

**MIĘKKIE SZKOLENIA**

Materiał został przygotowany w ramach projektu "*Ministerstwa Uczące Sie*".  
Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską, ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

**1 Opis praktyki**

Kluczowymi cechami systemu służby cywilnej w Szwecji są **otwartość** i **elastyczność**. Obie cechy, podobnie jak rozdział sfery tworzenia polityk publicznych i ich wdrażania, przypominają postulaty doktryny nowego zarządzania publicznego. Obecne one były jednak w szwedzkim systemie służby cywilnej jeszcze zanim zaczął się formować program *New Public Management* i powinny być traktowane jako oryginalny wkład szwedzkiej administracji do myślenia na temat optymalnej organizacji kadr administracji rządowej.

Gromadzeniem danych na temat polityk i praktyk w zakresie zatrudnienia w szwedzkiej administracji rządowej zajmuje się specjalna agencja na rzecz pracowników rządu (SAGE). Wedle informacji przekazanych przez SAGE można wskazać następujące, szczegółowe elementy szwedzkiego modelu zarządzania kadrami administracji rządowej, które przyczyniają się do podniesienia efektywności pracy urzędników:

- **Szeroka samodzielność urzędów w kształtowaniu polityki kadrowej** – w ramach budżetu ustalonego przez rząd agencje mogą w zasadzie dowolnie kształtować politykę zatrudnienia, w tym zasady naboru i zwalniania pracowników oraz system wynagrodzeń. Ogólne ramy są jedynie wyznaczone w formie porozumienia między dyrektorami generalnymi urzędów administracji rządowej a związkami zawodowymi reprezentującymi interesy pracowników sektora publicznego, co również stanowi specyficzną cechę modelu szwedzkiego.
- **Otwarty nabór** - w szwedzkiej administracji rządowej nie obowiązuje model kariery, czyli wielostopniowy system awansu zawodowego opartego głównie na stażu pracy na stanowiskach niższego stopnia. W tym sensie trudno mówić o istnieniu w szwedzkiej administracji wyodrębnionego korpusu służby cywilnej, ponieważ brak jest formalnych przeszkód dla aplikowania o niemal każde stanowisko w administracji przez osoby nieposiadające doświadczenia pracy w administracji rządowej. Rekrutacja jest co do zasady otwarta i opiera się na ocenie kwalifikacji i umiejętności. Z kolei elastyczny system wynagradzania ułatwia pozyskiwanie wysokiej klasy specjalistów z sektora prywatnego czy świata nauki.

Jak podkreślali przedstawiciele szwedzkiej administracji, taki model ma istotny wpływ na politykę szkolenia i podnoszenia kwalifikacji urzędników. W uproszczeniu można powiedzieć, że do szwedzkiej administracji rządowej trafiają osoby już odpowiednio wykwalifikowane w obszarze polityki publicznej, którym mają się zajmować. Ich przygotowanie do pracy w określonej dziedzinie może wynikać z doświadczenia z pracy w sektorze prywatnym lub pracy naukowej. Nie potrzebują już oni kształcenia czy doksztalcenia w obszarze, którym będą się zajmować w administracji.

Powoduje to, że polityka szkoleń w instytucjach szwedzkiego rządu koncentruje się na innych sferach niż podnoszenie kwalifikacji urzędników w dziedzinach polityki publicznej, w których urzędnicy operują. Dużo większe znaczenie ma szczególnie praca nad kształceniem etycznym urzędników oraz budowaniu w nich świadomości specyfiki pracy w sektorze publicznym, szczególnie w przypadku urzędników trafiających do administracji bezpośrednio z sektora prywatnego.

Cytując ten materiał prosimy podawać następujące źródło: Sześciło D. (2012) "Doświadczenia administracji szwedzkiej" w: Mazur S., Płoszaj A. (red.) *Wspieranie mechanizmu uczenia się w organizacjach publicznych. Doświadczenia międzynarodowe*, Warszawa: Scholar

## **2 Powiązanie praktyki z MUS (mechanizmem uczenia się)**

Praktyka odnosi się do pola Kadry. Wpływa przede wszystkim na Impulsy i Wiedzę, pośrednio na Refleksję i Adaptację.

## **3 Poziom organizacyjny, na którym wdrażana jest praktyka**

Praktyka docelowo ma charakter systemowy.

## **4 Zalety i ograniczenia praktyki**

Praktyka funkcjonowania systemu kadrowego w szwedzkiej administracji rządowej budzi międzynarodowe zainteresowanie od wielu lat i uchodzi za jeden z najbardziej skutecznych modeli zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Podstawową barierą ewentualnego wdrażania tego modelu w Polsce byłyby jednak liczne ograniczenia ustrojowo-prawne, ale także kulturowe czy historyczne.

## **Źródła**

Wywiady MUS – Sztokholm 2011

## **Załączniki**

brak