

Dzieje biurokracji na ziemiach polskich
tom II

Tomasz Osiński

(Oddział Instytutu Pamięci Narodowej w Lublinie)

Uwagi na temat wartości „listy kwalifikacyjnej” jako narzędzia weryfikacji urzędników w Polsce w pierwszych latach powojennych (na przykładzie list kwalifikacyjnych pracowników Okręgowego Inspektoratu Ochrony Skarbowej w Lublinie i podległych mu jednostek terenowych)

Niniejszy tekst powstał w oparciu o wyniki wstępnej kwerendy dotyczącej personelu administracji publicznej w pierwszych latach po zakończeniu II wojny światowej. Podstawę źródłową stanowią akta personalne pracowników ochrony skarbowej podlegających Okręgowemu Inspektoratowi Ochrony Skarbowej w Lublinie, które znajdują się w Archiwum Państwowym w Lublinie. W 60 z około 180 teczek znajdowały się listy kwalifikacyjne. Do analizy statystycznej wykorzystano tylko 1 listę z każdej tečky, chociaż w kilkunastu przypadkach dla jednego urzędnika sporządzono kilka takich list. Tekst został uzupełniony trzema aneksami źródłowymi: lista kwalifikacyjna, objaśnienia do formularza kwalifikacyjnego, oraz „objaśnienia poszczególnych punktów w grupach kwalifikacyjnych, uwzględnionych we wzorze list kwalifikacyjnych”.

Zastosowany w Polsce w 1944 r. system zarządu terytorialnego stanowił kompilację rozwiązań ustrojowych II Rzeczypospolitej i koncepcji administracyjnych nowej władzy¹. Podobnie rzecz się miała z polityką wobec urzędników zatrudnionych w administracji państwowej. W Instrukcji z dnia 8 czerwca 1945 r., „o unormowaniu polityki i gospodarki personalnej w administracji państwowej” stanowiącej załącznik do Okólnika Prezesa Rady Ministrów z dnia 8 czerwca 1945 r. Nr 29, czytamy, iż „państwową służbę cywilną reguluje” ustawa z dnia 17 lutego 1922 r. „o państwowej służbie cywilnej” „zmieniona” ustawami z 28 VII 1922, 21 III 1924, 21 III 1925, 28 XII

¹ R. Degen, *Kancelaria wojewódzkich urzędów administracji ogólnej na Ziemiach Odzyskanych w latach 1945-1950*, Warszawa 2005, s. 22-23

1925 oraz Rozporządzeniami Prezydenta RP z 22 III 1928, 3 XII 1930, 7 X 1932, 27 X 1932, 29 X 1933, a także dekretem PKWN z 27 XII 1944 r.²

Chaos pierwszych powojennych lat miał negatywny wpływ na formowanie się grupy pracowników administracji państwowej. Powszechnie narzekano na niski poziom przygotowania merytorycznego do pracy w administracji. Kryzys w tej dziedzinie pogłębiała dodatkowo dynamika ruchów kadrowych³. W tej sytuacji komuniści dążąc do przejęcia władzy korzystali nie tylko z rozwiązań ustrojowych II RP, ale zostali zmuszeni również do wykorzystania zasobów kadrowych administracji przedwojennej, czasami nawet pomimo braku „ideowego zaangażowania” zgłaszających się do służby⁴. Wyżej wspomniany Okólnik Prezesa Rady Ministrów Nr 29 rozpoczyna następująca refleksja: „Sytuacja, jaka wytworzyła się po odzyskaniu niepodległości nie pozwoliła władzom naczelnym w pierwszych miesiącach ich pracy na prowadzenie planowej polityki i gospodarki personalnej. Obecnie jednak jest zadaniem władz naczelnych jak najszybsze usunięcie w tej dziedzinie wszelkich niedociągnięć, spowodowanych w okresie początkowego organizowania administracji państwowej i unormowania spraw personalnych w sposób odpowiadający interesom tak Skarbu Państwa, jak i funkcjonariuszów państwowych.”⁵

W 1946 r. administracja państwowa stała w obliczu rewizji obsady personalnej w wymiarze zarówno jakościowym jak i ilościowym. Minister Skarbu w piśmie dotyczącym selekcji personelu stwierdził wprost: „Poziom pracy we władzach i urzędach skarbowych uzasadnia, poza nielicznymi wyjątkami, twierdzenie, że jakość personelu wyrównywana jest jego ilością. Skarb Państwa ponosi nieproduktywne wydatki na opłacenie zbyt licznej rzeszy pracowników, co paraliżuje dążenia do poprawy bytu funkcjonariuszów w ogóle, a utrudnia usprawnienia administracji skarbowej w szczególności oraz tamuje, wobec szczupłości etatów osobowych, dopływ pełnowartościowych sił.”⁶

Prace mające na celu uporządkowanie i usprawnienie administracji prowadziło Prezydium Rady Ministrów poprzez Biuro Usprawniania Administracji, przemianowane w 1946 r. na Biuro Organizacji i Spraw Osobowych. Od 1945 r. działała także „Komisja do zbadania celowości organizacji i stanu etatów osobowych”, po trzech

² Archiwum Państwowe w Lublinie (dalej: APL), Okręgowy Inspektorat Ochrony Skarbowej (dalej: OIOS) sygn. 6, b. p. Instrukcja z 8 VI 1945 r. (odpis). Pragmatykę służbowa i politykę kadrową II RP omówił szczegółowo: W. Kozyra, *Urząd Wojewódzki w Lublinie w latach 1919-1939*, Lublin 1999, s. 133-156; E. Ura, *Pozycja prawna pracowników terenowej administracji rządowej i samorządu terytorialnego (Studium teoretyczno-prawne)*, Lublin 1995, s. 16-20

³ R. Degen, dz. cyt., s. 65-67; K. Kersten, *Polski Komitet Wyzwolenia Narodowego 22 VII – 31 XII 1944*, Lublin 1965, s. 51-54.

⁴ J. Naumiuk, *Początki władzy ludowej na Kielecczyźnie 1944-1947*, Lublin 1969, s. 117-119; H. Majecki, *Początki władzy ludowej na Białostocczyźnie 1944-1947*, Lublin 1969, s. 28; K. Kersten, *Polski Komitet Wyzwolenia Narodowego...*, s. 51-54.

⁵ APL, OIOS sygn. 6, b. p., Okólnik nr 29 z 8 VI 1945 (odpis).

⁶ Tamże, Pismo Ministerstwa Skarbu z 10 IX 1946 r. do wszystkich Izb Skarbowych, Dyrekcji Cel i Okręgowych Inspektoratów Ochrony Skarbowej.

latach zastąpiona przez Komisję Organizacji Administracji Publicznej przy Prezesie Rady Ministrów⁷. Komisja w krótkim czasie stwierdziła, że „ministerstwa nie panują nad stanem organizacji”⁸. Pod koniec 1945 r. pojawiła się koncepcja, aby wykorzystać w procesie uzdrawiania administracji także inicjatywę pracowników. Okólnik Ministerstwa Skarbu z 3 grudnia 1945 r. zawierał informacje następującej treści: „Ministerstwo Skarbu dążąc do wszechstronnego usprawnienia administracji skarbowej zamierza wykorzystać inicjatywę podległego personelu we wszystkich przejawach i kierunkach (organizacyjnym, gospodarczym, osobowym, postępowania technicznego, usprawnienia, szkolenia, ustawodawstwa, dekoncentracji itd.). W tym celu Ministerstwo Skarbu zwraca się do wszystkich pracowników skarbowych z apelem o wzięcie udziału w tej akcji, zmierzającej do zebrania materiałów do zmian przez ulepszenie, uproszczenie, uzupełnienie bądź uchylenie obowiązującego ustawodawstwa skarbowego ewentualnych przerostów lub niedociągnięć w pracy aparatu skarbowego”⁹.

Jednym ze sposobów na poprawę jakościową personelu administracji państwowej miała być skuteczna weryfikacja. Nowa koncepcja „kwalifikowania pracowników” została wyłożona w zarządzeniu nr 5 Prezesa Rady Ministrów (0.III.16) z 20 maja 1946 r. Cel był jasny uzyskanie i aktualizacja „miarodajnych informacji o wartości służbowej pracowników [...], a to pod względem moralnym i ideowym, jak również pod względem fachowym i intelektualnym”¹⁰. W założeniu prawodawcy miał to być czytelny mechanizm ułatwiający prowadzenie „racjonalnej polityki osobowej”. Podkreślano, że dokonując oceny nierzetelnie przełożony działa na szkodę podwładnego lub instytucji państwowej, tym samym czynność ta stanowi jednocześnie „sprawdzian wartości kwalifikującego jako przełożonego”. Zwracano uwagę, aby unikać szablonów. Oceniały „w formie punktów cyfrowych” 2 osoby „powołane do wykonywania nadzoru służbowego nad kwalifikowanym”, czyli bezpośredni przełożony i pośredni przełożony. Oceny kwalifikacyjnej można było dokonać jedynie za

⁷ W. Klonowska, *Próby usprawnienia kancelarii (biurowości) urzędów administracji centralnej w latach 1945-1952*, Acta Universitatis Nicolai Copernici, Historia, t. 8 (1973), s. 189-190.

⁸ APL, OIOS sygn. 5, b. p., Okólnik Prezesa Rady Ministrów z 30 X 1945 (odpis).

⁹ Tamże, Okólnik Ministerstwa Skarbu z 3 XII 1945 o wyzyskaniu inicjatywy pracowników skarbowych; Koncepcja korzystania z „systemu sugestii pracowniczych” była omawiana na łamach „Gazety Administracyjnej”, r. XXIV (1947), z. 2; r. XXVI (1949), z. 7-8, s. 303-311.

¹⁰ W zarządzeniu podkreślono, że dotyczy ono „zatrudnionych w Prezydium Rady Ministrów, oraz w urzędach i instytucjach centralnych podległych Prezesowi Rady Ministrów” oraz przypadków składania wniosków „o awans, jak również o zwolnienie od wymaganego poziomu wykształcenia, od służby przygotowawczej oraz od egzaminu praktycznego, a także o przeniesienie pracownika z kategorii niższej do wyższej”, APL, OIOS sygn. 6, b. p., Zarządzenie nr 5 z 20 V 1946 (odpis). „Nie przesądza to jednak możliwości wprowadzenia w przyszłości tego sposobu kwalifikowania na stałe w odniesieniu do wszystkich pracowników państwowych. Zechcą przeto Obywatele stosować ten system kwalifikowania podległych pracowników również w odniesieniu do innych potrzeb służbowych, aby kierownicy poszczególnych jednostek i komórek organizacyjnych mogli należycie uprawić się w ustalaniu ocen kwalifikacyjnych”, APL, Wojewódzki Urząd Ziemski w Lublinie (dalej: WUZ), sygn. 83, str. 21, Pismo Ministerstwa Rolnictwa i Reform Rolnych z 29 VII 1946.

pomocą specjalnego formularza zwanego „listą kwalifikacyjną”. Listy kwalifikacyjne musiały być dołączone do wniosków o awans, zwolnienie z wymaganego poziomu wykształcenia, z egzaminu praktycznego, oraz przeniesienie do wyższej kategorii¹¹.

Ideę merytorycznej oceny pracowników realizowano już w okresie II Rzeczypospolitej. Dokumentacja personalna, w tym czasie, składała się z dwóch zasadniczych części: „wykazu stanu służby” zawierającego informacje o życiu osobistym i służbie urzędnika oraz „opisania kwalifikacyjnego, inaczej oceny kwalifikacyjnej”. Ocena kwalifikacyjna była sporządzana raz do roku przez bezpośredniego przełożonego i zatwierdzana przez kierownika wydziału lub urzędu¹². Oceniano według następujących kryteriów: „1) Znajomość przepisów potrzebnych do sprawowania urzędu [...]. 2) Zdolność, pojętność, inicjatywa [...]. 3) Pilność, dokładność [...]. 4) Sumienność w wykonywaniu obowiązków oraz w jakim stopniu urzędnik ten zasługuje na zaufanie władzy [...]. 5) Uzdolnienia do obcowania z interesantami i do służby zewnętrznej [...]. 6) Zachowanie się [...]. 7) Uzdolnienia urzędnika do stanowiska kierowniczego [...]. 8) Inne okoliczności mające znaczenie dla kwalifikacji (ważniejsze sprawy, które urzędnik prowadził w ubiegłym okresie itp.)[...] 9) Czy jest uzdolniony do pełnienia służby przy władzach centralnych[...]”¹³ W 1946 r. w niektórych urzędach stosowano nadal przedwojenne tabele kwalifikacyjne¹⁴.

Lista kwalifikacyjna była skonstruowana na podobnych zasadach aczkolwiek kryteria dostosowano do nowych realiów i ocenie poddano: poziom moralny (ocena 1-10), poziom umysłowy (1-10), zachowanie się (1-10), stopień usamodzielnienia obywatelskiego (1-30), ogólne wartości pracownicze (1-20), wartości fachowe pracownicze (1-20), a także stopień uzdolnienia na stanowisko kierownicze (1-30)¹⁵. W trosce o poziom praktycznej realizacji tego zadania przygotowano „Objaśnienia do formularza kwalifikacyjnego” definiujące obszary podlegające ocenie¹⁶. Dodatkowo powstały również „Objaśnienia” precyzujące znaczenie terminów: uczciwość, lojalność służbowa, ideowość (w traktowaniu służby), ambicja pracy, poczucie godności i wartości osobistej, inteligencja ogólna, pamięć, inicjatywa i pomysłowość, rozważa, stanow-

¹¹ Tamże. W piśmie Izby Skarbowej w Lublinie czytamy, że listę kwalifikacyjną należało dołączyć przy załatwianiu wniosków o: „1/ awansowanie urzędników I kategorii, 2/ awansowanie do grup uposażenia wyższych od przewidzianych dla danego stanowiska[...], 3/ zezwolenia na mianowanie osób nie posiadających poziomu wykształcenia przepisane na stanowiska I, II i III kategorii, 4/ zwolnienia od obowiązku złożenia egzaminów praktycznych, 5/ zwolnienia od obowiązku odbycia służby przygotowawczej, względnie skrócenia lub przedłużenia tej służby i 6/ awansowania urzędnika nie posiadającego wyższego wykształcenia do grupy uposażenia wyższej niż VII i awansowanie niższego funkcjonariusza do grupy wyższej niż X [...]”. Archiwum Instytutu Pamięci Narodowej w Lublinie, sygn. 04/339, k. 203, Pismo Izby Skarbowej w Lublinie do Ob. Naczelników Wydziałów Izby Skarbowej, Okręgowego Inspektora Ochrony Skarbowej, Urzędów Skarbowych Akcyz i Monopolów Państwowych z 5 VIII 1946.

¹² W. Kozyra, dz. cyt., s. 145.

¹³ Cytat za: tamże.

¹⁴ APL, WUZ, sygn. 83, str. 21, Pismo Ministerstwa Rolnictwa i Reform Rolnych 29 VII 1946.

¹⁵ APL, OIOS sygn. 6, b. p., Lista kwalifikacyjna.

¹⁶ Tamże, Objasnienia do formularza kwalifikacyjnego.

czość, szybkość orientacji i decyzji, obowiązkowość, wytrwałość i cierpliwość, dokładność i systematyczność, energia, samodzielność i poczucie odpowiedzialności, umiejętność współpracy, zdolności organizacyjne, umiejętność wychowania podwładnych, umiejętność szkolenia podwładnych, umiejętność kwalifikowania podwładnych, znajomość zagadnień publicznych, zachowanie się, wyrobienie służbowe, dyskrekcja służbowa, postępowanie poza służbą, warunki zewnętrzne¹⁷.

Mocno akcentowano, że „niesłusznie wydana wybitna ocena pracownika jest również szkodliwa jak i niedostateczna, albowiem stwarza mylno pozory, że dana jednostka służbowa dysponuje wybitnym personelem, gdy w rzeczywistości poziom pracy tej jednostki bynajmniej nie świadczy o tym, aby pracowali w niej urzędnicy na nieprzeciętnym poziomie fachowym. Przełożeni kwalifikujący powinni sobie zdawać sprawę, że ilość ocen w poszczególnych stopniach kwalifikacyjnych winna odpowiadać przeciętnej zjawiska życiowych kwalifikacji ludzkiego środowiska, tj. maksimum ocen przypadać powinno na średnie grupy ocen, natomiast tylko niewielka liczba na oceny ujemne oraz dodatnie.”¹⁸ Obowiązek motywowania ocen nakładano tylko w przypadkach oceny powyżej i poniżej średniej¹⁹. Kwalifikowaniem nazywano „umiejętność oceny człowieka z punktu widzenia potrzeb służby”. Postulowano następujący tryb postępowania: dobre poznanie ocenianego, „rzetelna analiza jego właściwości indywidualnych”, „określenie go syntetycznie wg cech najważniejszych dla służby”²⁰.

Pod pojęciem „poziom moralny” władze rozumiały „stronę etyczną pracownika zarówno z punktu widzenia moralności ogólnej, jak i specjalnie urzędniczej”²¹, czyli konkretnie „uczciwość, lojalność służbową, poczucie godności osobistej, bezinteresowność, bezstronność”²². Analiza list kwalifikacyjnych pracowników ochrony skarbowej prowadzi do wniosku, że moralność była najsilniejszą stroną badanej grupy. Dziewięciu na dziesięciu ocenianych otrzymało ponad 75% możliwych do zdobycia punktów, a blisko 80% uzyskało ocenę maksymalną. W listach kwalifikacyjnych najlepszych urzędników znalazły się frazy: „strona etyczna ogólna i urzędnicza bardzo dobra”²³, „uczciwy służbowo, lojalny, bezstronny”²⁴, „uczciwość i lojalność służbowa bez zarzutu”²⁵, „wybitnie uczciwy”²⁶, „uczciwy, solidny”²⁷, „uczciwość i lojalność służbowa bez zastrzeżeń”²⁸. Niższym ocenom (8 punktów) towarzyszyły

¹⁷ APL, WUZ, sygn. 83, s. 22-27, Objaśnienia,

¹⁸ APL, OIOS sygn. 6, b. p., Okólnik Ministerstwa Skarbu Nr 434 z 15 VII 1946.

¹⁹ Tamże.

²⁰ APL, WUZ, sygn. 83, s. 22-27, Objaśnienia,

²¹ APL, OIOS, sygn. 6, b. p., Objaśnienia do formularza kwalifikacyjnego.

²² Tamże.

²³ APL, OIOS osobowe 157, k. 43, Lista kwalifikacyjna.

²⁴ Tamże, 172, k. 27, Lista kwalifikacyjna.

²⁵ Tamże, 175, k. 37, Lista kwalifikacyjna.

²⁶ Tamże, 108, k. 28, Lista kwalifikacyjna.

²⁷ Tamże, 68, k. 25, Lista kwalifikacyjna.

²⁸ Tamże, 151, k. 90, Lista kwalifikacyjna.

opinię w podobnym tonie: „służbowo lojalny, posiada dużo poczucia godności osobistej”²⁹, „bezstronny, lojalny”³⁰. „Średni” ulegający złym wpływom³¹, otrzymał aż 7 punktów, pomimo iż zalecano dla reprezentujących przeciętny poziom jedynie 5. Tylko jeden reprezentant badanej grupy uzyskał mniej niż 50 % punktów, a uzasadniono to „brakiem godności i uczciwości”³².

Poziom umysłowy definiowano jako: „ogólna inteligencja, pamięć, uwaga, pomysłowość, rozważa, szybkość orientacji, decyzji”³³. W tej kategorii oceniano urzędników znacznie niżej. Wprawdzie ponad połowa zmieściła się w przedziale 75-100%, aczkolwiek tylko niecałe 20 % uzyskało maksymalną ocenę. Znacznie czytelniej i wiarygodniej brzmią również uwagi przełożonych. Maksymalna liczba punktów oznaczała, że pracownik był „inteligentny, szybko orientujący się i zdecydowany”³⁴, natomiast bliski ideału oceniony na 9 był „wysoki, szybko orientujący się, ambitny”³⁵. Przyznanie 7-8 punktów uzasadniano w następujący sposób: „inteligentny, rozważny”³⁶, „rozważny i posiada dobrą pamięć”³⁷, „inteligentny, szybko orientujący się”³⁸, „szybka orientacja i decyzja oraz pomysłowość”³⁹, „inteligentny, rozważny, pomysłowy”⁴⁰, „pomysłowy, szybko orientuje się, posiada dobrą pamięć”⁴¹, ale również „przeciętnej inteligencji”⁴², „inteligencja średnia, pomysłowość dostateczna”⁴³, „dość inteligentny”⁴⁴, „szybko orientujący się, aczkolwiek średnio inteligentny”⁴⁵, „średni, orientacja dobra”⁴⁶, „inteligentny, flegmatyk, uparty”⁴⁷. Pracownikom ocenionym na 6 wpisano: „mało inteligentny”⁴⁸, „inteligencja średnia, pomysłowość dostateczna”⁴⁹. W związku z powyższym nasuwa się wniosek, że w kilku przypadkach przyznano zbyt wysoką ocenę lub niewłaściwie scharakteryzowano ocenianego.

²⁹ Tamże, 160, k. 161, Lista kwalifikacyjna.

³⁰ Tamże, 14, k. 39, Lista kwalifikacyjna.

³¹ Tamże, 33, k. 72, Lista kwalifikacyjna.

³² Tamże, 113, k. 23, Lista kwalifikacyjna.

³³ Tamże, OIOS sygn. 6, b. p., Objasnienia do formularza kwalifikacyjnego.

³⁴ Tamże, OIOS osobowe 68, k. 25, Lista kwalifikacyjna; „inteligentny, posiada szybką orientację i decyzję”; tamże, 88, k. 14, Lista kwalifikacyjna.

³⁵ Tamże, 157, k. 43, Lista kwalifikacyjna.

³⁶ Tamże, 172, k. 27, Lista kwalifikacyjna.

³⁷ Tamże, 149, k. 98, Lista kwalifikacyjna.

³⁸ Tamże, 148, k. 13, Lista kwalifikacyjna.

³⁹ Tamże, 160, k. 161, Lista kwalifikacyjna.

⁴⁰ Tamże, 161, k. 53, Lista kwalifikacyjna.

⁴¹ Tamże, 3, k. 67, Lista kwalifikacyjna.

⁴² Tamże, 149, k. 92, Lista kwalifikacyjna.

⁴³ Tamże, 151, k. 90, Lista kwalifikacyjna.

⁴⁴ Tamże, 104, k. 27, Lista kwalifikacyjna; tamże, 14, k. 29, Lista kwalifikacyjna.

⁴⁵ Tamże, 111, k. 37, Lista kwalifikacyjna.

⁴⁶ Tamże, 116, k. 21, Lista kwalifikacyjna.

⁴⁷ Tamże, 89, k. 48, Lista kwalifikacyjna.

⁴⁸ Tamże, 66, k. 48, Lista kwalifikacyjna.

⁴⁹ Tamże, 175, k. 37, Lista kwalifikacyjna.

Kolejna kategoria „zachowanie się” obejmowała: „uprzejmość, dyskrecję, opanowanie, taktowność, słowność, ludzkość, właściwie pojętą dbałość o godność piastowanego stanowiska, wzbudzanie zaufania i szacunku swym wyglądem zewnętrznym”⁵⁰. 85% badanej grupy pracowników ochrony skarbowej zostało ocenione w przedziale 75-100%, a 63% uzyskało maksymalną notę. W uwagach bezpośredni przełożeni podkreślali: „w służbie i poza służbą wzorowe”⁵¹, „uprzejmy, słowny, taktowny, dbały o godność urzędnika”⁵², „dyskretny, taktowny i słowny, posiada dużo godności własnej”⁵³, „uprzejmy, taktowny i godny zaufania”⁵⁴. Niższą ocenę uzupełniały komentarze w stylu: „względnie dobre”⁵⁵, „mało uprzejmy”(8)⁵⁶, „skłonność do nadużywania alkoholu”(9)⁵⁷, „opanowany i taktowny jednakże wykazuje skłonność do używania alkoholu”⁵⁸, ale także „uprzejmy, ludzki dyskretny”⁵⁹, „taktowny, energiczny, dbały o godność stanowiska, wzbudzający zaufanie”⁶⁰, „uprzejmy opanowany”⁶¹. W jednym przypadku przyznano 2 punkty stwierdzając: „brak zaufania, niedyskretny”⁶².

Bardzo istotny z punktu widzenia władz był „stopień uspołecznienia obywatelskiego”, czyli „oddanie się ideologii Polski demokratycznej, wykonywanie obowiązków obywatelskich, aktywność w pracy społecznej i politycznej”⁶³. Ministerstwo Skarbu w cytowanym wyżej zarządzeniu w sprawie weryfikacji personelu podkreślało, że kardynalnym warunkiem, od którego zależało zachowanie posady w administracji było „pozytywne ustosunkowanie się do nowej rzeczywistości państwowej, zrozumienie jej podłoża ideologicznego i gotowość wyteżonej, twórczej i wydajnej pracy dla dobra demokratycznej Polski.”⁶⁴ Jest to jedyna kategoria, w której zdecydowana większość (76%) poddanych ocenie mieści się w przedziale 50-75%. Tylko jeden pracownik otrzymał maksymalną ocenę, a zaledwie 7 powyżej 75% punktów możliwych do uzyskania. Samo członkostwo w partii było oceniane w granicach 15 punktów z lakonicznym komentarzem: „jest członkiem PPS”⁶⁵, „członek PZPR”⁶⁶,

⁵⁰ Tamże, OIOS sygn. 6, b. p., Objasnienia do formularza kwalifikacyjnego.

⁵¹ Tamże, OIOS osobowe 157, k. 43, Lista kwalifikacyjna.

⁵² Tamże, 3, k. 67, Lista kwalifikacyjna.

⁵³ Tamże, 88, k. 14, Lista kwalifikacyjna.

⁵⁴ Tamże, 68, k. 25, Lista kwalifikacyjna.

⁵⁵ Tamże, 33, k. 72, Lista kwalifikacyjna.

⁵⁶ Tamże, 66, k. 48, Lista kwalifikacyjna.

⁵⁷ Tamże, 14, k. 29, Lista kwalifikacyjna.

⁵⁸ Tamże, 160, k. 161, Lista kwalifikacyjna.

⁵⁹ Tamże, 175, k. 37, Lista kwalifikacyjna.

⁶⁰ Tamże, 100, k. 115, Lista kwalifikacyjna.

⁶¹ Tamże, 160, k. 150, Lista kwalifikacyjna.

⁶² Tamże, 113, k. 23, Lista kwalifikacyjna.

⁶³ Tamże, OIOS sygn. 6, b. p., Objasnienia do formularza kwalifikacyjnego.

⁶⁴ Tamże, Pismo Ministerstwa Skarbu z 10 IX 1946 r. do wszystkich Izb Skarbowych, Dyrekcji Ceł i Okręgowych Inspektoratów Ochrony Skarbowej.

⁶⁵ Tamże, OIOS osobowe 151, k. 90, Lista kwalifikacyjna; tamże, 75, k. 54, Lista kwalifikacyjna.

⁶⁶ Tamże, 88, k. 72, Lista kwalifikacyjna; tamże, 18, k. 32, Lista kwalifikacyjna.

„jest członkiem Związku Zawodowego i PZPR”⁶⁷, „przeciętny, jest członkiem Z[wiązku] Z[awodowego] P[racowników] S[karbowych], T[owarzystwa] P[rzyjaźni] P[olsko] R[adzieckiej] i PPS”⁶⁸, „przeciętny, jest członkiem ZZPS i TPPR”⁶⁹, „próbny członek PPS”⁷⁰, „jest członkiem Związku Zawodowego Pracowników Skarbowych, czynnego udziału nie bierze z powodu zajęć służbowych”⁷¹. Na takim samym poziomie oceniano również bezpartyjnych uzasadniając: „bezpartyjny, lojalny”⁷², lub jedynie „bezpartyjny”⁷³. Niewiele wyższe notowania mieli pracownicy, o których kwalifikujący wypowiadali się: „demokratyczny w życiu prywatnym i urzędniczym, członek PZPR”⁷⁴, „szczerzy demokrata, aktywista PPS”⁷⁵, „członek PZPR, aktywistka L[igi] K[obiet] i ZZPF”⁷⁶, „czynny w pracy politycznej i społecznej”⁷⁷, „demokratyczny w życiu prywatnym, członek PPS”⁷⁸, „członek zarządu koła skarb. PPS i członek ZZPS”⁷⁹. Jedynie 10 punktów przyznano pracownikom scharakteryzowanym w pierwszym przypadku jako „bezpartyjny, lojalnie ustosunkowany do obecnego ustroju”⁸⁰, zaś w drugim „członek ZZPS i SD”⁸¹. Jedyną maksymalną notę przyznano osobie, która była „czynnym członkiem PPS” i sprawowała „urząd rzecznika dyscyplinarnego partii”⁸². Wśród ocenianych na 25 punktów znaleźli się urzędnicy wyróżniający się postawą: „b[ardzo] uspołeczniony, aktyw PPR”⁸³, „jest czynnym członkiem PPR”⁸⁴, „jest aktywny w pracy na terenie PPR”⁸⁵, „spełnia obowiązki obywatelskie chętnie z pełnym zrozumieniem dla ideologii Polski Demokr[atycznej]”⁸⁶.

Dwa ostatnie kryteria dotyczyły sfery czysto zawodowej. W pojęciu „ogólne wartości pracownicze” mieściły się takie cechy jak: „ambicja pracy, obowiązkowość, pilność, wytrwałość, dokładność, systematyczność, energia, samodzielność i poczucie odpowiedzialności, zdolności organizacyjne, zachowanie tajemnicy urzędowej”⁸⁷. Pod względem „ogólnych wartości pracowniczych” ok. 67% ocenianych zostało skła-

⁶⁷ Tamże, 160, k. 150, Lista kwalifikacyjna.

⁶⁸ Tamże, 89, k. 48, Lista kwalifikacyjna.

⁶⁹ Tamże, 65, k. 92, Lista kwalifikacyjna.

⁷⁰ Tamże, 23, k. 66, Lista kwalifikacyjna; tamże, 116, k. 21, Lista kwalifikacyjna.

⁷¹ Tamże, 3, k. 67, Lista kwalifikacyjna.

⁷² Tamże, 161, k. 53, Lista kwalifikacyjna.

⁷³ Tamże, 175, k. 37, Lista kwalifikacyjna.

⁷⁴ Tamże, 95, k. 21, Lista kwalifikacyjna.

⁷⁵ Tamże, 79, k. 46, Lista kwalifikacyjna.

⁷⁶ Tamże, 77, k. 78, Lista kwalifikacyjna.

⁷⁷ Tamże, 21, k. 28, Lista kwalifikacyjna.

⁷⁸ Tamże, 29, k. 6, Lista kwalifikacyjna.

⁷⁹ Tamże, 35, k. 109, Lista kwalifikacyjna.

⁸⁰ Tamże, 91, k. 35, Lista kwalifikacyjna.

⁸¹ Tamże, 15, k. 8, Lista kwalifikacyjna.

⁸² Tamże, 144, b. p., Lista kwalifikacyjna.

⁸³ Tamże, 100, k. 115, Lista kwalifikacyjna.

⁸⁴ Tamże, 160, k. 161, Lista kwalifikacyjna; tamże, 68, k. 25, Lista kwalifikacyjna.

⁸⁵ Tamże, 149, k. 95, Lista kwalifikacyjna.

⁸⁶ Tamże, 88, k. 14, Lista kwalifikacyjna.

⁸⁷ Tamże, OIOS sygn. 6, b. p., Objasnienia do formularza kwalifikacyjnego.

syfikowanych wysoko w przedziale 75-100%. W uwagach dotyczących najlepszych akcentowano: 20 – „ambitny i obowiązkowy, wytrwały, posiada duże zdolności organizacyjne”⁸⁸, „obowiązkowy, ambitny, pilny, dokładny”⁸⁹, 19 – „orientuje się, pracowita”⁹⁰, 18 – „jest wytrwały i dokładny, posiada poczucie odpowiedzialności”⁹¹, „ambitny, energiczny i zdolny organizator”⁹², „doskonały wykonawca, zdyscyplinowany”⁹³, „umie zachować tajemnicę służbową”⁹⁴, 15 – „pilny, obowiązkowy, chętny”⁹⁵, „obowiązkowy, energiczny, zachowuje tajemnice służbowe”⁹⁶, „dobry pracownik tylko powolny w pracy”⁹⁷, „pracę wykonuje dobrze, lecz leniwie”⁹⁸. W przypadku słabszych podnoszono: „słaby charakter ulegający wpływowi”⁹⁹, „znajomość przepisów dostateczna”¹⁰⁰, „chętny, lecz chorowity, brak inicjatywy”¹⁰¹.

Jednym z najważniejszych, z punktu widzenia pracodawcy, było kryterium „wiadomości fachowe pracownicze”, czyli „znajomość przepisów potrzebnych do prawidłowego wykonywania obowiązków na danym stanowisku, umiejętność praktycznego ich stosowania, wiadomości fachowe, wyrobienie służbowe”¹⁰². 70% badanej grupy to urzędnicy o bardzo wysokich kwalifikacjach fachowych, a 4 z nich otrzymało maksymalną ocenę. Maksymalną ocenę otrzymała osoba, która „zna bardzo dobrze przepisy obowiązujące oraz posiada duże wyrobienie fachowe”¹⁰³. U ocenionych na 15-18 punktów akcentowano następujące umiejętności: „dobrze obznajomiony z działem swej pracy”¹⁰⁴, „posiada znajomość przepisów w teorii i praktyce oraz umiejętność stosowania ich”¹⁰⁵, „posiada duże wiadomości fachowe”¹⁰⁶, „posiada wyrobienie służbowe”¹⁰⁷, „wyrobiony służbowo, posiada potrzebne wiadomości fachowe”¹⁰⁸, „dobra znajomość obowiązujących przepisów”¹⁰⁹, „dostatecz-

⁸⁸ Tamże, OIOS osobowe 88, k. 14, Lista kwalifikacyjna.

⁸⁹ Tamże 68, k. 25, Lista kwalifikacyjna.

⁹⁰ Tamże, 7, k. 46, Lista kwalifikacyjna.

⁹¹ Tamże, 149, k. 94, Lista kwalifikacyjna.

⁹² Tamże, 160, k. 162, Lista kwalifikacyjna.

⁹³ Tamże, 157, k. 43, Lista kwalifikacyjna.

⁹⁴ Tamże, 5, k. 13, Lista kwalifikacyjna.

⁹⁵ Tamże, 148, k. 13, Lista kwalifikacyjna.

⁹⁶ Tamże, 160, k. 162, Lista kwalifikacyjna.

⁹⁷ Tamże, 89, k. 85, Lista kwalifikacyjna.

⁹⁸ Tamże, 33, k. 72, Lista kwalifikacyjna.

⁹⁹ Tamże, 3, k. 67, Lista kwalifikacyjna.

¹⁰⁰ Tamże, 175, k. 37, Lista kwalifikacyjna; tamże, 151, k. 90, Lista kwalifikacyjna.

¹⁰¹ Tamże, 23, k. 66, Lista kwalifikacyjna.

¹⁰² Tamże, OIOS sygn. 6, b. p., Objaśnienia do formularza kwalifikacyjnego.

¹⁰³ Tamże, OIOS osobowe 88, k. 14, Lista kwalifikacyjna.

¹⁰⁴ Tamże, 157, k. 43, Lista kwalifikacyjna.

¹⁰⁵ Tamże, 160, k. 16, Lista kwalifikacyjna.

¹⁰⁶ Tamże, 5, k. 13, Lista kwalifikacyjna.

¹⁰⁷ Tamże, 149, k. 92, Lista kwalifikacyjna.

¹⁰⁸ Tamże, 3, k. 67, Lista kwalifikacyjna.

¹⁰⁹ Tamże, 68, k. 25, Lista kwalifikacyjna.

nie oswojony z przepisami¹¹⁰, „brak rutyny w zawodzie¹¹¹, „zadowolająco¹¹², „posiada dostateczną znajomość potrzebnych przepisów¹¹³. W przypadkach średniej oceny zwrócono uwagę, iż „jest w czasie zaznajamiania się z przepisami i warunkami służby¹¹⁴, lub posiada „wiadomości fachowe zadowolająco¹¹⁵. W jednym z dwóch przypadków uzyskania mniej niż połowy punktów oceniono: „znajomość przepisów i wiadomości fachowe niedostateczne¹¹⁶.

Rubrykę „stopień uzdolnienia na stanowiska kierownicze”, zgodnie z zaleceniami władz, wypełniano jedynie w przypadku osób na stanowiskach kierowniczych i „tych spośród innych pracowników, którzy z różnych względów wykazują stopień uzdolnień w tym kierunku¹¹⁷. Punkty przyznawano za umiejętność kierowania pracą, wychowywania podwładnych, szkolenia, kwalifikowania, koordynowania „pracy złożonej”, „skupiania współpracowników w jedną lojalnie i wydajnie pracującą całość¹¹⁸. W odnalezionych listach kwalifikacyjnych rubryka ta była wypełniona w przypadku 17 urzędników, z czego 4 zapisy wynikają z niezrozumienia wytycznych. Urzędnikom tym przyznano 0-5 punktów zaznaczając, że: „zdolności kierowniczych nie wykazał”, „nadużywa alkoholu¹¹⁹, „zdolności kierownicze bardzo słabe¹²⁰. Jeden urzędnik otrzymał maksymalną liczbę punktów¹²¹. Pozostałym wpisano min.: „posiada zdolności kierownicze tylko mało energii¹²²(20), „posiada pełne kwalifikacje na stanowisko rejonowego inspektora¹²³(27), „wykazuje umiejętności organizacyjne i kierownicze¹²⁴(25), „posiada zdolności kierownicze na stanowisku rejonowego inspektora¹²⁵(20), „posiada zdolności kierowania pracą innych¹²⁶(20), „odpowiedni na kierownicze stanowisko¹²⁷(20), „posiada zdolności koordynowania pracy złożonej mógłby samodzielnie prowadzić rejonowy inspektorat¹²⁸(23).

Uwagi dodatkowe bezpośredniego i pośredniego przełożonego (IX – X) wpisywane były sporadycznie i z reguły ograniczały się do sformułowań: „do służby w

¹¹⁰ Tamże, 33, k. 72, Lista kwalifikacyjna.

¹¹¹ Tamże, 89, k. 85, Lista kwalifikacyjna.

¹¹² Tamże, 23, k. 66, Lista kwalifikacyjna.

¹¹³ Tamże, 148, k. 13, Lista kwalifikacyjna.

¹¹⁴ Tamże, 161, k. 53, Lista kwalifikacyjna.

¹¹⁵ Tamże, 151, k. 90, Lista kwalifikacyjna; tamże, 175, k. 37, Lista kwalifikacyjna.

¹¹⁶ Tamże, 9, k. 51, Lista kwalifikacyjna.

¹¹⁷ Tamże, OIOS sygn. 6, b. p., Objaśnienia do formularza kwalifikacyjnego.

¹¹⁸ Tamże.

¹¹⁹ Tamże, OIOS osobowe 113, k. 23, Lista kwalifikacyjna.

¹²⁰ Tamże, 151, k. 90, Lista kwalifikacyjna.

¹²¹ Tamże, 108, k. 28, Lista kwalifikacyjna.

¹²² Tamże, 89, k. 48, Lista kwalifikacyjna.

¹²³ Tamże, 88, k. 14, Lista kwalifikacyjna.

¹²⁴ Tamże, 68, k. 25, Lista kwalifikacyjna.

¹²⁵ Tamże, 160, k. 161, Lista kwalifikacyjna.

¹²⁶ Tamże, 149, k. 95, Lista kwalifikacyjna.

¹²⁷ Tamże, 15, k. 8, Lista kwalifikacyjna.

¹²⁸ Tamże, 95, Lista kwalifikacyjna.

„Lista kwalifikacyjna” jako narzędzie weryfikacji urzędników

ochronie skarbowej nadaje się¹²⁹, „dobry wywiadowca ochrony skarbowej¹³⁰, „przeciętny rewident ochrony skarbowej¹³¹, ale zdarzały się także bardzo pochlebne opinie: „posiada wybitne zdolności wywiadowcze, dochodźcze, pracuje z pewnego rodzaju poświęceniem się, bardzo wydajnie¹³², „wybitnie nadaje się do służby w ochronie skarbowej¹³³, „wybitny fachowiec w sprawach monopolowo-akcyzowych, brak mu jednak odpowiednich wiadomości z zakresu podatków bezpośrednich¹³⁴, „wybitnie nadaje się do służby kierowcy samochodowego¹³⁵, „kryształowy charakter, ale do służby skarbowej musi się jeszcze przygotować¹³⁶, „jako kierownik RIOS wykazuje dużo energii, inicjatywy oraz zmysłu organizacyjnego¹³⁷, „zdolny wymaga stałej kontroli przełożonego¹³⁸, „bardzo dobry urzędnik skarbowy¹³⁹, lub skrajnie negatywne: „skłonność do nadużywania alkoholu i słaby charakter¹⁴⁰, „z powodu złego stanu zdrowia nie nadaje się do pracy w ochronie skarbowej¹⁴¹. W 1948 r. w listach kwalifikacyjnych sygnowanych przez RIOS w Zamościu wpisywano zaś taką formułę: „oceny bezpośredniego przełożonego nie podano z powodu aresztowania rejonowego inspektora i jego zastępcy¹⁴².

Tabela. Urzędnicy ochrony skarbowej w latach 1944-1951 w świetle list kwalifikacyjnych.

Kryteria oceny	Ocenionych urzędników		Ocena							
			Poniżej 50%		50-75%		75-100%		Maksymalna ilość punktów	
	Liczba osób	%	Liczba osób	%	Liczba osób	%	Liczba osób	%	Liczba osób	%
I. Poziom moralny	60	100	1	1,6	4	6,7	55	91,7	46	76,7
II. Poziom umysłowy	60	100	-	-	21	35,0	39	65,0	11	18,3
III. Zachowanie się	60	100	1	1,7	8	13,3	51	85,0	38	63,3
IV. Stopień uspołecznienia obywatelskiego	59	100	7	11,9	45	76,2	7	11,9	1	1,7
V. Ogólne wartości pracownicze	60	100	1	1,6	19	31,7	40	66,7	3	5,0

¹²⁹ Tamże, 175, k. 37, Lista kwalifikacyjna; tamże, 151, k. 90, Lista kwalifikacyjna.

¹³⁰ Tamże, 46, k. 19, Lista kwalifikacyjna.

¹³¹ Tamże, 33, k. 72, Lista kwalifikacyjna.

¹³² Tamże, 108, k. 28, Lista kwalifikacyjna.

¹³³ Tamże, 149, k. 95, Lista kwalifikacyjna.

¹³⁴ Tamże, 92, k. 20, Lista kwalifikacyjna.

¹³⁵ Tamże, 5, k. 13, Lista kwalifikacyjna.

¹³⁶ Tamże, 89, k. 48, Lista kwalifikacyjna.

¹³⁷ Tamże, 88, k. 14, Lista kwalifikacyjna.

¹³⁸ Tamże, 14, k. 29, Lista kwalifikacyjna.

¹³⁹ Tamże, 29, k. 6, Lista kwalifikacyjna.

¹⁴⁰ Tamże, 101, k. 5, Lista kwalifikacyjna.

¹⁴¹ Tamże, 23, k. 66, Lista kwalifikacyjna.

¹⁴² Tamże 15, k. 8, Lista kwalifikacyjna.

VI. Wartości fachowe pracowników	60	100	2	3,3	16	26,7	42	70,0	4	6,7
VII. Razem	60	100	1	1,6	34	56,7	25	41,7	-	-
VIII. Stopień uzdolnienia na stanowisko kierownicze	17	100	4	23,5	4	23,5	9	53,0	1	5,9
Średnia	53,7	100	2	5,4	19	34,0	33,5	60,6	13	23,9

Źródło: APL, OIOS osobowe.

Podsumowując ponad 98% urzędników badanej grupy przekroczyło próg 50% możliwych do uzyskania punktów. Blisko połowa (42%) uzyskała ogólną ocenę powyżej 75% (nie uwzględniono oceny „stopnia uzdolnienia na stanowisko kierownicze”). W grupie najwyższej ocenionych znaleźli się: rejonowy inspektor w Lublinie (90)¹⁴³, rejonowy inspektor w Chełmie (95)¹⁴⁴, kierownik oddziału III OIOS w Lublinie (90)¹⁴⁵, kierownik IV oddziału OIOS w Lublinie (95)¹⁴⁶, referent RIOS w Zamościu (92)¹⁴⁷, a na przeciwległym biegunie pracownik Brygady Ochrony Skarbowej w Chełmie, który uzyskał zaledwie 23 punkty i jako jedyny przedstawiciel badanej grupy nie przekroczył granicy 50 punktów¹⁴⁸. Wnioski te odbiegają od ogólnych obserwacji wyrażonych chociażby w Okólniku Ministerstwa Skarbu Nr 434 z 15 lipca 1946 r.: „Praktycznie biorąc ilość urzędników o złych kwalifikacjach jest nieco większa, aniżeli ilość urzędników o kwalifikacjach wybitnie dobrych, przeciętna przeto ilość urzędników może w rzeczywistości wykazać się kwalifikacjami średnimi tj. w granicach ocen 5,10 i 15.”¹⁴⁹

Uwagi końcowe należy rozpocząć od podkreślenia, w jakim celu dokonywano oceny pracowników przy pomocy listy kwalifikacyjnej. Otóż w większości przypadków miały one służyć promocji urzędnika na wyższe stanowisko, do wyższej grupy uposażenia, czy przynieść mu wymierne korzyści w postaci zwolnienia z egzaminu praktycznego, służby przygotowawczej lub umożliwić awans pomimo braków w wykształceniu. Powszechnie wiadomo, że tego typu działania inicjuje pracodawca i ma w tym interes, żeby zakończyły się one sukcesem. To stawia pod znakiem zapytania wartość listy jako narzędzia weryfikacji i jej wpływu na politykę personalną w administracji państwowej. Oczywiście na tym etapie badań trudno rozstrzygać, jaki był realny wpływ takiej oceny na przebieg kariery pracowników administracji. Potrzebne są dalsze badania, które pozwolą poszerzyć zakres dokonanych w niniejszym tekście analiz. Średnie statystyczne wskazywałyby na to, że problemy

¹⁴³ I-10, II-10, III-8, IV-30, V-16, VI-16, VII-90, VIII-25, tamże, 144, k. 6, Lista kwalifikacyjna.

¹⁴⁴ I-10, II-10, III-10, IV-25, V-20, VI-20, VII-95, VIII-27, tamże, 88, k. 14, Lista kwalifikacyjna.

¹⁴⁵ I-10, II-10, III-10, IV-25, V-20, VI-15, VII-90, VIII-25, tamże, 68, k. 25, Lista kwalifikacyjna.

¹⁴⁶ I-10, II-10, III-10, IV-25, V-20, VI-20, VII-95, VIII-30, Tamże, 108, k. 28, Lista kwalifikacyjna.

¹⁴⁷ I-10, II-8, III-10, IV-28, V-18, VI-18, VII-92, tamże, 149, k. 92, Lista kwalifikacyjna.

¹⁴⁸ I-4, II-5, III-2, IV-brak oceny, V-6, VI-6, VII-23, VIII-0, tamże 113, k. 23, Lista kwalifikacyjna.

¹⁴⁹ APL, OIOS sygn. 6, b. p., Okólnik Ministerstwa Skarbu Nr 434 z 15 VII 1946.

jakościowe personelu administracji publicznej były problemem przesadnie wyolbrzymionym. Tym czasem wielu historyków wspomina o dużej rotacji, brakach w przygotowaniu merytorycznym urzędników i szeregu innych wad administracji powojennej Polski. Formuła listy kwalifikacyjnej nie zmuszała przełożonego do dokonania precyzyjnego wyjaśnienia wysokości oceny – tylko w przypadkach odbiegających od średniej. Te same frazesy umieszczone w kolumnie „Uwagi bezpośredniego przełożonego” mogły uzasadniać bardzo rozbieżne oceny. Przygotowane specjalnie w celu ułatwienia procesu kwalifikacji objaśnienia, a szczególnie swoisty słowniczek pojęć nie dawały gotowych rozwiązań. W związku z powyższym wydaje się, że życzenie Prezesa Rady Ministrów, iż kwalifikujący „kierując się jedynie własnym sumieniem i obserwacjami, tudzież względami na dobro służby” sporządzą „opinię dokładnie przemyślaną i sprawiedliwą”, nie było realizowane¹⁵⁰.

¹⁵⁰ Tamże, Zarządzenie Prezesa Rady Ministrów Nr 5 z 20 V 1946.

Aneks 1

1946 lipiec 1946, Warszawa, Lista kwalifikacyjna załącznik do Okólnika Ministerstwa Skarbu Nr 434.

Poufne

LISTA KWALIFIKACYJNA

Nazwisko i imię pracownika.....
 Wiek.....Grupa uposażenia].....Stanowisko służbowe.....
 Od jakiego czasu pozostaje w służbie państwowej.
 " " " zajmuje obecne stanowisko.
 Wykształcenie.....Egzamin praktyczny.....
 Ocena kwalifikacyjna obejmuje czas oddo.....

Grupy kwalifikacyjne i liczba punktów	Ocena bezpośredniego przełożonego	Uwagi bezpośredniego przełożonego	Ocena pośredniego przełożonego	Uwagi pośredniego przełożonego	Adnotacja władzy przełożonej
1	2	3	4	5	6
I. Poziom moralny /od 1 do 10/					
II. Poziom umysłowy /od 1 do 10/					
III. Zachowanie się /od 1 do 10/					
IV. Stopień uspołecznienia obywatelskiego /od 1 do 30/					
V. Ogólne wartości pracownicze /od 1 do 20/					
VI. Wartości fachowe pracownicze /od 1 do 20/					
VII. Razem.....		Razem.....			
VIII. Stopień uzdolnienia na stanowisko kierownicze /od 1 do 30/					
IX. Uwagi dodatkowe bezpośredniego przełożonego					
X. Uwagi pośredniego przełożonego					

„Lista kwalifikacyjna” jako narzędzie weryfikacji urzędników

Podpis i stanowisko służbowe
Bezpośredniego przełożonego

.....

Data.....

Podpis i stanowisko służbowe
pośredniego przełożonego

.....

Data.....

Uwaga: zob. objaśnienia na stronie odwrotnej /w załączniku/.

Źródło: APL, OIOS sygn. 6, b. p., Lista Kwalifikacyjna, mps.

Aneks 2

1946 lipiec 1946, Warszawa, *Objaśnienia do formularza kwalifikacyjnego załącznik do Okólnika Ministerstwa Skarbu Nr 434.*

OBJAŚNIENIA DO FORMULARZA KWALIFIKACYJNEGO

1. W rubryce poziomej I /Poziom moralny/ chodzi o stronę etyczną pracownika zarówno z punktu widzenia moralności ogólnej, jak i specjalnie urzędniczej. Wchodzi tu w grę uczciwość, lojalność służbowa, poczucie godności osobistej, bezinteresowność, bezstronność itd.

2. W rubryce poziomej II /poziom umysłowy/ - ogólna inteligencja, pamięć, uwaga, pomysłowość, rozważa, szybkość orientacji, decyzji itp.

3. W rubryce poziomej III /zachowanie się/ - uprzejmość, dyskrecja, opanowanie, taktowność, słowność, ludzkość, właściwie pojęta dbałość o godność piastowanego stanowiska, wzbudzania zaufania i szacunku swym wyglądem zewnętrznym itp.

4. W rubryce poziomej IV /stopień społecznienia obywatelskiego/ - oddanie się ideologii Polski demokratycznej, wykonywanie obowiązków obywatelskich, aktywność w pracy społecznej, politycznej itp.

5. W rubryce poziomej V /ogólne wartości pracownicze/ - ambicja pracy, obowiązkowość, pilność, wytrwałość, dokładność, systematyczność, energia, samodzielność i poczucie odpowiedzialności, zdolności organizacyjne, zachowanie tajemnicy urzędowej itp.

6. W rubryce poziomej VI /wartości fachowe – pracownicze/ - znajomość przepisów potrzebnych do prawidłowego wykonywania obowiązków na danym stanowisku, umiejętność praktycznego ich stosowania, wiadomości fachowe, wyrobienie służbowe itp.

7. W rubryce poziomej VII podaje się sumę punktów podanych w rubrykach I – VI.

8. W rubryce poziomej VIII stopień uzdolnienia na stanowisko kierownicze, odnotowuje się punkty na zasadach ogólnych. Wchodzi tu w grę takie cechy jak umiejętność kierowania pracą innych, umiejętność wychowywania podległych pracowników, umiejętność szkolenia podwładnych, umiejętność kwalifikowania podwładnych, zdolności koordynowania pracy złożonej i skupiania współpracowników w jedną lojalnie i wydajnie pracującą całość itp. Rubrykę tę wypełnia się odnośnie pracowników na stanowiskach kierowniczych i tych spośród innych pracowników, którzy z różnych względów wykazują stopień uzdolnień w tym kierunku.

9. W rubrykach poziomych IX i X kwalifikujący w razie potrzeby odnotowują specjalne spostrzeżenia ogólne w formie opisowej, np. jeśli ich zdaniem kwalifikowany nie nadaje się do służby, którą pełni, do jakiego rodzaju służby nadaje się itp.

10. W rubrykach pionowych 2 i 4 kwalifikujący odnotowują w formie cyfry arabskiej, oddającej – ich zdaniem, najtrafniej stopień uzdolnienia czy wartości indywidualne pracownika. Najniższy stopień zaczyna się od 1, najwyższy podany jest w każdej rubryce pod 1.

11. W rubrykach pionowych 3 i 5 kwalifikujący ewent. odnotowują ich szczególne spostrzeżenia w formie opisowej np. przyczynę wyjątkowo niskiej lub wyjątkowo wysokiej oceny. I tak np. w rubryce III /zachowanie się/ itd. Notuje się – w rubrykach przeznaczonych na uwagi – nadużywanie alkoholu, skłonność do awantur itp. albo w rubryce VI /wartości fachowo – pracownicze/ notuje się – „wyjątkowy specjalista w zakresie” itp.

12. Przy wypełnianiu rubryki IV /stopień uspołecznienia obywatelskiego/ należy w rubrykach pionowych 3 i 5 omówić słownie, jakie fakty i okoliczności brał pod uwagę przy określaniu oceny cyfrowej /np. jest członkiem organizacji partii..., jest czynnym w instytucji..., w charakterze..., lub np. nie bierze udziału w organizacjach społecznych z powodu zajęć urzędowych itp./.

13. Rubrykę pionową 6 pozostawia się niewypełnioną.

14. Ocena kwalifikacyjna w formie punktów jest syntetycznym określeniem kwalifikacji pracownika w każdej z grup kwalifikacyjnych z osobna.

Wobec zróżnicowania sumy ogólnej punktów w poszczególnych grupach kwalifikujących powinien liczyć się z okolicznością, że podczas gdy np. w pierwszych trzech grupach kwalifikacyjnych najwyższy poziom wyrażać się będzie cyfrą 10, w rubrykach innych oceną tego samego rodzaju poziomu wyrażać będą cyfry 30 względnie 20.

W pierwszych trzech grupach średnie kwalifikacje pracownika, tj. gdy pracownik nie odbiega od przeciętnego poziomu, spotykanego u większości pracowników, oznacza cyfra 5, w innych grupach kwalifikacyjnych właściwa będzie w tym przypadku cyfra 15 względnie 10. Odchylenia od poziomu przeciętnego /dostatecznego/ notuje się w formie cyfr bezpośrednio lub pośrednio wyższych względnie niższych zależnie od oceny i charakterystyki poszczególnych pracowników w danych grupach kwalifikacyjnych.

Największą ilość punktów przeznaczają się dla pracowników wyraźnie odcinających się od przeciętnego poziomu pracowników. Służą one do wykazania wyjątkowo wysokich kwalifikacji. Najniższą ilość punktów tj. 1 oznacza kompletną dyskwalifikację kwalifikowanego w danej grupie kwalifikacyjnej.

Wysoka [względnie] niska ocena punktowa w jednej grupie kwalifikacyjnej nie powinna pociągać za sobą, w sposób mechaniczny, takiejże oceny w grupach innych.

Źródło: APL, OIOS sygn. 6, b. p., Objasnienia do formularza kwalifikacyjnego, mps.

Aneks 3

1946 lipiec 29, Warszawa, *Objaśnienia załącznik do Pisma Ministerstwa Rolnictwa i Reform Rolnych*.

Objaśnienia

Uczciwość.

Jest to poszanowanie /w stosunkach prywatnych i w służbie/ cudzego prawa własności /w najszerszym rozumieniu tego wyrazu, więc zarówno dóbr materialnych jak i moralnych/.

Uczciwość może się objawiać w sposób więcej lub mniej subtelny. Poza postępkami wyraźnie z uczciwością kolidującymi są jeszcze i takie, które skutkiem rozpowszechnienia, uchodzą na ogół za dopuszczalne, ale które tutaj pojmować należy za nieuczciwe. Przykłady wyjaśniają to bliżej.

W stosunkach urzędniczych charakterystycznym objawem nieuczciwości bywa wyzyskiwanie swego stanowiska służbowego dla przysporzenia sobie lub swoim bliskim korzyści, czego jaskrawszym przykładem są nadużycia karane przez kodeks karny, jak przekupstwo, oszustwo, sprzeniewierzenia itp. Mniej drastycznym objawem tej samej tendencji jest np. popieranie na posady osób nie nadających się, tworzenie w tym celu zbytecznych stanowisk i agend /synekur/, tworzenie tytułów i powodowanie wypłaty specjalnych należności pieniężnych, dodatków, rzeczowo nieusprawiedliwionych lub zbyt wygórowanych, stwarzanie sytuacji umożliwiających powstawanie takich korzyści, obrona takiego stanu rzeczy itp.

Nieuczciwością jest narażanie kogokolwiek na niewątpliwe straty np. zaciąganie pożyczek bez realnych możliwości zwrotu.

Nieuczciwe jest nawet świadome niedbalstwo zarówno w administrowaniu dobrem publicznym jak i dobrem jednostek, narażanie na straty materialne lub chociażby stratę czasu wskutek świadomie mylnej, nieścisłej, niedostatecznej, niedbałej informacji – np. przy załatwianiu interesantów w urzędzie.

Lojalność /służbowa/.

Poczucie dobrowolnego podporządkowania się obowiązującym ustawom, przepisom, zarządzeniom i zleceniom władzy, tudzież faktyczne i pełne podporządkowanie się nie tylko co do treści literalnej, lecz i co do ich intencji, oraz przestrzeganie na każdym kroku tych norm nawet wtedy, kiedy nie grozi odpowiedzialność.

Natomiast nielojalne będzie nieposłuszeństwo wobec przełożonych, podejmowanie kroków w kierunku zmiany postanowień przełożonego bez jego wiedzy i wbrew jego intencjom, obchodzenie zarządzeń, nieżyczliwa krytyka przełożonego, jego zleceń itd., zmierzająca do wykazania wyłącznie złych stron z pominięciem dobrych, do skarykaturowania, podważenia autorytetu, wreszcie dopuszczenie się intrygi przeciw zwierzchnikom lub współpracownikom.

Nie można jednak za nielojalnego uznać urzędnika, który zapytywany przez wyższego przełożonego, lub konsultowany, jako znający pewne sprawy, a nie jako przedstawiciel swego urzędu, przy obradach komisyjnych lub przy okazji studiów naukowych, poważnie wypowiada własne, rzeczowo uzasadnione poglądy, zawierające krytykę istniejącego stanu prawnego, czy faktycznego w danym dziale administracji.

Ideowość /w traktowaniu służby/, inaczej poczucie państwowo – obywatelskie.

Pełnienie swoich funkcji nie ze względu na osobiste korzyści, lecz z pewną bezinteresownością, oddaniem, z nastawieniem do ujmowania zagadnień życiowych jako korzystnych, obojętnych lub szkodliwych dla państwa i społeczeństwa, tj. w zrozumieniu państwowej ważności pełnionych funkcji i ich ostatecznych celów. Nie tracenie z oczu tych wyższych celów państwowych, wynikłe z silnego, trwałego, uczuciowego pozytywnego stosunku do Państwa Polskiego.

Dowodem braku ideowości jest traktowanie służby państwowej wyłącznie jako pracy zarobkowej, obojętność w stosunku do wyników bezpośrednich i pośrednich pracy państwowej, brak zainteresowania sprawami państwowymi, a tym bardziej ustosunkowanie obojętne lub niechętnie do państwowości polskiej.

Nie można znowu uznać za ideowego kogoś, mającego pełne usta frazesów patriotycznych, lecz przekupnego lub nawet uczciwego, lecz karierowicza, dla którego faktycznie najważniejszą kwestią jest własny awans, podwyżka poborów, uzyskanie dodatku itp.

Urzędnik bez nastawienia państwowo – obywatelskiego nie dostrzega poza ustawami i przepisami ich celu społeczno – państwowego, a w rezultacie skłonny jest do formalistycznego traktowania spraw, do biurokratycznej rutyny, do bezdusznego rygoryzmu. Np. po godzinach przyjęć nie załatwi interesanta, choćby tamten /ewentualnie w dalszej konsekwencji i Państwo/ z tego powodu miał ponieść duże straty materialne lub moralne.

Ambicja pracy.

Jest to wewnętrzny popęd do jak najlepszego wykonywania swej pracy niezależnie od tego, czy pracownik chce się przez to dać poznać, wyróżnić, wybić, czy też robi to dla samej wewnętrznej satysfakcji.

Poczucie godności i wartości osobistej.

Poczucie własnej wartości, wzbudzające szacunek dla siebie samego i tym samym wyłączające możliwość postępowania w sposób niewłaściwy, poniżania się i poddawania się upokorzeniom.

Na tle tego poczucia, opartego na wierze we własne siły wyrasta popęd do zajęcia trudniejszego, samodzielnego stanowiska. Dążność ta, nie oparta na rzekomym poczuciu, że się ma warunki i uzdolnienia do sprostania obowiązkom oraz przy braku samokrytycyzmu łatwo ulega zwyrodnieniu w ambitne karierowiczostwo lub megalomanię.

Poczucie godności osobistej, częstokroć przy braku krytycyzmu, ulega zwyrodnieniu w zarozumialstwo i pychę.

Ponadto na tle przesadnego a płytkiego poczucia godności osobistej powstaje tzw. fałszywa ambicja, polegająca na błędnym mniemaniu, że cały szereg zwykłych, normalnych a obojętnych faktycznie w stosunku do godności osobistej czynności lub sytuacji ubliża danej osobie. Np. ktoś się wstydzi nieść paczkę na ulicy, jechać 3-cią klasą kolejną, przyznać się, że ma ubogą lub mało inteligentną rodzinę itp.

Wszystkie właściwości, wymienione w grupie 1-ej, występować mogą z różną siłą, zaznaczają się bardzo nieznacznie lub są niewyraźne i niepewne, albo znowu przysługują kwalifikowanemu ponad wszelką wątpliwość, czy też stanowią wybitne znamię w jego charakterze.

II. Wartości umysłowe.

Inteligencja ogólna.

Zdolność do poprawnego rozumowania na wszelkim materiale myślowym, tzn. posługiwanie się wyrazami i zwrotami, z których znaczenia możliwie najjaśniej i najwyraźniej zdaje się sobie sprawę, dalej umiejętność poprawnego wysnuwania wniosków z danych przesłanek, umiejętność dobierania właściwych argumentów w dowodzeniu, rozsądnego tłumaczenia faktów np. przez podanie ich przyczyn, celów lub podciąganie tychże faktów pod pewne prawa ogólne, umiejętność porządkowania materiału myślowego przez poprawne uogólnianie, poprawne klasyfikowanie, łączenie rozproszonych myśli w zwartą całość i wreszcie wrażliwość na niedorzeczności, fałsze, błędy w rozumowaniu oraz niekonsekwencje i umiejętność ich wykrywania.

Nie można zatem mieszać inteligencji ogólnej z wykształceniem lub kulturą umysłową. Może być inteligentny ktoś nie mający wykształcenia ani kultury, a z drugiej strony posiadanie nawet dyplomu wyższego wykształcenia, nie dowodzi samo przez się posiadania dużej inteligencji. Również samo tylko zamiłowanie do nauki i filozofowania, dyskusowania na różne tematy – nie powinno dawać asumptu do dodatniej opinii o inteligencji człowieka, jeśli się tym nie oceni poprawności jego rozumowania.

W poprawności rozumowania należy zatem szukać odpowiedzi na to, czy inteligencja kwalifikowanego jest znikoma, a przynajmniej niewystarczająca na danym stanowisku, czy przeciwnie za jej sprawą kwalifikowany osiąga dobre, a nawet bardzo dobre wyniki w pracy służbowej, czy może jeszcze więcej, byłby zdolny, dzięki inteligencji wybiec poza obręb wykonywanych funkcji.

Pamięć.

Zdolność do rozpoznawania i przypominania sobie tego, co się już kiedyś widziało, słyszało, mówiło itd. I to zarówno zdolność do rozpoznawania i przypominania sobie po krótkiej nauce /łatwość pamięci/, jak i w ciągu długiego czasu od chwili nauczania się /trwałość/, jak jeszcze zdolność zapamiętywania wielu różnorodnych rzeczy, np. i twarzy i nazwisk i liczb /wszechstronność/ i pamiętanie zgodnie z tym, co się rzeczywiście spostrzegło, bez przekręcania, opuszczeń i dodatków /wierność/ i w końcu zdolność przypominania sobie na każde zawołanie, w każdej potrzebie /gotowość/.

Nie każdy posiada pamięć równomiernie wyposażoną w wyróżnione tutaj cechy. Ale w praktyce to nie jest konieczne, bo też nie każda z tych cech spełnia jednakowo doniosłą rolę. Przede wszystkim chodzi o to, żeby pamięć była wierna, łatwa i przynajmniej nienajgorsza pod innymi względami.

Uwaga.

Zdolność do skupienia się nad tym, co się robi, czego się słucha, co się widzi itp.

Należy rozróżnić:

- a/ koncentrację uwagi – umiejętność trwałego i silnego skupienia się na czymś jednym,
- b/ podzielność uwagi – umiejętność skupienia się jednocześnie na kilku rzeczach,
- c/ przenośność uwagi – umiejętność przenoszenia uwagi z jednego przedmiotu na inny.

Najważniejsza jest zdolność do koncentracji uwagi. Bez niej żadna dłuższa praca nie obejdzie się. Podzielność zaś i przenośność potrzebne są na ogół w stopniu mniejszym i to nie zawsze. Wymagają ich w stopniu wyższym tylko zajęcia niespokojne, przerywane, o niejednorodnym charakterze.

Inicjatywa i pomysłowość.

Popęd i zdolność do tworzenia rozumnych i pożytecznych projektów oraz dawania innym impulsu do ich realizacji.

Rozległa skala, w jakiej się przejawiają, obejmuje zarówno nikłe wykazywanie inicjatywy i pomysłowości wobec następujących się w toku służby zagadnień i przeszkód, jak również ujawnienie wielu trafnych pomysłów i rzutkiej inicjatywy nie tylko w obliczu konieczności, pod naporem specjalnych trudności, ale z własnego popędu do wprowadzania rozsądnych ulepszeń.

Rozwaga.

Zdolność do powzięcia krytycznej oceny własnego lub cudzego zamysłu i kierowania się w mowie i postępowaniu wynikami tej oceny.

Może być to nie tylko rzeczowy, odporny na sugestie namysł przed powzięciem każdego postanowienia i przed wprowadzeniem go w czyn, nie tylko zdolność

wykrywania błędów, niebezpiecznych konsekwencji we własnych, a szkodliwych tendencji w podsuniętych przez kogoś projektach, ale jeszcze umiejętność zapobiegania ewentualnemu złu przez wyłączenie szkodliwych, a zachowanie i rozwinięcie dobrych stron planu działania.

Stanowczość.

Zdolność do utrzymania w mocy wydawanych zarządzeń w granicach rozumnych /a więc nie chodzi tu o upór, który jest głuchy na wszelkie rozsądne argumenty/. Nie będzie np. stanowczym człowiek niezdolny niczego prawie przemysleć należycie do końca – czy to z braku cierpliwości, czy z powodu niedbalstwa, niechęci do wysiłku, czy też upośledzenia intelektualnego – skutkiem tego zmieniający przekonania pod wpływem nawet byle jakiego argumentu, przyznający rację każdemu, kto ostatni mówi, przerzucający się od jednej ewentualności do krańcowo przeciwnej. Będzie też niestanowczy i ten, kto wprawdzie ma ustalone przekonania, ale w postępowaniu jest zbyt ustępliwy, ulega namowom, prośbom z dobroci, z miękkości serca i pobłażliwości dla wygody i spokoju. Dużej miary stanowczość cechuje tego, kto z całą ścisłością przestrzega wykonywania zarządzeń a ustępuje ze swoich postanowień, jedynie przekonany nieodpartymi, rozsądnymi argumentami.

Szybkość orientacji i decyzji

Zdolność /z chwilą znalezienia się w nieznanych warunkach lub wobec niespodziewanej sytuacji/ - do szybkiego zauważania najbardziej istotnych i ważnych momentów oraz do powzięcia na tej podstawie, bez wahania trafnej decyzji. Brak jej, kiedy kwalifikowany orientuje się zbyt powoli dla wymagań służby, zorientowawszy się wreszcie, nie może dłuższy czas zdobyć się na postanowienie, a zmuszony do natychmiastowej decyzji – popełnia grube błędy, niewłaściwości. Wybitną cechą kwalifikowanego będzie, jeśli orientuje się w lot w nowym położeniu, a szybko i trafną decyzją potrafi zapobiec ewentualnym zamieszaniom i zakłóceniom toku służby nawet wobec wydarzeń nadzwyczajnym.

III. Wartości pracownicze

Obowiązkowość

Wewnętrzny przymus do wykonywania swych obowiązków jeśli wypadnie, to nawet wbrew przeszkodom i wpływom z zewnątrz i wbrew własnym przeciwnym chwilowym pragnieniom.

Jedną z form odpowiedzialności jest np. punktualność i słowność, tj. przestrzeganie terminów i dotrzymanie umów, przyrzeczeń.

Ten przymus ma o tyle wartość praktyczną, o ile odbija się na postępowaniu.

Obowiązkowość zaczyna się już tam, gdzie ten przymus powstaje nie bez wpływu otoczenia, np. skutkiem zachęty lub dobrego przykładu. Ale cenniejszą jest rzeczą, jeśli ktoś wykazuje tę zaletę z własnego impulsu, z własnej ochoty, bez niczy-

jej kontroli i nacisku z zewnątrz, niezależnie od niczyjej pochwały, bez względu na to jak inni dokoła postępują.

Wytrwałość i cierpliwość

Zdolność wykonywania czegokolwiek przez dłuższy czas zgodnie z powziętym postanowieniem lub obowiązkiem a mimo przeszkód, trudności zewnętrznych i wewnętrznych.

Cechy te są, podobnie jak energia, wyrazem woli. Znaczenie decydujące odgrywają w tym momenty odporności na dłuższą metę i opanowania, a nie momenty intensywności, rozmachu i szybkości, co znamionuje energię.

Dokładność i systematyczność

Dbanie o wykonanie wszystkiego możliwie najstaranniej pod każdym nawet drobnym względem, połączone z przestrzeganiem ładu i kolejności w wykonywanych czynnościach zgodnie z planem z góry przemyślanym. Przeciwnieństwem tego jest praca niedbała, chaotyczna.

Jeśli chodzi o precyzję i skrupulatność, to można ich wymagać tylko od osób spełniających zadania o charakterze wykonawczym.

Za wysoki stopień systematyczności uznać należy umiejętność planowej pracy, która wymaga nie tylko nastawienia woli w tym kierunku, lecz i znacznego wysiłku intelektualnego dla nakreślenia racjonalnego planu i wykonywania pracy w warunkach zamierzonych. Na najwyższym szczeblu znajduje się, kto nie tylko starannie, dokładnie i systematycznie pracuje, lecz potrafi ponadto stworzyć praktyczny plan dla siebie i innych, przystosować go do zmienionych warunków bez popadania w chaos a z zachowaniem najistotniejszych celów.

Energia

Samorzutny pęd do ciągłego, intensywnego, a obmyślanego i pożytecznego działania bez liczenia się z ewentualnym wysiłkiem, trudnościami itd.

Jedną z oznak energii jest szybkie tempo pracy, ale z wartości tego objawu energii zdać sobie można sprawę, jeśli się ponadto uwzględni jakość wyników pracy.

Nie wystarcza być żywiołowym, wybuchowym, hałaśliwym, mieć tupet, aby uzyskać opinię energicznego, chodzi bowiem o śmiałe i rozważne przedsięwzięcie i faktyczne przeprowadzenie czynności. Z drugiej strony, człowiek energiczny może być zewnętrznie zupełnie opanowany. Nie należy jednak opanowania mylić z ospałością człowieka, któremu trudno jest zdobyć się na jakiegokolwiek postanowienie i wysiłek, który prace wykonuje powoli, przewlekłe. Dodatnia postać energii wyraża się w tym, że kwalifikowany chętnie zabiera się do wykonania zamierzeń i umie je przeprowadzić, pracując nie nazbyt powolnie, przy czym szybkość pracy idzie w parze z porządnym wykonaniem. Więcej dodatnim objawem jest, jeśli kwalifikowany z zapałem podejmuje i przeprowadza umiejętnie nawet bardzo trudne zadania, tempo pracy posiada wyjątkowo szybkie, ale nie odbijające się niekorzystnie na wykonaniu.

Samodzielność i poczucie odpowiedzialności

Polega na tym, żeby myśleć i działać bez ciągłego, zbyt częstego odwoływania się do czyjejs pomocy i wskazówek, licząc się z konsekwencjami własnych czynów i decydując się na ponoszenie za nie odpowiedzialności – względnie tam, gdzie można wolno /a tym bardziej trzeba/ powziąć postanowienie, rozstrzygnąć sprawę.

Bardzo rozpowszechnioną wśród urzędników wadą jest obawa przed wzięciem na siebie odpowiedzialności za jakąkolwiek czynność służbową. Stąd pochodzi przesadna chęć zabezpieczenia się przed odpowiedzialnością przez uzyskiwanie różnych opinii, aprobat wstępnych itd. Odpowiedzialność wtedy przesuwana jest z jednych osób na drugie i w rezultacie trudno doszukać się na kim ciąży.

Samodzielność i poczucie odpowiedzialności, jeśli mają posiadać wartość, powinny być uzupełniane rozważą i karnością służbową. Samodzielność nie wyklucza bynajmniej współpracy, odwołania się do cudzego krytycyzmu i rady, a nawet uzgodnienia, tam gdzie tego wymagają przepisy lub sytuacja organizacyjna.

Nie mniej jednak samodzielny urzędnik zarówno nie ulegnie cudzym wpływom wbrew wyraźnemu przekonaniu wewnętrznemu, jak z drugiej strony – przekonany, uważniejszy cudze zdanie, nie będzie się uchylać od ponoszenia ewentualnej odpowiedzialności za załatwienie sprawy.

Z powyższych wskazań i uwag wynika, że jest ze szkodą dla służby, jeśli kwalifikowany nie waży się na żaden wyraźnie mu podyktowany krok, jeśli w potrzebie nie zdobędzie się na decyzję z obawy przed odpowiedzialnością, albo odwrotnie decyduje się zbyt pochopnie, lekkomyślnie, przekraczając swoje uprawnienia bądź usiłując uchylić się od odpowiedzialności za następstwa.

Natomiast wskazane jest, by kwalifikowany swobodnie sam rozstrzygał zagadnienia, leżące w obrębie jego kompetencji, kierując się własnym rozumem i sumieniem, zawsze gotowy ponieść odpowiedzialność w zakresie swych funkcji. Godne zaś chwalebne uznanie, jeśli kwalifikowany w sytuacjach, w których nie jest do tego zobowiązany, ale też nie pozbawiony prawa do tego, umie i odważa się powziąć rozsądną decyzję i gotów ponosić odpowiedzialność za swe pomysły w pełnym wymiarze, zasłaniając swych podwładnych, współpracowników, a nawet przełożonych i tych, komu doradził, z kim współpracował.

Umiejętność współpracy

Polega na wnikaniu dla dobra sprawy w intencje współpracowników, liczeniu się z nimi i ustępliwości w granicach rozsądnych i w rezultacie na uzgodnieniu, zharmonizowaniu swoich poczynań z pracą innych.

Ludzie, którzy mają pewne zadania wykonać wspólnie zabierają się do tego zazwyczaj każdy na swój sposób i oświetlają kwestie z indywidualnego punktu widzenia. Bez wzajemnego zrozumienia, bez rozsądnej ustępliwości nie można zatem realizować wspólnego celu.

Oświetlenie tej samej sprawy z różnych punktów widzenia pozwala na wszechstronniejsze, głębsze jej poznanie, co zawsze jest korzystne. Inteligentny pracownik, nawet nie mając obowiązku porozumiewania się, dla pożytku sprawy będzie prosił o krytyczne oświetlenie swej samodzielnej pracy. Wykorzystanie cudzych uwag i rad, które trafią mu do przekonania, nie zmniejsza samodzielności urzędnika, jeśli nie ma na celu uchylenia się od indywidualnej odpowiedzialności. Z drugiej strony – szybka orientacja w cudzych myślach, subtelna wnikliwość w ich intencje, umiejętność wyłuskiwania z nich tego, co trafne, sprawiedliwa ocena, życzliwa krytyka cudzych poczynań, a przy tym jeszcze gotowość i zdolność do udzielania pomocnych wskazówek – to zalety nad wyraz korzystne dla współpracy z innymi. Dobrze, jeśli się z tym łączy również krytyczny stosunek do własnej pracy.

Z braku umiejętności współpracy z innymi wiążą się często w administracji publicznej charakterystyczne objawy: niechętnie zazwyczaj ustosunkowanie się do cudzej inicjatywy i pracy, złośliwy, nierzeczowy lub nieogłębny w formie krytycyzm, ustosunkowanie się do sprawy, zależnie od tego, kto mówi, a z drugiej strony – nie znoszenie cudzej krytyki, obraźliwość, branie argumentów rzeczowych za uwagi osobiste, przewrażliwienie na punkcie godności osobistej, bezwzględny upór, głuchy na argumenty.

Zdolności organizacyjne

Wymagają tego żeby umieć przede wszystkim wyznaczyć cel pracy zgodnie z intencjami czynników nadrzędnych i z uwzględnieniem swej roli i miejsca wśród organów współrzędnych. Następnie składa się na nie umiejętność wykorzystania wszelkich rozporządzalnych środków /ludzi, pieniędzy, czasu itp./ dalej umiejętność planowego i systematycznego rozłożenia pracy, umiejętność odpowiedniego rozdzielenia funkcji między wszystkich współpracowników /nie wyłączając siebie/ przez uwzględnienie właściwości ich charakteru, umysłu i umiejętności, powiązanie ich funkcji tak, żeby w pracy całej grupy panował ład, żeby praca płynęła równomiernie i nieprzerwanie bez wzajemnych przeszkód i w rezultacie prowadziła do możliwie największej wydajności, do osiągnięcia celu możliwie najmniejszym wkładem wysiłku i kosztów.

Nie chodzi więc tu tylko o taktykę organizacyjną, to jest o rozplanowanie w urzędzie komórek organizacyjnych, o podział kompetencji między nimi, ustalenie etatów ludzi i materiałów itd., lecz w równie dużym stopniu o dynamikę organizacyjną tj. o to kto, co, jak i kiedy ma robić – o faktyczny podział i kierownictwo pracy – o tzw. organizację pracy.

Inaczej mówiąc, zdolności organizacyjne w tym ujęciu – to najważniejszy element umiejętności kierowniczych.

Przy tym ujęciu zdolności organizacyjnych niezbędnym ich atrybutem jest umiejętność wydawania zarządzeń jasnych, ścisłych, liczących się z możliwościami wykonania i celowych.

W charakterystyce opisowej należy uwzględnić różne rodzaje zdolności organizacyjnych, które rzadko występują w pełnej formie. Np. zdarza się często, że człowiek mający bardzo ciekawe koncepcje organizacyjne, opracowujący świetnie plany organizacyjne – nie potrafi wcielić ich w życie. Odwrotnie – częstokroć aparat administracyjny pracuje zupełnie sprawnie pod kierownictwem człowieka, który sam nie potrafi nic na nowo zorganizować itd.

Umiejętność wychowania podwładnych

Polega na dodatnim oddziaływaniu na nich w kierunku rozbudzania i kształcenia wszelkich walorów moralnych w szczególności specjalnie ważnych dla służby. W tym celu kierownik musi przede wszystkim sam świecić przykładem, aby mieć odpowiedni autorytet moralny. Dalej musi stawiać z tego zakresu wymagania podwładnym stale i konsekwentnie i wzbudzać tym poważny stosunek do tych spraw. Powinien jednakże wnikać przy tym w indywidualność i warunki życiowe podwładnych, aby łatwiej i skuteczniej, - bo ze znajomością danego człowieka – wywierać wpływ wychowawczy, wykazywać, gdzie trzeba, wyrozumiałość ale nie słabość.

Ważnym czynnikiem wychowawczym w stosunku do podwładnych jest zaufanie, które rozwija w urzędniku poczucie odpowiedzialności, samodzielność i obowiązkowość, lecz może łatwo przy poniechaniu kontroli niezbędnej dla danej indywidualności, spowodować objawy samowoli i lekkomyślności a nawet nieuczciwości. Z drugiej strony zasadnicza nieufność do urzędnika zabija najdodatniejsze cechy charakteru u najlepszych podwładnych itp.

Umiejętność wychowywania podwładnych stoi na wysokim poziomie wtedy, gdy zwierzchnik posiada wybitny autorytet moralny, potrafi oddziaływać lub oddziałuje dodatnio nawet w bardzo ciężkich warunkach urzędowania, gdy można go uznać za specjalnie powołanego do wywierania wpływu wychowawczego na charaktery słabe lub niewyrobite, gdy jest to jego cecha charakterystyczna.

Umiejętność szkolenia podwładnych

Polega na kształceniu i rozwijaniu u podwładnych umiejętności zarówno ogólnie – administracyjnych jak i specjalnych.

W tym celu przełożony musi stać na dostatecznie wysokim poziomie intelektualnym, posiadać jasny, bystry i wiele ogarniający umysł niezależnie od wykształcenia fachowego. Powinien wymagać i zachęcać do uzupełnienia, pogłębiania i rozszerzania wiadomości, potrzebnych urzędnikowi w służbie. Musi praktycznie wdrażać podwładnego kolejno w czynności coraz to trudniejsze, udzielać przy tym – w sposób przystępny – wskazówek i rad, wykazywać w sposób życzliwy popełnione błędy, naprowadzać na właściwe załatwienie sprawy, pozostawiając jednak pole dla samodzielności urzędnika, a oddziałując nań nie cichymi, mentorskimi upomnieniami, lecz, o ile możliwości zachęta i perswazją.

Chodzi tu więc o niezbędną pomoc ze strony starszego, bardziej doświadczonego pracownika, aby ułatwić wyrobienie służbowe młodszego urzędnika, rozszerzyć jego horyzonty myślowe, pogłębić jego wiedzę fachową.

Umiejętność kwalifikowania podwładnych

Jest to umiejętność oceny człowieka z punktu widzenia potrzeb służby. Trzeba go przede wszystkim znać dobrze, potem przeprowadzić sobie możliwie rzetelną analizę jego właściwości indywidualnych, aby wreszcie móc określić go syntetycznie wg cech najważniejszych dla służby.

Niniejsza instrukcja wyjaśnia wszechstronnie, jak należy kwalifikować i jak ważna jest ta funkcja dla racjonalnej polityki osobowej, to też podstawą umiejętności kwalifikowania jest dokładna i przemyślana znajomość jej przepisów.

Poza inteligentną niezdolnością do kwalifikowania oraz świadomie fałszywą oceną, które to objawy w sposób decydujący dyskwalifikują oceniającego jako przełożonego, - niebezpieczną wadą jest lekkomyślność przy kwalifikowaniu. Dowodem takiej lekkomyślności będzie niedocenianie ważności kwalifikowania, np. dawania oceny w punktach, co do których nie ma się żadnych danych, ocena dobra na podstawie faktów, które pozwalają tylko na ocenę dostateczną itd. Przez niedbalstwo zaniecha się zbadanie cech nieznanymi, opuści cechę zaobserwowaną, nie przeprowadzi skrupulatnej analizy. Pochopność objawi się we wnioskowaniu na podstawie zbyt małej ilości faktów.

Na wysokości zadania stoi ten zwierzchnik, który przywiązuje do kwalifikowania wielką wagę, opiera swoje oceny na specjalnych – w razie wątpliwości – badaniach, przeprowadzonych w sposób dyskretny i nie uwłaczający godności kwalifikowanego, wykazując dużą inicjatywę psychiczną.

Znajomość zagadnień publicznych

Polega na stałym zainteresowaniu i poważnym zrozumieniu zagadnień życia publicznego /państwowego, społecznego/ orientowaniu się w ich istocie i w ich przejawach aktualnych, codziennych, a dalej na zrozumieniu swej roli i stosunku do nich, jako urzędnika państwowego i na umiejętności wykorzystania w swej pracy.

Nie chodzi tu wyłącznie o szeroką erudycję i głęboką wiedzę teoretyczną, ani umiejętność publicystycznego wypisania i wypowiedzenia się na dane tematy, gdyż mimo posiadania tych kwalifikacji – urzędnik w praktyce może nie potrafić spożytkować swych wiadomości dla celów służbowych, a to jest właśnie najważniejsze.

Zachowanie się wobec

a/ przełożonych /lojalne, poważne, karne, pełne szacunku itd./,

b/ kolegów /ujemne, życzliwe, w granicach uczciwości i lojalności służbowej – przyjacielskie, ewentualnie chłodne ale nie wrogie, nie zaczepne, nie wyniosłe itd./,

c/ podwładnych /wymagające, lecz przychylnie, przyjazne, życzliwe, nie pamiętające, nie lekceważące, nie wyzyskujące, wzbudzające szacunek itd./,

d/interesantów /poważne, wzbudzające szacunek i zaufanie, nie lekceważące, uprzejme, życzliwe itd./.

Wyrobienie służbowe

Wyrobienie przez dłuższą praktykę, głęboka znajomość przepisów służbowych, łatwość i sprawność w załatwianiu spraw swego urzędu.

Jednym z ważnych objawów wyrobienia służbowego dla większości urzędników jest umiejętność poprawnego redagowania akt i pism urzędowych, polegające nie tylko na jasnym i ścisłym oddaniu swych myśli, lecz i na zachowaniu wszystkich wymagań formalnych.

O dużym wyrobieniu służbowym świadczy to, że kwalifikowany szybko, łatwo potrafi załatwiać skomplikowane sprawy służbowe, nawet przekraczające jego zakres obowiązków, jest wybitnym i głębokim znawcą swego działu administracji, a ponadto – o ile chodzi o urzędnika władz naczelnych – posiada umiejętność tworzenia i opracowywania tekstów normatywnych.

Dyskrecja służbowa

Przestrzeganie tajemnicy służbowej, powściągliwość w podawaniu wszelkich danych o sprawach służbowych, nie rozprowadzanie wiadomości, które by mogły ujemnie wpłynąć na opinie o urzędzie, o osobach urzędujących itp.

Poza stroną moralną, dyskrecja służbowa wymaga dostatecznego rozeznania w tym, jakich wiadomości nie można rozpowszechniać oraz dużego opanowania ekspansywności w dzieleniu się wrażeniami i informacjami. Najczęściej bowiem wykroczenia przeciw dyskrecji są nieumyślne, lecz wynikają z braku zrozumienia, jakie rezultaty może wywołać powtórzenie pewnych wiadomości, bądź też powstają na tle niepowściągliwości w rozmowie, zřęcznie wyzyskanej przez ciekawych.

Postępowanie poza służbą

Należy tu wziąć pod uwagę, czy kwalifikowany nie przejawia szkodliwych nałogów, nie wywołuje zatargów, nie żyje nad stan, nie wchodzi w kolizję z prawem o wykroczeniach itd., czy kwalifikowany niewłaściwym zachowaniem się nie naraża na szwank powagi piastowanego stanowiska.

Chodzi tu o takie zachowanie się kwalifikowanego, które nie narażałoby go na śmieszność, lekceważenie, nie dawałoby nikomu powodów, pretekstu do krytyki choćby czasem nawet niesłusznej, ale usprawiedliwionej, zwyczajami środowiska, którym jednak dla niewątpliwego dobra służby poddać się musi urzędnik, zwłaszcza stojący na bardzo odpowiedzialnym stanowisku.

Warunki zewnętrzne

Przynajmniej nieodrażające, wzbudzająca zaufanie powierzchowność, zrównoważony i kulturalny sposób bycia, nieprzytępiony słuch, niezbyt osłabiony wzrok, wymowa bez rażącego jąkania się i szeplenia.

Źródło: APL, Wojewódzki Urząd Ziemi w Lublinie, sygn. 83, s. 21-29, Objąśnienia, mps.

Резюме

Замечания к теме ценности „квалификационного списка“ как средства проверки чиновников в Польше в первые послевоенные годы.

Статья возникла на основании результатов розыска, касающегося личного состава общественной администрации в первые годы после окончания II мировой войны. Основными источниками являются здесь личные дела сотрудников казначейской охраны, подчиненных Окружному Инспектору Казначейской Охраны в Люблине. В 60 среди 180 дел находились квалификационные списки. Беспорядок первых послевоенных лет произвел отрицательное влияние на формирование группы сотрудников государственной администрации. Повсеместно жаловались на низкий уровень существенной подготовки к работе в администрации. Кризис в этой области усугубляла вдобавок динамика кадровых изменений. В этой ситуации коммунисты были вынуждены использовать также кадровые ресурсы довоенной администрации. В 1946 году государственная администрация была поставлена перед лицом проверки личного состава. Идея существенной оценки сотрудников реализовались уже в период II Речипосполитой. Послевоенный квалификационный список был построен на похожих принципах, и все же критерии приспособили к новым реалиям и подвергли оценке моральный уровень, умственный уровень, поведение, степень гражданского обобществления, общие качества трудовых способностей, профессиональные качества, а также степень предрасположения к руководящему посту. Автор анализирует квалификационные списки и определяет их ценность как орудия проверки и ее влияние на персональную политику в государственной администрации.