane były na podstawie anonimowych ankiet wysyłanych przy użyciu poczty elektronicznej. Przeanalizowane opinie, według wspomnień PP, tworzyły roczne podsumowania departamentów.

PP twierdzi, że zaniechano ich po zmianie na miejscu dyrektora generalnego. O ankietach z września 2003 roku opowiada też NM:

Jak pamiętam, na początku [podjętej pracy] przyszła jakaś taka ankieta, czy wyniki ankiety już, nie pamiętam o co chodziło. Urząd był podzielony na takie parę grup i np. zauważyłam, że ten mój departament [DEP2] i [DEP1] to był w jednym, potem [DEP4] i [DEP6] to trochę takie, oni trochę tu, a w zasadzie bardziej na zewnątrz, więc ja od tamtej pory mam uczucie takie, że [DEP2] i [DEP1] to jest taki merytoryczny, potem są takie departamenty, one są bardziej luźne, nawet ich tryb pracy jest inny, że albo mają

duzo i wtedy zostają albo jakieś wyjazdy, tak sobie wyobrażam, ale nie siedzą tak jak my w papierach i stukają te decyzje czy protokoły czy tam... No i jest taka reszta, która trochę służy nam, ale ja jak chodzę nawet do kancelarii to nie mam takiego poczucia [...] Na tym samym wózku jedziemy, więc o to że ja robię to, a ktoś coś innego przynajmniej staram się jakoś nie, żeby to nie rzutowało, aczkolwiek mam takie poczucie, że merytoryczną pracą zajmują się tutaj kilka departamentów, a reszta tworzy im jakby środowisko do tego. [NM]

Procesy integracyjne mają swoich zwolenników i przeciwników. Okazuje się, że silne, pozapracowe więzi mogą niekorzystnie wpływać na wykonywanie obowiązków

Ja bym chciał generalnie, żeby to nie miało wpływu i generalnie bardzo nie lubię jakiegoś takiego osobistego angażowania się w rozgrywki, nie wiem jak to nazwać, jakiś gierki, tego typu rzeczy. Nie lubię też budowania, to już z doświadczenia wychodzi, budowania też takich zbyt mocnych więzi pozapracowych, one nie służą generalnie pracy i z mojego punktu widzenia staram się rzeczywiście nie zróżnicować zachowania wobec innych pracowników z uwagi na to jaką pracę oni wykonują. [WT]

Przekonanie o zbawiennym wpływie procesów integracji pojawia się jednak w większości wypowiedzi. Znajome osoby w innych departamentach mogą wpływać korzystnie na przepływ informacji w Urzędzie i zahamować redundancję. Do tej pory, według jednego z dyrektorów, proces konsultacji poprawnie przebiega tylko na szczeblu kierownictwa.

Patrząc z punktu widzenia Urzędu to może [departamenty] i pracują oddzielnie, ale jednak z zewnątrz wszyscy działamy w imieniu Prezesa. Jesteśmy tak naprawdę do jego obsługi, bo wiadomo, że jednoosobowo za wiele by nie zrobił i chociażby po to, żeby Urząd w różnych sprawach mówił jednym głosem, chociażby w sprawach interpretacji ustawy, która gdzieśgdzie wcale nie jest taka jasna i oczywista. I wydaje mi się, że jeżeli ludzie by się lepiej znali, byłiby ze sobą zintegrowani, to mieliby większą skłonność do tego, żeby mogli w prostej sprawie zejść i powiedzieć: a co wy uważacie na ten temat. Musimy to robić, musimy się konsultować, ale [teraz] głównie to się odbywa na szczeblu kierownictwa, czasami jak ja poproszę to idź do [DEP1] i zobacz, czy nie mieli jakiejś opinii [...] na ten temat, bo może akurat mieli, więc po co będziemy główkować i okaże się, że to już od dawna leży w Urzędzie. Wydaje mi się, że wtedy ludzie po prostu chętniej by skorzystali z takich rozwiązań. [...], teraz też są takie kontakty, ale wydaje mi się, że ludzie ograniczają je do takich sytuacji, kiedy muszą, a gdyby były to zupełnie takie partnerskie, że ludzie by się świetnie znali to pewnie chętniej by się korzystało z takich rozwiązań. [KO]

Zacieśnianie więzi między departamentami (w Urzędzie), według moich obserwacji, odbywa się na trzech płaszczyznach:

1. Integracja w ramach piętra (wspólne posiłki, odwiedzanie znajomych, świętowanie imienin czy wspólne wyjścia po pracy).

2. Wyjazdy integracyjne Urzędu na zasadach *team-buildingu*.
3. Integracja Urzędu w ramach okolicznościowych spotkań z kierownictwem (dwa spotkania podsumowujące pracę w roku, spotkania świąteczne: wigilia i tzw. „jajeczko” na Wielkanoc).

Ad. 1.

Architektura Urzędu okazała się mieć wpływ na procesy integracyjne. W ramach pięter zaczęły powstawać zaprzyjaźnione grupy osób z różnych departamentów. Z moich obserwacji wyniknęło, np. że przeniesienie na inne piętro departamentu [DEP4], nie wpłynęło na zmianę kontaktu z zaprzyjaźnionym departamentem. Starzy znajomi schodzą teraz do nich z innego piętra...

Wspólne posiłki oraz spotkania podczas pracy zostały już opisane. Innym przejawem jest wspólne świętowanie z okazji imienin.

Spotkanie imieninowe zaprezentuję na podstawie departamentów z trzeciego piętra w Urzędzie.

Pracownik z departamentu [DEP6] obchodził swoje urodziny. Zwyczajowo wysłał zaproszenie drogą elektroniczną do zaprzyjaźnionych osób. Najczęściej odbywa się to w godzinach rannych, podczas, gdy spotkanie przewidziane jest na godzinę 13:00 – 14:00. Dla osób pracujących w tym samym departamencie święto jednego z kolegów nie jest zaskoczeniem. Już dwa – trzy dni wcześniej jedna z osób dowiaduje się o to, co dana osoba chciałaby dostać z okazji swojego święta. Koszty zakupu prezentu rozliczane są po imprezie według listy zaproszonych osób. Zbiórka pieniędzy odbywa się z zachowaniem należytej ostrożności.

Do tej pory udało mi się uczestniczyć w imieninach kolegów z departamentu [DEP6].

Jak zauważyłem parę dni wcześniej, w departamencie [DEP6] inicjatorką i organizatorką tego typu spotkań jest <i>Basia</i> . Ona przypomina, zwołuje kolegów, zbiera pieniądze, koordynuje kupowanie prezentów. Podobne wcześniej tu tak nie było, ale po
--

połączeniu dwóch wydziałów *Basia* przyniosła te zasady ze swojego wydziału i wdrożyła je w departamencie.

„Solenizanci i jubilaci pytani są o charakter prezentu: część z nich określa konkretnie co chciałoby dostać, część z nich woli niespodziankę.” [SW]

Tym razem solenizanci chcieli książki, które zostały zakupione już na dwa dni wcześniej, natomiast podział kosztów odbył się dzień po imprezie.

15 minut przed "przyjęciem" *Filip* zaczął porządkować pokój, wyjął naczynie na przysmaki (tort, kruche ciasteczka i chipsy), Na wolnym biurku ustawił dwa torty: orzechowy i czekoladowy.

Okolo godz.14:00 zaczęli schodzić się goście. Stawali w naturalnym okręgu, nie zamkniętym w miejscu biurka z jedzeniem i piciem. Każdy z gości miał ze sobą talerz i łyżeczkę.

Dwie osoby (organizatorka i jej koleżanka) zostały wybrane do złożenia życzeń. Wyszły z kręgu i zaczęły składać krótkie życzenia, obdarzone uśmiechami zebranych. Zapomniane kwestie nadrabiała komunikacją niewerbalną.

Po złożeniu ogólnych życzeń i wręczeniu prezentów, goście podchodzili po kolei i składali swoje indywidualne życzenia. Kobiety obdarowywały solenizanta pocałunkami w policzek.

Następnie przystąpiono do degustacji tortu i innych przekąsek. Wywiązała się spontaniczna rozmowa, w tle grała muzyka z radia, lekko podgłośniona. Po kilkunastu minutach rozlano wino do plastikowych kubeczków. Ostatni gość wyszedł po około 40 minutach. Wszyscy powrócili do pracy.²²

Nieformalne spotkania po pracy często ogłaszane są za pomocą poczty elektronicznej. Poniższy przykład jest kolejnym dowodem na integrację w ramach piętra. E-mail adresowany był do pracowników z departamentów [DEP2] i [DEP6], które znajdują się na trzecim piętrze.

OD: KM

DO: Departament [DEP2, DEP6]

²² Opis imienin pochodzi z notesu badacza.

TEMAT: banalny tytuł: piwo – dzisiaj ok. 17:00.

WYSŁANO: 20 czerwca 2004 13:55

Działając bez upoważnienia Prezesa, chciałem wszystkich uprzejmie poinformować, że byłoby miło, słusznie i zbawiennie jakbyśmy dzisiaj w ramach uroczystych obchodów cotygodniowego święta pracowniczego, jakim jest poniedziałek, my wszyscy urzędnicy mianowani i niemianowani, a rezydujący na piętrze trzecim tego budynku, poszli razem na – PIWO albo inny jakiś alkohol – wedle gustu i smaku...

[...] [opis miejsca spotkania i sposobu dotarcia]

Proszę o zawiadomienie tych wszystkich, których dzisiaj nie ma w pracy, a ktoś ma do nich kontakt, a mogliby i chcieli przyjść [koniecznie z podaniem opisu jak tam dotrzeć].

Grupa zdezorganizowana wyrusza spod Urzędu po 16.16.

Jakby ktoś dotarł pierwszy, to stolik zarezerwowany jest na nazwisko: [imię i nazwisko Prezesa]

Do zobaczenia.

K.

TEMAT: PD: banalny tytuł: piwo – dzisiaj ok. 17:00.

WYSŁANO: 20 czerwca 2005 14:06.

W związku z licznymi zapytaniami, czy naprawdę stolik jest zarezerwowany na nazwisko zbieżne z nazwiskiem Prezesa, wyjaśniam: nie, to był żart.

Stolik w ogóle nie jest zarezerwowany. Nie ma raczej takiej potrzeby, tam nigdy nie ma tłoku :]²³

Spotkania poza pracą nie ograniczają się tylko do wizyt w pubach. Ten sam nadawca, miesiąc później, zainicjował zbieranie podpisów pod pismem dotyczącym zorganizowania zajęć gimnastycznych na sali oraz umożliwienia korzystania z basenu. Celem spotkań były zdrowie i integracja pracowników Urzędu. Pismo było opatrzone maksymą po łacinie „*Mens sana in corpore sano*” („w zdrowym ciele zdrowy duch”).

Ad.2.

²³ Listy pochodzą z zebranych przez badacza dokumentów wewnętrznych z roku 2005.

Wyjazdy integracyjne wpisały się w historię Urzędu. Większość moich rozmówców nie pamiętało żadnego z nich, znaleźli się jednak tacy, którzy pracowali w Urzędzie ponad trzy lata i byli w stanie podzielić się swoimi wrażeniami i przemyśleniami ze wspólnych wyjazdów.

Najdłużej pracujący urzędnicy, z którymi miałem okazję rozmawiać, pamiętają trzydniowy wyjazd w Pieniny w czerwcu 2001 roku. Tylko jedna z osób uczestniczyła w wyjeździe, który odbył się pod koniec lat 90-tych.

Ja byłem na dwóch takich wyjazdach, to były dwa ostatnie wyjazdy, czyli to było chyba z dwa lata temu albo nawet jeszcze wcześniej [...]. One były przed obecnym Prezesem, czyli 2001 pewno. No bardzo miło wspominać, wtedy był inny prezes tutaj prezesem. Znacząco ogólnie było, jeżeli chodzi o takie stosunki międzyludzkie z tamtym prezesem wszystko w porządku, ale miał on tam swoje parę faworytów w sensie jakiś departamentów, no więc nie zawsze to funkcjonowało tak jak trzeba. Natomiast na wyjeździe było bardzo przyjemnie [...]. Te wyjazdy [...] były organizowane przez firmy, które się zajmują tym team-buildingiem. Raz to był wyjazd na Mazury, gdzie żeśmy łazili po drzewach, jakieś tam liny, bieganie po lesie na orientację itd., pływanie jakąś łódką, a drugie byliśmy w górach, no to co, znowu jakaś wspinaczka, też jakieś biegi na orientację, w każdym razie takie team-buildingowe zadania, tak jak te firmy robią, no i ja bardzo miło wspominać te oba wyjazdy, bardzo fajnie się bawiliśmy, nawet z tą górą, z prezesostwem, w którymś momencie byłem tam w jakiejś grupie z prezesem i bardzo dobrze nam się współpracowało. [FT]

LO zrelacjonował mi dokładnym przebieg programu podczas wyjazdu w Pieniny.

Pierwszego dnia uczestnicy już podczas podróży zostali wysadzeni wcześniej. Rozdzielono ich na grupy, na które przypadała jedna mapa. Ich zadaniem było dojście do oznaczonego miejsca, na którym czekał ich wieczorny posiłek, czyli pieczone na ognisku kiełbaski.

Drugiego dnia odbywały się konkurencje sprawnościowe w lesie, w kamieniołomie zabawy na linach (wspinaczka, tyrolka²⁴, przejście po moście komandosa). Wieczorem bawiono się na zabawie góralskiej, tańcząc i jedząc pieczonego prosiaka. Ostatniego dnia uczestnicy mogli sprawdzić się podczas pontonowego spływu Dunajcem, co według LO było bardziej ekstremalne niż przeprawa tratwami.

²⁴ Tyrolka to szczególny przypadek trawersu linowego. Metoda pokonywania poziomych odcinków terenu pozbawionego wystarczającej rzeźby, w szczególności przepaści, wąwozów i studni w jaskiniach za pomocą podpięcia wspinacza w uprząży do wstępnie napiętej liny nośnej rozpiętej między dwoma stanowiskami. (Wikipedia, 2005)

W drodze powrotnej uczestnicy zatrzymali się na chłopskie jadlo. Powrót nastąpił w późnych godzinach nocnych, następnego dnia rano wszyscy mieli stawić się w pracy.²⁵

Powyższy program dopełnia relacja jednego z uczestników wyjazdu, który zwraca uwagę na istotę tego typu wyjazdu integracyjnego.

Ponieważ zostało nam trochę pieniędzy z jednego z programów Pharowskich, wtedy były możliwości, żeby coś takiego zorganizować, więc my wszyscy żeśmy zorganizowali, wyjechaliśmy na trzy dni w okolice spływu Dunajcem, przełom Białki. No i naprawdę było fajnie, tzn. niesamowite było to... zobaczyliśmy prezesa w džinsach, że tenże właśnie prezes w džinsach też się potrafił zgubić, że tenże prezes w džinsach, np. niekoniecznie potrafił wiosłować, ale z drugiej strony np. zachował się na tyle dzielnie, że wyszedł i wszedł do lodowatej wody i wyciągnął ponton z resztą załogi. Także to były takie miłe gesty, zresztą podobnie dyrektor generalny, znaczy wszyscy jakby wyżsi szefowie nasi [...] Bo w momencie, kiedy postrzegamy swojego szefa tylko jako takiego sztywniaka, który cały czas mówi, jak to nam się wszystko nie podoba, a nagle się okazuje, że też zmoknie, że też zmarznie, że też jest głodny albo też sobie z czymś tam nie potrafi poradzić albo wręcz przeciwnie, że np. potrafi pomyśleć coś, na co reszta osób się gapi i w ogóle nie wie co z tym zrobić, a on wie, np. jak z jednej części jakiegoś miejsca przejść na drugie po jakiejś tam belce używając do tego liny i kawałka patyka, więc się okazuje, że jeszcze ma do tego jakieś tam zdolności przywódcze, że wszyscy się go słuchają mimo tego, że nie muszą w tym momencie, bo w tym momencie to nie jest ważne, że jest prezesem albo, że się nazywa tak a nie inaczej, więc to jest fajne. [SN]

Wyjazd odebrany został bardzo pozytywnie. Każdemu z uczestników dał coś innego, czego obrazem są wypowiedzi rozmówców na temat wpływu wyjazdu na towarzyskie jak i służbowe relacje.

[Po wyjeździe] poznaliśmy osoby, które do tej pory się nie znało dobrze. [...] Natomiast nie wszystkich tak dokładnie, w związku z tym te wyjazdy integrowały w tym sensie, że dawały poznać jeszcze te osoby bliżej, natomiast, czy spełniały takie swoje założenia w sensie potem dobrej współpracy w Urzędzie, to obawiam się, że nie. Przynajmniej ja mam takie wrażenie, że to niewiele pomogło w tej współpracy, bo tutaj jednak jest stosowana taka tzw. psychologia, czyli próba zawsze zepchnięcia – to nie mój biznes, niech się ktoś inny tym zajmuje. Wyjazd integracyjny wyjazdem, a praca pracą i to jakby nie miało przełożenia zbytniego oprócz tego, że jakieś tam kontakty lepsze się miało i powiedzmy jak się chciało coś dowiedzieć z jakiejś działki, której się nie znało, to mniej więcej było wiadomo do kogo zadzwonić, żeby się zapytać, bo się tam osobę poznało np. troszkę lepiej na takim wyjeździe. Więc tutaj troszkę te kontakty interpersonalne, ale takie mniej służbowe to owszem poprawiały takie wyjazdy, natomiast, co do współpracy takiej, na tej działce pracowniczej to chyba nie, przynajmniej ja mam takie wrażenie, że to nie poprawiło. [FT]

Dzięki temu wyjazdowi zaczęłam wspinać się na skałkach, poznałam fajnych ludzi. [...] Dla mnie to nie był wyjazd integracyjny dla pracowników, żebyśmy my się tam zintegrowali, może się niektórzy integrowali, ale ja tego jakoś tak nie mogłam, jakoś nie mogłam się przemóc [...]. Instruktorzy byli bardzo sympatyczni, bardziej się z nimi

²⁵ Opis programu wyjazdu pochodzi z notesu badacza.

zintegrowałam, dzięki temu właśnie poznałam ludzi, z którymi do tej pory mam kontakt. [...]

My jesteśmy Urzędem babińcem, u nas dużo dziewczyn, tam było dużo chłopców – raczej się dziewczyny integrowały z jakimiś chłopcami z tego wyjazdu [ze śmiechem], z naszymi instruktorami. [...] Był czas, że ta atmosfera była właśnie już taka napięta trochę w Urzędzie i stwierdziłam, że ja nie pojedę, bo jeszcze przez weekend mam się na niektóre osoby patrzeć to sorry, ale nie chciałam, ale nie żałuję. Mało osób pojechało. Urząd może wtedy liczył z siedemdziesiąt osób, pojechało trzydzieści parę, nawet czterdziestu osób nie było. [WF]

[Po powrocie] na pewno nam się lepiej pracowało, tworzyliśmy taki bardzo zintegrowany zespół. [...] A, że u nas w Urzędzie generalnie, niestety migracja jest dosyć duża, tak więc już niewiele osób pamięta, że coś takiego było. Teraz jest szansa, że będzie zorganizowany podobny wyjazd, znaczy już może nie tak ekstremalny. [SN]

Wspomnienia wyjazdów skłoniły rozmówców do wypowiedzenia się na temat obecnej sytuacji.

Taki właśnie wyjazd integracyjny ogólno-urzędowy to podobno właśnie był 3 lata temu, a teraz ze względu na to, że brak jest jakiś środków finansowych to czegoś takiego nie mamy... Też pan prezes ostatnio obiecywał, że wie, że ludzie by bardzo chcieli, bo była ankieta przeprowadzana i większość ludzi wypowiedziała się, że zamiast jakiś pieniędzy na jakiś basen czy coś takiego to wołałaby, żeby te pieniądze zostały przeznaczone na taki właśnie wyjazd integracyjny, gdzieś na 2 dni. [CK]

Nie każdy z pracowników jest jednak nastawiony tak entuzjastycznie do tego typu form integracyjnych. O braku wiary w tworzenie dobrych relacji między kierownictwem a pracownikami przy wykorzystaniu tego typu form opowiada WN.

Możemy pojechać, zobaczyć [...]. Nie wierzę, żeby to był dobry kontakt z pracownikami, nie wierzę, żeby pomiędzy kierownictwem a pracownikami nawiązała się nic porozumienia.” [...]

Zakładając, że prezes jest w mojej grupie, a gramy w paintballa [z uśmiechem], chciałbym sobie trochę w niego postrzelać. [To był żart – tłumaczy urzędnik] [WN]

Według pracowników Urzędu brak tego typu wyjazdów od czerwca 2001 roku związany jest z dwiema kwestiami: możliwościami finansowymi oraz stylem bycia Prezesa, który preferuje inne formy kontaktu z pracownikami.

Były takie pomysły [integracji]. Tylko najlepiej jest, że tak powiem integrację to na jakiś wyjazdach integracyjnych, a na to Urząd zwyczajnie nie ma środków. Wiem, że Dyrektor generalny myślał, żeby coś takiego zrobić, ale nas na to najprościej nie stać. [...]

Firmy różnią się od urzędów możliwościami finansowymi, zorganizowanie wyjazdu kosztuje, chyba, że wszyscy dofinansują z własnej kieszeni, to tak. Myślę, że trzy lata

temu były większe środki, słyszałem, żeby były większe środki, bo były wyższe wynagrodzenia. [WN]

Obecny Prezes, który zresztą kiedyś był wiceprezesem, ma inny trochę styl bycia. On jest bardziej zwolennikiem, przynajmniej takie mam wrażenie, takich nasiadówek w sensie jakiegoś seminarium, szkolenia – jakaś sala wynajęta, wykładowca, coś opowiada, a pracownicy siedzą i se słuchają.[...] Natomiast, następne kierownictwo po nim, które troszkę aktywniej organizowało te wyjazdy, było zwolennikiem takiego aktywnego wypoczynku, aktywnej pracy, współpracy właśnie takiej nieformalnej. Więc nie wiem, jak będzie wyjazd, to jeżeli będę mógł i będę miał czas, to będę starał się na niego wyjechać, ale wyobrażam sobie teraz to w ten sposób, że to będzie takie w formie seminaryjnej. Wieczorem jakaś kolacja wspólna czy coś takiego, następnego dnia, podobne zajęcia. [FT]

Z powyższych wypowiedzi wynika, że wyjazd z 2001 roku tylko zacieśnił istniejące więzi w tamtych czasach. Obecny problem wydaje się być, związana z rynkiem pracy, fluktuacja pracowników Urzędu. Świadczy o tym m.in. liczba osób, które pamiętają, np. ostatni wyjazd integracyjny. Metodę na poznanie nowych pracowników proponuje WF.

[Integracja] teraz byłaby potrzebna z tego względu, że kiedyś ta fluktuacja w tym Urzędzie była mniejsza, tak naprawdę to w tym czasie, kiedy ten wyjazd był, to były osoby, które już od dawien dawna w Urzędzie pracowały i tak naprawdę dobrze się wszyscy znaliśmy. Teraz to fluktuacja jest taka duża i jest tak dużo nowych osób. [WF]

Jak rozważa KO „zorganizowanie jakiegoś wyjścia do knajpy” czy „robienie jakiś imienin w pracy czy po pracy” najczęściej w małym gronie, najwyżej całego departamentu, nie zastąpi wyjazdu, na który mogłoby pojechać więcej osób. „Sto osób sobie nie wyjdzie tak z własnej inicjatywy” [KO]

WT proponuje zaczerpnięcie dobrych wzorców z sektora prywatnego.

To nie jest tak, że administrację można zorganizować tak jak przedsiębiorstwo sprawnie działające czy firmę. Ale na pewno więcej rzeczy mogła by z tego sektora prywatnego wziąć, tych dobrych przykładów. Jeden z takich przykładów to jest oczywiście, budowanie jakiś takich więzi, relacji odpowiednich między pracownikami i integrowanie pracowników, jak i więzi z miejscem pracy, w tym przypadku Urzędem. I tego jest za mało, więc ten wyjazd myślę, że pełnił taką funkcję [...] pozytywną. To jest tak, że [...] pracując w każdym miejscu pracy wykonujesz pewne zadania i masz kontakt jednak ograniczony z tą liczbą osób, które w tym miejscu pracują, a z drugiej strony twoja praca, to co robisz, ma wpływ na zadania innych. Nawet jeśli nie masz tego świadomości, to jest jednak jakiś tam organizm i to, że znasz inne osoby bliżej to pomaga w pracy [...]. Jakiś jednak dystans powinien być zachowany. Generalnie poprawia [się] podczas takiego wyjazdu integracyjnego. Jak jest nowy pracownik, to może poznać ludzi z innych. [WT]

Ad.3.

W Urzędzie istnieją dwa miejsca, które są w stanie pomieścić prawie wszystkich pracowników. Pierwszym pomieszczeniem jest sala konferencyjna, w której odbywają się m.in. spotkania z dziennikarzami. Drugim miejscem jest sala położona w bezpośrednim sąsiedztwie gabinetu Prezesa. Układ sali skonstruowany jest tak, że pracownicy mogą zgromadzić się w sali wchodząc przez drzwi od korytarza, natomiast np. kierownictwo może wejść bezpośrednio z gabinetu Prezesa. Podczas moich badań uczestniczyłem w jednym spotkaniu świątecznym całego Urzędu („Wielkanocne jajeczko”) oraz spotkaniu Prezesa z załogą departamentu [DEP6]. W 2004 roku podczas podejmowanych przez mnie praktyk, trafiłem na świętowanie Wielkanocy w departamencie [DEP3].

3.5.2. Świąta w urzędzie

Nie każdy może dotrzeć na Wigilię Urzędu ze względu na dni urlopowe, które w okresie przedświątecznym są brane częściej niż zwykle. Dlatego też sala konferencyjna jest w stanie pomieścić wszystkich gości. Najczęściej dzielenie się opłatkiem i poczęstunek odbywają się tuż przed właściwą Wigilią. Podczas uroczystości większość osób jest zwolniona z wykonywania swoich obowiązków. Czas trwania spotkania to około 30 minut.

Okolo godziny [...] pierwszej, drugiej chyba się rozpoczyna [Wigilia]. Wszyscy wcześniej są uprzedzeni np. mailem i zbieramy się w sali konferencyjnej, koło gabinetu Prezesa. Najpierw Prezes składa nam takie ogólne życzenia, zawsze jest to jednak forma takiego podsumowania roku, pewnych takich wniosków, pewnych zapowiedzi na przyszłość. No i potem rozdany jest opłatek i dzielimy się między sobą. Zazwyczaj robimy to między sobą. Nie wiem, czy [...] teraz Prezes chodził tak do wszystkich, [...] czy kto chciał to mógł podejść i złożyć mu życzenia...Uważam, że jest to dobry pomysł, bo nikogo nie krępuje, kto chce to pójdzie, kto nie to nie, a my tak raczej we własnym gronie. [...] Sympatia między-departamentowa też jest i też nawet poszczególne osoby bardziej czy mniej z innymi osobami z innych departamentów się przyjaźnią. Także tak sobie składamy życzenia, no i potem jest poczęstunek i każdy dostaje tyle ile chce. [KK]

Spotkania z okazji Wielkanocy mają podobny przebieg, z tym jednym wyjątkiem, że opłatek zastępowany jest przez jajeczko. Frekwencja nie dopisuje o czym świadczy wypowiedź KK.

Wiadomo – nie każdy lubi takie spotkania to po pierwsze, po drugiej części nie ma, część bierze sobie wtedy urlopy, [...] także to nie jest, że ojej 70 osób, nie wiem dokładnie, ile osób liczy nasz Urząd, ale powiedzmy, że koło tego, że wszyscy nagle się zwalają. To jest w sumie nie duża sala, więc nie ma tu jakiegoś takiego tłoku. [KK]

Inną formą obchodzenia święta, np. Wielkanocy jest spędzenie go w gronie osób z departamentu. Ta metoda praktykowana jest przez departament [DEP3], które ze względu na odległość i bieżące obowiązki nie może na czas uroczystości całego Urzędu przestać pracować. Na spotkanie całości wysyłana jest delegacja. „Jajeczko” w departamencie [DEP3] ma inny przebieg.

Wielkanoc spędziłem w [DEP3]. Mimo, że byłem tam tylko jeden dzień, nie zapomniano o mnie przy symbolicznym dzieleniu się jajeczkiem. Nie wiem, kto przygotował jajka, ale były schowane w pokoiku socjalnym. Dyrektor [DEP3] zarządził, że wszyscy spotykają się w tzw. „kuchni”, żeby złożyć sobie życzenia. Załoga przyjęła zaproszenie w sposób naturalny. Dyrektor, który jest młodą osobą, troszkę się denerwował. Domyśliłem się, że pierwszy raz pełni rolę „głowy rodziny”. Widać było po nim lekkie przyjęcie. Ze względu na kilkanaście osób na kilku metrach kwadratowych, wszyscy byliśmy blisko siebie, staliśmy w małym kręgu. Było tak mało miejsca, że nie sposób było się nie przytulać. Nikomu to nie przeszkadzało. Dyrektor zapytał się swoich współpracowników, co ma im życzyć, po czym wszyscy obdarzyli go szczerym uśmiechem. Po krótkich życzeniach, w miłej atmosferze podawano sobie tacę ze święconymi jajkami z rąk do rąk. Uroczystość została przerwana przez dyrektora po kilkunastu minutach. Żartując, że już za długo nie pracują, wyprosił wszystkich z pomieszczenia i nakazał im powrót do pracy.²⁶

Noworoczną tradycją stały się spotkania Prezesa z wszystkimi urzędnikami. Ze względu na większą liczbę osób odbywają się w sali konferencyjnej dla dziennikarzy. Podczas spotkania sala podzielona jest na dwie części: kierownictwo tak jak na panelu dyskusyjnym zasiada przy jednym stoliku, po drugiej stronie sali gromadzą się pozostali pracownicy. Elementem stałym takich spotkań jest przemówienie Prezesa, mające charakter podsumowania i snucia planów na przyszłość. Przed spotkaniem istnieje możliwość dostarczenia (anonimowo) pytań do kierownictwa. Ta forma niestety nie cieszy się powodzeniem. Tak samo podczas spotkania, uczestnicy nie są aktywni w

²⁶ Opis Wielkanocy pochodzi z notesu badacza.

dyskusji. Spotkanie najczęściej przeradza się w monolog ze strony kierownictwa.

Jest chyba takie coroczne spotkanie załogi z Prezesem – to było już na tej sali [konferencyjnej, mieszczącej więcej osób]. Był Prezes, obydwaj wiceprezesi i Dyrektor Generalny, czyli to ściśle kierownictwo, po jednej stronie, a po drugiej wszyscy pracownicy. [...] Każdy z nich przemawiał, to było w takiej formie podsumowującej, co do tej pory zostało zrobione, jak to wygląda, jaki jest tego oddźwięk [...] w innych ministerstwach, w ogóle tak powiedzmy na arenie politycznej czy na rynku. Poruszane są różne sprawy. Ponieważ jest to spotkanie z załogą, to z definicji ono ma być takie dla pracowników, żeby oni mogli ewentualnie się o coś zapytać, nie wiem wyzalić, no, ale nie szukamy się przecież nikt nie wstanie i nie zacznie mówić i żalić się czy coś takiego. Czyli jednak jest ten dystans. Fakt, że było coś takiego [...] praktykowane w latach ubiegłych, że można było wcześniej pytania anonimowo wrzucać do jakiejś skrzynki czy mailem wysyłać. [...] I rzeczywiście jakieś takie pytania były, ale naprawdę oddźwięk u ludzi jest średni. To może dlatego, że [...] to tak wszystko pięknie wygląda, obietnice i w ogóle, ale potem ludzie nie są ani głupi, ani ślepi i widzą jak to wygląda w rzeczywistości. Trochę jak z obietnicami przedwyborczymi, że będzie fajnie, to będzie zrobione, to będzie zrobione, a później w praktyce wychodzi, że tego nie ma. [KK]

Na początku każdego roku jest prowadzone zebranie wszystkich pracowników, wtedy Prezes podsumowuje chyba dorobek poprzedniego roku i mówi o swoich zamiarach na kolejny rok. Generalnie jest to takie właśnie troszkę pustostowie, bo on bardziej chwali siebie, co on zrobił [...]. Mówi sam, pytań nie ma żadnych, znaczy ja nie zaobserwowałem, jeżeli były już jakieś pytania to tylko dlatego, żeby zrobić przyjemność, tzn. żeby zapełnić tę taką ciszę. W pewnym momencie, [Prezes] powiedział, że będzie tak dla żartu oczywiście odpytywał. Więc myślę, że to jest jakiś właśnie szerszy obraz rzeczywistości, relacji między Prezesem a pracownikami i wtedy właśnie Prezes na tym spotkaniu powiedział, że planuje, rozważa wyjazd integracyjny... Do tej pory się nie doczekaliśmy. [WN]

Podczas spotkań można usłyszeć obietnice składane przez Prezesa dotyczące m.in. podniesienia standardu pracy (od zakupu nowego sprzętu biurowego do przeniesienia się do nowej siedziby). Według moich rozmówców obietnice traktowane są jak „przedwyborcze”, co wiąże się z brakiem zaufania do ich realizacji.

Może nawet taka głupia sprawa ze sprzętem, na którym pracujemy. Generalnie [...] nie chcemy tego dla siebie, dla własnej przyjemności, chodzi o usprawnienie pracy Urzędu. Żeby nie było nagle żadnego ksera sprawnego, bo np. dwa są zepsute, jedno kseruje nie tak jak trzeba, tylko musisz stać i ci przez dwie godziny kseruje, to jest uciążliwe po prostu. [...] Został zakupiony faks do naszego departamentu, który jest faksem tylko automatycznym i tylko można wysłać faks, jeżeli po drugiej stronie jest faks automatyczny. [...] To też jest takie trochę bez sensu, bo jak już coś kupić to porządnego takiego i funkcjonalnego, a nie teraz połowę faksów nie można, bo po drugiej stronie osoba ci się odzywa. [KK]

Pomysł obchodzenia świąt w Urzędzie sięga początku jego istnienia. Zmiany kierownictwa wyznaczają także zmiany ceremoniału ich obchodzenia.

Pracownicy, którzy mieli okazję pracować zarówno pod rządami obecnego jak i poprzedniego prezesa dokonują porównania.

Właśnie, a propos Wigilii, czy tam Wielkanocy, no jest tutaj taką tradycją, że prezes czy dyrektor generalny organizuje spotkanie jakby wszystkich pracowników z górą. Te spotkania robią się coraz mniej przyjemne, a bardziej takie oficjalne i bardziej takie sztywne, natomiast te spotkania kiedyś powodowały, na początku było tak, że wszyscy przychodzili na te spotkania. Było trzydzieści, czterdzieści osób to większość przychodziło i się wszystkich znało, przynajmniej tak z widzenia. [FT]

No ja obecnie nie obchodzę świąt w Urzędzie, bo uważam, że jest to cholernie fałszywe. Kiedyś, no tak, chodziłam na jakieś imprezy świąteczne, pewnie wyglądało to podobnie jak teraz, że niektórzy ludzie poprzychodzili po to, żeby napchać kieszenie kanapkami i wyjść. Także to było takie śmieszne, „o! wyżera” – dosłownie. Teraz to ludzie chyba tylko i wyłącznie po to chodzą, nie ma [...] takiej atmosfery. Kiedyś jak się chodziło to przede wszystkim nie było czegoś takiego, żeby ludzie składali sobie nawzajem życzenia, tylko podchodzili ci do tych, z którymi utrzymywali jakiś kontakt, nie było takiego zakłamania. Natomiast teraz to po prostu sztywna impreza, na której Prezes przez godzinę potrafi gadać bzdury jakieś i potem [...] każdy się naje i idzie, kompletnie nie czuję tego. [...]
W ogóle od momentu zmiany Prezesa, ja generalnie przestałam chodzić na takie imprezy [...]. [LR]

Uroczystości świąteczne nie są lubiane przez urzędników. Zarzuca się im sztuczność i zakłamanie. Krępujące dla uczestników jest także moment dzielenia się między sobą (opłatkiem, jajeczkiem) ze względu na dystans jaki panuje między załogą a kierownictwem.

Te spotkania są straszne... [...] Moim zdaniem przynajmniej, to jest trochę taki obowiązek. Wszyscy wchodzi, jest jakieś jedzenie i wszyscy sobie składają życzenia. Moim zdaniem byłoby znacznie lepiej, gdyby to kierownictwo złożyło na ręce pracowników życzenia i pracownicy, nie wiem, gestem odpowiedzieli, że „tak” i wiadomo, że wszyscy sobie dobrze życzymy, niż składanie sobie, dzielenie się opłatkiem czy dzielenie się jajkiem z 70 powiedzmy osobami. [...] To już w pewnym momencie stają się nudne i męczące.
Z jajkiem to jest trochę spokojniej, bo jednak z jajkiem to są jakieś tam życzenia, jakieś dzielenie, ale jednak ta tradycja dzielenia się jajkiem jest zupełnie inna niż opłatkiem. [...]
Ludzie sobie stoją, gadają, jedzą... Jest zawsze jakiś poczęstunek, na początku zawsze Prezes robi jakieś krótkie podsumowanie pracy, opowiada o tym co było, jak dużo zrobiliśmy. [...] Nie mówi tak, że dyrektor departamentu i dwóch naczelników pracowało, tylko że wszyscy mieli w to wkład – większy, mniejszy, ale na pewno wszyscy. I stara się postrzegać Urząd jako wszystkich pracowników, jako grupę osób, które tworzą jedną wielką całość, a nie jakoś tak personalnie podchodzić do tematu. [KW]

Podczas spotkania Wielkanocnego, w którym uczestniczyłem, tylko Prezes Urzędu składał życzenia. Z moich obserwacji wynikało, że Dyrektor Generalny

jest trochę w cieniu całej uroczystości. Tylko w jednym momencie „współdziałali” roznosząc tace ze święconym jajkiem.

Prezes tak w imieniu całego kierownictwa opowiada, on jako jednak organ, który stoi na czele całego Urzędu... [...] Nie wiem czy miałyby sens mowa, którą miałby mieć Dyrektor Generalny, bo to w sumie są wewnętrzne spotkania i co by było, gdyby się przerodziły, że każdy oddzielnie jakieś przemowy opowiada. Z czasem by się okazało, że jest dwie godziny stania i słuchania o tym samym. No tak naprawdę Prezes jest w stanie przekazać te wszystkie informacje, które powinny być w takim dniu powiedziane i tyle. [KO]

Inny wymiar mają spotkania w mniejszym gronie. Z moich obserwacji wynika, że pojawiły się one w kalendarzu Prezesa Urzędu w 2004 roku. Prezes zapowiada wizytę najczęściej na „kierownictwie”, po czym dyrektor departamentu informuje swoją załogę i zaczynają się przygotowania do spotkania.

Okolo godz. 10:00 zebraliśmy się by przedyskutować z dyrektorem jak będzie wyglądało spotkanie z Prezesem. Dyrektor [DEP6] nie chciał nam narzucać przebiegu wizyty. Ewentualną dyskusję czy jej inicjowanie pozostawił naszej woli. Spotkanie było umówione na godz. 11:30, Prezes spóźnił się około 20 minut. Przyszedł ze swoją asystentką *Bożeną*. W ramach przygotowań ustawiliśmy w okolicach drzwi do jednego z pokoi, wolne biurko. Zapelniono się różnego rodzaju ciastkami, w tym markizami i paluszkami oraz wodą mineralną, którą mieliśmy w zapasie dla gości dyrektora departamentu. Koło czajnika bezprzewodowego czekały trzy szklanki na wodę. Trzy filiżanki na kawę jedna osoba z departamentu – *Basia* – pożyczyła z departamentu [DEP2].

Prezes po przyjściu wybrał krzesło, które stało najbliżej stolika z ciastkami. Padło pytanie, czy coś pijemy. Prezes wybrał wodę, reszta osób odpowiedziała, że coś innego. Asystentka Prezesa nie czekając na reakcję z naszej strony, szybkim ruchem nastawiła wodę na herbatę i kawę. Woda w sumie gotowała się dwa razy, W końcu nikt nie zaparzył kawy, wszyscy jakby przytwierdzili się do swoich miejsc na całe spotkanie. Nawet asystentka Prezesa zrezygnowała ostatecznie ze swojego ciepłego napoju.

Podczas spotkania Prezes opowiadał o planach, wspominał budowę Urzędu od podstaw. Snuł plany na przyszłość, mówiąc o strategicznej roli naszego departamentu w kształtowaniu celów dla Urzędu. Marzyło mu się podsumowanie istnienia Urzędu w monografii opisującej zmiany po rozpoczęciu jego działalności. Poruszył też tematy związane z warunkami lokalowymi, w tym zmianą siedziby. Co jakiś czas pytał się

zebranych, co o tym sądzimy. Z racji tego, że dyrektor departamentu siedział po prawej stronie Prezesa, a po jego lewej znajdował się tylko stolik z ciastkami, *Karol* (dyrektor) został obdarowany klepięciami w ramię, które wydawało się, że miały na celu zmniejszenie dystansu podczas rozmowy. Asystentka starała się przytakiwać i podrzucać pozytywne przykłady działalności Prezesa, co nie zmieniło faktu, że została skrytykowana słowem: „przestań”, gdy wypowiedziała zasłyszaną opinię o pomysle założenia fitness w podziemiach budynku Urzędu. Po tym wydarzeniu mniej zabierała głos.

Postawa zebranych na spotkaniu była dość bierna, *Karol* przejmował głos, od czasu do czasu wyrwany do odpowiedzi. Ponadto *Filip*, jako „mistrz statystyki i doświadczony pracownik Urzędu” [*Prezes*] odpowiadał na temat bazy danych Urzędu.

Ania i *Basia* głównie słuchały, ale po mimice nie było widać ani odrzucanie ani akceptacji tego, co mówił Prezes.

Prezes nie uniknął też mówienia o swojej wizji Urzędu i roli departamentu [DEP6] w jej kształtowaniu. Powiedział, że zależy mu na tym, żeby nasz departament był pod jego czujnym okiem. Obiecał, że o to zadba. Marzył o sprawnie działającej bazie i zbieraniu danych oraz rzetelnej analizie rynku państwowego jak i współpracy z zagranicą. Wysunął też propozycję założenia trójką, czworokątu lub pięciokątu państw postkomunistycznych, w celu ujednoczenia, współpracy i wypracowania wspólnego stanowiska w zakresie przedmiotu działalności Urzędu.

Atmosfera była dość napięta. Rozmowie towarzyszyły odgłosy pochodzące zza okna. Pod koniec spotkania zostały ujarzmione przez *Anię*. Do końca słyhać już było tylko monolog Prezesa.

Uczestnicy podsumowali to spotkanie jako obejście pana na włościach. Nie wierzyli w realizację zadań, wręcz uznawali je za niemożliwe do wykonania. Jednak to nie zmienia faktu, że będą „*wykonywali rzetelnie swoje obowiązki, bo taka jest rola urzędnika*” – powiedział mi po spotkaniu *Karol*.²⁷

Spotkanie w departamencie [DEP6] było jedną z ostatnich wizyt Prezesa w departamentach.. Wcześniejsze odbyło się m.in. w departamencie [DEP2].

²⁷ Opis wizyty Prezesa pochodzi z notesu badacza.

Jego podsumowanie oraz wnioski dotyczące kontaktów na linii Prezes – pracownik, przedstawia nam dwóch jego uczestników.

Dostrzegam też takie pozytywne rzeczy jak spotkanie Prezesa Urzędu z pracownikami konkretnego departamentu. Było ostatnio takie spotkanie w departamencie [DEP2], czy takie spotkanie coś przynosi to nie wiem, ale na pewno dla pracowników jest ważne, bo czują, że ta najważniejsza osoba w Urzędzie się do nich zwraca. Czy ma to jakieś wymierne efekty, no to nie wiem. Generalnie tę troskę o pracowników oceniam bardzo nisko, aczkolwiek są jakieś pozytywne rzeczy typu spotkania z prezesem. Ale generalnie oceniam nisko tę współpracę.

Można nawet do Prezesa z jakąś sprawą pójść, nie byłoby problemu porozmawiać. [...] Nie miałem takiej potrzeby, ale na pewno nie zostałbym potraktowany obcasowo, ale to też zależy od osobowości prezesa. Jeden – Prezes Urzędu jest najgorszy z nich wszystkich, to na pewno. Troszkę się obnosi wysoko, także jego oceniam zdecydowanie gorzej od pozostałych, ale gdybym do niego poszedł i chciał porozmawiać to myślę, że poważnie by mnie potraktował. Natomiast tak generalnie wrażenia to on nie robi najlepszego. Może chce nadrobić, udaje, że mu na [pracownikach] zależy. [RG]

Spotkania to są takie, trzeba po prostu wysłuchać mów, przemówień. Tak jakoś to traktuję. Nic konstruktywnego nie wynoszę. Znaczą chyba to jest, że nie wywiązuje się dyskusja z naszej strony, więc jakby oni powiedzą swoje, my tego wysłuchamy i się rozchodzimy. Dla mnie konstruktywne jest jak jest jakiś dialog między załogą a kierownictwem, a tego jakby nigdy nie ma. Na takim spotkaniu departamentu, było bardzo niedawno, departament i Prezes to nawet się wywiązała dyskusja, ja byłam taka po tym spotkaniu zadowolona. Znaczą miał swoje przemowy, ale poza tym wydawało się, że nas słucha i tam wyciąga jakieś wnioski, także o tyle właśnie ja bym nazwała konstruktywne. [NM]

Dyskusja na tego typu spotkaniach wymaga zaangażowania po obu stronach. Powyższe przykłady wskazują, że szansa na rozmowę zwiększa się w przypadku mniejszych grup. Potwierdzeniem tej tezy są słowa jednej z urzędniczek.

Ludzie się wstydzą, nie są przyzwyczajeni do występowania na forum, ludzie są odważni w małych grupach. [OP]

Według SW w Urzędzie nie są prowadzone spotkania raz, dwa razy w roku, ale to nie wystarcza, żeby panowała atmosfera swobodnej wymiany poglądów.

Jedyną w swym rodzaju uroczystością było obchodzenie „okrągłej” rocznicy powstania Urzędu. Na spotkanie zaproszono twórców Urzędu, gości ze świata polityki. Urzędnicy, którzy pamiętają początki jego istnienia z rozżaleniem

wspominają obchody rocznicowe, na które zostali zaproszeni ostatniego dnia. Nie wszystkich spotkało jednak to wyróżnienie.

Dziesięciolecie Urzędu..., tylko zaprosili kierownictwo, podznaczyli się, a zwykłym pracownikom powiedzieli za dwadzieścia druga, że mogą przyjść [obchody miały się rozpocząć o 14:00]. A wszyscy wiadomo jak przyszli do pracy... zwykłe ubrania. [ZO]

3.5.3. Kariera w urzędzie

3.5.3.1. Przyjście do pracy

Proces zatrudniania w Urzędzie jest ściśle związany z *Ustawą o służbie cywilnej* (1998), która reguluje procedury rekrutacji. Zaostrzony tryb przewidziany jest dla kandydatów na wyższe stanowiska w służbie cywilnej, tj. dla dyrektora generalnego czy dyrektorów departamentów. W Urzędzie zatrudnione są także osoby nie wchodzące w skład korpusu służby cywilnej. Dyrektor generalny podpisuje z nimi odrębne umowy. Podczas moich badań przeważnie miałem do czynienia z osobami, które zgłaszały się do pracy w Urzędzie na podstawie ogłoszenia zamieszczonego w Biuletynie Służby Cywilnej. Konkursy na wyższe stanowiska w służbie cywilnej były poza moim zasięgiem, gdyż odbywały się poza Urzędem. W wyniku rozmów z pracownikami oraz obserwacji, zebrałem materiał, który obrazuje zarówno przyjście pracowników do pracy jak i ich awanse.

Według *Regulaminu Organizacyjnego* (2005) „zatrudniany pracownik otrzymuje pisemną umowę o pracę określającą datę rozpoczęcia pracy, stanowisko, komórkę organizacyjną, składniki i wysokość wynagrodzenia oraz okres na zawierana jest umowa”.

Oprócz badań lekarskich, nowozatrudniona osoba jest zapoznawana z treścią *Regulaminu Organizacyjnego* oraz przeszkolona w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ochrony przeciwpożarowej. W Urzędzie szkolenie ma charakter 30-minutowego spotkania, najczęściej w sali konferencyjnej. Prowadzi je specjalista ds. BHP w Urzędzie. Szkolenie ma formę wykładu i jest wprowadzeniem do kilkugodzinnego szkolenia, które ma się odbyć w przeciągu najbliższego miesiąca. Z obserwacji i rozmów wynika, że szkolenia traktowane

są jako niechciany obowiązek. Ponadto odrywają pracowników od ich merytorycznych obowiązków, co w przypadku zadań terminowych jest dodatkowym utrudnieniem.

Punkt trzeci *Regulaminu Organizacyjnego* stanowi, że „pracownik zatrudniany w korpusie służby cywilnej zapoznawany jest z postanowieniami Kodeksu Etyki Służby Cywilnej (2002).” Ponadto do obowiązków dyrektora komórki organizacyjnej, w której zatrudniony jest pracownik należy zapoznanie

nowo przyjętego pracownika z zarządzeniami, regulaminami lub instrukcjami określającymi zasady funkcjonowania Urzędu, a w szczególności:

1. ze statutem,
2. z regulaminem organizacyjnym,
3. z instrukcją kancelaryjną,
4. przepisami o dostępie do informacji publicznej,
5. przepisami o ochronie informacji niejawnych. (*Regulamin Organizacyjny, 2005*)

Znajomość powyższych przepisów umożliwia prawidłowe funkcjonowanie i wykonywanie obowiązków. Przykłady przytaczane w niniejszej pracy wskazują, że istnieją przypadki, gdy pracownicy nie znają tych przepisów, np. udzielanie informacji telefonicznej. Z obserwacji wynika, że w skutek nieprawidłowych działań, po fakcie podejmowane są przez przełożonych środki zapobiegawcze np. obowiązek zapoznania się każdego pracownika z *Instrukcją Kancelaryjną* (1997) w związku z zaginięciem dokumentów.

Pracowników Urzędu nie można zakwalifikować do jednej kategorii ze względu na drogę, którą pokonali oraz powodu, dla którego postanowili podjąć pracę w Urzędzie. Przeważają prawnicy, ze względu na rodzaj wykonywanych zadań w Urzędzie, natomiast kolejne profesje nie stanowią już wyraźnej grupy. Najczęściej są to osoby, które „wesły” według oficjalnego postępowania rekrutacyjnego w służbie cywilnej. Można jednak spotkać osoby, których historia zatrudnienia jest barwniejsza. Moi rozmówcy podzielili się ze mną opowieściami o tym, w jaki sposób trafili do Urzędu.

ZB po 6 miesiącach zatrudnienia w jednym miejscu, wspomina, że znalezienie pracy po jej skończeniu było trudne. Zależało mu, żeby znaleźć pracę ciekawą i

związaną z jego zainteresowaniami, czyli tworzeniem kanałów komunikacji poprzez internet i intranet.

Pracowałem w takich komórkach prasowych firm, kilku firm no i tak się złożyło że w mojej ostatniej firmie po prostu straciłem tą pracę, no i musiałem szukać jakiejś innej w takich działach prasowych... [...] Ale nie udało się i pracowałem dorywczo przez jakiś czas, no ale chciałem oczywiście ustabilizować tą sytuację, no i szukałem wszędzie gdzie było można [...] Tutaj akurat poniekąd moje obowiązki miały dotyczyć informacji, ponieważ miałem zająć się stroną internetową, czy budowaniem jakiś takich kanałów komunikacji poprzez Internet, poprzez intranet... w teorii. A w praktyce nie zajmuję się tym. [ZB]

IC po 8 miesiącach pracy, twierdzi, że dostała tą pracę zupełnie przypadkowo. Właściwie to ubiegała się o nią jej koleżanka, która stwierdziła, że jej nie interesuje. W związku z humanistycznym wykształceniem miał zająć się redagowaniem tekstów na stronę internetową.

Po studiach trochę pracowałam w szkole i byłam bardzo zapalonym nauczycielem [ze śmiechem], pełnym takich ideałów i w ogóle. [...] W szkole przestałam pracować, bo mam dwójkę dzieci i poszłam na jakieś wychowawcze. Później nawet przedłużyłam sobie; jakoś tak się złożyło, że nie musiałam dbać o to, żeby koniecznie zarabiać, a potem zrobił się bardzo ciężki rynek pracy. [...] Próbowałam tam trochę jeszcze, bez przekonania, no i trafiłam do takiej tam firmy zupełnie komercyjnej, bo to była agencja doradztwa personalnego, ale ponieważ wyzysk niesamowity w takich firmach i praca po prostu od rana do nocy, [...] popracowałam tam niedługo, z rok i tutaj się zupełnie przypadkiem okazało że tutaj kogoś szukają... no i jestem. [...] Miałam jeszcze takie poczucie, że chyba tak po prostu mnie przyjęto, bo może się spodobałam, czy coś, [...] a potem, jak się dowiedziałam to mnie uznano za czyjąś znajomą. [...] Byłam po prostu tak zaskoczona, „jak to to wy myśleliście, że ja jestem czyjąś tam znajomą, ja nie znam kompletnie człowieka”. Znacząca moja koleżanka, kiedyś próbowała i się spodobała Dyrektorowi Generalnemu... Później jak ja zadzwoniłam i powołałam się, bo tu w ogóle są jakieś straszne procedury jak się chce przyjąć, składa się tysiąc ksero różnych dowodów osobistych, wkłada się to tam gdzieś i się czeka miesiąc czy tam ileś. Ja jak zadzwoniłam, [...] kompletnie nie miałam pojęcia jak funkcjonuje ten Urząd i zadzwoniłam [...] „Dzień Dobry jestem znajomą Doroty...”, dowiedziałam się, że to i to i po prostu, czy ja mogę się umówić”. Sekretarka [...] zdziwiła się, jak to się umówić na rozmowę, no ale się mi jakoś udało mi tam za czwartym telefonem, bo nie mogłam namierzyć Dyrektora i ponieważ był to mój czwarty telefon, to „no dobrze, to niech przyjdzie ona jutro rano”. No i potem przyszłam i ja kompletnie nie liczyłam, że mnie przyjmą i zupełnie się przypadkiem dostałam, ale jak się dowiedziałam, że to miało znaczenie, że ja się powołałam na tą koleżankę, ja [...] tak się powołałam, bo po prostu musiałem coś powiedzieć, skąd ja wiem o tym, że tutaj przyjmują do pracy, a mnie uznano już za kogoś swojego. [IC]

Powyższe osoby określiły pracę w Urzędzie jako czasową i zadeklarowały, że będą próbować znaleźć inne zajęcie.

W tej chwili to w administracji takiej zeszywniałej to tak nie za bardzo się widzę do końca. [IC]

PP swój pierwszy dzień wiąże z brakiem stanowiska pracy.

Mój pierwszy dzień w pracy wyglądał tak, że nie miałam swojego biurka ani krzesła. Zwróciłam się do dyrekcji, właściwie do mojej przełożonej dyrektorki, [...] zaprowadziła mnie do kancelarii i powiedziała, że może pierwszy dzień to tutaj. Przy czym miałam to szczęście, że teoretycznie nie miałabym, gdzie siedzieć, jeśli osoba, która siedziała tam za biurkiem by przyszła, ale zwolnienie wzięła [...] no i w ten sposób miałam, chociaż kawałek biurka i swoje krzesło, przy czym nie oprowadzono mnie po biurze, nie przedstawiono mi pracowników, z którymi miałam pracować, a już nie mówiąc o innych departamentach, także pierwsze wrażenie było takie, że każdy przychodził i pytał: „kto to jest, a co robisz?”. Uznali mnie za praktykantkę. [PP]

Kolejny pracownik został przyjęty według obowiązujących norm służby cywilnej. Pracę znalazł za pośrednictwem Biuletynu Służby Cywilnej.

Wysłałem dokumenty, zaprosili mnie na konkurs i udało się. [LO]

Pierwszy dzień w pracy wywarł na nim pozytywne odczucia.

W zasadzie to był mój pierwszy dzień w administracji, bo wcześniejsza praca nie była związana z administracją... Wcześniej pracowałem w firmie leasingowej..., także obojętnie się w ogóle ze strukturą Urzędu, z tym co będzie należało do moich obowiązków. Poznawaniem ludzi z departamentu, takie ogólne sprawy, w każdym bądź razie żadnych poważnych zadań na początek..., stopniowo, stopniowo, ponieważ tak jak mówię to były dopiero moje początki w administracji, więc musiałem się wszystkiego nauczyć. [LO]

FT jest przykładem pracownika z wieloletnim stażem. Jego wejście do Urzędu miało miejsce na początku jego istnienia i było związane z praktykami studenckimi. Zaskakującym okazał się dla niego charakter pracy.

Jak przyszedłem na praktyki to miałem wrażenie, że tutaj się niewiele robi, że Urząd, znaczy to było tak, taka typowa praca urzędnicza, to znaczy wszyscy chodzą i mówią, że mają kupę do roboty, po czym ja patrząc, siedząc w pokoju coś tam robiąc swojego. Patrząc na to wszystko stwierdziłem, że tej roboty jest bardzo mało, bo np. ktoś chodził i opowiadał parę dni, że ma coś do załatwienia i potem się okazało, że trzeba było napisać jedno pismo z czterema zdaniem. Być może to była jakaś praca koncepcyjna, wtedy nie zdawałem sobie sprawy, bo czasami tak jest, że efektem pracy jest dosyć niewielki materiał, natomiast faktycznie trzeba poświęcić temu dużo czasu. Także wtedy, być może nie znając jeszcze zasad, odniosłem takie wrażenie, że nie ma tutaj takiej ciężkiej pracy. [FT]

W przeciwieństwie do *LO* i *FT*, *WN* wspomina swoje początki w Urzędzie bardzo pracowicie.

Zostałem przedstawiony, przyprowadzony do miejsca pracy, do pokoju tutaj, w którym siedzimy. Właściwie nie miałem dużo czasu jak dostałem kupę roboty i właściwie ten pierwszy dzień to spędziłem na archiwizacji wyroków sądowych, w kolejnym dniu już zająłem się kontrolą postępowań. Zostałem przedstawiony oczywiście całemu departamentowi, obchodu całego Urzędu nie było. [WN]

O karierach urzędniczych i ich planowaniu już w czasach studenckich, otwarcie mówiło tylko dwóch spośród moich rozmówców. Jeden z nich opowiada o swoich początkach w Urzędzie.

To jest dziwne, ale ja zawsze chciałam iść do administracji. [...] Pierwsza praca była w starostwie w Skarżysku – Kamiennej, później w Mazowieckim Urzędzie Wojewódzkim, no i teraz tutaj. [Pierwszego dnia] spotkałam się z panią dyrektorką departamentu, która znałam już wcześniej z rozmowy kwalifikacyjnej. Przyszły nas w sumie trzy osoby i pani dyrektorka obeszła z nami cały Urząd i przedstawiła nas wszystkim, czego skutkiem było takie, że ja miałam kompletny chaos, zupełnie te pokoje, te departamenty i ludzie mi się mylili, także dało to w sumie niewiele, aczkolwiek było na pewno takie miłe. [DZ]

Los drugiego pokierował w taki sposób, że po skończonych studiach prawniczych postanowił dostać się do KSAP-u. Obecnie odbywa pięcioletni staż po ukończeniu szkoły. Rozpoczął w jednym z Ministerstw, z którego drogą służbową dostał przeniesienie do Urzędu. Nie udało mu się jednak wygrać konkursu na stanowisko dyrektorskie, lecz zaproponowano mu stanowisko naczelnika, które sprawuje do dnia dzisiejszego.

Oprócz oficjalnej drogi – rekrutacji w myśl *Ustawy o służbie cywilnej* (1998), okazuje się istnieć w Urzędzie droga tzw. „znajomości”, o którym świadczy poniższy przykład.

Ja tak naprawdę nie przyjechałam tutaj szukać pracy tylko przyjechałam tutaj i już miałam tak jakby tą pracę, nie tyle można powiedzieć załatwioną, co już wiedziałam, że właśnie tutaj przyjdę na rozmowę do tego Urzędu, po znajomości no. [WF]

Dla ŁR praca w Urzędzie była pierwszą pracą. Wyobrażenia dotyczące funkcjonowania pracowników Urzędu (administracji publicznej), zderzyły się z realiami pierwszych dni pracy.

Na wiele rzeczy się napatrzyłam tutaj, że tak powiem, np. jakiś ideałów, z którymi człowiek przychodzi do pierwszej pracy, myślę, że miałam takie podejście troszeczkę jak do pewnego rodzaju utopii, natomiast obecnie staram się realnie patrzeć na kwestie pracy, a przede wszystkim pracy w administracji publicznej [...]. Ja dokładnie nie pamiętam pierwszego dnia pracy jako takiego, dlatego, że ja w Urzędzie zanim zaczęłam pracować na trwale, na etacie, to przyszłam tutaj na umowę zlecenie, a potem na umowę o dzieło i od razu moja praca jakby wtedy na tych umowach rozpoczęła się w [DEP1], notabene w którym później długo, długo pracowałam. Mój pierwszy kontakt z pracą był taki, że wydawało mi się, że ludzie, którzy tam ówczesnie pracowali mieli dosyć wysoko rozwinięte poczucie własnej wartości i każdą nową osobę wchodzącą w jakieś takie reakcje interpersonalne traktowali jako osobę, która będzie im codziennie herbatę robiła, co niekoniecznie mi się podobało, bo ja się nie nadaję do takich relacji [...], jakiejś takiej nadrzędności i podrzędności, no i generalnie musiałam dosyć szybko ułożyć sobie te relacje po swojej myśli. [ŁR]

Pierwszy dzień okazuje się też być dniem stresującym. Nie dotyczy to tylko obawy przed trudnymi zadaniami, którym można nie podołać, ale także stresem wynikającym z nieprzystosowania jednostki podczas wejście do nowej grupy, w której rządzą określone zwyczaje. W związku z tym ważną rolę pełnią „przewodnicy” – bezpośredni przełożeni lub koledzy z pokoju, którzy wprowadzają adepta do zasad panujących w miejscu pracy.

Byłam strasznie wystraszona, przychodzę bez niczego, bez kubka, bez kanapek – nie wiedziałam, że się przynosi, no w zasadzie weszłam do pierwszego pokoju na półpiętrze, no i oni kazali nam poczekać na panią dyrektor, no i z imienia się wszyscy przedstawili, zresztą przyszłam z drugą osobą nową, więc było nam śmielej, ale ona już była w kolejnej pracy. No a potem jak przyszła pani dyrektor, pokazała mi, gdzie mam siedzieć, informatyczka podłączyła komputer i rozmawiałam z tą osobą, która była w pokoju, w zasadzie od tego czasu coś tam mi wtajemniczała, ale nie za bardzo pamiętam, że w poniedziałek to pierwsza taką merytoryczną rzecz to dostałam w czwartek. Także tutaj w bazie miałam się orientować, internet, coś tam wręcz z nudów [...]. Ale bałam się, że będzie takie zadania i nie podołam, głupio będzie się spytać. [NM]

Wejście do Urzędu dla kilku z moich rozmówców miało związek z odbywanymi wcześniej praktykami (studenckimi) w tymże Urzędzie. Pisanie prac magisterskich o działalności Urzędu dla niektórych z nich okazało się także pomocne. Nie była to jednak (i nie jest) pewna droga do wejścia w progi Urzędu, aczkolwiek fakt ten jest brany pod uwagę podczas rozmów rekrutacyjnych.

3.5.3.2. Awanse

*Dziewięć lat pracy, wszystko zawsze mówię, a żadnej podwyżki ani awansu nie ma.
[ZO]*

Możliwości rozwoju w ramach służby cywilnej były dla moich rozmówców jednym z magnesów przyciągających ich do Urzędu. O tym jak oceniają możliwości rozwoju w Urzędzie, w jaki sposób awansować i czy jest to w ogóle możliwe opowiadają poniżej.

Do Urzędu dostają się osoby „z zewnątrz”, w tym także osoby przeniesione z innych instytucji.

Procedurę zatrudniania osób przedstawia poniższy opis.

*Z rekrutacji zewnętrznej u nas jest tak, że każde ogłoszenie musimy publikować w Biuletynie Służby Cywilnej i muszę przyznać, że dosyć często jest tak, że faktycznie z tych ogłoszeń wybiera się kogoś [ze śmiechem]. Zdarzają się inne przypadki, ale to wszędzie, wiem, że w niektórych instytucjach właśnie, bardziej się zdarza to, że ogłoszenie się daje, ale już jest osoba na to stanowisko. U nas uważam, że aż tak źle jeszcze nie jest, że dużo osób jednak z tego naboru zewnętrznego przychodzi tutaj.
[WF]*

Urząd wydaje się być otwartym na nowych pracowników i jak zapewnia poniżej jeden z rozmówców, nie jest to problemem, gdyż nie ma dużej konkurencji.

Nie dostrzegam sytuacji, takiej, że postępowania kwalifikacyjne są ustawione, naprawdę ktoś z zewnątrz może spokojnie się dostać bez żadnego problemu. To według mnie ukazuje, że Urząd jest otwarty na innych, nie tylko na pewną grupę, ale na tą sytuację ma wpływ kilka czynników. Od razu powiem, że tu chodzi o zarobki, niskie zarobki, nie ma dużego zainteresowania, więc jest możliwość spokojnie dostania się do pracy tutaj, ja dostałem się do pracy bez żadnych znajomości, bez żadnych problemów. Mogło mi pomóc to, że byłem na praktyce, to tutaj troszkę jestem w innej sytuacji, aczkolwiek na praktykę mógł iść każdy. Jeżeli chodzi ci o sytuacje taką jak są klienci traktowani. [RG]

Z moich obserwacji wynika, że praca w Urzędzie dla osób w nim nie pracujących wydaje się prestiżowa. Sytuacja na rynku pracy powoduje też szczególne zainteresowanie ogłoszeniami o pracy w Urzędzie, co przejawia się w ilości osób ubiegających się o jedno stanowisko (nawet kilkadziesiąt). W

Urządzie nie jest rzadkim zjawiskiem sceptyczne podejście do procedury rekrutacyjnej, a także do tzw. „zatrudniania po znajomości”. Najczęściej te same osoby podkreślają też fakt awansowania na zasadzie zasiedzenia pracownika na stanowisku „pełniący obowiązki dyrektora”, częściej określane przez pracowników jako „P.O. dyrektora”.

Chyba przyjmują jeszcze ludzi z ulicy, [...] ale szczerze mówiąc płacą tu bardzo mizernie. Ktoś, kto jest naprawdę fachowcem to nie będzie chciał się tu zatrudnić. Jacyś tacy, czyiś znajomi, rzeczywiście, że tu się tak dzieje, że chyba ktoś komuś coś powie, że tutaj właśnie szukają kogoś, a tak naprawdę to nie wiem, czy ma znaczenia jakieś konkretne ta cała procedura przyjmowania do pracy. Wątpię, np. te konkursy na wyższe stanowiska to absolutnie są fikcją. Z tego, co słyszałam to się niedawno [niewyraźnie] odbywało... Chętni byli, ale po prostu sporo jest tu p.o. dyrektorów, później się robi taki konkurs, no i ten który został już p.o. dyrektorem, ale już się tutaj zasiedział przez parę miesięcy, no to nie ma takiej możliwości, żeby nie został dyrektorem, żeby ktoś tam go wyprzedził w tym konkursie. Przynajmniej się to nie zdarzyło i wszyscy tak podchodzili do tego, że to po prostu jest tylko forma. [IC]

Konkursy na wyższe stanowiska także budzą kontrowersje. Procedura ograniczająca zatrudnianie osób „podstawionych”, ma swoich zwolenników jak i przeciwników.

Negatywnie mnie zaskoczyło [erm], kwestie doboru osób na stanowiska kierownicze. Mówię teraz już o samym Prezesie, sposób w jakim odbywają się te awanse na stanowiska kierownicze, wydawało mi się, że to wszystko jest raczej oparte na zasadzie jakiejś... jak jest opisane w naszej Ustawie: o uczciwej konkurencji i zasadzie równości, a tutaj tego niestety nie ma... trochę z tym wynagrodzeniem trzeba też powalczyć tutaj, trzeba się przymilać, osobom, ... decydom [WN]

Jeden z moich rozmówców brał udział w konkursie na dyrektora departamentu, lecz w rezultacie przyjęto go na stanowisko naczelnika. Oto jak wspomina i tłumaczy te wydarzenia.

Ogłoszono konkurs na dyrektora departamentu [DEP2]... Złożyłem dokumenty i na stanowisko [...] [specjalistyczne] i startowałem w konkursie na dyrektora. Tak się złożyło, że w konkursie na dyrektora startowały trzy osoby, przy czym ostatecznie w części pisemnej i ustnej brałem udział tylko ja. Także byłem jedynym kandydatem w postępowaniu konkursowym, ale mimo wszystko poszło mi całkiem dobrze, ale nie na tyle, żeby zespół konkursowy uznał, żeby moja kandydatura odpowiadała na stanowisko dyrektora i nie zostałem zaproponowany Szefowi Służby Cywilnej na stanowisko dyrektora. [...] Widocznie nie odpowiadałem wtedy ma to stanowisko. Zadzwonił do mnie Dyrektor Generalny i zaproponował mi pracę tutaj. [...] Były pewne problemy z przeniesieniem służbowym mnie, bo ja już wcześniej pracowałem w innym urzędzie, [...] ale ostatecznie w trybie artykułu 53 Ustawy o służbie cywilnej zostałem przeniesiony służbowo z jednego urzędu do drugiego. [AB]

Awanse, dla tych, którzy już pracują w Urzędzie od jakiegoś czasu, wymagają wiele zaangażowania. Okazuje się, że tylko osoby, które planują swoją ścieżkę kariery mają szansę kroczyć po szczeblach urzędniczej drabiny.

Ta polityka chyba jest tu realizowana, przynajmniej kilka przypadków potwierdza taką regułę, że ktoś tu awansuje, że zaczął tu pracować jako zwykły pracownik, a później naczelnikiem, czy tam nie wiem, dyrektorem. [IC]

[Awanse] – trzeba o nie walczyć, to nie jest jakaś mechaniczna operacja, to się nie dzieje samorzutnie. Z tego co zauważyłem na razie w Urzędzie, więc trzeba tu się naprawdę zainteresować tym i taki odpowiedni moment znaleźć. To zwykle się dzieje w takich etapach, kiedy zmienia się charakter umowy o pracę. Ja pracuję rok, jestem na razie na umowie na czas określony, liczę, że niedługo będzie ta umowa na czas nieokreślony i to będzie dobry moment, żeby powalczyć. [WN]

Kolejni rozmówcy podkreślają fakt, że Urząd jest stosunkowo młody i przeznaczony dla ludzi, którzy są ambitni i chcą się rozwijać. Możliwe jest awansowanie od stanowisk wspierających aż po wyższe stanowiska w służbie cywilnej.

Urząd jest młody, od początku pracowało większość młodych ludzi, ambitnych, pnących się po szczeblach tej kariery służby cywilnej, bo większość dyrektorów jest takich, że zaczyna od stopnia podreferendarza i w ciągu kilku lat przechodzi do stopnia dyrektora. Urząd stawia na młodych ludzi i rzeczywiście promuje ich, nie zamyka im drogi, żeby to był pracownik Urzędu, który dochodził powoli do tego i uczył się od początku, niż ktoś z zewnątrz, który ma jakieś zaplecze polityczne albo inne koneksje. [CK]

Jestem dobrym przykładem na to, że jednak promowane są osoby z Urzędu, no ja zaczynałam tu jako podreferendarz no i udało mi się właśnie zostać dyrektorem i nie jestem sama, bo jest też właśnie kilku naczelników, właściwie wszyscy naczelnicy w [DEP1], dyrektor departamentu [DEP2], naczelnicy w [DEP4], [WYDZ1], u Basi Kot, ona została dyrektorem, a więc to są wszystko jakby tutaj wychowankowie Urzędu. [SN]

Powyższa wypowiedź wskazuje jednak na zmiany, jakie dokonały się w Urzędzie w ciągu ostatnich lat.

Sporadyczne było promowanie swoich pracowników. Według opinii urzędników kierunek poszukiwania pracowników zmienił się i „coraz częściej się myśli o tym, żeby na wolne stanowisko przesunąć pracownika z wewnątrz, a dopiero później, jeżeli nie ma takiej możliwości myśleć o rekrutacji zewnętrznej”. [WF]

Pracownicy awansujący wewnątrz Urzędu, po osiągnięciu stanowisk specjalistycznych, próbują także swoich sił w konkursach na stanowiska

zarządzania. Część z nich odnajduje się jako naczelnicy czy dyrektorzy, lecz nie każdy ma do tego predyspozycje.

Często jest niebezpieczne przy stanowiskach kierowniczych, jeżeli pracownik był pracownikiem na dużo niższym stanowisku, jakoś za szybko się zaczął piąć, też nie wiadomo z jakiego względu, na pewno nie brały tutaj jakąś wagę doświadczenie, kwalifikacje i zapewne inne. Te osoby za szybko awansują i dobiegają do tych stanowisk już kierowniczych, często się nie nadając na te stanowiska i to jest największa pułapka. [WF]

O awansach mówi się, świętuje, a z drugiej strony – krytykuje. W grę wchodzi ludzkie sympatie i antypatie, poparte zarówno sprawdzonymi jak i „wyssanymi z palca” informacjami. Decyzjom kierownictwa przypisuje się nieczyste zagrania, w szczególności, gdy samemu się jest niedocenianym.

Czynnikiem wpływającym na dalszy rozwój jest zdobyte wykształcenie.

Człowiek wydaje się gorszy albo mniej doceniana jest jego praca w sensie awansów, podwyżek, jakiś innych rzeczy przez to, że nie skończył studiów. [AT].

Osoby, które nie podejmują wyższych studiów lub studiów podyplomowych najczęściej pozostają na tym samym poziomie na jakim zaczęli pracę.

Istnieją przykłady, że awanse nie zyskują aprobaty szeregowych pracowników. Według nich istnieją osoby, które lepiej nadawałyby się na dane stanowisko. Najczęściej tego typu zastrzeżenia pozostają jednak w zaciszu wydziału lub departamentu.

Teraz mamy taką średnią sytuację w departamencie, ponieważ nasz dyrektor, który został nim dwa miesiące temu, pełniący obowiązki, prawdopodobnie już nim nie będzie. Ku naszemu rozżaleniu, bo chcielibyśmy, bardzo go lubimy, szanujemy, jest dużym autorytetem dla nas. Najprawdopodobniej nim nie będzie ze względu na niemożność porozumienia z górą [z ironią]...tak to określe...i obawiamy się, kto będzie jego następcą. Mamy swój typ, który nie do końca jest nam w jakiś sposób miły. [KK].

Awanse są gorącym tematem Urzędu. Jest to zrozumiałe, gdyż z jednej strony podnoszą prestiż osoby i podnoszą poczucie własnej wartości, a z drugiej, tej

najczęściej podkreślanej przez pracowników, dają możliwość podniesienia wynagrodzenia.

3.5.3.3. Odejście z Urzędu

Nadchodzi taki wiek, że [pracownicy] zaczynają zakładać rodziny i te pensje, które tutaj są, po prostu nie mieli by za co żyć. [...] Oni nawet bardzo chętnie chcieliby kontynuować pracę tutaj, natomiast ze względów finansowych zwyczajnie nie mogą, po prostu nie mogą. [DZ]

Mimo wyjątkowych sytuacji, które zostały opisane słowami pracowników Urzędu, początki pracy w Urzędzie są zazwyczaj podobne. Najczęściej potencjalny pracownik musi przebyć zestandaryzowaną drogę rekrutacji, że ściśle określonymi wymogami formalnymi. Listy nazwisk na tablicach korkowych z zaproszeniem na rozmowę kwalifikacyjną, to dopiero połowa drogi do sukcesu. W Urzędzie, co jakiś czas zwalnia się lub pojawia nowy etat, co przyciąga rzesze chętnych, których liczba na jedno miejsce przewyższa najbardziej oblegane kierunki studiów. Okazuje się jednak, że najczęściej są to osoby szukające nowego doświadczenia lub stabilności pracy, gdyż znalazły się w przełomowym okresie swojego życia. Z obserwacji wynika, że są to głównie osoby kończące studia i próbujące się odnaleźć na rynku pracy lub osoby, które są albo będą w przyszłości rodzicami i chcą mieć gwarancję, że znajdą dla swoich potomków czas, by móc ich wychować. Grupą, która się zawiera się w poprzedniej, to kobiety planujące mieć dzieci. Przestrzegane w Urzędzie przepisy kodeksu pracy, dają im gwarancję powrotu do pracy po urlopie macierzyńskim.

Jednak okazuje się, że jest to jedna strona medalu i nawet pracownicy, którzy chwalą sobie „posadkę” w Urzędzie podejmują wielokrotnie decyzję o odejściu. Poniższe przykłady, głównie oparte na wywiadach, obrazują powody odejścia pracowników i związanej z nimi znacznej fluktuacji.

Częstotliwość wymiany pracowników określana jest na około dwa lata. Ta zasada nie dotyczy wszystkich. Są jednostki, które w wyniku awansów pozostają wierne Urzędowi oraz te, które mają inne powody, żeby zostać.

Od początku istnienia Urząd powiększa liczbę zatrudnionych, o czym świadczą m.in. także opisane wcześniej problemy lokalowe. O zmianach personalnych zachodzących w Urzędzie opowiada pracownik, zatrudniony około 2 lat.

Z czasem dosyć duża wymiana tu wystąpiła wśród osób, które tutaj pracują. Było tak, że do pewnego momentu znałem coraz więcej osób pracując w Urzędzie, czyli znałem wszystkie osoby pracujące w Urzędzie, bo pracowałem po prostu dłużej. Z jakimiś kolejnymi osobami nawiązywałem kontakty, a od pewnego momentu coraz mniej się orientuję, bo duży jest odpływ tych osób, które ja znałem i które pracowały i przychodzą nowe osoby. [WT]

Głównie zmiany są jednak w departamencie [DEP1], takie mam wrażenie, że tam największe te zmiany. Tam przychodzą młodzi, łapią jakieś doświadczenie i odchodzą. Fakt, że chyba faktycznie nie bardzo Urząd jest im w stanie zaproponować coś ciekawego, znaczy może byłby w stanie, może nie ma się tym kto zająć, nie ma jakiejś sensownej polityki [...] kadrowej. [FT]

Rotacja pracowników i ciągle dostosowywanie pracy przez nowozatrudnionych powoduje tylko okresowe wypracowywanie wzorców i norm postępowania. Ciągłość zasad pracy i przekazywanie gotowych rozwiązań został nazwany przez jednego z rozmówców „pamięcią urzędniczą”. Okazuje się, że pamięć urzędnicza nie jest przekazywana.

Ja widzę takie niedociągnięcia w Urzędzie, że np. nie ma określonych norm i procedur na dużo rzeczy. Funkcjonowanie takiego organizmu jak Urząd powinno być w miarę sformalizowane, nawet na tym wewnętrznym szczeblu, w sensie przepływu informacji, w sensie jakiś procedur działania [...]. Tego nigdy nie było, tutaj jakby ludzie wypracowali swoje jakieś tam metody działania [...] Jest tak, że w dużej mierze Urząd opiera się na pamięci urzędników. W związku z tym, jak odchodzi ktoś kto ma w pamięci i prowadził dużo spraw, nie ma archiwizacji takiej z prawdziwego zdarzenia [...], to nagle pojawia się czarna dziura, jakiś element pracy znika pomimo, że on był wykonywany. Ktoś, kto jest zatrudniany ma robić podobne rzeczy, musi sobie sam od nowa wymyślać procedury, jak to zrobić, także [...] nie ma procedur ustalonych, przynajmniej ja nic o nich nie wiem, a jeżeli są, to są jakieś takie nieformalne i bardzo takie właśnie organizowane przez samych ludzi i wypracowane w trakcie. Urząd już na tyle długo istnieje, że ta jego praca powinna być coraz bardziej sformalizowana. [FT]

„Podkupieni” pracownicy targani są przez dylematy, czy pozostać w miejscu gdzie atmosfera pracy jest bardzo dobra, gdzie praca nie jest stresująca, a koledzy są przychylnie nastawieni, czy zadbać o swój status materialny wybierając płacę najczęściej w sektorze prywatnym.

Podobno jest duża rotacja – ludzie odchodzą, bo nabywamy tutaj wiedzę, która jest poszukiwana na rynku. Do tego nie zarabiamy tutaj najlepiej, więc [...] osoby, które odchodzą to trochę żalują, bo fajnie się tu pracowało, bo jest młody zespół, bo atmosfera jest nienajgorsza; są nerwowe sytuacje, wszędzie są! Ale generalnie nie pracuje się tutaj niemiło. Czasami ktoś, powiem zwyczajnie, podkupi, ale wszyscy jesteśmy tu młodymi ludźmi, jeżeli ktoś proponuje poza Urzędem dużo wyższe wynagrodzenie, a taki młody człowiek ma w perspektywie, że chciałby kiedyś kupić mieszkanie, założyć rodzinę to i tamto, to czasami trochę z bólem, ale odchodzi. Ale tylko czasami, bo niektórzy pewnie się cieszą, że odchodzą. [KO]

Temat czynników, które mogą determinować rezygnację z pracy w Urzędzie, przedstawia kolejny rozmówca. Sprawa jest mu dobrze znana, gdyż sam podjął decyzję opuszczenia Urzędu. Udało mi się poprosić go o wywiad dzień przed zabranieniem osobistych rzeczy z pokoju.

Na podjęcie decyzji miały wpływ zarobki, ale też atmosfera troszkę takiego nieprofesjonalizmu – że jednak ta dyscyplina pracy jest bardzo rozluźniona. Na początku to w pewnym sensie można docenić, ale czasami jak masz poczucie bylejakości, to zniechęca trochę, także w małym stopniu, ale dostrzegam taką bylejakość. Właśnie z uwagi na to, że to jest Urząd, to się po prostu mniej o ta firmę dba i właśnie o tych pracowników. To by było, to przeważało na podjęciu przez mnie decyzji o odejściu, w momencie, w którym półtora roku nie jesteś motywowany do pracy, nie masz żadnej zmiany, stwierdzasz, że w tym Urzędzie nie masz przyszłości i podejmujesz decyzję o odejściu. Stwierdzasz, że tutaj nie osiągniesz nic więcej, aczkolwiek to wynika też moich stosunków poprzednich z moim szefem w wydziale [WYDZ2]. W departamencie [DEP2] już jest inaczej. Jest już w tym momencie mowa o tym, że dostałbym awans na stanowisko, ale to jest już po fakcie, bo podjąłem decyzję o odejściu. W tamtym departamencie nie miałem takiej możliwości. [RG]

Poszukiwanie ciekawszego zajęcia i zbierania nowych doświadczeń zaobserwowałem u pracowników, którzy przepracowali dłuższy okres czasu w Urzędzie, przeważnie powyżej dwóch lat.

Jeżeli miałabym decydować się na odejście no to pewnie, to co może zadecydować, to pewnie trochę chce zmiany, chęć nauczenia się czegoś nowego, chce się pracy w nowym środowisku.... Chęć tego, żeby mieć nad sobą osobę, do której chce się ciągnąć i dążyć, bo ja wiem, że już takich nie mam albo jest ich coraz mniej. Takie osoby, które będą działać jak marchewka, być może czynnik finansowe. Ale chyba to, co najważniejsze to być może, jeżeli się zdecyduje, to myślę, że najważniejsze będzie jednak to, co miałabym gdzieś robić. [KO]

Próby zatrzymania pracowników polegają głównie na proponowaniu im wyższego stanowiska, obiecanie go w najbliższym okresie lub podwyższenie wynagrodzenia. Tu Dyrekcja nie ma jednak pola do popisu, gdyż ograniczają ją

możliwości finansowe Urzędu, o których więcej w rozdziale 3.5.3.4.2. Wynagrodzenie.

Jakiś czas temu słyszałam tutaj w Urzędzie coś takiego, że łatwiej przyjść z zewnątrz na nasze stanowisko, niż pokonywać te szczeble będąc już tutaj. Być może to wynika z tego, co powiedziałam wcześniej. Z takiego niedoceniańa pracownika jego wiedzy, jego rozwoju... Być może też tak [niewyraźnie] słyszałam, że bardziej się tu docenia pracownika, jeżeli istnieje ryzyko, że on odejdzie nagle, wiesz to jest wtedy..., wtedy a nuż jakaś podwyżka, może wyższe stanowisko, a może jakieś szkolenie, no z tego co widzę, tak to wygląda. Tak więc, z tą motywacją tutaj niestety jest za ciężko. [KK]

Praca w jednym wydziale czy departamencie zbliża do siebie ludzi. Codzienna praca, często przy biurkach, które stykają się ze sobą, codzienne rozmowy, wspólne parzenie kawy czy herbaty, z czasem opowieści o prywatnych sprawach kolegów, to wszystko potęguje bliskie relacje między pracownikami. Wspólne spotkania na rozmowach podczas pracy oraz obchodzenie ze sobą imienin czy urodzin, czasem świąt ma także swój finał. Urzędnicy spotykają się także na spotkaniach pożegnalnych, które można także zakwalifikować do kategorii imprez. Poniżej prezentuję relacje osób, które wspominają odejścia swoich przełożonych oraz własną obserwację jednego z pożegnalnych spotkań.

Pamiętam, [...], jak żegnaliśmy starego prezesa, to departamentami chodziliśmy do niego, [...] jakieś tam kwiaty mu kupiliśmy, jakieś tam pióro chyba. [...] Maria, [...] taka dziewczyna, która pracuje „łoj” tyle czasu, że to aż szkoda gadać w tym Urzędzie, bardzo, bardzo długo...No to Maria prawie mu się rzuciła naszyję, bo oni w ogóle tworzyli ten Urząd i jeszcze jak to było wszystko na Garbarskiej, no i ona to się w ogóle zaryczała na maksa. Pamiętam, że strasznie żałowałam, że on odchodzi z Urzędu. Znaczący wiele osób z nim się bardzo żyło. [ŁR]

Pamiętam jak odchodził właśnie mój pierwszy dyrektor. Jak bardzo emocjonalnie reagowałam, bo myślałam, że to jest koniec świata. Łzy mi się lały, a on mi po prostu powiedział, że trzeba widzieć nowe możliwości, trzeba sobie stawiać nowe wyzwania, no i teraz po jakimś tam dłuższym czasie przecież dochodzę do wniosku, że tak naprawdę było coś głębszego i że miał dużo racji. [SN]

Oprócz łez i smutku wiążącego się z pożegnaniem w Urzędzie zdarzył się przypadek, kiedy pracownicy pisali pismo z prośbą o nieodwoływanie ich dyrektora. NO wspomina, że w związku z odwołaniem dyrektora departamentu wśród pracowników [DEP2] panowało „poruszenie i nikt nie mógł pracować”. Ten fakt zapamięta długo, gdyż wspólnie ze współpracownikami pisała list do Prezesa Urzędu z prośbą o niedokonywanie zmian.

Podczas praktyk w Urzędzie miałem okazję uczestniczyć w nietypowym spotkaniu pracowników. Z relacji znajomych urzędników dowiedziałem się, że spotkania współpracowników w związku z odejściem jednego z nich, nie były zbyt często praktykowane.

13 czerwca miała odejść *Karolina*. Potwierdziła tą wiadomość mailem.

"W związku z nadarżającą się okazją (niepowtarzalną zresztą) do drobnego "co nieco" zapraszam do 55 na godz. 13.00

Co prawda będę jeszcze jutro, no ale ja jeść nie będęhheheeehee"

Około godziny 12:00 zaproszeni pracownicy zaczęli zastanawiać się jak pożegnać *Karolinę*. Rozpoczęła się rozmowa na temat drobnego upominku. *Basia* zadeklarowała się, że zrobi listę osób, które „zrzucają się” na prezent. W sumie z dwóch departamentów [DEP2] i [DEP6] zebrało się 17 osób.

Parę minut przed 13:00 wszyscy zebrali się w pokoju *Karoliny*. Ustawienie zebranych przypominało obchodzenie Urzędowego „jajeczka” (wszyscy ustawili się wokół ścian dookoła pokoju). Spośród zebranych wybrano delegację składającą się z dwóch mężczyzn, którzy wręczyli zaraz na początku kwiaty i złożyli życzenia wszelkiej pomyślności z okazji nowej drogi zawodowej. Następnie w gronie zebranych zaczęto pytać w żartach, dla kogo i za ile (euro czy złotych) *Karolina* opuszcza Urząd i czy jej przyszła praca będzie miała związek z dotychczasową. *Karolina* ripostowała, że nie będą musieli przynajmniej nic poprawiać, kiedy ona przyśle do Urzędu swój projekt. Obiecała, że będzie odwiedzać swoje stare biurko.

Karolina ugościła zebranych chipsami i cukierkami, które rozdawał jeden z gości, podchodząc od jednej do drugiej osoby. Podczas spotkania był obecny dyrektor, który przyszedł tylko na chwilę. Nie przeszkodziło to zebrany, żeby żartować także z Prezesa.

Spotkanie zakończyło się o godz. 13:46.²⁸

O zwolnieniach dyscyplinarnych związanych z łamaniem regulaminu organizacyjnych słyszałem tylko raz. Oprócz odejść na własną prośbę są też, dosyć często spotykane, urlopy bezpłatne. Podczas takich urlopów zdarza się, że pracownicy albo kontynuują naukę lub pracują w innej instytucji. Poniżej

²⁸ Opis odejścia pracownika departamentu [DEP2] pochodzi z notesu badacza.

prezentuję przykład zwolnienia dyscyplinarnego na podstawie relacji jednego z pracowników.

Przykład odejścia dyscyplinarnego podał jeden z moich rozmówców – ZB. Jeden z naczelników, profesjonalny pracownik z dużą wiedzą prawniczą, został zwolniony z pełnienia swoich obowiązków w związku z prowadzeniem szkoleń poza Urzędem.

Ta dodatkowa forma zarobkowania nie była podobno zabroniona, ale ukrywanie tego podobno też nie było na miejscu. Podobno mógł dostać bez problemu pozwolenie na taką działalność, gdyby tylko to zgłosił. Prawdopodobnie skończy pracę pod koniec listopada. [ZB]

Z tematem nadmiernej fluktuacji związany jest problem braku integracji w Urzędzie. Mimo wyjazdów integracyjnych, które się odbyły, potrzeba poznania nowych pracowników jest wciąż obecna.

Kiedyś ta fluktuacja w Urzędzie była mniejsza. Tak naprawdę to były w tym czasie, kiedy ten wyjazd był, to były osoby, które już od dawien dawna w Urzędzie jakiś czas długi pracowały i tak naprawdę dobrze się wszyscy znaliśmy. Teraz to fluktuacja jest taka duża i jest tak dużo nowych osób. Uważam, że to byłoby bardzo korzystne, właśnie poznałibyśmy się, bo niektórzy się nawet nie znamy, no może z widzenia, Bo kto, kto się obraca wokół np. trzeciego piętra i bardzo rzadko po innych piętrach, nie ma do czynienia z innymi departamentami. [...] Tak naprawdę i te osoby nie znają tutaj nas, tych starszych pracowników stażowo. My też nie znamy tych nowych pracowników. [WF]

3.5.3.4. Motywacja

Regulamin Organizacyjny (2005) porusza kwestie związane z nagradzaniem i karaniem pracowników w dwóch paragrafach. Nagradzanie ujęte jest w paragrafie dotyczącym pracodawcy i dotyczy wypłaty wynagrodzenia, ocen pracowników oraz umożliwienia im podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Wyciąg z regulaminu przedstawiam poniżej.

Rozdział 3

Obowiązki pracodawcy i pracowników

Par.4

2. Pracodawca w szczególności:

[...]

- c) terminowo i prawidłowo wypłaca wynagrodzenie,*
- d) stosuje obiektywne i sprawiedliwe kryteria oceny pracowników,*
- e) w miarę posiadanych środków umożliwia pracownikom podnoszenie kwalifikacji zawodowych.²⁹*

Regulaminowe kary dzielą się na dwie grupy – te, które odnoszą się do urzędników mianowanych zatrudnionych w Urzędzie oraz przedstawione poniżej kary dla pracowników Urzędu, którzy stanowią większość zatrudnionych.

Rozdział 11

Kary dyscyplinarne członków korpusu służby cywilnej i kary porządkowe pozostałych pracowników Urzędu.

Par. 31

2. Karami dyscyplinarnymi stosowanymi wobec pracowników służby cywilnej są:

- a) upomnienie*
- b) nagana,*
- c) nagana z ostrzeżeniem,*
- d) nagana z pozbawieniem możliwości awansowania przez okres 2 lat do wyższej kategorii zaszeregowania,*
- e) obniżenie kategorii zaszeregowania,*
- f) wydalenie z pracy w urzędzie.³⁰*

Z moich obserwacji i przeprowadzonych wywiadów wynika, że kary nie są często stosowane. Podczas badań miałem do czynienia z listami elektronicznymi, w których przełożony uprzedzał wszystkich pracowników Urzędu, że udzieli upomnienia (a nawet nagany) swoim podwładnym, jeśli nie

²⁹ Wycinek pochodzi z dokumentu zebranego przez badacza.

³⁰ Wycinek pochodzi z dokumentu zebranego przez badacza.

odnajdą zaginionych akt sprawy. Wydalenie z pracy w Urzędzie opisałem w rozdziale 3.5.3.3 Odejście z urzędu, str. 111.

Korzystanie z regulaminowych sposobów nagradzania i karania pracowników zależy od przełożonych (najczęściej dyrektorów departamentów). Stosunki panujące między przełożonym a pracownikami, wpływają na występowanie nagród i kar. Pozytywna ocena pracowników może być, np. wynagrodzona przez dyrektora komórki wnioskowaniem o przyznanie mu premii.

Każdy pracownik, średnio raz na dwa miesiące, odnajduje w swojej skrzynce pocztowej zaktualizowany spis pracowników. Na dwustronnej tabelce, podzielonej na departamenty i wydziały, można znaleźć zupełnie nowe, jak i znane już nazwiska. Mimo dużej fluktuacji, w spisie odnajdziemy pracowników z kilkuletnim stażem jak i takich, którzy pamiętają jak tworzyli Urząd. Jedyne zmiany, które można zaobserwować w spisie to zmiany lokalizacji nazwisk w tabelce (zmiana przydziału do komórki organizacyjnej) i zmiany nazwy stanowiska w wyniku awansu. Jak się okazuje jest grupa osób, która traktuje pracę w Urzędzie w kategoriach długoterminowych jak i taka, dla której to tylko przystanek na ich zawodowej ścieżce kariery. Co motywuje stałych pracowników, a co zniechęca innych do pozostania na dłużej? Postaram się o tym opowiedzieć słowami moich rozmówców.

PA podzielił motywatory według własnej wiedzy oraz obserwacji systemu motywacji, który jest praktykowany w Urzędzie. Jego podział jest zbieżny z moimi obserwacjami i wydaje się być dobrym wprowadzeniem do niniejszego tematu.

Motywacje to można by było pewnie podzielić na dwie grupy. Myślę, że podstawową taką dość przyziemną, oczywiście jest kwestia jakiś korzyści materialnych, czyli zarobków, a w niej z kolei można by było wydzielić, [...] zarówno wynagrodzenie, które jest takim regularnie otrzymywanym wynagrodzeniem oraz jakieś tam sposoby nagradzania za szczególne osiągnięcia czy szczególną pracę, znaczy jakieś nagrody, premie itd. A druga grupa, pozamaterialna, [...] to jest kwestia jakiegoś uznania w związku z wykonywaniem prac i to zarówno w ten sposób, że ja dostrzegam przydatność tego co robię, jak i zostaje mi przez przełożonych okazane to, że ta moja praca jest przydatna. To jest czynnik, który wydaje mi się, że bardzo silnie motywuje do pracy, jeżeli ten pierwszy, materialny nie jest w jakiś sposób zanedbywany albo nie

rodzi napięć w postaci niejasnego sposobu przydzielania tych dodatkowych nagród czy pieniędzy. [...]. No a później, kolejną grupę mogłyby stanowić, powiedzmy, takie motywacje w postaci możliwości podniesienia kwalifikacji [...], ekstra studia czy ekstra kształcenie. [PA]

Kolejny rozmówca nie miał problemu z wymienieniem czynników, które go motywują w Urzędzie. Dokonał przeglądu motywatorów zarówno pod względem własnego rozwoju, związku z wykształceniem, stabilności zatrudnienia, wpływów warunków pracy na życie prywatne i możliwości kształcenia.

Robię to, co lubię Mam dostęp do informacji, w cudzysłowie, rozwijam się, jeżeli mam ochotę na to, żeby się czegoś dowiedzieć, to nie mam z tym większego problemu. Robię to, co jest związane z moim zawodem i to, co nawet będąc powiedzmy radcą czy pracując w jakiejś firmie prywatnej też będę robił zbliżone rzeczy, no i to że jest więcej czasu, no dla siebie też to jest duży plus. Przewidywalność też jest dosyć istotnym czynnikiem, tzn. możesz sobie coś zaplanować i z reguły jest tak powiedzmy o tej siedemnastej, osiemnastej możesz się z kimś umówić, możesz coś zrobić dla siebie, możesz podjąć studia jakieś. Ja podjąłem i zresztą praca mi je sfinansowała w połowie, w związku z tym to też jest istotne i tyle no. Prócz tego, ja lubię jeździć, a tutaj udaje się tak, że jakoś tam powiedzmy na możliwości administracji w miarę często gdzieś wyjeżdżam, więc jest dobrze. [IJ]

Administracja publiczna w wypowiedziach urzędników porównywana jest do sektora prywatnego. Zestawienia obydwu są zarówno korzystne jak i niekorzystne dla administracji. FT omawia kwestię doceniania pracowników przez przełożonych i indywidualnego podejścia do jego rozwoju. W tej kwestii okazuje się, że pracodawcy z sektora prywatnego więcej „inwestują” w swoich pracowników.

Czasami coś robisz i nie do końca jesteś za to doceniany i po pewnym czasie może przyjść takie zniechęcenie, że jednak ty coś robisz starasz się, a tak naprawdę nikomu to nie jest potrzebne.... Po drugie, że też chyba chodzi o to, jak kierownictwo cię postrzega. Wiadomo są plusy i minusy, zarówno w administracji publicznej, jak i w sektorze prywatnym. Uważam, że na tyle przewaga sektora prywatnego nad publicznym jest, że w prywatnym pracodawca, np. inwestuje w ciebie, że wie, że jesteś jego pracownikiem, że to, co inwestuje w ciebie zwróci mu się. Natomiast tutaj wydaje się czasami, że masz pracę, jesteś urzędnikiem, to powinno ci wystarczyć tak naprawdę. Jednak ludzie mają swoje aspiracje, ambicje, chcieliby się rozwijać, z korzyścią również dla miejsca pracy, w którym pracujesz. [...] Po pewnym czasie przychodzi nuda, taka monotonia, że nie jesteś do tej pracy zachęcany w jakiś sposób [...]. Ta praca przestaje ci dawać satysfakcję, a to się w jakiś sposób przekłada na jakość tej pracy i stosunek do ludzi. [KK]

Uzyskanie wzmocnienia pozytywnego od przełożonych wiąże się z umiejętną autoprezentacją i jak opisuje WN wymaga walki i wykazywania się.

Muszę walczyć o swoją pozycję, wynagrodzenia, myślałem, że to doceni ktoś po prostu sam z siebie. Niestety trzeba też wykazywać się, nie wiem, czy też w taki sposób nie bardzo uczciwy...[erm] Właśnie, w ten sposób jestem zaskoczony [tą pracą]. [ze smutkiem] [WN]

Dla pracowników, którzy traktują Urząd jako jeden z etapów na ich ścieżce kariery, bliskie jest pozyskiwanie jak największej ilości informacji z danej dziedziny, by w przyszłości móc ją wykorzystać dla własnych profitów (np. w następnej pracy w sektorze prywatnym).

Skłamałbym, gdybym stwierdził, że chce tu spędzić całe życie. [LO]

Tu możesz się dużo nauczyć i masz świadomość tego, że długo tutaj nie popracujesz, więc musisz jak najwięcej wykorzystać ten Urząd, w sensie jak najwięcej wiedzy, jak najwięcej ściągnąć jakiś informacji, do których dostępu nie miałbym pracując w prywatnej jednostce. [RG]

Motywacyjne dla pracowników według RG są awanse, a co za tym idzie, także podwyżki. Niestety, nie każdy może zaznać takiego uznania, gdyż uwarunkowane jest ono, jak się okazuje, przynależnością do konkretnej komórki organizacyjnej.

W Urzędzie nie masz poczucia, że jesteś motywowany do pracy. Pracownik musi poczuć, że jest doceniony, znaczy tutaj tego nie ma. Aczkolwiek są pewne osoby, u których ta sytuacja się odbywa, czyli jest ten awans, jest podwyżka. To jest związane bardzo często z byciem w grupie jakiejś. Tutaj to na pewno jest w [WYDZ2] taka sytuacja właśnie. [RG]

Jak okazuje się, np. ze spisu pracowników, pracownicy zmieniają swoje wydziały czy departamenty. Związane jest to z przeniesieniami w związku ze zwolnieniami innych pracowników lub z własnym rozwojem. Zdarza się, że sam pracownik zdaje sobie sprawę, że miejsce, w którym pracuje oraz stanowisko, które pełni nie są dla niego satysfakcjonujące. W związku z tym stara się o przeniesienie. Bywa też tak, że sami przełożeni zauważają duży potencjał w pracowniku i starają się pozyskać go do własnej komórki organizacyjnej.

Nie ukrywam, że miało znaczenie to, że ona już wtedy powiedziała, że jak się sprawdzę, że jak będzie ok., a wydaje się, że tak będzie, to będzie chciała, żebym została naczelnikiem w tym departamencie. To też była dla mnie jakaś marchewka. Na

pewno to też miało jakiś udział w tej decyzji, żeby przejść z departamentu [DEP1] do departamentu [DEP2]. Trochę chęć zmiany zakresu obowiązków, bo już wtedy po dwóch, trzech latach pracy w Urzędzie miałam ochotę na zrobienie czegoś innego. A trochę też taka perspektywa, że tutaj będę mogła wskoczyć wyżej. Na to wtedy departamencie [DEP1] wtedy na to praktycznie szansy nie miałam, bo wszystkie stanowiska wyższe były zajęte przez osoby, które raczej nie wydawałoby się, że w najbliższym czasie miałyby odejść. [KO]

Opisane we wcześniejszych rozdziałach warunki pracy, w tym czas pracy oraz przestrzeganie zapisów w kodeksie pracy, są dla pracowników istotnym elementem motywującym.

Pozytywną pracą w Urzędzie jest to, że pracujesz osiem godzin, później jest twoje życie, nikt do Ciebie nie dzwoni po pracy, żeby coś zrobić, jest czas pracy, jest czas innych rzeczy. Pracuje się spokojnie, przestrzegane są przepisy kodeksu pracy, dostajesz urlop bez problemu, jesteś zwolniony wcześniej, jeżeli masz taką potrzebę uzasadnioną, [...] że masz pociąg, masz jakieś spotkanie, to jesteś zwolniony [...]. Poza tym myślę, że pozytywną rzeczą jest to, że Urząd dobrze pracuje, generalna ocena jest dobra. [RG]

Według SN gwarantowane świadczenia na rzecz pracowników administracji są aspektem pozytywnym, ale dla osób, które mają zapewnione zaplecze finansowe. Według niej to praca bardziej korzystna dla kobiet niż mężczyzn.

Uważam, [...] że tak naprawdę na pracę w administracji może pozwolić sobie ktoś hobbistycznie i uważam, że jest to praca tylko i wyłącznie dla dziewczyn. [...] Mając męża, który zarabia jakieś tam sensowne pieniądze, które pozwalają na utrzymanie, komfortowo człowiek się czuje, jeżeli faktycznie ma gdzieś tam z tyłu głowy, że ma zapewniony urlop macierzyński, wychowawczy czy cokolwiek innego czy płatne chorobowe albo coś, ale nie jest to praca dla faceta, który musi utrzymać rodzinę. [SN]

Przestrzeganie kodeksu pracy implikuje stabilność zatrudnienia, która jest szczególnie ważnym aspektem na burzliwym rynku pracy. BW podkreśla, że właśnie ten fakt obok zdobywania doświadczeń zawodowych (pozyskiwanie wiedzy) był powodem, dla którego przeniosła się do pracy w Urzędzie z innego miasta. BW nie była odosobniona w swoim wyborze, gdyż z samych obserwacji wynikało, że znaczna część zatrudnionych była przyjezdnymi.

Pojawiają się też głosy krytyczne dotyczące sprawności organizacyjnej i szkoleniowej Urzędu. Pracownicy są niezadowoleni z pracy komórek

odpowiedzialnych za stworzenie właściwych warunków do pracy oraz z obietnic związanych z możliwościami podnoszenia kwalifikacji.

Do negatywnych rzeczy zaliczyłbym też to, że jest dosyć duży bałagan organizacyjny, nie możesz się doprosić o najprostsze rzeczy, typu długopis, czy prosisz o dofinansowanie czegoś, nie dostajesz odpowiedzi, mało jakiś szkoleń, pracownik nie jest szkolony, Urząd nie stara się podnosić kwalifikacji pracowników, robi się problemy, określa się, że nie możesz jakby, słowo prezesa, jakby chałturzyć, nie wiadomo co to znaczy, takie niedookreślone, że nie wiesz co zostanie potraktowane jako niezgodne z etyką, to chyba by było na tyle. [RG] (patrz odejście z pracy EE str. 107)

„Możliwości szkoleń”, „zbieranie doświadczenia”, „podnoszenie kwalifikacji” to bardzo częste tematy rozmów w Urzędzie. Młode osoby zatrudnione w Urzędzie mają świadomość, że zaspokojenie powyższych kwestii może być kluczem do sukcesu. Potrafią pogodzić się z niekorzystnymi motywatorami materialnymi, pod warunkiem, że mają możliwość, m.in. sfinansować swoje studia (w tym podyplomowe), uczestniczyć w kursach proponowanych przez Urząd czy Urząd Służby Cywilnej czy dofinansować kursy nauki języków obcych.

Kiedyś studia pracownicze były w całości finansowane, to były dobre czasy, bo teraz to się dostaje jakieś takie śmieszne pieniądze, no a kiedyś były finansowane w całości. Także ja nie odczułam w ogóle finansowo swoich studiów. [...] Pracowałam w tym Urzędzie tak długo, że jednak jakąś opiekę w pewnym sensie można to tak źle nazwane dostawali co trzy miesiące nagrody i to całkiem niezłe, więc mimo tych niezbyt wysokich pensji, to wszystko się jakoś tak wyrównywało, także to mnie trzymało w tym Urzędzie i to też że ja zmieniałam tu stanowiska, tak jakbym w pewnym sensie, nie tyle, że szła aż tak w górę, pionowo, bo to raczej takimi zygzakami troszeczkę, ale ta praca moja się zmieniała, więc ja się wszędzie czegoś uczyłam i ten Urząd jednak znam już dosyć dobrze. [WF]

Ja stwierdziłam, że muszę skończyć studia i wtedy zmienię pracę. Z całą pewnością jest to jakiś bagaż doświadczeń ta praca i na pewno wpisanie sobie w CV pracy w mojej sytuacji, kiedy kończę studia jest oczywiście in plus, bo zważywszy na fakt, że są tacy ludzie, którzy wychodzą ze studiów i nie mają nic no to jestem troszkę w lepszej sytuacji. [LR]

LR pracuje w Urzędzie kilka lat. Wspomina pozytywnie sfinansowane przez Urząd studia, lecz nie ukrywa, że poszukuje dla siebie czegoś innego. Mimo, że chciałaby założyć swoją gazetę, nie podejmuje kroku by opuścić Urząd.

Mnie motywuje... to dość śmiesznie zabrzmiało i to pewnie wszyscy mówią, ale brak kasy po prostu. Nie stać mnie na to, żeby przyjść tutaj i złożyć wypowiedzenie, a wiele razy już chciałam to zrobić. Ale to nie wynika z tego, że jestem jakoś strasznie uprzedzona do samego Urzędu jako takiego, ale z tego, że ja po prostu potrzebuję teraz czegoś innego – praca biurowa nie bardzo mi już odpowiada. Chciałabym robić coś bardziej kreatywnego, wydaje mi się, że po prostu marnuję się w pewnym sensie. Wiesz chciałabym założyć gazetę swoją, [...] generalnie w ogóle chciałabym pisać. Pisać na uczelni, pójść na studia doktoranckie, także bardziej się rozwijać intelektualnie niż finansowo, ale zdecydowanie tak. [LR]

Wśród urzędników można znaleźć także osoby, które pracę w Urzędzie traktują jako wykonanie zobowiązania. Nie analizują czy podoba im się ta praca czy nie. W poniższym przykładzie takie podejście prezentuje absolwent Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, który jak każdy absolwent po skończonej nauce jest zobowiązany do odpracowania kosztów kształcenia. Zobowiązanie wypełnia się przez pięć lat w dowolnej instytucji administracji publicznej.

Ja w tym momencie wykonuję jakieś tam zobowiązanie, więc niezależnie od tego – raz mi się bardziej podoba, raz mniej [...]. To jakby nie wymaga takiej z mojej strony analizy, czy to jest co najbardziej chciałbym w życiu robić. Na razie to jest dojście do tego etapu, gdzie zobowiązanie tych pięciu lat wykonam. [...] Póki co to jest tak, że na razie pracuję te pięć lat a potem zobaczymy. Znaczą pięć lat w administracji, to nie jest tak, że koniecznie zakładam, że to ma być Urząd. [...] Nie potrzebuję takiej motywacji, nie jest źle, nie jest tak, że tutaj nie mogę pracować, czy że nie chcę i potrzebuję do tego jakiegoś motywatora szczególnego, jest to praca, którą na razie wykonuję, taka prawda. [WT]

Dla drugiego absolwenta Krajowej Szkoły Administracji Publicznej bodźcami motywacyjnymi są możliwości przechodzenia po szczeblach kariery i związane z tym profity finansowe.

Na pewno kariera, przechodzenie pewnych szczebli w służbie cywilnej, pewna stabilność, w którą ja wierzę, że jednak te gwarancje, które są zapisane w ustawie to są pewne. Poza tym są pewne dodatkowe atrakcje pt. dodatek finansowy około 850 zł za pierwszy stopień służby cywilnej. Stopni jest dziewięć, także tak to mniej więcej wygląda. [AB]

W związku z odbywaniem przeze mnie praktyk studenckich w Urzędzie, mogłem się sam przekonać jak wygląda „papierkowa robota”. Poniższy przykład obrazuje zmianę mojego nastawienia do wykonywanego zadania, które jest tylko jednym z wielu o takim charakterze.

Od 3 tygodni współuczestniczę we wprowadzaniu do bazy danych informacji z rocznych sprawozdań. Jest dość monotonna praca, gdyż polega na wybieraniu określonych danych z dokumentu (przesłanego pocztą lub faksem) i wpisywanie tych danych (nazw, adresów, imion nazwisk zamawiających do wewnętrznej bazy danych).

Do Urzędu trafiło około 11000 sprawozdań. W ustawie podano dokładny termin, do którego można je było składać, jednakże sprawozdania przychodzą jeszcze miesiąc po terminie (nie mówiąc już o korektach do sprawozdań, które zostały przysłane wcześniej).

Pracownicy departamentu, w którym jestem na praktyce, podzielili pracę między siebie wyznaczając sobie limit dzienny wpisywanych sprawozdań, ustawiając granicę na 30 sztuk. Dzięki możliwości sprawdzania ilości wprowadzanych danych do bazy, najczęściej pod koniec dnia, około 16:00, koledzy proszą *Filipa* o podanie informacji, kto ile wpisał. Nie jest to rywalizacja, raczej sprawdzenie, czy wykonali wyznaczony przez siebie limit. Osoby, które nie osiągnęły wyznaczonego pułapu obdarzane są lekką reprimendą przez kolegów wypowiedzianą w charakterze żartu, np. „ktoś się dzisiaj nie postarał”. Oprócz danych dziennych można także sprawdzić "stan konta" – sumę wpisanych już sprawozdań indywidualnie dla każdego pracownika. Osoba osiągająca najwyższe wyniki traktowana jest przez kolegów jako "niedościgniona".

Prace nad wpisywaniem mają potrwać do połowy maja (będą trwać w sumie około 2,5 miesiąca). Dane z bazy mają zostać przetworzone statystycznie i zostać wykorzystane w raporcie rocznym.

Każde sprawozdanie po wpisaniu do bazy (dekretowaniu) jest układane w kolejności rosnącej w segregatorze, na którego obwolucie pisze się numer porządkowy oraz zakres numerów kancelaryjnych "od - do" nadanych podczas rejestracji.

Celem wkładania ich według określonego porządku do segregatorów ma być szybkie wyszukiwanie jakiegoś sprawozdania przez np. prezesa, gdyby zaistniały jakieś nieprawidłowości. Jednak dzisiaj dowiedziałem się, że zawartość segregatorów po dekretacji ma zostać oddana na przemiał.

Moja motywacja do wykonania pracy rzetelnie i elegancko (czyszczenie segregatorów, dokładne porządkowanie, przejrzyste etykiety) spadła po usłyszeniu o "losie" sprawozdań. Poczulem, że jedyne co ma wartość to treść w bazie. Przypomniały mi się setki, tysiące przewracanych kartek, dziurkowanie ich, segregowanie i wpinanie do

segregatorów dzień w dzień... Zastanawiałem się dlaczego nie można robić tego elektronicznie, a nie wysyłać tysiące kartek głównie formatu A4. Koledzy z departamentu powiedzieli, że muszę się przyzwyczaić.³¹

3.5.3.4.1. Zadowolenie z pracy

Nie zawsze czynniki motywacyjne są wystarczające, by sprawić, że praca jest zadowalająca. Poniższe przykłady prezentują urzędników, którzy w różny sposób postrzegają zadowolenie z pracy i to co je powoduje. Pierwszą osobą jest „niedzisiejsza idealistka”, która mimo, że narzeka na wynagrodzenie i coraz częściej zostaje po godzinach, twierdzi, że lubi pracę i nie traktuje jej w kategoriach kary.

Ja jestem chyba taką niedzisiejszą idealistką. Przede wszystkim, jeżeli chodzi o pensję, to oczywiście też narzekam na moją pensję, tak jak wszyscy, natomiast uważam, że skoro podpisałam umowę o pracę, z taką a nie inną pensją to teraz nie można narzekać i w związku z tym robić mniej [...].

Siedzenie po godzinach w pracy też jest, bo już najczęściej nie jest tak, że jak Urząd to jest osiem godzin. Naprawdę, proszę mi wierzyć, że coraz więcej to jest dziesięć godzin. Zdarzało mi się siedzieć, że dwa, trzy razy do ósmej na wieczór, a do szóstej co najmniej dwa, trzy razy też. [...]

Ja w ogóle swoją pracę bardzo lubię i praca, jako taka jest dla mnie szalenie ważna, dlatego ja też w jakiś sposób realizuję się w tym i robię tak naprawdę to co lubię, więc nie odbieram tego jako jakiejś kary. W stosunku do innych jest często tak, że ja do tej szóstej nie siedzę sama, zdarza się tak, że w pokoju jestem sama, ale zdarza się tak, że siedzimy we dwójkę, w trójkę, w czwórkę, a wiem, że w pokojach innych też siedzi ktoś, już nie mówię o pani dyrektor, która zwykle siedzi do późna, ale nawet te inne osoby tak. [...]

Jestem z tego zadowolona i uważam, że w jakimś sensie wykonuję pracę lepszą niż ktoś kto zatrudniony jest w takiej normalnej firmie, bo wszystko co ona robi ma naprawdę tylko jeden cel – uzyskanie zysku dla tej firmy, mi się wydaje że ja robię coś więcej. [DZ]

CK ceni pracę w Urzędzie ze względu na zakres merytoryczny działań, które wykonuje. Pozwala to jej rozwijać zainteresowania w szeroko rozumianych zagadnieniach prawnych.

Szczerze tak, jest przede wszystkim ciekawy przedmiot działalności Urzędu, mający zastosowanie w wielu dziedzinach życia, można rozwijać jakieś takie swoje zainteresowania, pogłębiać wiedzę z prawa cywilnego, prawa gospodarczego, no nie jest to taka wąska dziedzina, która by człowieka ograniczała po roku czy po dwóch latach pracy miałyby się chęć zmienić, żeby robić coś innego, że człowiek miałby wrażenie że stoi właściwie w miejscu i tu jest właśnie taka możliwość rozwoju. [CK]

³¹ Opis pochodzi z notesu badacza.

Inaczej pracę po kilku latach postrzega FT. Docenia to, że Urząd sfinansował mu studia, udało mu się awansować oraz że miał szansę stać się ekspertem w swojej dziedzinie.

Były takie momenty, kiedy próbowałem znaleźć coś ciekawszego, ale też w momencie, kiedy już jest się jakoś tam osadzonym w jakiś realiach, no to nie zawsze nagle proponuje coś tak na tyle ciekawego, że warto to zmienić. [...] Tak jest właśnie w moim przypadku, jakoś tam przeszedłem przez większość tych szczebelków kariery. Tutaj w Urzędzie zaczynałem od najniższego stopnia, teraz jestem gdzieś tam wyżej parę stopni, szczebelków, [...] a że rynek pracy od dwóch lata jest bardzo kiepski w Warszawie także. [...]

Mi sfinansowano jakieś tam studia jeszcze dodatkowe w jakiejś tam części, to też jest jakimś plusem, czymś co trzyma, dopóki mi finansowano to ja sobie siedziałem tutaj dwa lata czy tam przez rok, jakiś tam kurs mi sfinansowano, jakieś tam wartości, oprócz takiej czysto fizycznej pensji na rękę i tej pracy, jeszcze coś tam jest, chociaż nie jest najlepiej z tym się narzeka, że nie jest najlepiej, no ale to jest administracja, więc ciężko też wymagać, wiesz takich poważnych inwestycji w pracownika, no i tak rozpatrując jednak mnie tutaj trzyma dotychczas. [FT]

Jednak kilka lat pracy przyniosło rutynę. Obowiązki stały się na tyle znane, że nie przyniosły satysfakcji. Brak „chęci” na poszukiwania innej pracy związany był z „uwikłaniem się” w sprawy rodzinne oraz trudną sytuacją rynkową. Fascynacja, która towarzyszyła mu na początku, przeminęła z biegiem lat spędzonych w Urzędzie.

Fakt, że tutaj już praca nie daje mi tej satysfakcji co kiedyś, znaczy przestaje mnie to już, raz interesować, no ile lat można robić to samo, poza tym z wiedzą taką, że to tak naprawdę nie bardzo się przydaje nikomu, bo to co my robimy to są takie różne rzeczy... bez tego wszystko będzie istnieć. To nie jest tak, że coś się stanie na rynku, co innego jest istnienie giełdy, istnienie jakiś takich rzeczy, które mają wpływa na rynek natomiast tu czy ja zrobię jakąś statystkę czy nie zrobię, czy ja powiem, że to było tyle czy tyle to to nie ma znaczenia, to jest takie dywagowanie teoretyczne. [...]

Człowiek sobie siedzi, w pewnym momencie uwikłany w różne takie rzeczy rodzinne czy tam inne, że zastanawia się czy zmienić pracę, czy warto zmieniać skoro jakoś tam jest tutaj, nie zarabia się tu jakiś dużych pieniędzy, ale ta praca nie jest bardzo absorbująca, można coś robić w trakcie. [...]

3.5.3.4.2. Wynagrodzenie

Rozdział 4

Zasady wypłaty wynagrodzenia

Par. 6

1. Wynagrodzenie za pracę płatne jest co miesiąc z dołu, w dniu 25 każdego miesiąca.
2. Jeżeli dzień, o którym mowa w ust. 1, jest dniem wolnym od pracy wynagrodzenie wypłaca się w dniu poprzedzającym ten dzień.³²

Najczęściej wymienianym bodźcem motywującym pracowników są zarobki. Niektóre Urzędy, wbrew opinii społecznej, o której mówią także pracownicy, są niewystarczająco finansowane. Ma to przełożenie na wynagrodzenia, premie i dodatki, które dostają lub o które mogą starać się pracownicy.

Według mojej orientacji to w tym konkretnie Urzędzie wynagrodzenia są generalnie chyba jak na administracje i zadania, jakie się wykonuje, nie za wysokie. Wynagrodzenia audytora relatywnie jest dość wysokie, jak na warunki tego Urzędu. Więc w odniesieniu do mnie to myślę, że to by się sprawdzało, że to jest jakiś czynnik motywujący. Więc ja nie mogę powiedzieć, żebym czuł się dowartościowany. Natomiast przekładając to na innych pracowników to myślę, że to jest tak różnie troszkę. [PA]

Dla pracowników Urzędu niskie wynagrodzenie jest demotywujące. Mają świadomość dysproporcji w wynagradzaniu osób pracujących w tych samych dziedzinach, aczkolwiek uważają, że czas szybkich karier, szczególnie młodych ludzi już się skończył.

Na pewno motywacją dla mnie nie jest wynagrodzenie, jakkolwiek z tym też nie należy przesadzać, bo jeśli odniesiesz się do możliwości jakie są na rynku pracy to też nie jest tak, że to są czasy, mam takie wrażenie, błyskotliwych karier młodych ludzi, a ci którzy trafiają do administracji są w jakiś szczególny sposób pokrzywdzeni i jakoś w taką ślepią uliczkę sobie brną. Nie to nie jest wynagrodzenie motywujące, raczej jest demotywujące często, zwłaszcza jeśli masz porównanie do osób, które w jakiś innych dziedzinach się realizują [RG]

³² Wycinek pochodzi z dokumentu zebranego przez badacza.

Temat pieniędzy jest częstym tematem rozmów pracowników. Na wynagrodzenia częściej się narzeka, niż docenia. Według jednego z rozmówców „awans finansowy” jest jednak rzadkim tematem dyskusji.

Tutaj panuje takie przekonanie, [że] możliwości jakby awansu takiego finansowego są bardzo ograniczone. To często może też tak tępi tą ostrość tutaj, tej dyskusji takiej, raczej studzi tą dyskusję, niż raczej podgrzewa. Tutaj pracy nie wiąże się z jakimiś szczególnymi profitami finansowymi, natomiast na pewno wysokość samego wynagrodzenia jakby raczej nie wpływa motywująco na pracowników i relacje między jakością twojej wykonywanej pracy i gratyfikacją. [WT]

Urząd, a właściwie osoby odpowiedzialne za finanse, dbają o to, żeby wzorowo wypełniać zapisy regulaminu organizacyjnego odnośnie wynagrodzenia. Pracownicy mogą skarżyć się na niskie płace, aczkolwiek za pozytywne uznają terminowe i gwarantowane wypłaty. Każde opóźnienie jest wyjaśniane.

OD: Księgowa Urzędu

DO: Pracownicy Urzędu.

Temat: Wynagrodzenie za lipiec.

Szanowni Państwo

Uprzejmie informuję, że z powodów technicznych wynagrodzenia za m-c lipiec zostaną przelane na Państw konta w dniu jutrzejszym.

Anna Sobieszek³³

Członkowie korpusu służby cywilnej są wynagradzani według oddzielnego rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów. Warte odnotowania jest, że występujące różnice w wysokości wynagrodzeń, np. między tymi samymi stanowiskami w departamencie, Urzędzie, czy w urzędach, są zgodne z prawem i zależą jedynie od decyzji dyrektora generalnego. Poniższy wyciąg obrazuje zasadę przyznawania wynagrodzenia w zależności od zajmowanych stanowisk (sposób obliczenia wynagrodzenia członka korpusu służby cywilnej oraz „widełki” mnożnikowe określonych grup stanowisk).

³³ List pochodzi z zebranych przez badacza dokumentów wewnętrznych z roku 2005.

Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 29 października 1999 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. [Dz. U. 1999 r. nr 89, poz. 996 z późn. zmianami].

Par. 2. 1. Ustala się mnożniki kwoty bazowej, służące do ustalenia wysokości wynagrodzenia zasadniczego członków korpusu służby cywilnej zatrudnionych w urzędach, o których mowa w [...] [Ustawie o służbie cywilnej]

2. Mnożniki, o których mowa w ust. 1., ustala się dla poszczególnych grup stanowisk urzędniczych.

[...]

Załącznik nr 2.

Tabela mnożników kwoty bazowej służących do ustalenia wysokości wynagrodzenia zasadniczego członków korpusu służby cywilnej.³⁴

<i>Grupa stanowisk</i>	<i>Mnożnik</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Wyższe stanowiska w służbie cywilnej</i>	<i>Od 0,604 do 10,850</i>
<i>Stanowiska średniego szczebla zarządzania w służbie cywilnej</i>	<i>Od 0,604 do 9,630</i>
<i>Stanowiska koordynujące i samodzielne w służbie cywilnej</i>	<i>Od 0,540 do 7,154</i>
<i>Stanowiska specjalistyczne w służbie cywilnej</i>	<i>Od 0,480 do 4,340</i>
<i>Stanowiska wspomagające w służbie cywilnej</i>	<i>Od 0,480 do 2,713</i>

Zarobki koleżanek i kolegów z Urzędu są najczęściej tematem tabu. Z moich obserwacji wynika, że jest to spowodowane zróżnicowaniem wypłat na tym samym stanowisku, często zajmowanych np. przez kolegów z pokoju. Nie zmienia to faktu, że krążą po Urzędzie często fikcyjne kalkulacje o wysokości zarobków współpracowników. Wynagrodzenia, dla ułatwienia pracy księgowych, przelewane są bezpośrednio na konta bankowe pracowników. W przypadku odbioru osobistego, osoba wypłacająca dba o to, by podczas

³⁴ Wycinek pochodzi z dokumentu zebranego przez badacza.

pokwitowania odbioru przez pracownika, nazwiska innych osób z kwotami wynagrodzenia nie były widoczne (najczęściej przez zasłonięcie dłonią).

Na pewno był taki moment w zeszłym roku czy dwa lata temu, jak były przyjmowane były nowe osoby, że one np. na tym samym stanowisku albo na stanowisku niżej dostawały więcej niż osoby, które już tu pracują na takim stanowisku. To też spowodowało, że ludzie czuli się tacy trochę nie bardzo, no taka jest polityka, pracodawca może tak sobie stwierdzić, bo mu zależy na kimś, żeby przyszedł i go chce podkupić skądś, ale tutaj jest administracja publiczna, a więc to nie jest tak, to są nie pieniądze własność właściciela, firmy, tylko państwowe. Więc troszkę inna powinna być ta gospodarka pieniędzmi na wynagrodzenia. Ale że są tajne wynagrodzenia, także nie wiemy, kto ile zarabia. [FT]

Przeważnie niskie zarobki są „wyrównywane” przez nagrody, nazywane przez pracowników premiami. Wysokość nagród jest zależna od Dyrektora Generalnego oraz od dyrektora odpowiedniej komórki organizacyjnej, który opiniuje osobą. Wpłaty nagród w okresie badawczym dokonywano średnio raz na kwartał.

Są takie urzędy, w których zasadzie w ogóle nie ma żadnych dodatkowych pieniędzy. Są takie, w których te dodatkowe pieniądze są powiedzmy relatywnie dość duże, dajmy na to są ze dwa razy w roku nagrody i powiedzmy, że one są zbliżone do miesięcznych poborów, więc w tym momencie one są spore. Tu natomiast chyba jest tak, że one zmalały troszkę, że dawniej były wyższe te nagrody, tu chyba też ze dwa razy w roku się trafiają, nie wiem na ile jest tak, że wszyscy je otrzymują. Ale jak one maleją to w tym momencie może się pojawić takie poczucie drobnej frustracji, bo zdaje się, że ilość zadań generalnie rośnie a nie spada, a nagrody spadają. No to jak już się coś kiedyś dało, a później się to nawet nie zabiera, ale zmniejsza to jest takie uczucie jakby się pogarszało te warunki. [PA]

Gdyby RG miał wpływ na dokonywanie zmian w Urzędzie „w pierwszej kolejności na pewno podniósłby zarobki pracowników”. Następnie wyjaśnia:

To jakie masz zarobki wpływa na pewno na to jak pracujesz, nie możesz mieć tylko idei, jakby to, że jesteś w takim Urzędzie, na takim stanowisku i to ci wystarcza, nie – jest życie, chcesz być doceniony, czyli na pewno zarobki są za niskie. [RG]

Nagrody za pracę wpływają na fluktuację pracowników. Wykorzystują ten fakt instytucje sektora prywatnego, które pozyskują pracowników Urzędu oferując im wyższe stawki. Ustalenie wysokości wynagrodzenia na „odpowiednim” poziomie, która powstrzymałby proces emigracji pracowników do sektora prywatnego, proponuje RG.

Myślę, że dwa tysiące złotych na rękę to byłby próg, który by pozwalał... myślę, że dla kogoś, kto już wcześniej pracował gdzieś, przynajmniej troszkę, nie ktoś po studiach, ale jeżeli przychodzisz do pracy i gdzieś miałeś doświadczenie i w tym konkursie przeszedłeś ten konkurs i etap, myślę, że to jest kwota 2000, która pozwala ci jakoś w miarę żyć, także tu bym na pewno to zmienił. To, że są tak niskie zarobki powoduje to, że jest odpływ ludzi z Urzędu. W naszym Urzędzie jest bardzo duża rotacja, która nie wpływa dobrze na charakter pracy, która wpływa na to, że dobrze wykształceni ludzie stąd, kiedy osiągają jakby dobry poziom odchodzą – są ściągani przez innych, kupowani, przychodzą nowi ludzie, muszą się uczyć, to nie wpływa dobrze na wykonywaną pracę. [RG]

Gospodarka finansowa Urzędu leży w gestii ścisłego grona osób. Dysponowanie środkami budzi kontrowersje pracowników, na których oczach zakupuje się np. drogi sprzęt, który według ich opinii jest niepotrzebny. FT opowiada o swoich spostrzeżeniach na temat gospodarki finansowo – sprzętowej Urzędu oraz jej wpływie na możliwości wsparcia finansowego pracowników (np. dofinansowanie opisanych wcześniej szkoleń).

Wiadomo, że potrzeby są przeważnie większe i oczekiwania, ale wiadomo, przynajmniej ja już jestem na takim etapie, że zdaję sobie sprawę, że to jest Urząd i nie wszystko da się wyciągnąć tak jak w prywatnej firmie, że się coś chce to się dostanie albo nie. Efektem tego też jest to, że pracujemy w administracji, to powoduje, że pewnych rzeczy nie będziemy mieć np., w sensie takim, że np. administracja nie sfinansuje tego czy tamtego, a prywatny pracodawca będzie miał widzimisię to da mi pieniądze na coś tam. Natomiast dalej mam wrażenia, że ta gospodarka finansowa jednak jest kiepska. Znaczący czas się narzeka, że nie ma pieniędzy na to, na tamto, a jednocześnie widać, że się wydaje pieniądze na inne rzeczy, które są niepotrzebne i w związku z tym, no jak widzę, że taka jest gospodarka [...], np. sprzęt – no jakieś takie bezsensowne są zakupy albo finansowanie takich rzeczy, które wydaje się, że może niekoniecznie są najpotrzebniejsze albo są nieprzemyślane te zakupy, ale to już parę lat temu na każdym piętrze mieliśmy ksero, były kupione ze trzy czy cztery kopiarki takie porządne, dwustronne, duże, które szybko kopiowały i w momencie, kiedy odwołania się wynosiły to zabrały tą kopiarkę z trzeciego piętra, no więc zakupiono inną kopiarkę, no ale okazało się, że ta kopiarka jest do kopiowania takiego domowego, ona kopiuje jedną stronę kilkadziesiąt czy kilkanaście sekund. W związku z tym do pracy takiej biurowej nie za bardzo się nadaje, nie kopiuje dwustronnie. Czyli taki zakup nieprzemyślany, żeby coś się pojawiło, bo pracownicy narzekają, że nie mają na piętrze ksera. [...]

Właśnie takie rzeczy budzą takie wrażenie, że trochę ta gospodarka jest taka nie za bardzo do opanowania, nie za bardzo przemyślane są zakupy, co też może się przekładać na organizację szkoleń czy finansowanie jakiś tam przedsięwzięć czy Urzędu czy samych tam pracowników. [...] Chodziły słuchy, że niektórzy mają finansowane aplikacje za dosyć duże pieniądze, a komuś innemu za kilkadziesiąt czy kilkaset złotych nie chciano dać na kurs języka, więc tutaj też było prawdopodobnie różnicowanie jakby, np. związane ze stanowiskiem. Był taki moment, że był dyrektor, który miał sfinansowaną aplikacją za parędziesiąt tysięcy, no a jednocześnie w związku z tym nie było pieniędzy na kogoś innego. [FT]

3.6. CZŁOWIEK W ORGANIZACJI – ROLA URZĘDNIKA SŁUŻBY PUBLICZNEJ

3.6.1. Etyka

Przystępując do poszukiwań prawdziwego obrazu życia Urzędu, już na początku zadawałem sobie pytania związane z pojęciem służby, w tym służby cywilnej. Czym jest służba dla pracowników Urzędu? Czy ich działania są determinowane przez potrzebę służby na rzecz społeczeństwa, czy tylko są obowiązkowymi zadaniami do wykonania?

Prawie wszyscy moi rozmówcy należą do korpusu służby cywilnej i działają na podstawie *Ustawy o służbie cywilnej* (1998), która wyznacza im cele i zadania. Zaciekało mnie, czy oprócz wykonywania obowiązków zleconych przez przełożonych, moi interlokutorzy zastanawiają się nad ideą służby cywilnej i czy podążają za wskazówkami zawartymi w *Kodeksie Etyki Służby Cywilnej* (2002). Poprosiłem ich o ustosunkowanie się do definicji służby cywilnej oraz członka korpusu służby cywilnej.

Służba cywilna to system wartości, norm, procedur i instytucji stworzony w celu zawodowego, rzetelnego, bezstronnego i politycznie neutralnego wykonywania zadań państwa przez działający w jego strukturach korpus służby cywilnej. (*Służba cywilna – pytania i odpowiedzi, 1999, s. 2*)

Członek korpusu służby cywilnej traktuje pracę jako służbę publiczną, ma zawsze na względzie dobro Rzeczypospolitej, jej ustrój demokratyczny oraz chroni uzasadnione interesy każdej osoby. (*Kodeks Etyki Służby Cywilnej, 2000, s. 1*)

Część rozmówców nie wierzy w siłę sprawczą słów i uznają, że definicje nie mają żadnego znaczenia. Dla nich liczą się bardziej czyny niż słowa.

W słowa możemy ubrać każdą bzdurę, więc ja akurat do słów nie przywiązuję raczej wagi, raczej czyny [ZB]

Normatywny zlepek, który tak naprawdę nie ma żadnego znaczenia, nie potwierdza się, znaczy nie pokrywa się z prawdą kompletnie. Dla mnie to taki bełkot. [ŁR]

OP określa zatrudnienie w Urzędzie jako „pracę bez wyższych idei”.

IC, która przepracowała w Urzędzie kilka miesięcy nie utożsamia się z zawartą w nich ideą.

To chyba kompletnie nie do mnie, kompletnie, bo ja jestem tu zupełnie z przypadku i na świeżo, że tak chyba ja raczej się nie identyfikuję [IC]

Pracownicy, zanim otrzymali gotową definicję, próbowali też własnymi słowami określać, jak rozumieją istotę służby dla społeczeństwa i jak wygląda to w ich miejscu pracy.

Służba cywilna? Właściwie to służba nie pasuje mi do tego, co tu robimy, bo ja nie wiem, czy to jest służba Ojczyźnie... Dlaczego to się nazywa służba cywilna? W sumie chodzi o to, żeby wykonywać Ustawę, ale to przecież nie tylko my wykonujemy w biurach ustawę, ale są przecież inne ustawy, pod które muszą się podporządkować też inne firmy, nawet prywatne, nie tylko koniecznie państwowe. [AT]

Przez niektórych służba kojarzona była z wojskiem lub ochronieniem czegoś.

Nie wiem, tak naprawdę nigdy nie zastanawiałam się nad pojęciem służba. Służba kojarzy mi się z wojskiem, w Urzędzie tutaj, mówiąc o pracy typowo urzędowej, nie wiem jak można odnosić się do słowa służba [z uśmiechem] [PP]

Jako pojęcie, to nie wiem kojarzy mi się: służba to ktoś stoi, [...] służba to jest pilnowanie, ochrona, dla mnie, czegoś, służba na warcie, pracownik pilnuje terenu. Tak mi się kojarzy hasło służba. [AT]

Na podstawie wypowiedzi rozmówców można zróżnicować pracowników na dwie kategorie. Pierwszą z nich stanowią osoby, które trafiły z przypadku do Urzędu, dopiero zaczynają pracę lub traktują ją jako przejściową. Potrafią skojarzyć fakt, że coś takiego jak służba cywilna istnieje, ale nie potrafią tego skonkretyzować. Utożsamiają pojęcie służby albo ze służbami mundurowymi, albo z instytucją o podobnej nazwie – Urzędem Służby Cywilnej. Druga grupa to

osoby, które najczęściej przeszły szkolenie służby przygotowawczej³⁵ oraz osoby, które ukończyły Krajową Szkołę Administracji Publicznej. Ta grupa ma świadomość celów, dla których została stworzona służba cywilna. W ich wypowiedziach pojawiają się porównania idei z realiami Urzędu.

Jak kończysz KSAP to wiesz co to jest służba cywilna, czemu ona ma służyć i to jest ważne. [...] Są często osoby, które trafiają do pracy w administracji, one mogłyby być gdzie indziej trafić do pracy. Trafiają na konkretne stanowisko, konkretne zadania są im przydzielane, dla nich to może być w ogóle pojęcie, nie że obce, tylko nie być to przedmiotem w ogóle żadnej refleksji, to że pracują w służbie cywilnej i czemu ta służba cywilna służy. [WT]

Dla WT praca w administracji publicznej wiąże się z większą odpowiedzialnością społeczną niż w innych instytucjach. Zgadza się z ideałami służby cywilnej, nie kwestionuje ich istnienia. Podaje pod wątpliwość jedynie możliwości ich realizacji.

Ja jestem świadomy, inaczej zgadzam się, to są moje też ideały, ale to jest coś, co ja przyjmuję i z czym się zgadzam. Natomiast realizacja tego, mam wątpliwości jak to się realizuje i czy pewne rzeczy są rzeczywiście możliwe do wykonania, więc jakiś tam sceptycyzm, ale dotyczący realnych możliwości po prostu wykonania tych wszystkich ideałów, a nie jakby kwestionowanie tego, że ktoś służy. [WT]

KO podkreśla słuszność utworzenia służby cywilnej z Urzędem Służby Cywilnej na czele. Przypisuje szczególną rolę zasadom rekrutacji, które warunkują stworzenie profesjonalnego korpusu.

Cele tworzenia Urzędu Służby Cywilnej i w ogóle służby cywilnej jako takiej, to uważam, że są właściwe, to jest celowe, potrzebne, rzetelne, tylko po to, żeby stworzyć profesjonalny, apolityczny skład pracowników w urzędach administracji. [...] Tak samo sposób rekrutacji pracowników, że musi być to ogłoszenie, no oczywiście wiadomo, ogłoszenie wcale nie gwarantuje zawsze, że to będzie taki zupełnie czysty proces, ale jednak każdy ma możliwość przedstawienia siebie i być może jak złoży dobre CV, dobry list motywacyjny to zostanie zaproszony na rozmowę, a wtedy to już tylko od tej osoby zależy. [KO]

WN przytacza przykład jednej koleżanki, która w jego opinii „służy jakiejś idei”. Niestety ze względu na naciski „z góry” ma problemy z wykonywaniem swojej

³⁵ Służba przygotowawcza ma na celu praktyczne i teoretyczne przygotowanie pracownika służby cywilnej do należytego wykonywania obowiązków służbowych. Trwa ona (maksymalnie) 6 miesięcy i kończy się nie później niż po upływie 18 miesięcy od podjęcia przez pracownika pracy w danym urzędzie. (Ustawa o służbie cywilnej, 1998)

pracy bezstronnie. Sam WN swoją pracę traktuje jako przejściową i nie wiąże jej ze służeniem idei.

Mam taką koleżankę, która właśnie chyba dobrze to postrzega, właśnie, że ona musi służyć jakiejś idei, pomoc ludziom, interesantom, chce wykonywać swoją pracę bezstronnie, rzetelnie ją wykonuje, niestety jej to nie wychodzi, bo są pewne naciski z góry, że trzeba to robić w ten a nie w inny sposób. My zawsze tu działamy pod kierownictwem, wykonujemy polecenia, więc niestety trzeba się do nich dostosować. [...] Ja tu przychodzę tylko do pracy, traktuję to jako coś przejściowego, nie służę idei, nie poświęcam się dla niej zupełnie, staram się wykonywać swoją pracę dobrze i rzetelnie. [...] Wszędzie trzeba dobrze pracować, dzisiejsze czasy są ciężkie, otrzymałeś pracę, więc trzeba się wykazywać, ale tylko dlatego, żeby utrzymać się na stanowisku. [WN]

Służba dla społeczeństwa najczęściej kojarzy się rozmówcom ze służeniem interesantom. Służenie innym to niestosowanie „psychologii”, szybkość wykonywanych działań, kulturalne traktowanie innych, tak jakbyśmy sami chcieli być traktowani. KK zwraca uwagę, że swoją opinię wygłasza na początku kariery urzędniczej, kiedy nie jest jeszcze „przeżarta atmosferą urzędniczą”.

Służba cywilna kojarzy mi się ze służeniem społeczeństwu, z misją [ze śmiechem]. To może zabrzmieć banalnie, ale na razie nie jestem tak przeżarta atmosferą taką urzędniczą, że przyjdę „aaaaa” [ziewa]. [...] Ludzie są dla mnie. Jednak odczuwam jeszcze możliwość [niewyraźnie] wypełniania takich ideałów, no że jestem tutaj dla kogoś, a nie taka sama dla siebie, jednak robię coś co mam nadzieję będzie kiedyś służyło ludziom. [...] Staram się, jeśli ktoś dzwoni do mnie i wiem, że tak naprawdę chodzi mu o departament [DEP1] i równie dobrze mogę odesłać od razu, podać numer telefonu, [...], jeżeli mogę np. sprawdzić to w bazie, mam do tego dostęp, już nie odsyłam. [...] Staram się nie uskuteczniać takiej psychologii. Nie wiem być może mi się to zmieni, jeszcze trochę popracuję, stanę się takim urzędnikiem, który przyjdzie i właśnie kawa, herbatka i jak coś będę musiała zrobić to „ovej”, jak ktoś zadzwoni to „O Boże zwracają mi głowę” czy coś takiego. [...] Tutaj jestem urzędnikiem, ale mogę iść do innego urzędu, no i mogę zostać potraktowana tak samo, „proszę mi nie zwracać głowy, w ogóle czego pani od nas chce tutaj”. Także staram się traktować innych, tak jakbym chciała sama być potraktowana. [KK]

RG dodaje, że służąc innym należy zrozumieć ich sytuację, nie przyjmować postawy wyniosłej i być otwartym. W sytuacji, gdy interesant jest nachalny, „nie dać sobie wejść na głowę”, ale udzielić stosownych do swojego stanowiska informacji, zachowując przy tym kulturę osobistą.

Ważny jest na pewno stosunek do petentów, do stron, które do nas przychodzą. Zrozumieć ich sytuację i być otwartym na nich. To na pewno jest bardzo ważne, nie wywyższać się, „ja tu jestem urzędnik”, ale, że jestem tu po to i płacą mi za to, żeby im wyjaśniać, im pomagać, natomiast to jest jakby służba dla ogółu. [...] Ja mam służyć

tutaj pomocą i dogłębnie sprawę wyjaśniać, na pewno być otwartym, kulturalnie traktować tych ludzi, aczkolwiek nie dać sobie wejść na głowę na pewno tutaj też trzeba, bo się spotykasz, że ci interesanci są bardzo nachalni i czasami musisz ostro zareagować. [...] Na pewno trzeba być miłym i udzielać wyjaśnień takich jakie możesz, jakie tutaj pozwala twoje stanowisko. [RG]

Dwóch kolejnych rozmówców dostrzega brak praktycznych wskazówek, omawiających w jaki sposób należałoby rozumieć zapisane zasady. WN proponuje stworzenie komentarza. Neguje także realizację wytycznych służby cywilnej przez jego instytucje.

Ech... pustostowie, dalekie od prawdy, nie ma czegoś takiego. „System wartości”, [...] do takiego zdania to trzeba chyba byłoby komentarz napisać, żeby to zrozumieć [...] To jest tylko założenie dalekie od prawdy. „Rzetelne” to musi być w każdej pracy, „bezstronne” na pewno nie jest bo wiem, bo [...] pracuję. „Politycznie neutralny”, kompletnie nie. [Służba cywilna] nie jest bezstronna i apolityczna. [WN]

Istotne było by bardziej praktyczne wskazanie jak to powinno wyglądać, choć oczywiście Kodeks jest jakąś taką normą ogólną, ale być może przydałoby się coś co byłoby omówieniem Kodeksu lub taką formą przejściową, bardziej aplikacyjną. [...] [PA]

„Przykazania” urzędnicze zawarte w *Kodeksie Etyki Służby Cywilnej* (2002), na co dzień stykają się z rzeczywistością. Tylko wzór urzędnika, który modelują moi interlokutorzy jest w stanie sprostać z jednej strony oczekiwaniom przełożonych, a z drugiej klientom Urzędu. Moi rozmówcy podają paletę wartości i cech osobowych, które powinny zdobić takiego urzędnika.

1. Urzędnik „pamięta o służebnym charakterze własnej pracy”. (*Kodeks Etyki Służby Cywilnej*, 2002, par.1, pkt.2). Powinien rzetelnie wykonywać swoją pracę, by nie przynosiła negatywnych skutków dla interesantów Urzędu, czyli obywateli.

[Urzędnik powinien] rzetelnie wykonywać swoją pracę, żeby to było wykonane wszystko zgodnie z przepisami, bez wyrządzania szkody czy negatywnych skutków dla osób, które tutaj wnioskują o wyjaśnienie sprawy. [PP]

Ja mam takie poczucie służenia innym, że generalnie, jestem tu dla ludzi, że w sumie nie dość, że z ich podatków, no i że swojego też, więc ja zawsze się śmieję, że się dokładam do własnej pensji. Jestem tu po to, żeby pomagać, żeby coś tam robić dla ludzi. Jeżeli ja czegoś nie zrobię to po prostu no ktoś może mieć niefajnie. Mam takie poczucie odpowiedzialności. [LR]

2. Urzędnik jest politycznie neutralny. Dzięki temu kadry kierownicze nie „rodzą się ze znajomości”, ale są wynikiem uczciwej rekrutacji.

Niekoniecznie jest to politycznie neutralne wykonywanie zadań, z reguły ludzie, którzy stoją na czele służby cywilnej nie są politycznie neutralni, bo później te konsekwencje mają wpływ na pracę pracowników i na dobieranie kadr, szczególnie kadry kierowniczej. W przypadku, np. urzędu centralnego, kiedy przychodzi kierownik urzędu piastować swoje stanowisko, wtedy najczęściej dobiera sobie dyrektorów, chyba że są już jacyś obsadzeni w drodze konkursu, ale to różnie bywa i właśnie dobiera sobie kadre kierowniczą i moim zdaniem najczęściej ta kadra jest z ugrupowania takiego samego jak kierownik albo bardzo zbieżnego. [CK]

Jeżeli chodzi o pracę w administracji, to dla mnie jest najważniejsze właśnie to rzetelne podejście do obowiązków i jedna taka rzecz, która się wiąże, ale to raczej ma przełożenie na urzędników jednak tego wyższego szczebla, bo jest to politycznie neutralne podejście do tych wykonywanych zadań. To jest taka wartość, która jest ważna. I to jest chyba to najważniejsze. [WT]

3. Urzędnik powinien być profesjonalny. Cechować się pracowitością, umiejętnością pracy pod presją czasu i kreatywnością. „Pracuje sumiennie, dążąc do osiągnięcia najlepszych rezultatów swojej pracy i mając na względzie wnikliwe oraz rozważne wykonywanie powierzonych mu zadań” (Kodeks Etyki Służby Cywilnej, 2002, par.2, pkt.1). Nie powinien zapomnieć, by podnosić swoje umiejętności, dążąc do grona urzędników mianowanych.

Myślę, że powinien być przede wszystkim rzetelny, komunikatywny, pracowity, umieć poradzić sobie ze stresem, bo niejednokrotnie w służbie cywilnej pracuje się pod presją czasu i szybkich poleceń, szybkiego wykonywania poleceń, czyli przede wszystkim też powinien być fachowcem, znaczy ja może cały czas odwołuje się do tego korpusu służby cywilnej, ale tych urzędników mianowanych, wiadomo taki urzędnik powinien być dobrym fachowcem znać się na tym co robi i w pewien sposób być samodzielny, taki kreatywny, żeby nie czekać, że ktoś tam coś powie tylko wykazywać się jakąś tam inicjatywą i mieć swoje propozycje, swoje pomysły [CK]

4. Urzędnik powinien być w swoich decyzjach bezstronny. Niepodatny na negatywne wpływy i naciski. „Potrafi rozróżnić granicę między lojalnością wobec urzędu i zwierzchników, jest gotów do wykonywania służbowych poleceń, mając przy tym na względzie, by nie zostało naruszone prawo lub popełniona pomyłka” (Kodeks Etyki Służby Cywilnej (2002), par.2, pkt.7).

Ja jestem w tej hierarchii dosyć nisko, w związku z tym ja naprawdę nie czuje się jakoś w pewną stronę ukierunkowana, dla mnie decyzja to jest decyzja, jeżeli kontrolujemy to kontrolujemy zgodnie z Ustawą itd., natomiast takich rzeczy nie da się nie zauważyć jeżeli powinno być tak a jest tak, z góry idzie decyzja, żeby jednak inaczej, czymś to jest

spowodowane i nie oszukujmy się jakkolwiek te stanowiska niższe czy stanowisko nawet dyrektora generalnego przecież, czy dyrektorów są przecież stanowiskami związanymi ze służbą cywilną, tak oczywistym jest fakt, że stanowisko prezesa jest stanowiskiem politycznym, a to niesie za sobą określone konsekwencje, przekładające się m.in. na pracę normalnych pracowników. Czasami tak to widać, no ale cóż nie pozostaje ci nic innego jak dostosować się do tego. No więc z tą bezstronnością, neutralnością polityczną to jest też różnie. [KK]

Przede wszystkim musi być bezstronnym jeżeli chodzi o wartości, już nie mówię przygotowanie merytoryczne, nie poddający się wpływom, jeżeli oczywiście za tymi wpływami, idą jakieś racje, argumenty, no to jak najbardziej, natomiast, jeżeli jest to tak, bo tak, no to powinien starać się przynajmniej, bo to też nie jest takie proste. Powinien starać się opanować, reagować, to trochę jest idealistyczne, bo wiadomo, że urzędnik jest mimo wszystko trochę uzależniony od swoich zwierzchników, jak każdy pracownik. Natomiast na tyle, na ile to możliwe powinien mieć swoje zdanie i tego zdania, o ile jest przekonany naprawdę do swojej słuszności się trzymać i nie zmieniać go [...] pod wpływem. [...] Gdyby był bezstronny i uczciwy to chyba wystarczy [IJ]

Rozmówcy, analizując wartości, jakimi powinien kierować się członek korpusu służby cywilnej, stworzyli jego portret, który można odzwierciedlić w następujący sposób.



Rys. 4. Portret urzędnika.

Opracowanie własne na podstawie wywiadów.

Źródło grafiki: Folder „Profesjoniści w służbie obywatelom. Możliwość pracy w służbie cywilnej”. Centrum Informacyjne Służby Cywilnej, 2002.

3.6.2. Inicjatywa oddolna

Panuje w Urzędzie taka zasada, tak jak i w innych, że trzeba być „biernym, miernym, ale wiernym”. Jak się nie jest to naprawdę jest trudno przetrwać. Prędzej czy później nie wytrzyma taki człowiek. W [DEP2] też są osoby uczciwe, dobrymi urzędnikami, ale nie chcą wychodzić poza szereg. [NO]

Chęć zmian i zaangażowanie w rozwiązywanie problemów panujących w Urzędzie dotyczy nielicznej grupy pracowników. Opisane wcześniej przykłady wejścia do Urzędu (często przypadkowe), ponadto system motywacyjny stosowany w Urzędzie, wskazują, że inicjatywa oddolna jest zjawiskiem rzadkim.

Z moich obserwacji wynika, że młodzi pracownicy nie są pozbawieni kreatywności i młodzieńczych ideałów, które mogłyby być wykorzystane podczas zmian. Zdarza się, że mówi się o propozycjach zmian, o tym, co można byłoby zrobić. Niestety najczęściej nie wychodzi to poza ściany pokoju lub co najwyżej departamentu. Wina za brak zmian, stare rozwiązania, których już się nie powinno praktykować, przypisywana jest „tym na górze”. Kierownictwo, według pracowników, najczęściej jest posądzane o blokowanie logicznych i nowoczesnych rozwiązań. Czasem jako „beton nie do przebiccia” określa się jeszcze wyższe kręgi osób ze sfer politycznych, które oddziałują na to co się dzieje w administracji publicznej.

Urzędnik może proponować swoje rozwiązania, natomiast jeżeli jego zwierzchnicy na tym wyższym szczeblu mają jakieś swoje przemyślenia czy wizje i nie przyjmują do wiadomości, że czasem najprostsze rozwiązanie jest najłatwiejsze, no to już zwykły urzędnik służby cywilnej nic na to nie poradzi. On nie podejmuje tej najważniejszej, ostatecznej decyzji. To o to chodzi, że [...] zmieniają się też rządy często, zmieniają się partie polityczne, które rządzą i w związku z tym zmieniają się koncepcje i teraz ważne jest to, żeby te zmiany nie były tak rewolucyjne, że też zwykły urzędnik głupieje i nie wie na czym ma stać i na czym się opierać. [LJ]

W zależności od miejsca pracy, inicjatywa własna jest różnie postrzegana. Według rozmówców zdarzają się wydziały czy departamenty, gdzie „wychylanie” kończy się tylko na podkreśleniu, że to „cenna inicjatywa”, ale nie następują po tym żadne działania. Takie zjawisko wpływa demotywująco na pracowników.

Wykazanie się samodzielnością, to może być źle widziane, nie można nic zrobić od siebie. [...] Mam takie wrażenie, że [...] samemu to się nie można wychylać z niczym, nawet jak się wychylisz to ktoś uzna, że to cenna inicjatywa i na tym się skończy. Jakiś taki bezwład i niemoc. [...] Takie trochę zrzucanie odpowiedzialności na kogoś tam innego, uzależnianie się sztuczne, no to ja nie mogę, bo ktoś inny musi wyrazić zgodę, wypowiedzieć się na jeden temat jeszcze, tysiąc świętych wszystkich musi się

wypowiedzieć i to bardzo blokuje. Także ja raczej nie myślę, że będę tak pracować dalej, znacząco dłużej. [IC]

Inna grupa podkreśla, że ze względu na młody wiek pracowników, a przez to brak barier komunikacyjnych, inicjatywy są mile widziane, a wręcz pożądane.

Myślę, że w naszym Urzędzie i w tym departamencie, w którym ja pracuję to niejednokrotnie właśnie szef oczekuje, żeby być kreatywnym. Niektórym osobom zarzuca, że są za mało kreatywne, bo on nie musi się na wszystkim znać, od tego ma swoich pracowników i pracownik powinien mu podpowiedzieć, co ewentualnie trzeba zrobić, albo dlaczego tego nie zrobiliśmy. A jak z tej kreatywności będzie no to też trudno powiedzieć... z reguły bardzo pozytywnie się szef do tego odnosi. [CK]

Według *IJ* zapotrzebowanie na informacje istnieje. Przepływ informacji od pracowników z „dołu” blokują relacje hierarchiczne na linii przełożony – podwładny. Istnieje droga formalna, którą inicjatywy mogą trafić np. do dyrektora departamentu, a później mogą zostać przekazane na „kierownictwie”.

Chyba jest coś takiego, to znaczy, myślę, że nie byłoby z tym problemu, żeby coś tam zgłaszać itd. i chyba jest nawet takie zapotrzebowanie na to, żeby jak najwięcej informacji, jak największy przepływ informacji, ale to już zależy od relacji powiedzmy wewnątrz departamentowych, znaczy można sobie wyobrazić, ale trudno sobie wyobrazić, żeby nowy pracownik departamentu lał do Prezesa, i mówił „o panie Prezesie, a tutaj to się dzieje to i tamto”, raczej to powinno przechodzić hierarchicznie przez dyrektora, który tam na tych spotkaniach, tzw. „kierownictwach” informuje o tym co się dzieje no i niektórzy informują więcej, niektórzy mniej, a to już jakby, jak mówię kwestia relacji, szczyt – podszczyt i ci na dole samym. [IJ]

3.6.3. Rozwiązywanie problemów

Produkują się tu kwity na półkę, które nie mają żadnej mocy sprawczej, więc ja jako człowiek, wykształcony powiedzmy, mający jakiś system wartości, bym się nigdy nie godził, nigdy bym nie zaakceptował takiej pracy. [...] A tu widzę, że ludzie, całe działy godzą się na to, po prostu wykonują pewne procedury i innymi słowami godzą się na to, przesiadają czymś takim, co prowadzi donikąd, uczą się takiej biurokracji, która dławi zarówno Urząd, jaki i wszystko. [ZB]

Podczas całego okresu badań nasuwały mi się pomysły, jak można by usprawnić działanie Urzędu, jak sprawić by pracownicy byli bardziej zmotywowani do pracy i czuli potrzebę służby dla innych ludzi.

Zastanawiałem się, czy tylko pieniądze są w stanie utrzymać pracowników w Urzędzie, czy można wykorzystać potencjał moich rozmówców, ich młody wiek i

wiedzę, do podniesienia efektywności ich pracy. Czy ideały płynące z idei służby cywilnej mogłyby zagościć na stałe w Urzędzie?

Okazało się, że sami rozmówcy czują taką potrzebę i mają gotowe rozwiązanie, które sami podsuwali mi podczas wywiadów.

Jednym z nich jest wykorzystanie dorobku sektora prywatnego, a w szczególności systemów motywacyjnych pracowników. Ważną kwestią także jest oddzielenie sfery politycznej oraz „układów” od działalności Urzędu.

Wydaje mi się, że czasami administracja publiczna powinna przejąć pewne takie wzory [niewyraźnie] z sektora prywatnego odnośnie motywowania pracowników, inwestowania w nich. Tak, żeby oni później chcieli zostać, nie szukali jeszcze gdzie indziej... i też finansowe aspekty wchodzi w grę. Z drugiej strony no właśnie takiego „odpolitycznienia”, no właśnie tak jak powiedziałam, że też te wszystkie układy, układziki, plecy i w ogóle i tak jak to nie widzi w sektorze prywatnym, np. właściciel firmy, on jest właścicielem i może robić sobie co chce i ty godzisz się na to albo nie i chcesz tam pracować i przyjąć te wszystkie warunki tam panujące albo nie, to jest twój wybór, ale przynajmniej sytuacja jest jasna. Natomiast czy on mam zatrudnić swojego siostrzeńca, czy nie wiem przyjaciela, kogoś itd., to jest jego wyłącznie sprawa, bo to jest jego własność. [KK]

Kolejnym krokiem powinno być zmniejszenie dystansu między pracownikami a kierownictwem. Wykorzystanie faktu, iż pracownikami są młodzi ludzie, którzy preferują komunikację nieformalną oraz potrzebują zainteresowania i doceniania ich pracy przez przełożonych. W podanym poniżej przykładzie można zaobserwować, że oczekiwane relacje między urzędnikami miały już miejsce w historii Urzędu.

Prezes i Dyrektor Generalny..., żeby popatrzyły troszkę bliżej na pracowników. Prezes [...] nie kontaktuje się nigdy bezpośrednio z pracownikiem, jeszcze nigdy o takich rzeczach nie słyszałem, jeżeli to się dzieje to musi być niezmiernie rzadkie, raczej to odbywa się na... poprzez tą strukturę pionową, czyli poprzez dyrektora i tak naprawdę Prezes nie ma żadnego poglądu, nie widzi, nie ma poglądu na pracownika... Generalnie nie ma poglądu nawet na pracę, którą tu wykonujemy, nie zdaje sobie dokładnie sprawy z tego co my tu robimy, raczej widzi to co jest w Ustawie, widzi te uprawnienia, które mamy, obowiązki, ale [...] samej w sobie nie widzi, jest zaskoczony. [...] Kiedyś byłem poproszony, żeby przenieść dokumentację kontroli, którą właśnie wykonywałem, no i Gabinet Prezesa był zaskoczony, że tego jest aż tyle. [...]
Kiedyś był taki prezes Radosław Bartkowiak, on tak potrafił właśnie chodzić i pytać się właśnie o pracowników, „co tam słyhać?”, pochwalił za to co się ostatnio zrobiło, to było dobre podejście... tak trzeba. [WN]

Podniesienie jakości zarządzania w Urzędzie, powinno się wiązać z obsadzeniem na szczeblach zarządzania osób z wiedzą na temat kierowania. Na stanowiska naczelników czy dyrektorów nie powinny trafiać osoby, tylko dlatego, że „wykazały się” na stanowiskach specjalistycznych. Według rozmówcy nie jest to jednoznaczne z posiadanymi przez nich umiejętnościami lidera.

Zarządzane [powinno być] związane czysto z wiedzą na temat tego jak się powinno kierować, że wydaje się, że mam tutaj wrażenie, że można być, np. dobrym w jakiejś dziedzinie, można być specjalistą i zupełnie nie nadawać się do kierowania jakąkolwiek grupą osób i to jest na każdym poziomie jakby no, na każdym szczeblu zarządzania. Mam wrażenie, że w administracji to jest chyba troszkę inaczej niż w sektorze prywatnym, tam gdzie są te dobre przykłady, że w administracji do zarządzania też trzeba się przygotować, być przygotowanym i posiadać na ten temat wiedzę. [WT]

Podniesienie poziomu indywidualnych wynagrodzeń można osiągnąć przez restrukturyzację Urzędu. GH proponuje redukcję liczby departamentów, a przez to zwiększenie oszczędności.

Trzeba zlikwidować niektóre departamenty, przesunąć niektórych ludzi, a nie tworzyć nowe departamenty, bo dostaliśmy etaty. Proste rozwiązania, ale ktoś nas blokuje [GH]

Poniższe przykłady cedują odpowiedzialność za zmiany na instytucje „nadzorujące” działalność Urzędu, czy skorzystanie z rozwiązań już stosowanych w innych instytucjach administracji publicznej. Np. poprzez uczestniczenie w programie „Przyjazna Administracja”, Urząd mógłby dokonać zmian, nie tylko z pożytkiem dla odbiorców jego usług, ale także dla poprawy własnego wizerunku. Ponadto Urząd winien, wzorem szwedzkiej administracji publicznej z informatyzować świadczone usługi, co przyczyniłoby się do polepszenia kontaktu z jego klientami.

Organizowane [są] przez Szefa Służby Cywilnej, konkursy na najbardziej przyjazny urząd, które się sprawdzają. Urzędy bardzo lubią w tym startować i wygrywać. To jest powód do pochwalenia się. Nie wnikając w za dużo szczegółów, w czasach jakie mamy po zmianie ustrojowej, [jest to] próba robienia dobrego wizerunku, dobrej prasy dla urzędów.

Trzeba starać się podnosić świadomość w społeczeństwie, że przyjazny urząd, szybki kontakt – być może elektroniczne kontakty – to jest z kolei na wzór szwedzki, gdzie dużo rzeczy można by było załatwiać przez Internet – nie wychodzić ze swojego miejsca pracy, wysyłając jakieś formularze gotowe, to byłoby dobre. [AB]

Kolejnym rozwiązaniem mogłoby być wprowadzenie systemu zarządzania jakością, z którym mój rozmówca miał do czynienia w Ministerstwie Sprawiedliwości.

W Ministerstwie Sprawiedliwości było już wprowadzane procedury „ISOwskie”, na początku byłem przeciwnikiem, nie podobało mi się. Próba opisanie stanowisk, [...] procedur, ale przekonałem się. To co, zamiast tej pamięci administracyjnej, [...] że tylko pan Zdziśiu, który pracuje tu dziesięć lat, będzie wiedział jak sprawy załatwić, to można to spróbować przenieść na papier, opisać procedury, sposób załatwiania jednej, drugiej, dziesiątej sprawy i każda nowa osoba przychodząca do struktury urzędowej będzie wiedziała jak daną sprawę szybko załatwić, prawidłowo załatwić, z kim współpracować.[...]

W niewielu urzędach jest wprowadzone ISO jako system zarządzania jakością [...] i czasami to jest brak chęci, zrozumienia... to jest dość trudna procedura, to wymaga dodatkowego zaangażowania, wdrożenia się w zupełnie nowe pojęcia, ciężkie do zrozumienia, ponieważ wydaje się, że administracja nie produkuje niczego, a nieprawda jakby się uprzeć to produkuje. Produkuje właśnie... załatwia sprawy- to jest produkt administracji. Administracja w pewnym sensie świadczy usługi. Nie ma produktów materialnych jako takich, ale są sprawy, które są załatwiane, także to tak wygląda. [AB]

Urząd jest „zarządzany na zasadzie piramidy”. Według WT, dobry przykład oraz rozwiązania „idą” z góry. Budowa piramidalna powoduje, że „dobry departament” warunkuje „dobrą pracę” wydziału. To porównanie można przenieść także na wyższy poziom. Urząd jest także częścią piramidy administracji publicznej, zatem powinien czerpać wypracowane przez jej instytucje gotowe wzorce postępowania.

Jest cała grupa rzeczy, większość to jest jakby jakość zarządzania [...]. Jest tak trochę, że tak jak przykład idzie z góry, więc to jest budowana piramida. Na zasadzie piramidy budowane zarządzanie. Nie będzie departament dobrze zorganizowany albo wydział, jeśli departament wyżej nie jest dobrze zorganizowany. Znaczący może być, ale to ma małe przełożenie, to się musi zaczynać jakoś od samej góry, więc tu jakby jest podejście globalne do administracji, do tego jak ona jest zorganizowana, od samej góry, od kompetencji, od podziału zadań, procedur, systemów współpracy między urzędami, między ministerstwami, poprzez wewnętrzną organizację urzędu. I tutaj myślę, że są pewne wzorce, które mogłyby być tutaj przeniesione i wymaga to po pierwsze dwóch rzeczy jakby wiedzy, że takie wzorce i metody zarządzania istnieją i jest tu pole do poprawy, a po drugie musi być taka oczywiście wola przeprowadzenia takich zmian, to jest już bardziej taki polityczny wymóg. Te dwie rzeczy muszą być spełnione. [WT]

Na podstawie wypowiedzi WT oraz moich obserwacji wynika, że gotowe rozwiązanie już istnieją. Stoją za nimi specjaliści i eksperci współpracujący z Urzędem Służby Cywilnej, który ma za zadanie podnoszenie jakości świadczonych usług przez polską służbę cywilną. Oprócz stałej oferty szkoleniowej, w 2002 roku wydał dla każdej instytucji administracji publicznej,

poradnik, czyli „usystematyzowany zbiór ważnych i bardzo użytecznych z punktu widzenia kadry zarządzającej merytorycznych opracowań , dotyczących wielu sfer działania administracji rządowej” (*Zarządzanie w Służbie Cywilnej – poradnik praktyczny, 2002, s. 1*). „Zarządzanie w służbie cywilnej – poradnik praktyczny” dostał każdy dyrektor departamentu w Urzędzie. Poradnik został opracowany jako podsumowanie projektu *Phare’99* „Wzmocnienie administracji i zasobów ludzkich w celu przygotowania do członkostwa Unii Europejskiej”. Omówione w nim zostały następujące zagadnienia dotyczące służby cywilnej:

1. Planowanie strategiczne, planowanie działalności i zarządzanie zmianami w służbie cywilnej,
2. Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej,
3. Rekrutacja i selekcja w służbie cywilnej,
4. Przyjęcie nowego pracownika – proces wprowadzania do pracy w urzędzie administracji rządowej,
5. Opis i wartościowanie stanowiska w służbie cywilnej,
6. Kompetencje w służbie cywilnej,
7. Oceny okresowe,
8. Rozwój zawodowy i szkolenia w służbie cywilnej,
9. Równość, uczciwość i godność w miejscu pracy,
10. Wartości etyczne w służbie cywilnej,
11. Komunikacja z pracownikami. (*Zarządzanie w Służbie Cywilnej – poradnik praktyczny, 2002, s.2*)

Biorąc pod uwagę propozycje pracowników Urzędu oraz opracowane przez ekspertów gotowe rozwiązania zawarte np. w poradniku, wydaje się, że należałoby tylko z nich skorzystać. Jednak możliwości ich wdrożenia, zależą od wielu czynników. Część z nich można odnaleźć w niniejszej pracy.

4. KONKLUZJE

W niniejszej pracy dokonuję analizy kultury organizacji sektora publicznego. Przez pryzmat jednego przypadku ukazuję spektrum zjawisk i problemów, które

nękają administrację publiczną we współczesnej Polsce. Przedstawiam pracowników Urzędu, którzy stają się bohaterami opowieści o grupach społecznych i ich rytuałach, ludzkich wartościach i postawach, na tle realiów dzisiejszej Polski.

Praca jest próbą porównania zjawisk i procesów, z którymi boryka się administracja publiczna współcześnie. Ekspozuje stereotypy ciążyące na administracji i podaje stosunek do nich pracowników Urzędu.

Podczas badań udało mi się „dotknąć” płaszczyzn, które w sposób bezpośredni lub pośredni odślaniały mi odpowiedzi na powyższe pytania. Za pomocą modelu pięciu kręgów Mary Jo Hatch (1997/2002) udało mi się stworzyć charakterystykę obszarów, które przedstawiam w tabelce. Prezentowane cechy porównuję do pracy Croziera (1968), przytoczonej w części teoretycznej literatury.

	Badana literatura	Badania empiryczne
Praca w Urzędzie	<ul style="list-style-type: none"> - 1500 osób zatrudnionych, - „instytucja państwowa, działająca w interesie publicznym, nie obliczona na zysk”, - wykonywanie głównie prostych czynności i operacji, - powtarzalność i monotonia. - „ocena pracy nieprzychylna”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ponad 100 osób zatrudnionych, instytucja państwowa, działająca w interesie publicznym, nie obliczona na zysk”, - praca głównie merytoryczna (zagadnienia ekonomiczno – prawnicze), - zdarza się powtarzalność i monotonia. - ocena pracy zróżnicowana.
Otoczenie Urzędu	<ul style="list-style-type: none"> - Francja, Paryż, lata 1954 – 1959, - organizacja nie jest autonomiczna, zależna od ministerstwa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Polska, Warszawa, lata 2004 – 2005, - Urząd jest oficjalnie niezależny, ale mają na niego wpływ siły polityczne.
Struktura fizyczna	<ul style="list-style-type: none"> - problemy lokalowe, - złe warunki pracy, 	<ul style="list-style-type: none"> - problemy lokalowe, - „złe warunki pracy”

	<ul style="list-style-type: none"> - praca na „ciężkich maszynach biurowych”. 	<ul style="list-style-type: none"> - praca na komputerach o zróżnicowanym standardzie.
Struktura społeczna	<ul style="list-style-type: none"> - ¾ pracowników pochodzi z prowincji, wykształcenie średnie, - organizacja hierarchiczna, „w kształcie piramidy”, podzielona na sekcje i brygady, struktura funkcjonalna, - wyraźne zróżnicowanie płciowe: pracownicy szczebla kierowniczego – mężczyźni, pracownicy wykonawczy – kobiety, - brak komunikacji między warstwami, centralne podejmowanie decyzji, - brak kontaktu z władzą 	<ul style="list-style-type: none"> - pracownicy z ośrodka miejskiego i jego przedmieść, większość z wykształceniem wyższym (lub w trakcie jego zdobywania), - organizacja hierarchiczna, struktura funkcjonalna, - równowaga kobiet i mężczyzn, - poprawny kontakt bezpośredni do średniego szczebla zarządzania, scentralizowane podejmowanie decyzji, - zbyt duża formalizacja, która nie jest akceptowana przez pracowników
Kultura Urzędu	<ul style="list-style-type: none"> - młode pracownice i zarządzający starsi mężczyźni, - surowa dyscyplina, autorytatywne oddziaływanie kadry kierowniczej, - „wydajność zależy od bezpośredniego nacisku, a nie od organizacji i przewidywania”, - zadowolenie z pracy w wyniku osiągnięcia wyższego statusu 	<ul style="list-style-type: none"> - organizacja młodych ludzi, - system motywacyjny ujęty w przepisach, główne motywy to: możliwość rozwoju i korzystny wymiar czasu pracy, - wydajność zależy od charakteru pracy i terminów, - zadowolenie z pracy wynikające z głównych motywatorów, demotywujące

	<p>społecznego,</p> <ul style="list-style-type: none"> - „pracownice nie wykazują najmniejszego zainteresowania celami swojej instytucji, bardzo cierpko krytykują działalność Agencji i nie dają się wciągnąć do jakichkolwiek form uczestnictwa w jej życiu społecznym”, - brak solidarności zawodowej z urzędnikami, - brak koleżeństwa, - solidarność negatywna skierowana przeciw kierownictwu. 	<p>wynagrodzenia,</p> <ul style="list-style-type: none"> - integracja w departamentach, potrzeba integracji Urzędu wśród wszystkich pracowników, - część osób utożsamia się z byciem urzędnikami i próbuje zmieniać ich wizerunek w społeczeństwie - koleżeństwo, przyjacielskie stosunki, wzmacniane sposobem bycia młodych ludzi, - solidarność pozytywna i negatywna, ale w ramach departamentu.
--	--	---

Tab. 1. Porównanie obszarów badawczych według modelu pięciu kręgów (Hatch, 1997/2002) na podstawie badań Paryskiej Agencji Obliczeniowej (Crozier, 1968) oraz badań empirycznych Urzędu. Opracowanie własne.

Półwieczna różnica w czasie między studiami przypadków nie sprawia bynajmniej, że opisana przez Croziera agencja wydaje się przestarzała i egzotyczna w porównaniu z Urzędem, który zbadałem. Pomimo różnic w położeniu geograficznym, w wielkości zatrudnienia i odmiennych zadaniach do wykonania, obydwie instytucje jako cel stawiają sobie działalność na rzecz społeczeństwa i nie są nastawione na zyski. W Urzędzie zatrudnione osoby posiadają przeważnie wyższe wykształcenie, mają zadania wymagające większej wiedzy i doświadczenia niż pracownice w Agencji. Nie zmienia to faktu, że praca bywa monotonna, a typowe dni w pracy mają podobny przebieg. Różnica polega na większym zróżnicowaniu zadań Urzędu niż Agencji, dlatego też można wyróżnić miejsca bardziej i mniej atrakcyjne dla pracowników ze

względu na ilość zadań. Ocena pracy w porównaniu do Agencji wypada przez to korzystniej.

Otoczenie obydwu organizacji wpływa na ich działania. Agencja jest zależna od ministerstwa, nie jest autonomiczna, co przejawia się przez wydawanie jej dyrektyw wymagających natychmiastowego wprowadzenia w życie. Urząd jest jednostką oficjalnie niezależną, natomiast nie zmienia to faktu, że na decyzje administracyjne, które wydaje mają wpływ siły polityczne. Ostateczną decyzję podejmuje Prezes Urzędu.

Organizacje mają podobne problemy lokalowe. Agencja dodatkowo ma trudne warunki pracy, w tym pracę na dwie zmiany. Pracownicy Urzędu mają lepsze warunki pracy ze względu na wyposażenie wewnątrz, ale skarżą się na zbyt dużą liczbę osób w pomieszczeniach. Względna do postępu technicznego ocena sprzętu komputerowego, na którym pracują, okazuje się być podobna do „ciężkich maszyn biurowych” z Agencji.

W Urzędzie część zatrudnionych dojeżdża spoza miasta, podobnie jak to miało miejsce w Agencji. Przeważnie nie są to jednak osoby o niskim statusie społecznym, tak jak w Agencji, lecz pracownicy z wyższym wykształceniem (a jeżeli go nie posiadają to zdobywają je równoległe do pracy).

Obydwe organizacje są hierarchiczne i posiadają struktury funkcjonalne. Agencja zbudowana jest jak piramida i składa się z dwóch sekcji podzielonych na brygady. Urząd ma podobną strukturę, która dzieli się na departamenty i wydziały. Jednak różnica polega na wyraźnym zróżnicowaniu ich charakteru i niezależności ze względu na rodzaj wykonywanych działań i ich znaczenia dla realizowania głównego celu Urzędu.

Komunikacja jest zaburzona w obydwu organizacjach. W Agencji wynika to z braku kontaktu między warstwami, trudnościami w porozumieniu się mężczyzn na kierowniczych stanowiskach z kobietami na stanowiskach wykonawczych. Komunikacja w Urzędzie przebiega prawidłowo na poziomie departamentów, gdzie relacje urzędników są poprawne i często nieformalne. Brak bezpośredniego kontaktu występuje między kierownictwem a pracownikami. Wpływa to na brak zaufania do siebie, wydłużenie drogi formalnej i centralizację ośrodka podejmującego ostateczne decyzje.

Kulturę organizacyjną w obydwu przypadkach tworzą młodzi ludzie. Inaczej jednak wyglądają relacje międzyludzkie. W Urzędzie dopuszczono do szczebla

dyrektorów departamentów osoby, które także „wywodzą się z pracowników”. Powoduje to dobre relacje między nimi i wpływa na sposób zarządzania w departamentach. W Agencji młodymi pracownikami zarządzają starsi od nich mężczyźni. Wpływa to ujemnie na sposób motywowania i podnoszenia jakości. Mężczyźni nie rozumieją problemów kobiet, stosują surową dyscyplinę, uważając, że „wydajność zależy od bezpośredniego nacisku, a nie organizacji i przewidywania”. Dobre relacje na poziomie wydziału i niektórych departamentów w Urzędzie wpływają korzystnie na atmosferę pracy.

Wydajność pracy jest zależna od charakteru zadań. Im praca jest bardziej twórcza i merytoryczna, tym wydajność większa. Wynika to z podejścia młodych ludzi do zdobywania doświadczeń i traktowania pracy w Urzędzie jako etapu przejściowego w ich karierze. Pracownicy obydwu organizacji: Urzędu i Agencji są zadowoleni z jej wykonywania, jedni ze względu na status, drudzy z powodu możliwości rozwoju i stabilnych, dziennych godzin pracy.

W Agencji pracownice nie wykazują zainteresowania celami swojej instytucji. Brak także solidarności zawodowej z urzędnikami, oprócz wspólnego negatywnego stanowiska do działań kierownictwa. Stosunki nieformalne nie są przyjacielskie. W Urzędzie nie jest prowadzona polityka integrowania pracowników i tworzenia wspólnego stanowiska Urzędu. Działania są rozproszone po departamentach, które mają problemy w komunikacji między sobą. Ze względu na różnice, „życie pracownicze” zamyka się w departamentach i wydziałach. Istnieją wyjątki kontaktów nieformalnych pomiędzy członkami odrębnych komórek organizacyjnych, ale najczęściej spowodowane są wcześniejszą możliwością współpracy w ramach jednego departamentu. Istnieje natomiast solidarność negatywna na poziomie Urzędu, która polega na krytyce postępowania kierownictwa. Nie można jednak wyróżnić grupy pracowniczej, która dokonywałaby otwarcie konstruktywnej krytyki władz, co powoduje zablokowanie opinii pracowniczych na poziomie co najwyżej departamentu. Integracja Urzędu jako całości (święta w Urzędzie) oceniana jest negatywnie przez pracowników i traktowana jako sztuczna. Istnieje potrzeba integracji całości, ale w innej formie, np. wyjazdu integracyjnego. Promowane są natomiast pracownicze imprezy zarówno w Urzędzie (imieniny pracowników) jak i poza nim (wspólne wyjścia do pubów), najczęściej w ramach departamentu.

W badaniach Czarniawskiej (1985) pokazany jest szwedzki sektor publiczny. Opinia społeczna w Szwecji wybrała swój „ideał piękności”. Stał się nim sektor prywatny, którego liderzy stali się wzorami postępowania dla dyrektorów sektora publicznego. W badanym przeze mnie polskim Urzędzie, sektor prywatny również okazał się skarbnicą gotowych rozwiązań. Rozmówcy byli zdania, że te rozwiązania wystarczy tylko zaimplementować, aby poprawić efektywność i wydajność. Pracownicy Urzędu byli zdania, że w Urzędzie brak jest indywidualnego podejścia do pracownika, w szczególności planowania jego ścieżki rozwoju i prawidłowo funkcjonującego systemu motywacji, który występuje w zachodnich korporacjach. Zastosowanie tych sposobów utrzymałoby specjalistów w Urzędzie, co skutkowałoby mniejszą fluktuacją. Dla części moich rozmówców, sektor prywatny był ideałem, do którego dążyli, a także ich własnym celem kariery. Jednak warunkiem „dobrego wejścia”, było doświadczenie i wiedza nabyta w Urzędzie.

Część pracowników trafiła do Urzędu z sektora prywatnego. Oni także uważali, że narzędzia stosowane przez szefów z sektora prywatnego są efektywniejsze, ale pracę w Urzędzie podjęli świadomie, by odpocząć od wykonywania zadań pod presją czasu i przeznaczyć czas, które zabierały nadgodziny, na odpoczynek z rodziną.

Różnic pomiędzy prywatną firmą a Urzędem należy także doszukiwać się w sposobie traktowania klienta. Sektor prywatny znany jest z dbałości o klienta, w celu zapewnienia sobie dobrej marki i umocnienia lojalności. W przypadku Urzędu nie istnieją takie cele, gdyż nie działa na konkurencyjnym rynku. Kontakt z interesantami Urzędu można ocenić na dwa sposoby. Po pierwsze w Urzędzie nie ma wyznaczonych standardów współpracy z klientami, a jeżeli są to nie są rozpowszechnione, np. sposób załatwiania spraw drogą telefoniczną. Wprawdzie została stworzona dla klientów infolinia, ale nie dość, że jest dodatkowym obciążeniem dla pracowników, to także doprowadza do frustracji interesantów, którzy godzinami, a nawet dniami, nie mogą się dodzwonić i uzyskać informacji. Chlubnym wyjątkiem jest jeden z departamentów, który ma bezpośredni kontakt z gośćmi Urzędu i stara się zapewnić im należytą obsługę.

Nie zmienia to faktu, że wzorce te nie są rozpowszechniane na forum całej instytucji.



4.1. DWUBIEGUNOWY MODEL URZĘDNIKA



Na podstawie zebranego materiału badawczego nie mogę jednoznacznie określić postawy jaką przyjmują pracownicy Urzędu. Wśród nich nie brakuje osób, które w przypadkowy sposób trafiły do Urzędu i takich, które wyniosły wzorce urzędnicze z własnych rodzin. Spotkałem się z osobami, które pracę w Urzędzie traktowały jako przejściowy etap na ich ścieżce kariery, niekoniecznie urzędniczej. Na postawy pracowników miały z pewnością wpływ komórki organizacyjne, departamenty, wydziały, a ponadto pokoje, które tworzyły pewnego rodzaju hermetyczne środowiska o określonych prawach i obowiązkach. Materiał badawczy przedstawia Urząd, który jest niejednorodny i sfragmentaryzowany ze względu na swoją strukturę oraz podejście pracowników do idei służby publicznej. Jest to skądinąd także interesującą konkluzją – w badanym Urzędzie (Crozier, 1968), inaczej niż w Agencji, a także inaczej, niż w badaniach Czarniawskiej (1985), pracownicy stanowili grupę niespójną socjologicznie i kulturowo. Trudno mówić o jednolitej sylwetce pracownika służby publicznej w Urzędzie. Czy tak jest w skali ogólnopolskiej – trudno powiedzieć, choć istnieją w zebranych materiale przesłanki ku temu, by tak sądzić.

Jeśli chodzi o etykę zawodową urzędnika, to z badań wyłania się już nieco bardziej spójny obraz. Większość moich rozmówców to członkowie korpusu służby cywilnej. Część z nich traktuje ideę służby jako coś zupełnie obcego i nieobecnego w Urzędzie. Dla nich wyższe wartości okazują się przegrywać z prozą codziennych obowiązków. Idee to pustosłowia, tak naprawdę liczy się tylko wykonanie zadań. Istnieją wśród nich osoby, które „służą jakiejś idei” [WN], ale są to niewątpliwie wyjątki wśród urzędniczej braci. Z drugiej strony mamy osoby świadome służby publicznej, której się podjęły. Nie można o nich

napisać, że są orędownikami idei zawartych w *Kodeksie Etycznym Służby Cywilnej* i nawołują innych do ich przestrzegania. Takich osób po prostu nie ma. Jest to raczej grupa osób, które uznają dobre zasady służby cywilnej i starają się je ukazywać swą rzetelną pracą. Wierzą, że dążąc do profesjonalizmu są w stanie awansować w hierarchii urzędniczej oraz, że praca, którą wykonują jest bardziej wartościowa od pracy, np. w sektorze prywatnym. Bronią swojego wyboru wśród najbliższych, znajomych, twierdząc, że praca, którą wykonują jest ciekawa i przynosi korzyść innym. Mają dla nich znaczenie wynagrodzenia, ale nie stawiają ich na pierwszym miejscu. Są specjalistami w swoich dziedzinach, którzy osiągnęliby większe profity poza Urzędem, a jednak zostają. Co ich trzyma? Najczęściej stabilna praca, która jest stosunkowo mało stresująca, czas, który mogą poświęcić dla rodziny i swoich dzieci, atmosfera, która panuje w pokoju. Cenią sobie to, że Urząd zatrudnia młodych ludzi, z którymi łatwiej znaleźć wspólny język.

Jeśli chodzi o zgranie zespołu, to trudno mówić o pozytywnym zgraniu. Natomiast istnieją jednoczące pracowników negatywne odniesienia. Pracownicy mają krytyczny stosunek do tego, w jaki sposób postępuje „góra”. Zarzucają swoim decydom brak bezstronności i politycznej neutralności. Nie łudzą się, że idea służby cywilnej stanowi barierę ochronną przed politycznymi siłami. Część z nich twierdzi, że nigdy się nie pogodzą z faktem fałszowania rzeczywistości i brakiem sprawiedliwości, inni pokornie przyjmują, że czas zmieni ich młodzieńcze ideały. Pomimo wielu nedorzecznosci i krytyki obydwie grupy wolą jednak przyjąć postawę konformistyczną i dzielić się swoimi uwagami w zaciszu pokoju czy wydziału. A przecież mają potencjał do zmian, co udowodnili podając w wywiadach gotowe rozwiązania. Po prostu nie wierzą w zmiany na „górze” i przyjmują bierną postawę. Gdy udaje im się awansować i dotknąć władzy, twierdzą, że nadal istnieje „beton”, którego nie mogą przebić. Wybierają bezpieczną drogę rzetelnego wykonywania obowiązków, zamykając się w swoich „gniazdach”.

4.2. ORIENTACJA KULTUROWA

Wzorce osobowe urzędników rozpowszechniane za pomocą zasad służby publicznej, promują zachowania ukierunkowane na klienta, czyli odbiorcę świadczonych przez Urząd usług. Dlatego też urzędnik ma być profesjonalny, czyli rzetelnie, w oparciu o wiedzę i przede wszystkim szybko rozpatrywać sprawy i wydawać decyzję. Ma być bezinteresowny i politycznie neutralny, by nie krzywdzić interesantów. Ma wreszcie służyć im swoim doświadczeniem i wiedzą, którą rozwija, by byli usatysfakcjonowani, a nie „spychani” bez rozwiązania. Taka postawa wskazuje na otwartość i zwrócenie oczu na zewnątrz.

Orientacja introwertyczna, to orientacja do wewnątrz (bycie samowystarczalnym). (Kostera, 1996). To sytuacja, na którą przyzwolili sami członkowie organizacji, zamykając się w swych „państwach-miastach”.

W warunkach nadinterwencjonizmu kultura organizacji reaguje podobnie jak osobowość człowieka poddanego nadmiernej presji – ulega rozwarstwieniu. Przedsiębiorstwa państwowe w czasach gospodarki planowej, cechowały się dwoma równoległymi systemami, dwiema kulturami w jednej organizacji. Na ich przykładzie zostały zaprezentowane dwie kultury: introwertyczna i ekstrawertyczna.

Kultura introwertyczna związana była ze sferą ekonomiczną i cechowała się awersją do podejmowania ryzyka (nie wychylać się); awersją do aktywnej partycypacji w otoczeniu ekonomicznym (nie być zbyt widocznym) oraz orientacją do wewnątrz (bycie samowystarczalnym).

W kulturze ekstrawertycznej występuje otwartość na podejmowanie ryzyka (brać udział w grach); otwartość na uczestniczenie w otoczeniu politycznym (dynamizm organizacyjny; nie daj m sobie wejść na głowę); otwartość na komunikację (słuchaj i daj się słyszeć); orientacja na zewnątrz (bądź tam, gdzie dzieją się ważne rzeczy) (Kostera i Wicha, 1996).

Urząd reprezentuje kulturę introwertyczną. „Tu” częściej wybiera się postawę przeczekania niż aktywnego stymulowania otoczenia. Urzędnicy wolą wykonywać w zaciszu swoich obowiązków zadania, niż podjąć inicjatywę zmian, by polepszyć wizerunek swój i instytucji, którą reprezentują. Wyjątki od reguły traktowane są jako młodzieńczy zapał i ryzykowanie bez potrzeby. „*Bierny, mierny, ale wierny*” [NO] to wzorzec postępowania, żeby przetrwać. Ten, kto się nie stosuje, może odejść.

BIBLIOGRAFIA

Biuletyn Służby Cywilnej Nr 5, 6, *Etyka w życiu publicznym*, listopad, grudzień 1997.

Crozier M. (1967) *Biurokracja. Anatomia zjawiska*. Warszawa: PWE.

Czarniawska B. (1985) *The ugly sister: On relationships between the private and public sectors in Sweden*. Scandinavian Journal of Management Studies, november, 83-103.

Encyklopedia Wirtualna Wikipedia, 2005.

Hatch M. J. (2002) *Teoria organizacji*. Warszawa: PWN.

Kodeks Etyki Służby Cywilnej (2002), Warszawa: Centrum Informacji Służby Cywilnej.

Kodeks Etyki Służby Cywilnej, artykuł pobrano z world wide web dnia 03.12.05, <http://www.usc.gov.pl>.

Konecki K. (2000) *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa: PWN.

Kostera M. (1996) *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.

Kostera M. (1999) *Współczesne teorie organizacji i zarządzania*. Materiały powielone. Warszawa: Wydział Zarządzania UW.

Kostera M. (2003) *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Warszawa: PWN.

Profesjoniści w służbie obywatelom. Możliwość pracy w służbie cywilnej. (2002) Warszawa: Centrum Informacyjne Służby Cywilnej (folder).

Program „Przyjazna Administracja” (2000), Warszawa: Centrum Informacyjne Służby Cywilnej (folder).

Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 29 października 1999 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. (1999) Dz. U. 1999 r. nr 89, poz. 996 z późn. zmianami.

Służba cywilna – pytania i odpowiedzi (1999), Warszawa: Centrum Informacyjne Rządu, Urząd Służby Cywilnej.

Zarządzanie w Służbie Cywilnej – poradnik praktyczny (2002), Warszawa: Urząd Służby Cywilnej.

Ustawa o służbie cywilnej (1998), Dz.U. z 1999 r. Nr 49, poz. 483, pobrano z world wide web dnia 10.09.2005, <http://www.usc.gov.pl>.

Whyte, William Foote (ed.) (1991) Participatory Action Research, Newbury Park, CA: Sage.

LISTA DOKUMENTÓW WEWNĘTRZNYCH URZĘDU

Regulamin Organizacyjny, załącznik do Zarządzenia nr 88 Prezesa Urzędu z dnia 5 stycznia 2005 r.

Instrukcja Kancelaryjna (1997).

Instrukcja obiegu i kontroli dowodów księgowych w Urzędzie, Zarządzenie nr 34 Prezesa Urzędu z dnia 10 września 1999 r.

Instrukcja o organizacji i zakresie działania archiwum zakładowego Urzędu (nieznany rok publikacji).

Komputerowy system rejestracji i przechowywania danych „Sezam” (2000).