



W administracji publicznej jesteśmy przyzwyczajeni do funkcjonowania w strukturze hierarchicznej wynikającej z ustaleń regulaminu organizacyjnego. W konsekwencji posługujemy się określeniami poszczególnych komórek organizacyjnych (wydziałów, referatów) i zaszeregowania służbowego w ramach tychże komórek (referent, inspektor, specjalista). Struktura taka nie jest niestety adekwatna do potrzeb wprowadzenia nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie.

Warto w tym miejscu wyodrębnić role oraz obszary funkcjonalne w urzędzie.

Rola – jest to funkcja pełniona w pracy, postrzegana przez pryzmat zachowań jakie powinny charakteryzować pracownika pełniącego skutecznie tę funkcję.

Pojęcia „rola” nie możemy zatem traktować jako synonimicznego do „stanowisko”. Rola opisuje bowiem ludzi i ich zachowania, stanowisko – zadania i kompetencje.

Tytułem przykładu: stanowiskiem będzie inspektor (dokładnie rzecz ujmując nie powinno tu występować określenie z rangi stanowisk służbowych – jest to bowiem odrębna kategoria podziału) w Wydziale Obsługi Interesanta, odpowiadającą temu stanowisku rolą – pracownik pierwszego kontaktu z klientem (pracownik front office'u).

## Struktura urzędu w perspektywie HR

Wpisany przez RR  
Czw, 29 sie 2013

---

Typowymi rolami możliwymi do wyróżnienia w strukturze urzędu administracji publicznej będą: personel pomocniczy, pracownicy pierwszego kontaktu z klientem, urzędnicy, urzędnicy o szczególnej wiedzy (rola wyróżniana jeżeli w pragmatyce działania urzędu wyznaczeni są urzędnicy posiadający szczególnie głęboką wiedzę i z tego tytułu prowadzący najtrudniejsze sprawy i będący coachami dla pozostałych urzędników), urzędnicy na samodzielnych stanowiskach, kierownictwo niższego szczebla (kierownicy referatów lub stanowiska równorzędne), kierownictwo wyższego szczebla (naczelnicy wydziałów lub stanowiska równorzędne), sekretarz.

Warto zwrócić uwagę, że rola jest niezależna od obszaru, w którym jest pełniona. Oczekiwania behawioralne np. od urzędnika są w przybliżeniu identyczne niezależnie od tego czy zajmuje się on geodezją, czy też infrastrukturą społeczną. Obserwacja ta wskazuje jednocześnie, że rola służy przede wszystkim do sformułowania wymaganych kompetencji behawioralnych.

Obszar funkcjonalny – jest to fragment funkcjonowania urzędu wyodrębniony z punktu widzenia przedmiotowego.

Kształt obszarów funkcjonalnych będzie zależny od wielkości urzędu; zazwyczaj im większy urząd tym liczba obszarów będzie większa.

Podkreślić należy, że podział na obszary funkcjonalnie nie musi pokrywać się z podziałem na komórki organizacyjne, gdyż z praktycznego punktu widzenia pewne obszary funkcjonalne mogą być rozpisane na kilka komórek organizacyjnych i *vice versa* – jedna komórka organizacyjna może obejmować kilka obszarów funkcjonalnych.

Obszar funkcjonalny determinuje przede wszystkim kompetencje techniczne. Występuje oczywiście konieczność uwzględnienia roli, z tego względu iż im bardziej jest ona odpowiedzialna tym wyższych kompetencji technicznych organizacja może oczekiwać.

Odrębnym podziałem jest podział na stanowiska służbowe wynikające z rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 18 marca 2009 roku w sprawie wynagradzania pracowników samorządowych (Dz. U. Nr 50, poz. 398 z późn. zm.).

## Struktura urzędu w perspektywie HR

Wpisany przez RR  
Czw, 29 sie 2013

---

Rozporządzenie to bowiem określa siatkę stanowisk nie wiążąc jej – co do zasady – z jakimikolwiek kompetencjami (z wyłączeniem nieco formalistycznie wprowadzonych: wykształcenia i lat pracy) i stosując ją przede wszystkim jako narzędzie odzwierciedlenia różnic płacowych.

W konsekwencji np. w roli urzędnika w obszarze funkcjonalnym geodezji na stanowisku w Wydziale Zarządzania Przestrzenią osoba posiadająca określone kompetencje może być zatrudniona zarówno jako referent, jak i główny specjalista. Postulować należy by z upływem czasu następowało powiązanie tej struktury z wykazem występujących w urzędzie ról.

*Źródło: "Podstawy zarządzania zasobami ludzkimi przez kompetencje. Poradnik", Grzegorz P. Kubalski, ZPP, Marzec 2011r.*