



Warszawa, 10 listopada 2020 r.

Raport SAKSAP – cz. 3

Badanie kompetencji kierowniczych kandydatów na dyrektorów w służbie cywilnej

W czerwcu br. Stowarzyszenie Absolwentów Krajowej Szkoły Administracji Publicznej złożyło do dyrektorów generalnych Kancelarii Prezesa Rady Ministrów i ministerstw wniosek o udostępnienie informacji w zakresie realizacji w urzędach przepisu art. 53 ust. 1 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej, określającego wymagania wobec osób zajmujących wyższe stanowiska w służbie cywilnej. Wniosek obejmował zestaw 20 pytań. Wynikiem analizy otrzymanych materiałów są raporty problemowe dotyczące poszczególnych pytań lub ich grup – publikowane sukcesywnie, a w przyszłości – raport zbiorczy dotyczący całości przedmiotu zapytania. Propozycje gruntownych zmian w zakresie przepisów regulujących kwestię naborów na wyższe stanowiska służby cywilnej zostały przedstawione w opracowaniu pn. „Służba cywilna. Rekomendacje Stowarzyszenia Absolwentów Krajowej Szkoły Administracji Publicznej” z listopada 2019 r.

Niniejszy raport problemowy stanowi zbiorcze opracowanie odpowiedzi na pytania nr 6-9 zawarte w naszym wniosku o udostępnienie informacji o realizacji przepisu art. 53 ust. 1 ustawy o służbie cywilnej, tj.:

- W jaki sposób jest dokonywana ocena spełniania wymagania dotyczącego posiadania kompetencji kierowniczych przez kandydatów na wyższe stanowiska służby cywilnej?
- Kto przeprowadza ocenę spełniania wymagania dotyczącego posiadania kompetencji kierowniczych przez kandydatów na wyższe stanowiska służby cywilnej?
- Jakie kompetencje kierownicze kandydatów na wyższe stanowiska służby cywilnej są badane?
- Czy ocena spełniania wymagania dotyczącego posiadania kompetencji kierowniczych przez kandydatów na wyższe stanowiska służby cywilnej jest dokumentowana w formie pisemnej?

Główne wnioski

1. W służbie cywilnej nie istnieje jednolity standard oceny posiadania kompetencji kierowniczych przez kandydatów na wyższe stanowiska. Skutkiem tego może być istotne zróżnicowanie jakości kadry kierowniczej pod względem posiadanych kompetencji.
2. Do oceny kompetencji kierowniczych zbyt rzadko używane są metody i narzędzia, które faktycznie umożliwiają ich identyfikację. Brak zastosowania adekwatnych metod i narzędzi może budzić wątpliwości co do trafności oceny kompetencji kandydatów.
3. Ocena spełniania wymagania dotyczącego posiadania kompetencji kierowniczych przez kandydatów na wyższe stanowiska służby cywilnej nie jest dokumentowana pisemnie w większości urzędów.
4. Żaden z urzędów nie wskazał dyplomu ukończenia Krajowej Szkoły Administracji Publicznej jako dokumentu potwierdzającego kompetencje kierownicze, pomimo obowiązywania przepisu art. 46 ustawy o służbie cywilnej, który stanowi, że posiadanie przez absolwenta KSAP wiedzy, umiejętności i predyspozycji kierowniczych sprawdzane jest w toku kształcenia i potwierdzane dyplomem ukończenia¹.

Ustalenia

I. Sposób weryfikacji posiadania kompetencji kierowniczych przez kandydatów na wyższe stanowiska służby cywilnej

1. Katalog narzędzi wykorzystywanych do oceny posiadania kompetencji kierowniczych przez kandydatów na wyższe stanowiska służby cywilnej jest otwarty. 21 zapytanych urzędów przedstawiło 13 różnych sposobów weryfikacji posiadania kompetencji kierowniczych (część z nich wykorzystywana jest samodzielnie, a część łącznie z innymi).
2. Kompetencje kierownicze najczęściej potwierdzane są w oparciu o analizę posiadanego doświadczenia zawodowego (10 spośród 21 zapytanych urzędów), rozmowę kwalifikacyjną (8) i dokumentację przedstawioną przez kandydata (7) np. dokumenty potwierdzające posiadane wykształcenie, ukończone formy doskonalenia zawodowego, oświadczenie o osiągnięciu miejsca uprawniającego do mianowania, raport oceny zintegrowanej Assessment Center/Development Center, świadectwo potwierdzające kwalifikacje do pracy na wysokim stanowisku państwowym wydanym na podstawie art. 7 ust. 5 lub art. 8 ust. 7 uchylonej ustawy z dnia 24 sierpnia 2006 o państwowym zasobie kadrowym i wysokich stanowiskach państwowych.

¹ Warto zauważyć, że już na etapie rekrutacji do KSAP kandydaci na słuchaczy przechodzą test MAPP (motywacyjna analiza potencjału pracowniczego) oraz ocenę zintegrowaną (Assessment Center).

3. Do oceny kompetencji kierowniczych urzędy stosują również testy psychologiczne (4), testy kompetencyjne (4), ustrukturyzowane wywiady behawioralne (4), oceny okresowe (3) i opinie o kandydacie (2).
4. 3 urzędy do oceny kompetencji wykorzystują konkretne, istniejące narzędzia: kwestionariusz osobowości PAPI 3 (MF), PRISM Brain Mapping (MFIPR), Assessment Center (MS).
5. Jeden urząd (MSZ) za narzędzie do weryfikacji kompetencji kierowniczych uznaje m.in. analizę związaną z wymogami bezpieczeństwa i rękojmią zachowania ochrony informacji niejawnych.

Wybrane odpowiedzi:

Posiadanie kompetencji kierowniczych przez osoby zatrudniane na wyższych stanowiskach w służbie cywilnej w Ministerstwie Cyfryzacji weryfikowane jest poprzez analizę posiadanego doświadczenia zawodowego, rozmowę kwalifikacyjną lub badania psychologiczne. (MC)

(...) badania kompetencji kandydata (wywiad kompetencyjny, test kompetencyjny, ocena dorobku zawodowego, wykształcenia kandydata oraz zrealizowanych form doskonalenia zawodowego i.in.) (MEN)

Dla wskazanych kandydatów przeprowadzane jest badanie na podstawie kwestionariusza osobowości PAPI 3. Wcześniej (do 2019 roku), badanie przeprowadzane było na podstawie Inwentarza Osobowości NEO-PI-R oraz testu Prokos (Profil Kompetencji Społecznych). (MF)

Odnosząc się do pytania dotyczącego weryfikacji kompetencji kierowniczych kandydatów informuję, że ocena dokonywana jest na podstawie analizy dokumentów kandydatów potwierdzających doświadczenie zawodowe na stanowisku kierowniczym lub przedłożonego świadectwa potwierdzającego kwalifikacje do pracy na wysokim stanowisku państwowym, wydanym na podstawie art. 7 ust. 5 lub art. 8 ust. 7 uchylonej ustawy z dnia 24 sierpnia 2006 o państwowym zasobie kadrowym i wysokich stanowiskach państwowych. W przypadku kandydatów, którzy nie przedłożą ww. dokumentów, weryfikacja kompetencji dokonywana jest poprzez badanie kompetencji kierowniczych. (MI)

Ocena spełniania wymagania dotyczącego posiadania przez kandydatów na wyższe stanowiska w służbie cywilnej kompetencji kierowniczych odbywa się na podstawie rozmowy przeprowadzanej przez Dyrektora Generalnego. (MK)

(...) na podstawie weryfikacji i analizy przedłożonych przez kandydata dokumentów, w tym dokumentów potwierdzających posiadanie doświadczenia (MON)

Ocena spełniania wymagania dotyczącego posiadania kompetencji kierowniczych przez kandydatów na wyższe stanowiska w służbie cywilnej odbywa się na podstawie rozmowy

z kandydatem oraz oceny doświadczenia zawodowego wynikającego z dokumentów. Szczególny nacisk położony jest na doświadczenie kandydata w kierowaniu zespołami. W przypadku członków korpusu służby cywilnej, którzy podlegali ocenie okresowej, brane są pod uwagę ostatnie oceny, zwłaszcza oceny za kompetencje kierownicze, jeżeli było to stanowisko koordynujące. W tym przypadku istotna jest również opinia dotychczasowego przełożonego pracownika. Rozmowa skierowana jest głównie na charakter i rodzaj zadań realizowanych na wyższym stanowisku, wizje rozwoju obszaru, którym ma się zajmować kandydat, sposobu ich realizacji oraz pomysłów rozwinięcia potencjału. (MR)

Weryfikacja wymagań formalnych oraz ocena kompetencji kierowniczych dokonywana jest na podstawie dokumentów przedstawionych przez kandydata, a także rozmowy z kandydatem, która weryfikuje wiedzę i umiejętności kandydata i może zawierać elementy badania stosowane w sesjach AC (Assessment Center). Potwierdzeniem dokonania weryfikacji spełnienia wymagań jest wypełniony Formularz weryfikacji wymagań na stanowisko dyrektora/zastępy dyrektora. (MSWiA)

Weryfikacji kompetencji kierowniczych służy najczęściej badanie składające się z dwóch etapów:

- testu psychologicznego, przy użyciu którego sprawdzane są potencjalne możliwości w zakresie wybranych kompetencji,*
- ustrukturyzowany wywiad behawioralny, który określa poziom posiadania wybranych kompetencji. (KPRM)*

W przypadku rozpatrywania kandydatur do objęcia wyższych stanowisk kierowniczych brane są pod uwagę: dotychczasowe doświadczenie w MSZ lub w innym urzędzie, analiza związana z wymogami bezpieczeństwa i rękopisem zachowania ochrony informacji niejawnych oraz dotychczasowe opinie na zajmowanych stanowiskach pracy. Dopuszcza się dodatkowe możliwości sprawdzenia kompetencji, wynikające z opisu stanowiska pracy, poprzez: testy badające kompetencje kierownicze oraz wywiad z kandydatem (rozmowa). (MSZ)

Oceny posiadania kompetencji kierowniczych dokonywane są na podstawie przedłożonych dokumentów, doświadczenia zawodowego oraz w formule ustrukturalizowanego wywiadu behawioralnego (stanowiącego rzetelną metodę oceny kompetencji, rekomendowaną na szkoleniach realizowanych przez KSAP z cyklu Warsztat HR-owca: Jak budować narzędzia do badania kompetencji miękkich). (MŚ)

Ocena posiadania przez kandydata kompetencji kierowniczych, wiedzy oraz umiejętności niezbędnych na danym stanowisku jest dokonywana przez Dyrektora Generalnego urzędu w formie rozmowy z kandydatem, wywiadu behawioralnego, analizę doświadczenia zawodowego. (MZ)

II. Podmiot przeprowadzający ocenę spełniania wymagania dotyczącego posiadania kompetencji kierowniczych przez kandydatów na wyższe stanowiska służby cywilnej

1. Za przeprowadzenie oceny spełniania wymagania dotyczącego posiadania kompetencji kierowniczych najczęściej odpowiada komórka organizacyjna odpowiedzialna za kadry (9 na 21 zapytanych urzędów).
2. W ocenę często zaangażowany jest dyrektor generalny urzędu, który potwierdza posiadanie kompetencje kierownicze (11) oraz czasami również członek kierownictwa (3).
3. 6 urzędów podkreśliło, że badania dokonuje osoba posiadająca wykształcenie psychologiczne.

Wybrane odpowiedzi:

Za wstępną weryfikację wymagań odpowiada Biuro Kadr i Rozwoju Zawodowego KPRM (BKRZ, wcześniej Biuro Dyrektora Generalnego). Test i wywiad są przeprowadzane przez psychologa zatrudnionego w urzędzie. Dyrektor BKRZ, po zebraniu niezbędnych informacji, w tym tych potwierdzonych dokumentami, przedstawia je dyrektorowi generalnemu KPRM. Ostateczna decyzja o powołaniu kandydata na wyższe stanowisko w służbie cywilnej, w tym ostateczna weryfikacja wymagań na stanowisko, przysługuje dyrektorowi generalnemu. (KPRM)

Oceny posiadanych kompetencji kierowniczych kandydata dokonuje pracownik Ministerstwa posiadający wykształcenie psychologiczne. (MEN)

Ocena, o której mowa w pytaniu jest przeprowadzana przez pracownika Biura Dyrektora Generalnego, posiadającego odpowiednie przeszkolenie i certyfikat. (MF)

Ocenę spełniania wymagania dotyczącego posiadania kompetencji kierowniczych przez kandydatów na wyższe stanowiska służby cywilnej przeprowadza Dyrektor Generalny na podstawie przeprowadzonej z kandydatem rozmowy kwalifikacyjnej. (MK)

Weryfikacji dokonuje komórka właściwa ds. kadr na podstawie przedstawionych przez kandydata dokumentów w oparciu o ww. Formularz². W przypadku rozmowy z kandydatem może zostać powołana komisja przeprowadzająca wywiad bądź wyspecjalizowana firma zewnętrzna. Rozmowa może zostać również przeprowadzona przez przełożonych. (MDiKN)

Badania dokonuje osoba uprawniona (z wykształceniem psychologicznym), wykorzystując profesjonalne narzędzia (testy psychologiczne). (MNiSW)

² Formularz do weryfikacji spełniania wymagań umożliwiających powołanie na wyższe stanowisko w służbie cywilnej, stosowany w MDiKN

Ocena formalna dokumentów należy do kompetencji komórki właściwej w sprawach osobowych, natomiast rozmowę i wywiad przeprowadza Dyrektor Generalny MRiRW oraz nadzorujący członek Kierownictwa, a w przypadku dyrektora komórki organizacyjnej również Minister RiRW. (MRiRW)

Jeżeli kandydat posiada już doświadczenie zawodowe na stanowisku kierowniczym w jednostkach sektora finansów publicznych, weryfikacja dokonywana jest na podstawie analizy ostatniej oceny okresowej. Weryfikacji takiej dokonuje pracownik komórki kadrowej, z czynności tej sporządza pisemną informację, która jest przedkładana do akceptacji dyrektorowi generalnemu. W przypadku kandydatów nieposiadających wcześniejszego doświadczenia w pracy na stanowiskach kierowniczych, oceny dokonuje firma zewnętrzna, metodą Assessment Center. (MS)

Oceny merytorycznej spełniania wymagań przez kandydata na wyższe stanowisko w służbie cywilnej dokonuje przełożony nadzorujący stanowisko pod względem organizacyjnym i merytorycznym, tj. Dyrektor Generalny i właściwy, nadzorujący komórkę członek Kierownictwa Ministerstwa, i/lub dyrektor komórki organizacyjnej. (Ministerstwo Sportu)

Weryfikację spełniania przez kandydata wymogów formalnych oraz informację w zakresie kompetencji kierowniczych sporządza BKSIO; osoba/osoby dokonująca/dokonujące sprawdzenia spełnienia wymogu posiadania kompetencji kierowniczych, przed dokonaniem tych czynności podpisuje/podpisują stosowne oświadczenie.

Formularz weryfikacji wymagań na stanowisko dyrektora/zastępcy dyrektora, BKSIO przedstawia Dyrektorowi Generalnemu, który podejmuje decyzję o powołaniu kandydata na wskazane stanowisko. (MSWiA)

Opinia na temat danego kandydata sporządzana jest przez uprawnionego pracownika Biura Spraw Osobowych MSZ (osoba z wykształceniem psychologicznym lub uprawniona do przeprowadzania testów psychologicznych badających posiadanie kompetencji kierowniczych). Na podstawie wyników z badania kandydata oraz opinii komórki właściwej ws. bezpieczeństwa osobowego Dyrektor Generalny Służby Zagranicznej podejmuje decyzję o powołaniu na stanowisko kierownicze. (MSZ)

Ocena posiadania przez kandydata kompetencji kierowniczych, wiedzy oraz umiejętności niezbędnych na danym stanowisku jest dokonywana przez Dyrektora Generalnego urzędu w formie rozmowy z kandydatem, wywiadu behawioralnego, analizę doświadczenia zawodowego. (MZ)

III. Jakie kompetencje kierownicze kandydatów na wyższe stanowiska służby cywilnej są badane?

1. Urzędy wymieniły łącznie 22 kompetencje kierownicze kandydatów na wyższe stanowiska służby cywilnej, które są badane.
2. Wśród najczęściej wymienianych są podejmowanie decyzji, zarządzanie ludźmi i organizacja pracy.

Kompetencje kierownicze kandydatów na wyższe stanowiska służby cywilnej podlegające sprawdzeniu	
podejmowanie decyzji	8
zarządzanie ludźmi	8
organizacja pracy	6
komunikatywność	5
radzenie sobie ze stresem, opanowanie, odporność	5
zarządzanie strategiczne	5
odpowiedzialność	4
zorientowanie na osiągnięcie celów	4
umiejętność współpracy	3
umiejętność pracy pod presją czasu	2
kreatywność	2
asertywność	1
umiejętność rozwiązywania problemów	1
negocjowanie	1
przywództwo	1
potrzeba sukcesu	1
potrzeba wpływania na innych	1
inspirujące motywowanie	1
doskonalenie zawodowe	1
identyfikacja z misją urzędu	1
pozytywne podejście do klienta	1
otwartość na zmiany	1

Wybrane odpowiedzi:

Kompetencje, które stanowią obszar badania to: komunikatywność, podejmowanie decyzji, organizacja pracy, zarządzanie ludźmi, asertywność, radzenie sobie ze stresem. (KPRM)

Weryfikacja kompetencji kierowniczych zależy od rodzaju stanowiska i wymagań zawartych w poszczególnych opisach stanowisk pracy. Przykładowe kompetencje to:

- *umiejętność podejmowania decyzji i odpowiedzialność;*
- *umiejętność rozwiązywania problemów;*

- *umiejętność organizacji pracy;*
- *umiejętność współpracy;*
- *odporność na stres;*
- *umiejętność skutecznego komunikowania się;*
- *umiejętność pracy pod presją czasu;*
- *zarządzanie ludźmi. (MC)*

Badane kompetencje są zgodne z katalogiem kompetencji dla wyższych stanowisk w Ministerstwie Edukacji Narodowej, wypracowanych w ramach komponentu „Zarządzanie przez kompetencje”, w projekcie „Procesy, cele, kompetencje” i są to:

- *organizacja pracy podległego zespołu i orientacja na rezultat,*
- *zarządzanie personelem,*
- *zarządzanie strategiczne,*
- *kreatywność,*
- *negocjowanie,*
- *odporność na stres. (MEN)*

Badane są kompetencje takie jak m.in.: opanowanie, odporność, przywództwo, potrzeba sukcesu, potrzeba wpływania na innych, łatwość podejmowania decyzji, inspirujące motywowanie.

W Ministerstwie Finansów nie ma wewnętrznego aktu normatywnego regulującego ww. kwestie. Proces oceny jest dokumentowany poprzez włączenie kopii dokumentów przedłożonych przez kandydata do akt osobowych po zatrudnieniu. (MF)

Weryfikacja odbywa się za pomocą narzędzia PRISM Brain Mapping. PRISM identyfikuje 8 wymiarów behawioralnych oraz mierzy aż 26 kluczowych preferencji badanych osób w środowisku pracy. (MFiPR)

(...) dokonuje się weryfikacji kompetencji kierowniczych wskazanych w opisie stanowiska pracy.

Weryfikacja spełniania wymagania posiadania kompetencji kierowniczych odbywa się na podstawie stosowanej do wszystkich kandydatów jednolitej procedury tj. opracowanego na potrzeby urzędu Formularza do weryfikacji spełniania wymagań umożliwiających powołanie na wyższe stanowisko w służbie cywilnej. (MKiDN)

W procesie wyłaniania kandydata na dane stanowisko badane są kompetencje wynikające z opisu stanowiska, m.in. podejmowanie decyzji, zarządzanie ludźmi, planowanie i myślenie strategiczne, kreatywność. (MSZ)

(...) trwają prace nad nowymi regulacjami wewnętrznymi, wynikającymi zarówno z przepisów ustawy o służbie cywilnej, jak i zarządzenia Szefa Służby Cywilnej w sprawie standardów

zarządzania zasobami ludzkimi, które zawierają m.in. procedury badania kompetencji kierowniczych na wyższe stanowiska w służbie cywilnej. (MAP)

Ustawa z 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz.U. z 2020, poz. 265 z późn. zm.) nie precyzuje sposobu weryfikacji spełniania wymagań przez kandydatów na wyższe stanowiska w służbie cywilnej. (MON)

IV. Dokumentowanie oceny spełniania wymagania dotyczącego posiadania kompetencji kierowniczych przez kandydatów na wyższe stanowiska służby cywilnej.

1. 5 z 21 zapytanych instytucji wyraźnie wskazało, że nie dokumentuje lub nie ma obowiązku dokumentowania oceny spełniania wymagania dotyczącego posiadania kompetencji kierowniczych przez kandydatów na wyższe stanowiska służby cywilnej.
2. Pozostałe urzędy, które udzieliły odpowiedzi na to pytanie (9) wskazały, że ocena jest dokumentowana poprzez formularz (3), raport (3), notatkę lub protokół (3).

Wybrane odpowiedzi:

Na podstawie zebranych danych i wniosków sporządzana jest notatka. (KPRM)

(...) dokumentowana jest w sposób pisemny w formie formularza podpisywanego przez dyrektora generalnego Ministerstwa. Dyrektor generalny zatwierdza „Opinię dotyczącą spełniania przez kandydata wymagań na wyższe stanowisko w służbie cywilnej”. (MAP)

Na podstawie badania kompetencji sporządzana jest ocena kompetencji miękkich kandydata na stanowisko Dyrektora/ Zastępcy Dyrektora, która przedstawiana jest Dyrektorowi Generalnemu Ministerstwa. Jest to informacja sporządzana indywidualnie dla każdego kandydata. Nie sporządza się dodatkowej dokumentacji typu protokoły, arkusze ocen itp. (MEN)

Tak, jest wygenerowany raport dla każdego kandydata. Informacje przedstawione w raporcie, na podstawie wypełnionego przez kandydata testu psychometrycznego dot. określonej osoby, są informacjami ad personam dotyczącymi cech osobowości osoby. (MF)

Podsumowanie dotyczące spełniania wymagań na stanowisko dyrektora/zastępcy dyrektora biura/departamentu Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej zawarte jest w formularzu sporządzanym przez Biuro Zarządzania Zasobami Ludzkimi oraz akceptowanym przez Dyrektora Generalnego Ministerstwa. (MFIPR)

(...) przeprowadzana jest na podstawie weryfikacji przedstawionych przez kandydata dokumentów potwierdzających wykształcenie wyższe, a następnie określenie w protokole, czy dokumenty te potwierdzają spełnianie wymagań. (MK)

Ocena spełniania wymagania dotyczącego posiadania kompetencji kierowniczych przez kandydatów na wyższe stanowiska służby cywilnej jest dokumentowana w formie pisemnej w postaci raportu stanowiącego ocenę kompetencji kierowniczych (raport zawiera dane wrażliwe – badanie psychologiczne/dane o stanie zdrowia). (MKiDN)

(...) w ministerstwie RiRW ww. czynności nie są uregulowane w wewnętrznym akcie normatywnym i tym samym nie są dokumentowane, gdyż nie ma takiego obowiązku wynikającego z przepisów ustawy o służbie cywilnej ani z innych przepisów prawa. (MRiRW)

Przepisy ustawy wyłączają obsadę wyższych stanowisk w służbie cywilnej z rygorów określonych w rozdziale 3 tej ustawy, którego przepisy określają obowiązki pracodawcy w zakresie dokumentowania prowadzonego naboru. (MRPiPS)

Spełnianie wymagań przez kandydata dokumentuje Notatka informacyjna dla Dyrektora Generalnego Ministerstwa Sportu w sprawie powołania kandydata na wyższe stanowisko w służbie cywilnej w Ministerstwie Sportu, potwierdzająca spełnianie przez kandydata między innymi wymagań określonych w art. 53 ust. 1 ustawy o służbie cywilnej. (Ministerstwo Sportu)

Potwierdzeniem dokonania weryfikacji spełnienia wymagań jest wypełniony Formularz weryfikacji wymagań na stanowisko dyrektora/zastępy dyrektora. (MSWiA)

(...) z dokonanej oceny nie był sporządzany odrębny dokument (dot. kompetencji kierowniczych). (MŚ)

Zgodnie z brzmieniem przywołanej powyżej ustawy nie stanowi obowiązku pisemne udokumentowanie spełnienia wymagań wymienionych w art. 53 ust. 1. (MZ)

Wnioski

1. W służbie cywilnej nie istnieje jednolity standard oceny posiadania kompetencji kierowniczych przez kandydatów na wyższe stanowiska. Skutkiem tego może być istotne zróżnicowanie jakości kadry kierowniczej pod względem posiadanych kompetencji.
2. Do oceny kompetencji kierowniczych zbyt rzadko używane są metody i narzędzia, które faktycznie umożliwiają ich identyfikację. Brak zastosowania adekwatnych

metod i narzędzi może budzić wątpliwości co do trafności oceny kompetencji kandydatów.

3. Dobrą praktyką, lecz nie stosowaną powszechnie, jest dokonywanie oceny kompetencji kierowniczych przez osobę posiadającą wykształcenie psychologiczne.
4. Katalog kompetencji uważanych za niezbędne na stanowisku kierowniczym jest otwarty i interpretowany dowolnie. W rezultacie może występować duże zróżnicowanie w zakresie rodzaju posiadanych kompetencji przez osoby zajmujące wyższe stanowiska w służbie cywilnej.
5. Ocena spełniania wymagania dotyczącego posiadania kompetencji kierowniczych przez kandydatów na wyższe stanowiska służby cywilnej nie jest dokumentowana pisemnie w większości urzędów.
6. Zdarza się, że ocena spełniania wymagań dotyczących posiadania kompetencji kierowniczych przez kandydatów na dyrektorów odbywa się w oparciu o uchylone przepisy (np. świadectwo potwierdzające kwalifikacje do pracy na wysokim stanowisku państwowym wydanym na podstawie art. 7 ust. 5 lub art. 8 ust. 7 uchylonej ustawy z dnia 24 sierpnia 2006 o państwowym zasobie kadrowym i wysokich stanowiskach państwowych).
7. Żaden z urzędów nie wskazał dyplomu ukończenia Krajowej Szkoły Administracji Publicznej jako dokumentu potwierdzającego kompetencje kierownicze, pomimo obowiązywania przepisu art. 46 ustawy o służbie cywilnej, który stanowi, że posiadanie przez absolwenta KSAP wiedzy, umiejętności i predyspozycji kierowniczych niezbędnych do wypełniania zadań służby cywilnej sprawdzane jest w toku kształcenia w tej szkole i potwierdzane dyplomem jej ukończenia.

Zalecenia

1. Należy wprowadzić jednolity, obowiązujący we wszystkich urzędach, standard oceny posiadania kompetencji kierowniczych przez kandydatów na wyższe stanowiska w służbie cywilnej.
2. Zgodnie z ustawą o służbie cywilnej dyplom ukończenia KSAP powinien być uznawany za dokument potwierdzający posiadanie kompetencji kierowniczych.
3. Standard oceny posiadania kompetencji kierowniczych przez kandydatów na wyższe stanowiska powinien określać m.in.: metody i narzędzia adekwatne do badania kompetencji kierowniczych, wymagane kwalifikacje osób przeprowadzających badanie kompetencji kierowniczych (wykształcenie psychologiczne), katalog kompetencji kierowniczych niezbędnych do objęcia wyższego stanowiska w służbie cywilnej oraz zasady pisemnego dokumentowania oceny posiadania kompetencji kierowniczych.

Propozycje gruntownych zmian w zakresie przepisów regulujących kwestię naborów na wyższe stanowiska służby cywilnej zostały przedstawione w opracowaniu pn. „Służba cywilna. Rekomendacje Stowarzyszenia Absolwentów Krajowej Szkoły Administracji Publicznej” z listopada 2019 r.