

# Marek Nowakowski

---

## Doskonalenie zawodowe służby cywilnej w Ministerstwie Obrony Narodowej

---

Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii  
Obrony Narodowej nr 4, 117-128

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

AUTOR

*mgr Marek Nowakowski*

RECENZENT

*dr. hab. Lech Kościelecki*

## **DOSKONALENIE ZAWODOWE SŁUŻBY CYWILNEJ W MINISTERSTWIE OBRONY NARODOWEJ**

Praca nad budową służby cywilnej, permanentne zmiany w procesach naboru i szkolenia, związane z dążeniem do zapewnienia fachowych, kompetentnych kadr pracowniczych mogących zapewnić funkcjonowanie administracji państwa, doprowadziło do powstania pracowników służby cywilnej w obecnym kształcie. Ma to zasadnicze znaczenie zwłaszcza po wejściu Polski w strukturę Unii Europejskiej oraz funkcjonowania w obszarach sprawowania przez Rzeczpospolitą Polską przewodnictwa w Radzie Unii Europejskiej. Pracownicy zatrudnieni w Ministerstwie Obrony Narodowej powinni bowiem być przygotowani do wnikliwej analizy i praktycznego zastosowania prawa unijnego, przy uwzględnieniu wielu rozwiązań prawnych, jakże odrębnych od polskiego systemu prawnego, oraz skutecznie działać w zakresie wykonywania zobowiązań wynikających z członkostwa naszego państwa w Unii.

### **Szkolenia w służbie cywilnej**

Zadania stawiane przed służbą cywilną wymagają ciągłego podnoszenia kwalifikacji zawodowych.

Szkolenia w służbie cywilnej obejmują:

- szkolenia centralne – planowane, organizowane i nadzorowane przez Szefa Służby Cywilnej,
- szkolenia powszechne – planowane, organizowane i nadzorowane przez dyrektora generalnego urzędu,
- szkolenia w ramach indywidualnego programu rozwoju zawodowego członka korpusu służby cywilnej – planowane, organizowane i nadzorowane przez dyrektora generalnego urzędu w porozumieniu z zatrudnionym w danym urzędzie członkiem korpusu służby cywilnej,
- szkolenia specjalistyczne – planowane, organizowane i nadzorowane przez dyrektora generalnego urzędu, obejmujące tematykę związaną z zadaniami urzędu.

Plan szkoleń centralnych w służbie cywilnej corocznie ustala Szef Służby Cywilnej. Plan zawiera priorytety szkoleniowe wobec członków korpusu służby cywilnej oraz rodzaje szkoleń mających szczególne znaczenie w danym roku, a także inne zalecenia i informacje dla osób organizujących i nadzorujących te szkolenia. Przy tym zamierzeniu Szef Służby Cywilnej ściśle współpracuje z Krajową Szkołą Administracji Publicznej.

Podstawą do kierowania członka korpusu służby cywilnej na szkolenia jest indywidualny program rozwoju zawodowego pracownika, który ustala bezpośredni przełożony. Ustalając program, bierze pod uwagę wnioski zawarte w ocenie okresowej, planowaną ścieżkę awansu oraz plany rozwoju zawodowego, a także potrzeby i możliwości urzędu w zakresie zatrudnienia.

Członek korpusu służby cywilnej nie ponosi opłat z tytułu uczestnictwa w szkoleniach przewidzianych dla służby cywilnej, a jego udział traktowany jest na równi z wykonywaniem obowiązków służbowych. Należy zwrócić także uwagę, że dyrektor generalny może wyrazić zgodę na pokrycie przez urząd, w całości lub w części, kosztów uczestnictwa pracownika w szkoleniach i zajęciach innych niż przewidziane dla służby cywilnej.

Koszty szkoleń w służbie cywilnej są pokrywane ze środków<sup>1</sup>:

1. wyodrębnionych w budżetach poszczególnych urzędów dla finansowania szkoleń powszechnych, szkoleń w ramach indywidualnego programu rozwoju urzędnika służby cywilnej oraz szkoleń specjalistycznych;

2. rezerwy budżetowej przeznaczonej na szkolenia członków korpusu służby cywilnej dla finansowania szkoleń centralnych.

### **Szkolenie i rozwój zawodowy w Ministerstwie Obrony Narodowej**

Ministerstwo Obrony Narodowej jest urzędem administracji rządowej, w którym funkcjonują dwie podstawowe grupy zawodowe: członkowie korpusu służby cywilnej oraz żołnierze zawodowi.

Na przestrzeni ostatnich kilku lat, w związku z realizowanym procesem „ucywilniania” stanowisk, limit etatów żołnierzy zawodowych jest sukcesywnie zmniejszany. Zatem proporcje etatów wojskowych do cywilnych ulegają spłaszczeniu.

Pierwotnie w MON pracownicy cywilni zajmowali głównie stanowiska wspomagające, tj. sekretarza, inspektora, statystyka, referenta. Jednakże coraz wyższe wymagania stawiane przed członkami korpusu służby cywilnej, której istnienie oparte jest na aksjomatach zawodowości, rzetelności,

---

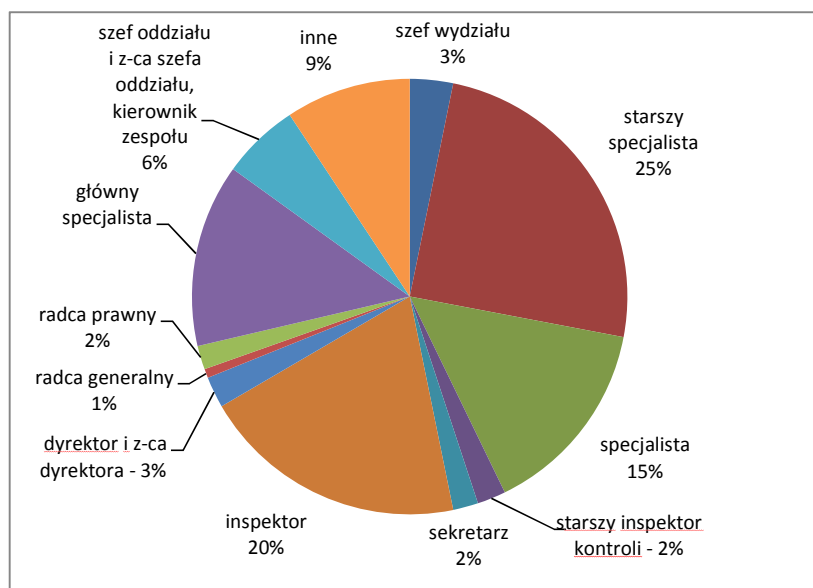
<sup>1</sup> Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej, Dz.U. 2008, nr 227, poz. 1505, art. 111.

bezstronności czy neutralności politycznej wymusiły w sposób naturalny zmianę proporcji stanowisk, zwiększając grupę stanowisk koordynacyjnych i samodzielnych.

**Tabela 1. Struktura etatowa w ramach poszczególnych grup stanowisk**

Stanowisko	Pracownicy cywilni	Żołnierze zawodowi
Dyrektor (szef) komórki organizacyjnej, zastępca dyrektora (szefa) komórki organizacyjnej	23	51
Szef oddziału, zastępca szefa oddziału, kierownik zespołu, szef wydziału	82	331
Pozostałe stanowiska	799	669

Źródło: Dane sprawozdawcze Oddziału Kadr i Szkolenia Pracowników i Oddziału Etatowo-Kompetencyjnego Departamentu Administracyjnego Ministerstwa Obrony Narodowej.



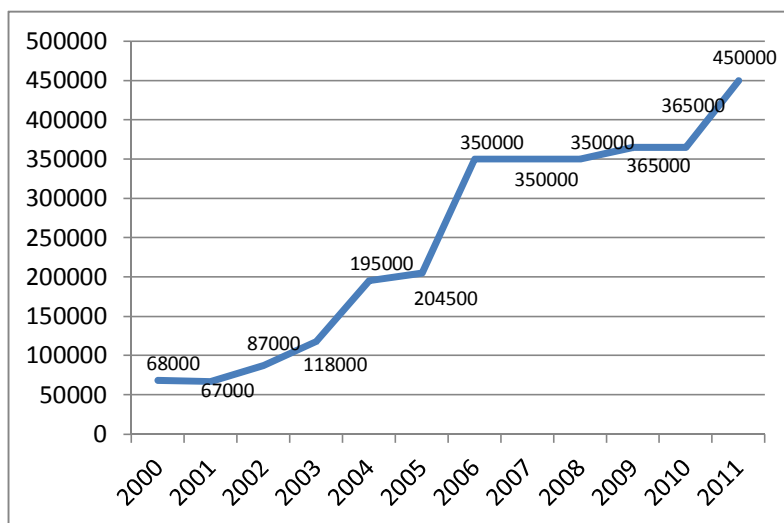
Źródło: Dane sprawozdawcze Oddziału Kadr i Szkolenia Pracowników Departamentu Administracyjnego Ministerstwa Obrony Narodowej.

**Rys. 1. Aktualna struktura etatowa Urzędu**

Przy takim stanie rzeczy jedyną szansą na utrzymanie wysoko wykształconych i doświadczonych pracowników (w szczególności na kluczowych stanowiskach) jest także rozwijanie narzędzi motywowania pozafinansowego, do których należą m.in. możliwości w zakresie szkoleń i rozwoju.

W chwili obecnej polityka szkoleń i rozwoju, kształtowana i realizowana przez Dyrektora Generalnego MON, należy do ważnych obszarów funkcjo-

nowania polityki personalnej w Ministerstwie. W ciągu ostatnich kilku lat poziom planowanych środków finansowych na ten cel sukcesywnie wzrastał (672% przez 10 lat).



Źródło: Dane sprawozdawcze Oddziału Kadr i Szkolenia Pracowników DA MON.

Na przestrzeni ostatnich 5 lat w znaczącym stopniu uległy zmianie oferowane pracownikom formy rozwoju zawodowego. W chwili obecnej oferta szkoleń przewiduje udział członków korpusu służby cywilnej w:

- szkoleniach zamkniętych (menedżerskich, merytorycznych, interpersonalnych, informatycznych)
- szkoleniach indywidualnych (skierowania na szkolenia otwarte)
- studiach – licencjackich, magisterskich, doktoranckich, podyplomowych i aplikacjach prawniczych (refundacja kosztów nauki)
- kursach języków obcych (refundacja kosztów)
- szkoleniach zagranicznych
- stażach zagranicznych, wizytach studyjnych
- delegowaniu w charakterze ekspertów narodowych lub przedstawicieli resortu ON do instytucji UE i NATO

Znaczącej zmianie uległ także zakres tematyczny realizowanych szkoleń zamkniętych. Od 2006 roku oprócz szkoleń z zakresu wiedzy (w szczególności finansów i zamówień publicznych, postępowania administracyjnego, legislacji, rachunkowości budżetowej i szkoleń wymaganych programem służby przygotowawczej), realizowane są również projekty umożliwiające rozwój umiejętności interpersonalnych, m.in. kompetencji menedżerskich, negocjacji, efektywnej komunikacji, prezentacji i wystąpień publicznych, zarządzania projektami, zarządzania czasem i organizacji pracy.

W roku 2009 i 2010 podjęte zostały intensywne działania rozwojowe wobec osób zaangażowanych w przygotowanie polskiego przewodnictwa w Radzie UE. Na ten cel zostało wydatkowanych łącznie 454 417 zł.

W celu koordynowania działań Ministerstwa Obrony Narodowej w zakresie przygotowań i sprawowania przez Polskę prezydencji, decyzją Ministra Obrony Narodowej nr 387/MON<sup>2</sup> powołany został *Zespół ds. udziału Ministerstwa Obrony Narodowej w sprawowaniu przez Rzeczpospolitą Polską przewodnictwa w Radzie Unii Europejskiej*.

Jednym z priorytetowych zadań spoczywających na Zespole było zapewnienie właściwego przygotowania pracowników cywilnych i żołnierzy zawodowych do realizacji ww. zadań. Zadanie to powierzone zostało *Podzespołowi ds. kadr i szkoleń*, któremu przewodniczył Dyrektor Departamentu Administracyjnego MON.

Podstawową kwestią było powołanie w ramach Ministerstwa Obrony Narodowej korpusu prezydencji. Komórki organizacyjne MON, wchodzące w skład Zespołu dokonały zgłoszenia osób zaangażowanych merytorycznie i organizacyjnie w przygotowanie prezydencji. Ostatecznie liczba członków korpusu prezydencji MON została ograniczona do 25 osób, które następnie zostały przyporządkowane do poszczególnych kategorii funkcyjnych (przewodniczący/zastępca przewodniczącego grupy roboczej, delegat narodowy/koordynator merytoryczny, koordynator organizacyjny).

16 spośród ww. osób zostało włączonych do centralnego korpusu prezydencji, (8 koordynatorów merytorycznych i 8 koordynatorów organizacyjnych). Członkowie centralnego korpusu prezydencji zostali objęci systemem szkoleń, koordynowanych przez Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, a później Ministerstwo Spraw Zagranicznych.

W dniu 17 lutego 2010 r. rozkazem Szefa Sztabu Generalnego WP nr 121/SG/P5 powołana została *Grupa Zadaniowa ds. koordynacji przedsięwzięć Sztabu Generalnego WP wynikających z Przewodnictwa Rzeczypospolitej Polskiej w Radzie UE*, której celem jest koordynacja spraw w obszarze Unii Europejskiej w ramach komórek organizacyjnych tworzących Sztab Generalny WP oraz realizacji zasadniczych problemów tematycznych.

Biorąc pod uwagę zgłoszone przez dyrektorów poszczególnych komórek organizacyjnych MON potrzeby szkoleniowe osób zaangażowanych w przygotowanie prezydencji, w marcu 2009 opracowany został i przedstawiony do akceptacji Podsekretarza Stanu ds. Polityki Obronnej *Plan szkoleń na rok 2009 dla osób zaangażowanych w przygotowanie polskiego przewodnictwa w Radzie Unii Europejskiej w roku 2011*.

Zgodnie z poleceniem Przewodniczącego Zespołu, przekazanym na spotkaniu w dniu 6 maja 2009 r., Departament Administracyjny MON podjął

---

<sup>2</sup> Decyzja Ministra Obrony Narodowej nr 387/MON z 14 sierpnia 2008 r. z póź. zm.

działania zmierzające do przygotowania propozycji indywidualnych programów rozwoju zawodowego dla osób wchodzących w skład korpusu prezydencji MON.

Celem ich opracowania było: precyzyjne określenie obszarów wymagających rozwoju;

1. indywidualny dobór propozycji szkoleń pod kątem rzeczywistych potrzeb w tym zakresie;
2. świadome i odpowiedzialne przygotowanie merytoryczne ww. osób do realizacji zadań wynikających z prezydencji;
3. optymalizacja kosztów ponoszonych przez Ministerstwo Obrony Narodowej na szkolenia i rozwój.

Dla realizacji celów ww. podjęto następujące działania:

- 1) budowa modeli kompetencyjnych dla profili stanowisk zaangażowanych w prezydencję (delegat krajowy/koordynator merytoryczny, koordynator organizacyjny);
- 2) diagnoza obszarów do rozwoju w formie sesji Development Centre.

Sposobem, za którego pomocą sprawdzono poziom kompetencji, wiedzy i umiejętności językowych, jest metoda Development Centre (DC).

DC jest nowoczesną metodą opierającą się na założeniu, że pracownik poddawany jest ocenie podczas specjalnie przygotowanych zadań, ćwiczeń oraz testów, zaprojektowanych tak, aby mógł on zademonstrować konkretne zachowania, na których podstawie można wnioskować o poziomie danej kompetencji.

Po przeprowadzeniu sesji DC przez asesorów zatrudnionych w Departamencie Administracyjnym i Departamencie Nauki i Szkolnictwa Wojskowego, wypracowane zostały poniższe wnioski zbiorcze w zakresie wiedzy merytorycznej, kompetencji miękkich i umiejętności językowych dla dwóch profili kompetencyjnych – delegat krajowy/koordynator merytoryczny oraz koordynator organizacyjny.

W kontekście wymagań, jakie stawiane są przed osobami pełniącymi funkcję delegata krajowego/koordynatora merytorycznego, na odpowiednim lub wyższym poziomie zaprezentowana została wiedza z zakresu:

- zasad tworzenia aktów prawa unijnego,
- zasad funkcjonowania i roli SP RP przy UE,
- zasad funkcjonowania reżimu tłumaczeniowego UE,
- struktur instytucji UE (Rady UE),
- procesu decyzyjnego UE oraz poszczególnych procedur (instytucji unijnych).

Pozostałe obszary wymagały natomiast wsparcia, przy czym priorytetowego podjęcia działań rozwojowych wymagał rozwój wiedzy z zakresu tematyki specjalistycznej, której dotyczy dana grupa robocza.

Na podstawie uzyskanych w trakcie sesji DC wyników uznano, że rozwój kompetencji miękkich wśród badanych osób jest dość równomierny

i plasuje się na poziomie uznanym jako wystarczający w zakresie wszystkich kompetencji do prawidłowego wykonywania zadań wynikających z prezydencji.

Nieco niższy poziom rozwoju wykazano w ramach kompetencji: zarządzanie czasem i radzenie sobie ze stresem, na co wskazywały zarówno wyniki uzyskane przez uczestników w trakcie sesji, jak również indywidualne obserwacje asesorów.

W zakresie specjalistycznego języka angielskiego na podstawie wyników przeprowadzonej sesji DC wnioskowano, iż mocną stroną badanej grupy było przygotowywanie i prowadzenie spotkań, formułowanie agend, zaś najsłabszą umiejętność sporządzania w języku obcym różnych typów tekstów: raportów, listów, e-maili.

Badana w trakcie sesji Development Centre grupa to osoby, które wykazywały duży potencjał, ale i znaczne potrzeby rozwojowe. Istotne było to, że niemal wszyscy przejawiali chęć kształcenia się i gotowi byli w ten rozwój inwestować własne siły i czas.

W zakresie wiedzy merytorycznej rozwoju wymagały następujące obszary:

- procedury związane z funkcjonowaniem grup roboczych,
- proces obiegu dokumentów w Radzie oraz pomiędzy Radą a innymi instytucjami i państwami członkowskimi,
- zadania i rola państwa sprawującego Prezydencję, rola Prezydencji w interakcji z innymi instytucjami (głównie PE oraz KE), a także z delegatem narodowym,
- tematyka specjalistyczna, której dotyczy dana grupa robocza.

Ważne było, aby rozwój w tym zakresie nie ograniczał się wyłącznie do działań szkoleniowych, ale należało również przewidzieć dla niektórych osób możliwość odbycia stażu w Stałym Przedstawicielstwie przy UE bądź w Sekretariacie Rady UE.

W stosunku do osób, które w trakcie przygotowania i sprawowania prezydencji będą pełniły funkcję koordynatora organizacyjnego, wymagania dotyczące wiedzy merytorycznej były znacząco mniejsze, niż co do osób pełniących funkcję delegata krajowego/koordynatora merytorycznego.

Uzyskane w trakcie sesji Development Centre wyniki wskazywały na wysoki rozwój wiedzy z zakresu protokołu dyplomatycznego.

Rozpatrując wyniki uzyskane w trakcie sesji Development Centre, należy zauważyć, że wszystkie zadania przygotowane dla osób pełniących funkcję koordynatora organizacyjnego były zadaniami pisemnymi. Narzędziem sprawdzającym większość kompetencji miękkich był test kompetencyjny, którego trafność jest niższa w porównaniu do obserwacji zachowań w trakcie zadań grupowych lub odgrywania roli. Pozwalał jednak sprawdzić, czy dana osoba wie, jakie prawidłowe zachowanie powinna prezentować w danej sytuacji.



Ogólne wskazania rozwojowe dla osób wytypowanych do pełnienia funkcji koordynatora organizacyjnego były podobne jak dla osób pełniących funkcję delegata krajowego/koordynatora merytorycznego.

Wszystkie osoby wykazały duże zainteresowanie uzyskanymi wynikami i ich opisem dokonany przez asesorów. Świadczyło to o otwartości na informacje zwrotne, mogącej pomóc w świadomym budowaniu własnego rozwoju.

Warto zauważyć, że poziom rozwoju wszystkich badanych osób był dość zbliżony. Oczywiście poszczególne osoby wykazywały różnicowanie w zakresie rozwoju poszczególnych kompetencji, ale jako zasadę można było przyjąć konieczność wzmocnienia następujących obszarów:

- wiedza z zakresu protokołu dyplomatycznego,
- zarządzanie czasem i radzenie sobie ze stresem,
- organizacja i koordynowanie.

Poziom ogólnej znajomości języka angielskiego został przyjęty na podstawie złożonych deklaracji. Porównując deklarowany poziom z wymaganiami wynikającymi z pełnienia funkcji koordynatora organizacyjnego, stwierdzono, że wszystkie osoby znają język na poziomie oczekiwanym. Celowe jednak okazało się skierowanie pracowników na cykliczne kursy, w szczególności konwersacje, których zadaniem miało być podtrzymanie sprawności posługiwania się językiem angielskim.

W stosunku do osób, które wykazały się znajomością języka francuskiego, poddano także pod rozwagę dalszy rozwój, aby przynajmniej część osób zaangażowanych organizacyjnie w prezydencję była w stanie porozumiewać się w tym języku.

Na podstawie wniosków płynących z sesji DC uznano, że każda z osób, które nie wzięły udziału w DC będzie wymagała rozwoju któregoś z obszarów kompetencji i w rezultacie zaplanowano ich udział w tych samych szkoleniach, w których brali udział pozostali członkowie korpusu prezydencji MON.

Zatem dla poszczególnych członków korpusu prezydencji dobrane zostały działania rozwojowe (staże zagraniczne, szkolenia merytoryczne oraz interpersonalne kursy językowe), sprofilowane w taki sposób, by odpowiadały charakterowi zadań stojących przed MON w związku z prezydencją i aby (zgodnie z zaleceniami przyjętego w styczniu 2009 r. *Programu Przygotowań Rzeczypospolitej Polskiej do Objęcia i Sprawowania Przewodnictwa w Radzie Unii Europejskiej*) stanowiły uzupełnienie szkoleń centralnych, organizowanych przez Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, a następnie Ministerstwo Spraw Zagranicznych.

Formy rozwoju realizowane w ramach merytorycznego przygotowania żołnierzy zawodowych i pracowników MON do polskiego przewodnictwa w Radzie UE:

### Szkolenia centralne

1. szkolenia specjalistyczne – 5-dniowe szkolenia składające się z 2 modułów tematycznych z zakresu wiedzy ogólnej na temat systemu prawnego, porządku instytucjonalnego oraz procesu decyzyjnego Unii Europejskiej, prowadzone przez Krajową Szkołę Administracji Publicznej – zostali nimi objęci wszyscy pracownicy Ministerstwa Obrony Narodowej wchodzący w skład centralnego korpusu

2. szkolenia językowe – język angielski i język francuski; specjalistyczne szkolenia językowe kładące główny nacisk na terminologię Unii Europejskiej; szkolenia z języka angielskiego były obowiązkowe, przy czym wykonawca zamówienia przeprowadził kwalifikacje uczestników, zaś osoby, które w przeprowadzonym teście uzyskały wymagany dla danej funkcji poziom znajomości języka, nie musiały podejmować nauki.

3. szkolenia miękkie – *Specjalistyczne szkolenia z zakresu praktycznych aspektów uczestnictwa polskiej administracji rządowej w procesie decyzyjnym Unii Europejskiej.*

Szkolenia były realizowane w Warszawie przez konsorcjum trzech firm szkoleniowych: Akademię Dyplomatyczną z Wiednia, Kolegium Europejskie z Brugii oraz Instytut Clingendael z Holandii. Projekt składa się z 3 modułów:

Moduł I: *Praktyczne aspekty uczestnictwa oraz przewodzenia grupom roboczym Rady Unii Europejskiej* – przewodniczący grup roboczych, koordynatorzy merytoryczni, delegaci krajowi.

Moduł II: *Szkolenie z zakresu technik negocjacyjnych w środowisku europejskim oraz umiejętności interpersonalnych* – przewodniczący grup roboczych, koordynatorzy merytoryczni, delegaci krajowi.

Moduł III: *Przygotowanie kadr polskiej administracji do efektywnego wypełniania zadań wynikających ze sprawowania przez Polskę przewodnictwa w Radzie Unii Europejskiej* – koordynatorzy organizacyjni.

### Staże zagraniczne

Departament Administracyjny uzyskał zgodę Stałego Przedstawicielstwa RP przy UE oraz Polskiego Przedstawicielstwa Wojskowego na organizację w latach 2009–2010 kilkutygodniowych staży dla pracowników cywilnych i żołnierzy zawodowych w ramach przygotowania do prezydencji (zarówno członkowie korpusu prezydencji MON, jak również Grupy Zadaniowej SG WP). Z pracownikami uczestniczącymi w stażach podpisane zostały umowy zobowiązujące do przepracowania okresu 3 lat po ich zakończeniu.

### Szkolenia i seminaria zagraniczne

Szkolenia zagraniczne realizowane były głównie poprzez udział członków korpusu prezydencji MON w:

- ESDP High Level Course,
- ESDP Orientation Course,
- licznych seminariach w ramach podróży służbowych.

### Szkolenia otwarte

Indywidualne skierowania pracowników i żołnierzy na szkolenia organizowane przez firmy i instytucje szkoleniowe, w których brali udział przedstawiciele innych urzędów.

### Szkolenia w Krajowej Szkole Administracji Publicznej

Pracownicy i żołnierze zawodowi kierowani byli do Krajowej Szkoły Administracji Publicznej na szkolenia specjalistyczne oraz semestralne kursy językowe.

### Szkolenia zamknięte organizowane przez Departament Administracyjny

Szkolenia realizowane były na podstawie indywidualnych programów rozwoju zawodowego, zgodnie z potrzebami szkoleniowymi określonymi w trakcie sesji Development Centre.

Szkolenia realizowane były w 2009 i 2010 r. W związku z intensyfikacją działań szkoleniowych realizowanych przez MSZ i KPRM centralnie oraz sukcesywnego zwiększania zaangażowania żołnierzy zawodowych i pracowników w przygotowanie prezydencji, w roku 2010 zmniejszono liczbę szkoleń resortowych dla członków korpusu prezydencji MON. Szkoleniami objęto zaś głównie członków Grupy Zadaniowej SG WP.

### Refundacja kosztów kursów językowych

Zarówno pracownicy cywilni, jak i żołnierze zawodowi korzystali z refundacji indywidualnej nauki języków obcych (angielski i francuski) w wysokości 100%.

W tym przypadku z pracownikami podpisane zostały umowy zobowiązujące do przepracowania w Urzędzie 3 lat od zakończenia kursów.

### Wizyty studyjne

Ważny element przygotowania kadr stanowiły wizyty studyjne, koordynowane przez Departament Polityki Bezpieczeństwa Międzynarodowego MON i realizowane na zasadzie podróży służbowych.

Wydatki na podnoszenie kwalifikacji osób zaangażowanych w 2009 r. realizowane były z budżetu Ministerstwa Obrony Narodowej i kształtowały się następująco:

- plan – 272 000 zł,
- wydatki – 222 394,20 zł.

W 2010 roku wydatki realizowane były z 2 źródeł:

- programu wieloletniego pn. *Przygotowanie, obsługa i sprawowanie przewodnictwa Polski w Radzie Unii Europejskiej w II połowie 2011 r.*;
- budżetu Ministerstwa Obrony Narodowej.

Wydatki na dzień 31.12.2010 r. w stosunku do planu na 2010 r. zostały zrealizowane w następującej wysokości:

- plan – 491 161 zł, w tym:
  - 219 161 zł – program wieloletni,
  - 272 000 zł – środki budżetowe MON na szkolenia członków korpusu służby cywilnej.

- wydatki – 232 022,44 zł w tym:
  - 219 160,44 – program wieloletni,
  - 12 862 zł – środki budżetowe MON na szkolenia członków korpusu służby cywilnej.

Średnia wysokość wydatków poniesionych na 1 osobę w ramach merytorycznego przygotowania do prezydencji w poszczególnych grupach funkcyjnych wyniosła:

- delegat krajowy / koordynator merytoryczny – 19 481,02 zł
- koordynator organizacyjny – 9770,66 zł
- członek grupy zadaniowej – 5737,67 zł

Osoby wyznaczone do korpusu prezydencji MON już na początku przygotowań prezentowały w większości znaczny potencjał oraz wysoki poziom wiedzy i umiejętności.

Dzięki indywidualnemu podejściu do określenia ich potrzeb rozwojowych, poprzez zastosowanie diagnozy kompetencji w formie sesji Development Centre, możliwe było zaproponowanie szkoleń, kursów i staży dostosowanych do rzeczywistych potrzeb tych osób, co w uzupełnieniu szkoleń centralnych organizowanych przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych pozwala oceniać stan przygotowań MON w tym zakresie jako bardzo dobry.

Biorąc pod uwagę wysokość środków zainwestowanych w szkolenia i rozwój poszczególnych osób, zaangażowanych w przygotowanie prezydencji, należy z determinacją dążyć do tego, aby wiedza i umiejętności wszystkich osób, które zostały objęte programem szkoleń zostały w pełni wykorzystane w trakcie sprawowania przez RP przewodnictwa w Radzie UE, a także w przyszłości na umiejętnym zagospodarowaniu tego zasobu osobowego.

W pracy nad artykułem wykorzystano dane liczbowe i sprawozdania opisowe użyczone dzięki życzliwości pracowników Oddziału Kadr i Szkolenia Pracowników DA.

## **PROFESSIONAL IMPROVEMENT OF CIVIL SERVICE IN THE MINISTRY OF NATIONAL DEFENCE**

*Abstract:* New tasks that public administration faces forced its development and employing permanent professional office workers – members of the civil service corps. The composition of civil service in Poland has been shaped over a century and has undergone frequent changes. The current organizational structure of Polish civil service was defined by the Law on Civil Service of 2008.

The current state of civil service in the Ministry of National Defence has a fundamental significance particularly after Poland entered the European

Union's structures in the areas while Poland's presidency in the European Union's Council. MoD employees should be prepared to apply the EU law in practice and thus act effectively to fulfill duties resulting from our membership in the European Union.

The article presents a catalogue of civil service training opportunities. Activities undertaken in the area of professional development for people engaged in preparing the Polish state for presiding the European Council are described in detail, as well as sources of financing them.