

Dobór kadr, organizacja pracy oraz obsługa interesantów w jednostkach administracji geodezyjnej

Urząd doskonały

Geodezja jest dziedziną ściśle techniczną, odporną na tendencje polityczne. Dlatego po ponad 20 latach od transformacji ustrojowej praca geodetów w jednostkach administracji publicznej powinna być zdecydowanie bardziej efektywna i korzystna dla interesantów.

Bogdan Grzechnik

W administracji geodezyjnej przepracowałem ponad ćwierć wieku: zaraz po studiach 6 lat w Miejskiej Pracowni Geodezyjnej w Żyrardowie (miasto wydzielone z powiatu), następne 6 lat w Urzędzie Wojewódzkim w Warszawie i kolejne 14 lat w Głównym Urzędzie Geodezji i Kartografii w Warszawie. Ponadto przez kolejne lata obserwowałem i obserwuję działania administracji jako wykonawca. Myślę, że doświadczenia zebrane na wszystkich szczeblach administracji upoważniają mnie do podzielenia się z młodszymi koleżankami i kolegami przemyśleniami związanymi z pracą w tego typu jednostkach. Podstawowe zakresy czynności prawie się nie zmieniły. Zasadniczymi zadaniami administracji geodezyjnej są:

- współdziałanie w rozwoju gminy, powiatu lub województwa,
- pełna i sprawna obsługa właścicieli nieruchomości, inwestorów oraz innych interesantów.

Niewątpliwie ważnym celem wszystkich demokratycznych państw jest zbudowanie najlepszej, najsprawniejszej, a więc dobrze wynagradzanej, w pełni profesjonalnej administracji. Oprócz modeli organizacyjnych, które mają bardzo istotny wpływ na skuteczne działania administracji, najważniejsze są kadry. Jestem przekonany, że nawet przy gorszej organizacji administracji dobrzy pracownicy potrafią zrobić wiele, natomiast przy doskonałej organizacji źli pracownicy spowodują nieobliczalne szkody. Oczywiście wśród tych złych pracowników można wyróżnić kilka grup szkodliwych. Najbardziej niebezpieczne są osoby zajmujące kierownicze stanowiska, szczególnie średniego szczebla, które posiadają nawet wyższe wykształcenie, ale tylko ze słyszenia wiedzą, czym jest administracja pu-

bliczna. Najgorsze jest to, że wierzą one święcie w swą doskonałość i nigdy nie zastanawiają się nad tym, że ich jedynie słuszne decyzje często przynoszą szkody. Zdarzają się też przypadki odwrotne, kiedy osoby zajmujące kierownicze stanowiska, bojąc się odpowiedzialności, nie podejmują żadnych decyzji albo starają się je maksymalnie opóźnić. Efekty tej postawy są takie same, a czasami jeszcze bardziej szkodliwe. Zakładam oczywiście, że na kierowniczych stanowiskach w geodezji pracują geodeci, a nie osoby z innym wykształceniem, bo byłaby to sytuacja jeszcze trudniejsza i niezgodna z prawem.

• Zakres działania i kompetencje jednostek organizacyjnych

Przez wiele lat geodeci pracowali na rzecz gospodarki terenami, gospodarki gruntami rolnymi, a także gospodarki nieruchomościami. Dziedziny te ściśle się ze sobą wiążą i zazębiają. Nic dziwnego, że w urzędach wojewódzkich, rejonowych, a także w gminach powstawały niegdyś połączone wydziały geodezji i gospodarki gruntami (nieruchomościami). W okresie tych kilkunastu lat zgrupowano i przeszkolono fachową kadrę posiadającą ogromne doświadczenie i znaczny dorobek zawodowy. Moim zdaniem wydziały te zdały w pełni egzamin w praktyce. Obserwuję jednak ostatnio sporo jednostek, w których dziedziny te są rozdzielane albo łączone z innymi zagadnieniami, np. gospodarką komunalną, komunikacją, budownictwem czy ochroną środowiska. Nie są to trafne rozwiązania i myślę, że przynoszą więcej szkody niż pożytku. Największe straty wiążą się z bezpowrotną utratą najlepszych pracowników na skutek reorganizacji. Osoby decydujące się na te dziwne eksperymenty chyba nie zdają sobie sprawy, ile lat potrzeba, aby urzędnicy nauczyli się dobrze

prowadzić sprawy z zakresu problematyki geodezyjno-prawnej oraz gospodarki nieruchomościami. Krótko mówiąc, jest to w moim przekonaniu działanie na szkodę administracji publicznej.

• Predyspozycje do pracy w administracji publicznej

Praca w administracji rządowej czy samorządowej utożsamiana była – i w niektórych miejscach, niestety, nadal jest – z tzw. lekkim kawałkiem chleba. Słyszałem często takie rozmowy: „idę do pracy w administracji, bo muszę wreszcie odpocząć”, „w administracji to jest dobra robota, siedzi się za biurkiem, kawę pije, po zakupy wyskoczy, tylko ci interesanci trochę utrudniają życie, ale można ich sobie wychować” albo „najlepsze zajęcie to praca w urzędzie, coraz lepiej płacą, żadnej odpowiedzialności, a władzę człowiek ma absolutną”. Nie ma wątpliwości, że osoby o takich poglądach nie powinny w administracji publicznej pracować. A oto cechy i warunki, które powinien posiadać i spełniać pracownik jednostki zajmującej się geodezją, kartografią i gospodarką nieruchomościami:

- wszechstronne wykształcenie zawodowe,
- minimum 3-4 lata praktyki w produkcji,
- ciągłe doskonalenie i poszerzanie wiedzy,
- zainteresowanie wykonywaną pracą,
- umiejętność pisania tekstów (jej brak dyskwalifikuje kandydata; przyjmując ludzi do pracy, często w czasie pierwszej rozmowy prosiłem o napisanie od ręki krótkiego życiorysu i mało kto był w stanie sprostać temu zadaniu),
- uczciwość,
- pracowitość i skrupulatność,
- życzliwość i wyrozumiałość w stosunku do interesantów.

Warto przy tym pamiętać o kilku „drobnych” zasadach, takich jak:

- „co masz zrobić jutro, zrób dzisiaj” – szybko i sprawnie załatwiona sprawa to splendor dla ciebie i urzędu,
- „czas to pieniądz” – także ten stracony przez interesanta,

- załatwiając sprawę petentowi, postaw się na jego miejscu i zastanów, czy twoja decyzja jest w pełni obiektywna, zgodna z prawem i byłbyś z niej zadowolony; jeśli nie, zmień decyzję,

- staraj się szukać dróg i przepisów na „tak”, zamiast robić wszystko, aby sprawę odwlekać albo załatwić ją na „nie”,

- jeśli z zaistniałej sytuacji i przepisów wynika, że trzeba wydać decyzję negatywną, postaraj się ją bardzo szczegółowo uzasadnić, żeby adresat zrozumiał, dlaczego tak, a nie inaczej sprawa musiała być załatwiona,

- we wszystkich sprawach konfliktowych próbuj doprowadzić do zgody pomiędzy stronami,

- teoria i praktyka, że „sprawa musi się odleżeć i nabrać mocy urzędowej”, bo wówczas urzędnik i urząd będą bardziej szanowane, jest błędna, gdyż służyła i służy zupełnie innym celom,

- staraj się przynajmniej od czasu do czasu załatwić sprawę „od ręki” – wrzenie ogromne.

Do tej pory pamiętam, jak rejestrowaliśmy naszą firmę i wytrawna urzędniczka poinformowała nas, że możemy zgłosić się po zaświadczenie za 2 lub 3 tygodnie. Ale na szczęście okazało się, że „jesteśmy na literę”, którą załatwia się w innym pokoju. A tam bardzo miła i skromna urzędniczka, poprosiła żebyśmy poczekali, bo załatwia innego interesanta, i za chwilę wydała nam niezbędne zaświadczenie. Cała operacja trwała 20 minut.

• Kadra kierownicza

Oprócz posiadania wszystkich cech, o których była mowa, osoby starające się o funkcje kierownicze powinny wyróżniać się wieloma dodatkowymi zaletami, umiejętnościami i predyspozycjami. Miałem niegdyś nadzieję, że rozporządzenie ministra spraw wewnętrznych i administracji z 9 listopada 2004 r. w sprawie określenia wymagań, jakim powinni odpowiadać wojewódzcy inspektorzy nadzoru geodezyjnego i kartograficznego, geodeci województw, geodeci powiatowi i geodeci gminni będzie zawierać wszystkie wymagania formalne, zawodowe i osobowe oraz wprowadzi zasadę konkursów na te stanowiska. Niestety, w stosunku do wszystkich tych osób znalazły się tam jedynie podstawowe wymagania:

1. korzystanie w pełni z praw cywilnych i obywatelskich,

2. dyplom ukończenia studiów wyższych o kierunku geodezyjnym,

3. uprawnienia zawodowe do wykonywania samodzielnych funkcji w dziedzinie geodezji i kartografii,

4. staż pracy w administracji publicznej: 3-letni dla inspektora nadzoru geodezyjnego i kartograficznego i geodety województwa; 2-letni dla geodety powiatowego i geodety gminnego.

Punkt 1 jest jednoznaczny i nie wymaga komentarza. Punkty 2 i 3 na pewno wyżej podnoszą poprzeczkę, i słusznie, bo osoby ze średnim wykształceniem i bez uprawnień geodezyjnych stanowisk tych obejmować nie powinny. Staż pracy w administracji (punkt 4) jest bardzo ważny, ale jeszcze ważniejszy jest staż pracy w produkcji. Osoby, które nigdy nie pracowały w wykonawstwie, nie będą dobrymi urzędnikami. Z tego względu powinien znaleźć się w rozporządzeniu także odpowiedni zapis.

Zdaję sobie sprawę, że w przepisie trudno byłoby zapisać oraz ustalić egzekwowanie cech wymienionych przeze mnie powyżej, a także opisanych poniżej, które bezwzględnie powinna posiadać osoba na kierowniczym stanowisku. A są to:

1. Umiejętność kierowania ludźmi, a w szczególności: zdolność do precy-

zyjnego formułowania i stawiania zadań oraz ustalania terminów ich realizacji, umiejętność egzekwowania tych zadań, sprawiedliwość i obiektywna ocena wiedzy oraz wyników pracy podwładnych, umiejętność rozwiązywania konfliktów.

2. Ciągłe doksztalcanie i doskonalenie umiejętności, aby być lepszym od najlepszych pracowników. Nic tak nie buduje autorytetu (zarówno u pracowników, jak i u szefów) jak wszechstronna wiedza.

3. Dobra organizacja pracy, a szczególnie oszczędne gospodarowanie czasem. Największym problemem w pracy w administracji jest coraz większa liczba spraw przy nie zawsze zwiększającej się liczbie etatów. W związku z tym czas trzeba szanować. Znałem szefów organizujących rozwlekłe zebrania z pracownikami, na których oprócz gadulstwa nic się nie działo. Rozmowy z pojedynczymi pracownikami czy narady z całym personelem, które powinny się od czasu do czasu odbywać, muszą być bardzo dobrze przygotowane, czyli powinny być krótkie i rzeczowe. Gadatliwy szef to zły szef.

4. Pracowitość, pracowitość i jeszcze raz pracowitość.

5. Orientacja we wszystkich sprawach jednostki, którą się kieruje; umiejętność krótkiego zreferowania każdej z nich przełożonemu.

6. Dbanie o pracowników, szczególnie o dobrych, docenianie ich wiedzy oraz podkreślanie tego przy każdej okazji. Pochwała szeffa w wielu przypadkach bardziej dopinguje niż nagrody pieniężne, ale o nich też nie należy zapominać.



Fot. Shutterstock

7. Tępienie lekceważenia obowiązków przez podwładnych, niewiedzy, braku staranności, złego traktowania interesantów, niedotrzymywania terminów, arogancji. Dobry kierownik z takimi pracownikami powinien rozstawać się bardzo szybko. Jeden zły pracownik przy dziesięciu dobrych potrafi w krótkim czasie zepsuć opinię całego zespołu. Jeśli zostanie zwolniony, pozostali bez większego trudu załatwią jego sprawy. Nie ma żadnej wątpliwości, że zły kierownik to zła praca jednostki przez niego kierowanej, a szczególnie widoczne jest to właśnie w administracji publicznej.

• Organizacja pracy

Na temat organizacji pracy częściowo była już mowa. W moim przekonaniu w każdej jednostce na wszystkich szczeblach najważniejsze są:

1. Precyzyjny i jednoznaczny zakres zadań i odpowiedzialności całej jednostki.

2. Racjonalny i merytorycznie spójny schemat organizacyjny z niezbędną liczbą stanowisk pracy oraz stanowisk kierowniczych. Czasami na jednego kierownika przypada 2-3 pracowników. Czy jest to racjonalne, każdy widzi.

3. Szczegółowe zakresy czynności dla każdego pracownika, ale dla kierowników także.

4. Roczne – ogólne, a kwartalne – szczegółowe plany działania.

5. Co najmniej kwartalna ocena wykonywanej pracy ze szczególnym uwzględnieniem sposobu i terminów załatwiania interesantów. Wydaje się, że wielu kierowników jednostek nie ma pojęcia, jak długo załatwiane są przez poszczególnych pracowników pojedyncze sprawy.

• Obsługa interesantów

W jednostkach administracji publicznej zajmujących się geodezją, kartografią i gospodarką nieruchomościami główne grupy interesantów to:

1. osoby fizyczne lub prawne, czyli najczęściej właściciele nieruchomości,

2. geodeci uprawnieni działający na zlecenie i w imieniu właścicieli nieruchomości lub inwestorów,

3. rzeczoznawcy majątkowi zajmujący się wyceną nieruchomości pracujący także na zlecenie zainteresowanych osób,

4. przedstawiciele innych jednostek i instytucji.

W obecnej organizacji administracji publicznej najczęściej odwiedzany jest i będzie urząd starosty oraz urząd gminy. Jak w tych jednostkach załatwiana jest grupa interesantów wymienionych w punkcie pierwszym, mogą powiedzieć

tylko na podstawie relacji osób, które pojawiają się w naszej firmie. Niestety, za mało słyszymy pochwał. Najczęstsze narzekania dotyczą terminów, ale także złego traktowania interesantów, braku kompetencji, braku znajomości przepisów, ciągłego odkładania decyzji itp. Ale coraz więcej jest przypadków pozytywnych. Charakterystyczne jest to, że ocena dotyczy całych wydziałów, a nie pojedynczych urzędników. Np. w gminie X załatwia się sprawy wyjątkowo dobrze i sympatycznie, a w gminie Y – fatalnie. Znając szefów wydziałów w tych gminach, od razu wiemy, dlaczego jest taka a nie inna ocena.

Geodeci uprawnieni pojawiają się najczęściej w ośrodkach dokumentacji geodezyjnej i kartograficznej, a więc obecnie u geodety powiatowego, a także w urzędach gmin prowadzących rozgraniczenia i podziały nieruchomości. Jeśli chodzi o ośrodki dokumentacji, sytuacja jest zróżnicowana. Na większość ośrodków wykonawcy narzekają. Ale są też ośrodki, które mogą służyć za przykład. Geodeci powiatowi na pewno myślą nad doskonaleniem obsługi i w wielu miejscach starają się to robić. Aby im pomóc, przedstawiam kilka moich uwag i sugestii:

1. Przyspieszenie załatwiania spraw oraz zdecydowane zmniejszenie liczby konfliktów pomiędzy geodetami uprawnionymi a pracownikami ośrodków możliwe będzie wtedy, kiedy będą obowiązywać jednoznaczne standardy zawodowe dotyczące produktu końcowego każdego asortymentu prac.

2. Wykonawca posiadający uprawnienia państwowe powinien odpowiadać za swoje opracowania w 100% i dlatego kontrola techniczna inspektorów w OD-GiK powinna zostać zlikwidowana.

3. Kolejne sprawy to: obieg dokumentów, czas pracy ośrodków, stawianie pieczęci przyjęcia dokumentacji do zasobu (czy od razu, czy następnego dnia) itp. Generalnie chodzi o to, aby zdecydowanie zmniejszyć liczbę wizyt geodety uprawnionego w ośrodku w związku ze zgłoszoną i wykonywaną pracą. Nie powinno być ich więcej niż dwie lub trzy. Niestety, obecnie liczba wizyt jest kilka razy większa. Trudno się więc dziwić, że terminy się wydłużają, a zlecniodawcy mają pretensję do wykonawców. Często naliczają wykonawcom kary umowne nie za ich winy.

4. Odrębnym problemem jest naliczanie opłat. Bardzo często stosowane są bezprawne lokalne cenniki, które powodują sprzeciw wykonawców. Powinny być one natychmiast wycofane. Sądy wydały już kilkanaście wyroków o zwrocie nadpłaconych z tego tytułu kwot.

Natomiast uwagi geodetów uprawnionych obsługiwanych przez urzędy gmin dotyczą głównie:

• prowadzenia spraw związanych z podziałami nieruchomości (zastrzeżenia związane są raczej z terminami, a rzadziej sprawami merytorycznymi).

• procedur rozgraniczania nieruchomości (temat ten jest jednym z trudniejszych, a często w gminie nie ma osób posiadających dostateczną wiedzę w tej dziedzinie).

Z przepisów wynika, że wójt musi zatrudnić w tym celu osobę posiadającą uprawnienia w zakresie 2. A bardzo często nie ma tam żadnego geodety i wykonawcy muszą wiele czynności wykonywać za urzędy. Wówczas sprawy da się załatwić szybko.

• Pięć przykazań

Posiadamy dobrą kadre, której praca mogłaby być wzorem i przykładem dla innych wydziałów lub referatów w urzędach. Aby tak się stało, konieczna jest realizacja następujących wniosków:

1. Geodezja i gospodarka nieruchomościami powinny funkcjonować na wszystkich szczeblach nierozdzielnie, gdyż jest to optymalne rozwiązanie przez wiele lat sprawdzone w praktyce.

2. Prawidłowa działalność administracji publicznej związana jest ściśle z doborem kadr oraz obsadzaniem kierowniczych stanowisk. Proponuję, aby przy doborze kadr do jednostek zajmujących się geodezją i gospodarką nieruchomościami oprócz tych wynikających przepisów uwzględniać także dodatkowe kryteria wymienione w artykule.

3. Podstawową powinnością administracji publicznej jest dobra obsługa interesantów. Należy dążyć do tego, aby doskonaląc organizację pracy wymienionych jednostek tak, by obsługa ta zdecydowanie się polepszyła.

4. Za godziwą pracę musi być godziwe wynagrodzenie. Proponuję o tym pamiętać, bo pozwoli to na wprowadzenie zakazu uwzględniania przez urzędników dodatkowych prac na rynku.

5. Przepisy o karach za błędne decyzje powinny złych urzędników wyeliminować albo nakłonić do lepszej pracy.

Bogdan Grzechnik

jest współwłaścicielem Agencji Geodezyjno-Prawnej „GRUNT” w Warszawie. Posiada państwowe uprawnienia w zakresie geodezji i kartografii, rzeczoznawstwa majątkowego i pośrednictwa w handlu nieruchomościami. Autor książek, publikacji, referatów, wykładowca oraz organizator wielu szkoleń i konferencji. Społecznik od wielu lat działający w SGP, GIG, a także w PFSRM. Obecnie jest prezesem Geodezyjnej Izby Gospodarczej.