

UNIWERSYTET ŁÓDZKI  
WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA

**Izabela Różańska-Bińczyk**

Rozprawa doktorska

**Transfer dobrych praktyk zarządzania  
zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek  
samorządu terytorialnego**

Promotor:  
**prof. nadzw. dr hab. Joanna Cewińska**

ŁÓDŹ 2018

## Spis treści

|                                                                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Spis treści.....                                                                                                                                 | 2   |
| Wprowadzenie .....                                                                                                                               | 4   |
| 1. Zmiany w zarządzaniu jednostkami samorządu terytorialnego w kontekście ewolucji funkcji personalnej i koncepcji zarządzania publicznego ..... | 9   |
| 1.1. Ewolucja funkcji personalnej.....                                                                                                           | 9   |
| 1.2. Od biurokratycznego modelu administrowania urzędem do nowego zarządzania publicznego .....                                                  | 25  |
| 1.3. Zmiany w zarządzaniu w jednostkach samorządu terytorialnego .....                                                                           | 35  |
| 2. Transfer dobrych praktyk jako element transferu wiedzy .....                                                                                  | 46  |
| 2.1 Istota, pojęcie i cele zarządzania wiedzą .....                                                                                              | 46  |
| 2.2 Pracownik wiedzy w jednostkach samorządu terytorialnego .....                                                                                | 56  |
| 2.3 Transfer wiedzy i dobrych praktyk jako sposób wprowadzania zmian w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi .....                              | 62  |
| 3. Metodyka badań własnych i charakterystyka badanej zbiorowości .....                                                                           | 78  |
| 3.1 Przesłanki i cele badań.....                                                                                                                 | 78  |
| 3.2. Metody badawcze .....                                                                                                                       | 81  |
| 3.3. Ograniczenia przyjętej metodologii.....                                                                                                     | 93  |
| 3.4. Charakterystyka zbioru badanych organizacji.....                                                                                            | 95  |
| 3.5. Prawno-organizacyjne zasady działania badanych podmiotów.....                                                                               | 96  |
| 3.6. Wybrane zagadnienia związane z procesami zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego.....                                            | 104 |
| 3.7. Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego i rola menedżera publicznego w tym obszarze.....             | 108 |
| 4. Transfer dobrych praktyk z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego .....                                                                | 118 |
| 4.1 Stan zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego - uzasadnienie potrzeb transferu.....                              | 118 |
| 4.2 Interpretacja terminów dobre praktyki i transfer dobrych praktyk.....                                                                        | 153 |
| 4.3 Przebieg i ograniczenia transferu dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego .....        | 155 |
| 4.4 Czynniki sprzyjające transferowi wiedzy w jednostkach samorządu terytorialnego .....                                                         | 163 |

|      |                                                                                                                           |     |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.   | Efekty transferu - dobre praktyki w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi<br>w jednostkach samorządu terytorialnego..... | 167 |
| 5.1  | Dobre praktyki w obszarze pozyskiwania pracowników .....                                                                  | 167 |
| 5.2. | Dobre praktyki w obszarze oceniania pracowników .....                                                                     | 180 |
| 5.3. | Dobre praktyki w obszarze rozwoju pracowników .....                                                                       | 190 |
| 5.4. | Przykłady dobrych praktyk w pozostałych obszarach zarządzania zasobami<br>ludzkimi .....                                  | 200 |
|      | Wnioski z badań i rekomendacje .....                                                                                      | 218 |
|      | Zakończenie .....                                                                                                         | 232 |
|      | Wykaz literatury .....                                                                                                    | 235 |
|      | Wykaz innych źródeł .....                                                                                                 | 252 |
|      | Spis tabel.....                                                                                                           | 255 |
|      | Załączniki.....                                                                                                           | 257 |

## Wprowadzenie

Otoczenie, w którym funkcjonują jednostki samorządu terytorialnego jest bardzo dynamiczne, stwarza im szanse na rozwój, ale i generuje pewne zagrożenia. Z jednej strony urzędy mają dostęp do wsparcia w postaci funduszy i projektów unijnych, do nowoczesnych technologii informatycznych, wiedzy i dobrych praktyk, z drugiej strony muszą odpowiadać na rosnące wymagania samych mieszkańców oczekujących wysokich standardów usług. Narażone są także na konkurencję między regionami i poszczególnymi jednostkami. Wysoka autonomiczność regionów (potocznie mówi się, że samorządy „same się rządzą”) wpływa na blokowanie potrzeby współpracy. Aby sprostać uwarunkowaniom w swoim otoczeniu, jednostki samorządu terytorialnego muszą wprowadzać zmiany w funkcjonowaniu, systematycznie zwiększać poziom i zakres usług w tym sektorze oraz wprowadzać nowe metody i narzędzia zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi.

Aby wdrażać nowe, bardziej skuteczne rozwiązania, warto korzystać z doświadczeń innych podmiotów, które, często metodą prób i błędów, wypracowały standardy postępowania, względnie uniwersalne, tzn. możliwe do zastosowania w przestrzeni biznesu i zadań publicznych. Problem polega na tym, że proces przekazywania wiedzy i umiejętności nie jest łatwy, często występują w nim błędy, które zniechęcają ludzi do pozyskiwania wzorców od innych, mających lepsze doświadczenia.

W niniejszej rozprawie podjęto próbę analizy transferu dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego.

O wyborze takiej problematyki zdecydował zauważony brak prac poświęconych czynnikom sprzyjającym i ograniczającym transfer praktyk zarządzania zasobami ludzkimi ze świata biznesu do jednostek samorządu terytorialnego. Autorka stwierdziła, że choć tematyka zarządzania w organizacjach publicznych jest co prawda coraz częściej poruszana przez naukowców, urzędników i praktyków zarządzania i można znaleźć pozycje dotyczące pewnych rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, które często powstawały na podstawie wzorców stosowanych w organizacjach biznesowych (tzw. dobrych praktyk), to problem samego transferu dobrych praktyk jest w nich pomijany. Stworzenie listy czynników determinujących przepływ wiedzy i dobrych praktyk z firm do organizacji publicznych wydało się więc

interesujące z punktu widzenia efektywności transferu i istotne ze względu na zidentyfikowaną lukę badawczą w powyższym zakresie.

Decydujący wpływ na wybór tematu miały także zainteresowania i doświadczenia zawodowe autorki wynikające ze współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego, z pracy w organizacjach biznesowych w Polsce i za granicą oraz te związane z pracą w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

Głównym celem rozprawy jest przedstawienie czynników warunkujących transfer dobrych praktyk z organizacji biznesowych do jednostek samorządu terytorialnego.

Aby tak sformułowany cel zrealizować, prace badawcze podzielono na kilka etapów.

Pierwszy etap działań miał charakter studiów literaturowych. W części teoretycznej pracy, autorka odniosła się do analizy treści publikacji nauk z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania publicznego polskich i zagranicznych autorów. Opracowując analizę treści publikacji, autorka dokonała systematyzacji wiedzy, co pozwoliło jej uporządkować prace nad dalszą częścią rozprawy. Zauważyła również niewystarczającą ilość publikacji w literaturze polskiej poświęconych transferowi wiedzy i dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi do jednostek administracji publicznej oraz warunkom sprzyjającym temu transferowi.

Na podstawie analizy literatury sformułowano cel i pytania badawcze oraz dokonano wyboru metodyki badań. Ustalono, iż celem badania będzie uzyskanie informacji na temat przebiegu transferu dobrych praktyk z zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego oraz trudności związanych z transferem i okoliczności mu sprzyjających. Aby ukierunkować prace badawcze sformułowano następujące pytania badawcze:

- Jakie praktyki (w tym metody, techniki, narzędzia) zarządzania zasobami ludzkimi stosowane są w jednostkach samorządu terytorialnego?
- Jak doszło do zmiany praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego?
- W jaki sposób i z jakich źródeł korzystają osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi, aby zdobyć wiedzę i umiejętności niezbędne do wprowadzania zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi?

- Czy można mówić o transferze wiedzy i dobrych praktyk oraz umiejętności w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi z organizacji biznesowych do jednostek samorządu terytorialnego?
- Co utrudnia transfer dobrych praktyk ze świata biznesu do jednostek samorządu terytorialnego, a co mu sprzyja?

Analiza literatury poświęconej metodyce badań przesądziła o wyborze do realizacji projektu badawczego metod jakościowych. Zdaniem autorki te metody umożliwiły zdobycie informacji, które pozwoliły poznać specyfikę tytułowego transferu i uzyskać odpowiedzi na powyższe pytania. Autorka zdecydowała się wykorzystać zbiorowe studium przypadku oraz takie sposoby gromadzenia danych jak wywiad, obserwacja i analiza treści dokumentacji.

W kolejnym etapie prac skoncentrowano się na analizie doświadczeń związanych z pozyskiwaniem wiedzy 98 jednostek samorządu terytorialnego z całej Polski biorących udział w projekcie „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego”<sup>1</sup>. Analizą objęto dokumentację projektową tych jednostek, na podstawie której uzyskano informacje dotyczące motywów przystąpienia do projektu, potrzeb poszczególnych podmiotów w zakresie wprowadzenia zmian oraz standardów zarządzania zasobami ludzkimi powstałymi w ramach realizowanego projektu. Ponadto wykorzystano obserwacje własne i doświadczenia osób zatrudnionych w projekcie. Na podstawie analizy dokumentacji projektowej, obserwacji własnej i wywiadów swobodnych z realizatorami projektu wyselekcjonowane zostały 34 jednostki samorządu terytorialnego, które opracowały i wstępnie wdrożyły ciekawe, zdaniem autorki, rozwiązania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Z przedstawicielami tych jednostek - menedżerami publicznymi oraz osobami odpowiedzialnymi za strategię zarządzania zasobami ludzkimi - przeprowadzono wywiady. Badaniami objęto również osoby realizujące zadania projektu: kierownika zadania I projektu<sup>2</sup>, specjalistów – coachów i trenera, z którymi również przeprowadzono wywiady.

W trzecim etapie prac badawczych dokonano weryfikacji i analizy danych. Opracowano także wyniki badań, które przedstawiono w rozprawie.

---

<sup>1</sup> Więcej o projekcie „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego”, Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2 <http://zarzadzanie.uni.lodz.pl/tabid/2059/Default.aspx> [dostęp 05.06.2018].

<sup>2</sup> Więcej o zadaniu i projekcie „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego”, <http://zarzadzanie.uni.lodz.pl/tabid/2066/Default.aspx> [dostęp 05.06.2018].

Niniejsza rozprawa ma charakter teoretyczno – empiryczny. Jej treści zasadnicze ujęto w pięciu rozdziałach, które poprzedzono wprowadzeniem i podsumowano w zakończeniu. Dwa pierwsze rozdziały opracowania tworzą część teoretyczną dysertacji.

W **rozdziale pierwszym** scharakteryzowano ewolucję funkcji personalnej, a następnie przedstawiono główne koncepcje funkcjonowania administracji publicznej: modelu tradycyjnego, biurokratycznego modelu administracji M. Webera i innych przedstawicieli nurtu administracyjnego w zarządzaniu oraz koncepcję nowego zarządzania publicznego (*new public management*) i *public governance*. W kontekście ewolucji funkcji personalnej oraz modelu zarządzania administracją zwrócono uwagę na zmiany, jakie zaszły w sferze zarządzania organizacjami publicznymi, w tym w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

**Rozdział drugi** poświęcono transferowi dobrych praktyk jako elementowi transferu wiedzy. Przybliżono w nim istotę, pojęcie i cele zarządzania wiedzą. Wyjaśniono, kim jest pracownik wiedzy w jednostkach samorządu terytorialnego. Starano się, pokazać, że transfer wiedzy i dobrych praktyk jest jednym ze sposobów sprzyjających zmianom w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Trzy kolejne rozdziały (III, IV, V) tworzą część empiryczną rozprawy.

W **rozdziale trzecim** omówiono aspekty metodyczne badań własnych oraz przedstawiono badaną zbiorowość. W pierwszej części rozdziału wyjaśniono motywy podjęcia badań, sformułowano cel badania i pytania badawcze. Następnie omówiono metody badań oraz ograniczenia wynikające z ich wykorzystania. Dalej przedstawiono etapy prac badawczych. W kolejnej części rozdziału trzeciego dokonano charakterystyki zbioru badanych organizacji, koncentrując się na kryteriach (cechach wspólnych jednostek), które uzasadniają zastosowanie zbiorowego studium przypadku. W szczególności zwrócono uwagę na prawno – organizacyjne zasady działania jednostek wchodzących w skład diagnozowanej zbiorowości i specyfikę procesu zarządzania tymi podmiotami.

**Rozdział czwarty** poświęcono rozważaniom na temat transferu dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi. Najpierw scharakteryzowano „stan” zarządzania zasobami ludzkimi w podmiotach tworzących badaną zbiorowość. Pozwoliło to uzasadnić potrzebę transferu doświadczeń związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi z organizacji odnoszących sukcesy w tym obszarze do jednostek samorządu terytorialnego. Następnie ukazano, czym dla badanych są dobre praktyki i jak rozumieją

istotę transferu. W dalszej części rozdziału czwartego opisano, jak przebiega transfer dobrych praktyk z biznesu do urzędów, jakie czynniki sprzyjają temu transferowi, a jakie go ograniczają. W podsumowaniu niniejszego rozdziału zawarto wnioski końcowe dotyczące przebiegu transferu dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi ze świata biznesu do jednostek samorządu terytorialnego.

**W piątym rozdziale** zaprezentowano przykłady praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego, które są wynikiem transferu wiedzy, umiejętności i rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, jaki nastąpił w wyniku realizacji wspomnianego projektu. Opisując te praktyki, dokonano ich podziału na działania z zakresu pozyskiwania, oceniania i rozwoju pracowników. Dodatkowo opisano dobre praktyki w obszarze komunikacji wewnętrznej, społecznej odpowiedzialności, budowania zaangażowania, integracji pracowników, motywowania pracowników i zarządzania wiekiem. Przedstawione przykłady świadczą o tym, iż tytułowy transfer, mimo wcześniej opisanych barier, ma szanse powodzenia oraz że przynosi konkretne i satysfakcjonujące efekty.

W ostatnim punkcie rozdziału piątego zawarto wnioski z badań i rekomendacje. Przede wszystkim wyeksponowano czynniki warunkujące transfer dobrych praktyk z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego oraz zalety i koszty tego transferu.

Ostatnim fragmentem rozprawy jest **zakończenie**, w którym podsumowano rozważania zawarte w całej pracy oraz zaproponowano kierunki dalszych badań.

Zdaniem autorki treści pracy wzbogacają dorobek z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych, w szczególności wypełniają zidentyfikowaną lukę teoretyczno – empiryczną w obszarze transferu dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego.

Niniejsza praca jest również „odповідzią” na oczekiwania pracowników organizacji publicznych, którzy podczas współpracy z autorką podkreślali, że istnieje konieczność wypracowania pewnych zasad współdziałania jednostek administracji publicznej z organizacjami biznesowymi w celu wymiany doświadczeń i tworzenia standardów realizacji funkcji personalnej.



# **1. Zmiany w zarządzaniu jednostkami samorządu terytorialnego w kontekście ewolucji funkcji personalnej i koncepcji zarządzania publicznego**

## **1.1. Ewolucja funkcji personalnej**

Żadnej organizacji nie uda się sprawnie funkcjonować bez najważniejszego zasobu, jakim są ludzie. To człowiek przyczynia się do realizacji celów, jakie wyznacza sobie organizacja. Najnowocześniejsze technologie informatyczne nie są w stanie zastąpić ludzkiej innowacyjności czy logicznego podejścia do określonego problemu lub sprawy<sup>3</sup>. To pracownicy mają decydujący wpływ na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa i to od nich zależy, w jaki sposób zostaną wykorzystane pozostałe zasoby w organizacji<sup>4</sup>.

Jednym z obszarów zarządzania organizacją jest zarządzanie zasobami ludzkimi. W literaturze przedmiotu można spotkać się z wieloma pokrewnymi znaczeniowo terminami, między innymi takimi jak: administrowanie zatrudnieniem, zarządzanie kadrami, zarządzanie personelem, zarządzanie zasobami ludzkimi czy zarządzanie kapitałem ludzkim<sup>5</sup>. Choć w praktyce te pojęcia używane są często zamiennie, przedstawiciele nauk o zarządzaniu stosują je dla określenia faz rozwoju funkcji personalnej odpowiadającym głównym szkołom i nurtom nauki o zarządzaniu<sup>6</sup>.

Jak wynika z analizy literatury poświęconej zarządzaniu zasobami ludzkimi w ewolucji funkcji personalnej wyróżnianych jest kilka faz, a w ich ramach opisywane są charakterystyczne dla nich podejścia (modele funkcji personalnej)<sup>7</sup>. Jedna z częściej przywoływanych koncepcji zakłada trzy fazy rozwoju funkcji personalnej – operacyjną, taktyczną, strategiczną - wyróżniane ze względu na miejsce i rolę komórek kadrowych w strukturze organizacyjnej firm<sup>8</sup>.

---

<sup>3</sup> Koźmiński A., 2004, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa, s. 45.

<sup>4</sup> Koziół L., Piechnik - Kurdziel A., Kopeć J., 2006, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Biblioteka Pracownicza, Warszawa, s. 20.

<sup>5</sup> Oleksyn T., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji: kanony, realia, kontrowersje*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków, s. 15.

<sup>6</sup> Listwan T., 2009, *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami*, [w:] Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Wrocław, s. 5-6.

<sup>7</sup> Pawlak Z., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa, s. 11.

<sup>8</sup> Golnau W. (red.), 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Cedetu.PL, Warszawa, s. 26.

Pierwsza faza, operacyjna, umownie obejmująca lata 1900 – 1945, ukierunkowana była na administrowanie personelem, np. prowadzenie dokumentacji kadrowej, administrowanie płacami, rejestrację czasu pracy. Komórki kadrowe były rozproszone po różnych działach organizacji, a uprawnienia decyzyjne w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi należały do najwyższego szczebla zarządzania w organizacji.

Druga faza, taktyczna, zwana też menedżerską, obejmowała lata 1945 - 1980. Charakteryzowała się centralnym usytuowaniem działów personalnych w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Dział personalny realizował, obok prowadzenia dokumentacji kadrowej, działania związane z planowaniem zatrudnienia, rekrutacją, selekcją kandydatów do pracy, wynagradzaniem, ocenianiem, szkoleniem i zwalnianiem pracowników. Ściśle współpracował z menedżerami i kierownikami liniowymi w zakresie podejmowania decyzji kadrowych.

Trzecia faza, strategiczna, zapoczątkowana została w latach 80. XX wieku. Działowi personalnemu, oprócz działań występujących w poprzednich okresach, przypisywano odpowiedzialność za opracowanie strategii personalnej, powiązanej ze strategią ogólną organizacji. Nastąpiła decentralizacja funkcji personalnej, opierająca się na współpracy menedżerów personalnych z kierownikami liniowymi oraz przekazaniu im uprawnień decyzyjnych odnośnie kwestii personalnych. Personel zaczął być postrzegany jako najważniejszy zasób firmy<sup>9</sup>.

W pozycjach z zakresu zarządzania opisywane są także trzy inne modele ilustrujące rozwój funkcji personalnej – tradycyjny, stosunków międzyludzkich, zasobów ludzkich. Ostatni z nich „pokazuje” pojawienie się nowych trendów: biurokratyzacji, instytucjonalizacji, humanizacji, ekonomizacji, przedsiębiorczości wewnętrznej i zewnętrznej, tworzenia wartości<sup>10</sup>.

Niektórzy autorzy zwracają uwagę na cztery fazy ewolucji funkcji personalnej – administrowanie personelem, zarządzanie personelem, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie potencjałem społecznym<sup>11</sup>. Inni z kolei wyróżniają pięć faz – zerową, operacyjną, taktyczną, strategiczną, przyszłościową, opisując właściwe im modele

---

<sup>9</sup> Wiernek B., 2006, *Personel firmy jako zasób strategiczny*, [w:] Zbiegiem-Maciąg L. (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer business, Kraków, s. 82.

<sup>10</sup> Poczowski A., 2003, s. 20, za: Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, 2011, Wydawnictwo Poltext, Warszawa, s. 11.

<sup>11</sup> Oleksyn T., 2001, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Zarządzania, Warszawa, s. 146-150.

funkcji personalnej: tradycyjny, stosunków współdziałania, behawioralny, humanistyczny, zasobów ludzkich i kapitału ludzkiego<sup>12</sup>.

W niniejszej pracy autorka przyjęła koncepcję obejmującą sześć faz rozwoju funkcji personalnej organizacji<sup>13</sup>, dodając fazę przednaukową, czyli okres przed pojawieniem się nauki o zarządzaniu (tabela 1.1).

**Tabela 1.1 Fazy rozwoju funkcji personalnej**

| <b>Faza</b> | <b>Nazwa</b>                                                                    |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Faza I      | Przednaukowego zarządzania.                                                     |
| Faza II     | Administrowanie personelem – od końca XIX wieku do lat 30. XX wieku.            |
| Faza III    | Zarządzanie stosunkami międzyludzkimi – od lat 30. do końca lat 50.             |
| Faza IV     | Zarządzanie personelem – od końca lat 50. do końca lat 70.                      |
| Faza V      | Zarządzanie zasobami ludzkimi – od początku lat 70. do schyłku lat 90. XX wieku |
| Faza VI     | Zarządzanie kapitałem ludzkim – schyłek lat 90. XX wieku do chwili obecnej.     |

Opracowanie własne na podstawie: Pawlak Z., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa, s. 11-12.

**Faza pierwsza, przednaukowego zarządzania**, sięgała czasów starożytnych. W tym okresie zarządzanie traktowano jako działalność praktyczną opartą na pewnych wzorcach i doświadczeniach organizacyjnych. Formułowane wskazówki nie były usystematyzowane i zweryfikowane<sup>14</sup>. Sprawy personalne prowadzono w sposób zwyczajowo-tradycyjny<sup>15</sup>. Były one dyktowane wymogami praktycznymi, nie zaś teorią, badaniami czy polityką.

Przyjmuje się, że zarządzanie kadrami istniało już w pierwszych organizacjach, jakimi były armie, a więc około pięciu tysięcy lat temu. Wykształciły się wówczas podstawowe funkcje kadrowe takie jak: rekrutacja i dobór kadr, ocena możliwości i ocena wyników, kryteria i systemy awansowe, doskonalenie zawodowe,

<sup>12</sup> H. Król, A. Ludwiciński (red.), 2006, s. 46-47, za: Z. Pawlak, 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa, s. 11.

<sup>13</sup> Pawlak Z., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa, s. 11-12.

<sup>14</sup> Lichtarski J. (red.), 2001, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław, s. 39.

<sup>15</sup> Pawlak Z., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa, s. 12.

wynagradzanie czy obsługa socjalna<sup>16</sup>. W drugiej połowie XIX wieku rozwinęła się koncepcja personelu dobrobytu. Dotyczyła ona zagwarantowania pracującym świadczeń, które, jak na owe czasy, były nowatorskie: zasiłków dla bezrobotnych, zasiłków chorobowych oraz zapomóg mieszkaniowych<sup>17</sup>.

**W następnej fazie** skierowano uwagę na **administrowanie personelem**. Z początkiem XX wieku, kiedy następowało uprzemysłowienie i upowszechnienie produkcji masowej, rozpoczął się okres dominacji szkoły zarządzania naukowego. Do jej najwybitniejszych reprezentantów należeli: F.W. Taylor, H.L. Gantt oraz K. Adamiecki<sup>18</sup>.

F.W. Taylor stworzył naukowe podstawy zarządzania pracownikami, obejmujące zagadnienia badania pracy, projektowania stanowisk roboczych, doboru do pracy, przyuczania do stanowiska pracy, wynagradzania, organizacji dyscypliny pracy, organizacji czasu pracy. F.W. Taylor jest uznawany za twórcę tzw. funkcjonalnego systemu zarządzania, który polegał na specjalizacji stanowisk i komórek organizacyjnych<sup>19</sup>. W ten sposób została opracowana podstawowa i jedna z najważniejszych zasad naukowego zarządzania, czyli zasada podziału pracy i specjalizacji, która zakładała naukowe opracowanie każdego elementu pracy na danym stanowisku. Według zasady podziału pracy i specjalizacji warunkiem wysokiej efektywności działania był odpowiednio przeprowadzony podział pracy, który pozwalał pracownikom skoncentrować się na jednym typie zadań i osiągnąć wysokie umiejętności ich wykonywania<sup>20</sup>.

Należy podkreślić, że koncepcja ta odnosiła się zarówno do szeregowych pracowników produkcyjnych, jak i do kierowników. Autor wychodził z założenia, że zadaniem kierowników jest koordynowanie pracy podwładnych, ich kontrolowanie oraz motywowanie.

---

<sup>16</sup> Oleksyn T., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji: kanony, realia, kontrowersje*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków, s. 17.

<sup>17</sup> McKenna E., Beech N., 1997, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa, s. 2.

<sup>18</sup> Sakthivel Murugan M., 2005, *Management Principles and Practices*, New Age International Publisher, New Delhi, s. 48.

<sup>19</sup> Pawlak Z., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa, s. 11-12.

<sup>20</sup> Lachiewicz S., Matejun M., 2012, *Ewolucja nauk o zarządzaniu*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 91.

Kontynuatorami badań F. W. Taylora byli między innymi F. I L. Gilberth, H. Gantt, H. Emmerson, H. Ford czy H.L. Le Châtelier<sup>21</sup>. W Polsce z kierunkiem tym związane są prace K. Adamieckiego, Z. Rytla czy E. Hauswalda<sup>22</sup>. Na szczególną uwagę zasługują prace K. Adamieckiego, który zajmował się głównie uwarunkowaniami pracy zespołowej i sformułował prawa determinujące sprawność organizacyjną<sup>23</sup>.

Uzupełnieniem nurtu naukowego zarządzania był kierunek administracyjny. Najwybitniejsi jego przedstawiciele to: H. Fayol, M. Weber, C. Bernard. Skupiano się w nim głównie na następujących zagadnieniach: dobór pracowników, podział pracy, dyscyplina pracy, szkolenie zawodowe czy zagadnienia związane z wynagradzaniem.

H. Fayol zaliczał sprawy personalne do funkcji administrowania organizacją. Szczególny nacisk kładł na to, aby odpowiedni pracownik zajmował określone stanowisko pracy<sup>24</sup>. Analizując funkcjonowanie organizacji oraz specyfikę pracy kierowniczej, sformułował koncepcję czynności (funkcji) przedsiębiorstwa, czynności (funkcji) kierowniczych<sup>25</sup> oraz czternastu zasad zarządzania, które uznawane są za model kierunku administracyjnego<sup>26</sup>. Zdaniem H. Fayola, zarządzanie jest umiejętnością, nie zaś cechą, z którą rodzi się człowiek<sup>27</sup>. Można się jej zatem nauczyć, jeśli, między innymi, stosuje się do czternastu zasad zarządzania, które sformułował.

Kolejnym ważnym przedstawicielem tego kierunku był M. Weber, twórca teorii biurokracji. Skupiał się on na kwestiach związanych z formalnymi zależnościami organizacyjnymi, takimi jak: typy władzy, struktura władzy, hierarchia, podporządkowanie, podział obowiązków, istotne znaczenie formalnych procedur, uprawnień i odpowiedzialności<sup>28</sup>.

---

<sup>21</sup> Pawlak Z., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa, s. 11-12.

<sup>21</sup> Tamże, s. 14-15.

<sup>22</sup> Lachiewicz S., Matejun M., 2012, *Ewolucja nauk o zarządzaniu*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 90.

<sup>23</sup> Jełowicki M., Kieżun W., Leoński Z., Ostapczuk B., 1979, *Teoria organizacji i kierownictwa*, PWN, Warszawa, s. 44.

<sup>24</sup> Pawlak Z., Zarządzanie...s. 15, T. Oleksyn, zarządzanie zasobami...s. 20-21, E. McKenna, N. Beech, Zarządzanie zasobami...s. 2.

<sup>25</sup> Fayol H., 1947, *Administracja przemysłowa i ogólna*, Księgarnia Wł. Wilak, Poznań, s. 34-37.

<sup>26</sup> Tamże, s. 56-86.

<sup>27</sup> Wood J.C., Wood M.C., 2002, *Henry Fayol: Critical Evaluations in Business and Management*, volume I, Routledge, New York, s. 7.

<sup>28</sup> Gorynia M., Jankowska B., Owczarzak R., 2007, *Zarządzanie strategiczne jako próba syntezy teorii przedsiębiorstwa*, [w:] Gorynia M. (red.), *Studia nad transformacją i internacjonalizacją gospodarki polskiej*, Difin, Warszawa, s. 220.

W przedstawionym nurcie człowiek traktowany był przedmiotowo, zasadniczo jako istota bierna, „śrubka” w organizacji, którą porównywano do maszyny. Główne zainteresowanie badaczy i praktyków skupiało się na pracy wykonawczej, na jej podziale, specjalizacji, dyscyplinie, fizjologicznych warunkach pracy, bodźcach ekonomicznych. Postrzeganie człowieka w podejściu tradycyjnym trafnie oddaje metafora „człowiek - ręka”. W modelu tym zwrócono również uwagę na sferę zarządczą, specjalizację pracy kierowniczej, styl kierowania i cechy kierowników<sup>29</sup>.

**Trzecia faza**, nazywana **zarządzaniem stosunkami międzyludzkimi**, była efektem konieczności wprowadzenia zmian w obszarze zarządzania. Kierunek ten powstał w opozycji do opisanych powyżej nurtów, które niedostatecznie zwracały uwagę na pracowników, traktując ich w sposób mechaniczny, skupiając się głównie na wydajności, ekonomiczności, odpowiednim doborze metod pracy oraz zakresu odpowiedzialności i wykonywanych obowiązków.

Model ten zaczął funkcjonować już w zmienionych warunkach. Otoczenie biznesowe było mniej stabilne, mniejsza była podaż siły roboczej, zachodziły istotne zmiany technologiczne, struktury organizacyjne stały się bardziej elastyczne. Istotą tego kierunku było dostrzeganie sfery duchowej i potrzeb społecznych pracowników („człowiek społeczny”), komunikacji i preferowanie demokratycznego stylu kierowania<sup>30</sup>. Zwolennicy tego modelu akcentowali dominującą rolę czynników psychospołecznych, w szczególności: odpowiednich relacji w pracy, zaufania w relacjach kierownik – podwładny, skutecznej komunikacji w organizacji oraz współdziału pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem<sup>31</sup>.

Przedstawicielami tego kierunku byli: M. P. Follett, Ch.I. Barnard, H. Münsterberg, E. Mayo, oraz F. J. Roethlisberger<sup>32</sup>.

M.P. Follett<sup>33</sup> zaznaczała, że zarządzanie jest sztuką polegającą na osiągnięciu celów przy wykorzystaniu zdolności i zaangażowania innych ludzi. Zajmowała się ona badaniami dotyczącymi wpływu grup społecznych na rozwój pracowników. Uznawała,

---

<sup>29</sup> Listwan T., 2010, *Rozwój badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w Polsce*, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 236-237.

<sup>30</sup> tamże, s. 237.

<sup>31</sup> Lachiewicz S., Matejun M., 2012, *Ewolucja nauk o zarządzaniu*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 102.

<sup>32</sup> za: Pawlak Z., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa, s. 15, za: Lachiewicz S., Matejun M., 2012, *Ewolucja nauk o zarządzaniu*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 102 – 107.

<sup>33</sup> Stoner J.A.F, Frejman R.E., Gilbert D.R., 2011, *Kierowanie*, PWE, Warszawa, s. 53.

że odbywa się on przede wszystkim dlatego, że poszczególne osoby mogą kojarzyć swoje różnorodne uzdolnienia po to, by realizować wyznaczone cele.

Ch. I. Barnard<sup>34</sup> podkreślał, że istotnym elementem zaangażowania pracowników jest możliwość realizacji własnych celów poza zakresem obowiązków wykonywanych w pracy. Uważał on, że organizacja funkcjonuje sprawnie jedynie wtedy, gdy zarówno jej, jak i pracowników cele są realizowane, a najlepiej również wzajemnie powiązane<sup>35</sup>. Badacz wskazywał na znaczenie organizacji nieformalnej i nieformalnych stosunków międzyludzkich w jej funkcjonowaniu. Zaznaczał również znaczenie umiejętności współpracy i związane z tym relacje między kierownictwem a podwładnymi, ze szczególnym uwzględnieniem autorytetu.

Według E. Mayo<sup>36</sup> dla pracowników ważne były nie tylko zarobki i fizyczne warunki pracy, ale również warunki społeczne, czyli relacje między poszczególnymi pracownikami oraz między pracownikami a kadrą kierowniczą. Tworząc koncepcję „człowieka społecznego”, który realizuje się we wspólnocie, E. Mayo zauważył, że na wydajność w pracy wpływają między innymi: życzliwa atmosfera, poprawne relacje międzyludzkie, uznanie, autorytety<sup>37</sup>.

Podczas gdy przedstawione wcześniejsze teorie, należące do nurtu klasycznego, koncentrowały się na efektywności pracy, strukturyzacji organizacji i pracy, w koncepcji stosunków międzyludzkich główny nacisk kładziony był na proces motywacji pracowników oraz wdrożenie technik pozwalających na badanie ich zachowań w organizacji<sup>38</sup>.

W tym nurcie zarządzanie ludźmi miało opierać się na kształtowaniu pozytywnej postawy pracowników wobec organizacji i przyjaznej atmosfery, demokratycznym stylu zarządzania, integracji zespołu oraz przesunięciu uprawnień decyzyjnych na niższe szczeble. Zaczęto stosować system nagradzania i karania w celu zwiększenia efektywności i poprawy jakości pracy<sup>39</sup>.

---

<sup>34</sup> Barnard Ch.I., 1938, *The function of executive*, Cambridge Mass 1938, [za:] Steinmann H., Schreyögg G., 1988, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, s. 38-39.

<sup>35</sup> Stoner J.A.F, Frejman R.E., Gilbert D.R., 2011, *Kierowanie*, PWE, Warszawa, s. 53.

<sup>36</sup> Pawlak Z., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa, s. 15.

<sup>37</sup> Dobrzyński M., 1973, *Organizacyjne zachowanie pracownika*, PWE, Warszawa, s. 20-21.

<sup>38</sup> Kopertyńska M.W., 2010, *Monitorowanie efektywności systemów motywowania w praktyce przedsiębiorstw*, [w:] Stabryła A., *Systemy controllingu, monitoringu i audytu*, Miles.pl, Kraków, s. 101 - 102.

<sup>39</sup> Król H., 2006, *Transformacja pracy i funkcji personalnej*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Król H., Ludwiczynski A. (red.), Warszawa, s. 39 – 40.

W latach 1950 - 1960 nurt stosunków międzyludzkich został wzbogacony o dorobek psychologii, socjologii i antropologii. W ten sposób rozwinął się behawioryzm i kierunek humanistyczny<sup>40</sup>.

Do przedstawicieli koncepcji behawioralnej zalicza się między innymi: R. Likerta, C. Argyrisa, D. McGregora i A. Maslowa. W szkole behawioralnej stworzono modelowe rozwiązania strukturalne, które umożliwiały zintegrowanie celów, jakie stawia sobie organizacja z jednostkowymi celami pracowników. Twórcy tego kierunku wskazywali, że rozwój pracowników przyczynia się nie tylko do zwiększenia ich wydajności, ale również do podniesienia efektywności całej organizacji<sup>41</sup>.

R. Likert<sup>42</sup> opracował zasadę traktowania pracy jako źródła indywidualnego rozwoju i wspierania poczucia własnej wartości. Z kolei C. Argyris zaznaczał funkcjonalną dla organizacji i pracowników potrzebę ich integracji poprzez swobodny wybór sposobu realizacji ustalonych celów.

Istotnym nurtem badań w ramach tego kierunku były badania nad motywacją D. McGregora (teoria X i Y<sup>43</sup>) czy A. Maslowa (piramida potrzeb).

Teoria X odnosi się do traktowania pracowników jako osób o małym zaangażowaniu w pracę i ambicjach, unikających odpowiedzialności, wobec których należy stosować kontrolę. Teoria Y wpisuje się w założenia kierunku stosunków międzyludzkich, w którym rolą przełożonych było tworzenie warunków pracy sprzyjających rozwojowi pracowników oraz kształtowanie dobrej atmosfery w pracy i skutecznej komunikacji<sup>44</sup>.

Autor hierarchii potrzeb A. Maslow<sup>45</sup>, zwrócił uwagę na znaczenie potrzeb wyższego rzędu dla rozwoju i poczucia spełnienia człowieka, podkreślając jednocześnie, że w pierwszej kolejności powinny być zaspokojone potrzeby stojące niżej w hierarchii.

---

<sup>40</sup> Stoner J.A.F., Wankel Ch., 1992, *Kierowanie*, Warszawa, s. 61-62.

<sup>41</sup> Pocztowski A., 1998, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków - Kluczbork, s. 14.

<sup>42</sup> Szalkowski A. (red.), 2000, *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, s. 19.

<sup>43</sup> Więcej na ten temat: McGregor D., 2006, *The human side of enterprise*, McGraw-Hill, New York 2006.

<sup>44</sup> Lachiewicz S., Matejun M., 2012, *Ewolucja nauk o zarządzaniu*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 105.

<sup>45</sup> więcej na ten temat Maslow A., 2013, *Motywacja i osobowość*, PWN, Warszawa.



Efektom badań autorów kierunku stosunków międzyludzkich były liczne zasady dotyczące metod kierowania zespołami pracowniczymi. Zgodnie z tymi zasadami<sup>46</sup>:

- czynnikami motywującymi pracowników do większej wydajności pracy i lepszej jej jakości są nie tylko aspekty ekonomiczne, ale w dużym stopniu stosunki współdziałania między pracownikami w zespole oraz między pracownikami a kierownikami,
- w organizacji, obok służbowych zależności, występuje sieć układów nieformalnych, które mają wpływ na zachowania pracowników oraz na ich motywację do pracy,
- specjalizacja wynikająca z podziału pracy nie zawsze prowadzi do większej efektywności wykonywanej pracy. Istnieje tzw. granica specjalizacji, której przekroczenie powoduje znużenie, zniechęcenie, brak motywacji do pracy.

Przyjęcie opisanych zasad w koncepcji stosunków międzyludzkich z założenia miało zwiększyć zaufanie między pracownikami, polepszyć relację na linii przełożony – pracownik oraz zintegrować pracowników, co miało przełożyć się na większe zaangażowanie zatrudnionych w pracę.

Pod koniec XIX wieku podkreślono rolę funkcji personalnej, zaś na początku XX wieku ukierunkowano ją na dopasowanie pracowników do istniejących struktur organizacyjnych. Rozwój gospodarki kapitalistycznej spowodował polepszenie organizacji pracy oraz dostęp pracowników do nowocześniejszych urządzeń, czego konsekwencją była efektywniejsza praca zarówno samodzielna, jak i zespołowa<sup>47</sup>.

Z czasem okazało się, że działania zgodne z modelem stosunków międzyludzkich („człowiek społeczny”) nie zawsze przynosiły trwałą poprawę efektywności pracy. Stwierdzono, że ludzkie postawy, motywacje, sprawność działania wymagają bowiem indywidualnego dopasowania sposobów oddziaływania na pracowników. Tak pojawiły się kolejne modele zasobów ludzkich<sup>48</sup>.

**Faza czwarta** związana była z nurtem nazywanym w literaturze **zarządzaniem personelem**. Istotne w tym podejściu było skuteczniejsze dopasowywanie pracowników

---

<sup>46</sup> Lachiewicz S., Matejun M., 2012, *Ewolucja nauk o zarządzaniu*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 106.

<sup>47</sup> Karna W., 2011, *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków, s. 8.

<sup>48</sup> Listwan T., 2010, *Rozwój badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w Polsce*, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 237.

do stanowisk pracy, zwiększenie nacisku na rozwój zawodowy i humanizację stosunków w miejscu pracy, wzrostu wydajności pracy przy jednoczesnej poprawie warunków pracy<sup>49</sup>. Model ten upowszechnił się w krajach wysokorozwiniętych i w dużych organizacjach w latach 60. XX wieku i dominował przez kolejne 10 lat. Najbardziej charakterystyczną cechą tego modelu było powstawanie, głównie w dużych organizacjach, pionów personalnych. Były to piony wielofunkcyjne, interdyscyplinarne i zintegrowane. W skład tych komórek wchodził specjaliści z zakresu zarządzania, analitycy pracy, ekonomiści pracy, psycholodzy, socjolodzy, informatycy, inżynierowie i inni specjaliści<sup>50</sup>.

W zarządzaniu personelem organizacja traktowana była jako „kompozycja systemów działań”<sup>51</sup>. Zaspokajanie potrzeb uznawano za warunek podjęcia i podtrzymywania działań ludzi. W odniesieniu do personelu chodziło o konstruowanie takich modelowych rozwiązań, które spajałyby cele pracownika z celami organizacji. Osiągało się to dzięki tworzeniu warunków i stosowaniu narzędzi, które w głównej mierze opierały się na systemie motywacji do pracy oraz w partycypacji pracowniczej w zarządzaniu<sup>52</sup>.

Koncepcja zarządzania personelem została zastąpiona nurtem nazywanym **zarządzaniem zasobami ludzkimi** (*Human Resources Management – HRM*), stanowiącym **piątą fazę** rozwoju funkcji personalnej w organizacji. W modelu zarządzania zasobami ludzkimi przypisywano większe znaczenie człowiekowi w organizacji oraz samej funkcji personalnej jako czynnikom przewagi konkurencyjnej oraz na przyznaniu kierownikom liniowym większej roli w zarządzaniu zasobami ludzkimi<sup>53</sup>.

Za autora pierwszego modelu zarządzania zasobami ludzkimi zazwyczaj uznaje się R.E. Milesa<sup>54</sup>. Według niego zarządzanie zasobami ludzkimi to system zorientowany na rozpoznanie potrzeb kadrowych firmy, kształtowanie właściwego

---

<sup>49</sup> Oleksyn T., 2001, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Zarządzania, Warszawa, s. 147.

<sup>50</sup> Oleksyn T., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi: kanony, realia...*s. 22.

<sup>51</sup> Szałkowski A. (red.), 2000, *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, s. 20.

<sup>52</sup> tamże, s. 20.

<sup>53</sup> Listwan T., 2010, *Rozwój badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w Polsce*, [w:], Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 238.

<sup>54</sup> Oleksyn T., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji: kanony, realia, kontrowersje*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków, s. 25-26.

poziomu i struktury zasobów ludzkich oraz ich rozwój, motywowanie i kształtowanie dobrych relacji w organizacji.

R.E. Miles uważany jest za autora pierwszego modelu zarządzania zasobami ludzkimi. Jednak rozwój tego podejścia nastąpił dwadzieścia lat później. W latach 80. XX wieku w Stanach Zjednoczonych założenia zarządzania zasobami ludzkimi opisali między innymi badacze Uniwersytetu Michigan, autorzy modelu o tej nazwie, N.M. Tichy, Ch. J. Fombrun, A.M. Devanna, M. Beer, B. Spector, P.R. Lawrence, Q.N. Mills, R.E. Walton<sup>55</sup>.

W latach 80. XX wieku zaczęło się tworzyć podejście strategiczne, zwane **strategicznym zarządzaniem zasobami ludzkimi** (*Strategic Human Resources Management*). Stanowi ono rozwinięcie teorii zarządzania zasobami ludzkimi<sup>56</sup>.

Przejściu do strategicznej fazy w procesie przemian funkcji personalnej w organizacji sprzyjały czynniki związane z<sup>57</sup>:

- otoczeniem przedsiębiorstwa (nowa gospodarka, rosnąca konkurencja, dynamika zmian, demokratyzacja życia społecznego, wzrost wykształcenia i oczekiwań pracowników);
- przedsiębiorstwem (wzrost złożoności organizacji, decentralizacja zarządzania, outsourcing, dostrzeżenie znaczenia kultury organizacyjnej, zmiany technologiczne);
- pracownikami (zwracanie uwagi na większą kreatywność i sprawność, dążenie do większej elastyczności i samodzielności w pracy, oczekiwania większej lojalności pracowników w stosunku do organizacji).

Dla koncepcji strategicznej charakterystyczne było<sup>58</sup>:

- postrzeganie pracowników bardziej jako aktywów niż kosztów dla organizacji,
- branie pod uwagę wpływu otoczenia na organizację, powiązanie funkcji personalnej z kulturą organizacyjną,

---

<sup>55</sup> Listwan T. (red.), 2013, *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006, s. , za: Cewińska J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w klubach sportowych non-profit w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 32.

<sup>56</sup> Lundy O., Cowling A., 2000, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 88.

<sup>57</sup> Listwan T. (red.), 2002, *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 6.

<sup>58</sup> Listwan T., 2010, *Rozwój badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w Polsce*, [w:], Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 238.

- połączenie strategii personalnej ze strategią firmy oraz strategiami funkcjonalnymi,
- nacisk na rozwój kadr i dostosowanie kwalifikacji pracowników do zmieniających się warunków,
- przekazanie głównych uprawnień w zarządzaniu kadrami menedżerom,
- nastawienie na efektywność jako główne kryterium oceny działań personalnych.

Na gruncie tego modelu wykształciły się zasadnicze tendencje rozwojowe w teorii i praktyce zarządzania kadrami. Jedną z najbardziej istotnych jest wyłaniająca się na gruncie paradygmatu kapitału ludzkiego koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim (**faza szósta**)<sup>59</sup>. Nie ma jednolitego stanowiska, czy model zarządzania kapitałem ludzkim jest koncepcją nową<sup>60</sup>, czy też stanowi rozwinięcie poprzedniej, czyli strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, ale jej nie zastępuje<sup>61</sup>.

Według M. Juchnowicz<sup>62</sup> na powstanie tego podejścia wpływ miały następujące czynniki: kapitał ludzki i kapitał społeczny są obecnie uznawane za najważniejsze elementy wartości firmy, występuje zjawisko niedoboru talentów, istnieje potrzeba ciągłego rozwoju pracowników i organizacji, gospodarka jest oparta na wiedzy, funkcjonują struktury heterarchiczne (o zmiennym centrum władzy zależnym od potrzeb i kompetencji), najważniejsi w organizacji są pracownicy wiedzy, coraz większe znaczenie ze względu na dynamikę otoczenia i jego niepewności mają takie czynniki niematerialne jak kultura organizacyjna, system wartości oraz „miękkie” narzędzia zarządzania.

Idea koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim zakłada, że ludzie są szczególnym rodzajem kapitału. Kapitał ludzki „jest to ogół zgromadzonych przez pracowników danej organizacji zasobów wiedzy fachowej, postaw, zdrowia, motywacji, zdolności, doświadczenia i umiejętności, które mają określoną wartość. Dzięki niemu możliwe jest uzyskanie większych dochodów dla pracownika (właściciela kapitału

---

<sup>59</sup> Listwan T., 2010, *Rozwój badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w Polsce*, [w:], Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 238.

<sup>60</sup> Strużyna J., 2008, *Ku zarządzaniu kapitałem ludzkim – ciągły czy nieciągły charakter zmiany w zarządzaniu?*, *Organizacja i Kierowanie* nr 2.

<sup>61</sup> Baron A., Armstrong M., 2008, *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków, s. 33-39.

<sup>62</sup> Juchnowicz M., 2010, *Ewolucja zarządzania w sferze ludzkiej – od ZZL do ZKL* w: Listwan T., Witkowski S.A. (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 251.

ludzkiego) oraz organizacji, która korzysta z tego kapitału na określonych warunkach. Wynika to z tego, że kapitał ludzki jest traktowany jako najbardziej istotny element kapitału intelektualnego”<sup>63</sup>.

Kapitał ludzki stanowi więc o wartości organizacji i o jej przewadze konkurencyjnej, dlatego wyjątkowego znaczenia w organizacjach nabierają takie elementy jak ustawiczny rozwój kompetencji pracowników, integrowanie pracowników z firmą, zarządzanie talentami, zarządzanie karierą, zarządzanie wiedzą, troska o rozwój nie tylko zawodowy, ale również osobisty pracowników. Są one traktowane jako inwestycje o określonej opłacalności.

Nowa koncepcja podkreśla podmiotowe podejście do pracowników. Menedżerowie uwzględniają preferencje pracownicze do zatrudnienia w elastycznym wymiarze czasu pracy, angażują pracowników w decyzje dotyczące funkcjonowania organizacji, doceniają samodzielność, inicjatywę i kreatywność w wykonywaniu obowiązków oraz odpowiedzialność za karierę zawodową, oceniają pracowników przez pryzmat tworzenia wartości. Pracownicy zaś oczekują uczciwego, sprawiedliwego traktowania, szacunku, dostępu do informacji, skutecznej komunikacji, wsparcia w rozwoju, współdecydowania w zarządzaniu organizacją i odpowiedniego wynagradzania<sup>64,65</sup>.

Model ten traktuje pracowników jako osoby współodpowiedzialne za sukces organizacji, zasady jej funkcjonowania i dalszy rozwój. Przewagę konkurencyjną na rynku mogą utrzymać tylko te organizacje, które potrafią zdobyć, zatrzymać i zmotywować takich pracowników, którzy pozwolą im na realizację przyjętych celów<sup>66</sup>.

Zarządzanie kapitałem ludzkim należy traktować jako specyficzny rodzaj zarządzania ludźmi. Jego celem jest przede wszystkim tworzenie wartości dodanej dla wszystkich grup interesariuszy<sup>67</sup>.

---

<sup>63</sup> Kapitał ludzki, Encyklopedia Zarządzania, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Kapita%C5%82\\_ludzki](https://mfiles.pl/pl/index.php/Kapita%C5%82_ludzki) [dostęp 15.04.2018].

<sup>64</sup> Juchnowicz M., 2010, *Ewolucja zarządzania w sferze ludzkiej – od ZZL do ZKL* w: Listwan T., Witkowski S.A. (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 253-254.

<sup>65</sup> Pocztowski A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzki*, PWE, Warszawa, s. 172-173.

<sup>66</sup> Tyrańska M., 2012, *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa, s. 17.

<sup>67</sup> Juchnowicz M., 2010, *Ewolucja zarządzania w sferze ludzkiej – od ZZL do ZKL* w: Listwan T., Witkowski S.A. (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 254.

W tabeli 1.2. przedstawiono główne różnice w zarządzaniu ludźmi w ujęciu zasobowym i kapitałowym.

**Tabela 1.2 Koncepcja zasobowa a kapitałowa w odniesieniu do ludzi w organizacji**

| Koncepcja zasobowa                                                                                                                                                                                                                           | Koncepcja kapitału ludzkiego                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Człowiek to ogół cech i właściwości ucieleśnionych w nim, które pozwalają mu na pełnienie różnych funkcji w organizacjach. Są to jego zdolności, wiedza, umiejętności, postawy, motywacja. Człowiek traktowany jest jako zasób strategiczny. | Człowiek to jego wiedza, umiejętności, doświadczenie zawodowe, motywacje i postawy, jego relacje i stosunki międzyludzkie, wzorce zachowania, normy i wartości. Człowiek stanowi „aktywa zdolne do wygenerowania wartości”, która przynosi wartość dodatkową. Składa się z trzech głównych komponentów: kapitału intelektualnego, społecznego i emocjonalnego. W nowoczesnej organizacji wiodącą rolę odgrywa kapitał intelektualny, gdyż wiedza i umiejętności, szybkość uczenia się oraz dzielenie się wiedzą są najbardziej wartościowymi aktywami współczesnych organizacji. |
| Cel zarządzania: uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku.                                                                                                                                                                                 | Cel zarządzania: maksymalizacja zysku.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Człowiek – element kosztów.                                                                                                                                                                                                                  | Człowiek – podstawowe źródło zysku.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Decentralizacja funkcji personalnej, przeniesienie odpowiedzialności za decyzje kadrowe na szczebel liniowy.                                                                                                                                 | Nacisk na rolę specjalistów kadrowych.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Motywowanie pracowników jako kluczowy element kształtowania postaw i zachowań pracowniczych.                                                                                                                                                 | Zaangażowanie pracowników jako kluczowy element kształtowania postaw i zachowań pracowniczych.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Indywidualizacja oceny pracowniczey – każdy pracownik jest inny.                                                                                                                                                                             | Najistotniejszym elementem oceny pracownika są osiągnięte przez niego wyniki.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Cewińska J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w klubach sportowych non – profit w Polsce*, 2013, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 33; Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006, s. 42-46.

Jak podkreśla A. Szałkowski<sup>68</sup> ewolucja funkcji personalnej, niezależnie od przyjętych kryteriów jej wyróżniania, zachodzi pod wpływem decydujących czynników. Należą do nich między innymi: wymóg efektywnej pracy, wzrost kosztów pracy, innowacyjność i kreatywność pracowników, kultura organizacyjna, ale przede wszystkim rozwój i podnoszenie kwalifikacji oraz kompetencji pracowników.

<sup>68</sup> Szałkowski A. (red.), 2000, *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, s. 21.

Z analizy przedstawionych koncepcji wynika, że sposób realizacji funkcji personalnej podlega ciągłym transformacjom. W zaprezentowanych fazach widoczna jest ewolucja podejścia do zarządzania ludźmi, wynikająca z zachodzących zmian uwarunkowań ekonomiczno-prawnych, społeczno-gospodarczych oraz technologicznych zarządzania zasobami ludzkimi.

Jak podkreśla A. Pocztowski<sup>69</sup> ewolucję funkcji personalnej charakteryzuje także ciągłość odnosząca się do dostosowywania rozwiązań do aktualnych potrzeb w stałych obszarach takich jak dobór, adaptacja, kontrola, ocenianie, motywowanie, wynagradzanie i szkolenie pracowników.

T. Listwan<sup>70</sup> zauważa, że ewolucja rozwoju funkcji personalnej harmonizuje z warunkami gospodarki opartej na wiedzy. Autor zwraca uwagę na konieczność rozwoju badań i praktyki w obszarach zarządzania wiedzą, zarządzania talentami, międzynarodowego zarządzania kadrami, procesu rozwoju kadr czy inwestowania w kapitał ludzki. Wszystkie te działania mają prowadzić do wysokiej sprawności jednostki i organizacji.

Pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi do dnia dzisiejszego nie zostało w literaturze zdefiniowane w jednolity sposób. Proponowane są różne określenia terminologiczne, które jednocześnie wskazują na różnice i podobieństwa w rozumowaniu tego pojęcia<sup>71</sup>.

W niniejszej pracy autorka opiera się przede wszystkim na jednej **definicji zarządzania zasobami ludzkimi**, według jej oceny najbardziej obszernej, ujętej w nurcie kapitałowym. Zawiera ona w swej treści wiele kluczowych kwestii z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Jest to definicja A. Pocztowskiego<sup>72</sup>: „zarządzanie zasobami ludzkimi jest określoną koncepcją zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności, postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, aktywną rolę kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu kwestii personalnych oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury

---

<sup>69</sup> Pocztowski A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa, s. 19.

<sup>70</sup> Listwan T., 2010, *Rozwój badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi*, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, s. 252.

<sup>71</sup> Pocztowski A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 34.

<sup>72</sup> tamże, s. 34.

organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowaniu zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów”.

Bazując na analizie wybranych definicji<sup>73</sup> można stwierdzić, iż autorzy są zgodni, co do tego, że zarządzanie zasobami ludzkimi wyraża współczesne podejście do funkcji personalnej organizacji. Podejście to charakteryzuje się następującymi cechami<sup>74</sup>:

- podkreśleniem roli pracowników jako podstawowego elementu zasobu organizacji, który zapewnia realizację jej celów, a przede wszystkim źródło przewagi konkurencyjnej;
- łączeniem strategicznych spraw personalnych ze strategią ekonomiczną;
- zaangażowaniem kierownictwa (przede wszystkim aktywność kierownictwa liniowego);
- podejmowaniem decyzji zmierzających do łączenia interesów pracodawców i pracowników;
- decentralizacją funkcji personalnej;
- indywidualizacją stosunków pracy;
- korzystaniem z potencjału wszystkich zatrudnionych pracowników;
- tworzeniem kultury organizacyjnej;
- umiejętnością dostosowania się do zmiennych warunków i elastycznego działania<sup>75</sup>.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest jedną z kluczowych funkcji współczesnych organizacji. Obecnie pracownicy są strategicznymi zasobami w każdej organizacji. Wiedza, zdolności, umiejętności i zaangażowanie pracowników stanowią kluczowe elementy zapewniające przewagę nad konkurencyjnymi organizacjami. Z tego powodu w większości firm posiadanie kompetentnych i wykwalifikowanych pracowników jest

---

<sup>73</sup> zob.: McKenna E., Beech N., 1997, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner&S-ka, Warszawa, s. 1; Armstrong M., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 26; Kozioł L., Piechnik-Kurdiel A., Kopeć J., 2000, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie – Teoria i praktyka*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa, s. 25; Król H., Ludwiczynski A. (red.), 2006, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa, s. 55; Adamiec M., Kożusznik B., 2000, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo AKADE, Kraków, s. 18; Pawlak Z., 2003, *Personalna funkcja firmy, procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa, s. 22.

<sup>74</sup> Król H., Ludwiczynski A. (red.), 2006, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 55.

<sup>75</sup> Karna W., 2011, *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków, s. 10-11.



warunkiem niezbędnym do odniesienia sukcesu na rynku<sup>76</sup>. W związku z tym działania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi powinny być zintegrowane z działalnością związaną z planowaniem strategicznym, zarządzaniem finansami, rozwojem organizacji, marketingiem czy tworzeniem kultury organizacyjnej. Właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi jest procesem, który z pewnością wpływa na sukces organizacji<sup>77</sup>.

Zarządzanie ludźmi jest zależne w dużej mierze od typu organizacji i uwarunkowań jej funkcjonowania. Specyficznym przykładem są organizacje działające w ramach systemu zarządzania jednostkami publicznymi, w większości nadal silnie zbiurokratyzowane i mało elastyczne w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

## **1.2. Od biurokratycznego modelu administrowania urzędem do nowego zarządzania publicznego**

Organizacje publiczne działają w charakterystyczny sposób: nie podlegają prawom konkurencji rynkowej, cele instytucji publicznych są trudno mierzalne, ekonomiczne podstawy funkcjonowania nie zależą od efektów działalności, lecz od stanów finansów publicznych, usługi w przeważającej mierze mają charakter niedochodowy i mają służyć zaspokojeniu potrzeb społecznych<sup>78</sup>.

Można zauważyć dwie główne ścierające się koncepcje funkcjonowania administracji publicznej: pierwsza opiera się na koncepcji M. Webera i innych przedstawicieli nurtu administracyjnego w zarządzaniu, zaś druga to koncepcja zarządzania publicznego. Koncepcje te w znaczący sposób wpływają na realizowany model zarządzania zasobami ludzkimi. Podstawowe różnice między tymi koncepcjami dotyczą roli i znaczenia człowieka w administracji publicznej. Przechodzenie od modelu tradycyjnego do koncepcji zarządzania publicznego można traktować jako przykład ewolucji roli i znaczenia czynnika ludzkiego w administracji<sup>79</sup>.

---

<sup>76</sup> Wawrzykowska B., 2013, *Od zasobów ludzkich do kapitału ludzkiego*, Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, z. VII, Częstochowa, s. 264.

<sup>77</sup> Cewińska J., 2013, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w klubach sportowych non-profit w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 35.

<sup>78</sup> Buchacz T., Wysocki S., 2008, *Zarządzanie jakością w administracji – europejskie wzorce, polskie doświadczenia*, Służba Cywilna 2002/2003 nr 5, za: Bohdziewicz P., Urbaniak B., 2013, *Wdrażanie zmian w administracji samorządowej: deficyty uczestnictwa pracowniczego*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi nr 2(91)/13, 190.

<sup>79</sup> Limański A., Drabik I., 2016, *Ewolucja roli i znaczenia czynnika ludzkiego w zarządzaniu publicznym*, [w:] Ćwikliński M., Jabłoński M., Mazur S. (red.), *Współczesne koncepcje zarządzania publicznego. Wyzwania modernizacyjne sektora publicznego*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków, s. 264.

W tradycyjnym modelu administracji M. Webera zostały sformułowane podstawowe zasady doskonałej biurokracji<sup>80</sup>:

- hierarchiczność - urzędnik wykonuje swoje obowiązki zgodnie z dyspozycją przełożonego,
- depersonalizacja – władza urzędnika wynika ze sprawowanego przez niego urzędu, nie zaś z jego predyspozycji osobistych,
- bezosobowe przepisy jako podstawa działania - zakres obowiązków poszczególnych pracowników jest ściśle określony. Ma to na celu ograniczenie możliwości ingerowania urzędników w swoje decyzje,
- zatrudnienie odbywające się na podstawie formalnych kwalifikacji – przepisy prawa precyzyjnie określają zasady awansowania i wynagradzania, istotne znaczenie ma staż pracy,
- specjalizacja i podział pracy - biurokracja opiera się na precyzyjnym podziale odpowiedzialności i zakresu obowiązków, aby ograniczyć do minimum zakres dyskrejonalnego działania urzędnika,
- skuteczność, wysoki poziom specjalizacji, stosowne kwalifikacje zawodowe oraz depersonalizacja zapewniają właściwe działanie.

W ramach tradycyjnego, biurokratycznego modelu dominującą wartością administrowania urzędem jest przede wszystkim przestrzeganie sformalizowanych procedur i hierarchizacja stanowisk. Zawód urzędnika postrzegany jest jako zawód prestiżowy. Weberowska koncepcja biurokracji oznacza bezosobowość, racjonalność, wyspecjalizowanie, uniwersalność i skuteczne wykonywanie zadań<sup>81</sup>. Ze strony pracodawcy pracownik może liczyć na bezpieczeństwo zatrudnienia i realizację kariery zawodowej. Niższe wynagrodzenie w porównaniu do ofert na rynku pracy rekompensowane jest zabezpieczeniem emerytalnym<sup>82</sup>.

Model M. Webera nie pozwala na zaspokojenie aktualnych potrzeb i sprostanie wyzwaniom, przed jakimi stoją obecnie organizacje publiczne. Założenia tego modelu

---

<sup>80</sup> Mazur S., 2005, *Historia administracji publicznej*, [w:] Hauser J. (red.), *Administracja publiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 54-55.

<sup>81</sup> Mazur S., 2005, *Historia administracji publicznej*, [w:] Hauser J. (red.), *Administracja publiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 56, za: Limański A., Drabik I., 2016, *Ewolucja roli i znaczenia czynnika ludzkiego w zarządzaniu publicznym*, [w:] Ćwikliński M., Jabłoński M., Mazur S. (red.), *Współczesne koncepcje zarządzania publicznego. Wyzwania modernizacyjne sektora publicznego*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków, s. 265.

<sup>82</sup> Rostkowski T., 2012, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 44-45.

nie odpowiadają bowiem zmieniającym się uwarunkowaniom społeczno-gospodarczym i oczekiwaniom pracowników oraz klientów tychże organizacji<sup>83</sup>.

Model biurokratycznego administrowania zostaje stopniowo zastąpiony nowym podejściem do zarządzania, nawiązującym do koncepcji tzw. nowego zarządzania publicznego (NZP)<sup>84</sup>. Koncepcję nowego zarządzania publicznego poddawano krytyce już od lat 30. XX wieku. Pojawiały się prace wskazujące, że biurokratyczne cechy administracji uniemożliwiają jej skuteczne działanie, powodując jednocześnie zwiększenie się wydatków publicznych<sup>85</sup>. Pod koniec lat 80. I w latach 90. XX wieku zwiększył się nacisk na organizacje publiczne, aby osiągały efekty ekonomiczne przy ograniczonym nastawieniu na nakłady.

**Koncepcja nowego zarządzania publicznego** jest „próbą zbliżenia administracji publicznej do gospodarki rynkowej w celu zapewnienia jej sprawności w kategoriach należytego wykorzystania środków publicznych dla osiągnięcia zaprogramowanych celów”<sup>86</sup>.

Podstawowe założenia NZP to<sup>87</sup>:

- wprowadzenie większej konkurencji w sektorze publicznym,
- obniżenie kosztów i zwiększenie efektywności oraz poszerzenie skali działalności,
- wprowadzenie do organizacji publicznych praktyk zarządzania z organizacji biznesowych,
- zastąpienie kontroli nakładów kontrolą wyników,
- decentralizacja polegająca na delegowaniu uprawnień kierowniczych na niższe poziomy zarządzania, zapewniająca większą elastyczność,
- oddzielenie nabywców od dostawców,
- orientacja na klienta,
- oddzielenie decyzji politycznych od bezpośredniego zarządzania procesami publicznymi.

---

<sup>83</sup> tamże, s. 63.

<sup>84</sup> Bohdziewicz P., Urbaniak B., 2013, *Wdrażanie zmian w administracji samorządowej: deficyty uczestnictwa pracowniczego*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi nr 2(91)/13, s. 52-53.

<sup>85</sup> Limański A., Drabik I., 2016, *Ewolucja roli i znaczenia czynnika ludzkiego w zarządzaniu publicznym*, [w:] Ćwikliński M., Jabłoński M., Mazur S. (red.), *Współczesne koncepcje zarządzania publicznego. Wyzwania modernizacyjne sektora publicznego*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków, s. 265.

<sup>86</sup> Zalewski A. (red.), 2005, *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Wyd. SGH, Warszawa, s. 12.

<sup>87</sup> Raczkowski K., 2015, *Zarządzanie publiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 26-27.

Zestawienie najistotniejszych różnic między tradycyjnym modelem administrowania a NZP przedstawia tabela poniżej.

**Tabela 1.3 Porównanie modelu tradycyjnego i nowego zarządzania publicznego**

| Wyszczególnienie                                       | Model tradycyjny,<br>biurokratyczny | Nowe zarządzanie publiczne                         |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Struktury organizacyjne                                | hierarchiczne, sztywne              | zdecentralizowane,<br>zdywersyfikowane, elastyczne |
| Podstawa normatywna                                    | prawo administracyjne               | kontrakty                                          |
| Styl kierowania                                        | biurokratyczny - administrowanie    | menedżerski - zarządzanie                          |
| Charakter relacji                                      | dominacja i podporządkowanie        | konkurencja i współpraca                           |
| Cel podejmowanych działań                              | utrwalenie porządku                 | wywoływanie zmian                                  |
| Ukierunkowanie działań                                 | procedury                           | efekty                                             |
| Organizacja państwa                                    | układy monocentryczne               | układy autonomiczne                                |
| Współdziałanie<br>z organizacjami z innych<br>sektorów | separacja                           | partnerstwo                                        |

Źródło: Czaputowicz J., Zarządzanie w administracji publicznej w dobie globalizacji, „Służba Cywilna 2005”, nr 11, Hauser J., Fundamenty interaktywnego rządzenia, [http://www.ceaps.uw.edu.pl/assets/files/page/zS9Fd9-hausner\\_semuw.pdf](http://www.ceaps.uw.edu.pl/assets/files/page/zS9Fd9-hausner_semuw.pdf) [dostęp 21.01.2018].

Jak twierdzi J. Hauser<sup>88</sup>, model NZP nie jest całkowitym zaprzeczeniem modelu weberowskiego. Występują bowiem w nim takie rozwiązania jak: zatrudnienie pracowników zgodnie z wymaganymi kompetencjami, ustrukturyzowany system awansowania i wynagradzania, regularne szkolenia pracowników oraz ocena wyników ich pracy.

Jak podkreślają A. Szczygielska i K. Krupała<sup>89</sup>, powstanie tego podejścia jest między innymi konsekwencją wzrostu oczekiwań społecznych, co do jakości dostarczanych usług publicznych. W rozwiązaniu tym korzysta się z dobrych praktyk sprawdzonych w organizacjach biznesowych, aby podnieść sprawność funkcjonowania organizacji publicznych. Wdraża się metody, narzędzia, techniki z zakresu funkcjonowania organizacji biznesowych i adoptuje je na grunt publiczny. Należy mieć

<sup>88</sup> Hauser J., 2008, *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa, s. 23.

<sup>89</sup> Szczygielska A., Krupała K., 2013, *Wybrane problemy zarządzania kadrami w kontekście Nowego Zarządzania Publicznego*, [w:] Kieżun W., Wojejszo J., Sirko S. (red.), 2013, *Public Management 2013, Wyzwania i dylematy zarządzania organizacjami publicznymi Tom 1*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa, s. 162 -164, za: Różańska-Bińczak I. i Łuczak P., 2015, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w Jednostkach Samorządu Terytorialnego*, [w:] Stopczyński B., Turniak M. (red.) *Strategia jednostki samorządu terytorialnego w świetle wyzwań XXI wieku*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, vol. 4, nr 1/XVI, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź-Warszawa.

na uwadze, że organizacje publiczne posiadają odmienne od organizacji biznesowych otoczenie, klientów czy uregulowania prawne. Rozwiązania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi warte są jednak przejęcia przy pewnych zmianach i przystosowaniu ich do potrzeb publicznych organizacji. Autorki<sup>90</sup>, opisując ideę NZP, podkreślają dodatkowe kluczowe wzorce jak: poprawa zarządzania zasobami ludzkimi, optymalizacja technologii informatycznych oraz poprawa jakości uregulowań. W koncepcji NZP nie chodzi o wdrożenie wyidealizowanych modeli, ale przede wszystkim o usprawnienie działalności organizacji publicznych.

Jak zaznacza W. Karna<sup>91</sup>, niektórzy badacze tacy jak A. Gore, D. E. Osborne czy B. Kożuch uważają, że przenoszenie metod i technik zarządzania przedsiębiorstwami na grunt zarządzania organizacjami publicznymi może rozwiązać wiele, jednak nie wszystkie problemy w funkcjonowaniu tych organizacji. Inni zaś, tacy jak J. Micklethwait, A. Wolridge, P. Steinbauer, H.G. Rainey reprezentują odmienny pogląd, uznając, że sektor publiczny nie powinien przejmować rozwiązań stosowanych w sektorze prywatnym, gdyż może to prowadzić do konfliktów z wartościami przyjętymi przez organizacje publiczne.

W. Karna<sup>92</sup>, podobnie jak wielu innych badaczy tej dziedziny, zwraca uwagę na występujące w sektorach publicznych i prywatnych odmienne systemy wartości. W pierwszym istotne są generowanie zysku i uzyskanie przewagi konkurencyjnej, zaś drugi cechuje patriotyzm i sprawiedliwość, co ma decydujący wpływ na wyznaczenie celów i strukturę organizacji. Istnieją też pewne wartości wspólne między organizacjami prywatnymi i publicznymi, między innymi jest to odpowiedzialność za podejmowane decyzje i działania.

---

<sup>90</sup> Szczygielska A., Krupcała K., 2013, *Wybrane problemy zarządzania kadrami w kontekście Nowego Zarządzania Publicznego*, w: Kieżun W., Wołęjszo J., Sirko S. (red.), 2013, *Public Management 2013, Wyzwania i dylematy zarządzania organizacjami publicznymi Tom 1*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa, s. 162 -164, za: Różańska-Bińczyk I. i Łuczak P., 2015, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w Jednostkach Samorządu Terytorialnego*, [w:] Stopczyński B., Turniak M. (red.) *Strategia jednostki samorządu terytorialnego w świetle wyzwań XXI wieku*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, vol. 4, nr 1/XVI, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź-Warszawa.

<sup>91</sup> Karna W., 2011, *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 60-61, za: Różańska-Bińczyk I., 2016, *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, „MARKETING i RYNEK”, 2016, nr 3, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa, s. 796.

<sup>92</sup> tamże s. 796.

Z kolei J. Szaban<sup>93</sup>, odnosząc się do zarządzania zasobami ludzkimi, zaznacza, że zasadnicze różnice dotyczą „twardych” aspektów zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak podstawy prawne ich funkcjonowania, stosowanie procedur i standardów, niektórych metod, technik i narzędzi wykorzystywanych w pracy. Podobieństwa odnoszą się zaś przede wszystkim do „miękkich” aspektów. Cechy i umiejętności osób odpowiedzialnych za procesy zarządzania zasobami ludzkimi wpływają na sposób zachowania się pracowników, na kulturę organizacyjną, występujące relacje i atmosferę w miejscu pracy czy style kierowania.

Wykaz najważniejszych różnic w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi pomiędzy organizacjami prywatnymi a publicznymi zaprezentowano w tabeli 1.4.

**Tabela 1.4 Wybrane determinanty zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze prywatnym i publicznym**

| <b>Przedmiot porównania</b>           | <b>Sektor prywatny</b>                                                          | <b>Sektor publiczny</b>                                                                                                                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Status pracodawcy                     | Przedsiębiorca (właściciel, organ spółki, zarząd, rada nadzorcza)               | Przedstawiciel władzy państwowej, samorządowej                                                                                                                |
| Główna podstawa prawna stosunku pracy | Kodeks pracy                                                                    | Ustawa o pracownikach urzędów państwowych, samorządowych, o służbie cywilnej                                                                                  |
| Misja organizacji                     | Osiąganie przewagi konkurencyjnej, kształtowanie pozycji rynkowej.              | Zaspokajanie zbiorowych potrzeb społeczeństwa o charakterze publicznym                                                                                        |
| Cele działalności                     | Wzrost wartości przedsiębiorstwa, rozwój firmy, cele o charakterze ekonomicznym | Pełnienie służby publicznej wobec mieszkańców i obywateli, celem jest dobro publiczne                                                                         |
| Status odbiorcy usług organizacji     | Klient/konsument                                                                | Petent (klient, mieszkaniec, obywatel, podatnik) jako podmiot praw i obowiązków konstytucyjnych                                                               |
| Etyka w pracy                         | Zasady etyki biznesu, znaczna autonomia organizacji w ich formułowaniu          | Wysokie oczekiwania społeczne co do postaw etycznych urzędników, wymagane godne zachowanie w pracy i poza nią, pożądana neutralność polityczna i bezstronność |

Źródło: B. Bińczycki, *Doskonalenie procesu zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, [w:] L. Kozioł [red.] *Zarządzanie sektorem publicznym i prywatnym w społeczeństwie informacyjnym*, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, Tarnów 2005, s. 20.

<sup>93</sup> Szaban J., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Difin, Warszawa, s. 55.

J. Szaban<sup>94</sup> dodatkowo podkreśla, że organizacje administracji publicznej, w porównaniu do organizacji biznesowych, mają bardziej sformalizowany charakter, problemy są rozwiązywane w sposób biurokratyczny, menedżerowie mają mniejszą autonomię, istnieją sztywne zasady zatrudniania, awansowania, rozwoju i zwalniania pracowników oraz niewielki związek między wynikami pracy a wynagrodzeniem pracowników.

Jako podstawowy cel zarządzania zasobami ludzkimi, który ma charakter uniwersalny, można go więc odnieść zarówno do organizacji biznesowych, jak i publicznych, traktować należy dostarczanie wartości interesariuszom przez osiąganie i utrzymywanie wysokiej efektywności pracy oraz rozwój kapitału ludzkiego zgodnie z nadrzędnymi celami organizacji. Proponuje się integrację zarządzania zasobami ludzkimi z ogólną strategią organizacji, aktywną rolę menedżerów w rozwiązywaniu kwestii personalnych oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi do osiągnięcia celów pracowników i organizacji<sup>95</sup>.

Według T. Rostkowskiego<sup>96</sup> wykorzystanie w zarządzaniu, w tym zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych, rozwiązań z organizacji biznesowych we współczesnych czasach jest wręcz koniecznością. Wynika to z doświadczeń i osiągniętych sukcesów w tym zakresie przez organizacje biznesowe oraz występujących i często podkreślanych podobieństwach w funkcjonowaniu tych organizacji i instytucji publicznych. Należy jednak pamiętać o różnicach, jakie między nimi występują.

W zakresie zarządzania administracją publiczną obecnie najszerzej stosowaną metodą zarządzania jest przedstawiona koncepcja NZP, która w założeniu ma wpływać na zwiększenie efektywności urzędów. Zgodnie z tą koncepcją urzędy przy realizacji swoich działań powinny być zorientowane na osiąganie wyników. Władze urzędu w procesie zarządzania powinny brać pod uwagę zadania i cele, jakie dany urząd realizuje. Wyniki oraz jakość realizacji określonego zadania powinny być podstawą oceny pracowników na każdym szczeblu. Ocena wyników powinna być oparta na

---

<sup>94</sup> Szaban J., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Difin, Warszawa, s. 55-56.

<sup>95</sup> Limański A., Drabik I., 2016, *Ewolucja roli i znaczenia czynnika ludzkiego w zarządzaniu publicznym*, [w:] Ćwikliński M., Jabłoński M., Mazur S. (red.), *Współczesne koncepcje zarządzania publicznego. Wyzwania modernizacyjne sektora publicznego*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków, s. 263.

<sup>96</sup> Rostkowski T., 2012, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 24.

wyraźnych, ustandaryzowanych i mierzalnych (ilościowych) wskaźnikach. Koncentracja urzędów na wynikach i ich ocenie przez obywateli oraz menedżerów publicznych stwarza większą motywację do efektywniejszej pracy<sup>97</sup>.

W literaturze przedmiotu można znaleźć zarówno zwolenników, jak i przeciwników koncepcji stosowania NZP w sektorze publicznym. Zwolennicy podkreślają między innymi następujące zalety<sup>98</sup>:

- stabilizacja finansów publicznych,
- sprawne i skuteczne działanie administracji publicznej,
- podniesienie jakości oferowanych usług – obsługi klienta,
- doskonalenie organizacji i efektywności gospodarowania środkami publicznymi.

Przeciwnicy twierdzą, że zastosowanie tego modelu w zarządzaniu sektorem publicznym jest ograniczone, ponieważ:<sup>99</sup>

- brak jest równości między obywatelami w dostępie do usług publicznych,
- koncepcja nie rozpoznaje różnicy między klientem – konsumentem, który finansuje zapewnienie dóbr i usług a klientem – odbiorcą, który potrzebuje dóbr i usług,
- rynki tworzone w sektorze publicznym nie są rynkami wolnej konkurencji, lecz rynkami konkurencji organizowanej przez różne władze publiczne,
- zapewnienie efektywności i zmniejszenia kosztów świadczenia usług publicznych może być zagrożone przez sztuczne zawyżanie kosztów, korupcję czy też wysoki koszt zaangażowania zewnętrznych konsultantów współpracujących z organizacjami publicznymi,
- adaptacja zasad zarządzania personelem z sektora prywatnego do publicznego może wpłynąć na morale pracowników, którzy traktują swoją pracę jako służbę. Szczególnie dotyczy to wynagrodzeń pracowników funkcyjnych wyższego

---

<sup>97</sup> Stawasz D., Drzazga D., Szydłowski C. (red.), 2011, *Wybrane aspekty sprawności zarządzania w administracji publicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 65-69, za: Różańska-Bińczyk I., *Przykład dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, „PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU”, 2016, nr 429, Wrocław, s. 186-196.

<sup>98</sup> Stańczyk K., 2013, *Nowe Zarządzanie Publiczne w Polsce – implikacje dla Resortu Obrony Narodowej*, [w:] Kieżun W., Wołeszo J., Sirko S. (red.), *Public Management 2013 Wyzwania i dylematy organizacjami publicznymi Tom II*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa, s. 231-232.

<sup>99</sup> tamże, s. 231-232.



szczebla, którzy w rezultacie ze względu na zarobki mogą przenosić się do sektora prywatnego<sup>100</sup>.

Wymienione niedociągnięcia NZP spowodowały, że z czasem wyłonił się nowy model zwany **public governance**. Termin *governance* w języku polskim często tłumaczony jest jako współrządzenie lub współzarządzanie<sup>101</sup>. W literaturze polskiej spotykane są również określenia współdziałanie i współwładanie. Autorka wykorzystuje głównie terminologię angielską, czyli **governance**, a w polskim tłumaczeniu używany przez nią będzie termin „współrządzenie”.

W modelu *public governance* administracja publiczna dostrzega mieszkańca, obywatela, przedsiębiorcę, czyli te podmioty, dla służenia którym została powołana i o których dobro ma dbać. Koncentruje się na realizacji celów takich jak rozwój kapitału społecznego, budowa społeczeństwa obywatelskiego, udział społeczeństwa w planowaniu rozwoju i wdrażaniu zaplanowanych działań. Współcześnie, kiedy model *public governance* jest szeroko opisywany w literaturze i stanowi powszechnie uznany model zarządzania publicznego w krajach rozwiniętych, autorzy zajmujący się tą tematyką, między innymi S.P. Osborne, używają terminów *new public governance* w celu nawiązania do terminu *new public management*. Koncepcja ta, zdaniem S.P. Osborna, wpływa na złożoność oraz różnorodność procesu realizacji polityki publicznej, a także sposobu dostarczania usług publicznych w XXI wieku<sup>102</sup>.

W koncepcji *public governance* instytucje administracji uznawane są za element społeczeństwa obywatelskiego, w którym występują różne grupy, takie jak przedstawiciele biznesu, pojedyncze jednostki i grupy interesów, organizacje pozarządowe, które są od siebie współzależne. Każda z tych grup czy jednostek reprezentuje odmienne, często konfliktowe wobec siebie interesy. Ze względu na cel działalności administracji publicznej, jakim jest służba obywatelom, powinna ona dążyć do wypracowania kompromisu pomiędzy wszystkimi podmiotami. Celem zatem jest opracowanie procesu ustalania i wdrażania polityk uwzględniających wszystkich interesariuszy<sup>103</sup>. Z tego powodu tak ważnym mechanizmem wykorzystywanym w tym

---

<sup>100</sup> Meier K. J., Toole L.O. Jr, 2006, *Bureaucracy in a Democratic state*, The Johns Hopkins University Press, Baltimore, s. 143.

<sup>101</sup> Izdebski H., 2010, *Nowe kierunki zarządzania publicznego a współczesne kierunki myśli polityczno – prawnej*, [w:] A. Basiacki, H. Izdebski, A. Felicki, I. Zachariasz (red.), *Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i Europie*, Wyd. Liber, Warszawa, s. 12.

<sup>102</sup> Anders-Morawska J., Rudolf W. (red.), 2015, *Orientacja rynkowa we współrządzeniu miastem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 37.

<sup>103</sup> Herbst J., 2008, *O kategorii responsywności władzy i o pewnym warunku responsywności władzy w Polsce*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 4 (6), s. 97.

modelu jest partnerstwo. Generuje ono dla struktur rządzących korzyści, wśród których wymienić można między innymi: dostarczenie informacji opinii publicznej czy lepsze rozpoznanie potrzeb obywateli. Ma to prowadzić do racjonalnego zarządzania usługami publicznymi, precyzyjnego określenia celów strategicznych i dobierania metod ich osiągnięcia, lepszego rozdysponowania zasobów (zgodnie z potrzebami), realizowania polityki aktywnej i bazującej na rzetelnej oddolnej informacji<sup>104</sup>.

W modelu *public governance* rządzenie cechuje<sup>105</sup>:

- zaangażowanie interesariuszy,
- jawność i przejrzystość,
- równość i brak dyskryminacji w dostępie do usług publicznych,
- odpowiedzialność,
- etyka w służbie publicznej,
- dążenie do zrównoważonego rozwoju.

W tym modelu funkcjonowania administracji rośnie znaczenie nowoczesnych technologii cyfrowych i komunikacyjnych, których wykorzystanie w ramach tzw. e-administracji zwiększa transparentność i otwartość sektora publicznego.

Pomimo różnic między NZP a *public governance* zauważalne jest, że w wielu elementach te teorie są zgodne. Wiele praktycznych elementów NPM stało się bowiem częścią składową *governance*<sup>106</sup>. Z drugiej strony między innymi Ch. Bovairdem i A. Löffler wskazują na istotne różnice w tych koncepcjach. W NZP zwraca się uwagę na mierzenie rezultatów, zaś koncepcja *public governance* opiera się na tym, jak różne organizacje oddziałują na siebie w celu uzyskania pożądaných rezultatów dla obywateli i innych interesariuszy. W *public governance* przywiązuje się dużą wagę do sposobu, w jaki dochodzi się do decyzji oraz do procesów interakcji różnych interesariuszy, zaś nie przyjmuje się stanowiska, że cele usprawiedliwiają środki. W koncepcji *public governance* najistotniejsza jest sytuacja i rola interesariuszy. Administracja publiczna w kategoriach *governance* nie jest traktowana ani jako sługa władzy politycznej czy

---

<sup>104</sup> Przywojska J., 2014, *Nowe zarządzanie i governance w pracy socjalnej*, Wyd. Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa, s. 55, [http://www.academia.edu/11410070/Nowe\\_zarz%C4%85dzanie\\_i\\_governance\\_w\\_pracy\\_socjalnej\\_Nowe\\_zarz%C4%85dzanie\\_publiczne\\_zw%C5%82aszcza\\_w\\_swojej\\_pierwotnej\\_formie\\_zak%C5%82ada\\_zatem\\_d%C4%85%C5%BCenie\\_do\\_upodobnienia\\_sektora\\_publicznego\\_do\\_prywatnego\\_i\\_wed%C5%82u\\_g](http://www.academia.edu/11410070/Nowe_zarz%C4%85dzanie_i_governance_w_pracy_socjalnej_Nowe_zarz%C4%85dzanie_publiczne_zw%C5%82aszcza_w_swojej_pierwotnej_formie_zak%C5%82ada_zatem_d%C4%85%C5%BCenie_do_upodobnienia_sektora_publicznego_do_prywatnego_i_wed%C5%82u_g) [dostęp 01.2018].

<sup>105</sup> Hauser J., 2008, *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa, s. 24.

<sup>106</sup> Izdebski H., 2010, *Nowe kierunki zarządzania publicznego a współczesne kierunki myśli polityczno – prawnej*, [w:] A. Basiacki, H. Izdebski, A. Felicki, I. Zachariasz (red.), *Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i Europie*, Wyd. Liber, Warszawa, s. 24.

prawa, ani podmiot o szczególnych prawach działający na rynku. Jest to składnik życia społecznego, w którym jednostki i grupy uczestniczą w rozwiązywaniu zbiorowych problemów<sup>107</sup>.

Opisane modele zarządzania publicznego nigdy nie występują w postaci idealnej. W praktyce funkcjonowania organizacji publicznej pojawiają się elementy każdego z nich. Modele zarządzania publicznego współistnieją, ale nowe wyzwania otoczenia sprawiają, że w ostatnich latach nacisk kładziony jest na budowanie lepszych relacji zewnętrznych organizacji publicznej. Niewątpliwie istnieje potrzeba wyposażenia organizacji publicznych w odpowiednie narzędzia i instrumenty działania odpowiadające procesom współrzędzenia. Widoczne jest zainteresowanie wskazanym podejściem w zarządzaniu organizacjami publicznymi<sup>108</sup>.

### **1.3. Zmiany w zarządzaniu w jednostkach samorządu terytorialnego**

Niezbędnym elementem funkcjonowania organizacji jest umiejętność dokonywania zmian zapewniających im możliwość dostosowywania się do aktualnych potrzeb.

Zmiana to świadome i celowe działanie powodujące modyfikację jakiejś części organizacji lub modyfikację stosunków między celami, zadaniami, pracownikami, sprzętem czy zasobami w czasie i przestrzeni<sup>109</sup>.

S. Wysocki<sup>110</sup> uznaje, że jedną z głównych przyczyn zmian w zarządzaniu organizacjami publicznymi jest problem ze stałym dopływem wiedzy czy przykładów dobrych praktyk w obszarze zarządzania w tych organizacjach. Jak podkreśla B. Kożuch<sup>111</sup> przyczyny zmian wynikają z niedostosowania organizacji do warunków otoczenia zewnętrznego, jak i uwarunkowań wewnątrz organizacji, co powoduje trudność w realizacji wyznaczonych przez organizację celów. Ponadto autorka zaznacza, że niezależnie od charakteru organizacji, istotnym aspektem jej zarządzania jest umiejętność dokonywania zmian. Organizacje funkcjonują bowiem obecnie

---

<sup>107</sup> Lissowski O., 2010, *Kierunki modernizacji zarządzania publicznego*, w: Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu, Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 408.

<sup>108</sup> Anders-Morawska J., Rudolf W. (red.), 2015, *Orientacja rynkowa we współrzędzeniu miastem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 42.

<sup>109</sup> Koźmiński A.K., Obój K., 1989, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa, s. 19-20, s. 293-319, [za:] Kożuch B. 2004, *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo Placet, Warszawa, s. 118.

<sup>110</sup> Wysocki S., 2000, *Jak poprawić jakość działania administracji publicznej*, Służba Cywilna, nr 2.

<sup>111</sup> Kożuch B. 2004, *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo Placet, Warszawa, s. 117-118.

w ciągle zmieniającym się otoczeniu, co już powoduje konieczność ich przekształcenia. Decydujące znaczenie mają przemiany społeczne, polityczne, kulturowe, psychologiczne, ekonomiczne i technologiczne. Organizacje zatem, aby przetrwać muszą, poprzez wdrożenie zmian, dostosować się do otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego.

A. Kożuch i B. Kożuch<sup>112</sup> zaznaczają, że zwiększenie sprawności zarządzania w administracji publicznej uzależnione jest od zmian o charakterze innowacyjnym. Autorzy podkreślają, że potrzeba wdrożenia innowacyjnych rozwiązań w kontekście modernizacji administracji znana jest od wielu lat. Innowacje w zarządzaniu administracją publiczną definiują jako twórcze idee wprowadzone do praktyki zarządzania skierowane na rozwiązywanie przewlekłych problemów zarządzania publicznego. Jest to akt tworzenia i wprowadzenia nowego sposobu osiągania konkretnych rozwiązań lub zwiększenia wydajności pracy. Mogą one obejmować nowe elementy, modyfikację istniejących już elementów, całkowitą zmianę lub odejście od tradycyjnych sposobów działania. Często pierwsza udana implementacja innowacji w na przykład jednej jednostce samorządu terytorialnego wywołuje proces rozprzestrzeniania się tych rozwiązań do innych jednostek, czyli następuje przenikanie innowacji.

W kontekście innowacji w zarządzaniu można mówić o modelu innowacyjnego zarządzania w administracji publicznej, w tym samorządowej. Jak akcentują autorzy artykułu<sup>113</sup>, aby można było dokonać zmian w administracji publicznej, należy dokładnie określić, co się chce zmienić, jak to zostanie wdrożone i jakie efekty się uzyska. W tym celu warto wykorzystać model nowego zarządzania publicznego (NZP), a nawet model *new public governance* (NPG). Zauważalne jest jednak, że nadal nie wszystkie organizacje publiczne wdrażają stosowne zmiany opierając się na tych koncepcjach.

---

<sup>112</sup> Kożuch A., Kożuch B., 2013, *Zmiany w zarządzaniu w organizacjach administracji samorządowej* [w:] Kieżun W., Wołęjszo J., Sirko S. (red.), *Public Management 2013 Wyzwania i dylematy zarządzania organizacjami publicznymi, Tom II*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa, s. 15-16, za: Różańska-Bińczyk I., *Kierunki zmian w obszarze pozyskiwania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] B. Banachowicz, K. Wojtaszczyk, M. Żak-Skwierczyńska (red.), *Problemy zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 202.

<sup>113</sup> Kożuch A., Kożuch B., 2013, *Zmiany w zarządzaniu w organizacjach administracji samorządowej* [w:] Kieżun W., Wołęjszo J., Sirko S. (red.), *Public Management 2013 Wyzwania i dylematy zarządzania organizacjami publicznymi, Tom II*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa, s. 16.

J. Czaputowicz<sup>114</sup> zaznacza, że przynależność do Unii Europejskiej wymaga przejścia z tradycyjnego, zdezaktualizowanego działania w obszarze zarządzania w kierunku innowacyjnych sposobów wykorzystania zasobów ludzkich w tychże organizacjach. Rutynowe działania mogą stanowić balast, który należy zlikwidować, aby organizacja zaczęła sprawnie funkcjonować. Ważna jest zatem umiejętność dostosowania się organizacji do aktualnych wyzwań i potrzeb.

G. Nizard<sup>115</sup> uważa z kolei, że sukces odniosą tylko organizacje uczące się, w których pracownicy będą zmotywowani do ciągłego pogłębiania wiedzy, a ich kompetencje przyczyniają się do realizacji celów organizacji.

Zdaniem A. Mathesona<sup>116</sup> wraz z postępującym procesem modernizacji instytucje odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi ewaluowały od wcześniejszej roli kierowniczej (scentralizowanego organu do spraw pracowników sektora publicznego) do roli reaktywnej (instytucji działającej w odpowiedzi na wyzwania). Autor wymienia najważniejsze tendencje modernizacyjne w organizacjach publicznych.

W. Karna<sup>117</sup> opisuje zmiany, jakie już zostały wprowadzone w administracji publicznej oraz jakie należy wprowadzić. M. Gableta i D. Bąk<sup>118</sup> identyfikują obszary zarządzania zasobami ludzkimi wymagające modyfikacji. Wykaz zmian wymienionych przez wyżej wskazanych autorów przedstawiono w poniższej tabeli.

---

<sup>114</sup> Czaputowicz J., 2001, *Implikacje integracji europejskiej z Unią Europejską dla polskiej służby cywilnej*, [w:] Kudrycka B. (red.), *Rozwój kadr administracji publicznej*, WSAP, Białystok, s. 45-69, [za:] Seredocha I., 2015, *Wpływ ISO na zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, CeDeWu.PL, Warszawa, s. 94-95.

<sup>115</sup> Nizard G., 1998, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 237.

<sup>116</sup> Matheson A., 2008, *Modernizacja sektora publicznego: nowy program. Przegląd dwóch dekad modernizacji z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Czaputowicz J. (red.), 2008, *Administracja publiczna. Wyzwania w dobie integracji europejskiej*, Europejski Instytut administracji Publicznej, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa, s. 30.

<sup>117</sup> Karna W., 2011, „*Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*”, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków, s. 65-68.

<sup>118</sup> Gableta M. Bąk D., 2005, *Funkcja personalna w urzędach samorządu terytorialnego oraz przesłanki zmian w jej realizacji*, [w:] Kozioł L. (red.), *Zarządzanie sektorem publicznym i prywatnym w społeczeństwie informacyjnym*, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, Tarnów, s. 60.

**Tabela 1.5 Zmiany w zarządzaniu organizacjami publicznymi**

| <b>Zmiana</b>                                                    | <b>Opis</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zmiany wewnątrz organizacji                                      | Wymogi proceduralne i strukturalne zdeterminowane są przez kulturę organizacyjną, czyli zachowania, wartości czy kwalifikacje pracowników organizacji.                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Wprowadzenie orientacji na klienta                               | Traktowanie nabywców usług publicznych jak klientów, a nie petentów. Chodzi o lepsze dostosowanie działalności tych organizacji do oczekiwań klientów indywidualnych lub grupowych.                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Zmiany w kulturze organizacyjnej                                 | Zauważalne jest upowszechnienie stosowania technik komunikacji społecznej, powoływanie rzeczników i wydziałów ds. komunikacji społecznej w urzędach.                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Wykorzystywanie instrumentów mechanizmu rynkowego                | Odnosi się to między innymi do konkurencyjności, cen i ich relacji do kosztów: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ możliwość wyboru w polityce rekrutacji i nagradzania,</li> <li>▪ zarządzanie i płaca w oparciu o wyniki,</li> <li>▪ wykorzystanie zasobów ludzkich spoza sektora,</li> <li>▪ umowy terminowe.</li> </ul>                                                                                                                               |
| Spłaszczenie struktur organizacyjnych oraz wydajność gospodarcza | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ograniczenie zatrudnienia, szczególnie jeśli chodzi o stanowiska najwyższe i podstawowe,</li> <li>▪ alternatywne źródła usług,</li> <li>▪ zatrudnianie kontraktowe.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                        |
| Metody i techniki planowania oraz zarządzania strategicznego     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ powoływanie jednostek organizacyjnych odpowiedzialnych za strategię oraz przesunięcie ośrodka władzy w kierunku komórek podejmujących decyzje strategiczne.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                |
| Menedżerski sposób kierowania                                    | Zwiększenie uprawnień osób pełniących funkcje kierownicze. Zaczęto przywiązywać wagę do pożądanых kompetencji i kwalifikacji, jakie powinien posiadać menedżer publiczny. Elastyczność menedżerska (większa swoboda kadry kierowniczej).                                                                                                                                                                                                                       |
| Rozwój infrastruktury etycznej, przejrzystość i odpowiedzialność | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wprowadzanie kodeksów etyki i postępowania etycznego celem wyeliminowania procederu korupcji,</li> <li>▪ przejście od „zamkniętego” do „otwartego” systemu zarządzania zasobami ludzkimi,</li> <li>▪ nowy model ścieżki kariery wyższych urzędników publicznych.</li> </ul>                                                                                                                                           |
| Wymagania wobec pracowników                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pożądanymi są urzędnicy otwarci na wprowadzanie zmian, chętni do aktualizowania wiedzy i nabywania nowych kwalifikacji, którzy dostarczają usług o coraz wyższej jakości, w coraz bardziej jawnym i transparentnym środowisku.</li> </ul>                                                                                                                                                                             |
| Dobór pracowników                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ proces rekrutacyjny oparty na formalnie określonych procedurach;</li> <li>▪ umiejętność identyfikowania potrzeb kadrowych;</li> <li>▪ precyzyjne określenie i upublicznienie kryteriów selekcji pracowników,</li> <li>▪ wykorzystanie nowoczesnych narzędzi i technik w procesie rekrutacyjnym,</li> <li>▪ ustanowienie wykwalifikowanych osób odpowiedzialnymi za przeprowadzenie procesu rekrutacyjnego.</li> </ul> |
| Rozwój pracowników                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ rozpoznanie potrzeb szkoleniowych i ich planowanie,</li> <li>▪ zwiększenie udziału szkoleń z zakresu zarządzania, rozwijania kompetencji „miękkich” i menedżerskich,</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ewaluacja szkoleń i powiązanie ich z oceną pracowniczą.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Ocenianie pracowników                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ objęcie procesem oceniania wszystkich pracowników organizacji,</li> <li>▪ zagwarantowanie cykliczności, jawności procesu oceniania,</li> <li>▪ wprowadzenie kampanii informacyjnej, co do zasadności tego procesu i wynikających z niego korzyści dla wszystkich stron (pracownika, przełożonego, organizacji),</li> <li>▪ przeszkolenie ocenianych z umiejętności przeprowadzenia rozmów oceniających,</li> <li>▪ przełożenie wyników ocen na system premiowania, wynagradzania, awansowania, i na program szkoleń.</li> </ul> |
| Wynagradzanie                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ rzetelne opracowanie regulaminu wynagradzania,</li> <li>▪ ściśle powiązanie systemu wynagradzania z procesem oceniania.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Postęp informatyczno - technologiczny | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zarządzanie wiedzą – nowe wyzwania,</li> <li>▪ wymóg rozwoju indywidualnego.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Karna, 2011, *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, s. 65-68, Matheson A., *Modernizacja sektora publicznego: nowy program. Przegląd dwóch dekad modernizacji z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Czaputowicz J. (red.) 2008, *Administracja publiczna. Wyzwania w dobie integracji europejskiej*, Europejski Instytut administracji Publicznej, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa, s. 30; Gableta M. Bąk D., 2005, *Funkcja personalna w urzędach samorządu terytorialnego oraz przesłanki zmian w jej realizacji*, [w:] Kozioł L. (red.), *Zarządzanie sektorem publicznym i prywatnym w społeczeństwie informacyjnym*, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, Tarnów, s. 60.

Opisane powyżej zmiany w organizacjach publicznych wskazują na korzystne przeobrażenie postrzegania pracowników i zarządzania nimi w tychże organizacjach. Zmiany te dowodzą przeniesienia pewnych sprawdzonych wzorców z organizacji biznesowych do publicznych.

Jak podkreślają E. Opolski, G. Dykowska, M. Możdżonek<sup>119</sup> odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi powinno pozwalać wykorzystać różnorodną wiedzę pracowników, zapewnić swobodną komunikację w organizacji, zwiększyć autonomię w podejmowaniu decyzji przez pracowników oraz motywować pracowników poprzez stosowanie właściwie dobranych motywatorów płacowych i pozapłacowych. Takie działania przełożą się na jakość wykonywanej pracy i tym samym wspomogą procesy doskonalenia jakości w organizacji.

Przejawem innowacyjnego zarządzania zasobami ludzkimi są wszelkiego rodzaju inicjatywy wspierające działalność związaną z zarządzaniem wiedzą, dzielenia się wiedzą, dostosowanie do tych działań kultury organizacyjnej, odpowiednie planowanie i struktura organizacji, czynności wspierające rozwój pracowników, analizowanie osiągniętych wyników oraz budowanie zaangażowania pracowników. Te wszystkie zintegrowane ze sobą elementy mogą przesądzać o sprawności funkcjonowania organizacji<sup>120</sup>.

Według Z. Ścibiorek<sup>121</sup> problematyka zmian jest niezmiennie istotna w organizacjach publicznych głównie ze względu na warunki, w jakich funkcjonują i ciągle przeobrażenia, jakim podlegają. Autor, podobnie jak W. Karna i A. Matheson uznaje, że konsekwencją tych nieustannych zmian jest tworzenie nowych elementów struktur organizacyjnych, nowych więzi pomiędzy elementami tych struktur oraz powstawanie nowego podziału pracy. Zdaniem autora niezwykle istotna dla współczesnych organizacji publicznych jest również umiejętność zmieniania się odpowiednio do potrzeb społecznych i umiejętność ich zaspakajania. W związku z tym organizacje te powinny spełniać określone oczekiwania społeczne, wprowadzając zmiany ze stosownym wyprzedzeniem. Proces zmian niezależnie od tego, czy jest związany z innowacjami technologicznymi, przekształceniami strukturalnymi czy

---

<sup>119</sup> Opolski K., Dykowska G., Możdżonek M., 2009, *Zarządzanie przez jakość w usługach zdrowotnych. Teoria i praktyka*, Cedetu, Warszawa, s. 70.

<sup>120</sup> Dale B., Cooper C., 1992, *Total Quality and Human Resources: An Executive Guide*, Blackwell, Oxford, s. 83-84, [za:] Seredocha I., 2015, *Wpływ ISO na zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, CeDeWu.PL, Warszawa, s. 95.

<sup>121</sup> Ścibiorek Z., 2013, *Zmiany a zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji publicznej*, w: Kieżun W., Wołeszo J., Sirko S. (red.), *Public Management 2013. Wyzwania i dylematy zarządzania organizacjami publicznymi*. Tom I, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa, s. 129-134.



przeobrażeniami wzorców zachowań zawsze dotyczy ludzi. Ma on przede wszystkim pomóc pracownikom lepiej radzić sobie w nowej rzeczywistości.

Zmiany biurokratycznego zarządzania w urzędach administracji samorządowej są koniecznością. W ich wdrożeniu istotną rolę odgrywają wszyscy pracownicy urzędu, zarówno kadra menedżerska, jak i pozostali pracownicy. Od stopnia ich włączenia w proces zmian zależy jakość tych przeobrażeń oraz osiągnięte efekty.

Organizacje, które nie chcą wprowadzać innowacyjnych zmian decydują się na obniżenie własnej sprawności. Są to organizacje, które postępują zgodnie ze znanymi, rutynowymi wzorcami zachowań nawet wówczas, gdy sytuacja na zewnątrz lub wewnątrz organizacji wymusza na nich podjęcie jakiejś decyzji. Najczęściej organizacje te<sup>122</sup>:

- nie potrafią zidentyfikować pojawiających się szans i zagrożeń,
- szablonowo i sztywno przestrzegają regulaminów, procedur i procesów,
- są mało elastyczne i uparczywie trzymają się przyjętych regulacji,
- opierają się na utrwalonych, niezmiennych normach i wartościach.

Potwierdzają to słowa A. Letkiewicza<sup>123</sup>: „aby organizacja była skuteczna, powinna być również elastyczna, sprzyjać innowacjom i przede wszystkim dobrze opanować sztukę wprowadzania zmian”.

Jak wszystkie zmiany, także i te wdrażane w organizacjach publicznych wiążą się z występowaniem barier i ryzykiem oporu pracowników wobec ich wprowadzenia. Niedocenianie partycypacji pracowniczej w procesie zmian w administracji publicznej może opóźnić przejście od silnie zbiurokratyzowanego modelu zarządzania w kierunku nowoczesnych modeli takich jak *new public management*<sup>124</sup>.

Coraz popularniejszą praktyką w jednostkach samorządu terytorialnego jest przenoszenie rozwiązań w obszarze zarządzania z organizacji biznesowych. Jednak, jeśli osoby odpowiedzialne za wdrożenie zmian, czyli kadra menedżerska nie przygotują się do tego procesu rzetelnie, najczęściej te działania kończą się oporem pracowników wobec ich wprowadzenia, co finalnie kończy się niepowodzeniem.

---

<sup>122</sup> Letkiewicz A., 2006, *Zarządzanie zmianami w organizacji publicznej*, Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno, s. 6-7.

<sup>123</sup> tamże, s. 7.

<sup>124</sup> Bohdziewicz P., Urbaniak B., 2013, *Wdrażanie zmian w administracji samorządowej: deficyty uczestnictwa pracowniczego*, w: *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* nr 2(91)/13, s. 51-52.

M. Czerska<sup>125</sup> wyodrębniła **rodzaje oporu przeciwko zmianom z uwagi na miejsce pochodzenia**. Są to:

- źródła tkwiące w osobowości człowieka, czyli lęk przed zmianą, przed nową sytuacją;
- źródła tkwiące w samej zmianie. Są to obawy przed utratą pracy, zwiększeniem zakresu obowiązków, zmianą bezpośredniego przełożonego, spadkiem wynagrodzenia itp.;
- źródła tkwiące w oddziaływaniu grupy społecznej. Chodzi o nacisk formalnej lub nieformalnej grupy współpracowników, brak zaufania między pracownikami, szczególnie w relacji kierownik – pracownik;
- źródła tkwiące w organizacji procesu zmian, nieprzemyślane i nierzetelnie przeprowadzane działania w tym obszarze czy zaskakiwanie pracowników wprowadzeniem zmian.

Dodatkowo F. Ostroff<sup>126</sup> wymienia następujące **bariery utrudniające przygotowanie i wdrożenie zmian w organizacjach publicznych**. Są to:

- brak stosownych kompetencji merytorycznych kadry zarządzającej w jednostkach samorządu terytorialnego wynikające często z obsadzania stanowisk z „nadania politycznego”,
- brak odpowiedniej motywacji osób odpowiedzialnych za wdrożenie zmian, spowodowanej głównie kadencyjnością stanowisk,
- brak elastyczności organizacji publicznych - tzn. regulacje prawne czy organizacyjne hamujące działania innowacyjne,
- nadmierna kontrola w organizacjach publicznych, związana z upublicznianiem wszelkich działań opinii publicznej, co najczęściej spotyka się z brakiem akceptacji jakieś grupy,
- obawy wynikające z wcześniejszych negatywnych doświadczeń pracowników z próbą wdrożenia zmian zakończoną niepowodzeniem.

W fachowej literaturze można spotkać się z wieloma wskazówkami czy metodami skutecznego wdrożenia zmian. Niezbędne jest jednak wskazanie specyfiki

---

<sup>125</sup> Czerska M., 2003, *Klasyfikacja zmian*, [w:] Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, Wyd. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności, Dom Organizatora, Toruń, s. 521-523.

<sup>126</sup> Ostroff F., 2011/2012, *Zarządzanie zmianą w administracji publicznej*, Harvard Business Review, grudzień 2011/styczeń 2012, <https://www.hbrp.pl/a/zarządzanie-zmiana-w-administracji-panstwowej/FCgfYppT> [dostęp 22.05.2018].

zmian w strukturach i zasobach określonych organizacji publicznych oraz wskazania działań mających na celu zminimalizowanie oporu przed ich wdrożeniem u pracowników. Dlatego należy mieć świadomość, że nie można przedstawić jednej uniwersalnej metody wdrożenia zmiany w organizacji. W każdym przypadku może ona być inna, co wynika z różnorodności organizacji i warunków, w jakich funkcjonują, a także zatrudnionych w nich ludzi. We współczesnych czasach wszystkie organizacje, chcąc się utrzymać na rynku i zachować silną pozycję, powinny umieć stosować nowoczesne metody zarządzania oraz mieć umiejętność wykorzystania kapitału intelektualnego do uzyskania przewagi konkurencyjnej<sup>127</sup>.

**Proces wdrażania zmian w organizacjach sektora publicznego powinien opierać się na następujących zasadach<sup>128</sup>:**

- zmiana powinna bezpośrednio lub pośrednio wpływać na sprawniejsze lub lepsze realizowanie pod względem jakości przez organizację jej społecznej misji,
- do idei zmiany należy angażować najważniejszych interesariuszy,
- należy stworzyć precyzyjny plan procesu zmiany organizacyjnej, w której określone są cele i priorytetowe zmiany oraz program ich wdrożenia,
- plan procesu zmiany organizacyjnej powinien powstać przy udziale różnego rodzaju interesariuszy, zaś pracownicy szeregowi powinni być objęci procedurami partycypacyjnymi,
- należy zaplanować kompleksową przebudowę organizacji publicznych, gdyż warunkiem uzyskania stawianych przez nie celów dotyczących misji tych organizacji jest zharmonizowanie wielu czynników: struktur organizacyjnych, procesów podstawowych i wspomagających, zasobów ludzkich, przywództwa czy infrastruktury technicznej,
- menedżerowie publiczni powinni pełnić rolę przedsiębiorczych liderów, a nie biurokratycznych kierowników.

Jak zaznaczają autorzy<sup>129</sup>, proponując „kompleksowe ujęcie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji publicznej, jako funkcji zarządzania publicznego,

---

<sup>127</sup> Ścibiorek Z., 2013, *Zmiany a zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji publicznej*, [w:] Kieżun W., Wołęjszo J., Sirko S. (red.), *Public Management 2013, Wyzwania i dylematy zarządzania organizacjami publicznymi, Tom I*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa, s. 131.

<sup>128</sup> Ostroff F., 2011/2012, *Zarządzanie zmianą w administracji publicznej*, Harvard Business Review, grudzień 2011/styczeń 2012, <https://www.hbrp.pl/a/zarządzanie-zmiana-w-administracji-panstwowej/FCgfYppT> [dostęp 22.05.2018].

należy przyjąć kluczową rolę kapitału ludzkiego w sektorze publicznym oraz perspektywę interesariuszy, jako podstawy formułowania celów, zasad, procesów i metod zarządzania zasobami ludzkimi. W przyjętym ujęciu uniwersalnym celem zarządzania zasobami ludzkimi staje się tworzenie i dostarczanie wartości dla poszczególnych grup interesariuszy. Takie określenie nadrzędnego celu wynika z przekonania, że zdolność do tworzenia i dostarczania wartości decyduje o sensie istnienia organizacji, niezależnie od sektora działalności”<sup>130</sup>.

Istotą skutecznej modernizacji organizacji publicznych jest traktowanie jej przede wszystkim jako organizacji świadczących usługi publiczne.

Jak podkreśla B. Koźuch<sup>131</sup> w funkcjonowaniu organizacji publicznych obecnie widoczne jest zastosowanie modelu racjonalności uwzględniającego kryteria społeczno-polityczne, opartego na współdziałaniu i przewodzeniu oraz kształtowaniu współpracy podmiotów publicznych i niepublicznych.

Obecnie ważnymi elementami zarządzania publicznego jest zarządzanie przez cele, zarządzanie zadaniowe, zarządzanie innowacyjne, zarządzanie przez wiedzę, zarządzanie menedżerskie oraz zarządzanie strategiczne. Widoczne są zatem zasadnicze zmiany w tym obszarze w porównaniu do poprzednich lat.

Zdaniem G. Rydlewskiego<sup>132</sup> „zmiany w organizacjach publicznych są najczęściej następstwem zjawisk i procesów, które pojawiają w otoczeniu administracyjnym. Są one determinowane przez treść, charakter i sposób instalowania się w przestrzeni społecznej nowych zjawisk i procesów. Dotyczy to uwarunkowań z obszaru wartości, norm, zasad, programów oraz konkretnych nowych zdarzeń o charakterze materialnym. Są to więc głównie przekształcenia o charakterze dostosowawczym, które mają znieść napięcia między administracją i jej otoczeniem społecznym, prawnym, politycznym i ekonomicznym”.

---

<sup>129</sup> Frąckiewicz-Wronka A. (red.), 2009, *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, s. 31; Limański A., Drabik I., 2016, *Ewolucja roli i znaczenia czynnika ludzkiego w zarządzaniu publicznym*, [w:] Ćwikliński M., Jabłoński M., Mazur S. (red.), *Współczesne koncepcje zarządzania publicznego. Wyzwania modernizacyjne sektora publicznego*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków, s. 269-270.

<sup>130</sup> Limański A., Drabik I., 2016, *Ewolucja roli i znaczenia czynnika ludzkiego w zarządzaniu publicznym*, [w:] Ćwikliński M., Jabłoński M., Mazur S. (red.), *Współczesne koncepcje zarządzania publicznego. Wyzwania modernizacyjne sektora publicznego*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków, s. 269-270.

<sup>131</sup> Koźuch B., 2004, *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Warszawa, s. 79

<sup>132</sup> Rydlewski G., 2015, *Modernizacja administracji. Studium polityk administracyjnych w Polsce*, Dom Wydawniczy Elipsa, s. 39-40.

Jak zauważają P. Bohdziewicz i B. Urbaniak<sup>133</sup>, zmiany zmierzające do odejścia od biurokratycznego zarządzania organizacjami publicznymi są już widoczne. Najistotniejsze jest zauważenie przemiany świadomości przede wszystkim wśród kadry menedżerskiej oraz pojawiające się wśród nich przekonanie o konieczności unowocześnienia struktur i procesów zarządzania. Istotna jest także świadomość, że zmian tych nie da się przeprowadzić z sukcesem bez zaangażowania pracowników tych organizacji. Widoczna jest też implementacja pewnych rozwiązań czy projektów zmian z jednych jednostek do kolejnych. Z pewnością przyniesienie to oczekiwany efekt, jeśli będzie się profesjonalnie zarządzać zmianą, a w jej przygotowanie i wdrożenie zaangażują się urzędnicy wraz z kadrą kierowniczą.

---

<sup>133</sup> Bohdziewicz P., Urbaniak B., *Wdrażanie zmian w administracji samorządowej: deficyty uczestnictwa pracowniczego*, 2013, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 2(91)/13, s. 64.

## 2. Transfer dobrych praktyk jako element transferu wiedzy

### 2.1 Istota, pojęcie i cele zarządzania wiedzą

Koncepcja zarządzania wiedzą jest coraz popularniejszym podejściem zarówno wśród przedstawicieli nauki, jak i praktyków zarządzania. Popularność ta wynika z chęci podążania za nowoczesnymi trendami w zarządzaniu, ale również konieczności zwiększania konkurencyjności organizacji<sup>134</sup>.

We współczesnych organizacjach decydujące znaczenie mają zasoby niematerialne i sposób zarządzania nimi. Jednym z takich zasobów jest **wiedza**. Termin ten może być różnie definiowany. W ogólnym znaczeniu wiedza jest systemem kategorii i wymiarów pojęciowych oraz procedur reprezentujących w umyśle człowieka (tzw. sieciach pamięci) różnorodność stanów i procesów świata przyrodniczego, technicznego i społeczno-kulturowego<sup>135</sup>.

Według definicji N. Sillami<sup>136</sup> wiedza to ogół wiadomości jednostki. Jest swego rodzaju subiektywnym efektem poznania i uczenia. Z reguły opiera się na eksperymentalnych lub indywidualnych wartościach, percepcji i doświadczeniu<sup>137</sup>.

W szerszym ujęciu wiedza to: „mieszanka doświadczeń, wartości, opinii ekspertów, informacji oraz intuicji. Dostarcza ona wskazówek do tworzenia i oceny nowych doświadczeń oraz informacji. Powstaje w umyśle człowieka. W organizacjach jest usytuowana w dokumentach, procedurach, procesach i normach”<sup>138</sup>.

J. Baruk<sup>139</sup> uważa, że: „wiedza jest podstawową potrzebą, zdolnością człowieka, wyróżniającą go spośród innych jednostek, pozwalającą mu budować i interpretować otoczenie, zmniejszać niepewność towarzyszącą jego życiu, kształtować i wyrażać jego stosunek do otaczającej go rzeczywistości”.

---

<sup>134</sup> Trenkner M., 2010, *Kształtowanie środowiska sprzyjającego dzieleniu się wiedzą*, Listwan T., Witkowski S.A. (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław, s. 792.

<sup>135</sup> Nosal Cz., 1997, *Psychologia decyzji kadrowych*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, s. 142.

<sup>136</sup> Sillami N., 1994, *Słownik psychologii*, Książnica, Warszawa, s. 321.

<sup>137</sup> Dudycz T., 2005, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa, s. 23.

<sup>138</sup> Davenport T.H., Prusak L., 2000, *Working Knowledge. How Organizations Manage what they Know*, Harvard Business School Press, Boston, za: Olszak C.M., *Krytyczne czynniki sukcesu wdrażania zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach*, w: Buko J. (red.), *Zeszyty Naukowe nr 702. Ekonomiczne problemy usług nr 87. Gospodarka elektroniczna. Wyzwania rozwojowe. Tom I*, WN US, Szczecin, s. 111-112.

<sup>139</sup> Baruk J., 2006, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, s. 21.

E. Skrzypek<sup>140</sup> z kolei opisuje wiedzę jako poukładane odbicie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka, postawę twórczą, kreowanie nowych procesów i rozwiązań.

B. Mikuła<sup>141</sup> zaznacza, że wiedza ma przede wszystkim charakter jakościowy w odróżnieniu do danych i informacji, które mają charakter ilościowy i formalny. Cechą różnicującą wiedzę od danych i informacji jest to, że wiedza jest efektem procesu twórczego ludzi, zaś dane i informacje mogą być tworzone, zbierane i opracowywane przez maszyny.

Odnosząc się do przytoczonych powyżej słów, warto odnieść się do spostrzeżenia K. Perechudy<sup>142</sup>, który wymienia trzy podstawowe **cechy wiedzy**, które odróżniają ją od danych i informacji:

- trudności z przechowywaniem i transferowaniem,
- konieczność szybkiego zastosowania w praktyce ze względu na szybką dezaktualizację,
- wieloznaczność w interpretacji (która umożliwia tworzenie na jej podstawie różnych procedur i metod).

W literaturze przedmiotu najczęstszym występującym sposobem podziału wiedzy jest ten na wiedzę jawną i ukrytą (niejawną). Wiedza jawna nadaje się do przekazywania za pomocą formalnego, usystematyzowanego języka, zaś wiedza ukryta jest indywidualna, specyficzna, trudna do sformalizowania i zakomunikowania<sup>143</sup>.

Autorka, po dokonaniu powyższego przeglądu definicji, rozumie **wiedzę** jako fundamentalny niematerialny zasób każdej organizacji. Charakterystycznymi cechami wiedzy jest jej ulotność, ucieleśnienie w ludziach, wzrost jej wartości wraz z jej używaniem oraz jej decydujące znaczenie dla pozycji i siły organizacji.

Zgadzając się z A. Żarczyńską-Dobiesz<sup>144</sup>, z perspektywy nauk o zarządzaniu istotny wydaje się podział wiedzy z punktu widzenia jej powstawania i występowania. W związku z tym jako zasadne autorka uznała wskazanie właśnie tego podziału na:

---

<sup>140</sup> Skrzypek E., 2005, *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa*, [w:] Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa, s. 14.

<sup>141</sup> Mikuła B., 2002, *Kapitał intelektualny jako przedmiot zarządzania*, Problemy Jakości 2002, nr 4.

<sup>142</sup> Perechuda K., 2013, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 51.

<sup>143</sup> Nonaka I., Takeuchi H., 2000, *Kreowanie wiedzy organizacji*, Poltext, Warszawa, s. 83.

<sup>144</sup> Żarczyńska-Dobiesz A., 2015, *Bariery w obszarze dzielenia się wiedzą w organizacji i sposoby ich ograniczania – refleksje z badań*, Management Forum, vol. 3, no. 2, <http://www.dbc.wroc.pl/Content/30418/Zarczynska->

- wiedzę zewnętrzną - jest to wiedza na poziomie systemu międzyorganizacyjnego, odnosi się do ogólnej sytuacji otaczającej organizację, dzięki niej można zidentyfikować szanse i zagrożenia;
- wiedzę na poziomie organizacji, która jest podstawowym czynnikiem rozwoju organizacji, decydującym o jej sukcesie; jest to wszystko, co organizacja wie i w jaki sposób potrafi to wykorzystać;
- wiedzę na poziomie zespołu - obejmującą również wiedzę na poziomie organizacji. Istotą tutaj jest powstawanie nowej wiedzy i wzajemnego uczenia się w organizacji;
- wiedzę na poziomie jednostki. Pracownik i jego wiedza są podstawą wiedzy posiadanej przez organizację.

Analizując istotę pojęcia „wiedza”, warto nawiązać do zarządzania wiedzą. Termin „zarządzanie wiedzą” (*Knowledge Management – KM*) określa proces identyfikowania, pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy, mający na celu utrzymanie przewagi konkurencyjnej organizacji. Wspierany jest zaś przez cztery czynniki: przywództwo, kulturę organizacyjną, technologię i system pomiarowy<sup>145</sup>.

Można wymienić między innymi następujących autorów pozycji książkowych poświęconych zarządzaniu wiedzą, którzy podjęli próby zdefiniowania tego procesu: M. Kłak<sup>146</sup>, G. Gierszewska<sup>147</sup>, Ch. Evans<sup>148</sup>, D. Jemielniak, A.K. Koźmiński<sup>149</sup>, A.

---

Dobiesz\_Bariery\_w\_Obszarze\_Dzielenia\_Sie\_Wiedza\_w\_Organizacji\_2015.pdf, [dostęp 22.05.2008] s. 46.

<sup>145</sup> Becerra-Fernandez I., Gonzalez A., Sabherwal R., 2004, *Knowledge Management: Challenges, Solutions and Technologies*, Upper Sadle River, Pearson-Prentice Hall, New York, s. 104, [w:] Adamczewski P., Matusiak J., Mielczarek J., Nowak A.P., Przywojska J., Szydłowski C. (red.), 2017, *Innowacje 2017. Rozwój społeczeństwa informacyjnego w Polsce*, Wydział Społeczeństwa Informacyjnego Departament Cyfryzacji Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego, Łódź, s. 28.

<sup>146</sup> Kłak M., 2010, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. E. Lipińskiego, Kielce.

<sup>147</sup> Gierszewska G., 2011, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

<sup>148</sup> Evans Ch., 2005, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.

<sup>149</sup> Jemielniak D., Koźmiński A.K. (red.), 2008, *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.



Jashapara,<sup>150</sup> J. Fazlagić<sup>151</sup>, M. Strojny<sup>152</sup>, T.H. Davenport, G.J.B. Probst<sup>153</sup>, D. Leonard – Barton<sup>154</sup> czy M. Morawski<sup>155</sup>.

W literaturze przedmiotu występują różnorodne ujęcia terminu zarządzanie wiedzą. Jak podkreśla K. Michalik<sup>156</sup>, zarządzanie wiedzą nie jest dziedziną precyzyjnie zdefiniowaną, a rozbieżność w sposobie formułowania semantyki tego pojęcia wynika według autora z faktu, że jest to dziedzina stosunkowo młoda.

Autorka wybrała niektóre z definicji, które jej zdaniem najtrafniej opisują to pojęcie.

**Tabela 2.1 Wybrane definicje zarządzania wiedzą**

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| D. Jemielniak  | Zarządzanie wiedzą zakłada obecnie kontrolowanie zasobów wiedzy jako kluczowe działanie organizacji dla tworzenia długotrwałej przewagi konkurencyjnej;                                                                                                                                                                                                                                                 |
| E. Tobaszewska | To przekrojowa koncepcja, polegająca na realizacji procesów związanych z wiedzą, przy użyciu posiadanych zasobów, aby zrealizować cele organizacji;                                                                                                                                                                                                                                                     |
| W. Karwowski   | W węższym znaczeniu zarządzanie wiedzą polega przede wszystkim na zarządzaniu wiedzą formalną, przy zastosowaniu rozmaitych technologii informacyjnych. w innym kontekście zarządzanie wiedzą koncentruje się przede wszystkim na zarządzaniu kapitałem intelektualnym firmy w postaci kapitału strukturalnego (czyli wiedzy), kapitału ludzkiego (wiedzy pracowników) oraz budowania kapitału klienta; |
| M. Morawski    | Zarządzanie wiedzą to całościowe podejście ujęcia wszystkich zjawisk i procesów zachodzących w organizacji i jej relacji z otoczeniem, które mają wpływ na realizację celów i utrzymanie się na rynku danej organizacji                                                                                                                                                                                 |
| E. Skrzypek    | Zarządzanie wiedzą pozwala na zintegrowanie wszystkich procesów związanych z innowacyjnością, kreatywnością, stosowaniem najlepszych praktyk uczenia się, rozwijania umiejętności, wyznaczonych celów, wartości, zasadności postępowania oraz wykorzystania nowych technik i technologii informacyjnych i informatycznych.                                                                              |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Jemielniak D., Koźmiński A.K. (red.), 2008, *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 25; Tobaszewska E., 2012, *Wprowadzenie i funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 25-27; Karwowski W., 2004, *Zarządzanie wiedzą*, Bezpieczeństwo pracy, za: Trippner-Hrabi J., Stroińska E., Zarządzanie wiedzą jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa, [w:] Stroińska E., Trippner-Hrabi J. (red.), 2016, *Znaczenie kapitału intelektualnego w zarządzaniu nowoczesną organizacją*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie Tom XVII, zeszyt 2, II część, Łódź-Warszawa; Skrzypek E., 2009, *Wiedza jako czynnik sukcesu w nowej gospodarce*, [w:] Skrzypek E., Sokół A. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, Instytut wiedzy i innowacji, Warszawa, s. 291, Morawski M., 2006, *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, E-mentor nr 4 (16)/2006, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/16/id/338> [dostęp 22.04.2018].

<sup>150</sup> Jashapara A., 2006, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

<sup>151</sup> Fazlagić J., 2014, *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*, Difin, Warszawa.

<sup>152</sup> Strojny M., *Zarządzanie wiedzą w Polsce 2004. Wyniki projektu badawczego KPMG*, E-mentor nr 5(7)/2004, Warszawa.

<sup>153</sup> Davenport T.H., Probst G.J.B., 2002, *Knowledge Management case book. Best practices*, John Wiley& Sons, Germany, 2002.

<sup>154</sup> Leonard – Barton D., 1995, *Springs of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston.

<sup>155</sup> Morawski M., 2006, *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

<sup>156</sup> Michalik K., 2012, *Inżynieria wiedzy i systemy ekspertowe w zarządzaniu wiedzą we wspomaganiu decyzji ekonomicznych*, Zarządzanie i finanse, rok 10, nr 1, cz. 3, marzec.

E. Skrzypek<sup>157</sup>, podchodząc do terminu zarządzanie wiedzą bardziej analitycznie, wymienia najważniejsze jego cechy:

- jest podstawowym narzędziem zarządzania przyszłością,
- daje szansę na zmianę w sposobach myślenia,
- jest narzędziem służącym do skutecznego i efektywnego doskonalenia jakości,
- stanowi zbiór doświadczeń i intuicji, które służą do kreowania i wchłaniania nowych doświadczeń i informacji,
- pozwala na ujawnienie istniejących obszarów niewiedzy.

Terminowi zarządzanie wiedzą przypisuje cztery podstawowe znaczenia (tabela 5).

**Tabela 2.2 Podstawowe znaczenia pojęcia zarządzanie wiedzą**

| Znaczenie       | Opis                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Funkcjonalne    | To proces skupiony na zasobie spersonalizowanej, ugruntowanej, skodyfikowanej wiedzy i procesach z nią związanych za pomocą realizowania funkcji planowania, podejmowania decyzji, organizowania, przewodzenia i kontroli dążeniem do realizacji celów organizacji.                                     |
| Procesowe       | Postępowanie normujące i dyspozycyjne, ma na celu stworzenie warunków do sprawniej realizacji funkcji operacyjnych (czyli wdrożenie systemów organizacyjnych optymalizujące procesy związane z wiedzą, kulturą organizacyjną – celem rozwoju wiedzy i odpowiednie jej wykorzystanie wśród pracowników). |
| Instrumentalne  | To dobór i umiejętność korzystania z narzędzi, instrumentów wykorzystywanych w procesach z udziałem wiedzy w całej organizacji.                                                                                                                                                                         |
| Instytucjonalne | Obejmuje system stanowisk i zespołów pracowniczych (poziom strategiczny, operacyjny organizacji, organizację formalną i nieformalną), które realizują zadania i funkcje z zarządzania wiedzą w organizacji.                                                                                             |

Źródło: Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, 2006, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, s. 122.

Pojęcie zarządzanie wiedzą jest bardzo obszerne, na co wskazują opisane powyżej cztery podstawowe jej znaczenia.

Zarządzanie wiedzą jest ukierunkowane na tworzenie wartości organizacji w oparciu o pozyskiwanie i wykorzystanie wszystkich dostępnych zasobów wiedzy organizacyjnej oraz budowanie kapitału intelektualnego<sup>158</sup>.

Jak akcentuje J. Szaban<sup>159</sup> w pojmowaniu zarządzania wiedzą najistotniejsze jest zrozumienie, że pracownicy są jego kluczem, „najlepsze praktyki” nie mogą być

<sup>157</sup> Skrzypek E., 2002, *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa*, [w:] Stabryła A. (red.), *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*. Materiały konferencji naukowej Szczawnica, Wydawnictwo EJB, Kraków, s. 683.

<sup>158</sup> Sułkowski Ł., Sokołowski J. (red.), 2015, *Metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Studia i Monografie Łódź-Warszawa 2015 Nr 61, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź-Warszawa, s. 439.

wdrażane bez aktywnego udziału w nich pracowników. Ważna jest świadomość, że „najlepsze praktyki” muszą być na bieżąco weryfikowane, co oznacza, że pewne rozwiązania, które sprawdziły się w przeszłości niekoniecznie są odpowiednie na chwilę obecną. Dlatego niezbędne jest stałe uczenie się pracowników i menedżerów i ciągle podnoszenie kompetencji. Organizacje stale muszą oceniać swoje wewnętrzne procedury pod kątem ich przydatności w zmieniającym się otoczeniu.

Zagadnienie bywa rozumiane bardzo wąsko i odnoszone jest w tych przypadkach tylko do narzędzi i instrumentów, ale również szerzej, jak w ujęciu procesowym czy instytucjonalnym. Przedstawiony w tabeli powyżej opis znaczeń zarządzania wiedzą potwierdza, że jest to pojęcie niedookreślone i istnieje wiele sposobów jego interpretowania.

Pomimo różnego postrzegania terminu zarządzania wiedzą występują pewne wspólne cechy przytoczonych definicji. Są to:

- przedstawianie wiedzy jako jednego z najistotniejszych zasobów niematerialnych organizacji,
- przedstawianie zarządzania wiedzą jako procesu zarządzania służącego osiągnięciu celów organizacji,
- podkreślenia ważności dzielenia się wiedzą i jej zastosowania w praktyce,
- wspieranie zarządzania i rozwijania kompetencji pracowników.

R. Maier<sup>160</sup> wymienia **cele zarządzania wiedzą**. Należą do nich między innymi:

- uzyskanie przejrzystości wiedzy,
- wprowadzenie dokumentowania wiedzy,
- zmiany w kulturze organizacyjnej,
- poprawienie komunikacji i współpracy,
- przekształcenie wiedzy ukrytej w jawną (eksternalizacja),
- udoskonalenie procesów rozwoju pracowników oraz procesów szkoleniowych,

---

<sup>159</sup> Szaban J., 2003, *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa, s. 47.

<sup>160</sup> Maier R., 2002, *Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg, s. 131 -132, za: Mikuła B., 2010, *Zadania działu HR z zakresu zarządzania wiedzą*, Listwan T., Witkowski S.A. (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław, s. 513-514.

- udoskonalenie dostępu do istniejącej wiedzy, jej dystrybucji oraz ulepszenie zachowania wiedzy w organizacji,
- poprawa zarządzania innowacjami, zwiększenie szybkości procesów innowacyjnych,
- redukcja kosztów i sprzedaż wiedzy,
- poprawa motywacji i satysfakcji pracowników,
- poprawa satysfakcji klientów i jakości usług,
- poprawa rozwoju organizacji i redukcja ryzyka w organizacji.

Według G. Probst<sup>161</sup> cele zarządzania wiedzą wskazują kierunek dla kadry menedżerskiej. Determinują rodzaje wiedzy, które stanowią strategiczny zasób firmy oraz rodzaje zdolności, które powinny być w organizacji rozwijane.

W tabeli poniżej przedstawiono ewolucję w podejściu do zarządzania wiedzą, która wyraźnie wskazuje, w jakim kierunku rozwija się podejście do wiedzy i sposobów zarządzania nią w organizacjach.

**Tabela 2.3 Ewolucja w podejściu do zarządzania wiedzą**

| Wyszczególnienie                                      | Podejście zasobowe                                                                    | Podejście relacyjne                                                                                         |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Istota wiedzy                                         | Wiedza jako zasób                                                                     | Wiedza jako relacja                                                                                         |
| Rodzaj strategii wiedzy                               | Strategia kodyfikacji                                                                 | Strategia personalizacji                                                                                    |
| Rodzaj wiedzy                                         | Wiedza jawna                                                                          | Wiedza cicha                                                                                                |
| Typ zarządzania                                       | Zarządzanie informacją – dokumenty                                                    | Zarządzanie pracownikami wiedzy – ludzie                                                                    |
| Przepływ wiedzy                                       | Sieć informatyczna                                                                    | Sieci i nieformalny przepływ informacji                                                                     |
| Kluczowe procesy zarządzania wiedzą                   | Gromadzenie, ewidencjonowanie i rozpowszechnianie dokumentów zebranych w bazie wiedzy | Tworzenie i dzielenie się wiedzą przez pracowników                                                          |
| Czynniki sukcesu                                      | Niezawodność infrastruktury                                                           | Kreatywność, innowacyjność pracowników                                                                      |
| Organizacja pracy                                     | Hierarchiczność, znaczenie formalnego podporządkowania                                | Praca zespołowa i nacisk na elastyczność                                                                    |
| Czynniki wpływające na efektywność zarządzania wiedzą | Wyposażenie techniczne: nowoczesny sprzęt                                             | Środowisko społeczne: zaufanie, praca zespołowa, skuteczna komunikacja, które współtworzą kapitał relacyjny |

Źródło: Morawski M., 2017, *Pracownik kluczowy w procesie dzielenia się wiedzą. Motywy, warunki, metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, s. 31.

Obecnie wiedza jest już procesem społecznym, a nie tylko zasobem, co podkreśla kluczową rolę pracownika w jej tworzeniu, wykorzystaniu i propagowaniu.

<sup>161</sup> Zarządzanie wiedzą w organizacji. Wywiad z prof. Gilbertem Probstem, E-mentor 2004, nr 3 (5), <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/5/id/60> [dostęp 07.05.2018].

Według M. Morawskiego<sup>162</sup> zarówno podejście zasobowe, jak i relacyjne są potrzebne i wzajemnie się uzupełniają. Istnieje bowiem zależność między praktycznym aspektem odnoszącym się do gromadzenia wiedzy i wykorzystania zasobów wiedzy jawnej a wykorzystaniem kontaktów interpersonalnych do przepływu wiedzy niejawnej. Wszystkie te elementy wpływają na profesjonalny rozwój pracowników.

J. Bendowski<sup>163</sup> podkreśla, że proces tworzenia wiedzy jest kreatywną działalnością pracowników, która ujawnia się podczas interakcji międzyludzkich i grupowego uczenia się. Autor zauważa, że obecnie dominuje orientacja społeczna w teorii i praktyce zarządzania wiedzą.

To zgromadzone, ogólnodostępne i na bieżąco aktualizowane zasoby wiedzy stanowią kapitał organizacji. Zawarte są w nich dobre praktyki, precyzyjnie opisane procedury czy przykłady skutecznych rozwiązań nietypowych problemów. To one są unikalną bazą wiedzy i doświadczeń. Zasoby te są nie tylko wykorzystywane do bieżącego funkcjonowania organizacji, ale również są punktem wyjścia do nowego ich interpretowania, uzupełniania i modyfikowania tak, aby można było tę wiedzę wykorzystywać w przyszłości<sup>164</sup>.

M. Bednarek<sup>165</sup>, analizując tendencje zarządzania opartego na myśleniu systemowym oraz zarządzaniu wiedzą, sformułował najistotniejsze wnioski kierowane do organizacji przyszłości:

- wprowadzenie zmian poprzez dopasowanie szkoleń i programów rozwojowych dla każdego z pracowników oraz zmian w sposobie myślenia menedżerów, którzy wraz z pracownikami tworzyć będą kapitał intelektualny organizacji,
- tworzenie wizji, misji i celów organizacji przy zaangażowaniu pracowników,
- sformułowanie swojej własnej definicji wiedzy i zarządzania wiedzą,

---

<sup>162</sup> Morawski M., 2017, *Pracownik kluczowy w procesie dzielenia się wiedzą. Motywy, warunki, metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 31-32.

<sup>163</sup> Bendowski J., 2014, *Wspólnota wiedzy, wspólnota działań oraz sieć wiedzy w perspektywie zarządzania wiedzą*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie z. 76, s. 24.

<sup>164</sup> Morawski M., 2017, *Pracownik kluczowy w procesie dzielenia się wiedzą. Motywy, warunki, metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 33.

<sup>165</sup> Bednarek M., 2016, *Kierunki rozwoju zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, [w:] Sułkowski Ł., Bednarek M., Parkes A. (red.), *Kulturowa zmienność systemów zarządzania*, Difin S.A., Warszawa, s. 49-50.

- wspieranie wszelkich działań związanych z funkcjonowaniem organizacji poprzez wykorzystanie efektywnych systemów komunikowania się,
- doskonalenie poprzez zarządzanie wiedzą kultury organizacyjnej, co pozwoli na łatwiejsze wprowadzenie zmian, odpowiednie zarządzanie personelem, a przez to tworzenie w organizacji kapitału ludzkiego.

Aby zarządzanie wiedzą było realizowane w organizacji, niezbędne jest wprowadzenie odpowiednich wytycznych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz wprowadzenie do praktyki funkcjonowała działów HR (*Human Resources*) koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim. B. Mikuła<sup>166</sup> wymienia najistotniejsze z tych działań:

- identyfikacja i ocena kompetencji pracowników i odpowiednio przygotowany dla nich program rozwoju,
- tworzenie i utrzymywanie skutecznych relacji z pracownikami wiedzy,
- bieżące aktualizowanie baz danych związanych z zarządzaniem wiedzą, które pomogą w ocenie i wartościowaniu kapitału ludzkiego w organizacji,
- współudział w tworzeniu zespołów specjalnych ukierunkowanych na kreowanie wiedzy i podejmowanie inicjatyw w obszarze zarządzania wiedzą,
- współudział w kształtowaniu warunków pracy dostosowanych do potrzeb pracowników wiedzy,
- uczestnictwo w procesach organizacyjnego uczenia się i zarządzania zasobami wiedzy HR,
- współudział w tworzeniu wizji wiedzy, strategii wiedzy i strategii zarządzania wiedzą oraz czynna pomoc w realizacji wyznaczonych celów organizacji,
- budowaniu kapitału intelektualnego HR.

---

<sup>166</sup> Mikuła B., 2010, *Zadania działu HR z zakresu zarządzania wiedzą*, Listwan T., Witkowski S.A. (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław, s. 517-518.

Zaangażowanie działu HR jest niezbędnym elementem skutecznego zarządzania wiedzą, zarządzania kapitałem ludzkim ze szczególnym uwzględnieniem pozyskiwania i utrzymania w organizacji pracowników wiedzy.

Na **proces zarządzania wiedzą** wpływają między innymi czynniki społeczne i kulturowe, instytucjonalno-prawne, ekonomiczne, technologiczno- informacyjne. S. Flaszewska<sup>167</sup> precyzuje, że u podstaw czynników społecznych i kulturowych leży zatrudnianie ludzi z wysokimi kwalifikacjami, wspieranie ich w rozwoju, zdobywaniu nowej wiedzy i korzystaniu z bieżącej wiedzy. Warunki instytucjonalno-prawne mają wpływ na samodzielne podejmowanie przedsięwzięć opartych na wiedzy pracowników i zespołów działających w organizacji. Z kolei warunki ekonomiczne odnoszą się do sposobów finansowania przez organizację procesów tworzenia i wykorzystania wiedzy. Procesy informacyjne powinny opierać się na najbardziej zaawansowanej technologii informacyjnej.

Jak zaznacza B. Mikuła<sup>168</sup>, aby cele zarządzania wiedzą zostały osiągnięte, niezbędne jest zintegrowanie działań z jego zakresu z działaniami prowadzonymi w ramach pozostałych podsystemów zarządzania organizacją. Najistotniejsze jest dostosowanie procesu zarządzania zasobami ludzkimi organizacji do potrzeb i wymagań zarządzania wiedzą. To pracownicy w oparciu o swoją wiedzę decydują bowiem o sposobie wykorzystania pozostałych zasobów opartych na wiedzy oraz zasobów materialnych. Z tego powodu tak istotne jest podejście całościowe do zagadnień związanych z zarządzaniem wiedzą i umieszczenie wiedzy jako punktu centralnego, wokół którego zbudowana jest cała struktura zarządzania wiedzą. Podejście to gwarantuje, że wszystkie działania organizacji związane będą z wiedzą. Taka koncepcja umożliwi przełożenie problemów zarządzania na problemy dotyczące wiedzy i powoduje, że wiedza staje się podstawową kategorią zarządzania. Zarządzanie wiedzą odnosi się do pojedynczych pracowników i zespołów pracowniczych, a więc ma wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi czy zarządzanie strategiczne. Całościowość zarządzania wiedzą powoduje zintegrowanie związków pomiędzy pojedynczymi pracownikami, zespołami pracowników a strukturami organizacyjnymi<sup>169</sup>.

---

<sup>167</sup> Flaszewska S., 2016, *Projektowanie organizacyjne w zarządzaniu wiedzą*, PWN, Warszawa, s. 26-27.

<sup>168</sup> Mikuła B., 2010, *Zadania działu HR z zakresu zarządzania wiedzą*, Listwan T., Witkowski S.A. (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław, s. 514-515.

<sup>169</sup> Probst G., Raub S., Romhardt K., 2002, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, s. 46 – 47.

## 2.2 Pracownik wiedzy w jednostkach samorządu terytorialnego

Wyzwaniem organizacji XXI wieku jest orientacja na pozyskanie i utrzymanie pracowników posiadających unikalne kompetencje, nastawionych na rozwój zawodowy i osobisty, a przez to mających wpływ na tworzenie wartości firmy. Takich pracowników P. Drucker<sup>170</sup> określa mianem **pracowników wiedzy**.

Definicje pracowników wiedzy można znaleźć w pozycjach naukowych następujących autorów: P.H. Drucker'a<sup>171</sup>, T.H. Davenport'a<sup>172</sup>, M. Morawskiego<sup>173</sup>, E. Skrzypek<sup>174</sup>, H. Czubasiewicz<sup>175</sup>, J. Klok'a, D. Langley'a, A. Pikaart'a<sup>176</sup> i innych.

T.H. Davenport<sup>177</sup> pracowników wiedzy definiuje jako osoby posiadające wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia i doświadczenia, do których najistotniejszych celów należy tworzenie, rozpowszechnianie oraz praktyczne wykorzystywanie wiedzy.

Według D. Gurteen'a<sup>178</sup> są to pracownicy, którzy biorą odpowiedzialność za swoje życie zawodowe. Ulepszają i modyfikują praktyki pracy oraz zachowania, aby zrealizować postawione cele osobiste i zawodowe. Nie muszą mieć wskazówek, co należy robić, gdyż są wewnętrznie zmotywowani.

Pracownik wiedzy to wysoko wykwalifikowany profesjonalista, który jest lojalny tylko względem osobistego rozwoju zawodowego, mający świadomość, że jego największym majątkiem jest talent<sup>179</sup>.

Z kolei H. Czubasiewicz<sup>180</sup> poddaje pod dyskusję, czy pracownikiem wiedzy jest określony typ pracownika, o charakterystycznych cechach czy też jest nim każdy

---

<sup>170</sup> Milczyńska - Kowalska M., Partycki S., 2003, *Pracownicy wiedzy wobec wyzwań społeczeństwa informacyjnego*, [w:] Skrzypek E., Value 2003. *Wpływ zasobów niematerialnych na wartość firmy, t. 1*, Uniwersytet M. Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin, s. 245.

<sup>171</sup> Drucker P., 1996, *Landmarks of Tomorrow*, Harper & Row, Publishers, New York.

<sup>172</sup> Davenport T.H., 2007, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna Wolters Kluwer Business.

<sup>173</sup> Morawski M., 2009, *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa.

<sup>174</sup> Skrzypek E., 2002, *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa*, [w:] Stabryła A. (red.), *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, Wydawnictwo EJB, Kraków.

<sup>175</sup> Czubasiewicz H., 2009, *Pracownicy wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Potocki A. (red.) *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa.

<sup>176</sup> Klok J., Langley D., Pikaart A., 2003, *Knowledge workers NL. Developments & Trends*, TNO, Telecom.

<sup>177</sup> Davenport T.H., 2007, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków, s. 22.

<sup>178</sup> Gurteen D., 2006, *The Gurteen perspective: taking responsibility*, Inside Knowledge nr 10 (1), s. 1.

<sup>179</sup> Pietruszka-Ortyl A., 2011, *Komunikacyjne aspekty organizacji pracy pracowników wiedzy*, [w:] *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, Potocki A. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 78.



pracownik, który podlega zarządzaniu wiedzą. Autorka wnioskuję, że pojawienie się pracownika wiedzy powiązane jest z zarządzaniem wiedzą, dzięki czemu możliwe jest wyodrębnienie pracowników o wysokich kompetencjach merytorycznych, intelektualnych i osobowościowych. Taki pracownik posiada umiejętności rozwiązywania problemów i zrozumienie organizacji, w jakiej jest zatrudniony. Pracownik wiedzy odgrywa wówczas rolę innowatora, specjalisty i mentora.

Najważniejsze kompetencje pracownika wiedzy w odniesieniu do kompetencji i obowiązków pracowników samorządowych przedstawia tabela poniżej.

---

<sup>180</sup> Czubasiewicz H., 2009, *Pracownicy wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Potocki A. (red.) *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa, s. 249.

**Tabela 2.4 Najistotniejsze kompetencje pracownika wiedzy w porównaniu do kompetencji i obowiązków pracowników samorządowych**

| Kompetencje                                                      | Opis                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Kompetencje i obowiązki pracowników samorządowych                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Komunikacja                                                      | Wysoko rozwinięte umiejętności komunikacyjne. Umiejętność dzielenia się wiedzą. Orientacja na budowanie relacji.                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>komunikatywność: formułowanie wypowiedzi w sposób gwarantujący ich zrozumienie.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Orientacja na działanie                                          | Umiejętność ustalania i realizowania wyznaczonych celów. Odpowiedzialność, aktywność i umiejętność pokonywania przeszkód. Otwartość na zmiany, świadomość konieczności podnoszenia kwalifikacji. Pragnienie posiadania nowej wiedzy, orientacja na zbudowanie wizerunku profesjonalisty. | <ul style="list-style-type: none"> <li>ciągłe podnoszenie umiejętności i kwalifikacji zawodowych,</li> <li>sumienne, sprawne i bezstronne wykonywanie zadań</li> <li>postawa etyczna (uczciwość) i bezstronność</li> <li>dbałość o wykonywanie zadań publicznych i środki publiczne,</li> <li>dochowanie tajemnicy ustawowo chronionej</li> <li>godne zachowanie w miejscu pracy i poza nim</li> <li>sumienne i staranne wykonywanie poleceń przełożonego</li> </ul> |
| Kreatywność                                                      | Nastawienie innowacyjne. Skłonność do podejmowania ryzykownych działań.                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>kreatywność: tworzenie nowych rozwiązań doskonalących i usprawniających pracę.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Orientacja na klientów                                           | Nastawienie na klientów, umiejętność budowania ich lojalności oraz podnoszenia jakości usług.                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>uprzejme i życzliwe zachowanie wobec klientów i innych pracowników urzędu,</li> <li>pozytywne podejście do klienta,</li> <li>budowanie dobrych relacji z klientem.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Przywództwo                                                      | Motywowanie, angażowanie pracowników, współpraca, inspirowanie, skupianie działania swojego i zespołu na realizację celów.                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>tworzenie planów i koncepcji realizowania celów w oparciu o posiadane informacje</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Praca zespołowa                                                  | Umiejętność zarządzania zespołem, a w szczególności: motywowanie zespołu do osiągania lepszych wyników, rozstrzyganie konfliktów, inspirowanie do działania, budowanie zaufania.                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>umiejętność pracy w zespole,</li> <li>umiejętność negocjowania,</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Wiedza specjalistyczna i umiejętność jej zastosowania w praktyce | Posiada wysokie kompetencje specjalistyczne, swobodnie posługuje się narzędziami informatycznymi, posiada wiedzę o funkcjonowaniu swojej firmy w obszarach finansowych, strategicznych i operacyjnych.                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>wiedza specjalistyczna,</li> <li>umiejętność obsługi urządzeń technicznych</li> <li>znajomość języka obcego,</li> <li>umiejętność stosowania odpowiednich przepisów,</li> <li>przestrzeganie Konstytucji RP i innych przepisów prawa,</li> </ul>                                                                                                                                                                              |
| Personalne                                                       | Błyskotliwy, energiczny, zaangażowany, tolerancyjny, niezależny. Ma zdolność do samodzielnego wykonywania prac, projektów i zadań.                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>samodzielność,</li> <li>podejmowanie decyzji,</li> <li>inicjatywa</li> <li>radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Morawski M., 2009, *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa, s. 47-48; Berger L.A., Berger D.R., *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing and Promoting Your Best People*, The McGraw - Hill Companies, New York, s. 6-8, [za:] Grudziński W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., 2010, *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa, s. 24; Skrzypek E., 2002, *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa*, [w:] Stabryła A. (red.), *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, Wydawnictwo EJB, Kraków 2002, *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa*, [w:] Stabryła A. (red.), *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, Wydawnictwo EJB, Kraków, s. 679, Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. O pracownikach samorządowych, Dz.U. Nr 233, poz. 1458 z późn. zmianami, Kowalski T., 2011, *Pracownik samorządowy na tle cech pracownika wiedzy*, [w:] *Public Management 2011. Funkcjonowanie organizacji publicznych w dynamicznym otoczeniu. Tom I*, Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno, s. 311.

Analizując literaturę przedmiotu i przytoczone definicje, autorka zgadza się z M. Morawskim<sup>181</sup> i M. Strojny<sup>182</sup>, że pracownicy wiedzy wyróżniają się:

- wysokimi unikatowymi kompetencjami, posiadaną wiedzą i doświadczeniem,
- szeroko rozwiniętymi umiejętnościami interpersonalnymi, często umiejętnościami przywódczymi, innowacyjnym myśleniem oraz umiejętnościami fachowymi,
- umiejętnością wykorzystania wiedzy w różnych procesach (pozyskiwania, tworzenia i dzielenia się).

Pracownicy wiedzy, jak zaznacza A. Szalkowski<sup>183</sup>, są również świadomi swojej pozycji i zmotywowani do realizacji zadań w różnych organizacjach. Wiedza to kapitał, którego można używać wiele razy, nie pozbywając się go. Pracownicy wiedzy posiadając ten unikalny kapitał, czyli wiedzę, umiejętności, doświadczenie, postawy i zachowania mają możliwość wyboru organizacji, dla jakiej chcą pracować. Zatrudnienie pracownika wiedzy i zatrzymanie go stanowi zatem wyzwanie dla każdej organizacji. Pracownicy ci posiadają autorytet, często rozpoznawalne nazwisko, są inicjatorami zmian, twórcami nowych rozwiązań, ale i osobami, które potrafią obiektywnie ocenić bieżące rozwiązania funkcjonujące w organizacji.

Warto zatem stworzyć warunki pracy odpowiadające oczekiwaniom pracowników wiedzy, mając na względzie ich cztery aspekty<sup>184</sup>:

---

<sup>181</sup> Morawski M., 2017, *Pracownik kluczowy w procesie dzielenia się wiedzą. Motywy, warunki, metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 57-58.

<sup>182</sup> Strojny M., 2004, *Pracownicy wiedzy – przegląd badań*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 6, s. 76.

<sup>183</sup> Szalkowski A. (red.), 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi organizacji opartej na wiedzy*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków, s. 109.

<sup>184</sup> Morawski M., 2009, *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa, s. 65-68.

- nowoczesne wyposażenie miejsca pracy (sprzęt teleinformatyczny, dostęp do baz danych, biblioteki specjalistycznej, internetu i intranetu, programów komputerowych),
- odpowiednia motywacja i zapewnienie rozwoju (odpowiednie wynagradzanie kompetencji, permanentny rozwój, niezależność w miejscu pracy, partnerstwo kapitałowe),
- relacje przełożony – podwładny oparte na otwartej komunikacji, wsparciu i zaufaniu, dzieleniu się wiedzą, wyzwaniu inicjatywy,
- organizacja pracy oparta na współdziałaniu w zespołach, elastycznych godzinach pracy, udziale i możliwości zarządzania projektami.

Odnosząc niniejsze rozważania do pracowników wiedzy w organizacjach publicznych, należy mieć na uwadze specyfikę tych organizacji.

Przepisy prawne mają duży wpływ na status pracowników jednostek samorządu terytorialnego, w tym proces ich pozyskiwania i rozwoju. Są to przede wszystkim: ustawa o pracownikach samorządowych<sup>185</sup>, różnego rodzaju rozporządzenia Rady Ministrów oraz przepisy odnoszące się do statusu pracownika samorządowego zawarte w Europejskiej Karcie Samorządu Terytorialnego.

W. Karna<sup>186</sup> zaznacza, że urzędnik to osoba, która poza profesjonalizmem w działaniu, musi odznaczać się etyką i moralnością oraz mieć świadomość służby publicznej. Według M. Latos - Miłkowskiej<sup>187</sup> pracownikom samorządowym stawia się wyższe wymagania niż „zwykłym pracownikom”. W literaturze przedmiotu wymagania te funkcjonują pod następującymi nazwami: rygory selekcyjne, kryteria selekcyjne oraz warunki kwalifikacyjne. Rygory te mają gwarantować, że pracownicy zatrudnieni w organizacjach publicznych będą prezentowali odpowiedni poziom merytoryczny, etyczny i moralny, stosowny do pełnienia danego stanowiska lub funkcji. Rygory te można podzielić na trzy grupy: związane ze statusem publiczno-prawnym pracownika (kandydata na pracownika) samorządowego, rygory kompetencyjne związane

---

<sup>185</sup> Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, Dz.U. Nr 233, poz. 1458 z późn. zmianami.

<sup>186</sup> Karna W., 2011, *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków, s. 86.

<http://www-isp.miks.uj.edu.pl/pliki/e-monografie/monografia-10.pdf> [dostęp 16.02.2018]

<sup>187</sup> Latos-Miłkowska M., 2015, *Zatrudnienie pracowników samorządowych. Rygory selekcyjne*, [w:] Jaworska-Dębska B., *Dobre prawo - sprawne rządzenie*, Wyd. Uniwersytet Łódzki, Łódź, s. 615-616.

z posiadanymi przez niego kwalifikacjami i wykształceniem niezbędnym do zajmowania danego stanowiska oraz rygory moralno-etyczne.

W ustawie o pracownikach samorządowych<sup>188</sup> wymienione są wymagania ustawowe wobec pracownika samorządowego. Mają one w opinii autorki dość ogólną postać i powinny być tylko punktem wyjścia w procesie pozyskiwania pracowników jednostek samorządu terytorialnego.

Wymagania stawiane pracownikom samorządowym ulegają jednak zmianom. Wynika to z pojawiających się nowych zadań, zmieniających się potrzeb obywateli, czyli klientów urzędów i przyjętych ustaleń w ramach Unii Europejskiej. Te wszystkie wymogi wymuszają wprowadzenie nie tylko nowych rozwiązań legislacyjnych, ale oznaczają konieczność profesjonalizacji kadr. Od urzędników oczekuje się przede wszystkim wysokiego poziomu odpowiedzialności i misyjności wobec społeczeństwa, któremu służą<sup>189</sup>.

Zgadzając się z T. Kowalskim<sup>190</sup>, autorka uważa, że pracownik wiedzy w jednostkach samorządu terytorialnego to osoba posiadająca wiedzę i umiejętność jej wykorzystania, aby osiągnąć wyznaczone cele w urzędzie. Jest to osoba, która powinna wyróżniać się postawą etyczną i kierować się służbą publiczną w wykonywaniu swoich obowiązków.

Jak zaznacza J. Moczydłowska<sup>191</sup>, otoczenie wszystkich organizacji cechuje dynamika i nieprzewidywalność. Z tego powodu ciągłe doskonalenie zawodowe jest nieodłącznym elementem, a wręcz obowiązkiem pracowników, niezależnie od zajmowanego stanowiska pracy. Ukierunkowanie pracowników na podnoszenie kompetencji, ich motywacja do uczenia się i aktualizowania wiedzy zawodowej prowadzą do profesjonalizacji usług w sektorze organizacji publicznych, w tym jednostek samorządu terytorialnego.

---

<sup>188</sup> Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, Dz.U. Nr 233, poz. 1458 z późn. zmianami.

<sup>189</sup> Seredocha I., 2015, *Wpływ ISO na zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, Cedetu.PL, Warszawa, s. 108.

<sup>190</sup> Kowalski T., 2011, *Pracownik samorządowy na tle cech pracownika wiedzy*, [w:] Wołęjszo J., Letkiewicz A. (red.), *Public Management 2011. Funkcjonowanie organizacji publicznych w dynamicznym otoczeniu. Tom I*, Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno, s. 311.

<sup>191</sup> Moczydłowska J., 2011, *Doskonalenie wiedzy zawodowej jako element zarządzania kompetencjami w sektorze administracji publicznej*, [w:] Wołęjszo J., Letkiewicz A. (red.), *Public Management 2011. Funkcjonowanie organizacji publicznych w dynamicznym otoczeniu. Tom I*, Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno, s. 477.

J. Łukowska<sup>192</sup> podkreśla, że „organizacje publiczne tworzą ludzie. Dobrze wyszkoleni, doświadczeni urzędnicy i decydenci, potrafiący podejmować decyzje nie tylko w odniesieniu do znanej, oswojonej rzeczywistości, lecz także niestabilnego otoczenia i nagłych, nieprzewidzianych wydarzeń, stanowią o jej sile i potencjale. Od poziomu kompetencji i zorganizowania urzędników zależy jakość i prostota procedur administracyjnych, oraz sprawność funkcjonowania całego systemu”. Autorka zaznacza, że współczesne czasy stawiają organizacje publiczne przed wyzwaniem ciągłego uczenia się oraz kładzenia nacisku na rozwój pracowników.

J. Regulski<sup>193</sup> również akcentuje znaczenie profesjonalizacji urzędników. Aby to osiągnąć, autor wskazuje jako istotne wykorzystywanie odpowiednich metod rekrutacji i ciągłego doskonalenia kompetencji pracowników w organizacjach publicznych.

Podobnie jak w organizacjach biznesowych również w organizacjach publicznych coraz częściej poszukuje się pracowników wiedzy. Wynika to ze zmian w funkcjonowaniu tych organizacji i coraz większych wymagań stawianych ich pracownikom. Obecnie oczekuje się od pracowników samorządowych kreatywnego myślenia, umiejętności rozwiązywania problemów, samodzielności. Rośnie rola ciągłego doskonalenia pracowników, nabywania nowych umiejętności w obszarze prawnym, finansowym, technicznym, menedżerskim oraz ekonomicznym. Dochodzą do tego jeszcze oczekiwania obywateli wobec urzędników, a wśród nich: skrócenie czasu załatwiania spraw, wiedzy specjalistycznej, skutecznej komunikacji, empatii czy przejrzystości procedur<sup>194</sup>.

### 2.3 Transfer wiedzy i dobrych praktyk jako sposób wprowadzania zmian w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi

Nabywanie wiedzy przez pracowników może odbywać się w różny sposób. Jednym z kluczowych procesów związanych z pozyskiwaniem wiedzy jest **transfer wiedzy**.

---

<sup>192</sup> Łukomska J., 2015, *Szkolenia dla urzędników szczebla centralnego jako czynnik ułatwiający współpracę z jednostkami samorządu terytorialnego*, [w:] Jaworska-Dębska B., *Dobre prawo - sprawne rządzenie*, Wyd. Uniwersytet Łódzki, Łódź, s. 580-584.

<sup>193</sup> Regulski J., 2005, *Samorządna Polska*, Wydawnictwo Rosner i Wspólnicy, Warszawa, s. 126.

<sup>194</sup> Wysocki S., 2004, *Zarządzanie jakością w administracji – narzędzie zmian systemowych*, Gazeta Samorządu i Administracji, Nr 9 26.04.- 09.05.2004 r., s. 27, [za:] Kowalski T., *Pracownik samorządowy na tle cech pracownika wiedzy*, [w:] Wołęjszo J., Letkiewicz A., (red.), *Public Management 2011. Funkcjonowanie organizacji publicznych w dynamicznym otoczeniu. Tom I*, Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno, s. 309.

Zdaniem M. Dolińskiej<sup>195</sup> transfer wiedzy jest jednym z etapów zarządzania wiedzą i łączy się z pozostałymi elementami tego procesu. Dzielenie się wiedzą umożliwia pracownikom pozyskanie nowej wiedzy i pozwala na włączenie się w proces tworzenia tej wiedzy. Zdaniem autorki transfer wiedzy stanowi bardzo ważny element zarządzania w organizacjach i tym samym wpływa na osiągnięcie przez nie sukcesu. Aktualizowanie wiedzy, ciągły rozwój pracowników oraz dzielenie się wiedzą z innymi podmiotami zapewniają korzyści zarówno dla pracowników, jak i organizacji, w znaczący sposób wpływając na umacnianie przewagi konkurencyjnej na rynku.

Obecnie szczególnie ważne jest rozpowszechnianie wiedzy o usługach, produktach, innowacyjnych rozwiązaniach czy efektywności działań w organizacjach. Nie wystarcza już sam rozwój wiedzy, tworzenie jej i zbieranie, ale potrzebny jest jej intensywny transfer i dyfuzja. Niezbędni w organizacjach są „pracownicy wiedzy”, gdyż niemożliwe jest korzystanie tylko ze sztucznej inteligencji<sup>196</sup>.

Do pojęcia **transferu wiedzy** można różnie podchodzić, bowiem literatura przedmiotu wskazuje na wiele ujęć tego terminu. Spotykane jest zamienne jego używanie z pojęciem **dzielenie się wiedzą**. Autorka w niniejszej pracy będzie używała tych terminów zamiennie, zgadzając się z pierwszą przytoczoną definicją transferu wiedzy umieszczoną poniżej. Przybliży również definicje dzielenia się wiedzą.

„**Transfer wiedzy to dzielenie się wiedzą**. Wyróżnia się dwa zasadnicze rodzaje transferu w literaturze określane jako transfer wiedzy *"know what"* oraz transfer wiedzy *"know how"*. Wiedza typu *"know how"* jest unikalna, specyficzna dla danej organizacji. Jej transfer pozwala na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i jest dla przedsiębiorców szansą znalezienia skutecznych rozwiązań. Wiedza typu *"know what"* z kolei zawiera definicje pojęć, opisy oraz fachową terminologię. W zależności zatem od charakteru przekazywanej wiedzy, różne mogą być sposoby jej transferu. Większe efekty bezspornie przynosi przy tym odpowiednie dzielenie się wiedzą typu *"know how"*.”<sup>197</sup>

---

<sup>195</sup> Dolińska M., 2010, *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa, s. 27-28, 46-47.

<sup>196</sup> Zacher L.W., 2007, *Transformacje społeczeństw od informacji do wiedzy*, C.H. Beck, Warszawa, s. 225.

<sup>197</sup> Słownik pojęć, *Przedsiębiorczość akademicka. Skuteczny transfer wiedzy*, na podstawie: *Innowacje i transfer technologii - słownik pojęć*, Matusiak K.B. (red.), PARP, Warszawa 2005, [http://pastw.byd.pl/id\\_200,Sownik-poj.html](http://pastw.byd.pl/id_200,Sownik-poj.html) [dostęp 19.02.2018].

Według M. Żmigrodzkiego<sup>198</sup> pojawienie się konieczności transferu wiedzy następuje, gdy pomiędzy pracownikami danej organizacji występuje asymetria istotnej dla nich wiedzy. Autor wyróżnia dwa podejścia w transferze wiedzy: popytowe i podażowe. W pierwszym inicjatywa wychodzi ze strony pracownika, który potrzebuje wiedzy, zaś w drugim ze strony tego, kto nią dysponuje.

Zdaniem S. Smyczek<sup>199</sup> transfer wiedzy można przedstawić jako proces przyjmujący następującą postać: pozyskiwanie wiedzy, udostępnianie wiedzy, rozpowszechnianie i dzielenie się wiedzą. Autor zaznacza, że transfer wiedzy nie ogranicza się jedynie do samego procesu wymiany wiedzy. Odnosi się on do przekazywania i absorbowania wiedzy. Nie można zatem mówić o transferze wiedzy, jeśli nie została ona przyswojona przez osoby, do których była kierowana.

J. O. Paliszkiewicz<sup>200</sup> również zaznacza, że transfer wiedzy obejmuje dwa rodzaje działań, czyli transmisję i absorpcję. Transmisja wiedzy polega na pobraniu wiedzy z bazy wiedzy lub innego źródła i przekazaniu odbiorcy. Musi nastąpić akceptacja, przyswojenie i wykorzystanie pozyskanej wiedzy. Aby wiedza została prawidłowo zaabsorbowana, niezbędne jest korzystanie z wiarygodnych źródeł i jej odpowiedniej postaci.

Według M. Ratajczyka<sup>201</sup> można mówić o wewnętrznym transferze wiedzy, jeśli ma on miejsce w jednej organizacji. Z kolei, jeśli odnosi się on do przepływu wiedzy pomiędzy organizacjami, to jest to zewnętrzny transfer wiedzy. Pojęcia te używa się w odniesieniu do przepływu wiedzy w danym kraju lub pomiędzy krajami.

L. Argote i P. Ingram<sup>202</sup> podkreślają z kolei, że transfer wiedzy jest kluczowym elementem procesu zarządzania wiedzą w organizacji. Transfer wiedzy w obszarze rozwoju organizacyjnego oraz organizacyjnego uczenia się polega na przekazywaniu wiedzy z jednej organizacji do drugiej lub w ramach tej samej organizacji. Odnosi się do wiedzy znajdującej się w pracownikach, metodach, narzędziach, technikach

---

<sup>198</sup> Żmigrodzki M., 2006, *Metodyka zarządzania wiedzą*, E-mentor nr 1(13)/2006, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/13/id/247> [dostęp 22.02.2018].

<sup>199</sup> Smyczek S., 2015, *Kreacja i transfer wiedzy w sieciach organizacji usług profesjonalnych*, [w:] Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 849. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 39, Tom 2, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 239.

<sup>200</sup> Paliszkiewicz J.O., 2005, *Rozwój organizacji poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Wydawnictwo Profesjonalne ALPHA, Ostrołęka, s. 71.

<sup>201</sup> Ratajczyk M., *Transfer wiedzy i technologii do sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, [http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/EIOGZ\\_2006\\_nr59\\_s113.pdf](http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/EIOGZ_2006_nr59_s113.pdf), [dostęp 19.02.2018], 114.

<sup>202</sup> Argote L., Ingram P., 2000, *Knowledge transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, s. 150 -169, [za:] Sztangret I., *Koncepcje wiedzy i zarządzania wiedzą w organizacji – dyfuzja wiedzy w Microsoft*, s. 516, [http://zif.wzr.pl/pim/2013\\_1\\_4\\_34.pdf](http://zif.wzr.pl/pim/2013_1_4_34.pdf) [dostęp 19.02.2018].



i zadaniach. Autorzy określili transfer wiedzy jako „proces, w którym jedna jednostka (np. grupa, departament, wydział) jest pod wpływem doświadczeń innych”.

Rodzaje transferu wiedzy zostały przedstawione w tabeli poniżej.

**Tabela 2.5 Rodzaje transferu wiedzy**

| Rodzaj transferu                    | Definicja                                                                                                                                                                                                                     | Zadanie i kontekst                      | Typ wiedzy        | Wskazówki dotyczące jej tworzenia                                                                  |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Transfer seryjny</b>             | Wiedza zdobyta przez pracowników przy wykonywaniu zadania w określonych warunkach jest transferowana i wykorzystywana przez zespół pracowników w trakcie wykonywania takiego zadania w innych warunkach                       | Podobne zadanie, nowy kontekst          | Ukryta i dostępna | Regularne, krótkie spotkania                                                                       |
| <b>Transfer wierny/imitacja</b>     | Wyartykułowana wiedza zdobyta przez konkretny zespół pracowniczy podczas wykonywania codziennych, rutynowych zadań jest wykorzystywana przez inne zespoły wykonujące podobną pracę                                            | Podobne zadanie, podobny kontekst       | dostępna          | Wiedza jest udostępniana elektronicznie i uzupełniana podczas personalnych interakcji              |
| <b>Transfer odległy/naśladowczy</b> | Wiedza ukryta, pozyskana przez zespół w trakcie wykonywania nie rutynowych zadań, jest udostępniana innym zespołom wykonującym podobną pracę w innych częściach organizacji np. innych działach, filiach, departamentach itd. | Podobne zadanie, inny kontekst          | ukryta            | Wymiana wiedzy jest obustronna - wiedza jest transferowana przez ludzi w organizacji               |
| <b>Transfer strategiczny</b>        | Kolektywna wiedza organizacji jest potrzebna do realizacji zadań strategicznych najistotniejszych dla organizacji                                                                                                             | Krytyczne zadania, specyficzny kontekst | Ukryta i dostępna | Potrzebna wiedza jest identyfikowana przez menedżerów wyższego szczebla                            |
| <b>Transfer ekspercki</b>           | Zespół, natykając się na techniczne problemy, wykracza poza obszar własnej wiedzy i zasięga opinii ekspertów lub innych członków organizacji                                                                                  | Różne zadania, podobny kontekst         | dostępna          | Promowane są elektroniczne fora dyskusyjne, podzielone według różnych zadań i poziomu partycypacji |

Źródło: Dixon N.M., *Common Knowledge. How Companies Thrive by Sharing What They Know*, Boston, Harvard Business Review School Press, s. 144-145, [za:] Tubielewicz K., *Transfer wiedzy z wykorzystaniem Wabinarium*, [https://zie.pg.edu.pl/documents/30328766/30681440/REME\\_3\\_%283-2012%29-Art5.pdf](https://zie.pg.edu.pl/documents/30328766/30681440/REME_3_%283-2012%29-Art5.pdf) [dostęp 22.02.2018], s. 53-54.

A. Barabasz<sup>203</sup>, analizując literaturę przedmiotu, określa **dzielenie się wiedzą** jako wymianę wiedzy jawnej i ukrytej, istotnej z punktu widzenia realizacji obowiązków i zadań oraz podkreśla, że dzielenie się wiedzą w organizacjach usprawnia proces decyzyjny oraz wpływa na poprawę rozwiązywania problemów, innowacyjność i kreatywność. Dzielenie się wiedzą to proces, który przebiega w relacji ludzie – ludzie<sup>204</sup>.

Alam S.S., Abdullah Z., Ishak N.A., Zain Z.M.<sup>205</sup> podkreślają inny ważny aspekt dzielenia się wiedzą w odniesieniu do pracowników. Przede wszystkim pozwala im ono zrozumieć zasadność wykonywanej pracy oraz zależności między swoją pracą a współpracownikami, co z kolei przekłada się na rozwój relacji między nimi, większą motywację do pracy i w efekcie poprawę wyników pracy.

Proces dzielenia się wiedzą może być inicjowany w organizacji odgórnie i wiązać się z dostarczaniem wiedzy do konkretnej grupy pracowników lub odbywać się w ramach komunikacji poziomej między pracownikami czy zespołami pracowników. Można wyróżnić trzy kategorie **procesu dzielenia się wiedzą**<sup>206</sup>:

- powielanie wiedzy. Odnosi się ono do centralnego kierowania procesem poszerzania wiedzy. Głównym celem tego działania jest jak najszybsze dostarczenie potrzebnych zasobów wiedzy pracownikom. Pracownicy powinni mieć do potrzebnej wiedzy stały dostęp;
- dzielenie się wiedzą ze zrealizowanych projektów, zadań, rozwiązanych problemów przy wykorzystaniu narzędzi wspierających ten proces (sieci informatycznych, odpowiedniego oprogramowania, systemów eksperckich);
- wymiana wiedzy i doświadczenia na bieżąco między pracownikami w zależności od aktualnych potrzeb. Służy do tego przykładowo wykorzystanie zespołów benchmarkingowych (poszukujących najlepszych rozwiązań na zewnątrz organizacji, wspieranie i promowanie transferu najlepszych rozwiązań funkcjonujących w danej organizacji z uwzględnieniem ich ciągłego ulepszania

---

<sup>203</sup> Barabasz A., 2012, *Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy*, [w:] Witkowski S., Stor M. (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Problemy zarządczo - psychologiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 249, Wrocław, s. 143.

<sup>204</sup> Hendricks, 1999, *Why share knowledge? The influence of ICT on motivation of knowledge sparing*, Knowledge and Process Management, 6/2, s. 91-100.

<sup>205</sup> Alam S.S., Abdullah Z., Ishak N.A., Zain Z.M., 2009, *Assesing Knowledge Sharing behaviour among Employees in SMEs: An Emiprical Study*, International Business Research, vol. 2, no. 2, April, s. 115-122.

<sup>206</sup> Probst G., Raub S., Romhardt K., 2002, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 185 – 206.

oraz usprawniania najważniejszych procesów w organizacji) oraz zespołów do spraw najlepszych rozwiązań (funkcjonują one na zasadzie nieformalnej wymiany informacji między pracownikami. Istotną rolę w tym procesie odgrywają technologie informatyczne i telekomunikacyjne). Proces transferu wiedzy polega zarówno na dostarczaniu nowej wiedzy, jak również upowszechnianiu tej już istniejącej w organizacji. Transfer wiedzy powinien być prowadzony stosownie do aktualnych potrzeb pracowników i organizacji.

Dzielenie się wiedzą należy analizować na pięciu poziomach: organizacyjnym, interpersonalnym, charakterystyki pracowników, czynników motywacyjnych oraz różnic kulturowych (tabela 7).

**Tabela 2.6 Poziomy analizy procesu dzielenia się wiedzą**

| Poziom                      | Opis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organizacyjny               | wzięcie pod uwagę kultury organizacyjnej pozwalającej na budowanie wzajemnego zaufania, wspierającej zarządzanie, wprowadzenie w niskim stopniu scentralizowanej struktury organizacyjnej,                                                                                                                                                                |
| Interpersonalny             | większe zróżnicowanie ze względu na płeć, wiek, wykształcenie wzmacnia otwartość na inne osoby, daje możliwość korzystania z ich różnych kompetencji i doświadczenia oraz dzielenia się wiedzą,                                                                                                                                                           |
| Charakterystyki pracowników | między innymi otwartość na zmiany, chęć nauki, empatia, odporność na stres, zainteresowanie nowinkami technologicznymi, umiejętność wykorzystania mediów, wyższy poziom wykształcenia i dłuższy staż pracy pozytywnie korelują z chęcią do dzielenia się wiedzą,                                                                                          |
| Czynników motywacyjnych     | precyzyjnie określone w systemie nagradzania korzyści dla pracowników z tytułu dzielenia się wiedzą, nastawienie menedżerów do podkreślania i podejmowania działań sprzyjających dzieleniu się wiedzą, przedstawienie pracownikom bilansu korzyści i kosztów z tytułu dzielenia się wiedzą, wykorzystanie potencjału posiadania wiedzy przez pracowników, |
| Różnic kulturowych          | posługiwanie się odmiennymi językami, nastawienie indywidualistyczne w budowaniu relacji, wykonywaniu obowiązków i integracji z grupą.                                                                                                                                                                                                                    |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie Keplinger A., 2016, Organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą w perspektywie badań, [w:] Sukces w zarządzaniu kadrami. Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i między narodowych. Problemy zarządczo-psychologiczne, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, s. 168.*

Dopełnieniem prawidłowego zarządzania zasobami ludzkimi w nowoczesnych organizacjach jest korzystanie z dobrych praktyk w tym obszarze.

Jak zaznacza M. Juchnowicz<sup>207</sup> podstawą zainteresowania dobrymi praktykami są dwa podstawowe elementy: to, że „prowadzą one do zmiany stanu rzeczy w konkretnej dziedzinie oraz że mogą być naśladowane, co oznacza, że ucząc się od innych, można osiągnąć podobne rezultaty.” Autorka podkreśla, że doprowadziło to do powstania odrębnej metody zarządzania, zwanej benchmarkingiem.

Według K. Rutkowskiego<sup>208</sup> dobra praktyka to „procedury oraz działania, które okazały się w praktyce najbardziej efektywne”, ale też działania i programy, które uważane są za wzorcowe, a więc warte naśladowania przez innych.

Aby określone sposoby działania, techniki, metody, narzędzia i projekty można było uznać za dobre praktyki, należy ocenić, jakie kryteria zdecydowały, że dane działanie jest dobre. Dobra praktyka oznacza, że dana metoda, działanie itp. doprowadziło organizację do osiągnięcia lepszych wyników. Taka praktyka powinna być wcześniej sprawdzona i obiektywnie oceniona, czy prowadzi do osiągnięcia wyznaczonych przez organizację celów<sup>209</sup>.

Z kolei U. Gołaszewska – Kaczan,<sup>210</sup> analizując definicje dobrej praktyki w literaturze przedmiotu, stosuje definicję uniwersalną, określając że „dobra praktyka odnosi się do działań, które zostały przez kogoś sprawdzone i możliwe jest wskazanie zależności pomiędzy tą aktywnością a pozytywnymi rezultatami. Praktyka staje się najlepszą, jeżeli przyniosła określone korzyści biznesowe, dające firmie określoną przewagę konkurencyjną”.

Według M. Juchnowicz<sup>211</sup> dobra praktyka w odniesieniu do zarządzania kapitałem ludzkim to procedury odnoszące się do zintegrowanego systemu zarządzania kapitałem ludzkim lub odnoszące się do konkretnego elementu tego systemu, które umożliwiają osiągnięcie przewagi konkurencyjnej oraz jak najlepszych wyników

---

<sup>207</sup> Juchnowicz M. (red.), 2011, *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Metodyka badania, opisy przypadków*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, s. 13.

<sup>208</sup> Rutkowski K., 2006, *Zrozumieć fenomen najlepszych praktyk w logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw. Europejskie wyzwania projektu BestLog*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka nr 12, s. 3.

<sup>209</sup> Karwińska A., Wiktor D., 2008, *Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: identyfikacja dobrych praktyk w ekonomii społecznej*, Ekonomia Społeczna Teksty 2008, [http://es.teksty.ekonomiaspoleczna.pl/pdf/2008\\_6\\_es\\_teksty.pdf](http://es.teksty.ekonomiaspoleczna.pl/pdf/2008_6_es_teksty.pdf) [dostęp 24.04.2018].

<sup>210</sup> Gołaszewska-Kaczan U., 2012, *Najlepsze praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi według badań Instytutu CRF*, Zarządzanie i Finanse, [http://jmf.wzr.pl/pim/2012\\_1\\_3\\_31.pdf](http://jmf.wzr.pl/pim/2012_1_3_31.pdf) [dostęp 24.04.2018].

<sup>211</sup> Juchnowicz M. (red.), 2011, *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Metodyka badania, opisy przypadków*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, s. 15.

w danej organizacji. Z kolei dla Ł. Sułkowskiego<sup>212</sup> dobra praktyka to skuteczne, innowacyjne i godne naśladowania rozwiązanie.

Dobre praktyki można identyfikować, stosując następujące kryteria<sup>213</sup>:

- skuteczność, czyli zdolność do osiągnięcia celów. Analiza skuteczności praktyki wymaga porównania zaplanowanych działań z osiągniętymi rezultatami,
- uniwersalność, czyli możliwość adaptacji rozwiązań pozwalających na transfer sprawdzonych rozwiązań z jednej organizacji do drugiej,
- innowacyjność - nowatorskie rozwiązania wdrożone w danej organizacji, ale również udoskonalenie już funkcjonujących praktyk,
- wzorcowość - rozwiązanie mogące stanowić benchmark,
- wydajność, czyli sprawne działanie. Oznacza osiągnięcie wysokich rezultatów przy właściwym wykorzystaniu środków,
- etyczność - rozwiązania etyczne oparte na respektowaniu obowiązujących reguł w organizacji oraz norm uznawanych w danym społeczeństwie,
- trwałość - rozwiązanie powtarzalne, trwale pozytywnie wpływające na funkcjonowanie organizacji.

Autorka, opierając się na literaturze przedmiotu, rozumie **dobłą praktykę** jako zbiór odpowiednio dobranych i pozytywnych działań dostosowanych do specyfiki organizacji i jej kultury organizacyjnej, a mających na celu poprawienie funkcjonowania danej organizacji w poszczególnych obszarach. Dobra praktyka jest działaniem. Mogą to być zbiory praktyk, które rozpatruje się komplementarnie jako pewien proces lub mogą to też być przedsięwzięcia jednorazowe czy cykliczne, jak również procedury działania.

Odnosząc dobre praktyki do zarządzania kapitałem ludzkim, autorka niniejszej pracy, zgadzając się z T. Rostkowskim<sup>214</sup>, uważa, że najlepszą metodą poszukiwania dobrych praktyk jest próba ich rozpoznania w poszczególnych funkcjach zarządzania zasobami ludzkimi. T. Rostkowski podkreśla, że takie podejście „pozwała na jasne

---

<sup>212</sup> Sułkowski Ł., 2015, *Wybrane „dobre praktyki” zarządzania jakością kształcenia w polskich szkołach wyższych*. Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa, s. 8.

<sup>213</sup> na podstawie: Karwińska A., Wiktor D., 2008, *Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: identyfikacja dobrych praktyk w ekonomii społecznej*, Ekonomia Społeczna Teksty 2008, [http://es.teksty.ekonomiaspoleczna.pl/pdf/2008\\_6\\_es\\_teksty.pdf](http://es.teksty.ekonomiaspoleczna.pl/pdf/2008_6_es_teksty.pdf) [dostęp 24.04.2018].

<sup>214</sup> Rostkowski T., 2011, *Kryteria identyfikacji najlepszej praktyki*, [w:] Juchnowicz M. (red.), 2011, *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Metodyka badania, opisy przypadków*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, s. 26-27.

sprecyzowanie ostatecznych mierników sukcesu. Przykładowo, ostatecznym miernikiem sukcesu systemu doboru pracowników może być odsetek stanowisk obsadzanych odpowiednio kompetentnymi pracownikami w odpowiednim czasie przy odpowiednim koszcie”. Istotne jest zdefiniowanie pojęcia „odpowiedni” i nadanie wagi poszczególnym elementom takim jak koszty, czas i kompetencje. Pozwala to na identyfikację, co jest dobrą praktyką<sup>215</sup>.

Jak wcześniej wspomniano, jednym ze sposobów zdobywania wiedzy i pewnych wzorców działania (dobrych praktyk) jest stosowanie benchmarkingu. **Benchmarking** „nie jest zwykłym naśladownictwem, nie polega na podpatrzeniu sposobu pracy innych, aby tak samo postępować u siebie. To wykrywanie czynników, które sprawiają, że analizowany proces jest wykonywany efektywnie, a następnie wskazanie podobnych możliwości we własnym przedsiębiorstwie. To uczenie się i twórcze adaptowanie najlepszych praktyk (*the best practices*)”.<sup>216</sup>

Benchmarking można również określić jako proces poprawy wyników poprzez umiejętność dostrzeżenia i przeniesienia dobrych praktyk oraz procesów funkcjonujących wewnątrz i na zewnątrz organizacji<sup>217</sup>.

J. Bramham<sup>218</sup> definiuje benchmarking „jako proces systematycznego porównywania własnej firmy z innymi albo porównywania ze sobą różnych działów jednego przedsiębiorstwa, aby ustalić, jaki jest jego stan obecny i czy potrzebna jest jakaś zmiana. Zazwyczaj szuka się przykładów większej efektywności działania, co pozwala na naśladowanie najlepszych rozwiązań, a nawet na ich dalsze doskonalenie”.

Według S. Lachiewicz i M. Matejuna<sup>219</sup> benchmarking jest jedną z istotniejszych koncepcji zarządzania we współczesnych organizacjach. Autorzy definiują benchmarking jako „metodę porównywania własnych rozwiązań biznesowych z najlepszymi (wzorcowymi) firmami po to, aby ulepszać i doskonalić swoją organizację poprzez uczenie się od innych i wzorowanie się na już sprawdzonych, sprawnych i skutecznych rozwiązaniach”.

---

<sup>215</sup> Rostkowski T., 2011, Kryteria identyfikacji najlepszej praktyki, [w:] Juchnowicz M. (red.), 2011, *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Metodyka badania, opisy przypadków*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, s. 26-27.

<sup>216</sup> *Benchmarking. Szukamy najlepszych rozwiązań*, Śląski związek gmin i powiatów, <https://benchmarking.silesia.org.pl/index.php?s=41> [dostęp 22.02.2018].

<sup>217</sup> Węgrzyn A., 2002, Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi, [w:] *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*, Ludwicyński A. (red.), PFPK, Warszawa, s. 101.

<sup>218</sup> Bramham J., 2004, *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 13.

<sup>219</sup> Lachiewicz S., Matejun M., 2012, *Ewolucja nauk o zarządzaniu*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, 2012, Warszawa, s. 117.

Benchmarking wyróżnia się następującymi cechami <sup>220</sup>:

- organizacje zmuszone są do ciągłych zmian, w związku z tym jest to proces nieustający. Transfer najlepszych rozwiązań w organizacji powinien odbywać się na bieżąco,
- powinien być na bieżąco monitorowany i ulepszany przy zastosowaniu odpowiednich narzędzi pomiaru pozwalających na dokonanie porównania praktyki do podobnych rozwiązań w innych organizacjach. Powinny też mieć zastosowanie mierniki benchmarkingu,
- pozwala na wskazanie najlepszych wzorców i praktyk, ale również wskazuje na błędy, umożliwiając ich naprawę.

Autorka, zgadzając się z Z. Martyniakiem<sup>221</sup>, uważa, że podstawowym celem benchmarkingu jest ciągle porównywanie narzędzi, metod, usług czy modeli i procesów biznesowych z ich odpowiednikami u najlepszych organizacji po to, aby mieć wzór do naśladowania oraz wprowadzania działań mających na celu poprawę między innymi procedur, metod i narzędzi, które pozwolą na osiągnięcie wymiernych korzyści dla danej organizacji w określonym czasie.

S. Lachiewicz i M. Matejun<sup>222</sup> zaznaczają, że niezależnie od wyboru metody benchmarkingu i sposobu jego wdrożenia, wybrane sprawdzone rozwiązania nie mogą być traktowane jako te, które zapewnią osiągnięcie sukcesu każdej organizacji. Przenosząc stosowane z powodzeniem rozwiązania z jednego przedsiębiorstwa do innych zawsze trzeba mieć świadomość, że należy je dostosować do ich potrzeb. Metoda ta może być idealnie wykorzystana do doskonalenia wybranych obszarów organizacji.

Wśród **zalet transferu wiedzy i dobrych praktyk w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi** można wskazać następujące<sup>223</sup>:

- pozwala zidentyfikować najodpowiedniejsze dla wdrożeń procesy,
- prowadzi do doskonalenia procesów realizowanych w organizacji,

---

<sup>220</sup> Benchmarking. Szukamy najlepszych rozwiązań, Śląski związek gmin i powiatów, <https://benchmarking.silesia.org.pl/index.php?s=41> [dostęp 22.02.2018].

<sup>221</sup> Martniak Z., 2002, *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków, s. 56-57.

<sup>222</sup> Lachiewicz S., Matejun M., 2012, *Ewolucja nauk o zarządzaniu*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, 2012, Warszawa, s. 122-123.

<sup>223</sup> na podstawie: Benchmarking. Szukamy najlepszych rozwiązań, Śląski związek gmin i powiatów, <https://benchmarking.silesia.org.pl/index.php?s=41> [dostęp 22.02.2018].



- pomaga wyeliminować skutki oporu wobec zmian inspirowanych przez otoczenie organizacji,
- zwiększa skuteczność, efektywność i możliwości adaptacji procesów,
- podnosi jakość pracy,
- pomaga w wyznaczeniu osiągalnych celów,
- zachęca i zwiększa potrzebę wprowadzania zmian,
- pozwala na wyznaczenie przyszłych kierunków rozwoju,
- tworzy kulturę pracy, stawiając na ulepszenie wszelkich działań organizacji,
- poprawia jakość usług i satysfakcji klientów,
- pozwala na nawiązanie lepszych relacji między partnerami biorącymi udział w transferze wiedzy.

Rola jednostek samorządu terytorialnego w procesie transferu wiedzy jest istotna, szczególnie w obszarze wspierania tego procesu. Analizując dokumentację prawną, zidentyfikowano możliwości, jakie posiadają wspomniane jednostki w zakresie tworzenia warunków sprzyjających innowacyjności, wspierania transferu wiedzy czy technologii. Samorząd województwa zgodnie z Ustawą z dn. 05.06.1998 r. O samorządzie województwa, Dz.U. 2001.142.1590 j.t. określa strategię rozwoju województwa, która służy między innymi podnoszeniu poziomu konkurencyjności i innowacyjności gospodarki regionu oraz pobudzaniu aktywności gospodarczej. Umożliwia to wspieranie rozwoju nauki i współpracy między sferą nauki i gospodarki, propagowanie transferu wiedzy oraz zachęcanie do wdrażania innowacji. Rolą współczesnych decydentów samorządowych każdego szczebla jest budowanie gospodarki opartej na wiedzy, wspieranie procesu transferu wiedzy i technologii oraz procesów innowacyjnych<sup>224</sup>.

W literaturze przedmiotu można znaleźć przykłady wielu barier w transferze wiedzy, z którymi stykają się organizacje, a których źródło mogą stanowić pracownicy, kultura organizacyjna, sposób zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi czy bariery technologiczne.

---

<sup>224</sup> Transfer technologii – przewodnik po dobrych praktykach. Zbiór publikacji ekspertów Rady Programowej Dolnośląskiego Ośrodka Transferu Wiedzy i Technologii, [http://www.ariszkolenia.pl/ariszkolenia\\_files/user/dotwit/Zbior\\_publicacji\\_ekspertowRPDOTWiT.pdf](http://www.ariszkolenia.pl/ariszkolenia_files/user/dotwit/Zbior_publicacji_ekspertowRPDOTWiT.pdf) [dostęp 19.02.2018], s. 36-37.

Autorka na podstawie analizy literatury przedmiotu<sup>225</sup> w tym zakresie oraz przeprowadzonych badań własnych w jednostkach samorządu terytorialnego wyszczególniła jej zdaniem kluczowe **bariery w transferze wiedzy i dobrych praktyk**, dzielenia się wiedzą. Pogrupowała je w kilka poziomów, które zostały zaprezentowane w tabeli poniżej.

---

<sup>225</sup> Na podstawie: Żarczyńska-Dobiesz A., 2015, *Bariery w obszarze dzielenia się wiedzą w organizacji i sposoby ich ograniczania – refleksje z badań*, Management Forum, vol. 3, no. 2, Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M., 2013, *Strategie zarządzania wiedzą. Modele teoretyczne i praktyczne*, PWE, Warszawa, Ziółkowski S., 2017, *Bariery dla transferu wiedzy wewnątrz organizacji*, [w:] Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 322 -2017, Danik L., Gołębiowski T., 2015, *Bariery transferu wiedzy wewnątrz korporacji transnarodowych i sposoby ich pokonywania*, Organizacja i Kierowanie, nr 1; Scott J.L., Yih-Tong Sun P., 2005, *An Investigation of Barriers of Knowledge Transfer*, Journal of Knowledge Management, Vol. 9, No. 2; Kowalczyk A., Nogalski B., 2007, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa; Flaszewska S., 2016, *Projektowanie organizacyjne w zarządzaniu wiedzą*, PWN, Warszawa.

**Tabela 2.7 Bariery w transferze wiedzy i dobrych praktyk w jednostkach samorządu terytorialnego**

| Obszar                                   | Opis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ brak profili kwalifikacyjnych i rzetelnych opisów stanowisk pracy,</li> <li>▪ brak umiejętności osób przeprowadzających proces rekrutacji, co do wykorzystania narzędzi i metod rekrutacyjnych, aby trafnie ocenić kandydatów w zakresie ich wiedzy, umiejętności, doświadczenia i możliwości,</li> <li>▪ dobór pracowników bez weryfikacji, czy są to osoby nastawione na ciągły rozwój,</li> <li>▪ brak rzetelnego przygotowania procesu adaptacyjnego,</li> <li>▪ inwestowanie w szkolenia bez sprawdzenia, czy są one dopasowane do aktualnych potrzeb pracowników i organizacji,</li> <li>▪ brak badania efektywności szkoleń,</li> <li>▪ system ocen niepromujący zachowań związanych z dzieleniem się wiedzą,</li> <li>▪ brak nagród i promowania działań związanych z dzieleniem się wiedzą,</li> <li>▪ nagradzanie za wyniki, a nie wiedzę,</li> <li>▪ brak rozwiązań służących zatrzymywaniu kluczowych pracowników, posiadających fachową wiedzę i doświadczenie,</li> <li>▪ odejścia pracowników.</li> </ul> |
| Pracownicy                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ opór przed zmianami,</li> <li>▪ niechęć do dzielenia się wiedzą (obawa, że dzielenie się wiedzą może zaszkodzić pozycji pracownika),</li> <li>▪ brak motywacji do ciągłego rozwoju,</li> <li>▪ przyzwyczajenie do rutyny,</li> <li>▪ brak pewności siebie w ocenie wartości posiadanej wiedzy i jej przydatności dla innych pracowników,</li> <li>▪ nieuczenie się na błędach innych pracowników,</li> <li>▪ ukrywanie wiedzy,</li> <li>▪ słabo rozwinięte kompetencje komunikacyjne i interpersonalne,</li> <li>▪ brak zaufania do współpracowników dotyczący wykorzystania przez nich wiedzy,</li> <li>▪ różnice wiekowe, płci, poziomów wykształcenia i doświadczenia</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Organizacyjne                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ brak dopasowanych rozwiązań organizacyjnych (zhierarchizowana, sztywna struktura),</li> <li>▪ brak planów strategicznych związanych z zarządzaniem wiedzą,</li> <li>▪ brak procedur przepływu informacji,</li> <li>▪ brak udzielania konstruktywnej informacji zwrotnej na temat jakości pracy,</li> <li>▪ brak komunikatów na temat korzyści z dzielenia się wiedzą,</li> <li>▪ brak motywatorów płacowych i pozapłacowych w stosunku do pracowników dzielących się wiedzą,</li> <li>▪ wewnętrzna konkurencja w obrębie poszczególnych działów,</li> <li>▪ jednokierunkowość w komunikacji („góra-dół”),</li> <li>▪ kultura organizacyjna niezapewniająca promocji działań związanych z dzieleniem się wiedzą: np. brak wzajemnego zaufania, rywalizacja między pracownikami, przekonanie, że „moja wartość w organizacji spadnie, jeśli podzielę się wiedzą i doświadczeniem”,</li> <li>▪ kultura promująca wyłącznie wyniki jednostki i jej wiedzę zamiast współdziałania, współpracy w zespołach,</li> </ul>         |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kultura władzy i rywalizacja o wpływ,</li> <li>▪ niedobór zasobów, które zapewniłyby odpowiednie możliwości do dzielenia się wiedzą</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Związane z metodami zarządzania | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ brak budowania pracy zespołowej i wykorzystania potencjału tej formy pracy,</li> <li>▪ brak inicjatyw służących do tworzenia zespołów składających się z ekspertów, specjalistów, z których wiedzy i doświadczenia mogą korzystać pozostali pracownicy organizacji,</li> <li>▪ brak stosowania nowych koncepcji zarządzania takich jak benchmarking czy korzystanie z „dobrych praktyk” funkcjonujących w innych organizacjach,</li> <li>▪ wysokie koszty wdrażania systemu zarządzania wiedzą,</li> <li>▪ presja terminów i w związku z tym brak czasu na dzielenie się wiedzą,</li> <li>▪ strach przez stratą władzy w związku z tym niedelegowanie zadań.</li> </ul> |
| Technologiczne                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ brak odpowiedniej infrastruktury IT wspierającej dzielenie się wiedzą,</li> <li>▪ niechęć do korzystania z systemów informatycznych z powodu lęku, braku wiedzy i doświadczenia w pracy z nimi,</li> <li>▪ niedopasowanie systemów do wymogów zarządzania wiedzą,</li> <li>▪ brak integracji systemów z aktualną działalnością pracowników.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Żarczyńska - Dobiesz A., 2015, *Bariery w obszarze dzielenia się wiedzą w organizacji i sposoby ich ograniczania – refleksje z badań*, Management Forum, vol. 3, no. 2, Wrocław, [http://www.dbc.wroc.pl/Content/30418/Zarczyńska-Dobiesz\\_Bariery\\_w\\_Obszarze\\_Dzielenia\\_Sie\\_Wiedza\\_w\\_Organizacji\\_2015.pdf](http://www.dbc.wroc.pl/Content/30418/Zarczyńska-Dobiesz_Bariery_w_Obszarze_Dzielenia_Sie_Wiedza_w_Organizacji_2015.pdf), [dostęp 22.02.2018], s. 47; Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M., 2013, *Strategie zarządzania wiedzą. Modele teoretyczne i praktyczne*, PWE, Warszawa, s. 125-126; Ziółkowski S., 2017, *Bariery dla transferu wiedzy wewnątrz organizacji*, [w:] *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 322 -2017*, s. 245-247.

W opinii autorki przedstawione bariery w transferze wiedzy i dobrych praktyk nie wyczerpują listy problemów, z jakimi borykają się przedstawiciele jednostek samorządu terytorialnego. Nie istnieje również jedna uniwersalna klasyfikacja barier w tym obszarze, gdyż każda organizacja spotyka się z innymi trudnościami w tym zakresie. Na podstawie analizy literatury można wskazać jednak typowe dla jednostek samorządu terytorialnego (najczęściej wymieniane) kluczowe problemy, które utrudniają im tworzenie warunków sprzyjających transferowi wiedzy i dobrych praktyk. Są to przede wszystkim<sup>226</sup>:

- niski budżet własny – czyli brak środków na przedsięwzięcia służące transferowi wiedzy czy wdrożeniu innowacyjnych rozwiązań,
- niska świadomość wśród decydentów roli jednostek w transferze wiedzy i przenoszeniu dobrych praktyk do organizacji,
- niedostateczne zasoby kadrowe i organizacyjne,
- stereotypowy pogląd (szczególnie w gminach), że jest wiele pilniejszych potrzeb niż inwestowanie w wiedzę i innowacje,
- niechęć decydentów do ryzyka związanego z wprowadzaniem procesów innowacyjnych,
- konflikt polityczny we władzach ograniczający możliwości współpracy czy wręcz prowadzący do blokowania takich działań.

Menedżerowie organizacji publicznych powinni mieć świadomość, że wiedza tworzona jest właśnie dzięki kompetencjom i zaangażowaniu pracowników. Dopiero potem gromadzona jest przy pomocy systemów z dziedziny IT. Dlatego istotne jest, aby w instytucjach publicznych dążyć do wytworzenia atmosfery zaufania. Jest to niezbędny element kultury dzielenia się wiedzą<sup>227</sup>.

---

<sup>226</sup> Transfer technologii – przewodnik po dobrych praktykach. Zbiór publikacji ekspertów Rady Programowej Dolnośląskiego Ośrodka Transferu Wiedzy i Technologii, 2014, Agencja Rozwoju Innowacji, [http://www.ariszkolenia.pl/ariszkolenia\\_files/user/dotwit/Zbior\\_publicacji\\_ekspertowRPDOTWiT.pdf](http://www.ariszkolenia.pl/ariszkolenia_files/user/dotwit/Zbior_publicacji_ekspertowRPDOTWiT.pdf) [dostęp 22.02.2018].

<sup>227</sup> Koźuch B., Sułkowski Ł., 2015, *Instrumentarium zarządzania publicznego*, Difin, Warszawa, s. 190.

### **3. Metodyka badań własnych i charakterystyka badanej zbiorowości**

#### **3.1 Przesłanki i cele badań**

Zainteresowania autorki związane z tematem niniejszej rozprawy pojawiły się w 2013 roku, a ich inspiracją był jej udział w projekcie współfinansowanym przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki: „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego”, w którym pracowała w charakterze specjalisty – coacha<sup>228</sup>. Głównym celem projektu było lepsze wykonywanie zadań publicznych przez zgłoszone jednostki samorządu terytorialnego poprzez opracowanie i wdrożenie systemu wsparcia doradczo - eksperckiego służącego modernizacji procesów zarządzania. Uniwersytetowi Łódzkiemu jako Partnerowi Projektu przydzielone zostały do realizacji trzy zadania. Autorka zatrudniona była jako coach przy realizacji zadania I: „Modernizacja procesów i technik zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego”.

Dzięki dwuletniej współpracy z pracownikami jednostek samorządu terytorialnego w ramach projektu, autorka miała możliwość poznania specyfiki funkcjonowania organizacji publicznych. Współpraca z wyżej wymienionymi pracownikami, a w szczególności osobami pracującymi w komórkach kadrowych oraz pełniącymi funkcje kierownicze i odpowiedzialnymi za realizację procesów zarządzania zasobami ludzkimi, ułatwiła jej nawiązanie kontaktów, które po zakończeniu projektu umożliwiły przeprowadzenie badań własnych w urzędach na terenie całej Polski. Nie bez znaczenia była wymiana poglądów, doświadczeń, problemów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi pomiędzy osobami uczestniczącymi w projekcie (np. innymi coachami). To wszystko zainspirowało autorkę do podjęcia problematyki związanej z transferem dobrych praktyk z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi z organizacji biznesowych do jednostek samorządu terytorialnego.

---

<sup>228</sup> Liderem projektu było Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, zaś partnerami: Uniwersytet Łódzki, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie działający przez jednostkę pozawydziałową Małopolską Szkołę Administracji Publicznej oraz Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie. Od stycznia 2013 roku Uniwersytet Łódzki rozpoczął realizację projektu: „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”: <http://zarzadzanie.uni.lodz.pl/tabid/2059/Default.aspx> [dostęp 20.09.2017].

Podjęcie powyższej problematyki wydało się autorce uzasadnione z różnych względów. Przede wszystkim okazało się, że brakuje w publikacji w literaturze polskiej poświęconych transferowi dobrych praktyk. Przyjrzenie się takiemu procesowi mogło więc dostarczyć interesujących wniosków, które pozwoliłyby uzupełnić listę barier w wymianie wiedzy i sformułować rekomendacje dotyczące tworzenia warunków sprzyjających transferowi dobrych praktyk (korzystanie z doświadczeń organizacji mających w zarządzaniu zasobami ludzkimi większe doświadczenie) oraz sugestii w zakresie budowania relacji organizacji publicznych z organizacjami biznesowymi.

Analiza literatury przedmiotu oraz doświadczenie zdobyte w projekcie pozwoliły sformułować cel i pytania badawcze.

**Celem badania** było uzyskanie informacji na temat przebiegu transferu dobrych praktyk z zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego oraz trudności z związanych z transferem i okoliczności mu sprzyjających.

Przygotowując się do realizacji badań, autorka zastanawiała się nad tym, jakie dane i w jaki sposób gromadzone pozwolą uzyskać odpowiedzi na postawione wyżej pytania badawcze. Analiza literatury poświęcona sposobom prowadzenia badań przesądziła o wyborze metod jakościowych.

W naukach społecznych prowadzenie badań jakościowych staje się coraz bardziej popularne ze względu na to, że wyniki badań z zastosowaniem metod ilościowych nie zawsze przynoszą oczekiwane rezultaty. Stąd chęć poszukiwania innych sposobów obserwacji i analizy rzeczywistości społecznej i organizacyjnej<sup>229</sup>.

Jak podkreśla Ł. Sułkowski<sup>230</sup> metodyka badań jakościowych wyrasta „z tradycji hermeneutycznej postulującej zrozumienie badanych procesów poprzez odnalezienie jednostkowego sensu z wykorzystaniem metod pogłębionego wglądu. Opis badanego procesu jest jednostkowy, niepowtarzalny, intersubiektywny lub subiektywny, badane są współzależności, a nie wyłącznie ciągi przyczynowo – skutkowe. Stosowane metody są niestandardowe, niereprezentatywne statystycznie i czerpią inspirację z dorobku nauk humanistycznych i społecznych”.

---

<sup>229</sup> Konecki K., 2000, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa, s. 25.

<sup>230</sup> Sułkowski Ł., Marjański A., 2014, *Metodyka badań firm rodzinnych*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XV, Zeszyt 7, Część I, Wydawnictwo SAN, s. 15 -16, Łódź, <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XV-7-1.pdf> [dostęp 06.06.2018].

Badania jakościowe stosowane są szczególnie, gdy badacza interesuje pogłębiona wiedza na jakiś temat i dotarcie do sedna problemu, kiedy niekonieczna jest reprezentatywność wyników, lecz raczej poznanie istoty zjawiska.

Ze względu na koszty i czas badania jakościowe przeprowadza się na mniejszej liczbie przypadków niż ilościowe. W badaniach tych stosuje się techniki, które mają na celu pozyskanie wiedzy od badanych osób. Badania jakościowe pozwalają na uzyskanie "dobrej" jakości informacji i poszerzenie stanu wiedzy o badanym zjawisku<sup>231</sup>.

Badania jakościowe nie mają ściśle określonych procedur i wytycznych, charakterystycznych dla badań ilościowych. W związku z tym nadają się do eksploracji procesów, umożliwiając pokazanie i zrozumienie ludzkiej strony organizacji oraz naświetlenie problemów mało znanych, zjawisk nowych i unikatowych<sup>232</sup>.

Jak podkreślą J. Kociatkiewicz i M. Kostera<sup>233</sup> badania jakościowe wymagają od badacza dużej odpowiedzialności za ostateczne wyniki badań, zaangażowania i właściwej postawy etycznej. Prowadzenie tego typu badań jest narażone na większą liczbę potencjalnych zagrożeń.

Istnieją pewne ogólne zasady, które stanowią zbiór podstawowych kryteriów, pozwalających ocenić, czy praca naukowa wykorzystująca metody jakościowe ma wartość poznawczą i naukową. Należy stosować tzw. gęsty opis (*thick description*), czyli dążyć do przedstawienia zjawisk i zachowań w ich kontekście. Konieczna jest problematyzacja badanej rzeczywistości, czyli nieprzyjmowanie niczego za oczywiste. Błędem jest pozostawianie materiału bez interpretacji, zadowalanie się zwykłą opisową relacją i podsumowaniami. Zapis pisemny badań jakościowych powinien ukazywać zaangażowanie badacza. Z tego powodu wyrywkowe przedstawianie badanych zjawisk uznawane jest za błąd. Nie należy próbować ich wykorzystywać do ilustrowania uznanych teorii, opisu zjawisk typowych, a w żadnym wypadku formułować na ich podstawie teorii ogólnych o charakterze prawidłowości. Reprezentacja w badaniach jakościowych nie polega na dążeniu do reprezentatywności statystycznej, lecz na relacji z rzeczywistością społeczną.

W badaniach jakościowych niezbędny jest wielokrotny powrót w te same miejsca, do tych samych rozmówców, przedłużony, rozumiejący kontakt z terenem

---

<sup>231</sup> Naukowiec.org., *Badania jakościowe – idea*, [http://www.naukowiec.org/wiedza/metodologia/badania-jakosciowe--idea\\_654.html](http://www.naukowiec.org/wiedza/metodologia/badania-jakosciowe--idea_654.html) [dostęp 03.03.2017]

<sup>232</sup> Kociatkiewicz J., Kostera M., *Zaangażowane badania jakościowe*, Problemy Zarządzania, vol. 12, nr 1 (45), s. 13 – 14.

<sup>233</sup> Tamże, s. 13 – 16.



badawczym. Jednym z głównych kryteriów naukowości badań jakościowych jest wiarygodność (*trustworthiness*). Składają się na nią cztery podstawowe cechy: rzetelność (uzyskiwaną dzięki triangulacji metod), możliwość odniesienia do innych, podobnych sytuacji, zaufanie (polega na zdaniu relacji ze sposobu przeprowadzenia badań i wykorzystanych metod badawczych), dystans badacza wobec samego siebie (polegać może na uczciwym przedstawieniu własnych poglądów, postaw i wartości). Dodatkowo w badaniach jakościowych obowiązkiem jest szczegółowe przedstawienie swojego postępowania i toku myślenia. Jak podkreślają autorzy artykułu należy zawsze zamieszczać materiał dowodowy z badań. W badaniach jakościowych należy sformułować problem badawczy, który powinien być nowy, istotny i interesujący. Wnioski powinny dotyczyć bezpośrednio problemu badawczego<sup>234</sup>.

Kierując się wytycznymi przedstawionymi w literaturze przedmiotu dotyczącej badań jakościowych, autorka starała się w sposób rzetelny przeprowadzić badania własne.

### 3.2. Metody badawcze

W kontekście wybranej problematyki badawczej ukierunkowanie na zebranie danych jakościowych wynikało z chęci poznania specyfiki funkcjonowania organizacji publicznych, a w szczególności relacji między pracownikami, zależności między nimi, ich postaw, zachowań, motywacji czy ambicji. Wymagało to dogłębnego poznania ich środowiska pracy oraz rozpoznania w szerszej perspektywie pewnych uwarunkowań pracy. Transfer praktyk jest procesem, w którym uczestniczą ludzie. Od jakości tego uczestnictwa zależą jego przebieg i skutki. Dlatego tak istotne było poznanie warunków pracy tych ludzi w ich naturalnym środowisku.

Część teoretyczna pracy, stanowiąca kontekst dla wyników badań empirycznych, została skonstruowana w oparciu o **analizę treści** publikacji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania publicznego. Część empiryczna powstała głównie dzięki wykorzystaniu strategii studium przypadku.

Według W. Creswella<sup>235</sup> **studium przypadku** (*case study*)<sup>236</sup> to „podejście jakościowe, w którym badacz poddaje analizie ograniczony system (przypadek) lub

---

<sup>234</sup> Kociatkiewicz J., Kostera M., *Zaangażowane badania jakościowe*, Problemy Zarządzania, vol. 12, nr 1 (45), s. 13 – 16.

<sup>235</sup> Więcej Creswell J.W., 2007, *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Approaches*, Thousand Oaks, s. 73, [za:] Strumińska – Kutra M., Kołodkiewicz I., 2012, *Studium*

kilka ograniczonych systemów (przypadków) z uwzględnieniem aspektu czasowego, stosując szczegółowe i pogłębione procedury zbierania danych o różnym charakterze (np. obserwacji, wywiadów, raportów, dokumentów), w wyniku czego uzyskuje opis przypadku oraz wiele wątków ogólnych wyłonionych na jego podstawie”.

Jak podkreśla W. Czakon<sup>237</sup> studiowanie przypadków to dogłębne badanie zjawisk i procesów w ich rzeczywistym otoczeniu. Dobór przypadków jest podporządkowany wyrazistemu przedstawieniu przedmiotu badań lub przeciwstawieniu przypadków ze względu na uwarunkowania albo przebieg badania. Studiowanie przypadków przyczynia się do lepszego zrozumienia rzeczywistości, która jest przedmiotem badania.

W zależności od potrzeb badaczy i od przyjętych celów badań, można wyróżnić różne typy studiów przypadków<sup>238</sup>.

**Na potrzeby niniejszej rozprawy** autorka wykorzystała **zbiorowe studium przypadku**. W naukach o zarządzaniu metoda ta służy do opisu, wyjaśnienia oraz uogólnienia pewnego szczególnego zjawiska, którym zajmuje się autor badania. Dzięki wywiadam z respondentami rozpoznaje on przypadek oraz uzupełnia dane poprzez zebranie dodatkowych materiałów<sup>239</sup>.

R. Stake<sup>240</sup>, charakteryzując **zbiorowe studium przypadku (collective case study)**, zaznacza, że badana jest pewna liczba przypadków w celu poznania ogólnego zjawiska lub stworzenia dotyczącej go teorii. Sam przypadek odgrywa tutaj rolę pomocniczą, drugorzędną, instrumentalną, stanowiąc „narzędzie” do zrozumienia zjawiska szerszego i nadrzędnego.

Analiza przypadku prowadzona bardzo skrupulatnie pozwala na lepsze zrozumienie zjawiska nadrzędnego. Dzięki wprowadzeniu równoległego badania kilku przypadków (tzw. zbiorowe studium przypadku) zrozumienie danego zjawiska jest

---

przypadku, [w:] Jemieliński D. (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 5.

<sup>236</sup> Strumińska – Kutra M., Koładkiewicz I., 2012, *Studium przypadku*, [w:] Jemieliński D. (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 5, za: J.W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Approaches*, Thousand Oaks, 2007, s. 73.

<sup>237</sup> Czakon W. (red.), 2013, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu. Wydanie II rozszerzone i uaktualnione*, Oficyna a Walters Kluwer business, Warszawa, s. 111 – 112.

<sup>238</sup> Strumińska – Kutra M., Koładkiewicz I., 2012, *Studium przypadku*, [w:] Jemieliński D. (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 15 -16.

<sup>239</sup> Kostera M. (red.), 2015, *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, Wydawnictwo Akademickie SEDNO Sp z o.o., Warszawa, s. 51.

<sup>240</sup> za: Strumińska – Kutra M., Koładkiewicz I., 2012, *Studium przypadku*, [w:] Jemieliński D. (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 16.

bardziej kompleksowe i wielostronne. Postawienie ich w perspektywie porównawczej stanowi metodę generowania teorii małego zasięgu<sup>241</sup>.

Realizując zbiorowe studium przypadku autorka wykorzystała różne techniki zbierania informacji. Dążąc do zapewnienia większej rzetelności danych i słuszności późniejszego wnioskowania, autorka dokonała **triangulacji metod badawczych**, co pozwoliło uzyskać szerszy kontekst badanego zjawiska, dało gwarancję wyższej jakości prowadzonych badań i pozwoliło na ograniczenie błędu pomiaru wynikającego ze stosowania tylko jednej metody<sup>242</sup>.

W ramach przeprowadzonych badań autorka wykorzystała następujące **techniki badawcze**: badanie dokumentów, obserwację i wywiad.

**Badanie dokumentów** polega na gromadzeniu, selekcji, opisie i naukowej interpretacji zawartych w nich interesujących dla badacza faktów. **Dokumenty** mają dla badań społecznych zasadnicze znaczenie, mogą bowiem służyć do formułowania hipotez i problemów badawczych, eksploracji, opisu i wyjaśniania zjawisk społecznych. Mogą też służyć wszystkim tym celom jednocześnie. Zarówno dokumenty formalne, jak i nieformalne są bardzo dobrym źródłem hipotez i problemów badawczych. Dokumenty formalne znajdują zastosowanie w badaniu sfery publicznej i politycznej, zaś dokumenty nieformalne lepiej nadają się do badania sfery prywatnej i konstruowania miękkich wskaźników. Dokumenty mogą służyć do wyjaśnienia zjawisk z pozycji mikro, mezo i makro. Dokumenty nieformalne sprzyjają wyjaśnieniom indywidualistycznym (motywacje), a formalne społecznym (kontekst). Badacz powinien mieć na uwadze, że nie należy dokumentów traktować bezkrytycznie. Powinien również brać pod uwagę problemy ich trafności i rzetelności<sup>243</sup>.

**Analiza dokumentów**<sup>244</sup> polega na wyodrębnieniu, a następnie interpretacji elementów składowych konkretnego zjawiska lub procesu. Badanie dokumentów powinno składać się z następujących etapów: gromadzenie dokumentów, wstępną selekcja, ustalenie autentyczności zebranych materiałów, sprawdzenie ich wiarygodności oraz analiza i opracowanie wniosków.

Za pomocą tej metody można między innymi ustalić:

---

<sup>241</sup> Domańska E., 2012, *Historia egzystencjonalna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 175.

<sup>242</sup> Szerzej: Stańczyk S., 2013, *Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzeczalniania badań*, w: Czakon W. (red.), 2013, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 128-129.

<sup>243</sup> Łuczewski M, Bednarz - Łuczewska P., *Analiza dokumentów zastanych*, , [w:] Jemieliński D. (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia.*, t. 2, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 165 i 184.

<sup>244</sup> Apanowicz J., 2002, *Metodologia ogólna*, Wyd. Bernardinum, Gdynia, s. 68 -69.

- cele i zadania badanej organizacji,
- jakość działania,
- efekty tych działań,
- motywację, aktywizację, metody i środki działania.

Analiza dokumentów pozwala także na ustalenie umiejętności, doświadczenia i nawyków badanych osób.

Dodatkowo M. Łobocki<sup>245</sup> wskazuje, że badanie dokumentów składa się z analizy wewnętrznej i zewnętrznej. Wewnętrzna analiza pozwala na wyjaśnienie treści, ale również pozwala na ustalenie najważniejszych elementów, koncepcji i relacji między nimi. Zaś analiza zewnętrzna pozwala na zaznajomienie się z dodatkowymi, zewnętrznymi informacjami, między innymi czasu czy uwarunkowań powstania dokumentu.

**Zaletą metody badania dokumentacji** jest możliwość przeprowadzenia analizy porównawczej określonych wyników, danych, zjawisk i procesów. **Jako wadę tej metody** można uznać fakt, że wartość dokumentów jako źródeł informacji bywa zmienna i często wysoce zawodna. Dobrze zatem metodę badania dokumentów uzupełnić innymi metodami lub technikami badawczymi<sup>246</sup>.

Autorka dokonała **analizy treści dokumentacji**, które stanowiły źródło wiedzy na temat działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w badanych jednostkach. Były to głównie ustawy, zarządzenia, rozporządzenia, regulaminy i procedury funkcjonujące w danym urzędzie oraz opisane narzędzia z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

Kolejną zastosowaną techniką badań była **obserwacja**.

Obserwacja to „celowe, czyli ukierunkowane i zamierzone oraz systematyczne postrzeganie badanego przedmiotu, procesu lub zjawiska”<sup>247</sup>. Jest ona jedną z najbardziej różnorodnych technik badawczych. Pod jej nazwą kryje się bowiem wiele technik i podejść, często trudno porównywalnych zarówno pod kątem przebiegu, jak i przewidywanych rezultatów. Istotne jest, że wybór techniki musi być dostosowany do problemu badawczego i kontekstu naukowego. Można wyróżnić główne typy

<sup>245</sup> Łobocki M., 2010, *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Warszawa, s. 225.

<sup>246</sup> Apanowicz J., 2002, *Metodologia ogólna*, Wyd. Bernardinum, Gdynia, s. 68 -69.

<sup>247</sup> Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice, 2005, s. 149.

obserwacji, które mogą być ze sobą w różnorodnie łączone. Są to: obserwacja bezpośrednia – uczestnicząca i nieuczestnicząca oraz obserwacja pośrednia<sup>248</sup>.

W pracy autorka wykorzystała **obserwację pośrednią**. Polega ona na obserwacji innych osób, różnego rodzaju dokumentacji lub autoobserwacji<sup>249</sup>.

**Obserwacja pośrednia** posiada następujące **zalety**<sup>250</sup>:

- mała czasochłonność,
- niskie koszty,
- możliwość powtórnej analizy,
- dostęp do wielu opinii.

Do jej **wad** zaliczane są:

- brak bezpośrednich doświadczeń,
- kwestie etyczne i uzyskanie pozwoleń uczestników na wykorzystanie nagrań.

W rzeczywistości badawczej podstawowe typy obserwacji rzadko występują pojedynczo. Łącząc różne typy obserwacji, badacz zyskuje dostęp do większej ilości danych źródłowych, które umożliwiają polifoniczny opis oraz metodologiczną triangulację<sup>251</sup>.

Należy zauważyć, że opisane powyżej zaangażowanie w obserwowany świat lub jego brak może przyjmować różne formy: obserwacja może być skrajnie uczestnicząca lub uczestnicząca tylko do pewnego stopnia. Podobnie rzecz się ma z dystansowaniem i wpływem na badane środowisko w przypadku obserwacji nieuczestniczącej – interakcja może się pojawić, ale może nie występować właściwie wcale. Wybór typu obserwacji zależeć będzie przede wszystkim od postawionego pytania badawczego, jak również od przebiegu samego badania, co jest trudne do przewidzenia z odpowiednim wyprzedzeniem<sup>252</sup>.

---

<sup>248</sup> Ciesielska M., Wolniak – Bostrom K., Ohlander M, *Obserwacja*, [w:] Jemielniak D. (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia.*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 41.

<sup>249</sup> Szerzej: Ciesielska M., Wolniak – Bostrom K., Ohlander M, *Obserwacja*, [w:] Jemielniak D. (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia.*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 41 – 65.

<sup>250</sup> tamże, s. 60 – 62.

<sup>251</sup> tamże, s. 60 – 62.

<sup>252</sup> Wiśniewska-Drewniak M., *Badanie zarządzania dokumentacją z użyciem metod empirycznych badań jakościowych*, <https://repozytorium.umk.pl/bitstream/handle/item/4066/Wi%C5%9Bniewska-Drewniak%20M%C2%0Badanie%20zarz%C4%85dzania%20dokumentacj%C4%85.pdf?sequence=1> [dostęp 20.11.2017].

Autorka, opierając się na podziale obserwacji dokonanym przez M. Kosterę<sup>253</sup>, zastosowała również **obserwację bezpośrednią nieuczestniczącą**, która daje szansę zbliżyć się do danej społeczności, ale przy zachowaniu pozycji „outsidera” czy gościa, jasno określając swoją rolę badacza. Ten rodzaj obserwacji często jest stosowany w badaniu organizacji. Pozwala on na zdobywanie wiedzy na temat interesujących badacza kwestii poprzez rozmowy z ludźmi z danej organizacji, czynienie pewnych obserwacji i zbieranie doświadczeń, choć z pozycji *outsidera*.

Autorka obserwowała interesujące ją procesy podczas współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego w trakcie trwania projektu, czyli od stycznia 2013 roku do września 2015 roku oraz od października 2015 roku do marca 2017 roku (w tym drugim okresie, prowadząc badania własne na potrzeby niniejszej pracy). Na początku współpracy w ramach projektu występowała w roli specjalisty - coacha i przyjęła rolę obserwatora z pozycji outsidera/gościa, wówczas miała możliwość spotykania się z przedstawicielami poszczególnych urzędów i wspólnej pracy związanej z wprowadzeniem zmian w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w danej jednostce. Atutem pełnienia tej roli była możliwość przyjrzenia się pracy urzędników w ich naturalnym środowisku pracy. Założeniem badaczki było to, że chciała poznać jak najbardziej naturalne środowisko pracy badanych jednostek oraz rzeczywiście występujące w nim relacje międzyludzkie, wzajemne zależności czy nastawienie do zmian.

Prowadząc badania po zakończeniu projektu, autorka występowała w roli obserwatora zewnętrznego. Pracownicy urzędów znali ją i darzyli zaufaniem, dlatego chcieli podzielić się z autorką sukcesami i porażkami związanymi z wprowadzonymi i nadal wprowadzanymi zmianami w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz korzyściami i barierami z tym związanymi.

Trzecią wykorzystaną przez autorkę techniką badawczą był **wywiad jakościowy - wywiad niestanadryzowany częściowo ustrukturyzowany**.

Zgodnie z definicją S. Kvale<sup>254</sup>, **wywiad** „jest rozmową, której struktura i cel określone są przez jedną ze stron – osobę przeprowadzającą konwersację. Jest to profesjonalna interakcja, która wykracza poza spontaniczną wymianę opinii, jak to się

---

<sup>253</sup> Koster M., 2003, *Antropologia organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 116.

<sup>254</sup> S. Kvale, 2004, *Interviews. Wprowadzenie do jakościowego wywiadu badawczego*, Zabielski S. (red.), Wyd. Trans Humana, Białystok, s. 37.

dzieje w codziennej rozmowie, i polega na starannym zadawaniu pytań i uważnym wysłuchiowaniu odpowiedzi w celu zdobycia szczegółowo sprawdzonej wiedzy”.

W literaturze można znaleźć wiele klasyfikacji wywiadów z uwzględnieniem różnych kryteriów. Najbardziej ogólny podział jest dokonywany za pomocą dwóch kryteriów: kolejności zadawanych pytań oraz ich treści. Biorąc pod uwagę kryterium kolejności zadawanych pytań, wyróżnia się wywiady standaryzowane i niestandaryzowane.

W wywiadzie niestandaryzowanym<sup>255</sup> autor badania sam decyduje w trakcie rozmowy, w jakiej kolejności będą zadawane pytania. Zależy to najczęściej od przebiegu i kontekstu rozmowy. Intencją badacza jest brak przyjmowania założenia, że posiada wiedzę, w jaki sposób jego rozmówcy mogą odpowiadać na pytania, nie zakłada również, że zna pełen zakres możliwych odpowiedzi.

Pytania w wywiadzie<sup>256</sup> powinny być sformułowane w sposób zrozumiały dla rozmówcy. Warto również zapewnić odpowiednią atmosferę podczas wywiadu, która powinna być nieformalna i nie powinna sprawiać wrażenia egzaminu.

Autorski scenariusz wywiadu powstał po zakończeniu realizacji projektu<sup>257</sup> na podstawie doświadczeń i obserwacji wynikających z realizacji zadania I<sup>258</sup> w niniejszym projekcie. Wywiady były przeprowadzane od lipca 2016 roku do marca 2017 roku. Respondentami byli sekretarze, kierownicy działów kadr i działów organizacyjnych, specjaliści i inspektorzy tych działów. Wywiad wykorzystano również do zebrania informacji od kierownika zadania i projektu, trenera prowadzącego szkolenie z podstaw zarządzania zasobami ludzkimi dla przedstawicieli jednostek oraz od wszystkich specjalistów - coachów biorących udział w zadaniu I. Dla każdej z tych grup został opracowany oddzielny scenariusz wywiadu częściowo ustrukturyzowanego, w którym pytania były tak zaprojektowane, aby korespondowały z pytaniami zadanymi przedstawicielom jednostek. Pytania zostały skonstruowane z uwzględnieniem roli, jaką pełniły poszczególne osoby w projekcie. Zaletą tego sposobu przeprowadzania

---

<sup>255</sup> Gudkowa S., *Wywiad w badaniach jakościowych*, [w:] Jemielniak D. (red.), 2012, *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 112 - 115.

<sup>256</sup> Juszczak S., 2013, *Badania jakościowe w naukach społecznych. Szkice metodologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice, s. 146.

<sup>257</sup> Projekt ” Systemowe wsparcie procesów zarządzania jednostkach samorządu terytorialnego”.

<sup>258</sup> Zadanie 1: Modernizacja procesów i technik ZZL w JST, Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2 „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”.

wywiadu jest to, że badacz uzyskuje odpowiedzi na kwestie, które najbardziej go interesują. Dyspozycje do wywiadu zawarto w załączniku nr 1, 2, 3, 4.

Autorka starała się zadbać, o jak najlepsze warunki, w których odbywały się wywiady, sugerując się wytycznymi ujętymi w literaturze poświęconej badaniom społecznym. Szczerść wypowiedzi respondentów determinowana jest ciekawością poznawczą osoby badającej, ciekawością danego tematu, motywowaniem badanego do udzielenia pomocy badaczowi, szansą na wyrażenie swojego zdania na określony temat oraz traktowaniem wywiadu jako wyróżnienia dla danej osoby. Czynniki, które negatywnie wpływają na odpowiedzi respondenta to przede wszystkim: długość trwania wywiadu i dociekliwość w kwestiach drażliwych<sup>259</sup>.

**Pierwszy etap prac** miał charakter przygotowania do badań zasadniczych. **Realizowano go w okresie** od stycznia 2013 do września 2015. Badaniami objęto 98 jednostek samorządu terytorialnego z całej Polski biorących udział w projekcie. Badane jednostki samorządu terytorialnego w pierwszym etapie badań to: 2 urzędy marszałkowskie, 23 starostwa powiatowe, 37 urzędów miast, 6 urzędów miast i gmin, 30 urzędów gmin. W tabeli 3.1. zaprezentowano strukturę badanej grupy JST ze względu na województwo.

**Tabela 3.1 Struktura badanej grupy jednostek samorządu terytorialnego ze względu na województwo**

| Województwo         | Liczba jednostek samorządu terytorialnego biorących udział w badaniu |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------|
| mazowieckie         | 16                                                                   |
| śląskie             | 13                                                                   |
| dolnośląskie        | 11                                                                   |
| zachodniopomorskie  | 9                                                                    |
| małopolskie         | 9                                                                    |
| wielkopolskie       | 8                                                                    |
| pomorskie           | 5                                                                    |
| lubelskie           | 6                                                                    |
| świętokrzyskie      | 5                                                                    |
| podkarpackie        | 5                                                                    |
| kujawsko-pomorskie  | 4                                                                    |
| warmińsko-mazurskie | 2                                                                    |
| lubuskie            | 2                                                                    |
| łódzkie             | 2                                                                    |
| opolskie            | 1                                                                    |

<sup>259</sup> Wywiad, Encyklopedia Zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Wywiad> [dostęp 10.03.2017].



Źródło: opracowanie własne.

W tym etapie wykorzystano analizę systematycznie gromadzonych dokumentów, obserwacje, wywiady swobodne ze specjalistami - coachami i kierownikiem zadania oraz przedstawicielami urzędów. Celem prac w etapie pierwszym było wyselekcjonowanie jednostek do dalszych badań. Chodziło o to, by wybrać podmioty zaangażowane w transfer dobrych praktyk z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego.

Na podstawie analizy dokumentów, obserwacji własnych i rozmów z osobami zatrudnionymi do realizacji projektu wywnioskowano, że nie wszyscy przedstawiciele jednostek biorących udział w projekcie jako cel postawili sobie poprawę wykonywania zadań publicznych i wykorzystanie do realizacji tego celu wsparcia doradczo - eksperckiego. Niektórzy z przedstawicieli jednostek chcieli tylko uzyskać certyfikat udziału w projekcie, co według ich opinii zwiększa prestiż danego urzędu, natomiast nie zamierzali wprowadzać potrzebnych zmian w obszarze zarządzania. Spośród 98 jednostek samorządu terytorialnego tylko kilkunastu przedstawicieli tychże jednostek było rzeczywiście zaangażowanych w pracę i miało zamiar wykorzystać udział w projekcie do wprowadzenia zmian w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, niezbędnych do poprawy funkcjonowania danego urzędu.

Spośród 98 podmiotów biorących udział w projekcie autorka wybrała 41 jednostek samorządu terytorialnego, które według jej oceny, dokonanej na podstawie analizy materiału badawczego, wprowadziły innowacyjne zmiany i dobre praktyki w obszarze pozyskiwania, oceniania i rozwoju pracowników. Jednak po przeprowadzeniu wywiadów swobodnych z przedstawicielami tych jednostek okazało się, że nie wszyscy z nich zadeklarowali chęć udziału w dalszym badaniu. Najczęstszym powodem odmowy były: niechęć do udostępniania dalszych informacji związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w danym urzędzie, planowana zmiana władz i niezrozumienie intencji przeprowadzanego badania – jego celu i sensu. Drugim powodem wyeliminowania kilku jednostek samorządu terytorialnego z dalszych badań było niewdrożenie przez te jednostki opracowanych standardów z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, pomimo ich innowacyjnego charakteru i dopasowania opracowanych narzędzi do rzeczywistych potrzeb danej jednostki. Ostatecznie badaczka wybrała 34 jednostki samorządu terytorialnego, w których odbył się transfer dobrych praktyk w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

Kryteriami doboru tych organizacji, przyjętymi przez autorkę, były:

- zaangażowanie we wszystkie etapy transferu (od momentu szkolenia, poprzez wypracowanie rozwiązań, które mogły być zaadaptowane w konkretnej jednostce po ich wdrożenie i monitorowanie rezultatów wdrożenia),
- osiągnięcie sukcesu<sup>260</sup> we wdrożeniu opracowanych standardów w obszarze pozyskiwania, oceniania i rozwoju pracowników,
- innowacyjny<sup>261</sup> charakter opracowanych narzędzi,
- udostępnienie przez jednostkę samorządu terytorialnego pełnej dokumentacji związanej z wprowadzeniem opracowanych standardów i wyrażanie zgody przez władze jednostki na przeprowadzenie częściowo ustrukturyzowanych wywiadów z jej pracownikami oraz obserwacji nieuczestniczących

**Drugi etap badań miał charakter badań zasadniczych.** Rozpoczął się po zakończeniu projektu i trwał od października 2015 do marca 2017 roku. W tym okresie prowadzono wywiady częściowo ustrukturyzowane z przedstawicielami 34 jednostek. Respondentami byli: 2 reprezentantów urzędu marszałkowskiego, 12 reprezentantów urzędów miast, 12 reprezentantów urzędów gmin, 8 przedstawicieli starostw powiatowych oraz 1 przedstawiciel urzędu miasta i gminy. Analizowane jednostki samorządu terytorialnego (jst) reprezentowały następujące województwa: 9 jst woj. śląskie, 5 jst woj. mazowieckie, 5 jst woj. zachodniopomorskie, 4 jst woj. małopolskie, 2 jst. woj. wielkopolskie, 2 jst woj. kujawsko-pomorskie, 2 jst woj. łódzkie, 1 jst woj. lubelskie, , 1 jst. woj. warmińsko-mazurskie, 1 jst. woj. dolnośląskie, 1 jst woj. opolskie, 1 jst. woj. podkarpackie. Charakterystykę respondentów ujęto w tabeli 3.1.

---

<sup>260</sup> Według definicji SJP sukces - pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia, osiągnięcie zamierzonego celu: <https://sjp.pwn.pl/sjp/sukces;2576536> [dostęp: 22.11.2017]. Jako sukces we wdrożeniu opracowanych standardów autorka rozumie wdrożenie danego standardu do praktyki działania danego urzędu.

<sup>261</sup> Jak wskazują A. Koźuch i B. Koźuch, innowacja to akt tworzenia i wdrażania nowego sposobu osiągania konkretnych rezultatów lub zwiększania wydajności pracy. Obejmuje ona nie tylko nowe elementy, ale również konfigurację istniejących już elementów, zmianę radykalną lub odejście od schematycznych, tradycyjnych sposobów działania. Obejmuje zarówno nowe usługi, jak i programy, nowe podejścia i procesy. Jak podkreślają autorzy pierwsza udana implementacja innowacyjnych rozwiązań w jednej organizacji publicznej np. jednostce samorządu terytorialnego zazwyczaj wywołuje proces rozpowszechniania się tych rozwiązań w innych jednostkach, czyli następuje przenikanie innowacji. Więcej: Koźuch A., Koźuch B., *Zmiany w zarządzaniu w organizacjach administracji samorządowej*, [w:] Kieżun W., Wołeszo J., Sirko S. (red.) (2013), „Public Management 2013”, *Wyzwania i dylematy zarządzania organizacjami publicznymi Tom 1*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa, s. 15 -16.

**Tabela 3.2 Charakterystyka badanych przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego w drugim etapie badań – wywiady częściowo ustrukturyzowane**

| Urząd<br>Marszałkowski<br>2 przedstawicieli jst                                                                        | Starostwa Powiatowe<br>8 przedstawicieli jst                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Urzędy Miast<br>12 przedstawicieli jst                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Urzędy Miast<br>i Gmin<br>1 przedstawiciel jst                                              | Urzędy Gmin<br>12 przedstawicieli jst                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sekretarz, 960 pracowników</li> <li>▪ sekretarz, 1130 pracowników;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ starosta, 101 pracowników;</li> <li>▪ sekretarz, 98 pracowników;</li> <li>▪ sekretarz, 64 pracowników;</li> <li>▪ naczelnik wydziału organizacyjnego, 90 pracowników;</li> <li>▪ kierownik biura kadr, 205 pracowników;</li> <li>▪ z-ca naczelnika wydziału organizacyjno-administracyjnego, 222 pracowników;</li> <li>▪ główny inspektor w dziale kadr, 125 pracowników;</li> <li>▪ inspektor wydziału administracyjno-kadrowego, ? pracowników.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sekretarz, 70 pracowników;</li> <li>▪ sekretarz, 74 pracowników;</li> <li>▪ sekretarz, 24 pracowników;</li> <li>▪ kierownik referatu społeczno-administracyjnego, 55 pracowników.</li> <li>▪ kierownik referatu inwestycji i promocji, 28 pracowników;</li> <li>▪ kierownik referatu organizacyjnego, 105 pracowników;</li> <li>▪ z-ca naczelnika wydziału kadr, szkoleń i płac, 600 pracowników;</li> <li>▪ z-ca naczelnika wydziału organizacyjnego, 98 pracowników;</li> <li>▪ główny specjalista wydziału organizacyjny i kadr, liczba pracowników: 440</li> <li>▪ specjalista ds. kadr i płac, 72 pracowników;</li> <li>▪ inspektor wydziału organizacyjnego, 600 pracowników;</li> <li>▪ inspektor działu kadr, 530 pracowników;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ podinspektor ds. kadr , 77 pracowników;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sekretarz, 22 pracowników;</li> <li>▪ sekretarz, 28 pracowników;</li> <li>▪ sekretarz, 45 pracowników;</li> <li>▪ sekretarz, 30 pracowników;</li> <li>▪ dyrektor wydziału organizacyjnego i spraw obywatelskich, 127 pracowników;</li> <li>▪ kierownik referatu organizacyjnego i kadr, 60 pracowników;</li> <li>▪ kierownik referatu organizacyjnego, 33 pracowników;</li> <li>▪ sekretarz, 40 pracowników;</li> <li>▪ inspektor w zespole ds. inwestycji i remontów, 38 pracowników;</li> <li>▪ inspektor ds. kadrowych, 50 pracowników ;</li> <li>▪ inspektor w referacie organizacyjnym i spraw społecznych, 59 pracowników;</li> <li>▪ stanowisko ds. kadrowych i obsługi rady gminy/ewidencji ludności, 30 pracowników;</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne.

Wywiady zostały przeprowadzone zarówno z przedstawicielami władz badanych urzędów, czyli sekretarzami, jak i kierownikami, naczelnikami wydziałów organizacyjnych czy działów kadr oraz osobami zatrudnionymi na stanowiskach specjalistów czy inspektorów wspomnianych działów. Przedstawiciele działów kadr czy działów organizacyjnych biorących udział w wywiadzie często dzielili się z badaczką również ocenami i opiniami na temat wprowadzonych zmian w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi swoich współpracowników z innych działów. Wywiady częściowo ustrukturyzowane nagrywano lub sporządzano z nich notatki (podczas rozmowy z respondentami i bezpośredni po jej zakończeniu). W razie chęci pogłębienia pewnej tematyki badaczka ponownie kontaktowała się z wybranym respondentem i poruszała interesujący ją temat czy wątek. Zatem wywiad z jedną osobą czasem był przeprowadzony kilkakrotnie.

Długość wywiadów z przedstawicielami jednostek była zróżnicowana. Wywiady trwały od 40 minut do 2 godzin. W zdecydowanej większości przypadków wywiady prowadzone były w miłej atmosferze, a respondenci chętnie dzielili się informacjami na temat wprowadzonych zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w swoim urzędzie, jak również sukcesami i porażkami w tym obszarze. W jednej jednostce badaczka zauważyła nieszczerść respondenta, który chciał przedstawić funkcjonowanie urzędu we wspomnianym obszarze wzorcowo, niemniej po zadaniu dodatkowych pytań okazało się, że respondent ma małą wiedzę na temat wprowadzonych zmian oraz opinii pracowników na ten temat. Był to pracownik, który po zmianie władzy objął stanowisko sekretarza i nie był zaznajomiony z rozwiązaniami wdrożonymi przez jego poprzednika.

Wszystkim rozmówcom zapewniono anonimowość, większość respondentów nie wyraziła zgody na podanie nazw jednostek, dlatego w prezentacji wyników badania znakowano je symbolem J i kolejnym numerem zapisanym cyframi arabskimi (J1, J2, J3 itd.). Wszystkie wywiady zostały zakodowane.

W drugim etapie badań autorka przeprowadziła również wywiady częściowo ustrukturyzowane z 7 specjalistami – coachami, trenerem - szkoleniowcem i kierownikiem zadania I<sup>262</sup>. Celem przeprowadzenia niniejszych wywiadów było zdobycie informacji na temat zmian wprowadzonych w jednostkach samorządu terytorialnego. Badaczce zależało na tym, aby na temat wprowadzonych rozwiązań

---

<sup>262</sup> Zad. 1 „Modernizacja procesów i technik zarządzania zasobami ludzkimi w Jednostkach Samorządu Terytorialnego”, którego kierownikiem była prof. nadzw. dr hab. Katarzyna Wojtaszczyk.

w jednostkach samorządu terytorialnego wypowiedzieli się również respondenci, którzy znają specyfikę pracy w urzędzie, ale nie są pracownikami urzędu. Według autorki tacy respondenci mają możliwość porównania i oceny wprowadzonych rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w poszczególnych urzędach, jak również porównania ich z rozwiązaniami funkcjonującymi w organizacjach biznesowych. Jednocześnie są ekspertami w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi.

Pytania w niniejszych wywiadach korespondowały z pytaniami zadanymi przedstawicielom urzędów. Były one jednak dopasowane do zadań respondenta wykonywanych na danym stanowisku pracy w projekcie i charakteru jego współpracy z przedstawicielami jednostek. Długość wywiadów z tą grupą respondentów była zróżnicowana. Wywiady trwały od 20 minut do 1,5 godziny. Wywiady nagrywano. Chcąc być konsekwentną, badaczka zapewniła również tym rozmówcom anonimowość. W dalszej części pracy (prezentacja wyników badań) wywiady te znakowano symbolem C i kolejnym numerem zapisanym cyframi arabskimi (C1, C2, C3 itd.). Wszystkie wywiady zostały zakodowane. Dyspozycje do wywiadu ze specjalistami – coachami, z trenerem – szkoleniowcem i kierownikiem zadania zawarto w załączniku nr 2.

Prowadząc badania od stycznia 2015 do marca 2017, badaczka na bieżąco sporządzała notatki, w których zawierała swoje spostrzeżenia, uwagi oraz dokonywała analizy. Efektem tej pracy jest zebrany materiał empiryczny, podzielony na poszczególne obszary. Treści tego materiału uzupełniają cytaty z wypowiedzi respondentów, które, przytaczane w tekście, ujmowane są w „cudzysłowy”. Stanowią one również uzupełnienie rozważań autorki. W celu ich wyróżnienia zapisywane są inną czcionką.

### **3.3. Ograniczenia przyjętej metodologii**

Autorka ma świadomość ograniczeń wynikających z zastosowania badań jakościowych, które „nie posiadają wyraźnie określonych procedur, gwarantujących powodzenie i rzetelność prac badawczych”<sup>263</sup>. Aby przeciwdziałać tym ograniczeniom, zgodnie z zaleceniami prezentowanymi w literaturze, starała się być badaczką uczciwą, i zaangażowaną, rzetelnie rejestrującą to, co zaobserwowała i to, co usłyszała.

---

<sup>263</sup> Kociatkiewicz J., Kostera M., Zaangażowane badania jakościowe, *Problemy Zarządzania*, vol. 12, nr 1 (45), s. 14.

Dodatkowo, aby przeciwdziałać ograniczeniom przyjętej metody badawczej, wykorzystana wiele źródeł informacji różne metody zbierania informacji (triangulacja).

Wybór jakościowych metod gromadzenia danych był przemyślany. Według autorki badania ilościowe mogły nie dostarczyć oczekiwanych rezultatów, co stwierdzono po poznaniu specyfiki funkcjonowania badanych jednostek oraz po przeprowadzeniu z przedstawicielami tych jednostek wywiadów swobodnych podczas formalnych i nieformalnych spotkań.

W przypadku badań jakościowych wykorzystujących zbiorowe studium przypadku, mogą pojawiać się pewne kłopoty. w literaturze przedmiotu<sup>264</sup> najczęściej wymienia się niebezpieczeństwo utraty obiektywizmu przez badacza. Wynika to z ryzyka związanego z interaktywną rolą badacza i możliwym brakiem dystansu do przedmiotu badań. Zmniejszeniu wpływu subiektywizmu badacza służy przestrzeganie procedur podczas zbierania danych, stosowanie technik analitycznych czy triangulacja metod. Należy pamiętać, że generalizacje nie zawsze są potrzebne, jednak w pewnych okolicznościach (związanych z doбором przypadków) uogólnienia są wskazane. Ponadto mogą występować trudności w sprawowaniu kontroli i dyscypliny przez badacza ze względu na zbiorowość opisywanych przypadków oraz z analizą materiału badawczego oraz zebrania określonej liczby przypadków w celu poznania ogólnego zjawiska.

Autorka wybrała do badania podmioty zróżnicowane pod względem wielkości organizacji i ich charakteru (urzędy marszałkowskie, starostwa powiatowe, urzędy miast, urzędy miast i gmin, urzędy gmin) oraz lokalizacji (badane jednostki są na terenie całej Polski). Urzędy te dobrowolnie przystąpiły do projektu: „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego”, bowiem zauważyły one potrzebę wprowadzenia zmian w zarządzaniu, w tym w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Prawdopodobnie nie stanowią one typowych jednostek samorządu terytorialnego, jednak ze względu na cel rozprawy ich dobór wydał się uzasadniony. Właśnie przedstawiciele tych jednostek bardzo poważnie podchodzili do transferu dobrych praktyk i byli najbardziej zaangażowani w proces adaptowania rozwiązań, które sprawdziły się w biznesie oraz ich wdrażania i monitorowania efektów wdrożenia.

---

<sup>264</sup> Więcej: Strumińska – Kutra M., Koładkiewicz I., 2012, *Studium przypadku*, [w:] Jemielniak D. (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, t. 2, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 14 -37. Silverman D., 2010, *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 168 -186.

Aktywnie uczestniczyli we wszystkich etapach transferu, wykazali otwartość i wolę dzielenia się swoimi doświadczeniami, wątpliwościami sugestiami.

Realizowanie badań przez dłuższy czas (4 lata) pozwoliło na uniknięcie błędów związanych ze zbyt ograniczonym spojrzeniem na interesujące badaczkę zagadnienia. Pozwoliło natomiast na poznanie procesu transferu dobrych praktyk, począwszy od ich przygotowania aż do trwałej implementacji w jednostkach. Kilkukrotne rozmowy z tymi samymi respondentami i wielokrotne obserwacje umożliwiły zebranie obszernego materiału badawczego, który poddany został analizie i ocenie.

### **3.4. Charakterystyka zbioru badanych organizacji**

Zbiorowe studium przypadku obejmuje jednostki samorządu terytorialnego działające na terenie Polski. Są to urzędy marszałkowskie, urzędy miast, urzędy miast i gmin oraz urzędy gmin. Opisując metody badawcze, autorka podkreślała, iż charakteryzowane podmioty tworzące zbiorowe studium przypadku mają wiele cech wspólnych. Najistotniejsze cechy wspólne badanych jednostek samorządu terytorialnego to:

- uczestnictwo w projekcie współfinansowanym przez UE ze środków EFS w ramach POKL: „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego”,
- zaangażowanie we wszystkie etapy transferu (od momentu szkolenia, poprzez wypracowanie rozwiązań, które mogły być zaadaptowane w konkretnej jednostce po ich wdrożenie i monitorowanie rezultatów wdrożenia) i osiągnięcie sukcesu we wdrożeniu opracowanych standardów w obszarze pozyskiwania, oceniania i rozwoju pracowników,
- prawno-organizacyjne zasady działania,
- wykonywanie zadań o charakterze publicznym na podstawie uregulowań prawnych,
- działalność na terenie Polski,
- w pewnym zakresie polityczny aspekt działalności
- specyficzne zasady zarządzania tymi podmiotami.

W niniejszej części tego rozdziału przedstawiono charakterystykę badanych organizacji, tj. prawno-organizacyjne zasady funkcjonowania badanych podmiotów oraz

wybrane zagadnienia związane ze specyfiką zarządzania tymi podmiotami (w tym zarządzania zasobami ludzkimi i rolą menedżera publicznego).

Opisu badanej zbiorowości autorka dokonała na podstawie analizy dokumentacji związanej z opisem sytuacji prawno-organizacyjnej działalności jednostek samorządu terytorialnego. Są to przede wszystkim akty prawne obowiązujące w badanych jednostkach. W części poświęconej roli menedżera publicznego w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz opisowi specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego autorka wykorzystała również informacje pochodzące z obserwacji oraz fragmenty wypowiedzi respondentów z przeprowadzonych wywiadów.

### 3.5. Prawno - organizacyjne zasady działania badanych podmiotów

W polskim systemie samorządu terytorialnego obowiązują zasady decentralizacji. Od 1999 roku w Polsce funkcjonuje trójstopniowa struktura samorządu terytorialnego. W ramach tego podziału wyróżnia się **gminę, powiat i województwo**<sup>265</sup>.

Zapis ustawy o samorządzie terytorialnym określają, że oznaczają one pewien obszar, ale i równocześnie wspólnotę osób zamieszkujących wspomniany obszar<sup>266</sup>.

Podstawową jednostką zasadniczego podziału terytorialnego jest **gmina**<sup>267</sup>. Jej głównym zadaniem<sup>268</sup> jest realizowanie lokalnych, określonych ustawowo spraw publicznych oraz także tych nieprzekazanych przez ustawy żadnemu innemu podmiotowi. Gmina zatem odpowiada za wszystkie sprawy o zasięgu lokalnym, które zgodnie z brzmieniem ustawy – mogą się przysłużyć „zaspokojeniu zbiorowych potrzeb wspólnoty”.

Zadania publiczne wykonywane w **powiecie**<sup>269</sup> mają charakter ponadgminny i dotyczą w szczególności infrastruktury społecznej i technicznej oraz bezpieczeństwa

---

<sup>265</sup> Jednostka samorządu terytorialnego, <http://www.infor.pl/prawo/encyklopedia-prawa/j/273389,Jednostka-samorządu-terytorialnego.html> [dostęp 03.04.2017].

<sup>266</sup> Ustawa z dnia 08 marca 1990 o samorządzie terytorialnym, [http://g.ekspert.infor.pl/p/\\_dane/akty\\_pdf/DZU/1990/16/95.pdf#zoom=90](http://g.ekspert.infor.pl/p/_dane/akty_pdf/DZU/1990/16/95.pdf#zoom=90) [dostęp 23.03.2017].

<sup>267</sup> Pańczyk K., *Organy stanowiące jednostki samorządu terytorialnego*, 09.06.2016, <https://www.prawos.pl/jednotkisamorządu-terytorialnego164691-2> [dostęp 23.03.2017].

<sup>268</sup> Sześciło D., Kraszewski D., *Samorząd terytorialny w pigułce. System samorządu w Polsce*, Fundacja im Stefana Batorego, <http://www.maszglos.pl/wp-content/uploads/2014/09/Samorząd-terytorialny-w-pigułce-dr-Dawid-Szescilo-Dariusz-Kraszewski.pdf> [dostęp 23.03.2017].

<sup>269</sup> Encyklopedia prawa, Jednostka samorządu terytorialnego, <http://www.infor.pl/prawo/encyklopedia-prawa/j/273389,Jednostka-samorządu-terytorialnego.html> [dostęp 23.03.2017].



i porządku publicznego. Powiat<sup>270</sup> ma na celu zarządzać usługami publicznymi, z którymi nie poradziłaby sobie gmina. Do zadań powiatu należą między innymi: zarządzanie szpitalami, prowadzenie szkół ponadgimnazjalnych i urzędów pracy.

**Województwo**<sup>271</sup> jest największą jednostką samorządu terytorialnego. Jest to jednostka organizująca społeczność na poziomie regionalnym. Obecnie w Polsce jest 16 województw. Województwo<sup>272</sup> nie jest jednostką nadzorującą czy kontrolującą wobec powiatów i gmin. Zajmuje się sprawami o zasięgu wojewódzkim, niezastrzeżonymi na rzecz organów administracji rządowej.

Należy podkreślić, że opisane jednostki samorządu terytorialnego czyli gminy, powiaty i województwa są od siebie niezależne. Mają za zadanie wzajemnie się uzupełniać i poprzez współpracę zaspakajać potrzeby mieszkańców.

Wykonywanie zadań przez samorządy terytorialne gwarantują przyznane podstawowe elementy samodzielności, przede wszystkim<sup>273</sup>:

- osobowość prawna,
- prawo własności i prawo do dysponowania własnym majątkiem,
- prawo do uchwalania własnego budżetu i dysponowania swoimi środkami finansowymi, jak również możliwość zaciągania kredytów zgodnie z ustawą o finansach publicznych,
- własna administracja,
- prawo do decyzji w sprawie ustalania sposobu realizacji zadań,
- prawo do ustalania organizacji urzędu i innych jednostek własnych.

Samodzielność jednostek samorządu terytorialnego jest gwarantowana przez Konstytucję<sup>274</sup>. Zgodnie z art. 16. 1: „ogół mieszkańców jednostek zasadniczego podziału terytorialnego stanowi z mocy prawa wspólnotę samorządową” i art. 16. 2: „samorząd terytorialny uczestniczy w sprawowaniu władzy publicznej. Przysługującą

---

<sup>270</sup> Sześciło D., Kraszewski D., *Samorząd terytorialny w pigulce. System samorządu w Polsce*, Fundacja im Stefana Batorego, <http://www.maszglos.pl/wp-content/uploads/2014/09/Samorząd-terytorialny-w-pigulce-dr-Dawid-Szescilo-Dariusz-Kraszewski.pdf> [dostęp 23.03.2017].

<sup>271</sup> Pańczyk K., *Organy stanowiące jednostki samorządu terytorialnego*, 09.06.2016, <https://www.prawos.pl/jednotkisamorzadutertorialnego164691-2> [dostęp 23.03.2017].

<sup>272</sup> Encyklopedia prawa, Jednostka samorządu terytorialnego, <http://www.infor.pl/prawo/encyklopedia-prawa/j/273389,Jednostka-samorządu-terytorialnego.html> [dostęp 23.03.2017].

<sup>273</sup> Imiołczyk B. (red.), *ABC samorządu terytorialnego. Poradnik nie tylko dla radnych*, Fundacja rozwoju demokracji lokalnej, [http://www.frdl.org.pl/pliki/frdl/document/publikacjeFRDL/Poradnik%20dla%20radnych\\_ABC\\_samorza-du.pdf](http://www.frdl.org.pl/pliki/frdl/document/publikacjeFRDL/Poradnik%20dla%20radnych_ABC_samorza-du.pdf) [dostęp 21.03.2017], s. 10-11.

<sup>274</sup> Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 roku, s. 4.

mu w ramach ustaw istotną część zadań publicznych samorząd wykonuje w imieniu własnym i na własną odpowiedzialność”.

Według zapisów zawartych w Konstytucji RP<sup>275</sup>, samorząd terytorialny uznawany jest za część składową władz publicznych. Konstytucja przyznaje samorządowi terytorialnemu osobowość prawną, samodzielność (w tym finansową), prawo do wykonywania swoich zadań publicznych, o ile nie są one zastrzeżone dla innych władz publicznych, prawo do wykonywania swoich działań za pośrednictwem organów stanowiących, prawo do określania swojego ustroju wewnętrznego i stanowienia aktów prawa miejscowego, prawo do zrzeszania się z innymi jednostkami samorządu, prawo do podejmowania współpracy ze społecznościami lokalnymi i regionalnymi oraz ochronę przed nadmierną, niezgodną z prawem ingerencją ze strony organów państwa.

Istotnym elementem funkcjonowania opisanych organizacji<sup>276</sup> jest oprócz decentralizacji funkcjonująca zasada pomocniczości (ang. *subsidiarity*, stąd zamienna nazwa: zasada subsydiarności) jest to jedna z podstaw organizacji państwa demokratycznego. Jest to zasada, na której ma opierać się podział odpowiedzialności poszczególnych organów władzy publicznej. Zasada pomocniczości gwarantuje, że przyjmując człowieka jako podstawowy podmiot wszelkich spraw, wszelkie inne instytucje powinny być tworzone jako instytucje pomocnicze w stosunku do zaspokojenia potrzeb indywidualnej osoby. Gmina w myśl tej koncepcji ma zajmować się tym, z czym wspomniany człowiek/obywatel nie dałby sobie rady. Powiat zaś powinien być traktowany jako pomocniczy w stosunku do gminy, zaś województwo w stosunku do powiatu. Państwo zaś pełni rolę pomocniczą w stosunku do wszelkich instytucji i organizacji, działających w jego ramach, a będących „bliżej” obywatela. Władze Unii Europejskiej mają pomagać w tych sprawach, których dany kraj członkowski nie jest w stanie rozwiązać samodzielnie.

Można zatem zauważyć, że w tym przypadku mamy do czynienia z odwróconą hierarchią. Rola starosty jest więc pomocnicza w stosunku do zakresu obowiązków wójta, zaś urzędnik centrum ma za zadanie wspomagać samorządy i przejmować ich obowiązki jedynie wtedy, gdy one nie mogą ich rozwiązać. Zasada ta nie ma

---

<sup>275</sup> Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 02 kwietnia 1997 r. (Dz. U. Nr 78, poz. 483 z późn. zm.)

<sup>276</sup> Imiołczyk B. (red.), *ABC samorządu terytorialnego. Poradnik nie tylko dla radnych*, Fundacja rozwoju demokracji lokalnej, [http://www.frdl.org.pl/pliki/frdl/document/publikacjeFRDL/Poradnik%20dla%20radnych\\_ABC\\_samorzaду.pdf](http://www.frdl.org.pl/pliki/frdl/document/publikacjeFRDL/Poradnik%20dla%20radnych_ABC_samorzaду.pdf) [dostęp 21.03.2017], s. 11-12.

bezpośredniej mocy prawnej, jednak nadaje kierunek, jak poszczególne regulacje prawne mają kształtować ustrój państwa i zakres obowiązków poszczególnych organów.

Pojęcie **samorządu terytorialnego**<sup>277</sup> jest zatem obszerne: obejmuje zarówno wspólnotę mieszkańców, jak i określone terytorium, zakres uprawnień oraz podmiotowość prawną. Samorząd terytorialny ma za zadanie służyć budowie mechanizmów demokracji i decentralizacji władzy publicznej, wykorzystując w tym celu posiadane organy decyzyjne, ukonstytuowane demokratycznie i korzystające z szerokiej autonomii.

Samorząd terytorialny<sup>278</sup> to inaczej komórka organizacji lokalnego życia publicznego, która ma prawną i rzeczywistą zdolność społeczności lokalnych do regulowania i zarządzania, na własną odpowiedzialność i w interesie mieszkańców, zasadniczą częścią spraw publicznych. Gmina jest uznana za podstawową jednostkę samorządu terytorialnego, łączącą w sobie elementy ludności, terytorium i określonego władztwa administracyjnego (ze względu na wykonywanie części zadań należących do administracji publicznej). Opiera się na naturalnych więzach mieszkańców, którzy tworzą wspólnotę samorządową.

Samorząd terytorialny<sup>279</sup> pełni ważną funkcję w życiu politycznym, społecznym i gospodarczym, między innymi poprzez aktywizację społeczeństwa, naukę gospodarności czy dokonywanie działań korygujących podejmowanych przez władze centralne z punktu widzenia interesów społeczności lokalnej.

Do zadań jednostek samorządu terytorialnego<sup>280</sup> należą zadania publiczne, które bezpośrednio wynikają ze wspólnoty terenowej – są to zadania własne i zadania zlecone z zakresu administracji rządowej oraz zadania powierzone przez państwo. Zadania własne służą przede wszystkim zaspokojeniu potrzeb mieszkańców wspólnoty. Obejmują one między innymi następujące sprawy: sprawy infrastruktury technicznej (drogi, wodociągi, mosty, komunikacja publiczna itp.), sprawy infrastruktury społecznej (szkolnictwo, ochrona zdrowia, instytucje kultury, opieka społeczna itp.) oraz ładu przestrzennego i ekologicznego (jak na przykład sprawy związane z ochroną środowiska czy zwalczaniem klęsk żywiołowych).

---

<sup>277</sup> Karna W., 2011, *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, Wydawnictwo Instytutu Spraw Publicznych, Kraków, s. 38.

<sup>278</sup> Ustawa z dnia 05 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, Dz. U. nr 142, poz. 1592 z późn. zm.

<sup>279</sup> Szreniawski J., 1996, *Wprowadzenie do nauki administracji*, Wyd. MORPOL, Lublin, s. 66.

Jeśli chodzi o zasady działania<sup>281</sup>, to jednostka samorządu terytorialnego stanowi lokalną lub regionalną wspólnotę samorządową. Jednostki te są samodzielne i autonomiczne w działaniu w sferze spraw publicznych o znaczeniu lokalnym. Jednostki prowadzą działalność we własnym imieniu i na własną odpowiedzialność. Oznacza to, że każda z nich, w ramach swojego zakresu kompetencji, sama wyznacza sobie cele i sposób, w jaki je realizuje oraz ponosi odpowiedzialność za wykonanie tych zadań.

Europejska Karta Samorządu Lokalnego<sup>282</sup>, która jest międzynarodową konwencją, ratyfikowaną i podpisaną przez Polskę, określa zasady samorządu terytorialnego. Jest w niej zapis, że: „samorząd terytorialny oznacza prawo i zdolność społeczności lokalnej, w granicach określonych prawem, do kierowania i zarządzania zasadniczą częścią spraw publicznych na ich własną odpowiedzialność i w interesie ich mieszkańców”. Wskazuje to, że każda z nich, w ramach swojego zakresu kompetencji, sama wyznacza sobie cele i sposób ich realizacji, a za wykonanie tych zadań jest odpowiedzialna<sup>283</sup>.

Samorząd terytorialny<sup>284</sup> jest instytucją publiczną, czyli wszyscy członkowie wspólnoty należą do niej obowiązkowo. Decyzje podjęte przez władze samorządowe obowiązują wszystkich mieszkańców i tym decyzjom mieszkańcy muszą się podporządkować. Samorządy działają w imieniu państwa, jednak ich działalność dotyczy tylko pewnych elementów spraw publicznych i musi być podporządkowana ogólnokrajowemu prawu i interesom obywateli państwa jako całości. Tylko część spraw jest przekazywana samorządom jako zadania samodzielne, za które w pełni samorządy ponoszą odpowiedzialność. Do kompetencji administracji rządowej należą te sprawy, które są regulowane w jednakowy sposób na terenie całego kraju w imię równości

---

<sup>280</sup> Karlikowski M., 2013, *Zadania jednostek samorządu terytorialnego w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego”, nr 27, s. 330-334.

<sup>281</sup> Encyklopedia prawa, jednostka samorządu terytorialnego, <http://www.infor.pl/prawo/encyklopedia-prawa/j/273389,Jednostka-samorządu-terytorialnego.html> [dostęp 03.04.2017].

<sup>282</sup> Imiołczyk B. (red.), *ABC samorządu terytorialnego. Poradnik nie tylko dla radnych*, Fundacja rozwoju demokracji lokalnej, [http://www.frdl.org.pl/pliki/frdl/document/publikacjeFRDL/Poradnik%20dla%20radnych\\_ABC\\_samorza du.pdf](http://www.frdl.org.pl/pliki/frdl/document/publikacjeFRDL/Poradnik%20dla%20radnych_ABC_samorza du.pdf) [dostęp 21.03.2017].

<sup>283</sup> Encyklopedia prawa, Jednostka samorządu terytorialnego, <http://www.infor.pl/prawo/encyklopedia-prawa/j/273389,Jednostka-samorządu-terytorialnego.html> [dostęp 03.04.2017].

<sup>284</sup> Imiołczyk B. (red.), *ABC samorządu terytorialnego. Poradnik nie tylko dla radnych*, Fundacja rozwoju demokracji lokalnej, [http://www.frdl.org.pl/pliki/frdl/document/publikacjeFRDL/Poradnik%20dla%20radnych\\_ABC\\_samorza du.pdf](http://www.frdl.org.pl/pliki/frdl/document/publikacjeFRDL/Poradnik%20dla%20radnych_ABC_samorza du.pdf) [dostęp 21.03.2017], s. 9-11.

wszystkich obywateli. Pozostają również w jej gestii wszystkie instytucje kontrolne odpowiedzialne za przestrzeganie prawa.

Jednostki samorządu terytorialnego działają poprzez swoje organy. **Każda z jednostek ma przewidziany ustawowo organ stanowiący, kontrolny oraz wykonawczy.**

**Organami gminy**<sup>285</sup> są rada gminy, która ma kompetencje stanowiące i kontrolne oraz, w zależności od wielkości gminy, wójt, burmistrz lub prezydent miasta, sprawujący władzę wykonawczą. Wójt, burmistrz czy prezydent wybierani są w wyborach bezpośrednich na okres czterech lat. Wójt stoi na czele gmin wiejskich, burmistrz na czele miast do 100 000 mieszkańców, zaś prezydent na czele miast powyżej 100 000 mieszkańców. Wójt, burmistrz i prezydent miasta wykonują uchwały rady gminy i zadania gminy określone przepisami prawa. Do zadań wójta należą w szczególności<sup>286</sup>:

- przygotowywanie projektów uchwał rady gminy;
- opracowywanie programów rozwoju w trybie określonym w przepisach o zasadach prowadzenia polityki rozwoju;
- określenie sposobu wykonywania uchwał;
- gospodarowanie mieniem komunalnym;
- wykonywanie budżetu;
- zatrudnianie i zwalnianie kierowników gminnych jednostek organizacyjnych.

Członkowie rady gminy<sup>287</sup> również są wybierani w wyborach co cztery lata. Na czele rady gminy stoi przewodniczący rady, wybierany spośród radnych. Liczba radnych wchodzących w jej skład zależy od liczby mieszkańców danej gminy.

**Organami powiatu**<sup>288</sup> są: rada powiatu i zarząd powiatu ze starostą jako przewodniczącym. Rada powiatu jest organem stanowiącym i kontrolnym powiatu. Kadencja rady trwa cztery lata, zaś radni wybierani są w wyborach bezpośrednich. Organem wykonawczym<sup>289</sup> jest zarząd powiatu (starostwo) i stojący na jego czele starosta. Starostwo to organ kolegialny, składający się ze starosty i co najmniej trzech

---

<sup>285</sup> Ustawa z dnia 08 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz. U. 1990 Nr 16 poz. 95.

<sup>286</sup> Ustawa z dnia 08 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz. U. 1990 Nr 16 poz. 95.

<sup>287</sup> Ustawa z dnia 08 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz. U. 1990 Nr 16 poz. 95.

<sup>288</sup> Ustawa z dnia 05 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, Dz. U. 1998 Nr 91 poz. 578.

<sup>289</sup> Samorząd terytorialny – podstawowe zasady działania, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, [https://mac.gov.pl/files/samorzad\\_podstawowe\\_pojecia.pdf](https://mac.gov.pl/files/samorzad_podstawowe_pojecia.pdf) [dostęp 23.03.2017].

członków zarządu powiatu. W tym przypadku starosta wybierany jest przez radę, czyli inaczej niż w gminie, gdzie burmistrz, wójt lub prezydent wybierani są bezpośrednio. Starosta organizuje pracę zarządu powiatu i starostwa powiatowego, kieruje bieżącymi sprawami powiatu oraz pełni rolę reprezentanta powiatu na zewnątrz. Pełni on rolę kierownika starostwa powiatowego oraz zwierzchnika służbowego pracowników starostwa i kierowników jednostek organizacyjnych powiatu, jest również jest zwierzchnikiem powiatowych służb, inspekcji i straży.

**Organami województwa**<sup>290</sup> są sejmik i zarząd, któremu przewodniczy marszałek województwa. Sejmik województwa jest organem stanowiącym i kontrolnym województwa. Jego kadencja trwa cztery lata. W skład sejmiku wchodzi radni wybrani w wyborach bezpośrednich. Radni<sup>291</sup> wybierają przewodniczącego sejmiku i zarząd województwa, który stanowi kolegialny organ wykonawczy z marszałkiem na czele. Sejmik województwa wybiera marszałka województwa bezwzględną większością głosów ustawowego składu sejmiku. Marszałek województwa<sup>292</sup> organizuje pracę zarządu województwa i urzędu marszałkowskiego, kieruje bieżącymi sprawami województwa oraz, podobnie jak starosta, pełni rolę reprezentanta województwa na zewnątrz. Marszałek województwa jest kierownikiem urzędu marszałkowskiego, pełni rolę zwierzchnika służbowego pracowników tego urzędu oraz kierowników wojewódzkich samorządowych jednostek organizacyjnych.

Do obowiązków sejmiku województwa<sup>293</sup> poza kompetencjami, które wynikają z pełnienia funkcji organu stanowiącego, należą zadania związane ze szczególnym usytuowaniem województwa jako największej jednostki samorządu terytorialnego. Jest to przede wszystkim: uchwalanie strategii rozwoju województwa, w tym określanie jego zasad, trybu oraz harmonogramu. Dokument ten określa między innymi sytuację społeczno-gospodarczą województwa oraz cele strategiczne polityki rozwoju województwa.

**W urzędzie gminy, starostwie powiatowym i urzędzie marszałkowskim**<sup>294</sup> tworzy się odpowiednio stanowisko sekretarza gminy, powiatu i województwa. Na stanowisku sekretarza może być zatrudniona osoba posiadająca co najmniej czteroletni

---

<sup>290</sup> Ustawa z dnia 05 czerwca 1998 o samorządzie województwa, Dz.U. 1998 Nr 91 poz. 576.

<sup>291</sup> Ustawa z dnia 05 czerwca 1998 o samorządzie województwa, Dz.U. 1998 Nr 91 poz. 576.

<sup>292</sup> Samorząd terytorialny – podstawowe zasady działania, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, [https://mac.gov.pl/files/samorzad\\_podstawowe\\_pojecia.pdf](https://mac.gov.pl/files/samorzad_podstawowe_pojecia.pdf) [dostęp 23.03.2017].

<sup>293</sup> Pańczyk K., *Organy stanowiące jednostki samorządu terytorialnego*, 09.06.2016, <https://www.prawos.pl/jednotkisamorzadutertorialnego164691-2> [dostęp 23.03.2017].

<sup>294</sup> Ustawa z dnia 21.11.2008 r. o pracownikach samorządowych, art. 5, (Dz. U. z 2014 r., poz. 1202).

staż pracy na stanowisku urzędniczym w jednostkach, w tym co najmniej dwuletni staż pracy na kierowniczym stanowisku urzędniczym w tych jednostkach lub osoba posiadająca co najmniej czteroletni staż pracy na stanowisku urzędniczym w jednostkach oraz co najmniej dwuletni staż pracy na kierowniczym stanowisku urzędniczym w innych jednostkach sektora finansów publicznych. Sekretarz podlega bezpośrednio kierownikowi urzędu. Kierownik urzędu może upoważnić sekretarza do wykonywania w jego imieniu zadań, w szczególności z zakresu zapewnienia właściwej organizacji pracy urzędu oraz realizowania polityki zarządzania zasobami ludzkimi.

W systemie kontroli wewnętrznej jednostek samorządu terytorialnego<sup>295</sup> pierwszoplanowe miejsce zajmują organy stanowiące oraz obligatoryjna komisja rewizyjna.

**Tabela 3.3. Charakterystyka jednostek samorządu terytorialnego**

| <b>Finansowanie</b>                                              | <b>Środki publiczne</b>                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Status pracodawcy                                                | Przedstawiciel władzy państwowej, samorządowej                                                                                                                |
| Główna podstawa prawna funkcjonowania jednostek i stosunku pracy | Ustawa o samorządzie gminnym, Ustawa o samorządzie powiatowym, Ustawa o samorządzie województwa, Ustawa o pracownikach samorządowych                          |
| Misja organizacji                                                | Zaspokajanie zbiorowych potrzeb społeczeństwa o charakterze publicznym                                                                                        |
| Cele działalności                                                | Pełnienie służby publicznej wobec mieszkańców i obywateli, celem jest dobro publiczne                                                                         |
| Status odbiorcy usług organizacji                                | Klient, mieszkaniec, obywatel jako podmiot praw i obowiązków konstytucyjnych                                                                                  |
| Etyka w pracy                                                    | Wysokie oczekiwania społeczne co do postaw etycznych urzędników, wymagane godne zachowanie w pracy i poza nią, pożądana neutralność polityczna i bezstronność |
| Gospodarowanie środkami finansowymi                              | Restrykcyjne wymogi celowości i uzasadnionego wydatkowania środków publicznych, ustawa o zamówieniach publicznych                                             |

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Bińczycki., 2004, s. 78, *Budowa systemu informacji wewnętrznej dla potrzeb zarządzania personelem w urzędzie gminy*, [w:] Stabryła S. (red.), *Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*. Tom 1, Materiały konferencji naukowej Katedry Procesów Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

<sup>295</sup> Encyklopedia prawa, Samorząd podstawowe pojęcia, [https://mac.gov.pl/files/samorzad\\_podstawowe\\_pojecia.pdfm](https://mac.gov.pl/files/samorzad_podstawowe_pojecia.pdfm) [dostęp 23.03.2017], Jednostka samorządu terytorialnego, <http://www.infor.pl/prawo/encyklopedia-prawa/j/273389,Jednostka-samorzadu-terytorialnego.html> [dostęp 23.03.2017].

Podsumowując należy podkreślić, że w samorządzie terytorialnym<sup>296</sup> ośrodek decyzyjny stanowią władze państwowe. Władze samorządowe ponoszą odpowiedzialność za przebieg procesów gospodarowania w obszarze należącym do ich ustawowej właściwości.

Jednostki samorządu terytorialnego działają przez swoje organy stanowiące, kontrolne i wykonawcze zgodnie z określonymi regulacjami wynikającymi z przepisów prawa.

W działalności samorządów terytorialnych<sup>297</sup> najważniejsze miejsce zajmuje kategoria interesu publicznego (*public interest*), mająca na celu zaspokajanie zbiorowych potrzeb obywateli. Powoduje to, że rola pełniona w społeczności lokalnej jest mocno powiązana z celami urzędów, które pracują w imieniu i dla społeczności lokalnych. Wypełniają zadania własne oraz zlecone w drodze normy ustawowej lub zawartych indywidualnych porozumień.

Sposobem finansowania tych jednostek są środki publiczne<sup>298</sup>. Warto zwrócić uwagę, że członkowie społeczności lokalnej stają się z jednej strony klientami urzędu, zaś z drugiej strony pełnią rolę właścicielską poprzez swoich reprezentantów, których wybierają w wyborach. O ile działalność przedsiębiorstw opiera się na logice procesów rynkowych, to w organizacjach publicznych jest na odwrót. Organizacje publiczne różni więc od organizacji biznesowych nie tylko motyw podejmowania działalności, ale też system wartości, kryteria racjonalności czy określone wzorce zachowań i postaw pracowników tych organizacji. Jednocześnie organizacje publiczne tak jak biznesowe funkcjonują w obrębie gospodarki rynkowej, więc choć aspekt ekonomiczny ich działań nie może dominować, to musi być wzięty pod uwagę.

### **3.6. Wybrane zagadnienia związane z procesami zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego**

Zarządzanie samorządowe<sup>299</sup> polega na określeniu celów, które powinna realizować organizacja oraz na podejmowaniu decyzji dotyczących zadań, środków

---

<sup>296</sup> Wojciechowski E., 2012, *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa, s. 24.

<sup>297</sup> Kulesza M., Węgrzyn L., 2006, *Vademecum skutecznego działania w samorządzie*, Wyd. TWIGGER, Warszawa, s. 34.

<sup>298</sup> Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), 2010, *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*: S. Sudół, B. Kożuch, *Rozszerzyć nauki o zarządzaniu o zarządzanie publiczne jako ich subdyscyplinę*, Oficyna a Wolters kluwer business, Warszawa, 392-393.

<sup>299</sup> Kożuch A., Kożuch B., Sułkowski Ł., Bogacz-Wojtanowska E., Lewandowski M., Sienkiewicz-Małyjurek K., Szczudlińska-Kanoś A., Jung-Konstanty S., 2016, *Obszary zarządzania publicznego*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków, s. 30.



i terminów realizacji. Istotnym elementem zarządzania jest kontrola wykonywania poszczególnych zadań. Członkowie zarządzają organizacją bezpośrednio lub za pośrednictwem organów samorządu reprezentujących ogół członków.

W procesie zarządzania w samorządzie terytorialnym<sup>300</sup> główna rola przypada władzom publicznym, które stanowią ośrodek decyzyjny, jednocześnie realizując określone funkcje regulacyjne w działalności gospodarczej. Władze publiczne w samorządzie terytorialnym to organy wybieralne w sposób bezpośredni – zgodnie z zasadami ordynacji wyborczej lub organów, które są wybierane pośrednio. Organy administracji samorządowej należą również do władzy publicznej w zakresie posiadanych uprawnień decyzyjnych.

W samorządzie terytorialnym<sup>301</sup> mamy do czynienia więc z różnego rodzaju podmiotami. Występują podmioty określone przez ustawy samorządowe jako stanowiąco-kontrolne oraz wykonawcze, sklasyfikowane jako organy administracji publicznej. Należy jednak podkreślić, że występują także inne podmioty, które nie stanowią organów administracji publicznej, ale również są uprawnione do wykonywania czynności kierowniczych. Należy do nich między innymi starosta oraz marszałek województwa.

Rolą władzy samorządowej<sup>302</sup> jako strategicznej i przedsiębiorczej jest nieustanne rozwiązywanie problemów w zarządzaniu całym systemem (miasto, powiat, województwo). Samorządy terytorialne stanowią złożone i trudne do zarządzania struktury, które muszą działać w zmiennym, często nieprzewidywalnym otoczeniu. W obrębie samorządów terytorialnych występują powiązania i oddziaływania pomiędzy elementami tego systemu, dlatego tak istotne jest dla zarządzania poprawne rozpoznanie tych powiązań. Zarządzanie musi widzieć samorządy terytorialne jako całość i z nimi zintegrować swoje funkcje.

Proces zarządzania<sup>303</sup> przebiega skuteczniej, jeśli oddziaływanie menedżerów publicznych nakierowane jest na uczestników procesów wychodzących poza ramy pojedynczych organizacji. Dotyczy to zarządzania jednostkami samorządu

---

<sup>300</sup> Wojciechowski E., *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa 2012, s. 24.

<sup>301</sup> Szyrski M., 2015, *Kierownictwo w samorządzie terytorialnym. Analiza administracyjno-prawna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, Warszawa, s. 119.

<sup>302</sup> Wojciechowski E., 2012, *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa, s. 26.

<sup>303</sup> Sudoł S., Kożuch B., 2010, *Rozszerzyć nauki o zarządzaniu o zarządzanie publiczne jako ich subdyscyplinę*, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters kluwer business, Warszawa, s. 394.

terytorialnego. Występują wówczas zarówno więzi instytucjonalne, jak również więzi nieformalne oraz terytorialna wspólnota celów.

Jak podkreśla E. Wojciechowski<sup>304</sup> zarządzanie to proces podejmowania decyzji wewnątrz struktur samorządu miejskiego, ale również działalność kierownicza, która ściśle powiązana jest z otoczeniem. Autor zaznacza, że w tym procesie chodzi o zapewnienie jak największej spójności wszystkich istotnych elementów oraz dopasowanie systemów zarządzania do warunków otoczenia. Wskazuje równocześnie na błędy popełniane przez kierowników różnego szczebla, którzy często w praktyce mają skłonność do koncentrowania się na jednym, wybranym elemencie, nie rozpatrują zaś swoich działań jako elementów powiązanych mających wpływ na funkcjonowanie całej organizacji.

Podobne spostrzeżenia formułuje W. Karna<sup>305</sup>, która zaznacza, że bardzo często stosowaną praktyką w organizacjach publicznych jest koncentracja menedżerów publicznych na stanowisku i zadaniach, które są im przypisane. Według autorki taki system zarządzania uniemożliwia organizacji osiągnięcie pożądanego efektów.

Charakteryzując zarządzanie w samorządzie terytorialnym, należy mieć na uwadze, że jednostka samorządu terytorialnego oznacza terytorium wraz z obywatelami je zamieszkującymi, czyli jednostki są organizacjami terytorialnymi. Zarządzanie w takich jednostkach mieści się między zarządzaniem publicznym i zarządzaniem w administracji publicznej<sup>306</sup>.

Zarządzanie samorządowe jest procesem zachodzącym wewnątrz struktur samorządowych. Jego zakres, znaczenie i istota uzależnione jest od wielu elementów. Do najważniejszych z nich należą: zakres decentralizacji, demokratyzacji, liberalizacji czy przekształceń własnościowych w gospodarce oraz wdrażania działań mających na celu zwiększenie efektywności funkcjonowania organizacji publicznych<sup>307</sup>.

Jednostki samorządowe<sup>308</sup> wykonują zadania wynikające z różnego rodzaju ustaw i aktów administracyjnych jednostek wyższego szczebla. Ograniczenie

---

<sup>304</sup> Wojciechowski E., 2012, *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa 2012, s. 27.

<sup>305</sup> Karna W., 2011, *Kompetencje menedżera publicznego a działania podejmowane w obszarze zasobów ludzkich w organizacji publicznej*, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, W.J.Karna\_Kompetencje\_menedżera\_publicznego....pdf [dostęp 30.04.2017].

<sup>306</sup> Noworól A., 2007, *Planowanie rozwoju terytorialnego w skali regionalnej i lokalnej*, Noworól A. & Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, wyd. I, Kraków, s. 22.

<sup>307</sup> Kożuch A., Kożuch B., Sułkowski Ł., Bogacz-Wojtanowska E., Lewandowski M., Sienkiewicz-Małyjurek K., Szczudlińska-Kanoś A., Jung-Konstanty S., 2016, *Obszary zarządzania publicznego*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków, s. 31.

<sup>308</sup> tamże, s. 32-33.

w samodzielnym podejmowaniu przez nie określonych zadań wynika z obowiązku zapewnienia legalności uchwał oraz posiadanej wielkości środków finansowych. Środki te zazwyczaj nie są wystarczające na zaspokojenie potrzeb społeczeństwa, a więc na realizację interesu społecznego. Ograniczeniem więc ich swobody w zarządzaniu jest uzależnienie od budżetu państwa oraz stosunkowo niski poziom samodzielności finansowej. W związku z tym podstawowym celem jednostek samorządu terytorialnego jest rozwój, zwiększenie potencjału wytwórczego oraz pozyskanie nowych technologii realizacji usług publicznych. Realizacja tych celów pozwala bowiem na zaspokojenie potrzeb społecznych w przyszłości, jeśli chodzi o działalność samorządu.

Podsumowując niniejsze rozważania, można wyróżnić najistotniejsze obszary zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego<sup>309</sup>:

1. zarządzanie strategiczne – obejmujące działania odnoszące się do realizacji strategii rozwoju jednostki,
2. zarządzanie finansowe – mające na celu zapewnienie środków finansowych pozwalających realizować zadania wynikające ze strategii rozwoju jednostki, zapewnienie odpowiedniej racjonalności ekonomicznej w obszarze działań i funkcjonowania urzędu,
3. zarządzanie zasobami ludzkimi – obejmuje podejmowanie decyzji kierowniczych i realizację spójnej polityki personalnej mającej na celu wykorzystanie potencjału ludzkiego zatrudnionego w organizacji do realizacji celów tejże organizacji,
4. zarządzanie usługami publicznymi, w tym komunalnymi – zwiększenie powszechnej dostępności oraz poprawa jakości usług świadczonych przez jednostki samorządu terytorialnego,
5. zarządzanie relacjami z interesariuszami – partycypacja społeczna i stymulowanie rozwoju społecznego,
6. stymulowanie rozwoju gospodarczego – podejmowanie takich działań, które przekładają się na wzrost aktywności gospodarczej i wzrost zatrudnienia,
7. zarządzanie programami i projektami – umiejętne wykorzystanie projektów do realizacji zadań samorządu terytorialnego.

W przeszłości decydująca w funkcjonowaniu i zarządzaniu organizacjami publicznymi<sup>310</sup> była wola polityczna i realizacja zadań przez urzędy zgodnie z tą wolą.

---

<sup>309</sup> Zawicki M., Mazur S., Bober J. (red.), 2004, *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. Najlepsze praktyki*, MSAP w Krakowie, MSWiA Warszawa, Kraków-Warszawa, s. 11-24.

Obywatele mieli tylko prawo wyborcze. Obecnie istotne stało się nie tylko formułowanie polityk i programów publicznych, ale również przyjęcie sposobów ich wdrażania przy współdziale obywateli. Istotną rolę odgrywają takie funkcje zarządzania, jak przewodzenie w organizacjach z otwartym członkostwem, komunikowanie się ze społeczeństwem, koordynowanie wspólnych działań, wychodzące poza granice organizacji i odnoszące się do takich struktur, jak cała gospodarka, region, czy gmina.

Podsumowując niniejsze rozważania, należy zauważyć, że zarządzanie w jednostkach samorządu terytorialnego obejmuje dwie sfery<sup>311</sup>: zarządzanie urzędem i zarządzanie jednostką terytorialną. Oznacza to, że zarządzanie samorządowe zawiera elementy stylu partycypacyjnego w odniesieniu do zarządzania gminą oraz elementy zarządzania autorytarnego w odniesieniu do zarządzania sformalizowanym, zbiurokratyzowanym urzędem. Zarządzanie samorządowe musi być zgodne z regulacjami prawnymi i dlatego w stylu zarządzania dominuje administrowanie. Ten styl zarządzania przekłada się na zachowania i postawy pracowników. Postawa biurokratyczna zaś wiąże się z zapewnieniem bezpieczeństwa i poczucia władzy pracownikom tychże jednostek.

Należy jeszcze raz podkreślić, że jednostki samorządu terytorialnego powinny współdziałać z lokalną społecznością i głównym celem ich działalności jest pełnienie służby publicznej wobec mieszkańców i obywateli.

### **3.7. Specyfika zarządzaniem zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego i rola menedżera publicznego w tym obszarze**

Mianem menedżerów publicznych B. Kożuch<sup>312</sup> określa „kierowników różnego szczebla, których obowiązkiem jest skuteczne i ekonomiczne, czyli sprawne, zarządzanie organizacjami świadczącymi usługi publiczne o wysokiej jakości”. Autorka

---

<sup>310</sup> Sudoł S., Kożuch B., 2010, *Rozszerzyć nauki o zarządzaniu o zarządzanie publiczne jako ich subdyscyplin*; w: Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters kluwer business, Warszawa, s. 395.

<sup>311</sup> Kożuch A., Kożuch B., Sułkowski Ł., Bogacz-Wojtanowska E., Lewandowski M., Sienkiewicz-Małyjurek K., Szczudlińska-Kanoś A., Jung-Konstanty S., 2016, *Obszary zarządzania publicznego*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków, s. 36.

<sup>312</sup> Kożuch B., 2004, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa, s. 225.

wymienia trzy kategorie stanowisk menedżerów publicznych i są to: urzędnicy służby cywilnej, urzędnicy samorządowi oraz menedżerowie kontraktowi<sup>313</sup>.

Niezależnie od tego, w jakich organizacjach menedżerowie zarządzają, publicznych czy biznesowych, realizują podstawowe funkcje zarządzania. W literaturze przedmiotu można zauważyć zgodność autorów, że skuteczny, współczesny menedżer musi posiadać trzy rodzaje umiejętności: techniczne, społeczne i koncepcyjne<sup>314</sup>.

Nasuwa się pytanie, czy menedżer publiczny musi wykazywać się dodatkowymi kompetencjami, aby dobrze zarządzać organizacją publiczną? Kompetencje menedżerskie powinny być ściśle powiązane z jednej strony z kompetencjami danej organizacji, wynikających w głównej mierze z jej misji, a z drugiej z kompetencjami zawodowymi. Odnosząc się do organizacji publicznych z pewnością będzie to wiedza i umiejętności związane ze świadczeniem usług publicznych w sposób skuteczny i etyczny, z zachowaniem racjonalizmu ekonomicznego oraz wynikający ze specyfiki pojęcia menedżera publicznego<sup>315</sup>.

Podsumowując należy podkreślić, że menedżer publiczny<sup>316</sup>, jak osoba na takim stanowisku w każdej innej organizacji, odgrywa kluczową rolę, która sprowadza się do podejmowania takich działań, które umożliwiają realizację wyznaczonych celów, prowadzących do sprawnego zarządzania. Współczesny menedżer publiczny powinien cechować się postawą etyczno-moralną, wiedzą, doświadczeniem na stanowisku menedżerskim w instytucjach publicznych, ale również powinien posiadać umiejętność podejmowania decyzji i zarządzania wprowadzaniem zmian w urzędzie. Powinien być również nastawiony na osiąganie celów, być zdeterminowany w działaniu oraz potrafić przekonywać innych do swoich pomysłów zamiast wydawać im polecenia. Powinien

---

<sup>313</sup> Kożuch B., 2011, *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 87.

<sup>314</sup> Hławacz - Pajdowska E., 2004, *Menedżer służb publicznych – nowy zawód, nowe wymagania.*, [w:] *Profesjonalizm w administracji publicznej*. Dębicka A., Dmochowski M., Kudrycka B. (red.), Stowarzyszenie Edukacji Administracji Publicznej, Białystok, s. 132.

<sup>315</sup> Karna W., *Kompetencje menedżera publicznego a działania podejmowane w obszarze zasobów ludzkich w organizacji publicznej*, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, W.J.Karna\_Kompetencje\_menedzera\_publicznego....pdf [dostęp 30.04.2017], [za:] Różańska-Bińczyk I., 2017, *Menedżer publiczny i jego rola w zarządzaniu zasobami ludzkimi w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, E-mentor nr 4 (71)/2017, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/71/id/1314> [dostęp 22.05.2018].

<sup>316</sup> Moss R., Kanter R, 2005, *Innowacje są specjalnością menedżerów średniego szczebla*, „Harvard Business Review”, nr 25, za: Chmielowiec B., 2016, *Menedżer publiczny jako lider innowacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi* [w:] Andrzejczak A., Furmańczyk J. (red.), *Zmiany ról i uwarunkowań pracy menedżerów w organizacjach publicznych i non profit*, 2016, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydawnictwo edu-Libri, Poznań, s. 218, [za:] Różańska-Bińczyk I., 2017, *Menedżer publiczny i jego rola w zarządzaniu zasobami ludzkimi w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, E-mentor nr 4 (71)/2017, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/71/id/1314> [dostęp 22.05.2018].

także mieć zdolność do tworzenia zespołów i wzbudzać w pracownikach zaangażowanie do pracy.

Zgadzając się z rozważaniami W. Karny<sup>317</sup>, autorka jest zdania, że kompetencje posiadane przez menedżerów wyznaczają poziom skuteczności realizacji funkcji zarządzania. We współczesnej gospodarce praca menedżera staje się pracą zespołową. Menedżer publiczny oprócz wymienionych powyżej cech i kompetencji powinien mieć umiejętność zdobywania zaufania, wiarygodności, autorytetu i szacunku pracowników. Kluczowe kompetencje menedżera publicznego opisano w tabeli nr 4.1.

**Tabela 3.4 Kompetencje menedżera publicznego w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi**

| Kompetencja                         | Opis                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Umiejętność strategicznego myślenia | Bierze udział w tworzeniu i wdrażaniu strategii organizacyjnej, w tym strategii zarządzania zasobami ludzkimi.                                                      |
| Świadomość biznesowa i kulturalna   | Rozumie wpływ otoczenia na działania podejmowane w zakresie strategii zarządzania zasobami ludzkimi, zna kulturę organizacyjną.                                     |
| Efektywność organizacyjna           | Rozumie, jakie czynniki wpływają na efektywność organizacji, potrafi zarządzać zmianami, wspomaga rozwój pracowników, potrafi tworzyć zespoły.                      |
| Wewnętrzne doradztwo                | Stosuje doradztwo procesowe, ma zdolności analityczne, umiejętność rozwiązywania problemów pracowników, skutecznie zarządza konfliktami.                            |
| Jakość                              | Współzarządza systemem zarządzania jakością w organizacji, ma świadomość konieczności permanentnej poprawy funkcji zarządzania zasobami ludzkimi i pracuje nad tym. |
| Ustawiczny rozwój zawodowy          | Stawia na rozwój swoich umiejętności i wiedzy, poznaje nowe trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi.                                                                 |

Źródło: Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 85,[za:], Karna W., *Kompetencje menedżera publicznego a działania podejmowane w obszarze zasobów ludzkich w organizacji publicznej*, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, W.J.Karna\_Kompetencje\_menedżera\_publicznego....pdf [dostęp 30.04.2017].

Jak wynika z powyższego zestawienia pożądaných kompetencji menedżera publicznego w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, sukcesy odnoszą ci z nich, którzy potrafią dobrze zarządzać oraz potrafią wykorzystać potencjał swoich pracowników. Skuteczny menedżer w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi potrafi myśleć i działać strategicznie, wykorzystuje innowacyjne rozwiązania, dobre praktyki

<sup>317</sup> Karna W., *Kompetencje menedżera publicznego a działania podejmowane w obszarze zasobów ludzkich w organizacji publicznej*, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, W.J.Karna\_Kompetencje\_menedżera\_publicznego....pdf [dostęp 30.04.2017], s. 55.

i wdraża je do swojej jednostki, jest otwarty na zmiany, a jednocześnie rozumie specyfikę funkcjonowania urzędu, umie wspierać pracowników w pracy i ich rozwoju.

Na zarządzanie zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego wpływ ma wiele czynników. Największe znaczenie z pewnością ma postać samego menedżera, jego kompetencje oraz sposób, w jaki zarządza. Jednostki samorządu terytorialnego są organizacjami specyficznymi, przede wszystkim dlatego, że ich działalność jest w dużym stopniu regulowana odrębnymi przepisami prawnymi, które mają ograniczający wpływ na zarządzanie w tychże jednostkach. Specyfika realizowanych zadań, cel postawiony tym organizacjom oraz kontrola ze strony zarówno administracji centralnej, jak i opinii publicznej wpływają z pewnością na rolę osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi.

Poniżej przedstawiono fragmenty wypowiedzi przedstawicieli badanych podmiotów<sup>318</sup>, pełniących funkcje kierownicze i odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego dotyczące określenia przez respondenta, na czym polega, jego zdaniem, specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w tychże jednostkach.

---

<sup>318</sup> Różańska-Bińczyk I., 2017, *Menedżer publiczny i jego rola w zarządzaniu zasobami ludzkimi w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, E-mentor nr 4 (71)/2017, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/71/id/1314> [dostęp 22.05.2018].

**Tabela 3.5 Wypowiedzi respondentów (pracowników jednostek samorządu terytorialnego) na temat specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego**

| <b>Stanowisko, liczba pracowników w urzędzie</b>   | <b>Wypowiedź Respondenta</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| J1, kierownik, 28                                  | <i>Działamy w celu zaspokajania potrzeb społecznych. Nie działamy w celu uzyskania zysku tak jak w firmie. My obsługujemy przede wszystkim mieszkańców i dla nich przede wszystkim jesteśmy i tu jest ta różnica między organizacjami biznesowymi a publicznymi.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| J5, sekretarz, 22                                  | <i>Dla nas najważniejszy jest człowiek i realizacja zadań, które nam ustawodawca powierza. Nie tylko najważniejszy jest klient, ale również należy zwracać uwagę na człowieka w administracji publicznej.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| J8, sekretarz, 28                                  | <i>Przed wszystkim u pracowników liczy się profesjonalizm obsługi, terminowość, wysoka kultura osobista i działanie zgodnie z prawem.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| J17, Kierownik Referatu Organizacyjnego i Kadr, 60 | <i>My nie mamy swobody działania, musimy się dostosować do przepisów, jesteśmy zmuszeni mieścić się w pewnych ramach. Oczywiście niektóre rzeczy są z biznesu przenoszone do urzędu i udało się wprowadzić nowe metody w zakresie zsz.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| J23, sekretarz, 30                                 | <i>Mam sporą liczbę ludzi pracujących w urzędzie więcej niż 20 lat, ludzi którzy nie za bardzo lubią zmiany, ludzi którzy mają swojego wójta - czyli osobę, która spośród pracowników została wójtem i niechętnie patrzą na zsz. Wprowadzenie pewnych zmian mogą rozumieć jako próbę niepotrzebnego angażowania ich. U nas nie ma dużych zmian, nie ma rotacji kadrami. Trzeba by było do tych osób dotrzeć i jest to trudne.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| J25, sekretarz, 24                                 | <i>W urzędzie ciężko o motywację pracowników. Żeby dobrze zmotywować pracownika to powinna iść za tym jakaś nagroda, na którą w budżetówce brakuje pieniędzy. Sfera gratyfikacji zostaje zapomniana, ponieważ są zadania ważniejsze - strategiczne dla gminy. To, co demotywuje pracowników, to ograniczenia ustawowe, liczne kontrole, ciągle rosnące oczekiwania wobec nas, zarzucanie coraz większą ilością zadań, a nie jest to podparte wzrostem płac.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| J22, Inspektor ds. kadrowych, 50                   | <i>Czynnik ludzki - wymiany i przepływu kadr, gdyż w biznesie to szybciej się dzieje i są możliwości awansu. u nas jest stara kadra, więc ciężko jest wprowadzić nowości, czy związane z ulepszeniem pracy danego pracownika, czy całego urzędu. W biznesie jest z tym łatwiej - szybszy przepływ kadr i napływ ludzi młodych z nowymi pomysłami wpływa bardzo korzystnie.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| J32, sekretarz, 40                                 | <i>Zarządzanie ludźmi, głównym zarządzającym jest wójt. Jeśli przychodzi nowy wójt, to na początku robi przegląd kadr, będzie chciał mieć swoje osoby, sprawdzone i potem są nabory. Następnie ma tylko 4 lata, by wykonać pewne zadania niekoniecznie w urzędzie, a przede wszystkim dla wspólnoty samorządowej, dla ludzi którzy go wybrali np. zrobienie kanalizacji, poprawienie dróg. i pytanie, czy będzie koncentrował się na jakości zsz wewnątrz urzędu, czy będzie koncentrował się na tych inwestycjach, by pokazać się na zewnątrz? 4 lata to bardzo mało i wiadomo, że kiedy będzie wybrany na II kadencję, to zacznie patrzeć bardziej na to, co dzieje się w urzędzie, ale po roku czy dwóch nie jest w stanie poznać wszystkich tych ludzi, którzy pracują. Problem głównie tkwi w tej kadencyjności. Moim zdaniem w urzędach też powinni być kierownicy, którzy by w pełni odpowiadali za funkcjonowanie takiej jednostki jako całości. To miałyby sens i rację bytu przez dłuższy okres czasu. Oczywiście taka osoba powinna być apolityczna i niezwiązana z jakąś kadencyjnością, jak już te wybory to w pełni prawdziwe.</i> |



|                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| J26, Kierownik Referatu Społeczno - Administracyjnego, 55 | <i>U nas kwestie formalne reguluje ustawa o pracownikach samorządowych. To ona wytycza nasz tok postępowania i to są te różnice. Instytucje prywatne przyznają wynagrodzenia według własnego uznania, a my nie mamy takiej swobody, ogranicza nas rozporządzenie w sprawie wynagradzania.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| J31, sekretarz, 70                                        | <i>Czasami jest uwikłanie zależności politycznych niestety. Trudno zmierzyć, na ile wartościowa jest praca danego pracownika. W biznesie jest proste - jak osiągnąłeś taki wynik finansowy, to jesteś dobry, jeśli inny, to jesteś zły. Tutaj jest to zdecydowanie bardziej skomplikowane. W urzędzie jest tak, że chętnie pracowników karzemy, a rzadko nagradzamy. Pracownikowi opłaca się minimum ryzyka - zwiększa się szansa na błędy, za które będzie na pewno ukarany, natomiast być może będzie tak, że jego sukcesów prawie nikt nie zauważy. To jest słabość administracji, czyli niepodejmowanie ryzyka jest racjonalne dla pracownika administracji, bo po co się wychylać, bo przyjdzie kontrola i wykaże to i to... My często robimy coś, by kontrola wyszła dobrze, a nie by dla mieszkańców było dobrze. Sformalizowanie, kontrola, przepisy, czyli jak to zrobić, by było idealnie, by wypaść dobrze na kontroli.</i> |
| J30, z-ca naczelnika wydziału kadr, szkoleń i płac, 600   | <i>My działamy w bardzo sformalizowanych ramach - struktura jest sformalizowana, kultura organizacyjna jest dopasowana do tej struktury. Pracownicy funkcjonują w tych ramach prawnych. Duży formalizm jest w tej administracji. Jeszcze to, że jest taki powszechny pogląd, że administracji się nic nie chce, a to do końca tak nie wygląda. Tutaj bardzo dużo rzeczy się dzieje, tutaj bardzo dużo można, ludzie się bardzo mocno angażują, jeśli tylko dać im pole, przestrzeń do tego, by się zaangażowali, oni chcą to robić.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| J4, sekretarz, 98                                         | <i>Mamy do czynienia z inną kadrą, innymi ludźmi, dlatego, że łatwiej jest pozyskać w biznesie dobrych fachowców, ponieważ są tam określone możliwości finansowe, czyli jeżeli kogoś na to stać to zatrudnia dobrego fachowca i dobrze mu płaci. Natomiast tutaj szereg rzeczy w naszej dziedzinie związanej z administracją publiczną jest określonych pewnymi procedurami - określone są stawki wynagrodzeń. Inaczej wygląda też nabór pracowników. Jest to konkurs otwarty, czyli nie można powiedzieć, że: „wybieram Ciebie, bo słyszałem, że jesteś dobrym fachowcem itd.”, to jest realizowane w oparciu o pewne procedury.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| J15, inspektor Działu Administracyjno – Kadrowego, 192    | <i>Różnica z biznesem, my nie możemy wyjść poza pewne granice, są pewne procesy opisane w ustawie i musimy ich przestrzegać. Na przykład awans na wolne stanowisko - mamy pracownika, który jest przyjęty jako pomoc administracyjna i nie możemy go awansować, bo ta grupa stanowisk już nie zalicza się do stanowisk urzędowych. W biznesie byłoby to możliwe, a my musimy ogłosić konkurs, pilnując się ustawy. To jest pewne ograniczenie i takich procedur mamy dużo.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| J13, kierownik działu kadr, 530                           | <i>Władze urzędu - wójt, burmistrz, prezydent od których urzędy są uzależnione i dynamika zmian, która może nastąpić po wyborach. Obecnie nie, ale wcześniej - przy wymianie władzy, to nie raz dochodziło do reorganizacji urzędu. Czyli jak zaplanować strategiczne zmi?</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych autorskich wywiadów.

W przytoczonych wypowiedziach rozmówców wskazane zostały następujące istotne czynniki determinujące zarządzanie zasobami ludzkimi w ich organizacjach<sup>319</sup>:

<sup>319</sup> Różańska-Bińczyk I., 2017, *Menedżer publiczny i jego rola w zarządzaniu zasobami ludzkimi w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, E-mentor nr 4 (71)/2017, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/71/id/1314> [dostęp 22.05.2018].

- cel organizacji – pełnienie służby publicznej wobec mieszkańców,
- znaczący wpływ uwarunkowań prawnych:
  - zewnętrzne i wewnętrzne przepisy prawa regulują poszczególne obszary zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego,
  - przepisy prawne regulują między innymi procedury naboru pracowników, awansu i zasady wynagradzania czy oceniania pracowników.

Inne znaczące uwarunkowania:

- niskie wynagrodzenie i brak środków finansowych na motywatory płacowe dla pracowników,
- niektórzy respondenci wskazywali brak środków finansowych na doskonalenie metod i narzędzi stosowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi,
- brak przekonania menedżerów, że zarządzanie ludźmi stanowi najistotniejszy element w organizacji,
- zmienne otoczenie oraz często występujący brak stabilności kierownictwa urzędu, które zmienia się co cztery lata lub częściej z racji kolejnych wyborów,
- opór pracowników przed zmianami, pracownicy ceniący przede wszystkim pewność zatrudnienia w urzędzie, brak dopływu tzw. „świeżej krwi” oraz fachowców w poszczególnych dziedzinach, gdyż ich oczekiwania finansowe są znacznie wyższe niż dana jednostka może zaoferować.

Tylko kilku respondentów, z którymi zostały przeprowadzone wywiady, zauważyło podobieństwa w zarządzaniu zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego do organizacji biznesowych. Ich wypowiedzi umieszczone są poniżej.

*Dużych różnic pomiędzy przedsiębiorstwami a urzędami nie widzę. Z reguły są bardzo zbliżone – na przykład kwestie naboru, szkolenia, ocen okresowych. Każdy może tylko zastosować inne zasady czy techniki naboru, ale punkt wyjścia jest taki sam (J24, sekretarz, liczba pracowników zatrudnionych w urzędzie – 45).*

*Klienci urzędu oczekują efektywności pracy tak samo jak w biznesie, więc to jest wspólne (J15, inspektor Działu Administracyjno – Kadrowego, liczba pracowników zatrudnionych w urzędzie – 192).*

Tylko jeden z respondentów uznał sformalizowane procedury, konieczność ścisłego przestrzegania i dostosowywania się do regulacji prawnych w jednostkach za ich atut. Wypowiedź przedstawiona jest poniżej.

*U nas wszystko oparte jest na przepisach, wyznaczona jest ścieżka kariery, wszystko jest poukładane. Pracownik wie, jakie ma możliwości, z czego może skorzystać, na jakie szkolenia może wyjechać, na jaki rozwój może liczyć. W korporacjach, przedsiębiorstwach słyszy się o pędzie, szczeblach kariery, u nas tego nie ma (J27, inspektor Referat Organizacyjny, liczba pracowników zatrudnionych w urzędzie – 77).*

To samo pytanie autorka zadała kierownikowi, trenerowi, i specjalistom - coachom biorących udział w projekcie, czyli osobami współpracującymi z jednostkami samorządu terytorialnego, które miały okazję poznać funkcjonowanie urzędów w praktyce. Fragmenty tych wypowiedzi zostały umieszczone poniżej.

**Tabela 3.6 Wypowiedzi respondentów (kierownika zadania I, specjalistów - coachów, trenera) na temat specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego**

| <b>Respondent</b> | <b>Fragment wypowiedzi</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| C9                | <i>Specyfika jest taka, że oprócz tego, że jednostki mogą robić co chcą, żeby tylko przestrzegały przepisów prawa, to muszą jeszcze realizować kilka takich podstawowych działań. Tak naprawdę specyfika polega na tym, że muszą robić rzeczy, które nie mają sensu, ale muszą to robić - natomiast nie jest to jakieś obciążające. Bardzo często są to organizacje, których przedstawiciele opierają się zmianom w obszarze zsz, czyli poprzestają na tym, czego wymagają przepisy i tak często im to nie wychodzi, bo wielu rzeczy w zakresie np. oceniania nie chcą robić, albo robią to niedobrze. Specyfika jest taka, że zsz jest bardzo zaniedbywany. Z punktu teoretycznego zsz nie jest specyficzne i można tam robić wszystko, co powinno się robić. Inna sprawa, że często nikt tego nie robi, bo nie chcą wprowadzać innowacyjnych rozwiązań.</i> |
| C8                | <i>Urzednicy nie mają wiedzy oraz przekonania, które rozwiązania są właściwe, pomimo że pracownicy biorą udział w licznych szkoleniach, ale robią to, by wpisać to do swoich osiągnięć. W dodatku zmieniają się władze, jest upolitycznienie.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| C6                | <i>Polega na tym, żeby te osoby, które pracują tam wyszły poza pewne schematy i oznaczanie cyfr w arkuszach. by zrozumieli, że tam musi zadziać się dużo więcej, by ludzie byli gotowi się angażować, pracować i aby też urząd mógł w pełni wykorzystać kompetencje, które ludzie wnoszą do organizacji. Warto wyjść poza to, co jest zapisane w ustawie i spojrzeć trochę szerzej.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| C1                | <i>Są inne podstawy prawne, inne cele, inne podejście do ryzyka. A jeśli chodzi o pracownika to pewność zatrudnienia jest większa, zwłaszcza jeśli mówimy o niższych stanowiskach, bo jeśli chodzi o kierownicze, to wybory mogą dużo zmienić. Jeśli chodzi o wynagrodzenia są ogólnie ustalone, nie ma możliwości, by wprowadzać autonomiczne zmiany. Procedura naboru, ustawa dużo dokładniej precyzuje, jak ma się to odbywać. Ocenianie już coraz mniej sformalizowane, więc jest szansa na wprowadzenie bardziej nowoczesnych rozwiązań.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| C3                | <i>Myślę, że to zsz, czy to będzie w jednostce czy biznesie, aż tak bardzo się nie różni, bo ludzie są ludźmi. Bardziej różnicuje ten sposób zarządzania kultura, która funkcjonuje w danej organizacji. Oczywiście jest działają w innym otoczeniu prawnym i tutaj są pewne granice, w których należy się poruszać, ale przede wszystkim kultura, wielkość danej organizacji i fakt, gdzie ta organizacja jest, czy jest to mała miejscowość, wszyscy się znają, małe ruchy kadrowe w tej jednostce, trochę elementy nepotyzmu powodują, że zarządzanie traci sens. Zmiana systemu oceniania czy elementów rozwoju w małych jednostkach nie w pełni może być wprowadzona.</i>                                                                                                                                                                                |
| C5                | <i>Są przepisy prawa, które nakładają np. obowiązek wartościowania pracy, którego nie ma w biznesie, są trochę inne przepisy dotyczące oceniania, pozyskiwania pracowników. Niemniej przepisy te nie zniekształcają na tyle obrazu funkcjonowania</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>zł w sferze publicznej, żeby nie można było transferować dobrych praktyk z biznesu. Można to robić, oczywiście są tutaj dwie kluczowe sprawy, po pierwsze robienie tego w sposób racjonalny, czyli transferowanie tych dobrych praktyk z uwzględnieniem specyfiki jst, czyli pomijając obszary, gdzie jest to nierealne, a drugie, że trzeba to robić na drodze ewolucji, a nie rewolucji, czyli wprowadzając stopniowe zmiany, a nie przewracając wszystko do góry nogami. Specyfika jest dość podobna, wbrew pozorom różnic znaczących nie ma. Główne różnice są w sposobie postrzegania tego przez samych pracowników jednostek, myślenie urzędników: "to jest całkiem co innego, my nie mamy tak łatwo jak w biznesie". Najczęściej jest to brak kompetencji, dobrej woli władz urzędu, mocy sprawczych. To są powody niechęci niektórych pracowników przed wprowadzeniem zmiany czy strach przed wprowadzeniem zmiany. Było dużo osób, które bały się wprowadzenia zmian chociażby z tego powodu, że bały się zwolnienia, czy też w obawie, czy to się sprawdzi, czy też nie chciały wprowadzać zmian, bo chciały mieć spokojną pracę.</p> |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych autorskich wywiadów.

Podsumowując niniejsze wypowiedzi należy zauważyć, że część z nich pokrywa się z wypowiedziami pracowników jednostek samorządu terytorialnego. Powtórzone zostały przez tę grupę respondentów następujące czynniki determinujące zarządzanie zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego:

- cel organizacji publicznych,
- wpływ uwarunkowań prawnych,
- stosunkowo niskie wynagrodzenia pracowników, które mogą być powodem ich demotywacji do pracy.

Jeden z respondentów wskazał dodatkowy czynnik, jakim jest kultura urzędów.

Na uwagę zasługuje fakt, że kilku respondentów (C3, C5, C6, C9) zaznaczało, że zarządzanie zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego nie różni się zasadniczo od innych organizacji, w tym organizacji biznesowych. Problemem nie są obowiązujące przepisy i konieczność dostosowania się do nich, ale przede wszystkim niechęć urzędników do wprowadzania zmian, brak wsparcia ich wprowadzenia ze strony władz urzędu, brak kompetencji osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi i chęci wprowadzania innowacyjnych rozwiązań oraz brak umiejętności szerszego spojrzenia na zarządzanie ludźmi, a nie wynikającego tylko z przepisów prawnych.

Należy jeszcze raz podkreślić, jak ważną rolę odgrywa w zarządzaniu zasobami ludzkimi kierownictwo urzędu. Jak akcentuje J. Szaban<sup>320</sup>, na przestrzeni lat zmieniają się koncepcje związane z zarządzaniem ludźmi, jednak to, co pozostaje relatywnie

<sup>320</sup> Szaban J., *Transformacja, stagnacja, rezygnacja. Problemów kierowania ludźmi we współczesnych organizacjach*, [w:] Sułkowski Ł. (red.), 2013, *Zarządzanie organizacjami sieciowymi*, Przedsiębiorczość

niezmienne, to kształtowanie relacji między menedżerem a pracownikiem. Autorka przywołuje powiedzenie „ryba psuje się od głowy” – jako odniesienie do kształtowania relacji międzyludzkich w organizacji. Okazuje się, że umiejętne budowanie takich relacji opartych na zaufaniu, szacunku i współpracy ma ogromne znaczenie w funkcjonowaniu organizacji.

Do osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi zalicza się: prezydentów, burmistrzów, wójtów, starostów, sekretarzy oraz kierowników poszczególnych referatów. Po przeanalizowaniu wypowiedzi osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego i porównaniu ich z wypowiedziami specjalistów – coachów, kierownika i trenera dotyczących specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi oraz odnosząc te wypowiedzi do rozważań teoretycznych na temat pożądaných kompetencji menedżerskich, można wysnuć wniosek, że najistotniejsze znaczenie w pracy menedżera publicznego ma nastawienie na ciągły rozwój, podnoszenie kompetencji, dostrzeżenie potencjału w ludziach zatrudnionych w danej organizacji oraz otwartość na zmiany.

---

i Zarządzanie, TOM XIV, Zeszyt 13, cz. I, Łódź, s. 22, <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XIV-13-1.pdf> [dostęp 22.05.2018].

## **4. Transfer dobrych praktyk z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego**

### **4.1 Stan zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego - uzasadnienie potrzeb transferu**

Zarządzanie zasobami ludzkimi występuje w organizacjach w formie mniej lub bardziej zaplanowanych działań, tworzących określone procesy kadrowe. Ma ono charakter wielowymiarowy i obejmuje następujące aspekty<sup>321</sup>:

- procesowy – określający elementy procesu zarządzania zasobami ludzkimi,
- funkcjonalny – jest on realizowany co najmniej w czterech funkcjach zarządzania. Zaś poszczególne jego funkcje (planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja pracowników, ocena pracownicza, szkolenie i rozwój, motywowanie, wynagradzanie i derekrutacja) wzajemnie się uzupełniają i zbiegają się z działaniami podejmowanymi w ramach realizacji funkcji personalnej,
- narzędziowy – dobór odpowiednich instrumentów do działań wykonywanych w obszarze polityki personalnej, controlingu personalnego i kosztów pracy.

Diagnoza praktyk stosowanych w organizacjach, obejmująca wyżej wymienione aspekty, jest podstawą do określenia potrzeb wprowadzania nowych rozwiązań, tj. takich, które mogą przynieść lepsze rezultaty i w większym stopniu przyczynić się do realizacji celów tych organizacji i pracujących w nich ludzi. Analiza doświadczeń konkretnych podmiotów w kontekście osiągnięć innych instytucji może być asumptem do wymiany wiedzy i umiejętności między jednostkami mającymi większe efekty a tymi, w których zdiagnozowano pewne braki i nieprawidłowości. Taka ocena stanu istniejącego powinna poprzedzać decyzję o transferze dobrych praktyk, stanowić punkt wyjścia do transferu.

W tej części pracy, prezentując wyniki badań własnych, scharakteryzowano praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego, opisując je w obszarach, które objęte były transferem dobrych praktyk z biznesu do

---

<sup>321</sup> Bieniok H. (red.), 2006, *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, s. 15.

jednostek samorządu terytorialnego w ramach wspomnianego wcześniej projektu, tj. pozyskiwania, adaptacji, oceniania i rozwoju pracowników.

Poniżej autorka przedstawiła problemy związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, jakie ujawniły się w toku prowadzonych badań i uzasadniły potrzebę dokonania transferu (czego następstwem był udział we wspomnianym projekcie, zaangażowanie w wypracowanie standardów zarządzania zasobami ludzkimi na wzór rozwiązań stosowanych w biznesie, wdrożenie tych standardów i monitorowanie efektów wdrożenia).

Jednym z kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi jest **pozyskiwanie pracowników**. Podejmowanie decyzji o pozyskiwaniu określonych kandydatów powinno być poprzedzone zaplanowaniem potrzeb kadrowych, stosownie do projektowanej czy realizowanej strategii. Szczególnie istotne jest<sup>322</sup>:

- ustalenie w oparciu o analizę pracy zakresu wymagań na stanowiskach przeznaczonych do obsady – opisu stanowiska pracy,
- stworzenie profilu zawodowego i osobowościowego osób, które mają podjąć pracę – czyli profilu kandydata,
- ustalenie kryteriów doboru,
- wyboru źródeł rekrutacji (wewnętrzne, zewnętrzne),
- przygotowanie narzędzi rekrutacyjnych i osób odpowiedzialnych za proces rekrutacji oraz przeprowadzenie akcji rekrutacyjnej,
- opracowanie procedury selekcyjnej (liczba etapów, dobór technik selekcji),
- przeprowadzenie selekcji,
- dokonanie doboru i podjęcie decyzji o przyjęciu kandydata do pracy i podpisanie stosownej umowy.

Proces pozyskiwania pracowników pozwala na określenie, jakich pracowników potrzebuje organizacja, aby móc osiągnąć swoje strategiczne cele<sup>323</sup>.

Jednolite, ogólnodostępne zasady doboru personelu obowiązują między innymi w jednostkach samorządu terytorialnego. Pracownicy samorządowi zatrudniani są na podstawie<sup>324</sup>:

---

<sup>322</sup> Janowska Z., 2010, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 66-82.

<sup>323</sup> Armstrong M., 2001, *Zarządzanie zasobami ludzki*, Oficyna ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, s. 277.

- wyboru (np.: marszałek województwa, wicemarszałek, starosta, wicestarosta, wójt (burmistrz, prezydent miasta),
- powołania (np.: zastępca wójta (burmistrza, prezydenta miasta), skarbnik gminy, skarbnik powiatu, skarbnik województwa),
- umowy o pracę – pozostali pracownicy samorządowi, którzy są zatrudniani na stanowiskach urzędniczych, w tym kierowniczych stanowiskach urzędniczych; doradców i asystentów; pomocniczych i obsługi.

Dla kandydata ubiegającego się o zatrudnienie istotna jest znajomość procedur obowiązujących w jednostce, do której aplikuje. Niniejszy rozdział dotyczy zasad i trybu przeprowadzania naboru na wolne stanowiska urzędnicze, w tym kierownicze stanowiska urzędnicze w jednostkach samorządu terytorialnego. Regulacje prawne ściśle określają, kto może ubiegać się o zatrudnienie na wyżej opisanych stanowiskach<sup>325</sup>.

Sposób **naboru** na stanowiska urzędnicze, w tym na kierownicze stanowiska urzędnicze jest otwarty i konkurencyjny. Jest w dużej mierze regulowany ustawowo. W związku z tym jednostki samorządu terytorialnego są zobowiązane do zamieszczenia ogłoszenia o naborze na wolne stanowisko w Biuletynie Informacji Publicznej (BIP) i na tablicy informacyjnej w jednostce, której nabór dotyczy, powołania komisji rekrutacyjnej, sporządzenia protokołu z naboru pracowników ze wskazaniem i uzasadnieniem dokonanego wyboru oraz do publikacji informacji o wyniku naboru<sup>326</sup>.

Nabór na wolne stanowiska urzędnicze, w tym kierownicze stanowiska urzędnicze prowadzony przez jednostki samorządu terytorialnego przebiega w oparciu o przejrzyste i ogólnodostępne procedury. Ogólne zasady i tryb przeprowadzania postępowania kwalifikacyjnego, zawarte w uregulowaniach prawnych, uszczegółowione są w poszczególnych jednostkach poprzez regulaminy naboru na wolne stanowiska urzędnicze, w tym na kierownicze stanowiska urzędnicze. Stąd szczegółowe procedury związane z procesem pozyskiwania pracowników mogą

---

<sup>324</sup> Łyżwińska M., *Rekrutacja i selekcja pracowników w Jednostkach Samorządu Terytorialnego*, <http://old.wup-katowice.pl/poradnictwo-zawodowe/poradniki-dla-osob-bezrobotnych-i-poszukujacych-pracy/rekrutacja-i-selekcja-pracownikow-w-jednostkach-samorzadu-terytorialnego> (dostęp 21.06.2015); [za:] Różańska-Bińczyk I., 2015, *Kierunki zmian w obszarze pozyskiwania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] Banachowicz, Wojtaszczyk., Żak – Skwierzyńska M., 2015, *Problemy zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 205-206.

<sup>325</sup> tamże, s. 206.

<sup>326</sup> Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, Dz.U. Nr 233, poz. 1458 z późn. zmianami.



wyglądać odmiennie zależnie od regulacji, jakie wprowadziły poszczególne jednostki<sup>327</sup>.

Odwołując się do badanych jednostek, procedurę naboru kandydatów na wolne stanowiska urzędnicze i zatrudniania pracowników zazwyczaj określa stosowne zarządzenie kierownika urzędu i obowiązujący regulamin naboru. Zgodnie z obowiązującymi procedurami komisja rekrutacyjna, przystępując do pracy, ustala metodę oraz sposób wyłonienia kandydatów i zastosowanie zazwyczaj następujących technik selekcji: testu kwalifikacyjnego (sprawdzającego wiedzę teoretyczną) i/lub rozmów kwalifikacyjnych. Wybór rodzaju zastosowanych technik selekcji każdorazowo proponuje komisja rekrutacyjna, kierując się zasadą, że powinny być adekwatne do charakteru wymagań określonych w ogłoszeniu o naborze oraz gwarantować obiektywne sprawdzanie kompetencji kandydatów.

Na podstawie obowiązującego regulaminu, zazwyczaj kierownicy komórek organizacyjnych występują z wnioskiem o rozpoczęcie naboru. We wniosku zawarte są wymogi formalne na określone stanowisko urzędnicze, czyli: wykształcenie, wymagany staż pracy, wymagania niezbędne i dodatkowe oraz ewentualnie pożądane cechy charakteru. Kandydaci, którzy spełniają wymagania formalne wskazane w ogłoszeniu jako niezbędne i złożą komplet niezbędnych dokumentów w procesie naboru, zostają zaproszeni do kolejnego etapu procesu rekrutacyjnego. O terminie i miejscu kolejnego etapu kandydaci są powiadamiani najczęściej telefonicznie, natomiast kandydaci, których oferty nie spełniają wymagań zawartych w ogłoszeniu nie są zazwyczaj powiadamiani. Mogą oni jedynie uzyskać telefoniczną informację na temat naboru po osobistym skontaktowaniu się z odpowiednim referatem.

Poniżej zostały umieszczone wybrane wypowiedzi respondentów, którzy wyrazili swoją opinię na temat procesu naboru pracowników i obowiązujących regulacji w jednostkach samorządu terytorialnego:

*To są obowiązujące regulacje, których nie możemy ominąć. Jeśli są nabory, to mamy pewne procedury i dzieje się tak, że nabory są przygotowane pod pewne osoby. Jeżeli mają być te nabory, to powinno się to odbywać inaczej - należy dać ludziom równe szanse (J32, sekretarz, liczba pracowników zatrudnionych w urzędzie – 40).*

---

<sup>327</sup> Łyżwińska M., *Rekrutacja i selekcja pracowników w Jednostkach Samorządu Terytorialnego*, <http://old.wup-katowice.pl/poradnictwo-zawodowe/poradniki-dla-osob-bezrobotnych-i-poszukujacych-pracy/rekrutacja-i-selekcja-pracownikow-w-jednostkach-samorzadu-terytorialnego> (dostęp 21.06.2015); [za:] Różańska-Bińczyk I., 2015, *Kierunki zmian w obszarze pozyskiwania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] Banachowicz, Wojtaszczyk., Żak – Skwierzyńska M., 2015, *Problemy zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 206.

*Aby nie być posądzanym o praktyki nieetyczne w jst, ściśle należy trzymać się uregulowań prawnych obowiązujących w danej jednostce. Trudno zatem wykorzystać na przykład sprawdzoną metodę, jaka jest praktykowana w organizacjach biznesowych, czyli zatrudnianie osób z polecenia (choćby z rodziny czy znajomych). (J28, Kierownik Biura Kadr, liczba pracowników zatrudnionych w urzędzie – 205).*

*Jeśli chodzi o proces rekrutacji pracowników, to u mnie w urzędzie przebiega on zawsze bardzo podobnie, niezależnie od tego, na jakie stanowisko pracy jest nabór. Problem polega na tym, że kierownicy poszczególnych działów nie przygotowują się do tego procesu i przychodząc na rozmowę kwalifikacyjną, zadają kandydatowi pytania przypadkowe, często w ogóle nie powiązane ze stanowiskiem. Widać też po nich, że nie wiedzą, o co zapytać. W sumie te procesy naboru są niedopracowane i dlatego są nieskuteczne (J3, główny specjalista ds. kadr, liczba pracowników zatrudnionych w urzędzie – 70).*

*Mamy do czynienia z inną kadrą, innymi ludźmi w urzędzie. Łatwiej jest pozyskać w biznesie dobrych fachowców, ponieważ są tam określone możliwości finansowe, czyli jeżeli kogoś na to stać, to zatrudnia dobrego fachowca i dobrze mu płaci. Natomiast tutaj określone są stawki wynagrodzeń i oczywiście to się trochę zmieniło, ale jednak pewne bariery występują, i chcąc realizować pewne istotne założenia wiadomo, że to się uda dopiero wtedy, gdy mamy dobrych fachowców, więc nie zawsze istnieje taka możliwość, aby ci fachowcy pracowali dla urzędu, głównie ze względów finansowych (J4, sekretarz, liczba pracowników w urzędzie – 98).*

Z analizy wypowiedzi wszystkich respondentów i przytoczonych powyżej wybranych ich fragmentów wynika, że przeważa przekonanie, że duży wpływ na proces pozyskiwania pracowników mają regulacje prawne dotyczące przeprowadzenia procesu naboru oraz te związane z wynagrodzeniami. Większość respondentów wskazywała na te dwa czynniki jako kluczowe, powodujące, że organizacjom publicznym trudniej jest pozyskać kompetentnych pracowników.

Część respondentów wskazywała, że największym problemem jest konieczność obsadzania stanowisk z przyczyn politycznych. Inni stwierdzili, że głównym problemem w przeprowadzeniu rzetelnego procesu rekrutacyjnego jest brak wiedzy merytorycznej na temat zarządzania zasobami ludzkimi osób, które za ten proces są odpowiedzialne i stosowanie konserwatywnych, przestarzałych metod, niezmienionych od kilku lat.

W większości badanych jednostek brakowało opisów stanowisk pracy lub zrobione były one w sposób nierzetelny bądź nie były na bieżąco aktualizowane. Tylko nieliczne jednostki posiadały prawidłowo sporządzone opisy stanowisk pracy oraz profile kwalifikacyjne kandydatów do pracy. Większość respondentów wskazało, że jest to narzędzie, które należy zaktualizować lub sporządzić od nowa, aby proces rekrutacyjny był prawidłowo przeprowadzony. Niektórzy respondenci wskazywali, że w ogóle nie zetknęli się z opisami stanowisk pracy, o czym świadczy poniższy cytat:

*Ja dowiedziałam się, co to są opisy stanowisk pracy i profile kwalifikacyjne kandydatów do pracy dopiero na szkoleniu, jak brałam udział w projekcie. Myślę, że te opisy bardzo ułatwią nam pracę i wykorzystam je nie tylko w procesie rekrutacji, ale też chociażby do oceniania pracowników (J5, sekretarz, liczba pracowników zatrudnionych w urzędzie – 22).*

Narzędziem bardzo popularnym i wykorzystywanym w procesie rekrutacji na większość stanowisk w urzędzie są teoretyczne testy wiedzy. Respondenci wskazywali, że jest to nieskuteczne narzędzie. Wyselekcjonowane wypowiedzi respondentów na temat tej praktyki umieszczone są poniżej:

*Okazywało się, że kandydaci, którzy zaliczyli teoretyczne testy wiedzy na wysokim poziomie, w praktyce nie umieli na stanowisku pracy obsługiwać określonego oprogramowania specjalistycznego, co było wymogiem niezbędnym np. na stanowisku informatyka, a test wiedzy z tego zakresu zdawał celująco. Podobnie było z jedną kandydatką, która bardzo dobrze zdała test ze znajomości przepisów prawnych, jednak, gdy została zatrudniona okazało się, że nie potrafi samodzielnie napisać bardzo prostego pisma do klienta, gdzie musiała wykazać się umiejętnością interpretacji tych przepisów. W związku z tym muszę podkreślić, że testy wiedzy rzadko są narzędziem weryfikującym rzeczywistą wiedzę kandydata do pracy. Należy je zastąpić nowocześniejszymi metodami już sprawdzonymi w innych organizacjach (J19, Naczelnik Wydziału Organizacyjnego, liczba zatrudnionych pracowników – 90).*

*U nas teoretyczne testy wiedzy się nie sprawdzają. Często zdarzało się tak, że kandydat test napisał bardzo dobrze, a w praktyce nie umiał zastosować przepisów, choć teorię znał. Jest to zbędne narzędzie (J2, zastępca naczelnika wydziału organizacyjnego, liczba zatrudnionych pracowników – 98).*

Niektórzy z respondentów wskazali, że niezwykle istotnym elementem procesu rekrutacyjnego powinna być weryfikacja umiejętności „miękkich” kandydata do pracy, jednak bardzo rzadko podczas procedury naboru komisja rekrutacyjna wykorzystuje stosowne narzędzia, aby umiejętności interpersonalne kandydata do pracy również zostały sprawdzone:

*W urzędzie muszą być przeprowadzone nabory otwarte i często o zatrudnieniu decydują wymogi formalne, a nie są brane pod uwagę umiejętności interpersonalne, które w urzędzie na różnych stanowiskach też są bardzo ważne. W urzędzie nie oceniane są takie umiejętności jak umiejętność pracy w zespole czy komunikatywność, gdyż nie ma narzędzi i nie stać urzędu na takie testy psychologiczne. Pomocne są jednak staże i praktyki, które pozwalają osobom, które się sprawdzają i którym odpowiada praca w urzędzie wziąć udział w konkursie i bardzo często ten konkurs te osoby wygrywały, gdyż znały kulturę organizacyjną, znały specyfikę urzędu, miały też wiedzę merytoryczną. Ponadto sprawdzenie takiej osoby, która brała udział w stażu czy praktykach i nie umiała współpracować w grupie czy była konfliktowa pozwala na wykorzystanie tej wiedzy podczas konkursu otwartego i najczęściej takie osoby nie uzyskiwały zatrudnienia (J28, Kierownik Biura Kadr, liczba pracowników zatrudnionych w urzędzie – 205).*

*Wydawało nam się, że mamy bardzo dobrze opracowany system naboru - przemyślany, transparentny, bardzo obiektywny, tylko bardzo punktowy, brakowało ludzkiego podejścia. Nie zwracaliśmy wcześniej uwagi na kompetencje miękkie, nie badaliśmy tych kompetencji. Zmieniło się to. Pierwszy etap to jest test merytoryczny - testujemy kandydatów z ustaw, na których będą pracować. Druga część, która uległa bardzo dużej modyfikacji, czyli rozmowa kwalifikacyjna, teraz weszliśmy w badanie kompetencji miękkich, osobowościowych, umiejętności, gdzie kandydaci opowiadają o swoich doświadczeniach, na podstawie czego wnioskujemy, jak się będą zachowywać w przyszłości i daje to dużo lepsze efekty. Weryfikacja umiejętności miękkich, pytania oparte o doświadczenia kandydatów, ludzie zaczynają opowiadać o swoich projektach, zadaniach, które realizowali i odpowiednio rozwijana ta rozmowa daje nam obraz tego, czy kandydat sprawdzi się na danym stanowisku (J30, Z-ca Naczelnika Wydziału Kadr, Szkoleń i Plac, liczba pracowników zatrudnionych w urzędzie – 600).*

Wypowiedzi respondentów, wskazują często na brak odpowiednich kwalifikacji i umiejętności osób odpowiedzialnych za proces pozyskiwania pracowników.

Stosowane metody i narzędzia w procesie pozyskiwania pracowników w urzędach są bardzo podobne i zdezaktualizowane, niedopasowane do rzeczywistych potrzeb danej jednostki. Respondenci podkreślają również, że utrudnieniem dla przeprowadzenia tego procesu są regulacje prawne, do których muszą się dostosować. Kilku z respondentów wskazało, że problemem jest nieatrakcyjne wynagrodzenie, aby móc „przyciągnąć” do jednostek fachowców wysokiej klasy. Nie bez znaczenia jest fakt, że w większości małych urzędów, głównie w urzędach gmin proces naboru jest przeprowadzany bardzo rzadko, dlatego władze urzędu stosują pewne rozwiązania standardowe, które funkcjonują w danym urzędzie od lat.

Po procesie naboru zalecany jest etap **adaptacji pracowników**<sup>328</sup>, którego głównym celem jest przekazanie nowemu pracownikowi niezbędnych informacji, które pozwolą wdrożyć się do pracy oraz umożliwiają łatwiejsze włączenie pracownika do organizacji. Proces ten ma duże znaczenie w kształtowaniu późniejszego zadowolenia, zaangażowania w pracę i zwiększenia motywacji do wykonywanych obowiązków przez danego pracownika<sup>329</sup>.

Proces adaptacji ma cztery podstawowe cele<sup>330</sup>:

- ułatwianie początkowych etapów pracy, kiedy nowemu pracownikowi wszystko w danej organizacji wydaje się nieznane i trudne,
- wykształcenie wśród nowych pracowników przyjaznej postawy wobec organizacji, która w przyszłości w dużej mierze może przełożyć się na pozostaniu przez danego pracownika w tej organizacji,
- uzyskanie w jak najkrótszym czasie efektywnych wyników pracy nowo zatrudnionej osoby,
- zminimalizowanie ryzyka szybkiego odejścia pracownika z organizacji.

Jest to czas, w którym nowych członków organizacji warto otoczyć szczególną opieką. Sposobów adaptacji jest wiele, między innymi: szkolenia, pokazy filmowe, wykorzystanie intranetu, biuletyny i informatory zawierające opis organizacji. Wprowadzenia do miejsca pracy dokonuje przeważnie bezpośredni przełożony. Zazwyczaj to on decyduje o przydzieleniu nowemu pracownikowi opiekuna, który pomaga we wdrożeniu się przez niego do pracy. Okres adaptacji kończy ocena pracownika i jego postępów. O wynikach oceny pracownik powinien być

---

<sup>328</sup> Listwan T. (red.), 2010, *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 145-146.

<sup>329</sup> Janowska Z., 2010, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa, s. 83.

<sup>330</sup> Armstrong M., 2005, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 414.

powiadomiony przez bezpośredniego przełożonego podczas rozmowy oceniającej. Spotkanie to służy nie tylko ocenie wdrożenia tego pracownika do pracy, ale również ma na celu ustalić dalsze kierunki rozwoju nowo zatrudnionej osoby<sup>331</sup>.

Proces adaptacji to także poznanie i przyjęcie przez nową osobę norm, wartości i zasad obowiązujących w danej organizacji<sup>332</sup>.

Na podstawie analizy dokumentacji regulaminów, procedur czy zarządzeń badanych podmiotów autorka dostrzegła ważność tematyki związanej z adaptacją pracowników. Tylko w kilku badanych jednostkach proces adaptacji funkcjonuje prawidłowo i przynosi wymierne korzyści dla pracownika i samej organizacji. W zdecydowanej większości badanych jednostek samorządu terytorialnego nie istnieją procedury adaptacji nowo zatrudnionych osób lub, nawet jeśli zostały opracowane, to nie są praktykowane. Nowi pracownicy zazwyczaj zostają ogólnie poinformowani o zakresie swoich obowiązków i zasadach funkcjonujących w urzędzie.

Respondenci opisywali proces adaptacji w ich urzędach w następujący sposób:

*Jeśli chodzi o proces adaptacji, to faktycznie on u nas nie funkcjonuje. Co więcej, pytałam też inne urzędy, jak to u nich jest, i zazwyczaj wygląda to tak samo. Pracownik jest „rzucany na głęboką wodę” i musi sobie jakoś poradzić. Wiele zależy od życzliwości zespołu, w jakim pracuje oraz cech osobowościowych nowego pracownika. Zauważyłam, że jeśli jest to osoba bardzo komunikatywna, otwarta, łatwo nawiązująca kontakty i pewna siebie, to bez problemu zadaje pytania, nawiązuje relacje z innymi i szybko wdraża się do pracy. Zaś jeśli mamy nowego pracownika, którego jeszcze dodatkowo jest to pierwsza jego praca w życiu i jest to osoba nieśmiała, niepewna siebie – to niestety ten proces adaptacji trwa długo i kilkakrotnie z tego, co pamiętam, takie osoby później rezygnowały z pracy w urzędzie, może się wystraszyły (J28, Kierownik Biura Kadr, liczba pracowników zatrudnionych w urzędzie – 205).*

*Proces adaptacji – owszem funkcjonuje, ale tylko na papierze. Mamy bardzo dobre procedury, ale nikt ich nie stosuje (J33, sekretarz).*

*Tak myślę, że czas, aby coś zrobić w tej materii. Może jakbyśmy jakiś wzorzec dostali, to wtedy na tej podstawie można wdrożyć proces adaptacji. Teraz to nawet nie wiem, jak się za to zabrać. Jednak widzę, że brakuje takiego rozwiązania w naszym urzędzie. Mieliśmy kilka takich sytuacji, że przychodził pracownik, popracował dwa, trzy miesiące i odchodził do biznesu. Co się okazywało, to nie chodziło w kilku z tych przypadków o pieniądze. Może jakby był ten proces adaptacji, to czułby się bardziej związany z naszym urzędem i nie szukałby czegoś nowego? (J34, Inspektor Wydział Organizacji i Kadr).*

*Przed udziałem w projekcie, nie mieliśmy adaptacji zawodowej dla pracowników, umknęło nam to. Była rekrutacja, jest nowy pracownik i co potem, żeby tej osoby nie pozostawiać samej sobie, żeby w sposób szybki, sprawny i bardzo przyjazny mogła się w naszych realiach urzędowych odnaleźć. Ta cała procedura adaptacji zawodowej dla pracowników u nas to jest jeden wielki pozytyw teraz, ponieważ teraz każda osoba zatrudniona ma swojego opiekuna. Jesteśmy pewni, że ma tę podstawową wiedzę przekazaną. Już teraz wiemy, że ta osoba na starcie jest poinformowana i w naszym odczuciu takie osoby dużo szybciej się adaptują do pracy. Dużo szybciej można oczekiwać efektywnej pracy (J7, z-ca naczelnika wydziału organizacyjno-administracyjnego).*

---

<sup>331</sup> Cewińska J., 2013, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w klubach sportowych non-profit w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 120.

<sup>332</sup> Ludwiczynski A., Król H. (red.), 2006, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa, s. 215.

*Ja widzę, że taka procedura musi być wdrożona nie tylko dla nowych pracowników, ale również dla pracowników zmieniających stanowisko w urzędzie. Dochodzą mnie głosy ze strony pracowników, że to jest naprawdę potrzebne (J28, Kierownik Biura Kadr, liczba pracowników zatrudnionych w urzędzie – 205).*

Z wypowiedzi respondentów wynika, że udział w projekcie uświadomił osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi, jakie korzyści niesie ze sobą prawidłowo funkcjonujący proces adaptacyjny w organizacji. Część jednostek ze względu na jego ważność zdecydowała się wdrożyć właśnie taki projekt w obszarze pozyskiwania pracowników.

Można zauważyć, że proces adaptacji odbywa się zazwyczaj w urzędach na zasadzie „niepisanego” zwyczaju i nie jest realizowany w każdym dziale, zależy to bowiem od zaangażowania poszczególnych przełożonych i współpracowników. Są też urzędy, które stosują bardzo dobrze funkcjonujące instrumenty adaptacji. Najczęściej jednak nowo zatrudnieni pracownicy muszą sami sobie poradzić w tej trudnej sytuacji wdrożenia do pracy i niewielkiej pomocy oraz zaangażowaniu bezpośrednich przełożonych.

Na temat pozyskiwania pracowników i adaptacji w jednostkach samorządu terytorialnego wypowiedzieli się kierownik zadania, specjaliści - coachowie i trener. Wskazali oni potrzebę wprowadzenia zmian w tym obszarze. Z wypowiedzi coachów i kierownika projektu wynika, że potrzeby te dotyczą Powtarzały się wypowiedzi dotyczące: wprowadzenia nowych narzędzi weryfikujących kompetencje kandydatów do pracy, wdrożenia szkoleń dla kadry zarządzającej pokazujących „dobre praktyki” w rekrutacji i adaptacji pracowników oraz uświadomienie urzędników odpowiedzialnych na te obszary o ich istotności i konieczności ich modyfikacji, aby poprawić sprawność funkcjonowania urzędu.

**Tabela 4.1 Wypowiedzi respondentów (kierownika zadania I, specjalistów - coachów, trenera) na temat wprowadzenia zmian w obszarze pozyskiwania pracowników**

| Respondent | Wypowiedź                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| C3         | <i>Zmiany należy wprowadzić w rekrutacji, aby zatrudniać ludzi zgodnie z ich kwalifikacjami, dostosowaniem do stanowiska. To kuleje. Trzeba wdrożyć umiejętność planowania zasobów ludzkich jednak należałoby to ująć w strategiczne zarządzanie. Wprowadzanie takich systemów do małych organizacji myślę, że nie ma sensu, ale do dużych jednostek tam, gdzie jest kilkadziesiąt osób, a nawet kilkaset to na pewno rekrutacja powinna być na wysokim poziomie.</i>                                                                                                                                                                                                                                                     |
| C5         | <i>Powinny być wdrożone szkolenia dla pracowników, którzy odpowiedzialni są za proces rekrutacyjny oraz dla menedżerów. Czyli, jak wyglądać powinny prawidłowo sporządzone ogłoszenia rekrutacyjne, jak wykorzystać social media do tego procesu, stronę internetową itd. W kilku jednostkach w centralnej Polsce i na Śląsku narzekano, że nie mogą pozyskać pracowników. Może warto zainteresować się dlaczego? Ogłoszenia rekrutacyjne w urzędach wyglądają nieatrakcyjnie, są za długie, i dominują tylko wymagania. To trzeba zmienić w pierwszej kolejności.</i>                                                                                                                                                    |
| C7         | <i>W zakresie pozyskiwania właściwie jednostki kierowały się pewnymi regulacjami prawnymi, które nakazują publikowanie ogłoszeń, przeprowadzanie jawnej procedury selekcyjnej, informowanie o wynikach tej procedury selekcyjnej, więc to było wykonywane. Natomiast metody w zakresie pozyskiwania pracowników zarówno jeśli chodzi o rekrutację i selekcję były dość prostymi metodami - najczęściej było to zamieszczenie ogłoszenia na stronie urzędu oraz przeprowadzenie rozmowy kwalifikacyjnej z kandydatami bez szczegółowych wytycznych, jak te rozmowy mają być przeprowadzane. Tutaj powinny być wprowadzone zmiany, czyli transfer wiedzy z nowych trendów dotyczących procesu pozyskiwania pracowników.</i> |
| C2         | <i>Adaptacja, w większości osoby z urzędów nie rozumieją istoty tego procesu i korzyści, jakie prawidłowo wdrożony proces adaptacyjny może przynieść. Powinny funkcjonować opisane właśnie „dobre praktyki” w tym zakresie, wówczas może by coś się zmieniło.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| C6         | <i>Myślę, że najbardziej zaskakującą rzeczą było pomylenie przez pracowników jednostek, czym jest służba przygotowawcza i adaptacja oraz utożsamianie, że jak przeszedłem służbę przygotowawczą, zdałem egzamin, zrobiłem e-learnigowe szkolenie to jestem zaadaptowany do pracy w danym urzędzie, w danym zespole. Uważam, że zmiany w obszarze procesu adaptacji są najbardziej potrzebne.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejną funkcją zarządzania zasobami ludzkimi jest **ocenianie pracowników**.

Ocena pracownicza według J. Szaban<sup>333</sup> oznacza ocenianie kwalifikacji pracowników i wyników ich pracy. W odniesieniu do pełnionych przez nich funkcji, zajmowanych stanowisk, ponoszonej odpowiedzialności, jak również celów i zadań organizacji.

<sup>333</sup> Szaban J. , 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Difin, Warszawa, s. 222.

Ocenianie pracowników to wyrażony w formie ustnej lub pisemnej pogląd wartościujący ich cechy osobowe, zachowania i efekty pracy. Ocenianie jest kompleksowym narzędziem, zajmującym centralne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Może być ono wykorzystywane praktycznie we wszystkich obszarach funkcji personalnej (planowanie, zatrudnianie, kierowanie, rozwój, wynagradzanie, motywowanie, stosunki pracy, derekrutacja). w praktyce ocenianie pracy pracowników jest dokonywane na bieżąco (przez przełożonych, klientów, współpracowników), jak i okresowo – za pomocą sformalizowanych systemów ocen okresowych pracowników (SOOP).

Ocena bieżąca jest jednym z głównych narzędzi regulacyjnych, służących do instruowania pracowników i korygowania ich zachowań oraz dostarczania im informacji zwrotnej o wynikach ich pracy. W przypadku systemów ocen okresowych następuje bardziej kompleksowe ocenianie pracowników, które służy nie tylko celom organizacyjnym, lecz także strategicznym, chociażby przez identyfikację potencjału rozwoju ocenianych osób<sup>334</sup>.

Ocena okresowa ma charakter sformalizowany i dokonywana jest według określonych zasad, narzędzi i procedur, które mają utrwalony i powtarzalny charakter<sup>335</sup>.

Ocenianie powinno spełniać przynajmniej dwie funkcje: pozwalać na oszacowanie wyników pracy pracowników oraz wskazywać kierunki dalszego rozwoju<sup>336</sup>.

Podstawowym celem oceniania jest obiektywna ocena efektów pracy, postaw i zachowań pracowników. Służy ona również do oceny skuteczności działań podjętych od ostatniej rozmowy oceniającej w zakresie rozwoju wiedzy i umiejętności pracownika oraz identyfikacji obszarów kompetencyjnych wymagających dalszego rozwoju i doboru narzędzi rozwojowych na kolejny okres. Ocena umożliwia poznanie planów zawodowych i potrzeb rozwojowych pracownika. Jest okazją do podkreślenia sukcesów i zidentyfikowania trudności, jakie się pojawiły w wykonywaniu obowiązków oraz przekazania wzajemnych oczekiwań, ze strony przełożonego i pracownika.

---

<sup>334</sup> Poczowski A., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 224 – 225.

<sup>335</sup> Król H., Ludwiczynski A. (red.), 2006, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 276.

<sup>336</sup> Dzieńdziora, J., 2008, *Rola oceniania okresowego pracowników w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Nr 1/2008, s. 143.



Należy podkreślić, że dokonanie oceny wymaga opracowania wewnętrznych regulacji w danej organizacji, czyli sporządzenia regulaminu oceniania określającego cele, zasady, kryteria oceny, metody i wykorzystywane narzędzia. Niezbędnym elementem tego procesu jest odpowiednie przygotowanie wszystkich pracowników organizacji do oceniania. Jednym z podstawowych problemów oceniania okresowego jest brak lub niewłaściwe powiązanie go z innymi elementami polityki personalnej<sup>337</sup>. Skuteczność oceniania okresowego pracowników w zarządzaniu organizacją zależy od jego spójności z innymi rozwiązaniami w zakresie pozyskiwania pracowników, rozwoju pracowników czy ich wynagradzania. W przeciwnym razie jego istnienie staje się tylko źródłem negatywnych konsekwencji związanych na przykład z brakiem wpływu oceny na pracę osób ocenianych<sup>338</sup>.

Współczesne czasy wymagają nowego spojrzenia na system ocen. Organizacje stawiające na pracowników zdolnych do nieustającego uczenia się, coraz częściej oceniają kompetencje takie jak: umiejętność adaptacji, innowacyjność i kreatywność. Ocena pracownicza ma charakter jakościowy. Coraz częściej mniej istotne jest myślenie o organizacji w kategoriach struktur i stanowisk, a ważniejsza jest koncentracja na organizacjach będących zbiorami umiejętności i możliwości. Ważne jest odejście od jednostronnych opinii przez przełożonego do opinii zespołu, który dzięki wspólnie realizowanym zadaniom potrafi najlepiej określić najbardziej pożądane kompetencje swoich kolegów<sup>339</sup>.

Ocenianie wymaga doświadczenia oraz szerokiej wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, dzięki której osoby dokonujące oceny mogą w sposób odpowiedni wykorzystać dostępne narzędzia i przeprowadzić profesjonalnie ocenę pracowniczą. Oceny dokonuje zazwyczaj bezpośredni przełożony, a arkusz oceny jest jedynie narzędziem do jej przeprowadzenia, stąd tak duże znaczenie ma odpowiednie przygotowanie osób oceniających do przeprowadzania ocen<sup>340</sup>.

---

<sup>337</sup> Sidor-Rządkowska, M., 2011, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Wolters Kluwer Polska, Kraków, s. 53.

<sup>338</sup> Czubasiewicz H., 2005, *Okresowe ocenianie pracowników. Konfiguracja i projektowanie systemu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, s. 114.

<sup>339</sup> Ulrich D., 1998, *Human Resource Champions*, President and Fellows of Harvard College, Harvard, s. 222.

<sup>340</sup> Moczyłowska J., 2011, *Ocenianie rozwojowe pracowników administracji samorządowej*, Zarządzanie Zasobami ludzkimi, nr 3-4 (80-81)/11 s. 158, za: Różańska-Bińczyk I., *Przykład dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, w: Stor M., Listwan T. (red.), 2016, *Sukces w zarządzaniu karami. Dylematy zarządzania kadrą w organizacjach krajowych i międzynarodowych. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 191.

W procesie oceny bardzo ważną rolę odgrywa informacja zwrotna udzielana pracownikowi. Jest ona zazwyczaj przekazywana podczas **rozmowy oceniającej**.

Szczególnie ważne właściwe przygotowanie do rozmowy oceniającej i sposób jej prowadzenia. Menedżer dokonujący oceny pracownika jest odpowiedzialny za prawidłowy przebieg takiej rozmowy. Warto zatem przed rozmową przygotować jej schemat, jednak ogólny plan rozmowy powinien być ramowy i elastyczny. Powinien zawierać poruszane podczas rozmowy tematy, pytania wprowadzające, kolejność i sposób dochodzenia do potrzebnych informacji, ewentualnie pytania pomocnicze pozwalające poruszać trudne do omówienia tematy. Przygotowany **schemat rozmowy oceniającej** ma na celu wyznaczenie pewnych ram tej rozmowy, które pomogą w jej prowadzeniu. Należy jednak pamiętać, aby nie doprowadzać zarówno do nadmiernej formalizacji rozmowy, jak również przekształcenia jej w koleżeńskie spotkanie. Czas trwania rozmowy powinien być zaplanowany i wynosić około jednej do półtorej godziny.

Prawidłowo przeprowadzona rozmowa oceniająca jest ważnym czynnikiem motywowania pracowników. Pozwala na uzyskanie następujących efektów<sup>341</sup>:

- określenie mocnych stron pracownika i obszarów wymagających doskonalenia, jak również sposobów właściwego wykorzystania potencjału pracownika,
- zdefiniowanie planów rozwojowych pracownika,
- zwiększenie motywacji pracownika do podjęcia nowych wyzwań i poprawienia jakości oraz wydajności pracy,
- obiektywizacji decyzji o ewentualnych awansach, podwyżkach i premiach.

W trakcie rozmowy oceniającej przełożony powinien w szczególności<sup>342</sup>:

- unikać dominacji, gdyż rozmowa powinna być partnerskim dialogiem,
- nie powinien poddawać ocenie cech osobowości pracownika,

---

<sup>341</sup> Pisanko-Grabowska J., 2010, *Uwarunkowania skuteczności. Zasady przygotowania i przeprowadzenia rozmowy okresowej*, Personel i Zarządzanie, nr 8/245, s. 60-61, [za:] Różańska-Bińczyk I., *Przykład dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] Stor M., Listwan T. (red.), 2016, *Sukces w zarządzaniu karami. Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 190-191.

<sup>342</sup> *Ocenianie pracownika i prowadzenie rozmów oceniających w służbie cywilnej*, Mazowiecki Urząd Wojewódzki w Warszawie i Kancelaria Prezesa Rady Ministrów: <https://www.youtube.com/watch?v=SpyMUOZeSdk> dostęp 26.03.2017, [za:] Różańska-Bińczyk I., *Effective Evaluation Interview - examples of good practice in the selected Local Government Units*, [w:] (red.), Human Potential Development, Uniwersytet Szczeciński i Uniwersytet w Żilinie, Szczecin 2016, s. 213.

- nie powinien porównywać pracownika do innych osób w organizacji,
- nie powinien generalizować,
- nie powinien ulegać koneksjom i powiązaniom wewnątrzorganizacyjnym,
- powinien precyzyjnie formułować swoje myśli, ponieważ wszelkie dwuznaczności utrudniają porozumienie,
- powinien posługiwać się krótkimi, pojedynczymi zdaniami,
- styl wypowiedzi powinien być dostosowany do rozmówcy,
- formułowane komunikaty nie powinny budzić wątpliwości bądź sprzeciwu,
- podczas rozmowy należy unikać silnych emocji, ważna jest kontrola mimiki i własnego zachowania.

Dobrze przygotowana rozmowa oceniająca zawiera następujące elementy: przypomnienie zakresu obowiązków, oczekiwania przełożonych i pracownika, opinię na temat zrealizowanych zadań przez pracownika, samoocenę pracownika, dokonanie oceny przez przełożonego, komentarz pracownika, wyciągnięcie wniosków rozwojowych. Dodatkowo ze względu na obawę pracownika przed oceną przełożonego przed jej rozpoczęciem dobrze jest pomyśleć o stworzeniu właściwej atmosfery. Przyjazna atmosfera umożliwi otwartą i konstruktywną rozmowę. Merytoryczną część spotkania warto rozpocząć od przekazania informacji pozytywnych. W trakcie rozmowy oceniającej należy pamiętać, że powinna ona mieć charakter dialogu, nie monologu. Ważna więc jest aktywność obu stron, polegająca na wymianie opinii i uzgodnieniu - w drodze dyskusji – wspólnego stanowiska. Dlatego tak istotne jest zaangażowanie pracownika w rozmowę oceniającą.

Należy podkreślić, że osiągnięcie zadawalających efektów końcowych zależy od odpowiedniego przygotowania do rozmowy oceniającej, doboru formuły rozmowy do celów, jakie mają być osiągnięte. Ważne są umiejętności interpersonalne osób oceniających: umiejętność aktywnego słuchania, empatia, tolerancja, szacunek do drugiej osoby, czy asertywność<sup>343</sup>.

W tej części rozprawy autorka zwróciła uwagę na istotny aspekt związany z ocenianiem pracowników, czyli umiejętność przeprowadzenia skutecznej rozmowy oceniającej. Umiejętność ta jest dużym wyzwaniem dla każdej organizacji niezależnie od tego, czy jest to organizacja publiczna, czy biznesowa. Sposób przeprowadzenia

rozmowy oceniającej decyduje w dużej mierze o jakości i rzetelności dokonanej oceny pracownika. Jednocześnie ocena pracownicza bardzo często budzi niechęć i obawę zarówno wśród ocenianych, jak i oceniających i jest postrzegana jako trudna dla obu stron. Można jednak zbudować pozytywne podejście do procesu dokonywania oceny okresowej, jeśli osoby za ten proces odpowiedzialne będą pamiętać o stosowaniu pewnych zasad i dobrych praktyk oceniania. To od władz urzędu odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi zależy, czy ocenianie będzie procesem kompleksowym, obiektywnym i zostanie wykorzystane jako narzędzie mające zmotywować pracowników do pracy.

O ile pewne zasady oceniania pracowników są uważane za uniwersalne, to należy pamiętać, że w przypadku jednostek samorządu terytorialnego ocenienie jest regulowane również przepisami prawnymi.

Regulacje prawne w obszarze oceniania okresowego w jednostkach samorządu terytorialnego - ocenianie okresowe w urzędach do 2009 roku regulowane było przez Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 marca 2007 roku w sprawie sposobu i trybu dokonywania ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych<sup>344</sup>. Widoczny jest wpływ tego rozporządzenia na proces oceniania pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego, pomimo że jest to regulacja już nieaktualna. Analizując to rozporządzenie, można zauważyć, że ustawodawca nie określił, jaki jest cel oceny okresowej, co skutkuje brakiem powiązania systemu ocen z innymi procesami zarządzania zasobami ludzkimi. Wspomniane rozporządzenie określało precyzyjnie wszystkie kwestie związane z ocenianiem. Wskazane zostały kryteria obowiązkowe dla wszystkich stanowisk (sumienność, sprawność, bezstronność, umiejętność stosowania odpowiednich przepisów, planowanie i organizowanie pracy oraz postawa etyczna). Założono również konieczność wyboru przez bezpośrednich przełożonych z dołączonego do rozporządzenia wykazu od trzech do pięciu kryteriów dodatkowych. Możliwe było także dodanie jednego spoza listy, jeżeli przełożony uznałby to za niezbędne. Wyboru kryteriów miał dokonywać przełożony po omówieniu z podwładnymi „sposobu realizacji obowiązków wynikających z zakresu czynności na

---

<sup>343</sup> Gurba A., 2014, *Istota i znaczenie rozmowy oceniającej w procesie oceniania pracowników*, [w:] *Gospodarka, Rynek, Edukacja*, wolumen 15, nr 1/2014, s. 45 – 46.

<sup>344</sup> Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 marca 2007r. w sprawie sposobu i trybu dokonywania ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych (Dz.U. 2007 nr 55 poz. 361).

zajmowanym stanowisku pracy” oraz obowiązków określonych w ustawie o pracownikach samorządowych<sup>345</sup>.

Wyżej opisane zapisy dotyczą wpisywania wybranych kryteriów i informacji o terminie sporządzenia oceny na piśmie do arkusza okresowej oceny pracownika oraz przekazywania tego arkusza kierownikowi jednostki samorządowej w celu zatwierdzenia wybranych kryteriów. Realizacja tych zapisów w większości analizowanych systemów ocen w jednostkach samorządu terytorialnego sprowadzała się do przeprowadzania rozmowy o sposobie wykonywania pracy niedługo przed planowaną oceną, dokonaniem wyboru kryteriów, zatwierdzeniu ich i użyciu podczas oceny dokonywanej kilka dni później. Kryteria dodatkowe<sup>346</sup> były zmieniane w każdym cyklu oceny. Dodatkowo często pracownik, którego one dotyczyły dowiadywał się o nich na krótko przed oceną. To powodowało kilka poważnych błędów w procesie oceniania. Jeżeli pracownik dowiaduje się o kryteriach, według których jest oceniany tak późno, to ocena okresowa nie spełnia funkcji motywacyjnej. Pracownik nie ma już możliwości wprowadzenia jakiejkolwiek zmiany w wypełnianiu obowiązków przed oceną, co może oddziaływać na niego tylko demotywująco. Pomimo że jednostki samorządu terytorialnego nie mają obowiązku stosowania rozwiązań przedstawionych w wyżej omówionym rozporządzeniu, to znaczna część urzędów nadal opiera na nim stosowane procedury. Zapisy tego rozporządzenia mają istotny wpływ na aktualnie narzędzia służące do oceniania pracowników. Cechami wielu systemów oceniania nadal jest wybieralność kryteriów, powiązana z tym konieczność zatwierdzania kryteriów przez prezydenta, burmistrza czy wójta, stosowanie kryteriów i metody oceny czy arkusza oceny wskazanego w rozporządzeniu<sup>347</sup>.

Od 2008 roku okresowej ocenie kwalifikacyjnej podlegają pracownicy zatrudnieni na stanowiskach urzędniczych oraz kierowniczych stanowiskach urzędniczych, do których ma zastosowanie ustawa o pracownikach samorządowych. Ocena jest przeprowadzana co najmniej raz na dwa lata, nie częściej niż raz na sześć miesięcy. Dotyczy wywiązywania się przez pracownika z obowiązków wynikających

---

<sup>345</sup> Michałkiewicz A., Syper-Jędrzejak M., 2015, *Oceniać nowocześnie – zmiany w systemach ocen okresowych pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] Escher I., Petrykowska J., Szostek D. (red.), „MARKETING I RYNEK”, nr 5/2015, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 1248-1250.

<sup>346</sup> tamże, s. 1248-1250.

<sup>347</sup> tamże, s. 1248-1250.

z zakresu czynności na zajmowanym stanowisku oraz obowiązków określonych w art. 24 i art. 25 ust. 1 ustawy o pracownikach samorządowych<sup>348</sup>.

Obecnie władze urzędów mają dużo większą swobodę w zakresie oceniania okresowego. W drodze zarządzenia kierownicy jednostek określają sposób dokonywania okresowych ocen, okresy, za które jest sporządzana ocena, kryteria, według których pracownicy są oceniani, skalę ocen (art. 28 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. O pracownikach samorządowych). Zapis ten daje większą elastyczność w zakresie dopasowania procedur ocen pracowników do rzeczywistych potrzeb danej jednostki. Pozwala również na odejście od ogólnie narzuconych przez ustawodawcę kryteriów oceniania oraz zapewnia większą swobodę urzędom w opracowaniu procesu oceniania, co w konsekwencji powoduje ich zróżnicowanie w poszczególnych urzędach<sup>349</sup>.

Można zauważyć, że w badanych urzędach występują błędy w ocenianiu. Można je podzielić na dwie grupy: błędy techniczne i błędy w sztuce oceniania (błędy psychologiczne). Poniżej autorka przytoczyła wypowiedzi respondentów opisujące popełniane błędy w ich urzędach należące do pierwszej kategorii, czyli **błędów technicznych**.

Z wypowiedzi respondentów wynika, że w niektórych urzędach zarówno oceniani, jak i oceniający uważają, że ocenianie pracowników to niepotrzebna formalność. Zdarzało się, że nie dochodziło do spotkań przełożonego z pracownikami i omówienia wyników oceny, zaś pracownik otrzymywał tylko wypełniony przez oceniającego formularz arkusza oceny, który miał podpisać. w niektórych urzędach pracownicy nie mieli możliwości samooceny. Świadczą o tym przytoczone wypowiedzi rozmówców:

*Kwestionariusz oceny podpisywał pracownik i nie mógł nawet się do tego odnieść, bo nie było ani arkusza samooceny, ani spotkania celem omówienia wyników oceny z kierownikiem. Tylko podpis pod arkuszem i na tym koniec (J13, inspektor w biurze spraw pracowniczych).*

*Nie funkcjonował u nas nigdy arkusz samooceny i teraz wiem, że to był błąd (J8, sekretarz).*

Problemem są też arkusze ocen, gdyż są często mało przejrzystymi dokumentami, mają nieprecyzyjnie opisane lub nieodpowiednie skale ocen. O tym

---

<sup>348</sup> Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, Dz.U. Nr 233, poz. 1458 z późn. zmianami.

<sup>349</sup> Seredocha I., 2010, *Pracownicy samorządowi: nowe-stare zasady oceniania pracowników samorządowych*, <http://www.samorzad.lex.pl/czytaj/-/artykul/pracownicy-samorzadowi-nowe-stare-zasady-oceniania-pracownikow-samorzadowych>, (07.05.2017).

problemie wspominało kilku respondentów. Poniżej została przytoczona wypowiedź jednego z nich:

*Kilka błędów mieliśmy w arkuszu oceniania. Dowiedzieliśmy się o tym dopiero poprzez udział w projekcie. Okazało się, że nietrafna u nas była skala i nazwa oceny, czyli te oceny odpowiadały nazewnictwu/ nomenklaturze, jaka jest w szkole i to było bardzo źle odbierane przez pracowników, że jak ktoś miał ocenę dobrą, a nie bardzo dobrą to już nie jest dobry. Uznaliśmy, że należy to zmodyfikować (J7, z-ca naczelnika wydziału organizacyjno-administracyjnego).*

Z kolejnych wypowiedzi wynika, że dużym problemem jest brak powiązania wyników oceny z decyzjami o awansach, podwyżkach czy premiach. Respondenci podkreślali również, że podczas oceny pracowniczej nie są identyfikowane mocne strony i obszary wymagające doskonalenia pracowników oraz że ocena w większości badanych urzędów nie była również powiązana z programem szkoleń i planem rozwoju pracowników. Potwierdzają to przytoczone wypowiedzi:

*Problemem jest to, że oceny nie są powiązane z systemem nagradzania. W tej kwestii jest bardzo duży opór ze strony wójta (J17, kierownik Referatu Organizacyjnego i Kadr).*

*Urzędnicy wychodzą z założenia, że są poważniejsze sprawy, a ocena jest drugorzędna. Powiązać proces oceny z systemem motywacyjnym, by coś za tym szło (J18, kierownik referatu organizacyjnego).*

*U nas te oceny nie są powiązane z wynagrodzeniem czy nagrodą, więc jest odczucie, że to jest praca dla samej pracy. My mamy tylko raz w roku nagrodę - wójt indywidualnie nagradza pracowników, np. nagroda dla skarbnika za sprawne wykonanie budżetu. Wprowadzenie systemu motywacyjnego i powiązanie go z oceną jest w pełni zależne od decyzji wójta/kierownika urzędu, to on musi chcieć takiej zmiany (J23, sekretarz).*

*Ocena pracownicza nie wiąże się u nas w urzędzie z zaplanowaniem szkoleń i planów rozwojowych pracowników. Co więcej, tak jest w większości urzędów, z którymi utrzymuję kontakt. Więc po co to wszystko? (J19, naczelnik wydziału organizacyjnego).*

*Moja ostatnia ocena pracownicza nie wiązała się z niczym: ani premią, ani pochwałą, ani nie poznałam swoich mocnych stron, ani wymagających doskonalenia (J3, główny specjalista do spraw kadr).*

*Ocenianie tylko papier, nic się z tą oceną nie wiązało ani nagroda, ani kara (J11, inspektor w Referacie Organizacyjnym i Spraw Społecznych).*

W zdecydowanej większości urzędów przeprowadzana jest ocena pracownicza raz na dwa lata, co nie pozwalała na bieżąco monitorować postępów w pracy osób ocenianych i stąd podważana jest zasadność tej procedury. Poniżej przedstawiono fragmenty wypowiedzi na ten temat respondentów:

*W sumie nie widzę sensu przeprowadzenia ocen raz do roku, bo nic się z tym nie wiąże. Wszyscy są zadowoleni, jak jest ta ocena raz na dwa lata. My musimy dostosować się tylko do przepisów prawa (J33, sekretarz).*

*U nas ocena jest przeprowadzana raz na dwa lata, jaki to ma sens? Przez dwa lata tyle może się zmienić. Co w takim razie z planami szkoleniowymi, które na bieżąco powinny być dopasowywane do potrzeb pracowników, co z rozliczaniem pracownika z wykonywania zadań postawionych w poprzedniej ocenie? (J19, naczelnik wydziału organizacyjnego).*

Dostrzegalnym problemem jest, że nierzadko kryteria oceny są nieaktualizowane oraz niedopasowane do zakresu obowiązków. Wskazuje na to wypowiedź jednego z rozmówców przytoczona poniżej:

*Kryteria oceny są niezmienniane od lat. Zdarza się, że pracownikowi zmienił się zakres obowiązków, a oceniany jest cały czas według starych kryteriów. Ponadto rzadko kto z oceniających ma wiedzę, jak taką rozmowę przeprowadzić. Jest to stresująca sprawa dla obu stron: i ocenianego i oceniającego (J19, naczelnik wydziału organizacyjnego).*

Poruszony został także wątek kadencyjności stanowisk w urzędach i problem z tym związany, o czym świadczy przytoczona wypowiedź poniżej:

*U nas zmieniły się władze, więc pomimo opracowania w projekcie ciekawych i myślę, że potrzebnych rozwiązań, to w niektórych obszarach zmiany są hamowane, w tym także w obszarze oceniania pracowników. Tak niestety się zdarza, zmieniają się władze i cała praca poszła na marne (J19, naczelnik wydziału organizacyjnego).*

Do błędów technicznych należą:

- niedopasowanie zasad, celów i metod oceniania,
- brak precyzyjnie opisanych kryteriów oceny, i niedopasowanie tych kryteriów do zakresu obowiązków danego stanowiska pracy,
- nieprzestrzeganie obowiązujących procedur,
- nieprzygotowanie oceniającego do rozmowy oceniającej,
- brak samooceny i tym samym możliwości wymiany poglądów przez ocenianego.

Z przytoczonych wypowiedzi powyżej wynika, że większość tych błędów jest popełnianych w badanych jednostkach.

Autorka wyszczególniła wypowiedzi respondentów opisujące popełniane błędy w ich urzędach należące do drugiej kategorii, czyli **błędów w sztuce oceniania zwanych błędami psychologicznymi**.

Bardzo częstym problemem w badanych urzędach jest zawyżanie lub uśrednianie ocen przez bezpośrednich przełożonych. Problem ten został zauważony przez większość rozmówców. Poniżej zostały przytoczone wypowiedzi respondentów:

*U mnie w urzędzie „kulał” system oceniania, ale to niestety domena małych urzędów, gdzie jest jeden kierownik i powiedzmy dwóch pracowników - wtedy ciężko oceniać obiektywnie, a w dużych firmach, korporacjach czy nawet w większych urzędach jest to łatwiejsze niż w małej jednostce. Poza tym kierownicy działów nie umieją oceniać obiektywnie, żeby się nie narazić pracownikom i nie wypaść gorzej od innych działów stawiają maksymalne oceny wszystkim pracownikom. Przynosi mi później kilku kierowników zestawienia i się okazuje, że od góry do dołu wszyscy pracownicy mają oceny najwyższe. Więc po co to wszystko robić? u nas burmistrz popełnia błędy w ocenie i wszystkim zawyża oceny, to jak ma to później zrobić rzetelnie kierownik niższego szczebla? (J3, główny specjalista do spraw kadr).*

*U nas w urzędzie przełożony nie chciał krzywdzić pracownika, więc odgórnie dawał bardzo dobre oceny. Po czasie okazywało się, że pracownicy mimo tak wysokich ocen nie robili połowy rzeczy (J14, kierownik referatu organizacyjnego).*



Większość respondentów z małych urzędów dostrzegało trudności z ocenianiem pracowników ze względu na występujące bardzo często długie, prywatne relacje między pracownikiem a jego przełożonym. Świadczy o tym przytoczona wypowiedź:

*Ja z wójtem dokładnie wiem, jak kto pracuje. To jest mały urząd i małe miasteczko, wszyscy się znają. Trudno jest ocenić obiektywnie np. koleżankę, z którą się siedziało w ławce w szkole podstawowej, a teraz razem pracujemy i do tego się lubimy (J5, sekretarz).*

Z zacytowanych wypowiedzi rozmówców wynika, że w kategorii błędów natury psychologicznej pojawiają się:

- błąd tendencji centralnej, polegający na tym, że oceniający klasyfikuje wszystkich ocenianych na średniej pozycji, nie różnicując ich indywidualnych osiągnięć,
- błąd zbytnej łagodności, czyli zawyżanie ocen, najczęściej spowodowany na przykład obawą przed pogorszeniem relacji z pracownikami,
- błąd zwany efektem podobieństwa, polegający na tym, że wyżej oceniane są osoby, które pod jakimś względem są podobne do oceniającego.

Na temat oceniania pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego wypowiedzieli się również kierownik zadania, specjaliści - coachowie i trener.

Najczęściej wymieniane problemy w obszarze oceniania pracowników przez tę grupę respondentów ilustruje wypowiedź jednego ze specjalistów - coachów:

*„najwięcej problemów było z ocenianiem pracowników. W urzędach ocenianie pracowników nie ma celu, to jest jedynie obowiązek, a to wpływa na całą resztę, jak ten system wygląda, jakie jest podejście do tego, jak się rozmawia z pracownikami na temat oceny i czy w ogóle się rozmawia. Nie można tu zapomnieć o poprzedniej ustawie, gdzie to ocenianie było szczegółowo opisane, jak ma wyglądać i spowodowało, że w wielu urzędach były to rozwiązania nie do przyjęcia (C1).*

Na pytanie, w jakich obszarach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi zmiany są najbardziej potrzebne, większość respondentów wskazała właśnie obszar oceniania. Ich wypowiedzi są zaprezentowane poniżej.

**Tabela 4.2. Wypowiedzi respondentów (kierownika zadania, specjalistów-coachów, trenera) na temat wprowadzenia zmian w obszarze oceniania**

| <b>Respondent</b> | <b>Wypowiedź</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| C2                | <i>Ten proces w urzędach jest mało elastyczny. Powinno być ocenianie powiązanie z systemem motywacyjnym. Trzeba by było położyć duży nacisk na uświadomienie ważności, roli i siły motywatorów niematerialnych, bo one nic nie kosztują.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| C3                | <i>Ocenianie pracowników w powiązaniu z możliwościami ich rozwoju, awansowania to jest jeden z obszarów, jaki wymaga największych zmian.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| C4                | <i>W niektórych jednostkach popełniano w procesie oceny radykalne błędy np. wprowadzaniem nowych kryteriów oceny w trakcie roku, kiedy pracownicy byli oceniani czy brak zróżnicowania działań w odpowiedzi na taką, a nie inną ocenę.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| C5                | <i>Są dużo większe potrzeby w obszarze oceny pracowników w małych urzędach, bo ta ocena u nich nie jest realizowana w ogóle lub jest realizowana na papierze, na potrzebę przepisów ustawy. W urzędach dużych ta ocena faktycznie raczej jest realizowana. To wynika z tego, że jest bardziej smukła struktura. Co więcej nie ma już tego wrażenia, że „wszyscy się znamy” i nie ma potrzeby ocen, nie ma tego wytłumaczenia, że jest realizowana na bieżąco, więc nie ma potrzeby wykonywania oceny sformalizowanej.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| C7                | <i>W największym stopniu zmiany są potrzebne w zakresie oceniania pracowników, bez tego pozostałe elementy będą zawsze kulały. Jeśli to ocenianie pracowników będzie właściwie prowadzone i będzie gromadziło informacje o tym, jak pracownik wykonuje swoją pracę, o wiele prościej będzie przeprowadzać zarówno pozyskiwanie pracowników, będzie wiadomo jakiego pracownika potrzebujemy, bo wiemy jakich pracowników mamy i jakie są ich kompetencje oraz kwalifikacje. Będzie można również przy odpowiednio wprowadzonym systemie oceniania również wprowadzić system rozwoju pracowniczego, bo to jest fundament i bez tego dalsze pomysły dotyczące awansu czy rozwoju, czy szkoleń pracowników są tylko działaniami bieżącymi. Jak również ten system oceniania powinien stać się podstawą do zmiany w systemie wynagradzania. Wielu urzędników zgłaszało potrzebę, że wynagradzanie powinno zostać zmienione i system wynagradzania nie motywuje pracowników do pracy, ale bez właściwie prowadzonego systemu oceniania trudno mówić o motywującym systemie wynagradzania pracowników. W większości urzędów ta ocena jest prowadzona, ale kończy się tym, że wszyscy mają takie same oceny, więc to tak jakby wcale nie było tego systemu.</i> |
| C8                | <i>Ocena jest istotna, by pracownicy wiedzieli, że nie wszyscy dostaną ocenę bardzo dobrą, że otrzymanie oceny dostatecznej oznacza, że jestem normalnym pracownikiem, a wyższa będzie wskazywała na coś szczególnego, czym się wyróżnia.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ocenianie pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego traktowane jest jako obowiązkowa procedura, nie dająca żadnych korzyści pracownikowi, przełożonemu i organizacji.

Na podstawie wypowiedzi kierownika zadania, specjalistów – coachów i trenera zauważa się wiele nieprawidłowości związanych z przeprowadzeniem oceniania w badanych jednostkach. Większość wskazanych przez tę grupę respondentów nieprawidłowości pokrywa się z wypowiedziami przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego. Dodatkowo ta grupa rozmówców wskazała brak

elastyczności w procesie oceniania oraz konieczność wykorzystania pozapłacowych czynników motywacyjnych jako narzędzi powiązanych z oceną pracowniczą.

z wypowiedzi respondentów odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi w urzędach wynika, że dobrze zaprojektowany i wdrożony system oceniania może w istotnym stopniu poprawić jakość współpracy między pracownikami, zwiększyć zaangażowanie pracowników i ich motywację do pracy.

**Rozwój pracowników** w badanych urzędach utożsamiany jest ze **szkoleniem**.

Jednym z kluczowych założeń koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi jest traktowanie pracowników zatrudnionych w organizacji jako jej strategicznego zasobu, w który należy inwestować, aby zwiększyć szanse organizacji na osiągnięcie sukcesu<sup>350</sup>.

Jak definiuje T. Listwan<sup>351</sup> rozwój pracowników to działania mające na celu przygotowanie pracowników do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności.

Jak podkreśla A. Suchodolski,<sup>352</sup> opierając się na przeglądzie literatury w tym zakresie<sup>353</sup>, oprócz tradycyjnych praktyk związanych z rozwojem pracowników można wymienić jeszcze inne działania organizacji mające walor rozwojowy. Może to być między innymi: rozszerzenie zakresu zadań, wzbogacenie treści pracy, wprowadzenie grupowych form organizacji pracy, działania kształtujące relacje interpersonalne zachodzące w procesach coachingu i mentoringu, działania z zakresu ochrony i promocji zdrowia oraz kształtowania karier, rozwojowy aspekt oceniania pracowników. Autor podkreśla, że rozwojowi pracowników służą również działania organizacji mające na celu rozwijanie kwalifikacji pozazawodowych takich jak promowanie działalności sportowej, hobbystycznej czy elastyczny czas pracy. Działania takie pozwalają na rozwijanie różnych zdolności pracowników i przyczyniają się do

---

<sup>350</sup> Pocztowski A., 1998, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, ANTYKWA, Kraków, s. 217.

<sup>351</sup> Listwan T., 1995, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo Kadry, Wrocław, s. 72.

<sup>352</sup> Suchodolski A., 2010, *Porównanie praktyk rozwoju pracowników w firmach polskich i międzynarodowych*, [w:] Listwan T., Witkowski S.A. (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 731.

<sup>353</sup> więcej: Pocztowski A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa, s. 276-281; Sajkiewicz A., 1986, *Harmonizacja pracy, czynniki społeczne, ekonomiczne i organizacyjne*, PWE, Warszawa, s. 208; Król H., 2006, *Proces szkolenia pracowników*, [w:] Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa, s. 435 – 447; Rybak M., 2000, *Rola kształcenia i doskonalenia pracowników w rozwoju potencjału pracy*, [w:] Rybak M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*, SGH, Warszawa, s. 113-115.

zwiększenia u nich takich kompetencji jak innowacyjność, zaangażowanie w proces pracy i lojalność wobec pracodawcy.

Czynnościowe ujęcie rozwoju pracowników przedstawia A. Pocztowski<sup>354</sup>, określając rozwój jako konfigurację przedsięwzięć wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności, kształtowania wartości, postaw, umiejętności i motywacji, ale również dbania o kondycję psychiczną i fizyczną osób pracujących.

M. Armstrong wymienia następujące elementy obejmujące rozwój zasobów ludzkich<sup>355</sup>:

- naukę, zdefiniowaną jako „ciągłą zmianę zachowania na skutek praktyki lub doświadczenia”,
- edukację, rozumianą przez poszerzanie wiedzy oraz rozwój wartości i zdolności pojmowania wymaganych we wszystkich sferach życia,
- rozwój, czyli realizowanie możliwości i potencjału pracowników poprzez doświadczenia związane z nauką i edukacją,
- szkolenie, oznacza planowanie i systematyczne zmiany zachowania poprzez pojedyncze wydarzenia, programy, instrukcje umożliwiające zdobycie wiedzy, umiejętności i kompetencji potrzebnych do wykonywania zadań na konkretnym stanowisku pracy.

Zgadzając się z J. Szaban<sup>356</sup>, autorka uważa, że we współczesnych czasach, w dobie występowania zarządzania wiedzą, funkcjonowania organizacji i pracowników wiedzy, konieczności ciągłego uczenia się, jest rzeczą oczywistą, że organizacjom powinno zależeć na tym, aby mieć jak najlepszych pracowników – pracowników wiedzy, dzięki którym firmy mogą istnieć i ciągle się rozwijać. Prawidłowy proces rozwoju personelu polega na harmonijnym łąceniu indywidualnego rozwoju pracowników i ich ścieżek kariery z misją, strategią i zadaniami firmy.

Dynamika i kierunek rozwoju pracowników powinny więc być spójne z jednej strony z celami organizacji, zaś z drugiej z ambicjami, aspiracjami i potrzebami pracowników<sup>357</sup>.

---

<sup>354</sup> Pocztowski A., 2007, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody, PWE, Warszawa, s. 274.

<sup>355</sup> Armstrong M., 2001, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, s. 425 – 426.

<sup>356</sup> Szaban J. M., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Difin, Warszawa, s. 289.

<sup>357</sup> A. Suchodolski, 2010, *Rozwój i zarządzanie karierą pracowników*, [w:] Zarządzanie kadrami, T. Listwan (red.), C.H. Beck, Warszawa, s. 211-212.

M. Armstrong<sup>358</sup> wskazuje, że rozwój zasobów ludzkich polega na umożliwieniu pracownikom uczenia się i rozwoju, organizowaniu i planowaniu szkoleń oraz organizowaniu i ocenie programów szkoleniowych. Jest to proces strategiczny, mający na celu zaspokojenie potrzeb zarówno firmy, jak i poszczególnych pracowników.

Kluczowym elementem procesu rozwoju pracowników jest jego realizacja obejmująca działalność szkoleniową, przemieszczenia pracowników na stanowiska pracy dające szanse rozwoju zawodowego oraz stwarzanie możliwości zaspokojenia potrzeb samorealizacji w miejscu pracy<sup>359</sup>.

Pod pojęciem szkolenia pracowników rozumie się wszelkie zainicjowane przez organizację procedury i działania, które mają na celu wspomaganie uczenia się jej pracowników, a zatem są to takie działania, które prowadzą do zwiększenia wkładu pracowników w efektywność organizacji<sup>360</sup>.

**Szkolenie pracowników**, jak podkreśla M. Armstrong<sup>361</sup>, polega na zastosowaniu systematycznych i zaplanowanych działań zmierzających do uzupełnienia wiedzy, ćwiczenia umiejętności oraz kształtowania postaw.

Szkolenie przyjmuje formę cyklu i składa się z następujących etapów<sup>362</sup>:

- badanie potrzeb szkoleniowych w kontekście celów organizacji,
- określenie celu szkolenia,
- realizacja szkolenia z zastosowaniem wybranych technik szkoleniowych,
- ewaluacja szkolenia.

Pierwszym elementem procesu szkolenia jest analiza potrzeb szkoleniowych, która ma za zadanie zidentyfikowanie, jakie szkolenia są potrzebne w danej organizacji.

---

<sup>358</sup> Armstrong M., 2001, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, s. 425.

<sup>359</sup> A. Suchodolski, 2010, *Porównanie praktyk rozwoju pracowników w firmach polskich i międzynarodowych*, [w:] Listwan T., Witkowski S.A. (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 729.

<sup>360</sup> Bramley P., 2001, *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, s. 13.

<sup>361</sup> Armstrong M., 2005, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 497.

<sup>362</sup> na podstawie: Pochtowski A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa, s. 284; Król H., 2006, *Proces szkolenia pracowników*, [w:] Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa, s. 452; Stredwick J., 2005, *Zarządzanie pracownikami w małej firmie*, Helion, Gliwice, s. 121.

Pozwala również na odpowiedzenie na pytanie, czy mogą one wspomóc organizację w realizacji jej celów strategicznych<sup>363</sup>.

Analiza potrzeb szkoleniowych polega na określeniu rozbieżności między tym, co się dzieje z daną organizacją a tym, co powinno się w niej dziać z uwzględnieniem oczekiwań rozwojowych pracowników. Dlatego pod uwagę powinny być brane zarówno potrzeby organizacji, potrzeby zespołów, jak i indywidualne potrzeby pracowników<sup>364</sup>.

Analizowanie potrzeb szkoleniowych przynosi wiele korzyści. Pozwala na określenie rodzaju problemów organizacyjnych, ich rozmiaru i skali<sup>365</sup>.

Potrzeby szkoleniowe mogą odnosić się do różnych wymiarów instytucji<sup>366</sup>:

- wymiaru organizacyjnego, gdy dodatkowa wiedza i umiejętności niezbędne są wszystkim pracownikom organizacji,
- wymiaru zespołowego, kiedy określone szkolenie jest wymagane do zaspokojenia potrzeb konkretnego wydziału czy komórki organizacyjnej,
- wymiaru jednostkowego, gdy szkolenie może pomóc indywidualnym pracownikom podnieść ich umiejętności, wyeliminować nieprawidłowości lub przygotować do awansu.

Dzięki rozpoznaniu potrzeb szkoleniowych, po zidentyfikowaniu problemu i obszaru, którego dotyczy (wymiaru organizacyjnego, zespołowego czy jednostkowego), korzysta się z odpowiednich źródeł informacji. W przypadku poziomu instytucjonalnego źródłem danych mogą być wyniki analiz dotyczących różnych sfer otoczenia dalszego, jak między innymi rynek pracy, sytuacja ekonomiczna regionu lub kraju, plany strategiczne firmy lub wyniki przeprowadzonych kontroli i audytów. Do określenia potrzeb w wymiarze zespołowym wykorzystuje się dokumentację zebraną w poszczególnych jednostkach organizacyjnych firmy. Potrzeby poszczególnych pracowników rozpoznaje się zaś przy pomocy mapowania kompetencji, wyników ocen pracowniczych, przeprowadzonych wywiadów z zatrudnionymi pracownikami, testów, badań kwestionariuszowych<sup>367</sup>.

---

<sup>363</sup> Łaguna M., 2004, *Szkolenia. Jak je prowadzić by...*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, s. 58.

<sup>364</sup> Mayo A., 2002, *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 136-137.

<sup>365</sup> Rae L., 1999, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, s. 17.

<sup>366</sup> Stredwick J., 2005, *Zarządzanie pracownikami w małej firmie*, Onepress, Gliwice, s. 119-120.

<sup>367</sup> Wojtaszczyk K., 2015, *Potrzeby szkoleniowe realizatorów zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] Banachowicz M., Wojtaszczyk K., Żak - Skwierczyńska M. (red.), *Problemy zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*, Uniwersytet Łódzki, Łódź, s. 109.

Na podstawie wyników badania potrzeb szkoleniowych są wyznaczane cele, program i przebieg szkolenia. Istotne jest, aby cele szkoleniowe współgrały z misją i wartościami firmy, kulturą organizacyjną, planami rozwoju danej organizacji oraz efektywnością wykonywania pracy.

Ostatnim elementem składowym procesu szkolenia pozwalającym na sprawdzenie, czy udało się zrealizować założone cele szkoleń, jest ocena szkolenia. Według M. Łaguny<sup>368</sup> jest to próba określenia efektów, jakie szkolenie przyniosło uczestnikom w postaci wzrostu ich kompetencji, jak i samej firmie.

Można w tym celu wykorzystać model oceny szkoleń D.L. Krikpatricka<sup>369</sup>, który zakłada cztery etapy (poziomy) oceny szkolenia:

- poziom reakcji, na którym bada się, czy uczestnicy pozytywnie zareagowali na szkolenie,
- poziom uczenia się - określa się, jakie umiejętności nabyli lub udoskonalili uczestnicy szkolenia, w jakim zakresie zmieniły się ich postawy,
- poziom zachowań, w którym ocenia się, w jakim zakresie zmieniło się zachowanie uczestników po ich powrocie do pracy,
- poziom rezultatów, pozwalający na określenie, jakie są efekty szkolenia i zastosowanych działań wdrożeniowych z punktu widzenia funkcjonowania firmy, na przykład pod względem redukcji kosztów czy podnoszenia jakości pracy.

Ewaluacja szkolenia jest bardzo istotna, gdyż pozwala stwierdzić, jaka jest jego skuteczność w osiąganiu rezultatów wyznaczonych na etapie ustalania celów oraz pozwala na sprecyzowanie, co należy zmienić, aby w przyszłości szkolenie przyniosło więcej korzyści dla uczestników. Podstawa oceny szkolenia powinna zostać określona na etapie planowania szkolenia<sup>370</sup>.

Szkolenia są istotnym elementem procesu personalnego. Poprowadzone według przedstawionego schematu, czyli: rozpoznanie potrzeb szkoleniowych – przebieg

---

<sup>368</sup> Łaguna M., 2010, *Nowe tendencje w podejściu do szkoleń w organizacji*, [w:] Zawadzka A. (red.), *Psychologia zarządzania w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 125.

<sup>369</sup> Ocena efektywności szkoleń według nowego modelu Krikpatricka, PARP, [http://serwis-uslugirozwojowe.parp.gov.pl/files/Ocena\\_efektywnosci\\_szkolen\\_wedlug\\_Nowego\\_Modelu\\_Kirkpatricka.pdf](http://serwis-uslugirozwojowe.parp.gov.pl/files/Ocena_efektywnosci_szkolen_wedlug_Nowego_Modelu_Kirkpatricka.pdf) [dostęp 22.05.2017].

<sup>370</sup> Armstrong M., 2005, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 511.

szkolenia – ewaluacja wyników, dają możliwość inwestowania w rozwój pracowników, a nie tylko generowania kosztów<sup>371</sup>.

**Rozwój pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego** jest nie tylko potrzebą wynikającą z funkcjonowania każdej organizacji, ale również obowiązkiem, określonym w przepisach prawnych. W Ustawie o pracownikach samorządowych<sup>372</sup> w art. 24.2 pkt 7 jest bowiem następujący zapis: „do obowiązków pracownika samorządowego należy w szczególności: stałe podnoszenie umiejętności i kwalifikacji zawodowych”, w art. 29 występuje zapis o treści: „pracownicy samorządowi uczestniczą w różnych formach podnoszenia wiedzy i kwalifikacji zawodowych”, „w planach finansowych jednostek, przewiduje się środki finansowe na podnoszenie wiedzy i kwalifikacji zawodowych”.

Jak wskazują badania przeprowadzone przez autorkę, pomimo regulacji prawnych, dostępu do wiedzy z obszaru rozwoju pracowników, można dostrzec wiele nieprawidłowości w tym obszarze.

Wypowiedzi respondentów wskazują, że zazwyczaj szkolenia organizowane są najczęściej w zakresie bieżących potrzeb danej jednostki. W zdecydowanej większości jednostek dotyczą one głównie wejścia w życie nowych przepisów prawnych. Ponadto wysyłani są na te szkolenia pracownicy na przykład całego działu, a nie reprezentanci poszczególnych komórek organizacyjnych, którzy mogliby podzielić się ze swoimi współpracownikami zdobytą na szkoleniu wiedzą. Najczęściej podkreślanym przez respondentów problemem jest wskazanie, że szkolenia traktowane są jako doraźna pomoc w momencie pojawienia się problemu w organizacji. Nie ma spójnej, strategicznej, przemyślanej polityki rozwoju pracowników:

*Wydaje mi się, że szkolenia to obszar, który też wymaga wielu zmian. Przede wszystkim w moim urzędzie nie są pracownicy wysyłani na szkolenia, które rzeczywiście im się przydadzą w pracy. Szkolenia ze zmian prawnych – najwięcej mamy takich szkoleń, po co wysłać kilku pracowników z danego działu? Wystarczyłoby, gdyby pojechał jeden i później zrobił krótkie szkolenie dla pozostałych pracowników. Poza tym jest tyle informacji na ten temat w Internecie, że nie wydaje mi się uzasadnione, żeby wysyłać przy każdej zmianie prawnej pracowników na szkolenia (J20, główny inspektor działu kadr).*

*Do tej pory, czyli do czasu wzięcia udziału w projekcie procedur dotyczących szkoleń w ogóle nie było, odbywało się to w sposób chaotyczny, pracownicy z dnia na dzień decydowali, na jakie szkolenie idą. Właściwie, jak oferty przychodziły do ratusza, to wtedy był odzew pracowników w postaci wyjazdu na szkolenie, więc to nie było tak, jak powinno być. Myślę, że obszar wymagający zmian to szkolenia jak najbardziej, aby nie korzystać z nich masowo, tylko wybrać sobie jedno bardzo dobre szkolenie (J9, sekretarz).*

---

<sup>371</sup> Wyrwas I., Rogozińska-Pawelczyk A., 2016, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 76.

<sup>372</sup> Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, Dz.U. Nr 233, poz. 1458 z późn. zmianami.



*Szkoleń nie ma za dużo, bo nie ma na to środków, one są zazwyczaj związane z uzupełnieniem wiedzy. Oznacza to, że jeśli zmieniają się regulacje prawne, wówczas wysyłani są wszyscy pracownicy na szkolenie, bo to jest konieczność. Mamy sprawdzonych trenerów zewnętrznych i to jest atut (J28, kierownik biura kadr).*

W kilku jednostkach respondenci podkreślali, że urzędnicy nie są zmotywowani do rozwoju. Według respondentów wynika to głównie z braku odpowiedniej polityki personalnej w urzędzie i kultury organizacyjnej.

*Specyfika urzędników na polega na tym, że oni oczekują stabilizacji i poczucia bezpieczeństwa, a nie rozwoju. Często przez to poczucie bezpieczeństwa i stabilizację ludzie się rozleniwiają. To jest taka grupa zawodowa, która często „osiada na laurach”. Oczywiście nie generalizuję, że wszyscy, ale zdecydowana większość urzędników tak właśnie podchodzi do rozwoju (J35, sekretarz).*

*Nie ma w urzędach odpowiedniej kultury organizacyjnej i polityki personalnej, która zachęca, motywuje pracowników do rozwoju. Co więcej pracownicy traktują szkolenia jako odskocznię od codziennej pracy, możliwość wyjazdu. Nieważna jest treść szkolenia dla nich i czy im się to w ogóle przyda. To jest bolączka urzędów. (J23, sekretarz).*

W większości badanych jednostek brakuje środków pieniężnych na przeprowadzenie profesjonalnych szkoleń i doskonalenie pracowników:

*Pomimo że istnieje na dzień dzisiejszy szereg zapisów, które nakładają obowiązek przeznaczania określonych środków na szkolenia, to tak naprawdę wydzielenie w budżecie środków na takie dobre szkolenia, które są drogie stwarza spore problemy. Ja to widzę na co dzień, bo stosujemy tu różnego rodzaju narzędzia w ramach kontroli zarządczej i to między innymi cały szereg ankiet anonimowych przeprowadzonych wśród pracowników i po zliczeniu wyników badań wiele wskazuje, że jest to dziedzina najbardziej newralgiczna. To jest dziedzina, w której pracownicy wypowiadają się, że brakuje im szkoleń, że chcieliby szkolenia innego rodzaju i jednorazowy wyjazd to nie jest wystarczające (J4, sekretarz).*

*Na pewno jest potrzebnych więcej szkoleń, co niestety wiąże się z kosztami. My mamy przeznaczone fundusze na szkolenia, które są bardzo niewielkie, gdzie każdy dział po trochu jest omawiany. Dla „kadrowca”, który pracuje w tym zawodzie wiele lat, to wszystko jest już znane i właściwie każdy miałby ochotę zadać trudniejsze pytanie, które nam na co dzień sprawia kłopot. Takie szkolenia, które by głębiej wchodziło w dany temat na pewno by były bardziej nam potrzebne, ale na to jako urząd, nas niestety nie stać. Zmiany w obszarze szkoleniowym są nam najbardziej potrzebne. Szczególnie, kiedy wchodzi jakieś zmiany, które mają wpływ na naszą pracę (J10, inspektor wydziału organizacyjnego).*

*Ważne jest odformalizowanie administracji i przeznaczenie większych środków na kursy i szkolenia. Dofinansowanie studiów dla pracowników. W tych obszarach zmiany są najbardziej potrzebne (J24, sekretarz).*

W kilku jednostkach zidentyfikowano potrzeby przeprowadzenia szkoleń u pracowników z umiejętności miękkich, jednak spotkało się to z brakiem akceptacji ze strony władz urzędu. Uznano je za niepotrzebne. Podobnie było z przeprowadzeniem profesjonalnych szkoleń specjalistycznych. Wypowiedzi diagnozujące ten problem zawarte są poniżej:

*Ja mam olbrzymie problemy w jednostce, jeśli chodzi o aspekt radzenia sobie ze stresem, szczególnie wśród pracowników, którzy mają długi staż pracy i pracują w takiej małej jednostce jak nasza. Jesteśmy jednocześnie mieszkańcami i w zasadzie pracownik wychodzi z pracy, ale boi się wyjść na ulicę, ponieważ każdy go zarzuca jakimiś problemami. My uczulamy, że taka jest specyfika tej pracy, że jest się urzędnikiem cały czas, ale nie ma ten pracownik komfortu i przede wszystkim nie potrafi sobie z tym poradzić, więc takie szkolenia są potrzebne, a na to nie ma pieniędzy. Szukamy środków zewnętrznych na szkolenia i jest np. krajowy fundusz szkoleniowy w poszczególnych urzędach pracy i gminy. Wiemy, że*

*można tam postarać się o środki i zaczęły aplikować, oprócz biznesu, który również na szkolenia mógł brać pieniądze. My wystartowaliśmy w takim projekcie i staraliśmy się o szkolenie związane z zarządzaniem, motywowaniem i radzeniem sobie ze stresem. Uznano, że na takie coś pieniędzy nam nie dadzą, bo to są szkolenia „miękkie”, czyli „pierdoły”, które nam się nie przydadzą i gdybyśmy mieli szkolenie np. Z zakresu prawa administracyjnego, to wtedy oni takie szkolenie by dofinansowali. Także postrzeganie przez różne osoby problematyki szkoleń nadal uważane jest za fanaberie czy coś niepotrzebnego (J8, sekretarz).*

*Gdzie zmiany są najbardziej potrzebne? Myślę, że zarządzanie umiejętnościami pracowników, odpowiednia struktura organizacyjna tej pracy. Szkolenia miękkie są potrzebne, bo my bardziej korzystamy tylko z merytorycznych szkoleń (J5, sekretarz).*

*Uważam, że potrzebne są szkolenia. rozwijające umiejętności interpersonalne, z komunikacji, obsługi klienta, współpracy w zespole – a na takie szkolenia nie ma pieniędzy (J20, główny inspektor działu kadr).*

W większości jednostek nie korzysta się z badania i analizy potrzeb szkoleniowych oraz planów szkoleniowych, w większości badanych urzędów również nie przeprowadza się ewaluacji szkoleń. Poniżej przedstawiono wypowiedzi na ten temat niektórych rozmówców:

*Pracownicy byli wysyłani na szkolenia i nikt nie robił ankiety oceniającej szkolenia. Stąd nawet nie wiedzieliśmy, z jakiej firmy zewnętrznej skorzystać do przeprowadzenia szkoleń. Odkąd wprowadziliśmy ankietę, to chociaż powstała na tej podstawie baza firm szkoleniowych, z których usług warto skorzystać. Dobrze by było powiązać też kierowanie na szkolenia pracowników z ich oceną, tzn. identyfikować obszary, z których powinni się doskonalić i pod tym kątem wysyłać ich na szkolenia. Teraz jest zbyt duża dowolność i mała kontrola w tym obszarze. Stąd wydaje mi się, że niektóre te szkolenia, na które wysyłani są pracownicy są tak naprawdę niepotrzebne (J2, z-ca naczelnika działu organizacyjnego).*

*Jeśli chodzi o szkolenia, to troszkę nam to kuleje. Wszyscy pracownicy, którzy kończą szkolenie robią ankietę, oceniają te punkty i mamy te czarne punkty, ale na pytanie; „co to szkolenie dało Ci w pracy?” To są ogólne odpowiedzi podręcznikowe, przepisywane ze szkolenia na szkolenie. Brakuje czasu ze strony kierownictwa, by zgłębić temat w takiej formie, by od pracowników wymóc coś więcej (J8, sekretarz).*

W zdecydowanej większości szczególnie małych jednostek samorządu terytorialnego potrzeby szkoleniowe ustala się tylko na podstawie zapotrzebowania na szkolenia zgłoszone przez pracowników, a podstawą do ich odbycia jest podpisanie zgody przez ich bezpośredniego przełożonego. W małych urzędach w większości nie funkcjonują plany szkoleń, a osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi argumentują to w ten sposób, że jeśli pracownicy potrzebują odbyć szkolenie i uzyskają zgodę bezpośredniego przełożonego, wówczas nie potrzebna jest weryfikacja takiej zgody i pracownik jest wysyłany na niniejsze szkolenie.

*U nas to na szkolenia wysyłani są pracownicy, jeśli zgłoszą chęć udziału w szkoleniu. Wówczas, jeśli kierownik im to podpisze, a jest budżet na szkolenia, to pracownik jest wysyłany. Mamy taki papierowy rejestr szkoleń, kiedy i w jakich szkoleniach pracownicy brali udział. Nikt tego jednak nie weryfikuje, bo to jest chowane w segregatorach, i teraz proszę sobie wyobrazić, ile to czasu zajmuje, żeby znaleźć te dokumenty. Jednak mam świadomość, że należy to zmienić (J23, sekretarz).*

W większości urzędów nie są przeprowadzane szkolenia z zakresu oceniania, mające na celu wyjaśnienie korzyści, jakie może przynieść prawidłowo

przeprowadzona rozmowa oceniająca dla pracowników, przełożonych oraz organizacji. Podczas wywiadów respondenci podkreślali, że zdecydowana większość ich pracowników nie rozumie jej istoty. Potwierdza to przytoczona wypowiedź:

*Może należałoby zrobić tak, jak jest w korporacjach. Prowadzić szkolenie dla wszystkich w urzędzie, po co jest ocena i czemu ma służyć. Wiem, bo pracowałam w korporacji. Tutaj nikt istoty oceniania nie rozumie, jest to postrzegane jako przykry obowiązek (J3, główny specjalista do spraw kadr).*

Rozmówcy poruszyli istotny aspekt, jakim jest konieczność przeprowadzenia szkoleń z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi skierowanych tylko dla kadry kierowniczej i osób odpowiedzialnych za ten obszar. Potwierdzają to wypowiedzi rozmówców:

*Mamy burmistrza, który ma wykształcenie techniczne, sekretarz zresztą też i oni mi wprost mówią, że nie umieją np. przekazać negatywnej informacji zwrotnej swoim pracownikom, bo nigdy z zarządzania miękkiego nie byli szkoleni (J3, główny specjalista do spraw kadr).*

*Nie znam kierownika w moim urzędzie, który by posiadał wiedzę, z jakich elementów rozmowa oceniająca powinna się składać. Działamy intuicyjnie - my oceniający i przez to robimy mnóstwo błędów (J33, sekretarz).*

*Może powiem coś nietypowego, ale uważam, że kadra zarządzająca powinna być przeszkolona z obszaru zarządzania wiekiem. U mnie w urzędzie jest ponad 70% pracowników w wieku 40-45 lat, praktycznie od kilku lat nie mamy przeprowadzanych rekrutacji zewnętrznych, więc nie mamy dopływu tzw. „świeżej krwi”. Za kilka lat nasi pracownicy, którzy stanowią większość zatrudnionych, będzie odchodziła na emeryturę. Warto byłoby zadbać o to już wcześniej i pomyśleć o tym aspekcie zarządzania ludźmi. I to jest ten obszar, z którego powinny odbywać się szkolenia, aby pokazać, jak z tym problemem poradziły sobie inne organizacje (J28, kierownik biura kadr).*

*Z motywacją u nas jest ciężko. U nas pracowników się raczej nie motywuje, brakuje woli osób zarządzających. Niedobrze się dzieje w samorządach, gdyż samorządami kierują osoby, które nie mają przeszkolenia, przygotowania w zakresie zsl. Myślę, że taka osoba, która zostaje wójtem czy burmistrzem powinna takie szkolenie przejść (J6, inspektor).*

*Przydałyby się szkolenia z zakresu oceniania, przede wszystkim skierowane do menedżerów. Ja sam bym chętnie z tego skorzystał, jak przeprowadzać taką rozmowę, z jakich elementów powinna się składać, na co zwrócić szczególną uwagę. Brakuje takich szkoleń w urzędach ((J33, sekretarz).*

*Ocena pracownicza jest u nas tylko formalna, nie ma nadal przeprowadzanych rozmów. Chodzi o to, że po prostu kierownicy nie umieją przeprowadzać takich rozmów. Gdyby ktoś im dał wskazówki, może by coś w tej kwestii się zmieniło, potrzebne jest szkolenie w tym zakresie (J12, inspektor ds. kadrowych).*

*Potrzebne są szkolenia dla menedżerów publicznych z „miękkiego HR”, dlatego że administracja w ogromnej większości to jest administrowanie kadrami, to są twarde kadry bardzo dobrze rozwinięte, płace też i dziura między tym. Ustawa o pracownikach samorządowych wprowadza pewne ramy: mówi o naborze, ocenach okresowych, mówi w jednym artykule o zapewnieniu środków na podnoszenie kompetencji, o adaptacji pracowników w postaci służby przygotowawczej, ale to wszystko jest w jednym artykule, góra w dwóch. To są pewne ramy, natomiast cała reszta musi być wypełniona i w zależności od tego, czym to wypełnimy i jak do tego podejdziemy, to ta ocena okresowa będzie narzędziem, które czemuś służy i sprzyja pracownikom i pomaga im się rozwijać albo to będzie w postaci kartki papieru, która wpinana jest do akt osobowych (J30, z-ca naczelnika wydziału kadr, szkoleń i plac).*

Ważne wydało się poznanie opinii pracowników na temat korzystania z pomocy zewnętrznych konsultantów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi lub udziału w projektach unijnych z tego obszaru. Poniżej przytoczono wypowiedzi niektórych osób:

*Tak niewątpliwie, pomimo tego, że my posiadamy jakąś wiedzę, tutaj jesteśmy zobowiązani nabyć umiejętności w zakresie obsługi klientów, obowiązującego prawa. Bardzo często brakuje urzędnikom wiedzy z obszaru zarządzania i ta wiedza jest mniejsza, coś tam się słyszało, ale skierowanie pracowników na szkolenia, które pokazują nowoczesne metody, które można stosować w pracy, tu nie mówię już o obsłudze urzędów, ale kwestia poprawienia jakości tej pracy poprzez zastosowanie pewnych technik czy odpowiedniego stosunku do pracownika, czy sposobu radzenia z ludźmi, wymiany wiedzy między pracownikami, takie rzeczy są bardzo ważne. Wiadomo, że te narzędzia istnieją, ale nie mamy świadomości, że można by było je wykorzystać i to na gruncie administracji publicznej (J4, sekretarz).*

*Zwracamy uwagę, by pracownik miał wiedzę merytoryczną. Umiejętności interpersonalne są bardzo ważne, kultura osobista, sposób podejścia do drugiej osoby, komunikacja zewnętrzna, przepływ informacji wewnątrz komórki i zewnątrz urzędu to są obszary, które powinny być cały czas doskonalone i w tych obszarach właśnie warto skorzystać z pomocy konsultantów zewnętrznych (J7, z-ca naczelnika wydziału organizacyjno-administracyjnego).*

*Ważne jest jak szkolenie prowadzą fachowcy, oni mają ogromną wiedzę. My, pracownicy urzędów, nie posiadamy np. predyspozycji do wykonywania takiej pracy. W pewnych obszarach nie wiemy też, co się dzieje. Dlatego myślę, że samorządy powinny korzystać z takich wykwalifikowanych profesjonalistów w obszarze szkoleń (J19, naczelnik wydziału organizacyjnego).*

*Zdecydowanie powinny być projekty, dzięki którym można skonsultować się z trenerami zewnętrznymi i innymi urzędnikami. Dzięki temu jest możliwość wymiany praktyk, można dowiedzieć się, jak przekonać do czegoś przełożonego, że np. zsz w urzędzie też jest bardzo potrzebne, nie tylko skupianie się na inwestycjach (J20, główny inspektor w dziale kadr).*

Przytoczone wypowiedzi osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego pokazują, że osoby te zdają sobie sprawę z nieprawidłowości, braków i błędów, jakie są popełniane w obszarze rozwoju pracowników. Na uwagę zasługują wypowiedzi niektórych respondentów, którzy wskazują na braki kompetencyjne w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi osób, które są odpowiedzialne za ten obszar. Ciekawe są spostrzeżenia niektórych osób o konieczności wprowadzania do programu rozwoju pracowników szkoleń rozwijających ich umiejętności interpersonalne, szkoleń związanych z radzeniem sobie ze stresem czy szkoleń z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi czy zarządzania wiekiem kierowanych do osób sprawujących kierownicze stanowiska. Zauważalna jest też świadomość tych osób, że program szkoleniowy powinien być indywidualnie dopasowany do potrzeb pracownika i jego zakresu obowiązków oraz powinien być ściśle powiązany z oceną pracowniczą. Poza tym większość respondentów wskazała, że dobrym rozwiązaniem byłaby współpraca przedstawicieli urzędów z zewnętrznymi

konsultantami w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi lub udział w projektach unijnych umożliwiających poszerzenie wiedzy w tym zakresie.

Analiza przeprowadzonych wywiadów z kierownikiem zadania, specjalistami – coachami i trenerem udowodniła, że spostrzeżenia respondentów jednostek samorządu terytorialnego w obszarze rozwoju pracowników zgadzają się z obserwacjami wyżej opisanych respondentów.

Poniżej w tabeli przytoczone zostały wypowiedzi niektórych z nich.

**Tabela 4.3. Wypowiedzi respondentów (kierownika zadania I, specjalistów-coachów, trenera) na temat wprowadzenia zmian w obszarze rozwoju pracowników**

| Respondent | Wypowiedź                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| C2         | <i>Jeśli chodzi o rozwój pracowników, to cały czas padały kwestie związane z pieniędzmi i brakiem ich na to. Nawet zapytaliśmy przedstawicieli urzędów, czy gdyby pojawiła się możliwość, że przyjeżdża na miejsce i szkoli pracowników, to ktoś odpowiedział, że bardzo chętnie tylko nie możemy zamknąć urzędu, przecież urząd musi pracować. Tak naprawdę, więc nawet nie było chęci, pomysłu, jakby to można było zrobić. Nikt nie przyjdzie po południu, każdy idzie do domu. Nawet mieliśmy pomysł, by pozyskać fundusze na takie szkolenia dla małych jednostek, ale nam uświadomiono, że to nie jest dobry pomysł. Na pewno w weekend, po południu to się nie uda.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| C5         | <i>Z około 80% urzędów, z którymi pracowaliśmy rozwiązania, które były stosowane pochodziły z lat 90. I odnosiły się do twardego zarządzania personelem, czasu pracy, przedłużaniem umów i spełniania pewnego minimum prawnego, które nakłada nam kodeksy pracy. W 20% jednostek można było zaobserwować narzędzia na poziomie XX/XXI wieku: były takie przykłady, gdzie jednostki stosowały dużo rzeczy nowych, aktualnych, prawidłowych. Natomiast były też przykłady jednostek, gdzie nie było żadnych rozwiązań np. pozyskiwanie pracowników, nie było też standardów w obszarze szkolenia pracowników. Tylko korzystały ze szkoleń bezpłatnych. Wręcz sprowadzano szkolenie do wyjazdów integracyjnych dla pracowników. Z drugiej strony były urzędy, które dość dogłębnie badały potrzeby szkoleniowe pracowników, biorąc dane z różnych źródeł, czyli z oceny pracowniczej, patrząc na średnie długofalowe plany całej jednostki i w oparciu o to formułowali swoje potrzeby szkoleniowe. Ten poziom w jednostkach był bardzo zróżnicowany, niemniej w kilku jednostkach był bardzo niski, a w kilku wręcz w opłakanym stanie.</i> |
| C9         | <i>W odniesieniu do narzędzi w obszarze szkoleń, to wszystko w jednostkach było bardzo biurokratyzowane, czyli oni się koncentrowali na przygotowaniu arkusza do oceny szkoleń. Merytorycznie ten arkusz był bardzo prosty. Natomiast był arkusz i do arkusza była przygotowana jeszcze procedura na bazie algorytmu, przepływu dokumentów, czyli kto wypełnia, kto oddaje, w jakim terminie, więc naleciałości biurokratyczne, a mniej tej twórczości. Koncentracja na tym, że wszystko musi być opisane zgodnie z przepisami. Czyli większy nacisk jak ma wyglądać procedura, a mniejsze na merytoryczną część i sensowność wprowadzonego rozwiązania - tego mi zdecydowanie zabrakło. Natomiast innowacyjnym sukcesem tego projektu jest to, że coś w tych 100 jednostkach po części poszło do przodu, że chociaż tym osobom, które chciały otworzyć oczy na to, że zmiany są potrzebne i na to, jak zżł się rozwija.</i>                                                                                                                                                                                                              |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z niniejszych wypowiedzi wynika, że problem związany z podniesieniem kompetencji pracowników nie zawsze wiąże się z brakiem na to środków pieniężnych.

Coachowie zauważyli ograniczenia mentalne pracowników, którzy działają według schematu i wykazują opór w sytuacji proponowanych zmian w zakresie poświęcania dodatkowego czasu na doskonalenie zawodowe.

Dodatkowo ta grupa respondentów zauważyła niepotrzebną biurokratyzację związaną z obszarem szkoleń pracowniczych, zaznaczając, że bardziej priorytetowe w tym obszarze jest zidentyfikowanie rzeczywistych potrzeb szkoleniowych, indywidualnie dopasowanych do potrzeb pracowników.

Wybrane wypowiedzi tej grupy respondentów na pytanie: „czy jednostki samorządu terytorialnego powinny korzystać z pomocy zewnętrznych konsultantów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi lub brać udział w projektach unijnych z tego obszaru?” przedstawiono w tabeli poniżej.

**Tabela 4.4. Wypowiedzi respondentów (kierownika zadania I, specjalistów-coachów, trenera) na temat czy w organizacjach publicznych warto korzystać z pomocy zewnętrznych konsultantów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi**

| Respondent | Wypowiedź                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| C2         | <i>Jestem fanem szkoleń, warsztatów. Uważam to za cenne narzędzie. Myśląc o moim doświadczeniu wykładowcy, trenera, coacha, wiem, że mają sens szkolenia o charakterze warsztatowym, gdzie od razu ludzie coś wypracują dla siebie, czyli przychodzi ktoś z zewnątrz, ma wiedzę, jak dana metoda wygląda, a ludzie od razu rozwiązania wypracowują i z tymi rozwiązaniami wychodzą. Pytanie, czy jeśli ktoś pojedzie na szkolenia, to czy później następuje przekazywanie tej wiedzy? Na ogół niestety nie - przekazywana jest ta wiedza, która dotyczy zmian w przepisach. Nie ma kultury dzielenia się wiedzą, może w jednym miejscu ktoś za naszą namową chciał coś takiego wprowadzić.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| C3         | <i>Myślę, że pomoc doradców zewnętrznych byłaby jak najbardziej potrzebna. W wielu przypadkach potwierdzono, że byliby zainteresowani, ale to jest głównie kwestia pieniędzy. Generalnie te jednostki byłyby w stanie zaakceptować pewną pomoc i taka stała pomoc byłaby wskazana, ale musiałby być stworzony pewien system konsultantów finansowych, którzy mogliby być takimi doradcami.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| C5         | <i>Uważam, że nie powinni korzystać z firm zewnętrznych, a raczej powinno się wprowadzać rozwiązania systemowe - rozwiązania, które przymuszają odgórnie uczestników do wprowadzenia pewnych zmian, do rozwoju. Jestem przekonany, że my nie mamy problemu z tymi jednostkami, które chcą się rozwijać. My mamy problem z tymi jednostkami, które nie są zainteresowane rozwojem i te jednostki nie zgłaszają się do projektu z przyczyn merytorycznych. Oni się zgłaszają tylko po to, by mieć ciekawy wyjazd, mieć certyfikat, ale nie po to, by coś zrobić. Te jednostki w pewien sposób musimy przymusić do rozwoju, bo sektor publiczny w sporej części jest w dużo gorszym stanie niż sektor prywatny, jeśli chodzi o zżl. To nie są zmiany, które jesteśmy w stanie zrobić od razu. Musimy mieć projekt, który na poziomie systemowym będzie przymuszał uczestników do działań rozwojowych zakładając, że będziemy mieli ludzi, którzy dalej tym rozwojem pokierują.</i> |
| C6         | <i>Uważam, że nawet korzystanie z pomocy zewnętrznych konsultantów byłoby lepsze, gdyż interwencja byłaby bardziej zindywidualizowana, ponieważ doradca mógłby zobaczyć, co jest konkretnie w danej jednostce, popracować trochę z ludźmi, którzy zajmują się zżl albo kadrami w danej jednostce i odpowiedzieć na rozwiązania, które były optymalne dla danego miejsca, gdyż należy pamiętać, że jednostki mogą mieć różną wielkość tzn. mogą być jednostki od kilkunastu osób do kilkuset. Wobec czego różnica we wdrażaniu rozwiązań jest ogromna, niektóre</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <i>mają zasoby finansowe, niektóre niestety nie. Warto więc, by osoby zarządzające zasobami ludzkimi sięgnęły po pomoc doradców zewnętrznych.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| C7 | <i>Pomoc konsultantów pozwalająca na transfer wiedzy z zakresu tego, co dzieje się w praktyce zarządzania ludźmi do jst jest istotna - tu trudno oczekiwać, by w małych jednostkach były zatrudnione osoby, które są wybitnymi specjalistami z zakresu zzl, bo tak nie będzie. Zewnętrzni konsultanci mogą uzupełniać, służyć pomocą, poradą, wskazywać na jakieś nowe rozwiązania, które mogą być zastosowane w jednostce. Należy zachować zdrowy rozsądek, jeśli chodzi o dobór tych konsultantów i tego co ma być wprowadzone. To zawsze musi być dostosowane do potrzeb danej jednostki.</i>                            |
| C8 | <i>Tak, zdecydowanie. Myślę, że wiedza, którą mają eksperci może przyspieszyć tempo zmian. Warto by mieli doświadczenie w pracy z jednostkami. Dla mnie istotne jest to, że jeżeli zaczynamy pracę przez szkolenie, to zmiana pewnych zachowań powinna być koordynowana przez osoby z zewnątrz, bo to pomaga. Tak samo uważam, że jeżeli urząd wynajmie firmę, która przygotowuje jakieś narzędzie, to dalej powinni wspólnie pracować nad wdrożeniem, nad badaniem efektów, dyskutować, wprowadzać zmiany, bo czasami są potrzebne. Stała pomoc, nie doraźna to jest potrzebne w jednostkach samorządu terytorialnego.</i> |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.*

Respondenci akcentowali, że pomoc zewnętrznych konsultantów jest wskazana, jednak ważne jest, aby te osoby znały specyfikę funkcjonowania organizacji publicznych i wspólnie z władzami urzędu dostosowały wprowadzane zmiany do potrzeb tych urzędów. Ważne jest dostrzeżenie przez specjalistów - coachów konieczności wdrożenia projektu, który na poziomie systemowym będzie przymuszał uczestników do działań rozwojowych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. W ten sposób procedury w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi będą nowoczesne i ustandaryzowane.

Kierownik, trener i specjaliści – coachowie zostali poproszeni o ocenę wiedzy merytorycznej z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi osób biorących udział w projekcie. Fragmenty wypowiedzi zostały umieszczone są poniżej:

*W tych 3/4 największych jednostkach, w jednej dużej jst było niesympatyczna atmosfera. Wynikało to z tego, że panie nie do końca zrozumiały, co oferuje ten projekt i chyba ta jednostka nie powinna trafić w naborze do tego projektu. Była to jednostka duża i bardzo nowoczesna, więc przodowała - wprowadzała nowości, trendy i pani wręcz popisywała się, co oni mają i czego oni nie robią. Dział kadr był tu prężny.*

*W małych jednostkach wiedza jest mała. W jednej jednostce była młoda pani, osamotniona, nikt jej nie popierał, nikt nie rozumiał, wójt miał głos decydujący i on nie widział potrzeby zmian (C2).*

*Z reguły było nieźle. Były jednostki, gdzie my sami moglibyśmy się uczyć od sekretarzy, którzy jeździli na wewnętrzne szkolenia, mieli własne forum dla sekretarzy, gdzie dzielili się pomysłami i w ogóle zastany ten porządek prawny, procedury były na bardzo wysokim poziomie w momencie przystępowania do projektu. Były też jednostki, gdzie mówiono, że nie da się, my tego nie robimy, to się uda tylko w firmie, jak dyrektor zarządzi, a to burmistrz się zmieni i niechęć do poznawania tych narzędzi. Jednakże na pewno udział w szkoleniu ten poziom bardzo podwyższył, ale nie wszyscy się chcieli uczyć (to było widać), (C4).*

*Wiedza była bardzo różna, były takie osoby, które wcześniej uczestniczyły w wielu szkoleniach, ukończyły studia podyplomowe np. Z zakresu zzl i ta wiedza była ugruntowana, na przyzwoitym poziomie i te*

*podstawowe narzędzia z zakresu zzl były znane. Natomiast były też takie jednostki, to dotyczyło zwłaszcza małych jednostek, w których nie ma specjalnie wyodrębnionej komórki, nawet nie ma zbyt dużej potrzeby, by zatrudniać osoby, która ma np. ukończone studia w zakresie zzl i dla nich udział w takim projekcie stanowił cenne źródło uzupełnienia tej wiedzy albo wręcz zdobycia wiedzy na temat zzl, ponieważ zajmowali się wszystkim, bardzo szeroką dziedziną, nie tylko zarządzaniem zasobami ludzkimi i nie tylko tymi rozwiązaniami, również w swoich obowiązkach mieli szereg innych obszarów i ta wiedza rzeczywiście była na słabszym poziomie (C7).*

*Biorąc pod uwagę to, że miałam dostęp do wyników testów wiedzy, który przed rozpoczęciem uczestnicy wypełniali, a także udało mi się w kilku jednostkach być, zdarzyło mi się pojechać na kilka szkoleń i trochę czasu z nimi spędzić, to powiem szczerze, że jest to wiedza na poziomie naszych studentów studiów licencjackich II i III roku, czyli nie jest ona imponująca, jest bardzo podstawowa (C9).*

Z przytoczonych wypowiedzi wynika, że wiedza merytoryczna z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w badanych jednostkach jest bardzo zróżnicowana. Duże jednostki często mają wyodrębnione komórki kadrowe, budżet na szkolenie tych pracowników, więc wiedza ich jest często na wysokim poziomie. Są jednak jednostki, głównie małe, gdzie nie ma osób, które miałyby stosowne wykształcenie i podejmują działania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi często bardzo intuicyjnie, a nie opierając się na wiedzy merytorycznej. To tylko potwierdza opinię większości badanych podmiotów, że należy wprowadzić działania, które pozwolą osobom z wszystkich jednostek mieć szerszy dostęp do tej wiedzy i sprawdzonych rozwiązań w tym obszarze.

Autorka zgadza się z W. Karną<sup>373</sup>, że wiele funkcji personalnych w urzędach jest bardzo precyzyjnie regulowanych przez przepisy prawa, jednak jest niemało istotnych aspektów, które nie są regulowane przepisami prawnymi, a ich stosowanie zależy tylko od woli władz samorządowych i kierownictwa urzędu.

Przeprowadzone badania pokazują, że nadal w większości jednostek w obszarze rozwoju pracowników stosowane są podstawowe rozwiązania, skupiające się co najwyżej na prawidłowo opracowanych procedurach związanych z programem szkoleniowym, prowadzeniem dokumentacji z tym związanej i stosowaniem szablonowych, powtarzających się działań w tym obszarze, niekoniecznie dopasowanych do potrzeb organizacji i pracowników. Zauważalne jest w wypowiedziach badanej grupy respondentów, że istnieją pewne pozytywne zmiany w tym zakresie. Często od zaangażowania władz urzędu i ich poparcia dla nowych idei zależy pomyślne wprowadzenie rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi,

---

<sup>373</sup> Karna W., 2011, *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków, s. 72.



w tym i rozwoju pracowników. Te dobre praktyki zostały opisane w kolejnym rozdziale.

#### 4.2 Interpretacja terminów dobre praktyki i transfer dobrych praktyk

Nawiązując do poprzedniego rozdziału należy jeszcze raz podkreślić, że rozwój pracowników powoduje wzrost ich motywacji i zaangażowania do pracy, jak również pozwala na osiąganie przez organizację wyznaczonych celów i realizację zadań zgodnie z jej misją. Jednak jest to możliwe jedynie wtedy, gdy proces rozwoju pracowników jest profesjonalnie przygotowany.

Dbłość organizacji o permanentny rozwój zawodowy pracowników przyczynia się do przyrostu kluczowego jej zasobu, czyli wiedzy. Z kolei rozwój wiedzy organizacyjnej pozytywnie wpływa na funkcjonowanie organizacji i może wpłynąć na jej innowacyjność<sup>374</sup>.

Jedną z metod pozyskiwania wiedzy jest transfer dobrych praktyk.

Poniżej przedstawiono fragmenty wypowiedzi badanych podmiotów w jednostkach samorządu terytorialnego dotyczące rozumienia pojęcia **dobre praktyki**:

*Dobre praktyki to według mnie wypracowane wzorce postępowania, które warto przenosić na grunt danej organizacji, żeby je utrwalać, powielać (J1, kierownik Referatu Inwestycji Promocji).*

*Są to jakieś działania, które są realizowane jednorazowo albo są powtarzalne. Dążą do tego, by skutecznie realizować zadania, które dana organizacja ma do wykonania (J4, sekretarz).*

*To zbiór metod, zdobytego doświadczenia, procesów, które można wykorzystać w konkretnych sytuacjach (J6, inspektor).*

*To wprowadzenie pewnych pozytywnych zasad do funkcjonowania instytucji, postępowania ludzi. To coś, co daje tę wartość dodaną (J7, z-ca naczelnika w wydziale organizacyjno – administracyjnym).*

*To zwyczaje, zasady pracy w jakiejś instytucji, wprowadzone innowacyjne rozwiązania, zaczerpnięcie, uczenie się od innych organizacji lepiej rozwijających się (J22, inspektor ds. kadrowych).*

Kilku respondentów konkretnie odniosło pojęcie dobrych praktyk do funkcjonowania urzędu:

*Dobre praktyki to coś, co się sprawdziło, co dobrze funkcjonuje, co daje wymierne efekty, co daje zadowolenie mieszkańców, klientom urzędu, coś, co warto wprowadzać do innych organizacji, tam, gdzie nie były wcześniej stosowane takie rozwiązania, które wcześniej się sprawdziły w innych placówkach (J9, sekretarz).*

---

<sup>374</sup> Armstrong M., 2010, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 155.

*To wymiana informacji, na przykład, jeżeli jadę na szkolenie i są przedstawiciele innych gmin, to często w trakcie przerwy rozmawiamy na różne tematy, wymieniamy poglądy, co jest dobre, a co jest złe (J13, inspektor działu kadr).*

*To coś, z czego można skorzystać, wypracowane doświadczenia, z którego jednostki samorządu terytorialnego korzystają, z czego można czerpać zyski (J14, kierownik Referatu Organizacyjnego).*

*To czytanie publikacji, sprawdzanie informacji publicznej, podpatrzenie czegoś, sprawdzenie rekomendacji (J18, kierownik Referatu Organizacyjnego).*

*To uniwersalne metody i narzędzia wdrożone w życie, które ktoś chce odwzorować. Moim zdaniem dużo standardów dobrych praktyk mają opisane korporacje czy spółki z kapitałem zagranicznym i na tej zasadzie już działają bardzo długo. Poprzez obserwację i wprowadzanie szkoleń, kursów, projektów unijnych stopniowo zostają dostosowane przez specjalistów do administracji publicznej. Akurat nasza jednostka korzysta z tych wzorców. Mieliliśmy konsultanta zewnętrznego, który pomagał nam korzystać z takich dobrych praktyk (J20, główny inspektor w dziale kadr).*

*To działania, które sprawdziły się w praktyce. Ktoś je u siebie zastosował, wdrożył i poprawił efektywność, wydajność. To nie nowość, ale coś, co się sprawdziło i może być zastosowane w innych urzędach (J23, sekretarz).*

*To wszelkie przedsięwzięcia – jednorazowe lub cykliczne, które pozwalają na realizację zadań w sposób skuteczny, który przynosi wymierne korzyści dla danej jednostki, czyli naszego urzędu. To dążenie do poprawy funkcjonowania jednostki poprzez uczenie się od innych, przede wszystkim z organizacji biznesowych (J25, sekretarz).*

*To działania, pomysły w obszarze zsl, wymiana informacji, przyjmowanie rozwiązań od innych jednostek samorządowych (J26, kierownik referatu społeczno – administracyjnego).*

*To dobre i sprawdzone rozwiązania z zakresu doskonalenia zarządzania usługami publicznymi i rozwojem jednostek samorządu terytorialnego, w tym rozwojem instytucjonalnym. Dobra praktyka polega na identyfikacji i zastosowaniu takich sposobów, metod, technik wykonania określonego działania, które zostało wdrożone w konkretnej organizacji, charakteryzując się przy tym dużą skutecznością i efektywnością zastosowanych rozwiązań (J29, starosta).*

Z przytoczonych wypowiedzi respondentów wynika, że dobra praktyka to rozwiązanie uniwersalne, sprawdzone i możliwe do zaadaptowania w różnych organizacjach niezależnie od tego, czy są to organizacje biznesowe czy publiczne. Są to rozwiązania, które wpływają na poprawę funkcjonowania danej jednostki.

W trakcie wywiadów zapytano również pracowników urzędów o to, w jaki sposób rozumieją termin **transfer dobrych praktyk**. Ich wypowiedzi były następujące:

*Transfer dobrych praktyk to przeniesienie pewnych rozwiązań, czyli części, ewentualnie modyfikacja tych rozwiązań do innego podmiotu. W przypadku modyfikacji należy zachować kluczowe elementy (J30, z-ca naczelnika Wydziału Kadr, Szkoleń i Plac).*

*Organizacje zainteresowane wprowadzeniem wzorcowych rozwiązań mogą korzystać z opisanych, wzorcowych rozwiązań, umieszczonych w bazie dobrych praktyk i to jest transfer dobrych praktyk (J29, starosta).*

*To przenoszenie dobrych praktyk z jednej jednostki do innej bądź z organizacji biznesowych do urzędu. Choć to jest trudne, gdyż innymi regułami rządzą się urzędy, gdyż są ograniczenia w funkcjonowaniu urzędów wynikające z ustawy. Transfer jest bardzo potrzebny, gdyż można skorzystać już z gotowych rozwiązań, doświadczeń innych organizacji. Szczególnie dotyczy to transferu dobrych praktyk z urzędu do*

*urzędu, korzystając z wiedzy, doświadczenia innych jednostek, aby uniknąć błędów czy pójść już o krok dalej (J28, kierownik Biura Kadr).*

*To wymiana dobrych praktyk, założymy, że stosujemy dobre praktyki w samorządach, ale podoba nam się w jakimś przedsiębiorstwie i chcemy pewne rozwiązanie wdrożyć u siebie. Na przykład sposób obsługi klienta i na podstawie już zastosowanych rozwiązań w innej organizacji, wdrażamy ją do praktyki naszej organizacji (J27, podinspektor ds. kadr).*

*To przekazanie, udostępnienie, weryfikacja wiedzy i uczenie się na błędach (J26, kierownik referatu społeczno-administracyjnego).*

*To zastosowanie dobrej praktyki. Jednak musi to zawsze odbywać się indywidualnie, bo inna jest specyfika działania małego urzędu, a inna dużego. Poza tym są zatrudnione różne osoby o innej mentalności (J23, sekretarz).*

Kolejny rozmówca podkreśla, że transfer dobrych praktyk to „*nie uczenie się na własnych błędach, ale na innych (J13, inspektor działu kadr)*” oraz „*jest to podglądanie innych (J6, inspektor)*”.

Z powyższych opisów wynika, że procesy zarządzania zasobami ludzkimi nie były w badanych jednostkach realizowane zgodnie z pewnymi standardami opisywanymi w literaturze i sprawdzonymi w biznesie. Przedstawiciele tych jednostek zdecydowali zatem o udziale w projekcie, którego efektem miało być wypracowanie nowych rozwiązań, stosowanych w organizacjach biznesowych oraz zdobycie wiedzy i umiejętności ich wdrożenia do urzędów. Uczestniczenie w projekcie, kontakty ze szkoleniowcem i coachami uświadomiły przedstawicielom jednostek faktyczne potrzeby instytucji publicznych, możliwości i bariery zastosowania nowych rozwiązań w tych instytucjach; pozwoliły na ocenę transferu.

#### **4.3 Przebieg i ograniczenia transferu dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego**

Transfer dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z organizacji biznesowych do urzędów jest procesem niełatwym, wielowymiarowym i uzależnionym od wielu czynników. Można założyć, że aby taki transfer nastąpił, powinien zaistnieć szereg okoliczności zarówno wewnątrz organizacji absorbującej wiedzę, dobre praktyki, jak i organizacji biznesowej, od której wiedza ta czy dobre praktyki są przejmowane.

W przypadku przedstawicieli badanych zbiorowości świadomość potrzeby zmian w urzędach była dość duża w chwili przystąpienia do projektu. Przekonanie o wdrożeniu nowych rozwiązań wzrosło w trakcie szkoleń na skutek spotkań z trenerem. Chętnie uczestniczyli w szkoleniu, widać było zainteresowanie daną problematyką, chętnie zadawali pytania. Część uczestników wyrażała swoje obawy

przed możliwością zastosowania rozwiązań biznesowych w urzędach. W trakcie trwania projektu osoby najbardziej zainteresowane wdrożeniem zmian wykazały się największą aktywnością i pomysłowością podczas współpracy z coachami. Ci, którzy wykazywali największe zainteresowanie praktykami pochodzącymi z biznesu pozytywnie wpłynęły na pozostałych przedstawicieli jednostek, którzy zauważyli szansę z wdrożenia nowoczesnych projektów w ich urzędach. Budowanie zaufania między uczestnikami szkolenia a coachami powstawało poprzez między innymi przedstawienie przez coachów zastosowanych rozwiązań biznesowych faktycznie funkcjonujących już w niektórych urzędach. Widoczne było przekonanie do wiedzy coachów, ich chęci pomocy i to budziło zaufanie wśród szkolonych, że wdrożone projekty przyniosą wymierne korzyści w urzędzie. Zdecydowanie łatwiejsza współpraca była z uczestnikami, którzy posiadali podstawową wiedzę z zarządzania zasobami ludzkimi, to było fundamentem do wdrożenia bardziej rozwiniętych rozwiązań w tym obszarze. Najtrudniej współpracowało się z osobami, które tę wiedzę miały bardzo znikomą i nieugruntowaną. Merytoryczne rozmowy były uzupełniane rozmowami prywatnymi, które pomogły zrozumieć obu stronom coachom i urzędnikom wieloaspektowość pewnych problemów związanych z wykonywaną pracą. To spowodowało budowanie większego zaufania między wszystkimi stronami, i zdecydowanie ułatwiało transfer dobrych praktyk z biznesu do urzędów. Coachowie mieli możliwość podzielenia się swoim doświadczeniem wynikającym z pracy nie tylko naukowej, ale również pracy w organizacjach biznesowych i publicznych. Natomiast urzędnicy w sposób wyczerpujący przedstawili specyfikę pracy w urzędach. Zauważalnym problemem okazała się praca w małych jednostkach, gdzie nie funkcjonują oddzielne działy zajmujące się zarządzaniem ludźmi. Zaś osoby odpowiedzialne za ten zakres pracy w tych jednostkach mają bardzo zróżnicowane zadania do wykonania i zazwyczaj niewielką wiedzę z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Ich zakres obowiązków jest na tyle obszerny, że brakuje czasu na doszkalanie się z zarządzania zasobami ludzkimi.

Poniżej przedstawiono fragmenty wypowiedzi przedstawicieli badanych podmiotów, którzy ocenili sposób przekazywania wiedzy z organizacji biznesowych do jednostek samorządu terytorialnego oraz określili, jakie są podstawowe bariery w transferze dobrych praktyk w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi z organizacji biznesowych do tych jednostek:

*Ważna jest otwartość, łączność. Jest coś takiego jak stereotyp urzędnika w głowach osób w biznesie i odwrotnie. Wiem o tym, bo spotykam się z tym na co dzień. To jest przeszkoda. Co więcej barierą może być to, że jeśli ktoś z biznesu może mieć przeświadczenie, że to, co jest w biznesie jest lepsze niż*

*w samorządzie, bez znajomości rzeczywistości, która panuje u nas i w której pewne sprawy nie są możliwe do przejścia (J15, inspektor Wydziału Administracyjno - Kadrowego).*

*Istnieje współpraca biznesu z jednostkami, ale w innym obszarze niż ZZL, np. strategia rozwoju regionu. Barierą w przekazywaniu wiedzy są stereotypy, które „ciążą” na urzędach. Jest trudno to zmienić, te zmiany dzieją się, ale w bardzo małym stopniu, gdyż osoby, które zajmują decyzyjne stanowiska niekoniecznie otwarte są na biznes (J17, kierownik Referatu Organizacyjnego i Kadr).*

*Podstawowa bariera to myślenie kierowników i ich ograniczenia! (J14, kierownik Referatu Organizacyjnego).*

*Wydaje mi się, że takiej bezpośredniej współpracy między biznesem a urzędem nie ma, bo każdy żyje własnym życiem i organizacje biznesowe i urzędy. One „współżyją”, ale niekoniecznie współpracują. Nie za wiele jest takich płaszczyzn, gdzie możemy się nawzajem spotkać. Urząd żyje swoim życiem, biznes przychodzi do nas, jak czegoś potrzebuje. Ale to nie jest tak, że my z biznesu coś bezpośrednio korzystamy albo biznes coś chce nam pokazać. Dopiero jak uczelnie gdzieś współpracują z biznesem i z samorządem, to osoby, które mogą gdzieś wpłynąć na to powiązanie, zasymilować te dwa obszary. Myślę, że rola naukowców jest taka, by do tych urzędów dotrzeć i spróbować coś nam pokazać (J2, z-ca naczelnika Działu Organizacyjnego).*

*W małej ilości ma miejsce taka współpraca, w takich małych miejscowościach jak nasza menedżerów nie ma po prostu. Dlatego ten obszar szkoleniowy musi być wdrożony i należy korzystać z tej współpracy z takimi osobami z zewnątrz, by podnieść i zmienić podejście na jakiś obszarach organizacji publicznych. Jeśli chodzi o spotkania z miejscowymi biznesmenami, właścicielami małych i średnich firm, to są bardziej rozmowy, jak jest jakiś problem w danej dziedzinie, a żeby była jakaś wymiana wiedzy, jak to funkcjonuje, to raczej nie. Za podstawową barierę uznaję, że jest to czynnik ludzki, nie ma takiej promocji, że można wymieniać się wiedzą między biznesem a urzędami (J5, sekretarz).*

Przytoczone fragmenty wypowiedzi respondentów identyfikują jako barierę w transferze dobrych praktyk z biznesu do jednostek stereotypy, które „ciążą” na urzędnikach i urzędach oraz brak przekonania, otwartego myślenia i chęci podjęcia współpracy kierowników urzędów z przedstawicielami organizacji biznesowych. Kilku respondentów podkreślało ważną rolę uczelni wyższych jako podmiotów, które mogłyby być „łącznikiem” i podjąć pierwsze działania mające na celu rozpoczęcie współpracy między urzędami, uczelniami a organizacjami biznesowymi.

Ograniczeniem są przepisy, których urzędy ściśle muszą przestrzegać. Realizowane przez nie zadania są pod ciągłą kontrolą pod kątem zgodności z prawem. Hamulcem w transferze dobrych praktyk, według kilku rozmówców, jest biurokracja urzędów, ryzyko podejrzenia „interesowności” ze strony urzędników nawiązywania współpracy z przedstawicielami przedsiębiorstw oraz brak pomysłu, inicjatywy, jak taka współpraca miałaby wyglądać i przede wszystkim opór przed wprowadzeniem zmian. Świadczą o tym fragmenty wypowiedzi przytoczone poniżej:

*Podstawowa bariera spowodowana jest przepisami, gruntem na którym działamy, ograniczenie przedsiębiorców, którzy działają na naszym rynku. My jesteśmy małą gminą i nie ma tu wielu przedsiębiorstw dużych, więc na pewno to (J1, kierownik Referatu Inwestycji Promocji).*

*Podstawową barierą są ustawy. Działamy w granicach prawa, są przepisy, których ściśle musimy się trzymać (J23, sekretarz).*

*Ograniczają nas kwestie, które regulują naszą działalność, czyli przepisy prawa, więc nie można wszystkiego przekalkować (J26, kierownik Referatu Społeczno - Administracyjnego).*

*Zdecydowanie dziedziną w której pracujemy jest bariera. Poruszamy się w obszarze samorządowym, więc wykonujemy zadania, które nakładają na nas różne przepisy. Chyba, że musimy zrobić coś z nadleśnictwami, policją czy strażą pożarną. Między biznesem a urzędem nie ma przekazywania informacji czy dobrych praktyk między sobą. Nie mamy też możliwości spotkań. (J19, naczelnik Wydziału Organizacyjnego).*

*W administracji publicznej pracuje się po to, żeby pracować zgodnie z prawem, nie jak w biznesie dla generowania zysku. Czyli jak ktoś robi minimum, ale zgodnie z prawem, to będzie lepszy niż ktoś, kto robi świetne projekty, ale popełnia w nich błędy. Podstawową barierą jest to, że osoby, które mają innowacyjne podejście do zarządzania jednostką samorządu terytorialnego mogą popełniać błędy i generować koszty, w związku z tym nie chcą zazwyczaj ryzykować (J34, sekretarz).*

*Co jest barierą? Głównie zarzut interesowności w tym. Co więcej dużą barierą jest biurokracja, czyli czasochłonność podjęcia takich działań (J21, dyrektor Wydziału Organizacyjnego i Spraw Obywatelskich).*

*Nie ma współpracy z biznesem, nie ma wymiany doświadczeń. Może jedynie na tych stanowiskach, które związane są z inwestycjami, ale to jest już taka typowo specyfika tego stanowiska i firmy, które pracują na jednej płaszczyźnie tej inwestycji (J12, specjalista ds. kadrowych i obsługi rady gminy).*

*Według mnie nie ma takiego dzielenia się wiedzą między biznesem a urzędami. Ja nie za bardzo mogę to wdrożyć. To już moi szefowie musieliby decydować. Jednak myślę, że nas bardziej interesowałaby współpraca z innymi jednostkami samorządowymi, urzędami w innych miastach, by popatrzeć, jakie mają doświadczenia, na jakich procedurach pracują, czy się obywają bez procedur. A co jest podstawową barierą? Nie było i nie ma inicjatywy ani z naszej strony, ani ze struktur biznesowych (J10, inspektor wydziału organizacyjnego).*

Z kolejnych wypowiedzi respondentów wynika, że większość urzędników ma przekonanie, że nie da się przenosić wzorów z biznesu, gdyż jest to zupełnie inna działalność, skierowana na odmienne cele niż cele jednostek samorządu terytorialnego.

Cel urzędów to służenie obywatelom, który jest trudno mierzalny:

*W biznesie jest zupełnie inna działalność, skierowana na zupełnie inne cele niż jst. My nie jesteśmy instytucją biznesową, służymy ludziom, nie jesteśmy nastawieni na zyski. Wydaje mi się, że jeżeli chodzi o pozyskiwanie innych środków, wybieranie kredytów, zarządzanie środkami finansowymi być może w tej sferze (finansowej) temat z biznesu można by było przenieść do jst, ale w pozostałych obszarach raczej nie (J16, główny specjalista Wydziału Organizacyjnego i Kadr).*

*Administracja samorządowa opiera się głównie na ustawie o finansach publicznych, opieramy się na tych przepisach, więc nie możemy zrobić nic spoza. W biznesie jest większa kreatywność w tych działaniach. My jesteśmy zablokowani ustawami ze wszystkich stron i to, co jest w ustawie, to jest najważniejsza sprawa według mnie i wszystkich urzędników. Nie ma według mnie wymiany wiedzy między biznesem a urzędem i to jest raczej niemożliwe (J13, inspektor w Dziale Kadr).*

Kolejni respondenci jako barierę w transferze wiedzy z biznesu wskazywali brak napływu tzw. „świeżej krwi” - młodszej kadry do urzędu, która być może miałaby pomysły na zainicjowanie współpracy między biznesem a urzędami:

*Barierą jest wiek pracowników i słaby napływ kadry młodej. Nie ma stanowisk, dlatego nie ma możliwości wprowadzenia zmian. Nie ma u nas takiej współpracy z biznesem, natomiast między jednostkami samorządowymi, administracyjnymi się kontaktujemy, gdyż jest prościej. Młodzi ludzie, gdyby przyszli pracować do urzędu, może mieliby pomysł, jak taką współpracę zainicjować z organizacjami biznesowymi (J22, inspektor ds. kadrowych).*

Kilku respondentów chciałoby, aby w ich urzędach taki transfer dobrych praktyk funkcjonował i chętnie podjęłoby współpracę z organizacjami biznesowymi, jednak nie mają pomysłu, jak to zrobić:

*Zależy nam na takim transferze i współpracy z biznesem. Jeśli to było zdefiniowane z obu stron, że jest potrzeba, a my jesteśmy chętni, by obszar jakiegoś funkcjonowania wzmocnić albo jakąś „dobrą praktykę” zaczerpnąć, no to tak, ale mówię to ogólnie, bo ciężko mi to teraz skonkretyzować, co to miałyby być (J7, z-ca naczelnika wydziału organizacyjno-administracyjnego).*

Kilku respondentów uznało, że ich jednostki nie współpracują z biznesem, jednak władze urzędu oraz pracownicy są otwarci na podjęcie kroków, żeby taką współpracę zainicjować. Z ich wypowiedzi wynika, że dobrym kierunkiem byłoby nawiązywanie kontaktu z firmami szkoleniowymi, które szkolą kadrę z organizacji biznesowych i mogłyby przekazać przykłady standardów funkcjonujących w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w biznesie:

*Podstawowa bariera - brak czasu, brak pomysłu. Ja myślę, że gdyby zaproponowano jednostkom cykl szkoleń z udziałem biznesu, to jak najbardziej byłaby okazja do skorzystania z tego. Kluczowi menedżerowie u mnie w urzędzie są otwarci na takie propozycje (J9, sekretarz).*

*Jedynymi osobami, które mogą przekazywać te dobre praktyki z biznesu do samorządu to osoby szkolące, które gromadzą wiedzę z różnych źródeł, kumulują ją i mogą przekazać dalej (J19, naczelnik Wydziału Organizacyjnego).*

*Dobrym rozwiązaniem byłoby stworzenie szkoleń w zakresie zarządzania dla biznesu i dla samorządów wspólnie. Na tych szkoleniach w projekcie byli przedstawiciele samorządów, którym pokazywano rozwiązania biznesowe, a ważne jest, by zrobić takie szkolenie, że byłiby przedstawiciele biznesu i przedstawiciele samorządów, gdzie następuje wymiana doświadczeń. Chociaż trudno mi sobie wyobrazić, żeby ktoś z biznesu chciałby się dzielić swoimi rozwiązaniami z samorządem. Generalnie to widzę współpracę np. W zakresie biznesu, a nauka z urzędami to już dobrze funkcjonuje poprzez studia dualne i różne rozwiązania. Zdecydowanie łatwiejsza jest współpraca między samorządem a nauką. Natomiast jeśli chodzi o biznes i samorząd, to zdecydowanie musi powstać jakiś projekt, bo z własnej woli trudno znaleźć kogoś do współpracy. Powinno się jak najwięcej rozwiązań biznesowych wdrażać do samorządów (J8, sekretarz).*

Kilku rozmówców wskazało, że były i są podejmowane próby współpracy z organizacjami biznesowymi, wymiany wiedzy i dobrych praktyk. Jednak to dopiero początek wypracowywania standardów takiej współpracy i trudno było respondentom określić, jak ta współpraca będzie wyglądała w przyszłości.

O bariery w transferze dobrych praktyk w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi z organizacji biznesowych do tych jednostek autorka zapytała kierownika, trenera i specjalistów - coachów biorących udział w projekcie, czyli osoby współpracujące z jednostkami samorządu terytorialnego, które miały okazję poznać funkcjonowanie urzędów w praktyce. Fragmenty tych wypowiedzi zostały umieszczone poniżej:

*To są dwa różne światy, dwa różne style, sposoby myślenia. Jednostki są nastawione na wykonywanie zadań wynikających z ustawy, rozporządzeń, na tym się koncentrują, a biznes ma zupełnie inne cele i zachowania, wykształca się inna mentalność. W urzędach panuje biurokracja, nieelastyczność, a biznes reaguje od razu albo wyprzedza wręcz, więc to jest barierą i to jest najtrudniejsze (C2).*

*Bariera w transferze wiedzy to według mnie ludzie, czyli ich przygotowanie, otwartość, generalne zorientowanie w temacie, bo obawiam się, że dla niektórych jest to pole trudne, bo go nie znają. A druga sprawa to, że zależy jak się skonstruuje te dobre praktyki, bowiem jak będą zbyt ogólne i nie do końca konkretne, to nie wiadomo, co transferować. Z drugiej strony, jak są skopiowane ze środowiska biznesowego, to może być zauważalna taka sztuczność (C3).*

*Podstawowa bariera to postawa osób zarządzających, pewna mentalność wiecznych sekretarzy, którzy chcą przetrwać kolejną kadencję. Spotkałam się z jednostkami, które utkwiły mi w pamięci z jakimiś kuriozalnymi sytuacjami, że tak naprawdę sekretarz był niechętny zmianom, więc wszystko sabotował, np. pojawił się jakiś zapis w regulaminie, ale ja wiem, że to jest tylko zapis, bo wręcz otwarcie powiedziano, że oni nie mają na to czasu, środków, nie ma takiej potrzeby, więc taka postawa jest największą barierą (C4).*

*Główna bariera w transferze wiedzy to według mnie postawy pracowników, obawa, że się nie sprawdzą, że coś się nie uda, i ja jako urzędnik mogę być źle oceniony, marazm, brak wykształcenia, zwłaszcza w tych małych jednostkach. Również przeszkadza przekonanie władz: "my wiemy najlepiej" (C8).*

Większość rozmówców wskazywało, że podstawową barierą w transferze dobrych praktyk z biznesu do urzędów jest mentalność urzędników, ich sposób myślenia, brak umiejętności podjęcia inicjatywy do nawiązania takiej współpracy, skupianie się wyłącznie na przestrzeganiu przepisów i procedur. Kilku respondentów podkreślało również wymiar polityczny obsadzanych stanowisk i jego negatywne skutki, czyli często chęć utrzymania przez menedżerów publicznych zajmowanego stanowiska, wiążących się z nim władzy i wynagrodzenia, a nie chęć wprowadzenia korzystnych zmian, które służyłyby pracownikom, organizacji i mieszkańcom.

*Po pierwsze to, że nie wszyscy są zaangażowani i rozumieją cel wdrożenia zmiany. Zadają sobie pytania: po co i dlaczego? Przeszkodą jest lęk przed zmianą, bo co ta zmiana oznacza dla mnie? Jeżeli mi nie wytłumaczą, co ta zmiana oznacza dla mnie, to ja to sabotuję i zrobię wszystko, by tej zmiany nie wprowadzić. Lęk przed utratą, tego co mam, bo jeżeli ja wprowadzę zmianę, to, czy oznacza, że ja będę budować to, co mam od nowa? Trochę wygodnictwo, bo postępowanie zgodnie z ustawą zwalnia mnie z odpowiedzialności myślenia: "ja robię wszystko z ustawą, a to, że ludzie nie są zadowoleni i nie są zmotywowani nie ma to znaczenia, bo skoro w ustawie tak napisali, to tak będę robił. Poza tym wprowadzenie zmiany wymaga zaangażowania i pracy wszystkich ludzi, nie tylko tych, którzy wdrażają tę*



*zmianę, ale również są odbiorcami tej zmiany i zbudowanie świadomości w nich, po co i dlaczego, co się wydarzy w kontekście tej zmiany, co zyskamy i co stracimy (C6).*

*Bariera to niechęć wprowadzania zmian i traktowanie zsz. po macoszemu, bo nawet jak w ramach projektu było wprowadzane działanie związane z kontrolą zarządczą, to tam nawet w zakresie tej kontroli widać mało wskaźników dotyczących tej kontroli zarządczej, np. liczba dni czy godzin szkoleniowych przypadających na pracownika – to, co jest stosunkowo łatwo zmierzyć, ale to tak naprawdę nie pokazuje rozwoju i zmian w obszarze zsz. Bardzo często właśnie mniej dni, godzin szkoleniowych przy jednoczesnym wzroście poziomu wiedzy może być tą miarą, a niekoniecznie wydłużanie szkoleń (C9).*

*Podstawowa bariera, według mnie, to też różnice postaw. Na pewno w organizacjach biznesowych pracownicy są bardziej przyzwyczajeni do zmiany, ponieważ organizacje widzą, co się dzieje na rynku i muszą się dostosowywać, wobec czego dosyć szybko reagują i ta zmiana jest wpisana w ciągłość trwania organizacji. W jst zmiana na ogół dotyczy zmiany ekipy w kontekście zmiany politycznej, ale nie zmiany wewnątrz jednostki, więc mam takie poczucie, że w urzędach jest trudniej wprowadzić zmiany, bo też brakuje ludzi, którzy byliby do tego dobrze przygotowani (C6).*

Również ta grupa respondentów podobnie jak przedstawiciele badanych urzędów wskazywała, że barierą w transferze dobrych praktyk jest opór i lęk pracowników oraz menedżerów przed wprowadzeniem zmian. Część specjalistów - coachów podkreślała, że w jednostkach, z którymi współpracowali, brakowało osób przygotowanych oraz odpowiednio zmotywowanych do wprowadzenia stosownych zmian.

*Powodem, że ten transfer nie następuje jest to, że są to zupełnie inne jednostki, nie uczestniczą w różnego rodzaju szkoleniach oferowanych dla jednostek biznesowych. Może rozwiązaniem byłoby uczestniczenie przedstawicieli jednostek i biznesu w szkoleniach? Aczkolwiek nie wiem, na ile byłoby to skuteczne, bo jeśli mamy do czynienia z jednostkami, które nie mają żadnych narzędzi i nagle znajdują się w grupie z osobami, z przedstawicielami, gdzie mają te narzędzia bardzo zaawansowane, to może się okazać, że to będzie trudne. Myślę że jest duża obawa przed wprowadzeniem czegośkolwiek wykraczającego poza to, co jest określone w przepisach prawa, lepiej się nie wychylać, tak jest bezpieczniej. Aczkolwiek były takie organizacje, które te zmiany chciały wprowadzać, natomiast przez to, że to jest inna specyfika w urzędach, to też ten transfer ogranicza w dość dużym stopniu (C7).*

*Klucz do sukcesu to nie samo wymienianie się wiedzą, bo transfer zakłada, że my do kogoś idziemy, ktoś coś nam daje i wprowadzamy to u nas. To jest główny problem. My tak to w Polsce rozumiemy, a przecież wszędzie rozumie się dobre praktyki jako benchmarking i to wcale nie odnosi się do tego, że mamy iść i pytać, jak coś zrobić. My mamy patrzeć, co robimy, porównywać się i wyciągać wnioski. Odniosę się do jednego z urzędów. Tam pani naczelnik pojechała na konferencję biznesową, usłyszała tam o pewnych rozwiązaniach i postanowiła je u siebie wprowadzić. Czyli ona pojechała na konferencję branżową, zadała pytanie, zrozumiała i wprowadziła, ale najpierw zobaczyła, co się wprowadza w sferze biznesowej. Mamy przykład uczestnika jednostki, który skończył studia podyplomowe z zakresu zsz. Tam usłyszał o czymś i wprowadził to u siebie. Obserwujemy, co się dzieje w branży, przecież normalne jest, że jeśli ktoś jest HR-biznes partnerem czy dyrektorem pionu zarządzania, to jasne jest, że ta osoba uczestniczy w pewnych branżowych wydarzeniach, np. jedzie na kongres kadr, konferencję HR, uczestniczy w kongresach, sympozjach, konferencjach, pojawia się na uczelniach, na różnych eventach i w sektorze biznesowym to jest normalne, więc czemu tego nie robi sektor publiczny? (C5).*

Problem w transferowaniu wiedzy wynika z niechęci większości osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi w urzędach do podejmowania wyzwań, ciągłego rozwoju, zdobywania nowych informacji, korzystania z możliwości udziału w szkoleniach, sympozjach, spotkaniach biznesowych. Rozmówcy opisywali

przykłady menedżerów publicznych, którzy potrafili wykorzystać te możliwości i wdrożyli nowoczesne rozwiązania z zarządzania zasobami ludzkimi na podstawie samodzielnie zdobytej wiedzy i dzięki swojemu zaangażowaniu. Ciekawe spostrzeżenie zawiera wypowiedź jednego z coachów: „dlaczego, jak jest konferencja HR to są przedstawiciele dwudziestu firm sektora biznesowego, a nie ma przedstawiciela urzędów? To tu jest problem, przecież te osoby mają takie same możliwości, tylko nie korzystają z tego, bo uważają stereotypowo, że to nie dla nas, tego się nie da. Rozwiązania z obszaru zsz są uniwersalne. Można je modyfikować do potrzeb poszczególnych jednostek, czyli do wielkości usług, struktury itd., tylko trzeba chcieć (C5)”.

Inni z kolei zwracali uwagę na następujące kwestie:

*Zwłaszcza w trakcie szkoleń ten transfer był widoczny, kiedy te jednostki spotykały się ze sobą. Tam było zdecydowanie widać, że jest ta wymiana doświadczeń pomiędzy jednostkami, czyli, co która jednostka robi, w jaki sposób rozwiązuje problemy. Od siebie uczestnicy czerpali też wzajemnie wiedzę (C7).*

*Transfer odbywa się w ten sposób, że pracownicy urzędów uczestniczą w szkoleniach prowadzonych przez trenerów biznesowych, którzy spotykali się z pracownikami korporacji, firm mniejszych, większych i na tej podstawie odbywa się ten transfer. Poza tym na przykład ze względu na to, że pracownicy urzędów mają członków rodziny, znajomych w biznesie dowiadują się czegoś i próbują coś zmienić. Tak ten transfer się odbywa (C8).*

*Na pewno trenerzy, szkoleniowcy powinni mieć doświadczenie w jednostkach administracyjnych, także wspólne konferencje dla biznesu i dla jednostek administracji np. platforma internetowa, która by służyła transferowi doświadczeń, wiedzy, umiejętności (C8).*

Kilku coachów wskazało, że transfer dobrych praktyk funkcjonuje w niektórych jednostkach. Odbywa się on głównie dzięki podobnym projektom unijnym jak projekt: „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w jst”, gdyż wymiana wiedzy zachodzi wówczas między przedstawicielami jednostek, pracownikami naukowymi i trenerem, który ma doświadczenie w szkoleniu menedżerów z organizacji biznesowych. W podobnej formie szkoleń niektóre jednostki biorą udział, podkreślając, że są to najbardziej wartościowe szkolenia, gdyż przekładają się na wdrożenie sprawdzonych, nowoczesnych metod i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi do praktyki urzędu.

Coachowie podkreślali, że rzadko, ale jednak spotkali się z kierownikami urzędów, którzy korzystali z wiedzy biznesowej swoich bliskich, znajomych i na podstawie przeprowadzonych rozmów z nimi wdrażali podobne rozwiązania zarządzania zasobami ludzkimi w swoim urzędzie.

#### 4.4 Czynniki sprzyjające transferowi wiedzy w jednostkach samorządu terytorialnego

Współpraca jednostek samorządu terytorialnego i organizacji biznesowych nie jest powszechną praktyką w badanych urzędach. Na podstawie doświadczeń z udziału w projekcie, przedstawiciele jednostek wypowiadali się na temat zalet transferu i czynników mu sprzyjających.

Poniżej przytoczone zostały wypowiedzi respondentów potwierdzających, że przekazywana jest wiedza z organizacji biznesowych do organizacji publicznych, ale również, że następuje wymiana wiedzy pomiędzy organizacjami publicznymi:

*Są zjazdy coroczne, gdzie jest wymiana doświadczeń i są zaproszeni przedstawiciele prywatnych firm, którzy chcą się podzielić swoim doświadczeniem w zarządzaniu. I tu chodzi głównie o zarządzanie ludźmi i ogólnie gminą. Są gminy, które odnoszą sukcesy w błahych pomysłach, ale jednak gdzieś te pomysły się sprawdziły, czy są przedstawiciele Urzędów Marszałkowskich, gdzie są przedstawiane pomysły, jakie się sprawdziły i które można wdrożyć do innych urzędów, czy są nawet przedstawiciele uczelni wyższych, gdzie bardziej teoretycznie mówią, co ma znaczenie i co może przynieść sukces w zarządzaniu ludźmi. Jeszcze są coroczne zjazdy menedżerów publicznych, w których uczestniczy burmistrz i tam następuje też dzielenie wiedzy. Głównie jeżdżą burmistrzowie, a nie szeregowi pracownicy. Nieraz uczestniczę w tych zjazdach zastępując burmistrza. Czyli jest ta wymiana wiedzy i są okazje do podzielenia się tą wiedzą. Co jest podstawową barierą – może, to, że nie wszyscy szukają takiej okazji do wymiany wiedzy (J3, główny specjalista ds. kadr).*

*Wszystko zależy od specyfiki urzędu. Specyfika samorządu powiatowego powoduje, że troszkę inaczej wygląda to w samorządzie gminnym. Mamy też do czynienia z przepływem „dobrych praktyk” z biznesu w ramach udziału w projektach, które pokazują, co można zastosować, jakie rozwiązania można przyjąć u siebie. Natomiast takich bezpośrednich spotkań czy konferencji z biznesem, które miałyby za zadanie przekazywanie „dobrych praktyk”, tego faktycznie u nas nie ma. Staramy się poszukiwać pewnych rozwiązań, które gdzieś zadziałały dobrze. Od 2004 rok funkcjonuje u nas elektroniczny obieg dokumentów i tu jesteśmy pionierem, co w tamtym czasie miało zastosowanie w biznesie, a my skorzystaliśmy z rozdania pierwszych unijnych pieniędzy. Niejako stworzyliśmy u siebie warunki, by można to było zrealizować i to się faktycznie udało. Teraz kolejnym krokiem jest wdrażanie rozwiązań związanych z płatnościami bezgotówkowymi - to też udało nam się uruchomić, czyli coś, co funkcjonuje w biznesie i bankowości, wdrażamy tutaj u siebie. Częściej wygląda to tak, że wiemy, o co nam chodzi i poszukujemy niejako tych sposobów. Jak można by było ten problem rozwiązać? Właśnie na przykładzie rozwiązań stosowanych w tych innych obszarach działalności, nie tylko administracji publicznych, ale też innych, czyli biznesowych (J4, sekretarz).*

*Pomiędzy jednostkami wymieniamy się wiedzą. W ramach szkolenia powymienialiśmy się telefonami, e-mailami. Nawet przy tworzeniu tych naszych zmian zawsze była pełna otwartość. Nie było czegoś takiego, że ktoś zapomniał, że mieliśmy kontakt (J7, z-ca naczelnika wydziału organizacyjno-administracyjnego).*

*Oczywiście wymieniamy się wiedzą na bieżąco, jeśli pojawi się jakiś problem tematyczny w danym wydziale, to koleżanki znając z terenu powiatu osoby na podobnych stanowiskach dzwonią do siebie czy kontaktują się e-mailami i starają się rozwiązać te problemy podobnie, jak to było w jednostce obok, więc taka wymiana wiedzy jest. Są to tylko doraźne problemy związane z tym, że obywatel przyjdzie, bo ma jakąś skomplikowaną sprawę. Wiadomo, że jak jest coś nowego, to są problemy, więc wtedy każdy próbował się posilkować doświadczeniem koleżanki z innej gminy, która miała już akurat taki przypadek. Jednak trudno tu mówić, że jest to rozwiązanie systemowe, które można by było na całej linii wdrożyć i z tego korzystać (J12, specjalista ds. kadrowych i obsługi rady gminy).*

*Przepływ „dobrych praktyk” ma miejsce branżowo. Jak jadę na szkolenie w zakresie prawa pracy, to jak najbardziej wymieniamy poglądy, jak jest u was, u nas na takiej zasadzie (J13, inspektor w Dziale Kadr).*

*W rzeczywistości my coś takiego robimy przez podglądanie tego, co oni wymyślili w aktach prawnych na stronach internetowych. Nie mamy kontaktu z urzędami. Słyszeliśmy, że ktoś coś wprowadził ciekawego i mieliśmy się skontaktować z urzędem, który jest zainteresowany wprowadzeniem platformy do komunikacji wewnętrznej czy do zarządzania miękkim HR, np. rozwój pracowników, szkolenia itd. W praktyce jest tak, że my podglądamy, jak oni rozwiązali formalnie sprawę polityki szkoleniowej, regulaminu naboru, bo być może mają dobre rozwiązania, dobrze opisane, więc możemy z nich skorzystać. Jednakże kontaktów osobistych nie mamy, żeby rozmawiać i się spotykać. My tak mamy, że te nasze rozwiązania są cały czas sprawdzane, tzn. cała ta sprawa, czyli zsz dopiero funkcjonuje od 5 lat i nawet jeśli coś wypracowaliśmy przez ten czas, to oczywiście możemy się tym podzielić, ale to jest w fazie prób. Nie mamy pewności, że to jest naprawdę dobre rozwiązanie. Przy drobnych rozwiązaniach, takich niesystemowych, moglibyśmy powiedzieć, że tak, to się u nas sprawdziło i byśmy się tym chętnie podzielili (J15, inspektor Wydziału Administracyjno-Kadrowego).*

*Między jednostkami istnieje wymiana wiedzy, dlatego że siłą rzeczy powiat posiada jednostki organizacyjne, więc musimy ze sobą współpracować, gdyż realizujemy zadania zbliżone i chcemy, by działania były spójne dla wszystkich (J20, inspektor w Dziale Kadr).*

*Istnieje przepływ „dobrych praktyk” między urzędami. To są te wszystkie fora na poziomie województwa, powiatu. Spotykamy się i wymieniamy wiedzę, doświadczeniem. Systematycznie raz w miesiącu odbywają się takie fora dla urzędników, wójtów, sekretarzy, skarbników, ochrony środowiska, oświaty, zdrowia, urzędu stanu cywilnego. U nas nowością są spotkania ze światem biznesu. Systematycznie wójt z nimi rozmawia, konsultuje dokumenty strategiczne (J23, sekretarz).*

*W miarę dobrze funkcjonuje współpraca, jednak prawne regulacje ograniczają samorządy w podejmowaniu pewnych działań, a jeżeli chodzi o sferę pracowniczą, to zsz jest zaniedbywane, bo samorządy kładą nacisk na rozwój infrastruktury, gospodarki i zazwyczaj brakuje środków na wdrożenie środków w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Spotykamy się z lokalnymi biznesmenami, zwłaszcza pan burmistrz odbywa takie spotkania (J25, sekretarz).*

*Są fora, spotkania. Przepływ dobrych praktyk odbywa się czasami nawet przez rozmowę telefoniczną. Pytamy wówczas, jak jest w innych urzędach, jak rozwiązali dany problem (J26, kierownik Referatu Społeczno - Administracyjnego).*

*Nie dostrzegam barier transferu wiedzy z biznesu do urzędu. Za każdym razem, kiedy powstała taka potrzeba, to myśmy z takich rozwiązań korzystali. Byliśmy w stanie do nich dotrzeć, byliśmy w stanie dotrzeć do ludzi, którzy dzielili się tym doświadczeniem, więc trudno jest mi mówić o barierach. To się dzieje wtedy, kiedy jest potrzeba, działanie w obszarze zsz jest powolne, nie ma tu miejsca na rewolucje, działamy na żywych organizmach, czyli na ludziach, więc to musi potrwać, ludzie muszą pewne rozwiązania wchłonąć, muszą się do nich przekonać, przyzwyczaić, trzeba pokonać wszystkie bariery psychiczne przed zmianami, które u każdego występują, żeby kupili to rozwiązanie i potraktowali jak swoje i wtedy to zaczyna funkcjonować w sposób prawidłowy. Wydaje mi się, że kiedy taka potrzeba jest, to nie ma problemu, by to doświadczenie i tę wiedzę z biznesu ściągnąć, więc trudno jest mi mówić o barierach. Z biznesem to niekoniecznie współpracujemy, bardziej z konsultantami zewnętrznymi. Teraz pracujemy nad kolejną edycją programu talentowego z firmą konsultacyjną. Spotkań z biznesem to raczej nie praktykujemy. Zaś spotkania oraz kontakt telefoniczny z urzędami jest od lat i jak tylko coś komuś jest potrzebne, to następuje wymiana informacji szybka i przyjazna (J30, z-ca naczelnika Wydziału Kadr, Szkoleń i Plac).*

*Zdarzyło mi się być na szkoleniu z zarządzania i tak się złożyło, że byłem jedynym uczestnikiem z administracji publicznej, a reszta osób była z biznesu. Ja znalazłem się wtedy w innym świecie. Ci ludzie mówili o rzeczach, które były zupełnie dla mnie obce, zupełnie inne rozwiązania. Myślę właśnie, że dobrym pomysłem byłyby spotkania ludzi z różnych branż, by przekazywali sobie takie rozwiązania (J31, sekretarz).*

*My mamy szefa, który był przedsiębiorcą, więc to jest już pewna wymiana doświadczeń. Myślę, że w biznesie liczy się efekt, skuteczność i wartość dodana, czyli co ja konkretnie z tego osiągnę. My*

*w urzędzie patrzymy za bardzo na procedury, zarządzenia, co mamy opisane, na schematy. Dlatego tak jest, że my ciągle mamy kontrole, za coś odpowiadamy, musimy się obwarować dokumentami i to nas wstawia w pewne ramy i to jest bariera. Większe jednostki czerpią z biznesu na przykład rozwiązania z obszaru obsługi klienta czy szybkość załatwiania spraw, np. marketing, promowanie tych usług. Myślę, że moglibyśmy czerpać na pewno wiele doświadczeń i dobrych pomysłów z biznesu, na przykład jak przedstawić w sposób atrakcyjny swoje usługi?(J32, sekretarz).*

Z wypowiedzi przedstawicieli niektórych jednostek, głównie pełniących funkcje kierownicze wynika, że następuje w ich urzędach przepływ wiedzy z organizacji biznesowych do organizacji publicznych, jak również, że następuje wymiana wiedzy pomiędzy organizacjami publicznymi. Zauważalne jest otwarte nastawienie tych osób do nawiązywania współpracy z przedstawicielami organizacji biznesowych, podejmowanie inicjatyw, aby taką współpracę nawiązać, otwartość na zmiany i dostrzeżenie szansy na lepsze funkcjonowanie urzędu, jaką daje wymiana wiedzy.

Poniżej przedstawiono rekomendacje respondentów zarówno przedstawicieli jednostek, jak i specjalistów - coachów, jakie rozwiązania można by wdrożyć, aby współpraca między organizacjami biznesowymi a publicznymi była lepiej wykorzystana:

*Dobrym rozwiązaniem byłoby stworzenie wspólnie szkoleń w zakresie zarządzania dla biznesu i dla samorządów (J8, sekretarz).*

*Bardzo ciekawym rozwiązaniem może być stworzenie projektu, w którym jako osoby szkolące, będące mentorami, byłby osoby ze świata biznesu, nauki i przedstawiciele urzędów. To byłby taki szerszy wymiar wówczas i możliwość spojrzenia na pewne problemy czy pomysły z trzech stron: pracownika naukowego, przedstawiciela biznesu i urzędnika (J2, z-ca naczelnika Działu Organizacyjnego).*

*Według mnie kluczem do sukcesu byłyby cykliczne spotkania z lokalnymi przedsiębiorcami, wymiana wiedzy między nami. To są też nasi klienci, więc korzyść byłaby obopólna. Wiem, że taką praktykę już wdrożyły niektóre urzędy (J8, sekretarz).*

*Może stworzenie wspólnej platformy, gdzie następowałaby wymiana wiedzy i dobrych praktyk między biznesem i urzędem? (J25, sekretarz).*

*Tak myślę, czy sprawdziłyby się wspólne social eventy, czyli zapraszani są na takie spotkania nie tylko urzędnicy, ale i przedsiębiorcy. W ten sposób budowane są lepsze relacje, a przedstawicielom firm też zależy na przyjaznych stosunkach, gdyż są klientami urzędów. To byłby pierwszy krok do budowania współpracy na innych płaszczyznach, czyli na przykład do wymiany wiedzy czy dzielenia się sprawdzonymi praktykami w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (J6, inspektor w Dziale Kadr).*

*Według mnie najlepiej byłoby wysłać kogoś z urzędu na praktykę, staż do organizacji biznesowej. Ja nie wierzę w puste szkolenia, czyli tablice, wykłady. Według mnie nic z tego nic nie wynika. Myślę, że trafne byłoby odbycie praktyki przez urzędnika w biznesie. Natomiast od razu zaczynam myśleć, jaki opór trzeba by było po dwóch stronach pokonać, żeby coś takiego mogło mieć miejsce. Pytanie jest, kto miałby za to płacić?(C2).*

Podsumowując przytoczone wypowiedzi respondentów, w których wymieniane są działania wykorzystywane przez niektóre jednostki służące transferowi dobrych

praktyk z biznesu do urzędów, można zidentyfikować następujące dodatkowe aktywności jednostek samorządu terytorialnego w zakresie tworzenia sprzyjających warunków dla tego transferu:

- skuteczna komunikacja i umiejętność korzystania z dostępnych informacji,
- ciągły rozwój (korzystanie z możliwości, jakie dają urzędy w tym obszarze, ale również samorozwój),
- wykorzystywanie możliwości, jakie pojawiają się w otoczeniu zewnętrznym urzędu, czyli nawiązywanie współpracy z lokalnymi przedsiębiorcami,
- wykorzystywanie możliwości współpracy z uczelniami wyższymi, które znają metody i narzędzia, najnowsze trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi stosowane w organizacjach biznesowych,
- otwartość i elastyczność menedżerów publicznych na wprowadzenie zmian w urzędzie.

Przedstawiciele jednostek tworzących badaną zbiorowość, oceniając przebieg transferu, zwracali uwagę na różne sytuacje, na czynniki utrudniające transfer i czynniki, które mogą go usprawnić. Mimo dostrzeganych barier osoby reprezentujące badane urzędy dostrzegały potrzeby wdrożenia nowych rozwiązań, angażowały się na każdym etapie współdziałania z osobami zatrudnionymi w projekcie. W efekcie tej współpracy powstały pewne standardy, które zostały wdrożone do jednostek. Rezultaty nowych praktyk sprawdziły się; widoczne były ich pozytywne rezultaty. Te praktyki dotyczyły pozyskiwania pracowników i utrzymania ich w organizacji, wdrażania nowoczesnych procedur oceniania pracowników, rozwoju, komunikacji wewnętrznej, budowania pozytywnego wizerunku organizacji. Przykłady tych praktyk przedstawiono w kolejnym rozdziale.

## **5. Efekty transferu - dobre praktyki w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego**

### **5.1 Dobre praktyki w obszarze pozyskiwania pracowników**

Celem tego rozdziału jest zaprezentowanie najciekawszych zdaniem autorki rozwiązań powstałych w wyniku transferu dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego.

Poniżej przedstawiono przykłady dobrych praktyk w obszarze pozyskiwania pracowników.

Przykład pierwszy przedstawia wdrożenie podstawowych narzędzi w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, czyli opisu stanowiska pracy i profilu kwalifikacyjnego kandydatów do pracy. Opisany przykład wskazuje, jak ważne są takie zmiany w usprawnieniu procesu rekrutacyjnego.

#### **Przykład 1**

**Starostwo Powiatowe a** jest jednostką samorządu terytorialnego obejmującą 5 gmin. Pracą starostwa kieruje starosta przy pomocy wicestarosty, sekretarza oraz skarbnika. Starostwo Powiatowe zatrudnia 101 pracowników. Pracownicy Starostwa Powiatowego posiadali zakresy obowiązków i odpowiedzialności sporządzone przez bezpośrednich przełożonych zgodnie z obowiązującą procedurą postępowania przy zatrudnianiu oraz rozwiązywaniu stosunku pracy w Starostwie Powiatowym a (zgodnie z zarządzeniem starosty). Nie zostały jednak opracowane i wprowadzane opisy stanowisk pracy i profili kwalifikacyjnych kandydatów do pracy. Nabór pracowników prowadzony był do tej pory w oparciu o regulamin naboru na wolne stanowiska urzędnicze, na podstawie którego kierownicy komórek organizacyjnych występowali z wnioskiem o rozpoczęcie naboru. We wniosku zawarte były wymogi na określone stanowisko urzędnicze (wykształcenie, staż pracy, główne obowiązki, zakres odpowiedzialności, wymagania konieczne i dodatkowe oraz pożądane cechy charakteru), stanowiące elementy opisów stanowisk pracy. Obowiązujący regulamin pracy pracowników Starostwa Powiatowego a zapewniał zaznajomienie pracowników

podejmujących pracę z zakresem ich obowiązków, sposobem wykonywania pracy na wyznaczonych stanowiskach oraz ich podstawowymi uprawnieniami”<sup>375</sup>. Dzięki odbytemu szkoleniu z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi osoby odpowiedzialne za ten obszar, czyli starosta wraz z naczelnikiem działu administracji potrafili zidentyfikować nieprawidłowości w obowiązujących procedurach naboru pracowników. Opracowano rzetelne opisy stanowisk pracy jako punkt wyjścia do przygotowania prawidłowego procesu pozyskiwania pracowników. W tym celu został stworzony formularz do sporządzenia opisów stanowisk pracy, instrukcja wypełniania formularza opisu stanowiska pracy oraz formularz do sporządzania rejestru stanowisk pracy. Dzięki kilkumiesięcznej pracy udało się sporządzić opisy wszystkich stanowisk w urzędzie. Zostało wprowadzone zarządzenie w sprawie sporządzania i aktualizacji opisów stanowisk pracy w Starostwie Powiatowym A, aby na bieżąco można było dokonywać ewentualnych zmian w tych dokumentach. „Stworzenie opisów stanowisk pracy w starostwie stanowi nowe rozwiązanie, ma na celu przede wszystkim uporządkowanie istniejących dokumentów funkcjonujących w urzędzie i zawarcie ich w jednym, jakim jest opis stanowiska pracy. Zgodnie z intencją autorów projektu opis stanowiska pracy stanowi podstawę do tworzenia lub modyfikacji procedur rekrutacji i selekcji, procesu oceniania, motywowania oraz rozwoju pracowników. Na szczególną uwagę zasługuje rzetelne przygotowanie tego narzędzia, opracowane narzędzie oprócz podstawowych informacji, takich jak: nazwa stanowiska, zakres podstawowych obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności, miejsce w strukturze organizacyjnej (podległość, współdziałanie, zastępstwo), warunki pracy zawiera również szczegółowe informacje na temat kryteriów dotyczących wiedzy, doświadczenia i kompetencji niezbędnych do skutecznej realizacji zadań na danym stanowisku. Jest to pierwszy krok do wprowadzenia potrzebnych zmian w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w badanej jednostce.”<sup>376</sup>

W ocenie osób odpowiedzialnych za proces naboru pracowników opracowane opisy stanowisk pracy i profile kwalifikacyjne kandydatów do pracy okazały się bardzo pomocne w rzetelnym przygotowaniu procesu rekrutacyjnego. Pracownicy odpowiedzialni za zarządzanie zasobami ludzkimi oraz ich współpracownicy ocenili,

---

<sup>375</sup> Różańska-Bińczyk I., 2015, *Kierunki zmian w obszarze pozyskiwania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] Banachowicz B., Wojtaszczyk K., Żak - Skwierczyńska M. (red.), *Problemy zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*, Uniwersytet Łódzki, Łódź, s. 207

<sup>376</sup> tamże, s. 207 – 208.



że opracowane dokumenty zostały sporządzone w sposób profesjonalny, rzetelny i użyteczny. Wymienili między innymi następujące korzyści w obszarze pozyskiwania pracowników wynikające ze sporządzenia tych dokumentów:

- określenie jednolitych, precyzyjnych kryteriów rekrutacji na dane stanowisko pracy;
- dokument ten pełni rolę komunikacyjną dla przyszłego pracownika, informując go precyzyjnie o powierzonych mu przez pracodawcę zadaniach i zakresie odpowiedzialności już na etapie procesu rekrutacyjnego;
- powiązanie opisów stanowisk pracy z dokumentacją procesów i procedur wewnętrznych daje możliwość zaplanowania, jakie zasoby (w tym wiedza i umiejętności pracowników) są niezbędne, aby zagwarantować właściwą realizację działań składających się na proces pozyskiwania pracowników.

Kolejny opis dobrej praktyki przedstawia narzędzie wykorzystywane w procesie rekrutacyjnym – scenariusz rozmowy kwalifikacyjnej.

### **Przykład 2**

**Urząd Miasta B** zatrudnia 585 pracowników. W ramach standardu „pozyskiwania pracowników” opracowano narzędzie w postaci scenariusza rozmowy kwalifikacyjnej. Autorzy projektu wykorzystali wzór arkusza stosowany w organizacjach biznesowych, dostosowując go do zapotrzebowań jednostki samorządu terytorialnego. Autorzy opierali się na narzędziu opisanym w miesięczniku branżowym skierowanym do właścicieli firm, dyrektorów, menedżerów i kierowników personalnych, a także osób zainteresowanych tematyką zarządzania zasobami ludzkimi.<sup>377</sup> Zaprojektowane narzędzie składa się z dziewięciu części. Charakterystyka opracowanego scenariusza [narzędzie opracowane przez UM B]<sup>378</sup>:

Część I. Powitanie i wprowadzenie do rozmowy.

Cześć II. Analiza kompetencji twardych i miękkich.

<sup>377</sup> Lipowska J., 2010, *Arkusz rozmowy kwalifikacyjnej*, Personel i Zarządzanie nr 8/245.

<sup>378</sup> Różańska-Bińczyk I., 2015, *Kierunki zmian w obszarze pozyskiwania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] Banachowicz B., Wojtaszczyk K., Żak- Skwierczyńska M.(red.), *Problemy zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*, Uniwersytet Łódzki, Łódź, s. 209 – 211.

### Część III. Wywiad oparty na kompetencjach.

Scenariusz wywiadu badającego kompetencje ma charakter pogłębionych pytań o konkretne przeszłe zdarzenia z życia zawodowego. Wybierane są kluczowe kompetencje dla danego stanowiska pracy, a następnie zadaje się pytania według modelu STAR. Model ten obejmuje cztery elementy:

S - situation (sytuacje) – pytamy o konkretną sytuację, która miała miejsce w pracy zawodowej, np. „Proszę opisać sytuację, w której musiał Pan zmierzyć się z wyjątkowo trudnym zadaniem”.

T - task (zadanie) – np.: „Na czym polegało zadanie, które musiał Pan wykonać?”

A - action (działanie) – np. doprecyzowujemy, jakie konkretne działania podjął kandydat, czy wynikały one z zakresu obowiązków, czy może były własną inicjatywą, czy kandydat działał samodzielnie, czy we współpracy z innymi osobami.

R - result (rezultat) – pytamy o ocenę wyniku podejmowanych działań z perspektywy czasu. Warto również dopytać, czy gdyby dziś kandydat musiał zmierzyć się z podobną sytuacją, to czy postąpiłby podobnie. Oprócz oceny rezultatu zyskujemy dodatkową informację, czy kandydat ma skłonność do analizy własnych działań oraz czy wyciąga wnioski ze swoich sukcesów lub porażek.

Pytania wykorzystywane w tym wywiadzie powinny umożliwić kandydatowi odpowiedź na wszystkie wymienione powyżej aspekty w przeszłej sytuacji. Kandydat powinien opowiedzieć, jaki był cel jego działania, w jakich warunkach pracował, powinien opisać sposób, w jaki się zachowywał, aby osiągnąć oczekiwane rezultaty i wskazać konkretne skutki działań. Warto dopytać o pojawiające się trudności w trakcie realizacji zadania i te elementy działania, które zakończyły się niepowodzeniem.

Część IV. Celem tej części arkusza jest poznanie źródeł motywacji kandydata, jego planów i ambicji zawodowych. Zadane pytania pozwolą nam ocenić, czy aspiracje zawodowe kandydata są zbieżne z celami na danym stanowisku pracy. Badamy również dojrzałość decyzji kandydata o ubieganie się o pracę w naszej organizacji.

Część V. W tej części arkusza badamy formalne wymagania na danym stanowisku pracy. Pytamy o wykształcenie, uprawnienia, znajomość języka obcego, certyfikaty, prawo jazdy, znajomość systemów informatycznych.

Część VI. W tej części pytamy kandydata o oczekiwania finansowe i pozafinansowe.

Część VII. W tej części dajemy kandydatowi czas na pytania z jego strony dotyczące spraw związanych ze stanowiskiem i organizacją.

Część VIII. Przedostatnia część kwestionariusza zawiera kwestie związane z dalszymi etapami rekrutacji, referencjami itp.

Część IX. W tej części możemy umieścić tabelę podsumowującą ocenę kompetencji kandydata. Ta część powinna być wypełniona w jak najkrótszym czasie po rozmowie kwalifikacyjnej. Wypełnienie arkusza pozwoli skonfrontować ocenę kandydata z innymi osobami uczestniczącymi w procesie rekrutacyjnym. Jest to również odpowiedni materiał do określenia ewentualnych luk kompetencyjnych danego kandydata i do uzasadnienia wyboru danej osoby. Możliwość porównania kandydatów między sobą pozwoli na doprecyzowanie, które z wymagań na danym stanowisku są dla nas priorytetowe, a z których nie możemy zrezygnować<sup>379</sup>.

Należy podkreślić, że opracowany scenariusz rozmowy kwalifikacyjnej ma zastosowanie obecnie przy każdym procesie rekrutacyjnym w opisywanym urzędzie. Przy każdym procesie rekrutacyjnym przygotowywany jest wywiad oparty na kompetencjach STAR stosownie do wymagań stawianych na danym stanowisku pracy.

#### Korzyści z wprowadzenia standardu

Zgodnie z opiniami autorów projektu, jak i osób zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi w urzędzie zastosowanie wywiadu opartego na kompetencjach znacznie ułatwiło proces rekrutacji. Pracownicy biorący udział w procesie rekrutacyjnym podkreślają, że dzięki temu, że pytania zadawane podczas wywiadu behawioralnego odwołują się do przeszłych zachowań danego kandydata, to w praktyce oznacza to, że jeżeli kandydat w przeszłości w ściśle określonej sytuacji zachował się w sposób, jaki osoby rekrutujące uznają za właściwy, to w przyszłości najprawdopodobniej w zbliżonej sytuacji zachowa się podobnie. Wywiad ten według ich opinii dostarcza kluczowych informacji o poziomie kompetencji kandydata. Warto podkreślić, że jeśli kandydat do pracy nie ma doświadczenia zawodowego, wówczas zamiast wywiadu opartego na kompetencjach stosowany jest wywiad sytuacyjny. Kandydatom przedstawia się wówczas typowe trudne sytuacje, w jakich mogą się znaleźć, jeśli obejmą stanowisko pracy, o które się ubiegają. Zadaje się im pytania

---

<sup>379</sup> Różańska-Bińczyk I., 2015, *Kierunki zmian w obszarze pozyskiwania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] Banachowicz B., Wojtaszczyk K., Żak - Skwierczyńska M. (red.), *Problemy zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*, Uniwersytet Łódzki, Łódź, s. 209 – 211.

hipotetyczne i prosi się ich o określenie, jak zachowaliby się w takich sytuacjach. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi dokonuje się oceny kandydatów.

Opracowany standard w obszarze pozyskiwania pracowników spowodował, że proces ten jest przygotowywany w sposób profesjonalny. Na uznanie zasługuje fakt, że przy każdym naborze pracowników przygotowywany jest pod kątem wymagań na dane stanowisko pracy osobny scenariusz rozmowy kwalifikacyjnej i w zależności również od zgłoszonych kandydatów do pracy, pracownicy odpowiedzialni za ten proces wykorzystują wywiad oparty na kompetencjach STAR lub wywiad sytuacyjny jako element opracowanego scenariusza rekrutacyjnego.

W przykładzie trzecim opisano dobrą praktykę związaną z weryfikacją kompetencji miękkich kandydatów do pracy.

### **Przykład 3**

**Urząd Miejski C** zatrudnia obecnie ponad 600 pracowników. Dyrektor działu kadr, wzorując się na sprawdzonych rozwiązaniach stosowanych w organizacjach biznesowych, wykorzystał odpowiednie narzędzia umożliwiające lepszą weryfikację kompetencji kandydatów oraz postawił na ciągłe doskonalenie kompetencji osób, które są odpowiedzialne za ten proces. Zdecydował się wprowadzić do procesu rekrutacyjnego testy psychometryczne.

Do tej pory w procesie rekrutacyjnym w danej jednostce wykorzystywane były tylko testy kwalifikacyjne. Testy te pozwalały sprawdzić wiedzę merytoryczną kandydata pod kątem stanowiska, na jakie aplikuje. Z doświadczenia wynikającego z przeprowadzonych wcześniej procesów rekrutacyjnych i adaptacji nowo zatrudnionych pracowników wynikało, że często osobom, które zdały testy wiedzy na wysokim poziomie, brakowało umiejętności interpersonalnych niezbędnych na danym stanowisku pracy. Okazało się, że umiejętności interpersonalne takie jak między innymi: umiejętności komunikacyjne, adaptacyjne, umiejętności współpracy w zespole czy dzielenia się wiedzą miały czasem decydujące znaczenie na konkretnym stanowisku pracy. Kierownik działu kadr, mając to na uwadze, postanowił uzupełnić proces rekrutacyjny o weryfikację również umiejętności „miękkich”.

W pierwszej kolejności zaktualizowano wszystkie opisy stanowisk pracy.

Dokonano w nich szczegółowej charakterystyki kompetencji, jakie powinien posiadać pracownik na danym stanowisku pracy. Do tej pory podczas procesu rekrutacyjnego nie były sprawdzane tzw. kompetencje „miękkie” kandydatów do pracy. Z tego powodu zaczęto zdobywać wiedzę na temat zasadności stosowania testów osobowościowych. Testy osobowościowe mierzą predyspozycje osobowościowe do odgrywania określonej roli w organizacji (np. zdolności przywódcze czy zdolności zarządzania relacjami z klientem), kompetencje indywidualne (np. umiejętność rozwiązywania konfliktów, kompetencje komunikacyjne), możliwości intelektualne (np. inteligencja ogólna, inteligencja emocjonalna), kompetencje społeczne (zdolności społeczne i komunikacyjne, umiejętności społeczne i umiejętności komunikacyjne, umiejętność adaptacji, wrażliwość retoryczna, jak również zbiór wielu różnych zdolności, umiejętności i cech).<sup>380</sup>

Jeden z pracowników działu kadr skończył odpowiedni kurs i zdobył wymagany certyfikat, umożliwiający stosowanie wyżej opisanych testów. Testy psychometryczne zaczęto stopniowo wprowadzać do procesu rekrutacyjnego jako narzędzie wspierające proces rekrutacyjny. Jest ono stosowane tylko w uzasadnionych przypadkach. Używanie wspomnianych testów można również postrzegać jako element budowania wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy i przełamywania stereotypu urzędów jako organizacji, które stosują przestarzałe narzędzia rekrutacyjne. W danej jednostce oprócz testów wiedzy, testów psychometrycznych, rozmowy kwalifikacyjnej wykorzystywane są również inne nowoczesne narzędzia takie jak między innymi: wywiad oparty na kompetencjach, wywiad sytuacyjny czy próbki pracy.<sup>381</sup>

W jednym z urzędów wdrożono nowe, jak na praktykę tego urzędu, metody szkoleniowe kierowane do osób odpowiedzialnych za przygotowanie procesu rekrutacyjnego.

---

<sup>380</sup> Martowska, K., 2012, *Psychologiczne uwarunkowania kompetencji społecznych*, Wydawnictwo Liberi Libri, Warszawa, s. 15.

<sup>381</sup> Różańska-Bińczyk I., 2017, *Współczesne trendy w pozyskiwaniu pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego*, PiZ tom XVIII, zeszyt 2, cz. III 2017, [w:] Stopczyński B., Turniak M. (red.), *Strategia jednostki samorządu terytorialnego w realiach współczesnego otoczenia*, [http://piz.san.edu.pl/docs/PiZ\\_XVIII\\_z\\_2\\_cz\\_III.pdf](http://piz.san.edu.pl/docs/PiZ_XVIII_z_2_cz_III.pdf) [dostęp 22.05.2018], s. 212.

#### **Przykład 4**

**Urząd Miejski D** zatrudnia obecnie ponad 70 pracowników. w obszarze „pozyskiwania pracowników” przygotował kilka nowatorskich rozwiązań w porównaniu do wcześniej stosowanych metod w tym obszarze. w pierwszej kolejności inspektor w dziale kadr sam przygotował szkolenia i tzw. „pigułkę wiedzy” w formie filmu przedstawiającą najnowsze trendy stosowane w procesach rekrutacyjnych, a skierowaną do osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi, czyli głównie wójta, sekretarza i kierowników poszczególnych działów. Aby przekonać przełożonych do wprowadzenia zmian w tym obszarze, zorganizowano spotkanie ze specjalistami - coachami projektu. Celem tego spotkania było zaprezentowanie narzędzi i metod rekrutacyjnych, jakie stosują z powodzeniem nowoczesne jednostki samorządu terytorialnego oraz organizacje biznesowe. Po kilku spotkaniach inspektora działu kadr i specjalistów - coachów z danego projektu został zminimalizowany opór władz urzędu przed wprowadzeniem nowych narzędzi oraz rozwiązań w obszarze pozyskiwania pracowników. Należy podkreślić, że zarówno wójt, jak i sekretarz podczas spotkań podkreślali swoje deficyty wiedzy z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Widoczne było jednak ich zaangażowanie i chęć zgłębienia wiedzy oraz umiejętności związanych z zarządzaniem ludźmi. Każdy proces rekrutacyjny obecnie opracowywany jest przez inspektora ds. kadr przy współudziale kierownika działu, do którego prowadzony jest nabór. Pytania są układane pod kątem wymagań stawianych na danym stanowisku pracy, co ograniczyło wcześniej popełniane błędy. Pytania zadawane kandydatom były bowiem zazwyczaj przypadkowe i niekoniecznie weryfikowały ich kluczowe kompetencje. Podobnie jak w urzędzie C zaczęto również większą uwagę przykładąć do weryfikacji kompetencji społecznych kandydatów. Powodem wprowadzonych zmian jest bieżąca aktualizacja wiedzy na temat zarządzania zasobami ludzkimi po udziale w projekcie inspektora ds. kadr oraz dzielenie się wiedzą na temat sprawdzonych rozwiązań, jakie funkcjonują w innych urzędach pomiędzy pracownikami tych urzędów. Wprowadzono również nowe rozwiązanie polegające na angażowaniu pracowników urzędu w proces polecania kandydatów i rozpowszechniania informacji o prowadzonej rekrutacji w danym urzędzie. Jest to program wzorowany na rozwiązaniach stosowanych w organizacjach biznesowych. Pozytywnym skutkiem wprowadzonego programu jest szybsze wdrożenie tak zatrudnionych pracowników i ich łatwiejsza adaptacja do nowego

środowiska pracy w porównaniu z osobami zatrudnionymi w tradycyjny sposób. Polecenia w badanej jednostce odbywają się bez żadnej gratyfikacji finansowej dla osób polecających, na zasadzie zaangażowania pracowników. Niemniej również w tym obszarze mają być docelowo wprowadzone rozwiązania wzorowane na rozwiązaniach stosowanych w biznesie<sup>382</sup>.

Poniżej została opisana dobra praktyka w obszarze rekrutacji, polegająca na wykorzystaniu mediów społecznościowych i strony internetowej do umieszczania ogłoszeń o pracę.

### **Przykład 5**

**Urząd Marszałkowski E** zatrudnia obecnie ponad 1100 pracowników. Pan sekretarz wraz z dyrektorem departamentu prawno-organizacyjnego zdecydował, że należy unowocześnić funkcjonujące procedury, narzędzia, metody i praktyki we wszystkich obszarach zarządzania zasobami ludzkimi, w tym i rekrutacji pracowników. W pierwszej kolejności po przeanalizowaniu nieskuteczności tego działania zdecydowano o rezygnacji z umieszczania ogłoszeń rekrutacyjnych w prasie. Zgodnie z obowiązującymi regulacjami ogłoszenia umieszczane są w BIP, a obecnie dodatkowo również na stronie internetowej urzędu w zakładce „kariera”, na fanpage’u urzędowskiego Facebooka, jak również w serwisie internetowym publiczni.pl. Oferty przekazywane są również do Powiatowego Urzędu Pracy. W razie potrzeby – po ustaleniu z dyrektorem danej komórki lub naczelnikiem wydziału, do którego prowadzony jest nabór – ogłoszenia przekazywane są do Biura Karier Uniwersytetu. W przypadku naborów „zamiejscowych” (doradcy biznesowi z Przedsiębiorczości, Punkty Informacyjne), informacje o naborze docierają do innych instytucji, czyli właściwych urzędów pracy, izb gospodarczych, urzędów miasta z danej miejscowości. Obecnie fanpage na facebooku obsługuje zewnętrzna firma, mająca za cel dbać o dobry wizerunek urzędu marszałkowskiego. Dzięki takim działaniom udało się zgodnie z założeniami autorów zmian zainteresować ogłoszeniami o pracę w urzędzie kandydatów z pokolenia X i Y. Ponadto ogłoszenia rekrutacyjne są przygotowywane

<sup>382</sup> Różańska-Bińczyk I., 2017, *Współczesne trendy w pozyskiwaniu pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego*, PiZ tom XVIII, zeszyt 2, cz. III 2017, [w:] Stopczyński B., Turniak M. (red.), *Strategia jednostki samorządu terytorialnego w realiach współczesnego otoczenia*, [http://piz.san.edu.pl/docs/PiZ\\_XVIII\\_z\\_2\\_cz\\_III.pdf](http://piz.san.edu.pl/docs/PiZ_XVIII_z_2_cz_III.pdf) [dostęp 22.05.2018].s. 213 -214.

w taki sposób, aby nie tylko zawierały wymagania, jakie się stawia kandydatom, ale żeby pokazywały również urząd jako organizację nowoczesną, w której można się rozwijać. Zawarte są w nim informacje o perspektywach awansu i rozwoju kariery, informacje o benefitach pracowniczych oraz o kulturze organizacyjnej urzędu. Autorzy tego projektu mieli świadomość, że dobrze przygotowana zakładka „kariera” na stronie internetowej urzędu oraz atrakcyjny profil w mediach społecznościowych to narzędzia, które mogą znacząco wspomóc rekrutację. Obecnie ogłoszenia rekrutacyjne traktowane są jak wizytówka urzędu, dzięki której urząd daje się poznać potencjalnym kandydatom do pracy. Autorzy zmian zakładali, że w każdym ogłoszeniu znajdującym się w zakładce „kariera” na stronie internetowej urzędu powinny znaleźć się następujące informacje o organizacji: jakie ma wartości, czego wymaga i co oferuje pracownikom, jak przebiega proces rekrutacyjny, co mówią o pracy w urzędzie osoby już zatrudnione, czy podejmują jakieś działalności poza pracą – między innymi chodzi o działalność o charakterze charytatywnym czy działalność mającą na celu promowanie zdrowego stylu życia (została też wprowadzona w tym czasie norma Społecznej Odpowiedzialności Urzędu).

Sekretarz wprowadził też zmianę związaną z przeprowadzaniem na wakaty stanowisk w pierwszej kolejności naborów wewnętrznych. Stosowana jest procedura kaskadowa naboru. Polega ona na tym, że jeśli z danego działu pracownik wygrywa nabór wewnętrzny, wówczas do tego działu jest składany nowy wniosek o nabór wewnętrzny i dopiero w razie konieczności stosowany jest nabór zewnętrzny. Pracownicy informowani są o naborze poprzez wewnętrzny system komunikacji (Intranet i urzędowy Facebook). Atutem rekrutacji wewnętrznej jest dobra znajomość kandydatów na dane stanowisko, zaś ze strony kandydatów - znajomość specyfiki pracy w urzędzie. W takiej sytuacji kluczowe jest zbadanie motywacji kandydata do zmiany. Autorzy projektu dostrzegli pozytywne aspekty wprowadzonego rozwiązania takie jak: budowanie pozytywnego wizerunku wewnątrz organizacji, gdyż pracownicy mają przekonanie, że są wartościowi dla organizacji oraz że pracodawca docenia ich kompetencje i stawia na ich rozwój. Jeśli jest to awans poziomy, to daje on możliwość pracownikowi zdobycia nowych kompetencji i rozwoju w nowych obszarach. Jest to bardzo ważne, jeśli pracownik pracuje na danym stanowisku długo, co nierzadko jest praktyką urzędów. W takiej sytuacji jego motywacja do pracy jest coraz mniejsza. Awans pionowy traktowany jest zaś jako nobilitacja. W ocenie autorów



wprowadzonych zmian rekrutacja wewnętrzna przynosi wymierne korzyści dla pracowników i urzędu. Poza tym w przeciągu kilku ostatnich lat rekrutacje zewnętrzne na stanowiska asystentów, młodszych inspektorów, inspektorów i starszych inspektorów nie cieszyły się dużym zainteresowaniem kandydatów do pracy. Zdarzało się również, że zatrudnieni pracownicy nie zawsze umieli zaadoptować się do specyfiki pracy w urzędzie. Rekrutacja wewnętrzna ogranicza to ryzyko. Nie oznacza to, że do urzędu nie ma dopływu „świeżej krwi”. Są stanowiska, na które pomimo przeprowadzenia rekrutacji wewnętrznej nie udało się znaleźć pracownika o wymaganych kwalifikacjach i kompetencjach. Dobrą praktyką jest między innymi zatrudnienie osób, które miały również doświadczenie pracy w organizacjach biznesowych. Przykładem może być pracownik, zatrudniony w urzędzie marszałkowskim na stanowisku kierowniczym, a posiadający doświadczenie zawodowe w marketingu internetowym, zdobyte na stanowiskach menedżerskich w działach marketingu w międzynarodowych firmach. Dzięki pozyskanemu doświadczeniu wdrożył do praktyki urzędu rozwiązania marketingowe stosowane w biznesie, które doskonale dostosował do potrzeb budowania wizerunku nowoczesnej instytucji publicznej.

W przykładzie szóstym opisano dobrą praktykę stosowaną w naborze pracowników, polegającą na zastąpieniu teoretycznych testów wiedzy tzw. „próbkami pracy”, które weryfikują umiejętności kandydatów do pracy.

#### **Przykład 6**

**Starostwo Powiatowe F** jest jednostką samorządu terytorialnego zatrudniającą 99 pracowników. Po wdrożeniu systemu zarządzania jakością, zidentyfikowano braki w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, szczególnie w stosowanych rozwiązaniach w procesie naboru pracowników. Stosowane w tym procesie metody i narzędzia uznano za nieskuteczne. W pierwszej kolejności zdecydowano, że najistotniejszą sprawą jest zaktualizowanie opisów stanowisk pracy i profili kandydatów do pracy. Naczelnik działu organizacyjnego we współpracy z inspektorem z działu kadr mieli świadomość, że opisy stanowisk pracy są wykorzystywane w większości obszarów zarządzania zasobami ludzkimi, a ich szczególna rola odnosi się do podejmowania decyzji związanych z planowaniem zatrudnienia, rekrutacją i doborem pracowników.

Zaktualizowanie i uszczegółowienie przez pracowników jednostki opisów stanowisk pracy usprawniło proces pozyskiwania pracowników. Kolejnym krokiem wprowadzonym przez kierownika działu organizacyjnego było wprowadzenie w regulaminie naboru zapisu o możliwości korzystania z próbek pracy. Zastąpiono lub uzupełniono wykorzystywane do tej pory w procesie rekrutacji na większość stanowisk w urzędzie teoretyczne testy wiedzy. „Głównym powodem wprowadzenia tej zmiany była obserwacja pracowników odpowiedzialnych za proces rekrutacji, że kandydaci, którzy zaliczyli teoretyczne testy wiedzy na wysokim poziomie, w praktyce nie umieli na stanowisku pracy obsługiwać między innymi wymaganego oprogramowania specjalistycznego, co było wymogiem niezbędnym np. na stanowisku informatyka. Okazało się, że testy sprawdzające wiedzę teoretyczną z obszaru informatyki były wykorzystywane przy kilku procesach naboru i kandydaci potrafili się do nich przygotować, zaś w praktyce nie posiadali umiejętności wymaganych na danym stanowisku pracy. Podobne przypadki zaobserwowano podczas rekrutacji na inne stanowiska. Konsekwencją tych zdarzeń było wprowadzenie zapisu w regulaminie naboru o dopuszczalności stosowania tzw. „próbek pracy”. W zależności od stanowiska i wymagań stawianych na danym stanowisku może to być między innymi:

- rozmowa w języku obcym (sprawdzenie umiejętności językowych),
- pisanie pisma pod dyktando (sprawdzenie umiejętności szybkiego i bezbłędnego pisanie tekstu),
- przygotowanie projektu decyzji administracyjnej (sprawdzenie umiejętności zastosowania Kodeksu Postępowania Administracyjnego),
- prośba o wykonanie kserokopii dokumentu i zrobienie scanu dokumentu oraz wysłania pod wskazany adres mailowy (sprawdzenie umiejętności obsługi urządzeń biurowych),
- zadania praktyczne z zakresu umiejętności posługiwania się oprogramowaniem specjalistycznym<sup>383</sup>”.

Autorzy zmian zdecydowali, że przy każdym procesie naboru pracowników za przygotowanie „próbek pracy” będą odpowiedzialni kierownicy działów, do których prowadzony jest nabór. Od wdrożenia zmian obowiązuje „dobra praktyka” spotkania

---

<sup>383</sup> Różańska-Bińczyk I., 2015, *Implementacja dobrych praktyk biznesowych w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] Kapuścińska K., Lachiewicz S., Matejun M. (red.), *Współczesne organizacje wobec wyzwań zarządzania ryzykiem-aspekty poznawcze*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 223 – 224.

pracownika działu kadr z wnioskiem o nabór naczelnikiem, aby wspólnie przygotować się do procesu rekrutacyjnego. „Wprowadzone zmiany mają na celu przede wszystkim obniżenie kosztów rekrutacji oraz zminimalizowanie ryzyka zatrudnienia osób niekompetentnych. Rzetelnie opracowane narzędzia i metody rekrutacyjne pozwalają na zatrudnienie pracownika, który posiada wiedzę i umiejętności niezbędne do prawidłowej realizacji zadań na konkretnym stanowisku pracy”<sup>384</sup>.

Przykład dobrej praktyki w obszarze adaptacji pracowników został opisany poniżej.

### **Przykład 7**

**Starostwo Powiatowe G** zatrudnia 230 pracowników. „Pracownicy działu kadr i działu kontroli zdecydowali się na wprowadzenie modyfikacji w zakresie procesu adaptacji pracownika. Inspiracją do wprowadzenia zmian w tym zakresie była obserwacja pracowników działu kadr, że proces adaptacji nie jest realizowany w urzędzie zgodnie z oczekiwanymi standardami. Został przeprowadzony wywiad z pracownikami, którzy w ciągu ostatniego roku zostali zatrudnieni w organizacji i kierownikami tych pracowników. Pytania zadawane respondentom dotyczyły oceny przebiegu procesu adaptacji. Zebrane informacje pozwoliły na wprowadzenie pożądanych zmian w tym zakresie.

Została opracowana procedura adaptacji skierowana do pracowników podejmujących pracę w starostwie oraz do pracowników zmieniających stanowisko w ramach komórek organizacyjnych. Jest to nowe narzędzie w starostwie, wprowadzone na skutek zaobserwowania braku funkcjonowania zintegrowanych procedur, które wspierałyby pracowników w tym szczególnym okresie. Do tej pory proces adaptacji w starostwie nie był realizowany w każdym dziale, zależało to od zaangażowania poszczególnych przełożonych i współpracowników. W procedurze adaptacji pracownika między innymi zobowiązano kierowników działów do wyznaczenia opiekunów dla nowo przyjętych osób. Opiekun ma za zadanie sprawować nadzór merytoryczny i organizacyjny nad pracownikiem oraz dbać o zapoznanie go z kulturą organizacyjną urzędu. Czas trwania procesu adaptacyjnego jest uzależniony

<sup>384</sup> Różańska-Bińczyk I., 2015, *Implementacja dobrych praktyk biznesowych w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] Kapuścińska K., Lachiewicz S., Matejun M. (red.), *Współczesne organizacje wobec wyzwań zarządzania ryzykiem-aspekty poznawcze*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 223 – 224.

od okresu, jaki pracownik potrzebuje na zdobycie niezbędnych umiejętności do samodzielnego wykonywania obowiązków służbowych na danym stanowisku pracy. Ważnym elementem procesu adaptacji jest obowiązek cyklicznych spotkań kierownika działu z wyznaczonym opiekunem i nowo zatrudnionym pracownikiem celem poznania ewentualnie pojawiających się problemów z adaptacją oraz ewentualnych sugestii, co do ulepszenia elementów tego procesu”<sup>385</sup>.

Według opinii autorów projektu, jak również osób odpowiedzialnych za przeprowadzenie procesu adaptacyjnego i nowo zatrudnionych pracowników, którzy w tym procesie uczestniczyli, wdrożenie sformalizowanego programu adaptacyjnego umożliwiło sprawne wprowadzenie nowego pracownika w zakres obowiązków. Pozwoliło również na zaoszczędzenie czasu, gdyż pracownik nie musiał samodzielnie, jak to odbywało się do tej pory, zdobywać potrzebne mu informacje. Program adaptacyjny pozwala na koncentrowanie się na wyznaczonych celach i zadaniach, zaś pracownik poprzez otrzymanie wsparcia ma pełną informację związaną z zakresem obowiązków i odpowiedzialności, a także poznaje kulturę organizacyjną urzędu, pożądane zachowania i postawy. Szczególnie duże znaczenie ma to dla osób, które nie znają specyfiki funkcjonowania organizacji publicznych. Wdrożony proces adaptacyjny był również wzorowany na rozwiązaniach funkcjonujących w organizacji biznesowej. Obecnie z opracowanego narzędzia jako wzoru korzystają również inne jednostki samorządu terytorialnego.

## 5.2. Dobre praktyki w obszarze oceniania pracowników

Poniżej opisano przykłady dobrych praktyk w obszarze oceniania pracowników.

W pierwszym z nich przedstawiono korzystne zmiany w opracowanym narzędziu oceniania, czyli arkuszu oceny pracownika.

### **Przykład 1**

**Urząd Miejski** a zatrudnia 98 pracowników. „W procedurze oceny pracowniczej zmodyfikowano arkusz oceny pracownika, wprowadzono jednolity termin przeprowadzenia ocen pracowniczych w skali całego urzędu i zmieniono częstotliwość przeprowadzanych ocen tak, aby były realizowane raz w roku.

<sup>385</sup> Różańska-Bińczyk I., 2016, *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, „MARKETING i RYNEK”, nr 3, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 801.

W formularzu oceny zostały wprowadzone następujące zmiany: dodano arkusz samooceny pracownika, zmodyfikowano skale ocen (wprowadzono parzystą skalę 4-stopniową, aby uniknąć tendencji do uśredniania ocen przez oceniających), uzupełniono arkusz oceny o cele na najbliższy okres oraz powiązano ocenianie z planem szkoleń indywidualnie dopasowywanych do potrzeb pracowników. Celem zidentyfikowania rzeczywistych potrzeb pracowników w zakresie szkoleń dołączony został do arkusza oceny formularz pomocniczy pozwalający na rozpoznanie obszarów wymagających doskonalenia u każdego z pracowników. Wprowadzenie zmian przez naczelnika wydziału organizacyjnego poprzedzone było wywiadami przeprowadzonymi ze współpracownikami. Dzięki temu zebrano informacje, jakie modyfikacje należałoby wprowadzić w ocenie pracowniczej, aby podnieść jej skuteczność oraz jakie nieprawidłowości występują w dotychczasowej praktyce w tym zakresie. Pracownicy wymienili następujące wady funkcjonującego systemu oceniania: przeprowadzana ocena pracownicza raz na dwa lata nie pozwalała na bieżąco monitorować postępów w pracy osób ocenianych, pracownicy byli oceniani przez bezpośredniego przełożonego bez możliwości samooceny, podczas oceny pracowniczej nie identyfikowano mocnych stron i obszarów wymagających doskonalenia pracowników, ocena nie była powiązana z systemem szkoleń i planem rozwoju pracowników<sup>386</sup>.

Po wprowadzeniu zmian i przeprowadzeniu oceny pracowniczej według nowych zasad, zostały po raz kolejny przeprowadzone wywiady z pracownikami urzędu, celem uzyskania odpowiedzi, jak pracownicy oceniają wprowadzone modyfikacje. Ze szczególnym uznaniem pracowników spotkało się wprowadzenie arkusza samooceny oraz modyfikacja skali ocen. Do tej pory bowiem skala pięciostopniowa kojarzyła się pracownikom ze skalą ocen szkolnych. Ponadto dochodziło bardzo często do zawyżania lub uśredniania ocen pracowników. Obecnie stosowana skala to:

- 3 pkt. – przyznawany, jeżeli oceniany spełniał dane kryterium, zazwyczaj w sposób przewyższający oczekiwania;
- 2 pkt. – przyznawany, jeżeli oceniany spełniał dane kryterium w sposób

<sup>386</sup> Różańska-Bińczyk I., 2016, *Przykład dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, w: Stor M., Listwan T. (red.), 2016, *Sukces w zarządzaniu karami. Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 192-193.

odpowiadający oczekiwaniom;

- 1 pkt. – przyznawany, jeżeli oceniany, czasami nie spełniał danego kryterium w sposób odpowiadający oczekiwaniom;
- 0 pkt. – przyznawany, jeżeli oceniany często nie spełniał danego kryterium w sposób odpowiadający oczekiwaniom.

W opinii zatrudnionych, skala ta pozwala na obiektywną ocenę pracowników i jest precyzyjnie opisana. Konsekwencją tego jest brak popełniania dotychczasowych błędów przez przełożonych, czyli zawyżania ocen lub ich uśredniania. Obecnie oceny w poszczególnych działach są zróżnicowane, a nie tak jak było to dotychczas jednakowe dla wszystkich pracowników. Jako kolejną pozytywną zmianę pracownicy wskazali indywidualne podejście do szkoleń i dopasowywanie programu rozwojowego do rzeczywistych potrzeb pracowników.

Kolejny opis dobrej praktyki w obszarze oceniania pracowników związany jest z rzetelnym opisaniem kryteriów oceny, zmianą skali ocen i wprowadzeniem arkusza samooceny.

### **Przykład 2**

„**Starostwo Powiatowe B** zatrudnia 230 pracowników. Wprowadzono zmiany, których celem było przede wszystkim uproszczenie obowiązujących procedur tak, aby stały się bardziej czytelne dla wszystkich stron uczestniczących w ocenie pracowniczej. Zmodyfikowano kryteria oceny stosując się do zasady, że mają odnosić się do kluczowych zadań wykonywanych na danym stanowisku i mają być opracowane w sposób wyczerpujący, czyli obejmować całość ważnych dla danego stanowiska cech, zachowań i wyników pracy. Kryteria zostały ponownie zdefiniowane i opisane. Arkusz oceny został zmodyfikowany tak, aby spełniał warunki prostego, precyzyjnego narzędzia. Podobnie jak w poprzedniej jednostce zastąpiono pięciostopniową skalę oceny skalą czterostopniową, a także wprowadzono arkusz samooceny pracowniczej. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom pracownikom, po zebraniu ich opinii, sugerowane zmiany w obszarze oceniania zostały wprowadzone”<sup>387</sup>. Najistotniejsze

<sup>387</sup> Różańska-Bińczyk I., 2016, *Przykład dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, w: Stor M., Listwan T. (red.), 2016, *Sukces w zarządzaniu karami. Dylematy zarządzania kadrą w organizacjach krajowych i międzynarodowych. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 193.

było według pracowników doprecyzowanie kryteriów oceny i zaangażowanie pracowników w ich wybieranie oraz opisywanie. Przede wszystkim pozwoliło to na zaakceptowanie zmian ze strony podwładnych, zminimalizowanie oporu pracowników przed wdrożeniem zmian oraz rzetelne zaktualizowanie kryteriów oceny. Dobrą praktyką wdrożoną do urzędu jest również zaznajomienie pracowników z kryteriami podstawowymi i dodatkowymi, według których są oceniani przed rozpoczęciem okresu oceniającego. Wcześniej pracownicy najczęściej byli informowani o kryteriach w chwili przeprowadzania rozmowy oceniającej. Pracownicy pozytywnie oceniają również wprowadzenie arkusza samooceny, w tym jego prostotę oraz zmianę skali ocen.

W jednym z urzędów zdecydowano się między innymi przeprowadzić szkolenia dla wszystkich pracowników z istoty oceniania po to, by zminimalizować opór pracowników przed tym procesem.

### **Przykład 3**

**Starostwo Powiatowe C** jest jednostką samorządu terytorialnego zatrudniającą 99 pracowników. „W 2011 roku wdrożono tam system zarządzania jakością, którego elementem były „audyty zewnętrzne”, realizowane również w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Pracownicy jednostki zidentyfikowali niedociągnięcia w zakresie oceniania pracowników. Były to: brak procedury przeprowadzania ocen pracowniczych, brak szkoleń z tego zakresu dla osób ocenianych i oceniających oraz brak arkusza samooceny pracowniczej. W praktyce okazało się, że zdecydowana większość pracowników nie rozumie istoty oceniania. Bezpośredni przełożeni uznawali ocenianie pracowników za niepotrzebną formalność. Zdarzało się, że nie dochodziło do spotkań z pracownikami i omówienia wyników oceny, zaś pracownik otrzymywał tylko wypełniony przez oceniającego formularz, który miał podpisać. Istotną wadą praktyki oceniania był brak jej powiązania z programem szkoleniowym czy awansem stanowiskowym. Wprowadzono następujące zmiany w tym obszarze: stworzono procedury przeprowadzania ocen pracowniczych, wprowadzono szkolenia z zakresu oceny pracowniczej dla wszystkich pracowników oraz dodano arkusz samooceny pracowniczej. Głównym celem zmian było zminimalizowanie oporu pracowników wobec procedury oceniania poprzez przeprowadzenie szkolenia z zasad,

metod, procedur i celów tego procesu. Stworzono możliwość zgłaszania przez pracowników uwag do stosowanych procedur i narzędzi oraz zaproponowano im udział w przygotowywaniu zmian w tym zakresie. Ocena do tej pory kojarzyła się pracownikom przede wszystkim z osądzaniem i krytyką. Rozwiązaniu tego problemu ma służyć odpowiednia polityka informacyjna i szkolenie pracowników w tym zakresie. Wprowadzone zmiany w urzędzie miały na celu zmianę zachowań, postaw oraz eliminację złych nawyków”<sup>388</sup>.

Na uwagę zasługuje fakt, że przeprowadzenie szkoleń z zakresu oceniania dla wszystkich pracowników urzędu było zaczerpnięte z rozwiązań stosowanych w organizacjach biznesowych. Ponadto wykorzystano wzór z „biznesu” i wprowadzono dyżury przed oceną pracowniczą bezpośrednich przełożonych oraz pracowników działu kadr skierowanych do swoich podwładnych. Miały one na celu zachęcenie wszystkich pracowników do korzystania z ich wiedzy i doświadczenia w zakresie prawidłowego przygotowania się i przeprowadzenia rozmowy oceniającej. Dyżury odbywały się przez jeden miesiąc przed wyznaczonym terminem oceny pracowniczej. Pracownicy działu kadr wyznaczali dwa dni w tygodniu na spotkania, zaś bezpośredni przełożeni przynajmniej dwie godziny w tygodniu. Celem tych działań było zminimalizowanie obaw przed procesem oceny. Podczas wyznaczonych spotkań można było wspólnie omówić, jak należy wypełnić arkusz oceny pracowniczej czy wyjaśnić obiekcje pracowników przed tym spotkaniem. Wprowadzone zmiany zostały bardzo pozytywnie odebrane przez większość pracowników urzędu. Najistotniejsza pozytywna zmiana, według pracowników, to wprowadzenie arkusza samooceny i możliwość spotkania z oceniającym w celu wspólnego omówienia wystawionych ocen. Pracownicy docenili również politykę informacyjną związaną z tym procesem, gdyż spotkania te uświadomiły im zasadność przeprowadzania cyklicznych ocen pracowniczych i korzyści z tego płynące również dla samych pracowników.

---

<sup>388</sup> Różańska-Bińczyk I., 2016, *Przykład dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, w: Stor M., Listwan T. (red.), 2016, *Sukces w zarządzaniu karami. Dylematy zarządzania karami w organizacjach krajowych i międzynarodowych. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 193-194.



Przykładem dobrej praktyki jest również wprowadzenie w jednej z jednostek scenariusza rozmowy oceniającej jako narzędzia, które pozwoli uniknąć błędów przez bezpośrednich przełożonych w trakcie rozmów ze swoimi pracownikami.

#### **Przykład 4**

**Urząd Miasta D** zatrudniający 585 pracowników. „W obszarze oceniania pracownicy działu kadr wprowadzili scenariusz rozmowy oceniającej. Autorzy zaprojektowanego narzędzia wprowadzili tę zmianę po przeprowadzeniu wywiadów z pracownikami urzędu, którzy wskazywali na brak umiejętności osób oceniających prowadzenia skutecznej rozmowy oceniającej. Kolejnym krokiem były spotkania pracowników działu kadr z naczelnikami i kierownikami, którzy dokonują oceny pracowniczej. Z przeprowadzonych wywiadów z kadrą kierowniczą wyciągnięto wnioski, że przeprowadzenie rozmowy oceniającej budzi niechęć i obawę nie tylko wśród ocenianych, ale również wśród oceniających. Oceniający wskazali obszary, które sprawiają im najwięcej trudności w tym zakresie. Były to przede wszystkim: nieumiejętność przekazania konstruktywnej informacji zwrotnej oraz brak wiedzy na temat etapów i elementów, z jakich powinna się ta rozmowa składać. Pracownicy działu kadr zdając sobie sprawę z tego, że rozmowa oceniająca stanowi kluczowy punkt całego procesu oceniania pracowników sporządzili scenariusz jej prowadzenia. Opracowane narzędzie powoduje, że staje się ona bardziej uporządkowana i zwracana jest uwaga na jej najistotniejsze elementy. W standardzie określono następującą kolejność etapów rozmowy oceniającej (w każdym punkcie umieszczono wskazówki, jak należy postępować) [Scenariusz rozmowy oceniającej, załącznik do regulaminu oceny pracowniczej w UM D]:

1. Stworzenie atmosfery współpracy - należy zadbać, aby w pomieszczeniu, w którym odbędzie się rozmowa oceniająca, znajdowali się wyłącznie oceniający i oceniani, - dopilnuj, aby nikt z zewnątrz nie przerywał rozmowy, - zadbaj o rozluźnienie atmosfery, czyli rozpocznij od tematów neutralnych i ogólnych.
2. Wprowadzenie - przypomnij cel rozmowy, określ plan spotkania, kolejność poruszanych zagadnień, kolejność wypowiedzi oraz oczekiwania wobec pracownika podczas rozmowy, - uprzedź, że podczas rozmowy będziesz prowadził notatki.
3. Samoocena pracownika: - wyjaśniaj i reasumuj na bieżąco słowa pracownika, w ten sposób upewniasz się, że dobrze go zrozumiałeś, - uważaj, aby rozmowa nie

przerodziła się w przesłuchanie, - pracownik powinien zastanowić się nad mocnymi i słabymi stronami, obszarem do rozwoju, warto poprosić o uzasadnienie i podanie przykładów.

4. Dokonanie oceny przez kierownika (informacja zwrotna): - na podstawie arkusza ocen punkt po punkcie omów ocenę pracy pracownika, uzasadniając swoje decyzje, - wyrażaj się w pierwszej osobie, przyjmując na siebie odpowiedzialność za przekazane spostrzeżenia i odczucia, - odwołuj się do zbieżności i rozbieżności z samooceną pracownika, - zwróć uwagę na rozbieżności między sytuacją pożądaną a stanem faktycznym, - pamiętaj, oceniasz pracę pracownika - unikaj uogólnień i krytyki osobowości pracownika, - podaj przykłady pozytywnego zachowania pracownika, jak i zachowania wymagającego korekty,- wskaż mocne strony i obszary wymagające doskonalenia – skup się na faktach, - w swoich uwagach nie wykraczaj poza zakres wydarzeń mających miejsce w czasie od ostatniej oceny.

5. Komentarz pracownika: - pozwól (gdy zajdzie taka sytuacja) pracownikowi nie zgodzić się ze swoją oceną i uzasadnić jego punkt widzenia, - wysłuchaj pracownika, nie przerywaj jego wypowiedzi i nie wdawaj się w dyskusję, która może przerodzić się w konflikt.

6. Oczekiwania pracownika: - zachęć pracownika do określenia swoich oczekiwań wobec urzędu, - kieruj rozmową tak, aby dotyczyła konkretów, - unikaj dyskusji o zabarwieniu emocjonalnym.

7. Plan działania – plan powinien określać: obszary wymagające poprawy, rezultaty jakich się oczekuje, działania jakie podejmie pracownik, aby skorygować swoje poczynania, termin realizacji, - pokieruj rozmową tak, aby oceniany głównie sam proponował działania korygujące, - podczas tej rozmowy pełnisz rolę doradcy, a nie osoby narzucającej rozwiązania.

8. Wyznaczenie celów i zadań na następny okres: - podsumuj spotkanie konkretnymi ustaleniami, - koncentruj się na możliwościach, a nie na problemach, - wspólnie ustalcie plan niezbędnych działań mających na celu wzrost efektywności pracy oraz ścieżkę dalszego rozwoju pracownika, - wspólnie wybierzcie środki i możliwości poprawy.

9. Podsumowanie spotkania i zmotywowanie pracownika do dalszej pracy”<sup>389</sup>.

---

<sup>389</sup> Różańska-Bińczyk I., 2015, *Implementacja dobrych praktyk biznesowych w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] Kapuścińska K., Lachiewicz S., Matejun M. (red.), *Współczesne*

Po wdrożeniu tego standardu okazało się, że opracowane narzędzie spotkało się z bardzo pozytywnym odbiorem wśród kierowników odpowiedzialnych za proces oceniania pracowników. Przede wszystkim standard ten pozwolił im na rzetelne przygotowanie się do przeprowadzenia rozmowy oceniającej. Również osoby oceniane dostrzegły pozytywną zmianę w tym obszarze w porównaniu do jakości rozmów przeprowadzanych we wcześniejszych latach. Należy mieć na uwadze, że najwięcej zależy od przygotowania i nastawienia osób odpowiedzialnych za przeprowadzenie rozmowy oceniającej.

W kolejnym urzędzie zdecydowano się przeszkolić menedżerów ze skutecznej komunikacji, aktywnego słuchania, umiejętności przekazywania informacji zwrotnych po to, by rozmowa oceniająca była przeprowadzana w sposób profesjonalny i by uniknąć najczęściej powtarzających się błędów w tym zakresie.

#### **Przykład 5**

**Urząd Miejski E** zatrudnia 99 pracowników. W procedurze oceny pracowniczej zidentyfikowano niedoskonałości funkcjonujące w dotychczasowej praktyce. Zidentyfikowano biurokratyczny model zarządzania charakteryzujący się tym, że większość działań pracowników ma ramy określone przepisami i procedurami. Ocena pracownicza opierała się na ocenie głównie zgodności wykonania pracy z procedurami i przepisami oraz terminowości zrealizowanych zadań. Ponadto zidentyfikowano, że przełożeni przeprowadzający ocenę pracowniczą podchodzą do tej kwestii służbowo jako do nakazu wynikającego z przepisów. Oceny pracowników były bardzo podobne lub identyczne. Po zidentyfikowaniu problemów związanych z przeprowadzaniem rozmów oceniających kierownicy poprosili o przeszkolenie ze skutecznego komunikowania się oraz efektywnego przekazywania informacji zwrotnej. Wprowadzono następujące istotne zmiany:

- przeprowadzono szkolenia skierowane do wszystkich pracowników urzędu na temat celu przeprowadzania ocen okresowych i korzyści dla pracownika, kierownika i organizacji, jakie daje przeprowadzenie tej procedury,

- dla osób oceniających zostało przygotowane i przeprowadzone szkolenie: „Zasady przekazywania efektywnej informacji zwrotnej”. Głównym celem szkolenia z zakresu technik przekazywania informacji zwrotnej było zdobycie szczegółowej wiedzy, a przede wszystkim umiejętności na takich płaszczyznach jak:
  - kluczowe zasady udzielania informacji zwrotnych (pozytywnych i negatywnych), - użycie technik efektywnej komunikacji będących podstawą do udzielania konstruktywnej informacji zwrotnej (język korzyści, prowadzenie notatek),
  - techniki aktywnego słuchania (werbalne i niewerbalne oznaki aktywnego słuchania, zadawanie pytań, podsumowanie, parafraza, klaryfikacja), - dostrojenie komunikacyjne jako narzędzie wspomagające menedżera przy udzielaniu informacji zwrotnej, użycie odpowiednich słów, tonu głosu i mowy ciała, aby skutecznie przekazać informację zwrotną,
  - świadomość wpływu własnego stylu komunikacyjnego na umiejętnie przekazanie informacji zwrotnej,
  - wyznaczanie celów wspólnie z pracownikiem,
  - techniki uzyskiwania zobowiązań do realizacji celów ze strony pracownika,
  - budowanie atmosfery w trakcie rozmowy z pracownikiem,
  - motywowanie pracowników do działania poprzez umiejętne udzielenie informacji zwrotnej,
  - radzenie sobie w sytuacjach trudnych: agresji, wycofania lub silnej reakcji emocjonalnej pracownika.

Pracownicy działu kadr zorganizowali również dyżury, które miały na celu zachęcenie wszystkich pracowników do korzystania z ich wiedzy i doświadczenia w zakresie prawidłowego przygotowania się i przeprowadzenia rozmowy oceniającej. Po wprowadzonych zmianach i przeprowadzonych szkoleniach, pracownicy działu kadr ponownie przeprowadzili wywiady z kadrą kierowniczą dokonującą ocen

pracowniczych. W zdecydowanej większości ocenili oni wprowadzone zmiany jako pozytywne i ułatwiające im przeprowadzenie ocen okresowych<sup>390</sup>.

W jednym z urzędów gminy wprowadzono sformalizowaną ocenę pracowniczą. Jest to nowatorskie rozwiązanie, gdyż wcześniej taka ocena nie była przeprowadzana.

### **Przykład 6**

**Urząd Gminy F** zatrudnia 26 pracowników. Jest to urząd, który przed wprowadzeniem zmian nie stosował sformalizowanego systemu ocen pracowniczych, gdyż władze urzędu uznawały, że przy tylu pracownikach pracodawca zna ich kwalifikacje, możliwości i jakość wykonywanych obowiązków, pracownicy zaś podlegają ciągłej, nieformalnej ocenie. Udział w projekcie i zdobyta tam wiedza z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi przez przedstawicieli urzędu spowodował, że władze urzędu uznały dotychczasowe podejście do procedury oceniania jako nieracjonalne. Uznano, że formalna procedura oceny pracownika jest bardzo dobrą praktyką i mobilizuje obie strony, zarówno ocenianego, jak i oceniającego do wymiany opinii na tematy związane z pracą czy rozwojem zawodowym. Wprowadzone zmiany zostały dopasowane do oczekiwań pracowników. Wśród licznych zmian w tym zakresie można wymienić między innymi: szkolenia dla osób oceniających z najczęściej występujących błędów w procesie oceny i ich konsekwencji oraz z uwarunkowań skuteczności rozmowy oceniałej. Podczas szkoleń przedstawiono film instruktażowy, jak powinna wyglądać prawidłowo przeprowadzona rozmowa ocenialca. W opinii osób szkolonych odbyte szkolenia zminimalizowały ich opór przed przeprowadzeniem rozmowy ocenialca<sup>391</sup>.

Po zrealizowaniu pierwszej sformalizowanej oceny pracowniczej okazało się, że wbrew obawom autorów projektu, wprowadzone zmiany zostały zaakceptowane przez pracowników urzędu. Jest to dopiero pierwszy krok do wdrożenia profesjonalnej oceny w tym urzędzie. Niemniej wprowadzone zmiany w urzędzie dają szansę na modyfikację zachowań i postaw oraz eliminację złych nawyków, jakie występowały

<sup>390</sup> Różańska-Bińczyk I., 2016, *Effective Evaluation Interview - examples of good practice in the selected Local Government Units*, [w:] (red.), *Human Potential Development*, Uniwersytet Szczeciński i Uniwersytet w Żilinie, Szczecin, s. 216-217.

<sup>391</sup> Różańska-Bińczyk I., 2016, *Effective Evaluation Interview - examples of good practice in the selected Local Government Units*, [w:] (red.), *Human Potential Development*, Uniwersytet Szczeciński i Uniwersytet w Żilinie, Szczecin, s. 217.

### 5.3. Dobre praktyki w obszarze rozwoju pracowników

Poniżej został przedstawiony jeden z najbardziej nowatorskich projektów zrealizowanych w urzędzie w obszarze rozwoju pracowników – system podnoszenia kompetencji pracowniczych. Jest to rezultat kilkuletnich starań o wypracowanie najlepszych rozwiązań w zakresie rozwoju pracowników.

#### **Przykład 1**

**Urząd Miasta A** zatrudnia ponad 600 pracowników. W obszarze rozwoju pracowników wdrożono system podnoszenia kompetencji pracowniczych. Powodem wprowadzenia zmian w tym obszarze były uzyskiwane dane z badań satysfakcji pracowników na przestrzeni trzech lat. Pracownicy dość nisko oceniali system szkoleń (średnio około trzy punkty w pięciostopniowej skali). Pracownicy działu kadr byli przekonani, że problem ten zostanie rozwiązany, jeśli pozyskają środki na dofinansowanie szkoleń pracowniczych. W roku 2010 urząd pozyskał wysoką dotację ze środków unijnych na szkolenia pracowników na lata 2010 - 2011. Po wykorzystaniu tych środków kierownictwo urzędu przeprowadziło ankietę wśród pracowników, jak oceniają program szkoleniowy we wskazanym okresie. Ku ich zaskoczeniu okazało się, iż wyniki były porównywalne z tymi uzyskanymi w okresach poprzedzających intensyfikację działań szkoleniowych. „Warto podkreślić, iż dość niskiej ocenie systemu szkoleń towarzyszyła wysoka ocena możliwości uczestnictwa w kursach i szkoleniach jako drugiego po awansie zawodowym czynnika motywującego”. Największym wyzwaniem dla naczelnika działu kadr było zidentyfikowanie przyczyn niezadowolenia pracowników z systemu szkoleń, wiadomo jednak było, że zwiększone nakłady finansowe na szkolenia i ich większa dostępność nie są rozwiązaniem tego problemu.

„Momentem przełomowym było uczestnictwo naczelnika wydziału kadr w jednej z konferencji HR skierowanej do sektora biznesowego, gdzie prezentowano między innymi system podnoszenia kompetencji pracowniczych jako alternatywę dla klasycznego systemu szkoleń. Naczelnik zauważyła, iż podejście biznesowe wydaje się

być dużo bardziej naturalne i oczywiste niż sztywny system szkoleń obecnie stosowany w urzędzie.”

W pierwszej kolejności urząd zdecydował o zatrudnieniu firmy konsultingowej, która zrealizowała warsztaty i spotkania z pracownikami urzędu, podczas których zaprojektowane zostało narzędzie oparte na rozwiązaniach biznesowych, uwzględniające jednocześnie specyfikę administracji publicznej. Podobne szkolenia w późniejszym okresie zostały przeprowadzone dla wszystkich kierowników poszczególnych działów.

„Wprowadzony od 1 stycznia 2015 roku system podnoszenia kompetencji pracowników w Urzędzie Miasta zakłada pozyskiwanie informacji o szkoleniach z wielu różnych źródeł:

- wyniki ocen okresowych pracowników – stanowią daną wejściową do budowania planu szkoleń;
- analiza ryzyka realizacji celów priorytetowych ustalonych dla każdego wydziału podczas corocznego przeglądu systemu zarządzania – określenie potrzeb szkoleniowych w tym obszarze ma wpływać na minimalizację ryzyka i stanowi zarazem daną wejściową do budowania planu szkoleń;
- analiza ryzyka realizacji projektów strategicznych – wpisane przez koordynatorów projektów strategicznych szkolenia mają ograniczyć ryzyko realizacji stanowiąc przy tym daną wejściową do budowania planu szkoleń;
- informacja o potrzebach szkoleniowych wynikająca z:
  - przeglądu systemu zarządzania przeprowadzanego przez najwyższe kierownictwo,
  - oceny wydziałów dokonywanej przez prezydenta miasta.

Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jest realizowana za pomocą takich narzędzi jak arkusz oceny ryzyka realizacji celów priorytetowych/projektów strategicznych, arkusz oceny okresowej pracownika oraz formularz wykorzystywany podczas rozmów precyzujących potrzeby szkoleniowe. Produktem końcowym jest tworzony cyklicznie co roku przez Wydział Kadr, Szkoleń i Płac plan szkoleń<sup>392</sup>.

Okazuje się, że wprowadzone zmiany przyniosły oczekiwane rezultaty. Z analizy

<sup>392</sup> Różańska-Bińczyk I., Łuczak P., 2015, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w Jednostkach Samorządu Terytorialnego*, [w:] Stopczyński B., Turniak M. (red.) *Strategia jednostki samorządu terytorialnego w świetle wyzwań XXI wieku*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, vol. 4, nr 1/XVI, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź-Warszawa. „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, vol. 4, nr 1/XVI, s. 296 – 297.

wyników ankiety oceniającej system szkoleń wynika, że pracownicy są zadowoleni z wprowadzonych zmian (aktualna ocena to pięć w pięciostopniowej skali). Ponadto pracownicy wskazując na początku wdrażania projektu, że są bardziej zainteresowani specjalistycznymi, niszowymi i wymagającymi dużych nakładów finansowych szkoleniami podnoszącymi ich kwalifikacje zawodowe, docenili, że ich sugestie zostały wzięte pod uwagę. Część szkoleń, na jakie pracownicy byli wysyłani, została na ich wyraźną prośbę usunięta z programu szkoleniowego. Dotyczyło to obszarów wiedzy, którą można obecnie samodzielnie pozyskać, wykorzystując chociażby Internet czy wymianę wiedzy z pracownikami innych urzędów.

W przykładzie poniżej przedstawiono jedno z narzędzi służących do dzielenia się wiedzą, czyli wdrożenie tworzenia „pigulek wiedzy” przez pracowników urzędu.

### **Przykład 2**

**Urząd Miasta B** zatrudnia 55 pracowników. „W obszarze „rozwoju pracowników” jednostka opracowała sposób dzielenia się wiedzą poprzez stworzenie zbiorów danych pt. „Bank danych szkoleniowych” dla pracowników z podziałem na grupy zagadnień. Każdy pracownik po ukończeniu szkolenia ma obowiązek udostępnić materiały szkoleniowe w zbiorze danych oraz samodzielnie sporządzić i udostępnić tzw. „pigułki wiedzy”. Została w tym celu opracowana „Instrukcja sporządzenia pigułki wiedzy”. W urzędzie obowiązuje Zarządzenie Burmistrza w sprawie planowania, organizowania i oceniania szkoleń. w wyżej wymienionym zarządzeniu określono sposób planowania szkoleń na rok następny, sposób zgłaszania pracownika na szkolenia poza planem i oceniania szkoleń. W dokumencie tym podano jako podstawowe formy podnoszenia kwalifikacji szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne. O ile jasno określono, w jaki sposób planowane są szkolenia zewnętrzne, to nie sprecyzowano, w jaki sposób będą prowadzone w jednostce szkolenia wewnętrzne. Nie określono też, jak będzie wykorzystana i gromadzona wiedza pozyskana przez pracowników podczas szkoleń”<sup>393</sup>. Autorzy projektu rok po wprowadzeniu praktyki sporządzania „pigulek wiedzy” w urzędzie przeprowadzili wywiady z pracownikami, dotyczące ich oceny wprowadzonych zmian. Pracownicy i ich bezpośredni przełożeni

<sup>393</sup> Róžańska-Bińczyk I., 2016, *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, „MARKETING i RYNEK”, nr 3, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa, s. 801 – 802.



wskazali następujące korzyści: posiadanie przez urząd aktualnej bazy wiedzy w różnych obszarach działalności, możliwość poszerzania wiedzy pracowników przez dostęp do „pigulek wiedzy”, ułatwienie przejmowania obowiązków podczas zastępstw, wprowadzenie innowacyjnego rozwiązania zaczerpniętego z praktyki biznesowej. Pomimo wcześniejszych oporów pracowników, wprowadzone rozwiązanie obecnie cieszy się uznaniem. Aby zachęcić pracowników do większego zaangażowania w przygotowanie niniejszych pigulek, pracownicy działu kadr organizują konkursy na najlepiej sporządzoną „pigulkę wiedzy” w ocenie samych pracowników. Przełożeni również po szkoleniach zobowiązani są do opracowywania „pigulek wiedzy”. Początkowo były to głównie prezentacje przy wykorzystaniu programu PowerPoint, obecnie coraz większa liczba pracowników przygotowuje „pigulki wiedzy” w formie krótkich filmów, komiksów czy wykorzystuje między innymi programy takie jak: PowToon.

Jeden z urzędów, wzorując się na rozwiązaniach funkcjonujących w organizacjach biznesowych, wdrożył nowe techniki szkolenia w formie e-learningu.

### **Przykład 3**

**Urząd Miasta C** zatrudnia 99 pracowników. „W urzędzie funkcjonują szczegółowo opisane rozwiązania w obszarze szkoleń pracowników określone w procedurze: „Zasady podnoszenia kwalifikacji pracowników Urzędu Miasta C”. W myśl ww. regulaminu szkolenia mogą mieć formę: warsztatów, seminariów, kursów, konferencji i innych, jeżeli ich celem jest podnoszenie kwalifikacji. Wstępne, jak i okresowe szkolenia z zakresu BHP przeprowadzane są w siedzibie urzędu, po uprzednim uzgodnieniu terminu ze szkoleniowcem z zakresu BHP. Po każdym szkoleniu pracownik w ciągu 10 dni od daty odbycia szkolenia dokonuje jego oceny, wykorzystując do tego arkusz oceny szkolenia oraz omawia zagadnienia będące przedmiotem szkolenia z pracownikami wydziału wykonującymi takie same lub pokrewne zadania.

Pracownicy biorący udział w projekcie, dostosowując do potrzeb i oczekiwań pracowników urzędu rozwiązania funkcjonujące w organizacjach biznesowych, wprowadzili w ramach standardu nowe techniki szkolenia w formie e-learningu, szczególnie w obszarze szkoleń z zakresu BHP. Obecnie można dla każdej osoby

wyznaczać terminy szkolenia bez konieczności uzgadniania jednego terminu dla większej grupy pracowników. Konsekwentnie w miarę możliwości są wprowadzane w zależności od potrzeb kolejne szkolenia w takiej formie.”

Po wprowadzeniu szkoleń w formie e-learningowej pracownicy urzędu doceniają przede wszystkim możliwość jego zrealizowania w dowolnym, odpowiednim dla siebie momencie. Pracownicy, którzy skorzystali z tej metody szkoleniowej, wskazali przede wszystkim, że stary system szkoleniowy (kilka godzin szkolenia w sali) nie był dostosowany do aktualnych potrzeb urzędu. Po kilku godzinach poza stanowiskiem, pracownicy musieli nadrabiać zaległą pracę, ponieważ w tym czasie nikt ich nie zastępował. Wprowadzenie szkolenia e-learningowego jest więc dla nich dużo korzystniejszym rozwiązaniem. Szkolenia te zostały docenione nie tylko wśród młodych pracowników, ale również wśród pracowników z pokolenia 50 plus, których odsetek w urzędzie jest największy. Tak jak zakładały autorki projektu, nastąpiło także urozmaicenie procesu szkoleniowego poprzez wykorzystanie atrakcyjnej formy nauki (poprzez wykorzystanie filmów, multimediiów i ciekawej grafiki). Kolejnym atutem wykorzystania takiej formy szkolenia jest możliwość lepszej organizacji czasu pracy. W jednostce udało się również połączyć proces oceniania z rozwojem pracowników i indywidualnym dopasowaniem szkoleń do ich potrzeb”<sup>394</sup>.

Przykład dobrych praktyk opisany poniżej pokazuje, w jaki sposób można wykorzystać potencjał swoich pracowników w obszarze szkoleń i dzielenia się wiedzą. Wskazując na wszechstronne korzyści z tego płynące.

#### **Przykład 4**

**Urząd Marszałkowski D** zatrudnia 1100 pracowników. Z interesujących rozwiązań w obszarze systemu i zasad rozwoju kwalifikacji zawodowych wprowadzono między innymi:

- możliwość kierowania pracowników na studia podyplomowe w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych oraz dofinansowanie studiów trzeciego stopnia,

<sup>394</sup> Różańska-Bińczyk I., 2016, *Innowacyjne zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] Ćwiklicki M., Jabłoński M., Mazur S. (red.), *Współczesne koncepcje zarządzania publicznego. Wyzwania modernizacyjne sektora publicznego*, Wydawnictwo Fundacji Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2016, s. 279 - 280.

- wprowadzenie szkoleń wewnętrznych wykorzystujących potencjał zatrudnionych pracowników tzw. *Akademia Rozwoju Pracowników*,
- wprowadzenie sesji coachingowych dla najlepszych dyrektorów urzędu.

Wybrane wymienione powyżej rozwiązania w obszarze rozwoju cieszą się największym uznaniem pracowników urzędu.

Warunki dofinansowania podnoszenia kwalifikacji zawodowych w formie studiów podyplomowych są określone każdorazowo indywidualnie w umowie szkoleniowej. Dofinansowanie to obejmuje w szczególności opłatę za kształcenie i postępowanie kwalifikacyjne. Dofinansowanie nie przysługuje jednak pracownikowi, który nie posiada skierowania od pracodawcy. Wysokość dofinansowania wynosi 50% opłaty za kształcenie oraz 100% kosztów postępowania kwalifikacyjnego. Jeśli pracownik zakończył studia podyplomowe w terminie przewidzianym programem kształcenia z wynikiem co najmniej dobrym, pracownikowi zwraca się dalsze 50% opłaty za kształcenie. Dodatkowo pracownikowi podnoszącemu kwalifikacje zawodowe w ramach studiów podyplomowych na podstawie skierowania pracodawcy przysługuje zwolnienie z całości lub części dnia pracy, aby mógł punktualnie przybyć na zajęcia. Za czas zwolnienia z całości lub części dnia pracy pracownik zachowuje prawo do wynagrodzenia.

Pracownikom przystępującym do egzaminów potwierdzających kwalifikacje zawodowe na podstawie skierowania przysługuje urlop szkoleniowy w wymiarze 6 dni. Urlopu tego udziela się w dni, które są dla pracownika dniami pracy. Za czas urlopu szkoleniowego pracownik zachowuje prawo do wynagrodzenia. Należy jednak podkreślić, że, podobnie jak w organizacjach biznesowych, w umowie szkoleniowej zawarte są podstawowe prawa i obowiązki stron podpisujących tę umowę. Jeśli pracodawca zamierza zobowiązać pracownika do pozostawania w zatrudnieniu po ukończeniu podnoszenia kwalifikacji zawodowych w umowie jest zawarty taki szczegółowy zapis. W umowie ustalane są okresy, które pracownik jest zobowiązany przepracować w urzędzie po ukończeniu podnoszenia kwalifikacji zawodowych na podstawie skierowania. Okres wskazany do przepracowania jest uzależniony od kwoty dofinansowania rozwoju kwalifikacji pracownika<sup>395</sup>.

Została wprowadzona również tzw. *Akademia Rozwoju Pracowników*, gdzie

<sup>395</sup> Na podstawie dokumentu wewnętrznego Urzędu Marszałkowskiego D, *System i zasady rozwoju kwalifikacji zawodowych pracowników Urzędu Marszałkowskiego D*.

wykorzystywany jest potencjał wiedzy i kompetencji osób zatrudnionych w urzędzie. W ramach tego programu chętni pracownicy mogą dzielić się wiedzą poprzez prowadzenie szkoleń czy warsztatów dla współpracowników w czasie pracy. Szkolenia te mogą dotyczyć tematów niekoniecznie związanych z ich pracą zawodową. W urzędzie został obecnie wdrożony program nauki języków obcych. Chętni pracownicy swobodnie posługujący się określonym językiem obcym przygotowują program szkoleniowy z tego zakresu i wysyłają do akceptacji osoby odpowiedzialnej za koordynację programu *Akademii Rozwoju Pracowników*. Po akceptacji rozpoczyna się kurs językowy, na który zgłaszają się zainteresowani pracownicy. Wprowadzony został też program z obszaru szkoleń „miękkich”, prowadzony przez osoby zatrudnione w urzędzie, które posiadają odpowiednie kwalifikacje i doświadczenie zawodowe. Szkolenia miękkie dają uczestnikom możliwość nabywania i doskonalenia umiejętności koniecznych do skutecznego zarządzania sobą i osiągnięcia celów, sprawnego planowania i organizowania czasu pracy, radzenia sobie ze stresem, dbania o równowagę w życiu (work-life balance), a także uczą sztuki prezentacji i autoprezentacji podczas wystąpień publicznych, profesjonalnej obsługi trudnego klienta, budowania zespołu i skutecznej komunikacji. Szkolenia te są na ten moment kierowane do kierowników średniego szczebla zarządzania. W dalszej perspektywie będą mogli z nich korzystać wszyscy chętni pracownicy urzędu.

Ciekawym rozwiązaniem skierowanym do najwyższej kadry zarządzającej było wprowadzenie sesji coachingowych prowadzonych przez coacha z doświadczeniem pracy w biznesie. Cykl coachingowy trwał 6 miesięcy i skierowany był, ze względu na ograniczenia budżetowe, tylko do najlepszych dyrektorów w urzędzie. Wprowadzenie takiego innowacyjnego rozwiązania w urzędzie jest konsekwencją rozmów przeprowadzonych przez sekretarza urzędu z dyrektorami odnośnie ich oczekiwań w obszarze rozwoju. Po zebraniu informacji okazało się, że większość z nich zamiast tradycyjnych szkoleń wolałoby skorzystać z rozwiązań sprawdzonych w biznesie wśród kadry menedżerskiej, takich jak sesje coachingowe. Po zakończeniu cyklu coachingowego uczestnicy ocenili tę formę rozwoju bardzo pozytywnie, wskazując następujące zalety (poniżej przytoczono fragmenty wypowiedzi uczestników sesji coachingowych):

- „dzięki sesjom coachingowym i kompetencjom coacha udało mi się odkryć to, co jest najważniejsze dla mojego rozwoju i podległego mi zespołu”;

- „coaching pozwolił mi na dokonanie ważnej zmiany i poprawianie swojej jakości pracy”,
- „to bardzo skuteczna forma rozwoju, dużo skuteczniejsza niż tradycyjne metody szkoleniowe, w których do tej pory uczestniczyłem”;
- „jestem zaskoczony, ile się nauczyłem dzięki tym spotkaniom. Żadne dotychczasowe szkolenie nie dało mi takich efektów. Na pewno skutecznie wykorzystam wypracowane metody w codziennej pracy w zarządzaniu ludźmi, ale nie tylko, jest to wiedza użyteczna w codziennym życiu, nie tylko zawodowym”;
- „doceniam, że zostałam wysłuchana, jaką formę rozwoju preferuję. To innowacyjna metoda jak na działalność urzędu, czyli indywidualne sesje coachingowe. Bardzo mi pomogły te sesje w doprecyzowaniu, co muszę zmienić w sposobie pracy z ludźmi, abym była lepszym menedżerem”.

W dalszej perspektywie, według planów sekretarza urzędu, mają trwać prace udoskonalające funkcjonowanie *Akademii Rozwoju Pracowników*. Już na tym etapie, po przeprowadzeniu ankiet wśród uczestników *Akademii*, okazuje się, że program spotkał się z pozytywnym odbiorem. Pracownicy w ankiecie wskazali również, co można jeszcze w programie udoskonalić. Opinie o *Akademii Rozwoju Pracowników* są na tyle pozytywne, że kierownictwo urzędu podjęło decyzję, aby taką formę bezpłatnych szkoleń proponować innym samorządom lokalnym w ramach profesjonalizacji urzędów. W ramach kształcenia modułowego, korzystając z metody Design Thinking odbyły się już pierwsze takie szkolenia. O sukcesie świadczy fakt, że miejsca są już pozajmowane na kilka miesięcy do przodu. Kolejną zaletą są oszczędności dla urzędu wynikające z zastosowania takiej formy szkoleniowej. Do tej pory urząd korzystał ze szkoleń komercyjnych w obszarze chociażby zarządzania „miękkiego”. Okazuje się, że wśród pracowników urzędu są osoby, które mają uprawnienia trenerskie i kwalifikacje, które pozwalają na przeprowadzenie takich szkoleń, a ich jakość jest porównywalna ze szkoleniami prowadzonymi do tej pory przez trenerów zewnętrznych. Ze względu na pozytywny odbiór sesji coachingowych w planach sekretarza jest wznowienie tej formy rozwoju dla kadry menedżerskiej, jeśli zaoszczędzone środki pieniężne z tytułu wprowadzenia *Akademii Rozwoju Pracowników* na to pozwolą.

Poniżej została opisana dobra praktyka w małym urzędzie gminy. Dotyczyła ona usprawnienia i uporządkowania działań związanych z procesem szkolenia pracowników w tej jednostce.

#### **Przykład 5**

**Urząd Gminy E** zatrudnia 32 osoby. W ramach standardu „rozwoju pracowników” wprowadzono rejestr szkoleń pracowników. Celem wprowadzenia rejestru jest stworzenie jednolitych i przejrzystych zasad rejestrowania odbytych szkoleń przez osoby zatrudnione w Urzędzie Gminy. Rejestr szkoleń pracowniczych jest prowadzony przez pracownika zajmującego się kadrami. Uczestnik szkolenia w ciągu 7 dni od zakończenia szkolenia przedstawia pracownikowi prowadzącemu rejestr zaświadczenie o odbytym szkoleniu wraz z programem oraz skierowanie na szkolenie. Szkolenie zostaje wprowadzone do rejestru. Kserokopia zaświadczenia o odbytym szkoleniu zostaje wpięta w akta osobowe pracownika, oryginał zaświadczenia otrzymuje pracownik. Skierowanie z naniesionym numerem wpisu z rejestru wraz z programem szkolenia jest wpinane do segregatora.

W Urzędzie Gminy wprowadzono w 2014 roku zarządzenie wójta: *System rozwoju zawodowego i kierowania na szkolenia*. Jednak do tej pory nie funkcjonował rejestr szkoleń pracowniczych, co utrudniało analizę i przygotowywanie sprawozdania z przebiegu szkoleń. Ponadto pracownicy działu kadr i bezpośredni przełożeni nie mieli żadnej kontroli nad tym, w jakich szkoleniach pracownik brał udział w poprzednich latach.

Autorki projektu podkreślają następujące wymierne korzyści dla urzędu z tytułu wprowadzenie tego narzędzia:

- kompleksowa rejestracja odbytych szkoleń;
- usystematyzowanie wiedzy na temat szkoleń według struktury organizacyjnej, dziedzin i specjalności;
- wiedza na temat kosztów organizowanych szkoleń;
- powiązanie zakresu merytorycznego szkolenia z zakresem wykonywanych zadań na zajmowanym stanowisku;
- efektywne wykorzystanie środków finansowych przeznaczonych na szkolenia;

- pomoc w opracowaniu planu szkoleń na następny rok;
- pomoc w analizowaniu odbytych szkoleń przez pracowników;
- pomoc w opracowaniu budżetu przeznaczonego na szkolenia na następny rok;
- pomoc w ocenie i wyborze firm organizujących szkolenia branżowe.

Okazało się, że wprowadzony rejestr szkoleń choć jest bardzo prostym narzędziem poprawił i ułatwił w znacznym stopniu pracę w urzędzie. Jest to początek wprowadzanych zmian w tym obszarze. Docelowo mają być udoskonalane ankiety ewaluacyjne *ex post*, a procedury oceniania pracowników mają być ściśle powiązane z procesem ich rozwoju.

Podobne działania do opisanych w przykładzie piątym wdrożono w większym urzędzie – starostwie powiatowym. Wdrożone zmiany również miały na celu usprawnienie i uporządkowanie działań związanych z procesem szkolenia pracowników.

#### **Przykład 6**

**Starostwo Powiatowe F** zatrudnia 99 pracowników. „Pracownicy wydziału administracyjnego dostrzegli nieprawidłowości w obszarze szkoleń pracowniczych. Za nieskuteczny sposób uznano obowiązującą do tej pory praktykę w tym obszarze, polegającą na tym, że kierownicy komórek organizacyjnych na bieżąco według określonych potrzeb (wynikających zazwyczaj z wniosków złożonych przez pracowników) zgłaszali pracowników na szkolenia. Program szkoleniowy nie był powiązany z oceną pracowniczą, brakowało stałego rejestru tych szkoleń, ich koordynacji oraz nie były one oceniane przez ich uczestników. Pierwszym krokiem mającym na celu usprawnienie procesu szkoleniowego było powiązanie wyników ocen okresowych pracowników z budowaniem planu szkoleń. Podczas rozmowy oceniającej zaczęto identyfikować obszary wymagające doskonalenia oraz precyzyjnie zaczęto ustalać plan rozwoju pracownika. Zmiany te pozwoliły na dopasowanie programów szkoleniowych do rzeczywistych potrzeb pracowników. Kolejnym krokiem było wprowadzenie nowego stanowiska pracy – koordynatora do spraw szkoleń, który dokonuje analizy potrzeb szkoleniowych. Koordynator przygotowuje coroczny plan szkoleń, na podstawie zgłoszonego przez kierowników komórek organizacyjnych lub

pracowników zatrudnionych na samodzielnych stanowiskach zapotrzebowania na szkolenia w następnym roku kalendarzowym. Został również opracowany formularz oceny szkolenia (ankieta ewaluacyjna ex-post) oraz nowe regulacje wprowadzające koordynację szkoleń”<sup>396</sup>. Po dwóch latach od wprowadzenia zmian okazuje się, że proces szkoleniowy jest bardziej dopracowany i dostosowany do rzeczywistych potrzeb urzędników i urzędu. W opinii pracowników odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi sprawdziło się również wprowadzenie stanowiska koordynatora ds. szkoleń. Jest teraz bowiem osoba odpowiedzialna za ten proces, która stara się na bieżąco go udoskonalać i monitorować tak, aby system szkoleniowy przynosił korzyści wszystkim stronom, czyli pracownikom, bezpośrednim przełożonym i samemu urzędowi. Koordynator ds. szkoleń na bieżąco monitoruje potrzeby szkoleniowe swoich pracowników wykorzystując do tego ankiety i rozmowy indywidualne z pracownikami i ich kierownikami.

#### **5.4. Przykłady dobrych praktyk w pozostałych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi**

W przykładzie pierwszym opisano dobre praktyki w obszarze komunikacji wewnętrznej w urzędzie.

##### **Przykład 1**

**Urząd Gminy A** zatrudnia 59 pracowników. „Pracownicy działu kadr po zebraniu informacji od pracowników różnych działów zidentyfikowali problemy w zarządzaniu komunikacją wewnętrzną. Przy wsparciu przedstawicieli wszystkich działów urzędu opracowali projekt zmian w komunikacji wewnętrznej. Punktem wyjścia do przygotowania projektu były następujące problemy: pojawiające się coraz częściej konflikty między pracownikami, wpływające negatywnie na wyniki ich pracy, niejednoznaczność przekazywanych klientom urzędu komunikatów, psująca wizerunek urzędu, pogarszająca się w opinii pracowników atmosfera w pracy. Opracowany projekt miał za zadanie umożliwić skuteczną komunikację w relacji przełożeni - pracownicy oraz między pracownikami z różnych działów, a w konsekwencji poprawić jakość świadczonych przez urząd usług. Projekt obejmował następujące działania:

<sup>396</sup> Różańska-Bińczyk I., 2015, *Implementacja dobrych praktyk biznesowych w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] Kapuścińska K., Lachiewicz S., Matejun M. (red.), *Współczesne organizacje wobec wyzwań zarządzania ryzykiem - aspekty poznawcze*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 226-227.



przeprowadzenie szkoleń z zakresu skutecznej komunikacji dla wszystkich pracowników urzędu przez firmę zewnętrzną, wzmocnienie komunikacji bezpośredniej, usystematyzowanie komunikacji pisemnej i wprowadzenie nowych procedur personalnych.”

Dzięki przeprowadzonym wywiadam z pracownikami udało się zidentyfikować najistotniejsze problemy w komunikacji wewnętrznej w urzędzie. Pracownicy wskazali na następujące nieprawidłowości:

- brak precyzyjnych informacji o polityce personalnej urzędu,
- negatywna komunikacja z bezpośrednimi przełożonymi lub jej brak,
- negatywna komunikacja i rywalizacja pomiędzy poszczególnymi działami w urzędzie,
- tylko formalny wymiar funkcjonowania procedur związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, brak praktycznych rozwiązań w obszarze rozwoju czy motywowania pracowników.

„Okazało się, że pracownicy chcieliby być poinformowani o celowości przeprowadzanych ocen pracowniczych, o większej możliwości korzystania z różnorodnych szkoleń i poznania zasad ich rozdzielania, zasygnalizowali chęć częstszych spotkań informacyjnych z bezpośrednim przełożonym, ale również z wójtem, sekretarzem czy przedstawicielem działu kadr, czyli osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi. Na pytanie, co mogłoby zwiększyć ich motywację do pracy oprócz wskazania, że podwyżka wynagrodzenia zasadniczego i wprowadzenia premii, respondenci wymienili lepszą atmosferę w pracy i dotyczyło to głównie relacji przełożony - podwładny oraz możliwość uczestniczenia w szkoleniach dopasowanych do ich rzeczywistych potrzeb. Pracownicy przeprowadzający badanie zauważyli niedostateczne wykorzystywanie przez kierowników narzędzi służących do zwiększenia motywacji pracowników – przede wszystkim pozapłacowych czynników motywacyjnych takich jak: pochwała, awanse, dostęp do informacji, komunikacja, samorealizacja czy dobra atmosfera w pracy. W wyniku zebranych informacji skonstruowano projekt dopasowany do oczekiwań pracowników, tworząc system komunikacji wewnętrznej. Wprowadzono rozwiązanie polegające na regularnych, odbywających się przynajmniej raz w miesiącu, spotkaniach całego zespołu z bezpośrednim przełożonym. Spotkanie te mają wcześniej zaplanowaną tematykę. Wprowadzono również jednogodzinne dyżury raz w tygodniu, podczas których jest

możliwość indywidualnej rozmowy z kierownikiem. Ponadto raz na kwartał wdrożono spotkania pracowników z wójtem lub sekretarzem celem przekazania informacji o bieżących sprawach związanych głównie z polityką personalną urzędu.

Drugi obszar to wprowadzenie komunikacji pisemnej mającej na celu zapewnić zwięzłą, precyzyjną i aktualną informację związaną z działalnością urzędu, a skierowaną do wszystkich pracowników poprzez wykorzystanie wewnętrznej sieci – Intranetu. Kolejnym krokiem było wprowadzenie zmian w polityce personalnej firmy takich jak: przeprowadzenie szkoleń dla wszystkich pracowników z zakresu obowiązujących procedur oceniania i rozwoju pracowników, ściśle powiązanie programu szkoleniowego z systemem ocen pracowniczych, doprecyzowanie w opisach stanowisk pracy ścieżek kariery, informowanie na bieżąco o osiągnięciach poszczególnych pracowników. Projekt został opracowany przez pracowników działu kadr przy współudziale przedstawicieli pracowników poszczególnych działów”. Wprowadzenie takich rozwiązań było skutkiem zainspirowania się rozwiązaniami wdrożonymi w tym obszarze w małej organizacji biznesowej zatrudniającej 27 pracowników”.

Podczas wywiadu z autorką projektu po dwóch latach od jego wdrożenia, uzyskano informację, że pracownicy zauważyli znaczącą poprawę w komunikacji wewnętrznej w ich organizacji. Szczególnie została doceniona forma spotkań bezpośrednich z przełożonymi i osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie zasobami ludzkimi, jak również bieżące informowanie o sukcesach i problemach, jak i zmianach wdrażanych w urzędzie oraz angażowanie ich w rozwiązywanie tych problemów i zasięganie ich opinii w tej kwestii. Ponadto urzędnicy zauważyli lepszą współpracę pomiędzy poszczególnymi działami, podkreślając, że duże znaczenie w poprawie tych relacji miały wyjścia integracyjne organizowane dla wszystkich pracowników urzędu, które dały możliwość bliższego poznania współpracowników. Te wszystkie działania w ocenie pracowników wpłynęły na poprawę nie tylko komunikacji w urzędzie, ale znacząco poprawiły też atmosferę w pracy<sup>397</sup>.

---

<sup>397</sup> Różańska-Bińczyk I., 2016, *Innowacyjne zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] Ćwiklicki M., Jabłoński M., Mazur S. (red.), *Współczesne koncepcje zarządzania publicznego. Wyzwania modernizacyjne sektora publicznego*, Wydawnictwo Fundacji Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków, s. 277 - 278.

Kolejny opis dobrej praktyki odnosi się do innowacyjnego rozwiązania dotyczącego społecznej odpowiedzialności w urzędzie marszałkowskim.

### **Przykład 2**

**Społeczna Odpowiedzialność w Urzędzie Marszałkowskim B**, urząd zatrudnia 1100 pracowników. Mając świadomość, że podejmowane decyzje i działania w urzędzie mają wpływ na społeczeństwo i środowisko danego województwa, kadra zarządzająca i pracownicy urzędu opracowali dokument opisujący przyjmowaną na siebie społeczną odpowiedzialność za skutki podejmowanych działań i decyzji w zakresie siedmiu kluczowych obszarów:

1.     ład organizacyjny urzędu,
2.     prawa człowieka,
3.     praktyki z zakresu pracy,
4.     środowisko,
5.     uczciwe praktyki operacyjne,
6.     zagadnienia konsumenckie,
7.     zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej.

We wspomnianym dokumencie urzędnicy podkreślają, że w swoich działaniach i decyzjach obok bezwzględnego przestrzegania przepisów prawnych uwzględniają także zobowiązania, wynikające z przyjętych przez urząd wartości, zasad etycznych, zasad zrównoważonego rozwoju przy zachowaniu przejrzystości i rozliczalności ich działań<sup>398</sup>.

Wybrane zostały niektóre, zdaniem autorki najważniejsze, aspekty tej działalności urzędu. Wybrane obszary to:

- prawa człowieka,
- praktyki z zakresu pracy,
- środowisko,
- zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej.

W **obszarze praw człowieka** przy podejmowaniu decyzji i realizacji zadań w urzędzie respektowane są prawa obywatelskie, osobiste, polityczne, gospodarcze, społeczne i kulturalne pracowników oraz klientów urzędu. Na uwagę zasługuje zapis

---

<sup>398</sup> dokument wewnętrzny Urzędu Marszałkowskiego B, *Społeczna Odpowiedzialność Urzędu Marszałkowskiego B*.

dotyczący przeciwdziałania dyskryminacji grup szczególnie wrażliwych. Dotyczy to w szczególności osób z niepełno sprawnościami i przejawia się poprzez:

- elastyczność przy załatwianiu spraw, co oznacza, że w razie potrzeby pracownik merytoryczny może obsłużyć klienta na parterze w Biurze Podawczym,
- profesjonalną obsługę osób niesłyszących lub niedosłyszących dzięki możliwości skorzystania z:
  - ✓ usługi wideotłumacza w Biurze Podawczym lub usługi tłumacza języka migowego na miejscu lub na wezwanie,
  - ✓ usługi wideotłumacza w Punktach Informacyjnych Funduszy Europejskich,
  - ✓ usługi tłumacza języka migowego podczas szkoleń i spotkań dla beneficjentów, organizowanych przez wyżej wymienione punkty,
- zainstalowanie systemu głosowego w windach budynków przy dwóch kluczowych urządzeniach, ułatwiającego korzystanie z nich osobom niedowidzącym i niewidomym,
- dostosowanie stron internetowych do potrzeb osób słabowidzących oraz niesłyszących lub niedosłyszących.

W obszarze **praktyki z zakresu pracy** urząd prowadzi politykę personalną, przestrzegając zasad równości szans w zatrudnieniu, awansowaniu oraz dostępie do szkoleń.

Autorka wybrała niektóre z obszarów tej działalności wyróżniające się na tle pozostałych urzędów.

Urząd utrzymuje kulturę pracy opartą na wzajemnym szacunku, dialogu i wsparciu pracowników poprzez przede wszystkim:

- propagowanie zasad etycznego postępowania w kontaktach nie tylko z klientami urzędu, ale również ze współpracownikami,
- wdrożenie systemu adaptacji zawodowej nowych pracowników i opracowanie przewodnika dla nowo zatrudnionych w urzędzie,
- cykliczne spotkania sekretarza z przedstawicielami pracowników.

Ponadto zapewnia pracownikom zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym dzięki:

- uelastycznieniu czasu pracy poprzez ustalenie ruchomych godzin rozpoczęcia

i zakończenia pracy,

- przyznaniu prawa pracownikom – matkom karmiącym do kumulowania przysługujących im dwóch przerw na karmienie do jednej w ciągu dnia.

Realizację celów zawodowych pracowników urząd zapewnia poprzez:

- możliwość uczestnictwa w szkoleniach otwartych i zamkniętych, których tematyka jest zgodna z zakresem obowiązków danego pracownika,
- dostęp do wymiany wiedzy i doświadczeń pracowników w ramach *Akademii Rozwoju Pracowników*,
- system rekrutacji wewnętrznej wspierającej mobilność pracowników.

Kadra kierownicza ma świadomość, że działania w urzędzie mają wpływ również na **środowisko**. Ma to związek z wykorzystywaniem zasobów: zużyciem energii elektrycznej, wody, papieru, tonerów oraz produkcją odpadów, w szczególności butelek plastikowych. Urząd prowadzi kampanię informacyjną, której celem jest pogłębienie świadomości proekologicznej pracowników. Ponadto podejmuje działania zmniejszające wykorzystanie zasobów oraz produkcję odpadów poprzez:

- wprowadzenie elektronicznych dokumentów na posiedzenia zarządu województwa, posiedzenia komisji oraz sesji sejmiku województwa,
- segregowanie odpadów w budynku urzędu,
- rezygnację z wody butelkowanej na rzecz dystrybutorów wody

Zaangażowanie społeczne jest elementem przyczyniającym się do rozwoju społeczności lokalnej, który może nastąpić w obszarach związanych z tworzeniem miejsc pracy, dostępem do kultury, edukacji, ochrony zdrowia i technologii.

W obszarze **zaangażowania społecznego i rozwoju społeczności lokalnej** urząd podejmuje działania związane z promowaniem edukacji i aktywizacji zawodowej, na przykład poprzez udział w targach edukacyjnych i pracy oraz przyjmowanie na staże lub praktyki osób wchodzących na rynek pracy i bezrobotnych, umożliwiając im dzięki temu zdobycie nowych kwalifikacji i rozwój kompetencji.

Rozwijana jest proaktywna postawa względem społeczności lokalnej poprzez:

- powołanie Referatu Współpracy z Organizacjami Pozarządowymi, który między innymi pośredniczy w organizacji spotkań informacyjnych i szkoleniowych dla organizacji pozarządowych,
- udostępnianie organizacjom pozarządowym pomieszczeń urzędu na potrzeby nieodpłatnych przedsięwzięć, wydarzeń i konferencji obejmujących swoim

zasięgiem województwo i skierowanych do jego mieszkańców,

- podejmowanie współpracy z uczelniami wyższymi, na przykład w sprawie konsultacji przy tworzeniu dokumentów, regulaminów i procedur,
- organizowanie wydarzeń w Domu Województwa w Brukseli w celu budowania poczucia wspólnoty wśród Polonii Belgijskiej, w tym organizacja imprez dla dzieci, takich jak mikołajki, teatryki tematyczne, wystawy,
- branie czynnego udziału w targach, piknikach, jarmarkach celem wymiany informacji, współpracy i integracji różnych środowisk, w tym grup osób z niepełnosprawnościami, wykluczonych lub zagrożonych wykluczeniem społecznym,
- organizowanie konkursów i spotkań upowszechniających wiedzę o województwie i o Unii Europejskiej,
- udzielanie wsparcia młodym ludziom poprzez przyznawanie stypendiów naukowych uczniom i studentom, którzy osiągają znaczące sukcesy na dziedzinie nauki,
- przyznawanie nagród za najlepsze rozprawy habilitacyjne i doktorskie oraz prace magisterskie i dyplomowe tematycznie związane z województwem.

Na uwagę zasługuje fakt, że urząd wspiera zaangażowanie społeczne swoich pracowników poprzez:

- udział w różnego rodzaju akcjach społecznych na rzecz mieszkańców województwa i pracowników urzędu, na przykład Szlachetna Paczka i idea krwiodawstwa,
- propagowanie przekazywania 1% podatku dla organizacji pożytku publicznego z województwa,
- propagowanie wśród pracowników wolontariatu na rzecz grup potrzebujących,
- promowanie aktywnego spędzania czasu między innymi poprzez udział drużyn i pracowników urzędu w biegach, meczach, rajdach, imprezach okolicznościowych.

Opisane powyżej wybrane działania w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu są już realizowane, ale nadal są one udoskonalane. Są już plany podejmowania dalszych działań wspierających i rozwijających społeczną odpowiedzialność urzędu w perspektywie kilku najbliższych lat. Należą do nich:

- wprowadzenie elektronicznego systemu obiegu dokumentów,

- zastosowanie kryterium energooszczędności przy zakupie nowych urządzeń biurowych,
- stworzenie systemu zbiórki i odzysku baterii, akumulatorów przenośnych oraz plastikowych nakrętek,
- przeprowadzenie kampanii informacyjnych szerzących postawy proekologiczne wśród pracowników urzędu, między innymi dotyczące segregowania odpadów,
- promowanie wykorzystywania jednostronnie zadrukowanego papieru do notatek,
- promowanie polityki poszanowania energii w zakresie włączania i wyłączania światła, komputerów, drukarek, w szczególności przed dniami wolnymi,
- wykorzystywanie klauzul społecznych przy dokonywaniu zakupów towarów i usług zgodnie z przepisami Pzp, ,
- propagowanie kultury organizacyjnej nastawionej na działania społecznie odpowiedzialne<sup>399</sup>.

Zagadnienia związane ze społeczną odpowiedzialnością do tej pory kojarzyły się głównie z organizacjami biznesowymi. Społeczna odpowiedzialność biznesu (ang. Corporate Social Responsibility – CSR) „to strategia zarządzania, zgodnie z którą przedsiębiorstwa w swoich działaniach dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, aspekty środowiskowe czy relacje z różnymi grupami interesariuszy, w szczególności z pracownikami. Bycie społecznie odpowiedzialnym oznacza inwestowanie w zasoby ludzkie, w ochronę środowiska, relacje z otoczeniem firmy i informowanie o tych działaniach, co przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa i kształtowania warunków dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego”<sup>400</sup>.

Można zauważyć, że w działaniach w zdecydowanej większości urzędów brakuje tego aspektu działalności. Podejmowanie aktywności związanej ze społeczną odpowiedzialnością wymaga we współczesnych czasach szczególnej uwagi ze względu na oczekiwania społeczne oraz koncentrację działań wielu organizacji, głównie biznesowych w tym właśnie obszarze.

Podejmowanie takich działań jak opisane powyżej przez Urząd Marszałkowski

<sup>399</sup> na podstawie dokumentu wewnętrznego Urzędu Marszałkowskiego B, *Społeczna Odpowiedzialność Urzędu Marszałkowskiego B*.

<sup>400</sup> O społecznej odpowiedzialności biznesu, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, <http://www.csr.parp.gov.pl/index/index/1711> [dostęp 11.08.2017].

stanowi doskonałą inspirację dla innych urzędów, aby z pewnych wzorców skorzystać. Przykład Urzędu Marszałkowskiego i zaangażowanie władz tego urzędu, a szczególności sekretarza w tego rodzaju działalność daje praktyczne wskazówki dla innych organizacji publicznych, stanowiąc inspirację oraz podstawę budowania fundamentów tej koncepcji/ideologii w podobnych organizacjach.

Przykład trzeci opisuje, jakie działania podjął urząd gminy, aby zbudować zaangażowanie wśród pracowników.

### **Przykład 3**

**Budowanie zaangażowania w Urzędzie Gminy C**, który zatrudnia 26 pracowników. Sekretarz wraz z główną księgową urzędu samodzielnie próbowali unowocześnić procedury i rozwiązania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Wszelkie wprowadzane zmiany w początkowym etapie wdrożeń spotykały się z niechęcią i oporem pracowników. Sekretarz, po konsultacji z kilkoma pracownikami, doszedł do wniosku, że kluczowe dla osiągnięcia założonych celów, będzie zaangażowanie pracowników w proces zmian. Przeprowadzono badania opinii pracowników w tym zakresie i wyniki były jednoznaczne. Okazało się, że pracownicy nie mają przekonania, co do zasadności proponowanych zmian. Mieli bowiem poczucie, że jeśli urząd funkcjonuje

W przeprowadzonym badaniu pracownicy oceniali bardzo nisko poczucie wsparcia i przekazywanie stosownej informacji na temat celu proponowanych działań. Wniosek z badań był precyzyjny: nie ma możliwości unowocześnienia urzędu bez przekonania pracowników do koniecznych zmian w tym zakresie. Ponadto sekretarz posiadający wiedzę, jak działają nowoczesne urzędy, miał przekonanie, że nie jest możliwe funkcjonowanie urzędu w taki sposób, jak do tej pory. Procedury, używane narzędzia, dotychczas wypracowane metody nie są już odpowiednie do współczesnych czasów i nie odpowiadają wymaganiom stawianym przez klientów urzędu. Sekretarz miał poczucie, że posiada potencjał w swoich pracownikach, ale należy wzmocnić ich zaangażowanie w ulepszenie funkcjonowania urzędu, a to przyniesie korzyść dla wszystkich stron, czyli zarówno dla pracowników, urzędu, jak również dla klientów. W związku z tym za kluczowy cel uznano odbudowanie zaangażowania pracowników. Sekretarz i główna księgowa uznali, że, aby to się udało należy główną inicjatywę



w tym zakresie przekazać pracownikom. Mieli bowiem poczucie i wiedzę zdobytą z przykładów wdrożenia zmian w organizacjach biznesowych, że to od pracowników powinny być zebrane najważniejsze spostrzeżenia dotyczące tego, co należy zmienić, jak również pomysły dotyczące tego, jak te zmiany powinny być wdrożone. Postanowiono, że podstawą zaangażowania pracowników jest danie im realnego wpływu na to, jak ten nowoczesny urząd ma wyglądać.

Za najbardziej dostosowane rozwiązanie do wdrożenia tego pomysłu uznano metodę warsztatową. Idea warsztatów polegała więc na tym, aby przedstawić pracownikom przykładowe, sprawdzone rozwiązania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi funkcjonujące w innych urzędach oraz organizacjach biznesowych. Założenie było bowiem takie, że przedstawione przykłady mają jedynie ułatwić pracownikom dojście do nowych rozwiązań wskazanych przez nich problemów. Moderatorem podczas tych spotkań warsztatowych był sekretarz i jego zadaniem była przede wszystkim dyskusja z pracownikami, aby wskazali, co według nich działa prawidłowo, a w jakim obszarze jest najwięcej niedociągnięć. Najistotniejsze było uzyskanie od pracowników propozycji wprowadzenia zmian. Efektem tych spotkań miało być spisanie wszelkich nieprawidłowości w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz propozycji zmian w tym zakresie. Założenia udało się zrealizować. Po kilku spotkaniach, w których uczestniczyli wszyscy pracownicy urzędu, udało się zidentyfikować niedociągnięcia w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, sformułować propozycję zmian w tym zakresie i określić, które z tych działań są priorytetowe i możliwe do wykonania.

Według opinii sekretarza pierwszy etap tego procesu można uznać za kluczowy. Przede wszystkim dlatego, że wzięli w nim udział wszyscy pracownicy urzędu. Mieli oni wiedzę, gdzie zmiany są najbardziej potrzebne i jakie należy wdrożyć rozwiązania w związku z tym. Na pierwszych spotkaniach widoczne były obawy pracowników przed taką formą. Obawy te wynikały przede wszystkim z przekonania, że jest to mały urząd i pewne zmiany nie są możliwe do wdrożenia. Pracownicy obawiali się również tego, że ich wysiłek nie zostanie doceniony, a pewne rozwiązania będą funkcjonowały tylko formalnie w procedurach, nie zaś w praktyce urzędu. Jednak kolejne spotkania i widoczne wsparcie ze strony sekretarza spowodowało, że pracownicy poczuli się ważni i docenieni, a to z kolei przyczyniło się do zbudowania ich zaangażowania. W konsekwencji sformułowane zostały rekomendacje zmian

w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Okazało się, że najwięcej uwag pracownicy mieli do procesu oceniania i motywowania pracowników, jak również delegowania zadań. Pojawiły się również rekomendacje związane z wdrożeniem nowych dla urzędu rozwiązań z zakresu zachowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym i osobistym. Ostatni etap polegał na wyłonieniu spośród chętnych pracowników grupy projektowej, która przy pomocy sekretarza wdrożyła ulepszone procedury i narzędzia w obszarze oceniania i motywowania pracowników oraz przedstawiła rozwiązania w obszarze zapewnienia pracownikom równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Wprowadzone zmiany zostały przedstawione do akceptacji wszystkim pracownikom urzędu podczas finalnego spotkania, które kończyło projekt.

Przeprowadzony proces zakończył się sukcesem. Przede wszystkim udało się wdrożyć nowoczesne rozwiązania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oparte na pomysłach pracowników urzędu, a zainspirowane już sprawdzonymi rozwiązaniami funkcjonującymi w innych urzędach i organizacjach biznesowych. Z drugiej strony tak wdrażane zmiany wpłynęły na wzrost zaangażowania pracowników i zwiększenie integracji pomiędzy nimi. W ocenie sekretarza był to bardzo duży krok naprzód we wdrażaniu zmian w urzędzie i zminimalizowaniu oporu pracowników przed tymi zmianami. Poza tym po dwóch latach od zakończenia projektu sekretarz zaobserwował większą elastyczność pracowników i większą gotowość do przedstawiania swoich pomysłów na funkcjonowanie urzędu przez zatrudnionych. Konsekwencją takiej współpracy jest również lepsza atmosfera pracy.

Ważnym elementem zwiększania zaangażowania do pracy może być podejmowanie działań w zakresie integracji pracowników. Opis dobrych praktyk w tym zakresie przedstawia przykład czwarty.

#### **Przykład 4**

**Integracja pracowników w Urzędzie Marszałkowskim D** zatrudniającym 1100 pracowników. Nietypowy pomysł na zwiększenie integracji pracowników, zniwelowanie różnic pokoleniowych oraz zwiększenie ich zaangażowania miał sekretarz urzędu, mianowicie chodzi o organizowanie przy współudziale pracowników tzw. „eventów”. Przyglądając się jak organizowane są tego typu wydarzenia

w organizacjach biznesowych, i jakie wymierne korzyści biznesowe i organizacyjne można osiągnąć, sekretarz postanowił wdrożyć takie rozwiązania do praktyki swojego urzędu. Głównym założeniem było organizowanie takich wydarzeń cyklicznie, przy zaangażowaniu chętnych pracowników oraz we własnym zakresie. Sekretarz miał świadomość, że zaplanowane cyklicznie wydarzenia tego typu powinny być spójne z kampaniami marketingowymi i budowaniem wizerunku urzędu, a najlepszym rozwiązaniem byłoby gdyby były ich rozszerzeniem i kontynuacją. Ponadto głównym celem tego projektu było stawianie na budowanie relacji z pracownikami, i rozpatrywanie tego w kategorii inwestycji w ich potencjał, a nie kosztów. W ciągu roku organizowanych jest około 8 wydarzeń dla pracowników. Przy projektowaniu i organizacji tego typu wydarzeń biorą udział chętni pracownicy, którzy wcześniej przeprowadzają wywiady ze współpracownikami, aby poznać ich potrzeby i w ten sposób wydarzenia są projektowane zgodnie z oczekiwaniami większości zatrudnionych.

Jednym z takich projektów jest udział od czterech lat w projekcie **Szlachetna Paczka**. Wybór tej formy pomocy związany był z ideą projektu Szlachetna Paczka, którą jest pomaganie rodzinom, które znalazły się w trudnej sytuacji materialnej z niezależnych od siebie przyczyn. Celem jest mądra pomoc, czyli taka, która daje szansę na zmianę. Dlatego do *szlachetnej paczki* trafiają te rodziny, dla których kontakt z wolontariuszem oraz wsparcie materialne będą impulsem do zmiany<sup>401</sup>. Pomoc ze strony pracowników urzędu polega na zebraniu konkretnych wskazanych przez wybraną rodzinę rzeczy materialnych. Powodem wyboru tej właśnie organizacji charytatywnej była przyświecająca im główna idea działalności oraz szerszy wymiar pomocy dla potrzebujących w formie: szkoleń z zakresu zarabiania i wydawania pieniędzy, specjalistycznej pomocy lekarzy i prawników oraz regularnej pomocy wolontariuszy z osobami samotnymi i dziećmi z problemami, czyli kompleksowa pomoc ludziom potrzebującym. O wyborze takiej formy pomocy zdecydowała większość zatrudnionych pracowników.

Ponadto propagowane jest wśród pracowników **wolontariatu na rzecz grup potrzebujących** między innymi w czerwcu 2017 udało się zebrać kwotę 820 zł na rzecz Marcela chorującego na padaczkę znajdującego się pod opieką fundacji

---

<sup>401</sup>

Szlachetna Paczka, [http://www.szlachetnapaczka.pl/co-slychac/module,article\\_new,action,get,id,18528,t,komu-pomagamy.html](http://www.szlachetnapaczka.pl/co-slychac/module,article_new,action,get,id,18528,t,komu-pomagamy.html), [dostęp 12.08.2017].

siepomaga.pl. Promowane jest również co roku, zachęcanie pracowników i ich rodzin do przekazywania 1% podatku dla organizacji pożytku publicznego z województwa.

Popierana jest również przez władze urzędu **idea krwiodawstwa**. W lipcu 2017 sekretarzowi udało się zebrać grupę 40 współpracowników i oddać krew w Regionalnym Centrum Krwiodawstwa i Krwiolecznictwa, w sumie oddane zostało 18 litrów krwi na rzecz osób potrzebujących.

Drugi nie mniej istotny temat to **propagowanie zdrowego trybu życia**. Chcąc zwiększyć świadomość pracowników na temat tego, jak istotny jest zdrowy tryb życia i nauczyć ich zdrowych nawyków, zostały wdrożone cykliczne projekty, które mają na celu zwiększyć aktywność fizyczną pracowników i promować sportowy tryb życia. Promowanie aktywnego spędzania czasu polega między innymi na udziale drużyn i pracowników urzędu w biegach, meczach, rajdach i imprezach okolicznościowych. Do takich wydarzeń należą między innymi: bieg charytatywny Business Run, bieg Rossmann Run, maraton pływacki „między mostami Warty” Sieradz, Pomarańczowa Pomoc Challenge sztafeta pływacka. W przyszłości ma zostać wdrożony projekt mający na celu wynagradzanie pracowników za zajęcie miejsc na podium podczas takich wydarzeń.

Dodatkowo pracownicy zachęcani są do przyjeżdżania do pracy na rowerach. Sprzyja temu możliwość korzystania z rowerów miejskich na terenie całego miasta. Idea ta opiera się na przekonywaniu urzędników, że taki sposób dotarcia do pracy korzystnie wpłynie nie tylko na ich zdrowie, ale również ma korzystny wpływ na ochronę środowiska i emisję CO<sub>2</sub>.

Na uwagę zasługuje fakt, że w budynku urzędu jest dostępny defibrylator, mający zwiększyć bezpieczeństwo pracowników i mieszkańców, w razie potrzeby. Ważne jest, że każdy z pracowników jest poinformowany, gdzie znajduje się AED, i służyła do tego specjalnie przygotowana kampania informacyjna.

Organizowane są również **wydarzenia dla pracowników i ich rodzin** między innymi są to: pikniki rodzinne, wspólne wigilie, dzień dziecka, warsztaty typu „team building”, które są doskonałą okazją do wzmocnienia relacji między pracownikami. Dzięki organizowaniu wydarzeń wewnątrzfirmowych zostaje zrealizowanych wiele celów. Podstawowym celem jest okazja do integracji pracowników i budowania zespołów. Można wymienić jeszcze dodatkowe korzyści z takich wydarzeń, jest to doskonała okazja do przekazywania informacji pracownikom o obecnej sytuacji

organizacji, składania podziękowań indywidualnych i zespołowych za włożony wkład pracy, motywowania i nawiązywania kontaktów ze wszystkimi pracownikami urzędu. Dzięki takim działaniom wzmacnia się zaangażowanie pracowników.

Celowo zostały przez sekretarza wybrane programy aktywizujące pracowników składające się z opisanych powyżej wydarzeń. Są one doskonałą okazją do budowania kultury organizacyjnej, wizerunku urzędu oraz przede wszystkim budowania pozytywnej atmosfery. Co roku wzrasta zainteresowanie pracowników podjęciem nowych aktywności, co tylko potwierdza zasadność podejmowanych działań.

Jako dobrą praktykę w zakresie motywowania pracowników przedstawia opis działań wdrożonych przez urząd miasta przedstawiony w przykładzie szóstym.

### **Przykład 5**

**Motywowanie w Urzędzie Miasta F** zatrudniającym 600 pracowników. W urzędzie od 2003 roku realizowane jest badanie satysfakcji pracowników. Badanie zostało wdrożone, jako narzędzie pozwalające identyfikować problemy w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Bada ono samopoczucie i motywację pracowników, oraz sprawdza, jakie czynniki wpływają na polepszenie satysfakcji w środowisku pracy. Po przeanalizowaniu wyników badań okazało się, że należy wprowadzić pewne modyfikacje w obszarze motywowania pracowników. Konsekwencją zgłoszonych uwag przez pracowników było opracowanie nowego systemu motywacyjnego wynagradzania w urzędzie. Wprowadzono oprócz części stałej wynagrodzenia dodatkowo część motywacyjną wynagrodzenia. Model systemu motywacyjnego wynagradzania został zaprezentowany na rysunku poniżej<sup>402</sup>.

**Tabela 5.1 System motywacyjny wynagradzania w Urzędzie Miasta F**

| <b>Część stała wynagrodzenia</b>                                                          | <b>Część motywacyjna wynagrodzenia</b>                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wynikająca z umowy o pracę                                                                | Przyznawana za realizację zadań nie wynikających z zakresu obowiązków na danym stanowisku pracy                              |
| Wiążąca się wykonaniem zadań przewidzianych zakresem obowiązków na danym stanowisku pracy | Nagradzania: innowacyjnego i kreatywnego myślenia, inicjatywności, realizacji dodatkowych zadań zleconych przez przełożonego |

<sup>402</sup> Różańska-Bińczyk I., Łuczak P., 2015, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w Jednostkach Samorządu Terytorialnego*, [w:] Stopczyński B., Turniak M. (red.) *Strategia jednostki samorządu terytorialnego w świetle wyzwań XXI wieku*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, vol. 4, nr 1/XVI, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź-Warszawa, s. 295-296.

Źródło: opracowanie własne, za: Różańska-Bińczyk I., Łuczak P., 2015, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w Jednostkach Samorządu Terytorialnego*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, vol. 4, nr 1/XVI, s. 295.

„Motywacyjna część wynagrodzenia przyznawana jest regularnie co kwartał (na okres następnych 3 miesięcy), a środki na nią pozyskiwane są z oszczędności płynących z funduszu płac (wynikających ze zwolnień lekarskich, umów na zastępstwo itp.).

Warto podkreślić, że kryteria przyznawania części motywacyjnej wynagradzania są bardzo precyzyjnie określone. Bezpośredni przełożeni za każdym razem informują swoich pracowników, komu został przyznany dodatek motywacyjny, i za jakie osiągnięcia.

Władze urzędu wykorzystują system motywacyjnego wynagradzania do kształtowania postaw pracowniczych. Poprzez wynagrodzenia budują świadomość pracowników. Władze urzędu podkreślają, iż poprzez zmianę postawy danego pracownika zauważają zmianę na stanowisku pracy, a ta z kolei poprzez efekt synergii przekształca się w zmianę efektywności i jakości pracy całego urzędu”<sup>403</sup>.

Dwa lata od wdrożenia niniejszego projektu z kolejnych badań satysfakcji pracowników płynie dalszy bardzo istotny wniosek. Mianowicie, że oprócz wynagradzania pieniężnego na samopoczucie pracowników zasadniczy wpływ mają: środowisko pracy i docenianie pracownika. Na środowisko pracy składa się jasne zdefiniowanie oczekiwań wobec pracownika. I na ten element w urzędzie osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi zwracają szczególną uwagę.

Nowatorskie rozwiązanie wśród badanych jednostek wdrożył jeden z urzędów, odpowiadając na wyzwania przed jakimi stoją wszystkie organizacje, czyli rozwiązania w obszarze zarządzania wiekiem.

### **Przykład 6**

**Zarządzanie wiekiem w Starostwie Powiatowym G zatrudniającym 230**

<sup>403</sup> Różańska-Bińczyk I., Łuczak P., 2015, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w Jednostkach Samorządu Terytorialnego*, [w:] Stopczyński B., Turniak M. (red.) *Strategia jednostki samorządu terytorialnego w świetle wyzwań XXI wieku*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, vol. 4, nr 1/XVI, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź-Warszawa, s. 294-296.

pracowników. Kierowniczka biura kadr postanowiła po przeanalizowaniu danych dotyczących wieku pracowników zatrudnionych w urzędzie oraz prognoz demograficznych wdrożyć koncepcję zarządzania wiekiem w kontekście długofalowej strategii organizacji. Najwięcej pracowników w urzędzie to pracownicy 40+, rekrutacje w urzędzie prowadzone są sporadycznie zazwyczaj w ciągu roku zatrudniane są 2 – 3 osoby, czyli nie ma stałego dopływu tzw. „świeżej krwi”.

Głównym celem wdrożenia tego projektu była przede wszystkim chęć zachowania wiedzy i zdobytego doświadczenia pracowników, którzy mają najdłuższy staż pracy w urzędzie. Są to najczęściej osoby, które już są w wieku przedemerytalnym i doskonale znają specyfikę pracy w urzędzie.

Drugim celem było uzyskanie efektu synergii, dzięki pokazaniu, w jaki sposób mogą dzielić się swoimi umiejętnościami pracownicy w różnym wieku, czyli połączyć wiedzę, doświadczenie wieloletnich pracowników z umiejętnościami cyfrowymi, kreatywnością i świeżym spojrzeniem najmłodszego pokolenia zatrudnionego w urzędzie.

Kolejnym celem było przedstawienie pracownikom z najdłuższym stażem pracy możliwości występowania w nowej roli w urzędzie, w roli mentora i nauczyciela. Takie rozwiązanie przede wszystkim miało służyć dzieleniu się wiedzą, niemniej odgrywa też dużą rolę w motywowaniu pracowników.

Głównym inspiratorem do podjęcia działań w tym obszarze była kierownik biura kadr, która wzorowała się na wprowadzonym w organizacji biznesowej projekcie zarządzania zespołami wielopokoleniowymi. Zaproponowała rozważenie wdrożenia podobnego projektu swojemu przełożonemu, czyli prezydentowi miasta oraz wszystkim naczelnikom i kierownikom poszczególnych działów. Pomysł ten spotkał się z pozytywnym odbiorem i efektem tego były spotkania wyżej wymienionych osób i zaproponowanie rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem w urzędzie. Podczas tych cyklicznych spotkań uczestnicy musieli wyobrazić sobie strukturę zatrudnienia w urzędzie w perspektywie 20 lat, bazując się na prognozach demograficznych przewidzianych do 2035 roku. Ponadto pani kierownik działu kadr, opierając się na danych opisujących postawy poszczególnych pokoleń na rynku pracy przygotowała charakterystykę tych grup wiekowych, czyli pokolenia Z, Y, X i baby boomers.

W pierwszej kolejności przeprowadzono szkolenie pracowników:

- w obszarze informacyjnym z zakresu prognoz demograficznych

skierowane do wszystkich pracowników urzędu,

- z zasad zarządzania wiekiem skierowanym do kierowników i naczelników poszczególnych działów,
- z koncepcji mentoringu i dzielenia się wiedzą, zarządzania talentami dla wszystkich pracowników urzędu,
- szkolenia z obszaru umiejętności interpersonalnych, adresowane do kierowników, naczelników oraz osób, które wyraziły chęć występowania w charakterze mentorów i trenerów. Szkolenie to obejmowało następujące zagadnienia: skuteczna komunikacja, asertywność i nowoczesne techniki szkoleniowe oraz w jak najbardziej przystępny sposób przekazywać wiedzę.

Kolejnym krokiem było zbudowanie tzw. „bazy wiedzy” umieszczonej w Intranecie urzędu, a dostępnej dla wszystkich pracowników urzędu. We wspomnianej „bazie wiedzy” znajdują się ważne regulaminy i procedury z komentarzami objaśniającymi opracowanymi przez pracowników urzędu, skróty procedur ułatwiający wykonanie określonego zadania, tak zwane „pigułki wiedzy” sporządzone przez pracowników po odbytych szkoleniach oraz opis nietypowych studiów przypadków. Baza ta ma być zbiorem wiedzy specjalistycznej sukcesywnie uzupełnianym przez pracowników.

Trenerzy wewnętrzni oraz mentorzy są wybierani spośród samodzielnie zgłoszonych pracowników, którzy wyróżniają się nie tylko zasobami wiedzy fachowej i doświadczeniem zawodowym, ale również zaangażowaniem w przekazywanie tej wiedzy pozostałym pracownikom. O wyborze trenerów i mentorów decyduje na ten moment pomysłodawczyni projektu przy współudziale kierowników i naczelników poszczególnych działów, którzy danego pracownika znają najlepiej. Na ten moment zostało wybranych w sumie 7 mentorów i trenerów wewnętrznych. Mieli już okazję przeprowadzić szkolenia i wdrożyć do prac nowo zatrudnionych pracowników, do ich obowiązków należy aktualizowanie „bazy wiedzy” i koordynowanie działań mających na celu dzielenie się wiedzą w urzędzie. Mentorzy i trenerzy obecnie pełnią tę funkcję bez dodatkowego wynagradzania, jednak został im zmniejszony zakres obowiązków na ich stanowiskach pracy.

Wprowadzone rozwiązania w urzędzie w obszarze zarządzania wiekiem, to początek działań w tym zakresie. Strategia zarządzania wiekiem wybiega w przyszłość,



jednak już teraz gromadzona jest wiedza specjalistyczna w tzw. „bazie wiedzy”. Program mentoringu i uzupełniania tej bazy pozwala mentorom przypomnieć sobie skąd tę wiedzę posiadają i w jaki sposób można przekazać ją młodszym pracownikom. Pracownicy, którzy zgłosili się do występowania w roli mentora czy trenera wewnętrznego nabywają nowe kwalifikacje i jak potwierdzają przeprowadzone wywiady z nimi jest to duży dla nich czynnik motywacyjny oraz satysfakcja uczenia innych i związany z tym prestiż. Przy okazji tego projektu został zbudowany system szkoleń, który cały czas jest udoskonalany. System ten pokazuje, że najistotniejsi w urzędzie są pracownicy, i od ich kompetencji i umiejętności dzielenia się wiedzą zależy ciągły rozwój organizacji oraz, że urząd inwestuje w swoich pracowników niezależnie od wieku. W perspektywie najbliższych miesięcy mają być wdrożone kolejne szkolenia kierowane do kierowników i naczelników, mające na celu uświadomienie im w jaki sposób wykorzystać indywidualne umiejętności pracowników oraz wykształcić lub udoskonalić umiejętność rozmowy z pracownikami i planowania z nimi ich rozwoju. Cele stawiane pracownikom mają być określone w szerszej perspektywie czasowej, na najbliższe 2 lata i w perspektywie długofalowej. Chodzi bowiem o to, żeby bezpośredni przełożeni nauczyli się patrzeć na rozwój pracownika w sposób długofalowy, ale również, żeby nauczyli się rozmawiać z pracownikami na temat ich oczekiwań, co do rozwoju zawodowego. W planach jest również zorganizowanie warsztatów skierowanych do kadry kierowniczej, których celem będzie opracowanie kolejnych narzędzi systemowych w urzędzie mających służyć realizacji strategii zarządzania wiekiem.

## **Wnioski z badań i rekomendacje**

Z badań wynika, że stan zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach z badanej zbiorowości przed udziałem tych jednostek w projekcie był niezadowalający. W zdecydowanej większości wskazanych jednostek procesy zarządzania zasobami ludzkimi realizowano na podstawowym poziomie, dostosowując do wymogów narzuconych przez przepisy prawne. Niektóre z procesów zarządzania zasobami ludzkimi często w ogóle nie były realizowane, dotyczy to w szczególności procesu adaptacji i oceniania pracowników.

Ocena zarządzania zasobami ludzkimi w badanych organizacjach w procesowym ujęciu funkcji personalnej nie wypadła dość dobrze. W wielu jednostkach samorządu terytorialnego procesy oparte były na założeniach weberowskiej koncepcji administrowania urzędem. Zarządzanie zasobami ludzkimi w wymienionych jednostkach traktowano jako sprawę drugorzędną, głównie skupiając się na działaniach, które są od razu widoczne dla mieszkańców. Osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi rzadko wykazywały się determinacją w działaniu, pomysłowością, chęcią zdobywania wiedzy w tym zakresie i wdrożenia stosownych zmian.

W większości jednostek wskazano, że obecnie stosowane praktyki zarządzania zasobami ludzkimi były wypracowane ze względu na konieczność dostosowania się do wymogów prawa. Większość jednostek korzysta z opracowanych w przeszłości metod, narzędzi i technik, jednak niedopasowanych do aktualnych potrzeb urzędów. Tylko nieliczne jednostki opracowują nowoczesne rozwiązania z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. W badanych podmiotach stosowane praktyki w zarządzaniu ludźmi zależą w głównej mierze od zaangażowania menedżerów publicznych, ich charyzmy, konsekwencji i umiejętności motywowania pozostałych pracowników do wdrożenia zmian. Ważnym aspektem jest również wsparcie ze strony najwyższych władz urzędu, które promują lub nie nowe inicjatywy w tym obszarze. Wsparcie to ma decydujący wpływ na to, czy stosowane praktyki zarządzania zasobami ludzkimi będą schematyczne, powtarzalne, czy będą na bieżąco aktualizowane, wzorowane na sprawdzonych rozwiązaniach funkcjonujących w organizacjach biznesowych, dopasowane do potrzeb danego urzędu.

Z wypowiedzi respondentów wynika, że **transfer dobrych praktyk** to przeniesienie, zaadoptowanie pewnych rozwiązań do aktualnych potrzeb danej organizacji. Mogą to być sprawdzone narzędzia, metody, rozwiązania funkcjonujące w innych organizacjach, ale dostosowane do potrzeb i charakteru funkcjonowania danej jednostki.

Autorka przyjęła definicję „dobrej praktyki” na podstawie przeglądu literatury przedmiotu oraz po przeanalizowaniu przytoczonych wypowiedzi respondentów.

**Dobłą praktykę** definiuje więc, jako skuteczne, innowacyjne i godne naśladowania rozwiązanie, które wdrożone do organizacji przyczynia się do osiągnięcia jej lepszych wyników.

Organizacje powinny korzystać z „dobrych praktyk” jako wzorów do naśladowania, ale powinny one być też inspiracją do modyfikowania pewnych narzędzi, metod czy procedur w danej organizacji. Niezbędne jest jednak umiejętne dostosowanie wzorcowych rozwiązań, które nie powinny być kopiowane, ale dopasowane do potrzeb, specyfiki i kultury danej organizacji.

Poniżej wymienione zostały niektóre **formy współpracy urzędów z przedstawicielami organizacji biznesowych** oraz **wymiany wiedzy i dobrych praktyk** między tymi podmiotami:

- udział w konferencjach skierowanych do organizacji biznesowych z obszaru zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi, dzięki którym następuje nie tylko wymiana wiedzy, ale również nawiązanie cennych kontaktów z przedstawicielami organizacji biznesowych,
- systematyczne spotkania władz urzędu z lokalnymi przedsiębiorcami,
- współpraca z konsultantami zewnętrznymi w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, którzy mają doświadczenie we współpracy z organizacjami biznesowymi i przedstawiają rozwiązania sprawdzone w biznesie, a które można zaadoptować na grunt organizacji publicznych,
- korzystanie z doświadczenia zawodowego zdobytego w organizacjach biznesowych pracowników urzędu,
- korzystanie z: branżowych publikacji, fachowej literatury, wykładów prowadzonych przez profesjonalistów z zarządzania z konferencji naukowych TED, forów internetowych w formie samokształcenia,

- dzielenie się wiedzą na temat stosowanych rozwiązań w obszarze zarządzania ze znajomymi, rodziną, przyjaciółmi pracującymi w różnych organizacjach,
- udział w szkoleniach zewnętrznych i projektach współfinansowanych z Unii Europejskiej prowadzonych przez trenerów współpracujących z organizacjami biznesowymi.

Transfer wiedzy i dobrych praktyk odbywa się między organizacjami publicznymi, w ramach następujących **form współpracy**:

- Ogólnopolskie Kongresy Sekretarzy (odbywające się raz do roku) oraz Konwenty Marszałków i odbywające się przy ich okazji Zjazdy Sekretarzy województw (mające miejsce raz na osiem miesięcy),
- korzystanie z portalu skierowanego do jednostek samorządu terytorialnego mającego za cel pokazanie wdrożonych innowacyjnych rozwiązań w urzędach. Od początku stycznia 2011 r. do lipca 2015 r. Śląski Związek Gmin i Powiatów realizował projekt innowacyjny – testujący „Benchmarking – narzędzie efektywnej kontroli zarządczej w urzędach miast na prawach powiatu, urzędach gmin i starostwach powiatowych”. Projekt zakończył się sukcesem, za jego realizację związek otrzymał tytuł Lidera Innowacji. Z uwagi na powyższe, w maju 2015 r., podjęto decyzję o kontynuacji działań benchmarkingowych w formule przedsięwzięcia pt. "Benchmarking - Kontynuacja". Do przedsięwzięcia, w maju 2015 roku przystąpiły 32 jednostki, z czego 30 jednostek uczestniczyło w benchmarkingu w latach poprzednich, a 2 przystąpiły po raz pierwszy. W ciągu tego okresu grupa benchmarkingowa ulegała zmianom - na obecnym etapie przedsięwzięcie jest realizowane przy udziale 31 jednostek. Dzięki systematycznemu zbieraniu i porównywaniu danych o osiągniętych w jednostkach wynikach, w oparciu o wypracowany model wskaźników monitorowania efektywności realizacji usług publicznych, ekspertom zatrudnionym w projekcie udało się zidentyfikować dobre praktyki, w obszarach poddanych benchmarkingowi. Na stronie

przedstawiane są najciekawsze rozwiązania, jakie zostały wdrożone przez jednostki samorządu terytorialnego,<sup>404</sup>

- bieżący kontakt telefoniczny i mailowy urzędników z różnych urzędów służący wymianie wiedzy, sposobów rozwiązywania podobnych problemów, wdrożenia nowych rozwiązań,
- odbywające się raz w miesiącu w wybranych województwach fora dla urzędników, prezydentów, burmistrzów, wójtów i sekretarzy, podczas których następuje wymiana wiedzy,
- udział w szkoleniach zewnętrznych i wewnętrznych oraz projektach współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej, gdzie następuje pozyskanie i wymiana wiedzy oraz nawiązanie cennych kontaktów.

Warto podkreślić, że zdecydowana większość respondentów, z którymi zostały przeprowadzone wywiady uznała, że jednostki samorządu terytorialnego powinny korzystać z pomocy zewnętrznych konsultantów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi lub brać udział w projektach finansowanych z środków europejskich z wskazanego obszaru.

Taka współpraca z zewnętrznymi konsultantami zgodnie z wypowiedziami większości respondentów powinna być doraźna w zależności od potrzeb danej jednostki.

Niektóre z **jednostek korzystają cyklicznie z pomocy zewnętrznych firm konsultingowych**, przykładowo:

- urząd miejski w województwie śląskim od 2016 współpracuje z firmą konsultingową wdrażając program talentowy. Wcześniej przy pomocy konsultantów zewnętrznych wprowadzono w urzędzie kompleksowy system zarządzania szkoleniami oraz system podnoszenia kompetencji pracowniczych,
- ogromny transfer z biznesu do administracji miał miejsce w urzędzie z województwa małopolskiego przy pomocy konsultantów zewnętrznych. Wdrożono tam projekt, który dotyczył między innymi wielowymiarowego pomiaru cech osobowości „INSIDE” przy selekcji głównie na wysokie stanowiska kierownicze,

---

<sup>404</sup>*Benchmarking. Szukamy najlepszych rozwiązań*, Śląski związek gmin i powiatów, <https://benchmarking.silesia.org.pl/index.php?s=41> [dostęp 22.02.2018].

- urząd miasta z województwa łódzkiego podjął współpracę z firmą konsultingową, która, przy współpracy z pracownikiem działu kadr, profesjonalnie opracowała opisy stanowisk pracy. Jest to podstawowe narzędzie wspomagające procesy ulepszania wszystkich obszarów zarządzania zasobami ludzkimi. Kolejnym krokiem ma być wdrożenie programu talentowego w tej jednostce przy współpracy i pomocy tej samej firmy konsultingowej. Ponadto w obszarze rozwoju pracowników urząd zatrudnił coachów, którzy posiadają doświadczenie w pracy z menedżerami z największych organizacji biznesowych. Coachowie współpracowali z menedżerami publicznymi tego urzędu przez pół roku. Dzięki sesjom coachingowym menedżerowie między innymi poznali nowe sposoby działania w zakresie zarządzania ludźmi, co poprawiło ich pozycję i kompetencje zawodowe.

Respondenci doceniają również współpracę z przedstawicielami uczelni wyższych w ramach chociażby realizowanych projektów unijnych. Podkreślają, że pracownicy naukowcy oprócz wiedzy teoretycznej wskazują rozwiązania stosowane w organizacjach biznesowych.

Jeśli chodzi o transfer wiedzy i dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego należy podkreślić, że tylko **nieliczne** jednostki z takiego transferu korzystają. Istnieją bariery przenoszenia dobrych praktyk z biznesu do urzędów. Analizując wyniki badań, można wskazać **kluczowe bariery**, jakie respondenci zauważyli w transferze „dobrych praktyk” z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego. Są to:

- przede wszystkim mentalność urzędników,
- lęk przed wprowadzeniem zmian zarówno pracowników, jak i menedżerów,
- brak elastyczności władz urzędu,
- brak wiedzy menedżerów publicznych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania zmianą, zarządzania wiedzą,
- brak pomysłu i inicjatywy pracowników urzędu na podjęcie współpracy z organizacjami biznesowymi,

- brak „dopływu świeżej krwi” w większości urzędów, czyli nowych pracowników, którzy mogliby zainspirować pozostałych do innowacyjnych działań w tym zakresie,
- polityczne obsadzanie stanowisk, głównie menedżerskich oraz ich kadencyjność.

Odnosząc się do ostatniego punktu należy podkreślić, że większość rozmówców zaznaczała, że bardzo często osoby z „politycznego naboru” są niekompetentne, niezaangażowane oraz nieposiadające wiedzy i chęci jej zdobywania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Priorytetem dla nich jest bowiem tylko utrzymanie władzy i wynagrodzenia przez okres kadencji samorządu, co wskazywane jest jako główny powód nieskuteczności działań we wszystkich obszarach zarządzania zasobami ludzkimi.

Poza podawanymi przez pracowników samorządowych barierami, respondenci – coachowie oraz autorka dostrzegali szereg dodatkowych nieprawidłowości mających wpływ na transfer dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego. Wśród nich należy podkreślić przede wszystkim niechęć pracowników do podejmowania wyzwań i nowych inicjatyw. Większość urzędników, aby nie realizować zadań poza zakresem podstawowych obowiązków, tłumaczy się, że uniemożliwiają im działania regulacje prawne. Praca urzędników w zdecydowanej większości ogranicza się do niezbędnego minimum, co zauważalne było przy współpracy w projekcie „Systemowe wsparcie procesów zarządzania zasobami ludzkimi”. Zdecydowana większość uczestników realizowała zadania wynikające z regulaminu projektu, proponując najmniej angażujące rozwiązania. Widoczny był brak zaangażowania uczestników projektu w pracę oraz brak motywacji do wykorzystania potencjału wynikającego z udziału w projekcie, czyli skorzystania z chęci pomocy coachów do opracowania innowacyjnych rozwiązań i narzędzi, czy pozyskania szerszej wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Opinie coachów, kierownika zadania i trenera są bardzo podobne. Przez dwa lata współpracy zauważalny był u większości pracowników urzędów brak przekonania do realizowanych działań, poczucie zbędnie wykonywanej pracy i straconego czasu. Głównym powodem była świadomość, że praca ta nie zostanie doceniona przez władze urzędu, a ponadto przy kolejnych wyborach jest duże prawdopodobieństwo zmiany władz urzędu, co zazwyczaj wiąże się ze zmianą obsadzanych stanowisk i wdrożeniu innej polityki personalnej. Zauważalne było, że część jednostek przystąpiła do projektu po to, aby

dostać certyfikat uczestnictwa w projekcie unijnym, niemniej nie miało to żadnego przełożenia w wykorzystaniu szansy na wprowadzenie pożądaných zmian w urzędzie. Było też kilka przypadków, gdzie jedna zaangażowana osoba w urzędzie – kierownik działu kadr, czy inspektor działu organizacyjnego miał pomysł i chciał wdrożyć skuteczne i innowacyjne rozwiązania w zakresie zarządzania ludźmi, jednak spotykał się z brakiem akceptacji tych działań ze strony władz urzędu i nie miał przez to możliwości ich wdrożenia. Częstym argumentem władz urzędu było, że są istotniejsze potrzeby w urzędzie niż wdrożenie projektów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, a pracownicy powinni skupić się na działaniach dostrzegalnych przez mieszkańców, chociażby na projektach związanych z nowymi inwestycjami.

Warto podkreślić, że duży wpływ na transfer dobrych praktyk ma wielkość urzędu i region, w którym się znajduje. Zauważalne było, że duże jednostki z centralnej Polski, Śląska i Pomorza, częściej współpracują z organizacjami biznesowymi, mają większą świadomość, w jaki sposób tę współpracę nawiązywać i jak utrzymywać relacje z partnerami. Bardziej są też przekonane o korzyściach tego współdziałania. Częściej korzystają też z pomocy zewnętrznych konsultantów w zakresie zarządzania, którzy współpracują z organizacjami biznesowymi.

W małych jednostkach mieszczących się na wschodzie Polski standardy zarządzania zasobami ludzkimi były opracowane na podstawowym poziomie lub w ogóle nie funkcjonowały (na przykład w zakresie oceniania pracowników). Współpraca z organizacjami biznesowymi nie miała miejsca, co więcej nie widziano takiej potrzeby. Ponadto pracownicy tych urzędów podkreślali, że nawet nie mają możliwości nawiązania współpracy z biznesem, gdyż w ich regionie takich firm jest niewiele.

Bardzo istotnym problemem są relacje między władzami urzędu a pracownikami. Dostrzegalny był w większości urzędów brak skutecznej komunikacji, brak zaufania między pracownikami oraz brak współpracy w zespołach. Konsekwencją często występującego w badanych urzędach autokratycznego sposobu zarządzania była zauważalna duża niechęć pracowników do przekazywania przełożonym opinii na temat potrzeby wdrożenia zmian. Często pracownicy działu kadr prosili coachów o wyrażenie pewnych opinii w ich imieniu w trakcie spotkań z przełożonymi. Wynikało to z obawy przed konsekwencjami, jakie mogą ich spotkać, włącznie ze strachem przed zwolnieniem z pracy.



Ponadto autorka dostrzegła u większości władz urzędu brak konsekwencji w działaniu, na przykład podejmowano jakieś inicjatywy w zakresie transferu wiedzy, dobrych praktyk z organizacji biznesowych i angażowano w projekt swoich pracowników, po czym następowało zaniechanie tej współpracy lub zmiana koncepcji przez menedżera. Konsekwencją tego było zniechęcenie obu stron (pracowników i przedstawicieli organizacji biznesowych) do kontynuowania dalszych prac w tym obszarze.

Należy zaakcentować ważne spostrzeżenie związane z obszarami, jakie według badanych podmiotów wymagają najwięcej zmian w urzędach, czyli oceniania i rozwoju pracowników. W tym zakresie nie bez znaczenia jest również sposób zarządzania preferowany przez menedżerów. Większość menedżerów stosuje autokratyczny styl zarządzania lub styl nakazowy. Ich sposób zarządzania ludźmi opiera się na ciągłym monitoringu, kontroli, wydawaniu poleceń, koncentrowaniu się na „przyłapaniu” pracowników na „potknięciach”. Taki sposób zarządzania ma negatywny wpływ na atmosferę w organizacji, skutkuje zanikiem aktywności i zaangażowania pracowników. Pracownicy pomimo, że uważają, że programy szkoleniowe nie są dopasowane do aktualnych potrzeb urzędników, obawiają się przekazać te informacje swoim przełożonym. Uczestniczą w szkoleniach często na podstawowym poziomie, powtarzalnych, co roku traktując je jako przykry obowiązek. Z przeprowadzonych rozmów wynika, że oczekują szkoleń prowadzonych przez profesjonalnych trenerów, ze specjalistycznej wiedzy, w innej formule – coachingowej lub warsztatowej. Jednak ze względu na relacje, jakie panują w urzędzie, obawie ujawnienia swoich oczekiwań władzom urzędu i braku pomysłu na wprowadzenie stosownych zmian w obszarze rozwoju pracowników, dostosowują się do stosowanych praktyk, niezmiennych od lat.

Podobnie wygląda procedura oceniania: wiąże się ona z obawami, niechęcią i stresem wśród pracowników. Pracownicy mają jednak świadomość, że wiele w tym zakresie powinno się zmienić, jednak również z obawy przed wyrażeniem opinii na ten temat, podchodzą do tej procedury jako do przykrego obowiązku.

Konsekwencją tego stanu rzeczy jest korzystanie w większości urzędów z nieskutecznych metod zarządzania zasobami ludzkimi. Jeśli udało się zainicjować jakąś zmianę w zarządzaniu zasobami ludzkimi, widoczna była konieczność pomocy osoby z zewnątrz (coacha, trenera, konsultanta), która pomogłaby w zaprojektowaniu tej zmiany, przekonaniu pracowników do jej zasadności, monitorowaniu i motywowaniu pracowników do jej wdrożenia.

**Za czynniki wpływające na ułatwienie tego transferu respondenci z jednostek samorządu terytorialnego oraz coachowie w zdecydowanej większości wskazali:** zajmowanie stanowisk menedżerów publicznych przez osoby, które wykazują się zaangażowaniem oraz jako cel stawiają sobie służbę obywatelom i wykorzystywanie przez nich w związku z tym wszelkich pojawiających się szans na poprawę działania urzędu. Do tych działań należą między innymi: stosowanie wiedzy i potencjału osób zatrudnionych, uczestnictwo w projektach unijnych, korzystanie z własnych doświadczeń zawodowych, nawiązywanie współpracy z różnymi podmiotami współpracującymi z urzędem. Jednak przede wszystkim respondenci wskazywali na chęć ciągłego rozwoju i unowocześniania urzędu, zgodnie z koncepcją *new public management* i *public governance*.

Respondenci podkreślali, że należy rozwijać projekty związane z transferem dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego, które wpisują się w koncepcję nowoczesnego zarządzania organizacją, a w praktyce usprawniają działalność organizacji. Zastosowanie tych rozwiązań, postawienie na zdobywanie wiedzy, wdrożenie systemu zarządzania wiedzą w tych organizacjach może przyczynić się do większej sprawności ich działania, samodzielności oraz wyjdzie naprzeciw oczekiwaniom interesariuszy zewnętrznych. Jednostki będą bardziej zaangażowane w tworzenie rozwiązań, które zaspokajałyby ich potrzeby. Zhierarchizowany kształt administracji pozostaje niezmienny, ale pojawiają się nowe typy rozwiązań, najczęściej wzorowane na sferze biznesowej, które organizacje publiczne mogą dostosowywać do własnych potrzeb.

Skuteczny transfer dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do urzędów miał miejsce głównie w jednostkach, gdzie występował demokratyczny styl zarządzania. Decyzje w obszarze podejmowania inicjatyw współpracy z biznesem, zewnętrznymi konsultantami, firmami szkolącymi, identyfikowaniu potrzeby wprowadzenia zmian w zarządzaniu ludźmi podejmowane były w porozumieniu z pracownikami i wysłuchaniu ich opinii na temat danego pomysłu lub problemu. Współpraca między menedżerami i pracownikami oparta była na zaufaniu i skutecznej komunikacji. Dzięki temu pracownicy czuli się ważni i brali odpowiedzialność za zainicjowane projekty, ich wdrożenie i efekt wprowadzonych zmian. Jednak taki styl zarządzania był możliwy do zrealizowania tylko i wyłącznie wówczas, gdy lider miał po pierwsze umiejętność dobrego słuchania, był otwarty na nowe pomysły i idee oraz nie miał przekonania, że zna się na wszystkim lepiej niż pracownicy.

W jednostkach, w których styl zarządzania i kultura organizacyjna sprzyjają rozwojowi pracowników oraz wymianie wiedzy, częściej niż w pozostałych występuje transfer dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do urzędów. W związku z tym procesy związane z pozyskiwaniem, ocenianiem i rozwojem pracowników są realizowane w sposób profesjonalny. Okazuje się, że można znaleźć metodę na przestrzeganie przepisów prawnych, korzystanie z nowoczesnych rozwiązań z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi dzięki transferowi dobrych praktyk z biznesu, wyjść „poza ramy” myślenia stereotypowego o funkcjonowaniu urzędów i traktować je jako nowoczesne organizacje.

Badania jednak pokazały, że istnieją jednostki samorządu terytorialnego, w których osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi wdrożyły nowoczesne rozwiązania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, wykorzystując transfer dobrych praktyk z biznesu. Przedstawiciele tych jednostek mają świadomość, że pracownicy i ich wiedza stanowią dziś najcenniejszy z zasobów każdej organizacji, a te z nich, które potrafią odpowiednio zarządzać ludźmi i umiejętnie korzystać z ich potencjału mają większe szanse na odniesienie sukcesu.

Poniżej zostały przedstawione wady i zalety transferu dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego.

**Tabela 6.1 Zalety i wady transferu dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego**

| <b>Zalety transferu dobrych praktyk</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Wady transferu dobrych praktyk</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Możliwość profesjonalizacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi.</li> <li>– Możliwość wdrożenia sprawdzonych, nowoczesnych technologii informatycznych wspomagających proces zarządzania zasobami ludzkimi</li> <li>– Ulepszenie/usprawnienie dostępu do sprawdzonych, nowoczesnych rozwiązań występujących w organizacjach biznesowych.</li> <li>– Poprawa zarządzania wiedzą, zarządzania zmianą i zarządzania innowacjami poprzez korzystanie już z przetestowanych wzorców oraz szybki proces ich pozyskiwania.</li> <li>– Polepszenie relacji z interesariuszami jednostek samorządu terytorialnego</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wysokie koszty związane z zatrudnieniem konsultantów zewnętrznych zarządzania zasobami ludzkimi, finansowania profesjonalnych, specjalistycznych szkoleń dla pracowników urzędów, czy wdrożenia nowoczesnych technologii informatycznych.</li> <li>– Niebezpieczeństwo pojawienia się obaw u urzędników posądzenia o nieetyczne działania w związku ze współpracą z przedstawicielami lokalnych organizacji biznesowych (postrzeganie współpracy urzędników z przedstawicielami organizacji biznesowych, jako korupcjogenne przez społeczeństwo).</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>(czyli przedstawicielami organizacji biznesowych) poprzez budowanie długotrwałych relacji, i wpływające z tego korzyści dla obu stron, i urzędu i organizacji biznesowych.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Niwelowanie kosztów pozyskania wzorców metod, narzędzi i technik zarządzania zasobami ludzkimi poprzez wymianę wiedzy, dobrych praktyk.</li> <li>– Budowanie wizerunku nowoczesnej organizacji publicznej wykorzystującej najnowsze rozwiązania, metody, techniki i narzędzia z zakresu zarządzania ludźmi stosowane przez organizacje biznesowe (employer branding zewnętrzny i wewnętrzny).</li> <li>– Zwiększenie motywacji i zaangażowania pracowników urzędów.</li> <li>– Satysfakcja pracowników, że korzystają z nowoczesnych rozwiązań we wszystkich obszarach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi.</li> <li>– Zmiana kultury organizacyjnej opartej przede wszystkim na promowaniu aktywności i kreatywności pracowników, dzieleniu się wiedzą, pracy zespołowej.</li> <li>– Wykorzystanie potencjału zatrudnionych pracowników podnoszenie ich efektywności poprzez wykorzystywanie stosownych narzędzi do tego.</li> <li>– Utrzymanie i rozwój zatrudnionych pracowników.</li> <li>– Zmniejszenie stopnia rotacji pracowników.</li> <li>– Poprawa jakości dostarczanych usług przez urzędników.</li> <li>– Poprawa zadowolenia klientów urzędów.</li> <li>– Zmiana stereotypowego postrzegania urzędników i urzędów przez obywateli.</li> <li>– Większe możliwości pozyskania pracowników z pokolenia Z, X, Y.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ryzyko utraty/przejścia zdolnych, zaangażowanych pracowników do organizacji biznesowych.</li> <li>– Czasochłonność wdrożenia niektórych rozwiązań funkcjonujących w organizacjach biznesowych.</li> </ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Źródło: opracowanie własne.

Z tabeli wynika, że zalety transferu przeważają nad jego wadami, dlatego też należy podejmować próby wymiany wiedzy i praktyk, tworząc jak najlepsze warunki do tego transferu. Poniżej autorka prezentuje zbiór czynników warunkujących transfer dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego:

- uświadomienie władzom i pracownikom potrzeb i możliwych korzyści w obszarze wyżej wymienionego transferu,
- przyjazna atmosfera oparta na wzajemnym zaufaniu pomiędzy osobami przekazującymi wiedzę, a pozyskującymi wiedzę,
- otwarta komunikacja (posiadanie kompetencji interpersonalnych przez uczestników transferu),
- przyzwolenie ze strony władz urzędu na popełnienie błędów i uczenie się na ich podstawie,
- gotowość na ryzyko popełnienia błędów przez osoby uczące się, w tym przypadku pracowników urzędu,
- zapewnienie możliwości koncentracji na działaniach związanych z transferem dobrych praktyk pracownikom urzędu poprzez odciążenie od dodatkowych obowiązków,
- świadomość bezpośrednich przełożonych o konieczności wzięcia pod uwagę predyspozycji, wiedzy, umiejętności interpersonalnych, sytuacji osobistej pracowników oddelegowanych do pracy związanych z transferem dobrych praktyk,
- profesjonalizm trenerów dzielących się wiedzą,
- umiejętność menedżerów publicznych przekonywania pracowników urzędu, co do zasadności przeprowadzenia transferu wiedzy, dobrych praktyk,
- poparcie najwyższych władz urzędu działań związanych z transferem dobrych praktyk wobec pracowników za to odpowiedzialnych, włączenie tych władz do pewnych inicjatyw związanych z transferem,
- nadzór menedżerów nad pracami związanymi z transferem polegający przede wszystkim na wsparciu swoich pracowników, zainteresowaniu podjętymi działaniami, motywowaniu ich do pracy itp.,

- umiejętne korzystanie z transferu dobrych praktyk poprzez zastosowanie metody tzw. „małych kroków”, czyli stopniowe wdrażanie pewnych rozwiązań,
- wsparcie na każdym etapie transferu urzędników poprzez nadzór nad projektem i jego wdrożeniem przez coacha, trenera czy konsultanta zewnętrznego.

Usprawnienie procesów zarządzania zasobami ludzkimi jest potrzebne. Skutkiem tego będzie wzmocnienie całej organizacji, w tym przede wszystkim kapitału ludzkiego. Pracownicy właściwie zarządzani i motywowani są bardziej wrażliwi na potrzeby otoczenia, a efektem tego jest właściwy odbiór społeczny urzędu, i w konsekwencji budowana opinia jego klientów, że pracownicy są kompetentni i zaangażowani w dostarczenie usług o najwyższej jakości (co oznacza umiejętność interpretacji i wdrożenia w życie obowiązujących przepisów).

Potrzebne jest mobilizowanie wszystkich pracowników organizacji do podejmowania różnorodnych działań, wypracowaniu akceptowalnych przez wszystkich zasad opartych na konsekwencji, systematyczności, zaufaniu i współpracy. Ważne jest traktowanie wszystkich pracowników, nie tylko jako interesariuszy wyżej opisanych procesów zarządzania zasobami ludzkimi, ale również jako pełnoprawnych i współodpowiedzialnych za osiągnięcie celów organizacji.

Badania wykazały ewidentny problem komunikacyjny w urzędach. Dotyczy to płaszczyzny wewnątrz urzędu, pomiędzy urzędami, ale i interesariuszami urzędów. Warto byłoby w tym newralgicznym obszarze działalności organizacji publicznej szczególnie utrzymać idee propagowania i wdrażania standardów zarządzania zasobami ludzkimi. Wskazane ograniczenia, jak wynika z opinii respondentów i uzyskanych wyników badań są konsekwencją marginalizowania doskonalenia kompetencji miękkich, tak szeregowych pracowników, jak i menedżerów (w praktyce wskazane doskonalenie właściwie nie jest realizowane).

Ważne jest wypracowanie nie tylko katalogu metod, narzędzi i technik zarządzania zasobami ludzkimi, ale także procedur ich weryfikacji i wdrażania do praktyki urzędu. Często bowiem badane podmioty sygnalizowały, że posiadają doskonałe procedury zarządzania zasobami ludzkimi i podpęte pod to narzędzia i metody, ale nie mają wiedzy na temat możliwości korzystania z nich (paradoks, że coś jest wdrożone, a w rezultacie nie funkcjonuje). Niemniej ważne jest korzystanie z takich narzędzi, które pozwolą na zidentyfikowanie różnorodnych talentów poszczególnych

pracowników i wykorzystanie tych najcenniejszych zasobów dla kreowania ogólnego potencjału organizacji. W związku z tym organizacje te powinny mieć specjalistów od zarządzania wiedzą, i wysokiej klasy specjalistów lub zewnętrznych konsultantów z zarządzania zasobami ludzkimi.

Warto rozważyć wdrożenie do praktyki urzędów systematycznych spotkań z przedstawicielami organizacji biznesowych i uczelni wyższych, po to by na bieżąco wymieniać się wiedzą, nowymi trendami, sprawdzonymi rozwiązaniami w zakresie zarządzania ludźmi. W celu wymiany dobrych praktyk między organizacjami biznesowymi a organizacjami publicznymi można wykorzystać narzędzia informatyczne, które pozwolą na stworzenie platformy internetowej z bazą dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi dostępnej dla wszystkich urzędów i współpracujących z nimi firm. Istotne wydaje się wykorzystanie innych technologii informatycznych do kontaktu z organizacjami biznesowymi nie tylko z danego regionu, w którym jest dany urząd (telekonferencje, komunikatory typu skype, poczta mailowa itp.). Może warto rozważyć ułatwienie kontaktu pracowników urzędu w godzinach pracy z przedstawicielami organizacji biznesowych, czyli stworzyć stanowiska pracy w ramach departamentów organizacyjnych czy działów kadr, na których do zakresu obowiązków tych pracowników będzie należało między innymi: utrzymywanie kontaktów z przedstawicielami organizacji biznesowych (networking), bieżąca wymiana wiedzy, organizacja spotkań, warsztatów, wykładów itp. Można zaproponować stworzenie programu stażowego dla pracowników urzędu w organizacjach biznesowych mających na celu poznanie metod, technik i narzędzi stosowanych w tych organizacjach w obszarze zarządzania ludźmi (ale też budowania zespołów, zaangażowania, skutecznej komunikacji, itd.). Działaniem sprzyjającym transferowi dobrych praktyk byłoby promowanie przez centralny organ administracji publicznej innowacyjnych działań urzędów, współpracy z biznesem, uczelniami wyższymi i nagradzanie pomysłowości w obszarze wymiany wiedzy, dobrych praktyk czy zarządzania wiedzą.

Podsumowując, należy podkreślić kluczową rolę menedżerów publicznych, którzy powinni być świadomi możliwości rozwijania i angażowania potencjału pracowników do budowania silnej pozycji urzędów jako jednostek spełniających istotne zadania publiczne.

## Zakończenie

Sposób zarządzania organizacjami publicznymi w ciągu ostatnich lat ulegał licznym zmianom. Dynamiczna gospodarka, transformacja polityczno - gospodarcza, procesy globalizacji, wstąpienie Polski do Unii Europejskiej, wzorce europejskie, oczekiwania społeczne spowodowały, że zmienia się podejście kierowników jednostek do zarządzania organizacjami publicznymi.

Autorka prezentuje stan faktyczny w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych, wskazując na problemy w tym obszarze. Jednocześnie pokazuje możliwe do zastosowania rozwiązania w obrębie transferu dobrych praktyk i analizy koniecznych rozwiązań, których zastosowanie pozwoli nie tylko na wspomaganie organizacji jednostek samorządu terytorialnego w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, ale także umożliwi popularyzowanie wiedzy na temat aspektów zarządzania zasobami ludzkimi, odnoszących się do organizacji publicznych.

Rozważania składające się na całość rozprawy ujęto w **pięciu rozdziałach**. Pierwszy z nich charakteryzuje ewolucję funkcji personalnej oraz główne koncepcje funkcjonowania administracji publicznej. Opisano również konieczność wprowadzenia zmian w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego. W rozdziale drugim scharakteryzowano, na czym polega transfer dobrych praktyk jako element transferu wiedzy. Przybliżono pojęcia: zarządzania wiedzą, pracownika wiedzy w jednostkach samorządu terytorialnego oraz wskazano transfer dobrych praktyk, jako jeden z kluczowych elementów wprowadzania zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi. W rozdziale trzecim omówiono metodykę badań własnych, charakterystykę badanych organizacji i specyfikę procesu zarządzania organizacjami publicznymi. Rozdział czwarty przedstawia przebieg i ograniczenia transferu dobrych praktyk w badanych jednostkach, jak również wskazuje na czynniki sprzyjające temu transferowi. Ostatni piąty rozdział prezentuje dobre praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego. Pracę kończą wnioski z badań, rekomendacje dla jednostek samorządu terytorialnego dotyczące transferu dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu oraz zakończenie.

Treść rozprawy pokazuje, że jednostki samorządu terytorialnego, mogą funkcjonować jak nowoczesne organizacje, powinny być dlatego odpowiednio zarządzane oraz korzystać ze sprawdzonych rozwiązań zarządzania zasobami ludzkimi



funkcjonujących w organizacjach biznesowych umiejętnie dostosowanych do potrzeb i oczekiwań pracowników oraz do specyfiki tych organizacji.

Jednak, aby urzędy funkcjonowały, jako nowoczesne organizacje pożądane jest wdrożenie stosownych zmian w sposobie ich zarządzania. W tym obszarze pojawiają się bariery głównie odnoszące się do niechęci i lęku przed zmianami pracowników urzędów, ich mentalności i stereotypowego myślenia. Wprowadzenie nowych metod, technik i narzędzi z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi jest możliwe, o czym świadczą opisane dobre praktyki wdrożone w niektórych urzędach. Wymaga to jednak determinacji, zaangażowania, wiedzy, otwartości, elastyczności głównie menedżerów publicznych i pozostałych pracowników odpowiedzialnych za politykę personalną urzędów.

Odnosząc się do powyższych rozważań, wskazać należy, że założony przez autorkę **cel został osiągnięty**. Na podstawie przeprowadzonych badań udało się wyodrębnić czynniki warunkujące transfer dobrych praktyk z organizacji biznesowych do jednostek samorządu terytorialnego. Autorka ma nadzieję, że lista tych czynników ma charakter uniwersalny, tzn. można ją odnieść do innych typów organizacji.

W literaturze przedmiotu są opracowania B. Kożuch<sup>405</sup>, Ł. Sułkowskiego<sup>406</sup>, J. Szaban<sup>407</sup>, W. Karny<sup>408</sup>, W. Kieżuna<sup>409</sup>, T. Rostkowskiego<sup>410</sup> poświęcone tematyce zarządzania w tym i zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych. Nie dotyczą one transferu dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego. W związku z tym można powiedzieć, że niniejsza praca ma charakter innowacyjny i oryginalny, jest bowiem wzbogaceniem w literaturze polskiej, ukierunkowanym na prezentację tego transferu.

W niniejszej pracy opisano dobre praktyki zarządzania zasobami ludzkimi dokonane pod wpływem transferu. Można zatem wskazać na dydaktyczny walor rozprawy. Studia przypadków będą mogły być wykorzystane w procesie nauczania. Pozwolą na ukierunkowanie dyskusji w trakcie zajęć dydaktycznych, umożliwią

---

<sup>405</sup> Kożuch B., 2004, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa.

<sup>406</sup> Kożuch B., Sułkowski Ł., 2015, *Instrumentarium zarządzania publicznego*, Difin, Warszawa.

<sup>407</sup> Szaban J., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Difin, Warszawa.

<sup>408</sup> Karna W., 2011, *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków.

<sup>409</sup> Kieżun W., Wołęjszo J., Sirko S. (red.), 2013, *Public Management 2013, Wyzwania i dylematy zarządzania organizacjami publicznymi*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.

<sup>410</sup> Rostkowski T., 2011, *Kryteria identyfikacji najlepszej praktyki*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Metodyka badania, opisy przypadków*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

dokonanie oceny praktyk stosowanych w bezpośrednich doświadczeniach zarządzania jednostkami samorządu publicznego. Możliwe, że zainspirują studentów do wskazywania własnych propozycji rozwiązań w w/w zakresie.

Autorka ma świadomość, że treści rozprawy nie wyczerpują poruszanej problematyki, ponieważ jest ona szeroka i złożona. Rozważania zawarte w pracy mogą jednak zachęcić do dalszych badań na temat transferu dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego. Na przykład interesujące może być przeprowadzenie badań reprezentatywnych wśród jednostek samorządu terytorialnego w Polsce potwierdzających lub nie wyniki prezentowane w tej pracy. W dalszych badaniach można również poszukiwać odpowiedzi na pytania o to, czy płeć zarządzających urządami wpływa na przebieg i efekty transferu; czy osoby, które pełnią stanowiska kierownicze w urzędach i miały wcześniej doświadczenia biznesowe inaczej niż menedżerowie niemający doświadczeń radzą sobie z transferem? W badaniach takich zastosowane mogą być zarówno metody jakościowe, jak i ilościowe.

## Wykaz literatury

1. Adamiec M., Kożusznik B., 2000, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo AKADE, Kraków.
2. Alam S.S., Abdullah Z., Ishak N.A., Zain Z.M., 2009, Assessing Knowledge Sharing behaviour among Employees in SMEs: An Empirical Study, International Business Research, vol. 2, no. 2, April.
3. Anders - Morawska J., Rudolf W. (red.), 2015, Orientacja rynkowa we współrzędzeniu miastem, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
4. Apanowicz J., 2002, Metodologia ogólna, Wyd. Bernardinum, Gdynia.
5. Argote L., Ingram P., 2000, Knowledge transfer: a Basis for Competitive Advantage in Firms, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82, s. 150 -169, [za:] Sztangret I., Koncepcje wiedzy i zarządzania wiedzą w organizacji – dyfuzja wiedzy w Microsoft, s. 516, [http://zif.wzr.pl/pim/2013\\_1\\_4\\_34.pdf](http://zif.wzr.pl/pim/2013_1_4_34.pdf) [dostęp 19.02.2018].
6. Armstrong M., 2001, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
7. Armstrong M., 2005, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
8. Armstrong M., 2010, Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
9. Armstrong M., 2011, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
10. Barabasz A., 2012, Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy, [w:] Witkowski S., Stor M. (red.), Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Problemy zarządczo - psychologiczne, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 249, Wrocław.
11. Barnard Ch.I., 1938, The function of executive, Cambridge Mass 1938, [za:] Steinmann H., Schreyögg G., 1988, Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
12. Baron A., Armstrong M., 2008, Zarządzanie kapitałem ludzkim, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków.
13. Baruk J., 2006, Zarządzanie wiedzą i innowacjami, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
14. Becerra-Fernandez I., Gonzalez A., Sabherwal R., 2004, Knowledge Management: Challenges, Solutions and Technologies, Upper Sadle River, Pearson-Prentice

- Hall, New York, s. 104, [w:] Adamczewski P., Matusiak J., Mielczarek J., Nowak A.P., Przywojska J., Szydlowski C. (red.), 2017, *Innowacje 2017. Rozwój społeczeństwa informacyjnego w Polsce*, Wydział Społeczeństwa Informacyjnego Departament Cyfryzacji Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego, Łódź.
15. Bendowski J., 2014, *Wspólnota wiedzy, wspólnota działań oraz sieć wiedzy w perspektywie zarządzania wiedzą*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie z. 76.
  16. Bieniok H. (red.), 2006, *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
  17. Bohdziewicz P., Urbaniak B., 2013, *Wdrażanie zmian w administracji samorządowej: deficyty uczestnictwa pracowniczego*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi nr 2(91)/13.
  18. Bramham J., 2004, *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
  19. Bramley P., 2001, *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
  20. Buchacz T., Wysocki S., 2008, *Zarządzanie jakością w administracji – europejskie wzorce, polskie doświadczenia*, Służba Cywilna 2002/2003 nr 5, za: Bohdziewicz P., Urbaniak B., 2013, *Wdrażanie zmian w administracji samorządowej: deficyty uczestnictwa pracowniczego*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi nr 2(91)/13.
  21. Cewińska J., 2013, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w klubach sportowych non-profit w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
  22. Chmielewiec B., 2016, *Menedżer publiczny jako lider innowacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi* [w:] Andrzejczak A., Furmańczyk J. (red.), *Zmiany ról i uwarunkowań pracy menedżerów w organizacjach publicznych i non profit*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydawnictwo edu-Libri, Poznań.
  23. Ciesielska M., Wolniak – Bostrom K., Ohlander M., *Obserwacja*, [w:] Jemielniak D. (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
  24. Creswell J.W., 2007, *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Approaches*, Thousand Oaks.
  25. Czakon W. (red.), 2013, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Wydanie II rozszerzone i uaktualnione, Oficyna a Walters Kluwer business, Warszawa.
  26. Czaputowicz J., 2001, *Implikacje integracji europejskiej z Unią Europejską dla polskiej służby cywilnej*, [w:] Kudrycka B. (red.), *Rozwój kadr administracji publicznej*, WSAP, Białystok, s. 45-69, [za:] Serego I., 2015, *Wpływ ISO na zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, CeDeWu.PL, Warszawa.

27. Czerska M., 2003, Klasyfikacja zmian, [w:] Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., Zarządzanie organizacjami, Wyd. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności, Dom Organizatora, Toruń.
28. Czubasiewicz H., 2005, Okresowe ocenianie pracowników. Konfiguracja i projektowanie systemu, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
29. Czubasiewicz H., 2009, Pracownicy wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi, [w:] Potocki A. (red.) Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych, Difin, Warszawa.
30. Dale B., Cooper C., 1992, Total Quality and Human Resources: An Executive Guide, Blackwell, Oxford, s. 83-84, [za:] Seredocha I., 2015, Wpływ ISO na zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji samorządowej, CeDeWu.PL, Warszawa.
31. Danik L., Gołębiowski T., 2015, Bariery transferu wiedzy wewnątrz korporacji transnarodowych i sposoby ich pokonywania, Organizacja i Kierowanie, nr 1.
32. Davenport T.H., 2007, Zarządzanie pracownikami wiedzy, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.
33. Davenport T.H., Probst G.J.B., 2002, Knowledge Management case book. Best practices, John Wiley& Sons, Germany, 2002.
34. Davenport T.H., Prusak L., 2000, Working Knowledge. How Organizations Manage what they Know, Harvard Business School Press, Boston, za: Olszak C.M., Krytyczne czynniki sukcesu wdrażania zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach, w: Buko J. (red.), Zeszyty Naukowe nr 702. Ekonomiczne problemy usług nr 87. Gospodarka elektroniczna. Wyzwania rozwojowe. Tom I, WN US, Szczecin.
35. Dobrzyński M., 1973, Organizacyjne zachowanie pracownika, PWE, Warszawa.
36. Dolińska M., 2010, Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy, PWE, Warszawa.
37. Domańska E., 2012, Historia egzystencjonalna, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
38. Drucker P., 1996, Landmarks of Tomorrow, Harper & Row, Publishers, New York.
39. Dudycz T., 2005, Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa.
40. Dzieńdziora, J., 2008, Rola oceniania okresowego pracowników w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji publicznej, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, Nr 1/2008.
41. Evans Ch., 2005, Zarządzanie wiedzą, PWE, Warszawa.
42. Fayol H., 1947, Administracja przemysłowa i ogólna, Księgarnia Wł. Wilak, Poznań.

43. Fazlagić J., 2014, Innowacyjne zarządzanie wiedzą, Difin, Warszawa.
44. Flaszewska S., 2016, Projektowanie organizacyjne w zarządzaniu wiedzą, PWN, Warszawa.
45. Frąckiewicz-Wronka A. (red.), 2009, Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
46. Gableta M. Bąk D., 2005, Funkcja personalna w urzędach samorządu terytorialnego oraz przesłanki zmian w jej realizacji, [w:] Koziół L. (red.), Zarządzanie sektorem publicznym i prywatnym w społeczeństwie informacyjnym, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, Tarnów.
47. Gierszewska G., 2011, Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
48. Golnau W. (red.), 2008, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Cedetu.PL, Warszawa.
49. Gołaszewska-Kaczan U., 2012, Najlepsze praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi według badań Instytutu CRF, Zarządzanie i Finanse, [http://jmf.wzr.pl/pim/2012\\_1\\_3\\_31.pdf](http://jmf.wzr.pl/pim/2012_1_3_31.pdf) [dostęp 24.04.2018].
50. Gorynia M., Jankowska B., Owczarzak R., 2007, Zarządzanie strategiczne jako próba syntezy teorii przedsiębiorstwa, [w:] Gorynia M. (red.), Studia nad transformacją i internacjonalizacją gospodarki polskiej, Difin, Warszawa.
51. Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M., 2013, Strategie zarządzania wiedzą. Modele teoretyczne i praktyczne, PWE, Warszawa.
52. Gudkowa S., 2012, Wywiad w badaniach jakościowych, [w:] Jemielniak D. (red.), Badania jakościowe. Metody i narzędzia., t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
53. Gurba A., 2014, Istota i znaczenie rozmowy oceniającej w procesie oceniania pracowników, [w:] Gospodarka, Rynek, Edukacja, wolumen 15, nr 1/2014.
54. Gurteen D., 2006, The Gurteen perspective: taking responsibility, Inside Knowledge nr 10 (1).
55. Hauser J., 2008, Zarządzanie publiczne, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
56. Hendricks, 1999, Why share knowledge? The influence of ICT on motivation of knowledge sparing, Knowledge and Process Management, 6/2.
57. Herbst J., 2008, o kategorii responsywności władzy i o pewnym warunku responsywności władzy w Polsce, „Zarządzanie Publiczne”, nr 4 (6).
58. Hławacz - Pajdowska E., 2004, Menedżer służb publicznych – nowy zawód, nowe wymagania., [w:] Profesjonalizm w administracji publicznej. Dębicka A., Dmochowski M., Kudrycka B. (red.), Stowarzyszenie Edukacji Administracji Publicznej, Białystok.

59. Izdebski H., 2010, Nowe kierunki zarządzania publicznego a współczesne kierunki myśli polityczno –prawnej, [w:] A. Basiacki, H. Izdebski, A. Felicki, I. Zachariasz (red.), Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i Europie, Wyd. Liber, Warszawa.
60. Janowska Z., 2010, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
61. Jashapara A., 2006, Zarządzanie wiedzą, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
62. Jełowicki M., Kieżun W., Leoński Z., Ostapczuk B., 1979, Teoria organizacji i kierownictwa, PWN, Warszawa.
63. Jemielniak D., Koźmiński A.K. (red.), 2008, Zarządzanie wiedzą, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
64. Juchnowicz M., 2010, Ewolucja zarządzania w sferze ludzkiej – od ZZL do ZKL w: T. Listwan, S.A. Witkowski (red.), Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
65. Juchnowicz M. (red.), 2011, Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Metodyka badania, opisy przypadków, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
66. Juszczak S., 2013, Badania jakościowe w naukach społecznych. Szkice metodologiczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
67. Karlikowski M., 2013, Zadania jednostek samorządu terytorialnego w Polsce, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego”, nr 27.
68. Karna W., 2011, Kompetencje menedżera publicznego a działania podejmowane w obszarze zasobów ludzkich w organizacji publicznej, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, W.J.Karna\_Kompetencje\_menedzera\_publicznego....pdf [dostęp 30.04.2017].
69. Karna W., 2011, Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji samorządowej, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków.
70. Karwińska A., Wiktor D., 2008, Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: identyfikacja dobrych praktyk w ekonomii społecznej, Ekonomia Społeczna Teksty 2008, [http://es.teksty.ekonomiaspoleczna.pl/pdf/2008\\_6\\_es\\_teksty.pdf](http://es.teksty.ekonomiaspoleczna.pl/pdf/2008_6_es_teksty.pdf) [dostęp 24.04.2018]
71. Klok J., Langley D., Pikaart A., 2003, Knowledge workers NL. Developments & Trends, TNO, Telecom.
72. Kłak M., 2010, Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. E. Lipińskiego, Kielce.

73. Kociatkiewicz J., Kostera M., Zaangażowane badania jakościowe, *Problemy Zarządzania*, vol. 12, nr 1 (45).
74. Konecki K., 2000, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, PWN, Warszawa.
75. Kopertyńska M.W., 2010, *Monitorowanie efektywności systemów motywowania w praktyce przedsiębiorstw*, [w:] Stabryła A., *Systemy controllingu, monitoringu i audytu*, Miles.pl, Kraków.
76. Kostera M. (red.), 2015, *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, Wydawnictwo Akademickie SEDNO Sp z o.o., Warszawa.
77. Kostera M., 2003, *Antropologia organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
78. Kowalczyk A., Nogalski B., 2007, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa.
79. Kowalski T., 2011, *Pracownik samorządowy na tle cech pracownika wiedzy*, [w:] Wołęjszo J., Letkiewicz A., (red.), *Public Management 2011. Funkcjonowanie organizacji publicznych w dynamicznym otoczeniu. Tom I*, Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno.
80. Koziół L., Piechnik - Kurdziel A., Kopeć J., 2006, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Biblioteka Pracownicza, Warszawa.
81. Koźmiński A., 2004, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa.
82. Koźmiński A.K., Obój K., 1989, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa [za:] Kożuch B. 2004, *Zarządzanie publiczne. W teorii praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
83. Kożuch A., Kożuch B., 2013, *Zmiany w zarządzaniu w organizacjach administracji samorządowej* [w:] Kieżun W., Wołęjszo J., Sirko S. (red.), *Public Management 2013. Wyzwania i dylematy zarządzania organizacjami publicznymi, Tom II*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa.
84. Kożuch A., Kożuch B., Sułkowski Ł, Bogacz - Wojtanowska E., Lewandowski M., Sienkiewicz - Małyjurek K., Szczudlińska - Kanoś A., Jung - Konstanty S., 2016, *Obszary zarządzania publicznego, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego*, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków.
85. Kożuch B., 2004, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa.
86. Kożuch B., 2011, *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.



87. Kożuch B., Sułkowski Ł., 2015, Instrumentarium zarządzania publicznego, Difin, Warszawa.
88. Król H., 2006, Proces szkolenia pracowników, [w:] Król H., Ludwiczynski A. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, PWN, Warszawa.
89. Król H., Ludwiczynski A. (red.), 2006, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
90. Król H., Ludwiczynski A. (red.), 2006, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
91. Kulesza M., Węgrzyn L., 2006, Vademecum skutecznego działania w samorządzie, Wyd. TWIGGER, Warszawa.
92. Lachiewicz S., Matejun M., 2012, Ewolucja nauk o zarządzaniu, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Podstawy zarządzania, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
93. Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), 2010, Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu: S. Sudoł, B. Kożuch, Rozszerzyć nauki o zarządzaniu o zarządzanie publiczne jako ich subdyscyplinę, Oficyna a Wolters kluwer business, Warszawa.
94. Latos - Miłkowska M., 2015, Zatrudnienie pracowników samorządowych. Rygory selekcyjne, [w:] Jaworska-Dębska B., Dobre prawo - sprawne rządy, Wyd. Uniwersytet Łódzki, Łódź.
95. Leonard – Barton D., 1995, Springs of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation, Harvard Business School Press, Boston.
96. Letkiewicz A., 2006, Zarządzanie zmianami w organizacji publicznej, Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno.
97. Lichtarski J. (red.), 2001, Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław.
98. Limański A., Drabik I., 2016, Ewolucja roli i znaczenia czynnika ludzkiego w zarządzaniu publicznym, [w:] Ćwikliński M., Jabłoński M., Mazur S. (red.), Współczesne koncepcje zarządzania publicznego. Wyzwania modernizacyjne sektora publicznego, , Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków.
99. Limański A., Drabik I., 2016, Ewolucja roli i znaczenia czynnika ludzkiego w zarządzaniu publicznym, [w:] Ćwikliński M., Jabłoński M., Mazur S. (red.), Współczesne koncepcje zarządzania publicznego. Wyzwania modernizacyjne sektora publicznego, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków.
100. Lipowska J., 2010, Arkusz rozmowy kwalifikacyjnej, Personel i Zarządzanie nr 8/245.

101. Lissowski O., 2010, Kierunki modernizacji zarządzania publicznego, [w:], Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu, Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
102. Listwan T. (red.), 2002, Zarządzanie kadrami, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
103. Listwan T. (red.), 2010, Zarządzanie kadrami, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
104. Listwan T., 1995, Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy, Wydawnictwo Kadry, Wrocław.
105. Listwan T., 2009, Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami, [w:] Listwan T. (red.), Zarządzanie kadrami, Wydawnictwo C.H. Beck, Wrocław.
106. Listwan T., 2010, Rozwój badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi w Polsce, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
107. Ludwiciński A., Król H., 2006, Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWN, Warszawa.
108. Lundy O., Cowling A., 2000, Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
109. Łaguna M., 2004, Szkolenia. Jak je prowadzić by..., Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
110. Łaguna M., 2010, Nowe tendencje w podejściu do szkoleń w organizacji, [w:] Zawadzka A. (red.), Psychologia zarządzania w organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
111. Łobocki M., 2010, Metody i techniki badań pedagogicznych, Oficyna Wydawnicza Impuls, Warszawa.
112. Łuczewski M., Bednarz - Łuczewska P., Analiza dokumentów zastanych, , [w:] Jemielniak D. (red.), Badania jakościowe. Metody i narzędzia., t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
113. Łukomska J., 2015, Szkolenia dla urzędników szczebla centralnego jako czynnik ułatwiający współpracę z jednostkami samorządu terytorialnego, [w:] Jaworska-Dębska B., Dobre prawo - sprawne rządzenie, Wyd. Uniwersytet Łódzki, Łódź.
114. Maier R., 2002, Knowledge Managment Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Managgement, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg, s. 131 -132, za: Miłkuła B., 2010, Zadania działu HR z zakresu zarządzania wiedzą, Listwan T., Witkowski S.A. (red.), Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
115. Martniak Z., 2002, Nowe metody i koncepcje zarządzania, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków.

116. Martowska, K., 2012, Psychologiczne uwarunkowania kompetencji społecznych, Wydawnictwo Liberi Libri, Warszawa.
117. Maslow A., 2013, Motywacja i osobowość, PWN, Warszawa.
118. Matheson A., 2008, Modernizacja sektora publicznego: nowy program. Przegląd dwóch dekad modernizacji z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi, [w:] Czaputowicz J. (red.), Administracja publiczna. Wyzwania w dobie integracji europejskiej, Europejski Instytut administracji Publicznej, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa.
119. Mayo A., 2002, Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
120. Mazur S., 2005, Historia administracji publicznej, [w:] Hauser J. (red.), Administracja publiczna, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
121. McGregor D., 2006, The human side of enterprise, McGraw-Hill, New York.
122. McKenna E., Beech N., 1997, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa.
123. Meier K. J., Toole L.O. Jr, 2006, Bureaucracy in a Democratic state, The Johns Hopkins University Press, Baltimore.
124. Michalik K., 2012, Inżynieria wiedzy i systemy ekspertowe w zarządzaniu wiedzą we wspomaganiu decyzji ekonomicznych, Zarządzanie i finanse, rok 10, nr 1, cz. 3, marzec.
125. Mikuła B., 2002, Kapitał intelektualny jako przedmiot zarządzania, Problemy Jakości 2002, nr 4.
126. Mikuła B., 2010, Zadania działu HR z zakresu zarządzania wiedzą, Listwan T., Witkowski S.A. (red.), Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
127. Milczyńska - Kowalska M., Partycki S., 2003, Pracownicy wiedzy wobec wyzwań społeczeństwa informacyjnego, [w:] Skrzypek E., Wpływ zasobów niematerialnych na wartość firmy, t. 1, Uniwersytet M. Curie -Skłodowskiej w Lublinie, Lublin.
128. Moczydłowska J., 2011, Doskonalenie wiedzy zawodowej jako element zarządzania kompetencjami w sektorze administracji publicznej, [w:] Wołęjszo J., Letkiewicz A. (red.), Public Management 2011. Funkcjonowanie organizacji publicznych w dynamicznym otoczeniu. Tom I, Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno.
129. Moczydłowska J., 2011, Ocenianie rozwojowe pracowników administracji samorządowej, Zarządzanie Zasobami ludzkimi, nr 3-4 (80-81)/11.
130. Morawski M., 2006, Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
131. Morawski M., 2009, Zarządzanie profesjonalistami, PWE, Warszawa.

132. Morawski M., 2017, Pracownik kluczowy w procesie dzielenia się wiedzą. Motywy, warunki, metody, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
133. Moss R., Kanter R., 2005, Innowacje są specjalnością menedżerów średniego szczebla, „Harvard Business Review”, nr 25.
134. Nizard G., 1998, Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
135. Nonaka I., Takeuchi H., 2000, Kreowanie wiedzy organizacji, Poltext, Warszawa.
136. Nosal Cz., 1997, Psychologia decyzji kadrowych, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
137. Noworól A., 2007, Planowanie rozwoju terytorialnego w skali regionalnej i lokalnej, Noworól A. & Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, wyd. I, Kraków.
138. Oleksyn T., 2001, Praca i płaca w zarządzaniu, Międzynarodowa Szkoła Zarządzania, Warszawa.
139. Oleksyn T., 2008, Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji: kanony, realia, kontrowersje, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
140. Opolski K., Dykowska G., Możdżonek M., 2009, Zarządzanie przez jakość w usługach zdrowotnych. Teoria i praktyka, Cedetu, Warszawa.
141. Ostroff F., 2011/2012, Zarządzanie zmianą w administracji publicznej, Harvard Business Review, grudzień 2011/styczeń 2012, <https://www.hbrp.pl/a/zarządzanie-zmiana-w-administracji-panstwowej/FCgfYppT> [dostęp 22.05.2018].
142. Paliszkiewicz J.O., 2005, Rozwój organizacji poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym, Wydawnictwo Profesjonalne ALPHA, Ostrołęka.
143. Pawlak Z., 2003, Personalna funkcja firmy, procesy i procedury kadrowe, Poltext, Warszawa.
144. Pawlak Z., 2011, Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
145. Perechuda K., 2013, Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
146. Pietruszka - Ortyl A., 2011, Komunikacyjne aspekty organizacji pracy pracowników wiedzy, [w:] Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą, Potocki A. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
147. Pisanko - Grabowska J., 2010, Uwarunkowania skuteczności. Zasady przygotowania i przeprowadzenia rozmowy okresowej, Personel i Zarządzanie, nr 8/245.

148. Pocztowski A., 1998, Zarządzanie zasobami ludzkimi, ANTYKWA, Kraków.
149. Pocztowski A., 2003, s. 20, [za:] Pawlak Z., Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, 2011, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
150. Pocztowski A., 2007, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
151. Pocztowski A., 2007, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody, PWE, Warszawa.
152. Pocztowski A., 1998, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod, Antykwa, Kraków – Kluczbork.
153. Probst G., Raub S., Romhardt K., 2002, Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna.
154. Probst G., Raub S., Romhardt K., 2002, Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
155. Przywojska J., 2014, Nowe zarządzanie i governance w pracy socjalnej, Wyd. Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa, [http://www.academia.edu/11410070/Nowe\\_zarz%C4%85dzanie\\_i\\_governance\\_w\\_pracy\\_socjalnej\\_Nowe\\_zarz%C4%85dzanie\\_publiczne\\_zw%C5%82aszcza\\_w\\_swojej\\_pierwotnej\\_formie\\_zak%C5%82ada\\_zatem\\_d%C4%85%C5%BCenie\\_do\\_upodobnienia\\_sektora\\_publicznego\\_do\\_prywatnego\\_i\\_wed%C5%82ug](http://www.academia.edu/11410070/Nowe_zarz%C4%85dzanie_i_governance_w_pracy_socjalnej_Nowe_zarz%C4%85dzanie_publiczne_zw%C5%82aszcza_w_swojej_pierwotnej_formie_zak%C5%82ada_zatem_d%C4%85%C5%BCenie_do_upodobnienia_sektora_publicznego_do_prywatnego_i_wed%C5%82ug) [dostęp 01.2018].
156. Raczkowski K., 2015, Zarządzanie publiczne. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
157. Rae L., 1999, Planowanie i projektowanie szkoleń, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
158. Regulski J., 2005, Samorządna Polska, Wydawnictwo Rosner i Wspólnicy, Warszawa.
159. Rostkowski T., 2011, Kryteria identyfikacji najlepszej praktyki, [w:] Juchnowicz M. (red.), Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Metodyka badania, opisy przypadków, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
160. Rostkowski T., 2012, Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
161. Różańska-Bińczyk I., 2015, Implementacja dobrych praktyk biznesowych w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego, [w:] Kapuścińska K., Lachiewicz S., Matejun M. (red.), Współczesne organizacje wobec wyzwań zarządzania ryzykiem - aspekty poznawcze, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
162. Różańska-Bińczyk I., 2015, Kierunki zmian w obszarze pozyskiwania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego, [w:]

- Banachowicz, Wojtaszczyk., Żak-Skwierzyńska M., Problemy zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
163. Różańska-Bińczyk I., 2016, Effective Evaluation Interview - examples of good practice in the selected Local Government Units, [w:] (red.), Human Potential Development, Uniwersytet Szczeciński i Uniwersytet w Żilinie, Szczecin.
164. Różańska-Bińczyk I., 2016, Innowacyjne zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego, [w:] Ćwiklicki M., Jabłoński M., Mazur S. (red.), Współczesne koncepcje zarządzania publicznego. Wyzwania modernizacyjne sektora publicznego, Wydawnictwo Fundacji Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków.
165. Różańska-Bińczyk I., 2016, Przykład dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 429, Wrocław.
166. Różańska-Bińczyk I., 2016, Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego, „MARKETING i RYNEK”, nr 3/2016, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa.
167. Różańska-Bińczyk I., 2017, Menedżer publiczny i jego rola w zarządzaniu zasobami ludzkimi w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego, E-mentor nr 4 (71)/2017, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/71/id/1314> [dostęp 22.05.2018].
168. Różańska-Bińczyk I., 2017, Współczesne trendy w pozyskiwaniu pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego, PiZ tom XVIII, zeszyt 2, cz. III 2017, [w:] Stopczyński B., Turniak M. (red.), Strategia jednostki samorządu terytorialnego w realiach współczesnego otoczenia, [http://piz.san.edu.pl/docs/PiZ\\_XVIII\\_z\\_2\\_cz\\_III.pdf](http://piz.san.edu.pl/docs/PiZ_XVIII_z_2_cz_III.pdf) [dostęp 22.05.2018].
169. Różańska-Bińczyk I., Łuczak P., 2015, Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w Jednostkach Samorządu Terytorialnego, [w:] Stopczyński B., Turniak M. (red.) Strategia jednostki samorządu terytorialnego w świetle wyzwań XXI wieku, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, vol. 4, nr 1/XVI, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź-Warszawa.
170. Różańska-Bińczyk I., 2016, Przykład dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego, [w:] Stor M., Listwan T. (red.), 2016, Sukces w zarządzaniu karami. Dylematy zarządzania kadrą w organizacjach krajowych i międzynarodowych. Problemy zarządczo-ekonomiczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
171. Rutkowski K., 2006, Zrozumieć fenomen najlepszych praktyk w logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw. Europejskie wyzwania projektu BestLog, Gospodarka Materiałowa i Logistyka nr 12.

172. Rybak M., 2000, Rola kształcenia i doskonalenia pracowników w rozwoju potencjału pracy, [w:] Rybak M. (red.), Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie, SGH, Warszawa.
173. Rydlewski G., 2015, Modernizacja administracji. Studium polityk administracyjnych w Polsce, Dom Wydawniczy Elipsa.
174. Kvale S., 2004, Interviews. Wprowadzenie do jakościowego wywiadu badawczego, Zabiełski S. (red.), Wyd. Trans Humana, Białystok.
175. Sajkiewicz A., 1986, Harmonizacja pracy, czynniki społeczne, ekonomiczne i organizacyjne, PWE, Warszawa.
176. Sakthivel Murugan M., 2005, Management Principles and Practices, New Age International Publisher, New Delhi.
177. Scott J.L., Yih-Tong Sun P., 2005, An Investigation of Barriers of Knowledge Transfer, Journal of Knowledge Management, Vol. 9, No. 2.
178. Seredocha I., 2010, Pracownicy samorządowi: nowe - stare zasady oceniania pracowników samorządowych, <http://www.samorzad.lex.pl/czytaj/-/artykul/pracownicy-samorzadowi-nowe-stare-zasady-oceniania-pracownikow-samorzadowych>, [dostęp 07.05.2017].
179. Seredocha I., 2015, Wpływ ISO na zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji samorządowej, Cedetu.PL, Warszawa.
180. Sidor-Rządkowska, M., 2011, Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
181. Sillami N., 1994, Słownik psychologii, Książnica, Warszawa.
182. Silverman D., 2010, Prowadzenie badań jakościowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
183. Skrzypek E., 2002, Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa, [w:] Stabryła A. (red.), Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym. Materiały konferencji naukowej Szczawnica, Wydawnictwo EJB, Kraków.
184. Smyczek S., 2015, Kreacja i transfer wiedzy w sieciach organizacji usług profesjonalnych, [w:] Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 849. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 39, Tom 2, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
185. Stańczyk K., 2013, Nowe Zarządzanie Publiczne w Polsce – implikacje dla Resortu Obrony Narodowej, [w:] Kieżun W., Wołęjszo J., Sirko S. (red.), Public Management 2013. Wyzwania i dylematy organizacjami publicznymi Tom II, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa.

186. Stańczyk S., 2013, Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzeczalniania badań, [w:] Czakon W. (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Wolters Kluwer, Warszawa.
187. Stawasz D., Drzazga D., Szydłowski C. (red.), 2011, Wybrane aspekty sprawności zarządzania w administracji publicznej, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
188. Stoner J.A.F, Frejman R.E., Gilbert D.R., 2011, Kierowanie, PWE, Warszawa.
189. Stoner J.A.F., Wankel Ch., 1992, Kierowanie, Warszawa.
190. Stredwick J., 2005, Zarządzanie pracownikami w małej firmie, Helion, Gliwice.
191. Strojny M., 2004, Pracownicy wiedzy – przegląd badań, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 6.
192. Strojny M., 2004, Zarządzanie wiedzą w Polsce. Wyniki projektu badawczego KPMG, E-mentor nr 5(7)/2004, Warszawa.
193. Strumińska – Kutra M., Kołodkiewicz I., 2012, Studium przypadku, [w:] Jemielniak D. (red.), Badania jakościowe. Metody i narzędzia., t. 2, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
194. Strużyna J., 2008, Ku zarządzaniu kapitałem ludzkim – ciągły czy nieciągły charakter zmiany w zarządzaniu?, Organizacja i Kierowanie nr 2.
195. Suchodolski A., 2010, Porównanie praktyk rozwoju pracowników w firmach polskich i międzynarodowych, [w:] T. Listwan, S.A. Witkowski (red.), Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
196. Suchodolski A., 2010, Rozwój i zarządzanie karierą pracowników, [w:] Zarządzanie kadrami, T. Listwan (red.), C.H. Beck, Warszawa.
197. Sudoł S., Kożuch B., 2010, Rozszerzyć nauki o zarządzaniu o zarządzanie publiczne jako ich subdyscyplinę, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu , Oficyna a Wolters kluwer business, Warszawa.
198. Sułkowski Ł., 2015, Wybrane „dobre praktyki” zarządzania jakością kształcenia w polskich szkołach wyższych. Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa.
199. Sułkowski Ł., Bednarek M., Parkes A. (red.), 2016, Kulturowa zmienność systemów zarządzania, Difin S.A., Warszawa.
200. Sułkowski Ł., Marjański A., 2014, Metodyka badań firm rodzinnych, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom XV, Zeszyt 7, Część I, Wydawnictwo SAN, s. 15 -16, Łódź, <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XV-7-1.pdf> [dostęp 06.06.2018].



201. Sułkowski Ł., Sokołowski J. (red.), 2015, Metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, Studia i Monografie Łódź-Warszawa 2015 Nr 61, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź-Warszawa.
202. Syper-Jędrzejak M., Michałkiewicz A., 2015, Oceniać nowocześnie – zmiany w systemach ocen okresowych pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego, [w:] Escher I., Petrykowska J., Szostek D. (red.), „MARKETING i RYNEK”, nr 5/2015, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
203. Szaban J. , 2011, Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej, Difin, Warszawa.
204. Szaban J., 2003, Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
205. Szaban J., 2013, Transformacja, stagnacja, rezygnacja. Problemów kierowania ludźmi we współczesnych organizacjach, [w:] Sułkowski Ł. (red.), Zarządzanie organizacjami sieciowymi, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, TOM XIV, Zeszyt 13, cz. I, Łódź, <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XIV-13-1.pdf> [dostęp 22.05.2018].
206. Szałkowski A. (red.), 2000, Wprowadzenie do zarządzania personelem, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
207. Szałkowski A. (red.), 2008, Zarządzanie zasobami ludzkimi organizacji opartej na wiedzy, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków.
208. Szczygielska A., Krupcała K., 2013, Wybrane problemy zarządzania kadrami w kontekście Nowego Zarządzania Publicznego, [w:] Kieżun W., Wołęjszo J., Sirko S. (red.), Public Management 2013. Wyzwania i dylematy zarządzania organizacjami publicznymi Tom 1, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
209. Szreniawski J., 1996, Wprowadzenie do nauki administracji, Wyd. MORPOL, Lublin.
210. Sztumski J., 2005, Wstęp do metod i technik badań społecznych, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice.
211. Szyrski M., 2015, Kierownictwo w samorządzie terytorialnym. Analiza administracyjno - prawna, Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, Warszawa.
212. Ścibiorek Z., 2013, Zmiany a zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji publicznej, [w:] Kieżun W., Wołęjszo J., Sirko S. (red.), Public Management 2013. Wyzwania i dylematy zarządzania organizacjami publicznymi. Tom I, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa.
213. Trenkner M., 2010, Kształtowanie środowiska sprzyjającego dzieleniu się wiedzą, Listwan T., Witkowski S.A. (red.), Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.

214. Tyrańska M., 2012, Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Difin, Warszawa.
215. Ulrich D., 1998, Human Resource Champions, President and Fellows of Harvard College, Harvard.
216. Wawrzykowska B., 2013, Od zasobów ludzkich do kapitału ludzkiego, [w:] Ucieklak-Jeż P. (red.), Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, z. VII, Częstochowa.
217. Węgrzyn A., 2002, Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi, [w:] Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim, Ludwiczynski A. (red.), PFPK, Warszawa.
218. Wiernek B., 2006, Personel firmy jako zasób strategiczny, [w:] Zbiegiem-Maciąg L. (red.), Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer business, Kraków.
219. Wiśniewska-Drewniak M., Badanie zarządzania dokumentacją z użyciem metod empirycznych badań jakościowych, <https://repozytorium.umk.pl/bitstream/handle/item/4066/Wi%C5%9Bniewska-Drewniak%20M%2C%20Badanie%20zarz%C4%85dzania%20dokumentacj%C4%85.pdf?sequence=1> [dostęp 20.11.2017].
220. Wojciechowski E., 2012, Zarządzanie w samorządzie terytorialnym, Difin, Warszawa.
221. Wojtaszczyk K., 2015, Potrzeby szkoleniowe realizatorów zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego, [w:] Banachowicz M., Wojtaszczyk K., Żak-Skwierczyńska M. (red.), Problemy zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
222. Wood J.C., Wood M.C., 2002, Henry Fayol: Critical Evaluations in Business and Management, volume I, Routledge, New York.
223. Wyrwas I., Rogozińska-Pawełczyk A., 2016, Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
224. Wysocki S., 2000, Jak poprawić jakość działania administracji publicznej, Służba Cywilna, nr 2.
225. Wysocki S., 2004, Zarządzanie jakością w administracji – narzędzie zmian systemowych, Gazeta Samorządu i Administracji, Nr 9 26.04.- 09.05.2004 r., [za:] Kowalski T., Pracownik samorządowy na tle cech pracownika wiedzy, [w:] Wołęjszo J., Letkiewicz A. (red.), Public Management 2011. Funkcjonowanie organizacji publicznych w dynamicznym otoczeniu. Tom I, Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno.
226. Zacher L.W., 2007, Transformacje społeczeństw od informacji do wiedzy, C.H. Beck, Warszawa.

227. Zalewski A. (red.), 2005, Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym, Wyd. SGH, Warszawa.
228. Zarządzanie wiedzą w organizacji. Wywiad z prof. Gilbertem Probstem, E-mentor 2004, nr 3 (5), <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/5/id/60> [dostęp 07.05.2018]
229. Zawicki M., Mazur S., Bober J. (red.), 2004, Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. Najlepsze praktyki, MSAP w Krakowie, MSWiA Warszawa, Kraków-Warszawa.
230. Ziółkowski S., 2017, Bariery dla transferu wiedzy wewnątrz organizacji, [w:] Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 322 -2017.
231. Żarczyńska-Dobiesz A., 2015, Bariery w obszarze dzielenia się wiedzą w organizacji i sposoby ich ograniczania – refleksje z badań, Management Forum, vol. 3, no. 2, [http://www.dbc.wroc.pl/Content/30418/Zarczynska-Dobiesz\\_Bariery\\_w\\_Obszarze\\_Dzielenia\\_Sie\\_Wiedza\\_w\\_Organizacji\\_2015.pdf](http://www.dbc.wroc.pl/Content/30418/Zarczynska-Dobiesz_Bariery_w_Obszarze_Dzielenia_Sie_Wiedza_w_Organizacji_2015.pdf). [dostęp 22.05.2008].
232. Żmigrodzki M., 2006, Metodyka zarządzania wiedzą, E-mentor nr 1(13)/2006, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/13/id/247> [dostęp 22.02.2018].

#### **Akty prawne**

233. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 02 kwietnia 1997 r. (Dz. U. Nr 78, poz. 483 z późn. zm.).
234. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 marca 2007r. W sprawie sposobu i trybu dokonywania ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych (Dz.U. 2007 nr 55 poz. 361).
235. Ustawa z dnia 05 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, Dz. U. nr 142, poz. 1592 z późn. zm.
236. Ustawa z dnia 05 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, Dz.U. 1998 Nr 91 poz. 576 z późn. zm.
237. Ustawa z dnia 08 marca 1990 o samorządzie terytorialnym, [http://g.ekspert.infor.pl/p/\\_dane/akty\\_pdf/DZU/1990/16/95.pdf#zoom=90](http://g.ekspert.infor.pl/p/_dane/akty_pdf/DZU/1990/16/95.pdf#zoom=90) [dostęp 23.03.2017].
238. Ustawa z dnia 08 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz. U. 1990 Nr 16 poz. 95.
239. Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, Dz.U. Nr 233, poz. 1458 z późn. zm.

## **Materialy źródłowe**

- 240. Dokument wewnętrzny Urzędu Marszałkowskiego B, Społeczna Odpowiedzialność Urzędu Marszałkowskiego B.
- 241. Dokument wewnętrzny Urzędu Marszałkowskiego D, System i zasady rozwoju kwalifikacji zawodowych pracowników Urzędu Marszałkowskiego D.
- 242. Zadanie 1: Modernizacja procesów i technik ZZL w JST, Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2 „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”.

## **Wykaz innych źródeł**

### **Źródła internetowe**

- 243. Benchmarking. Szukamy najlepszych rozwiązań, Śląski związek gmin i powiatów, <https://benchmarking.silesia.org.pl/index.php?s=41> [dostęp 22.02.2018].
- 244. Encyklopedia prawa, Samorząd podstawowe pojęcia, [https://mac.gov.pl/files/samorzad\\_podstawowe\\_pojecia.pdfm](https://mac.gov.pl/files/samorzad_podstawowe_pojecia.pdfm) [dostęp 23.03.2017].
- 245. <http://www-isp.miks.uj.edu.pl/pliki/e-monografie/monografia-10.pdf> [dostęp 16.02.2018].
- 246. Imiołczyk B. (red.), ABC samorządu terytorialnego. Poradnik nie tylko dla radnych, Fundacja rozwoju demokracji lokalnej, [http://www.frdl.org.pl/pliki/frdl/document/publikacjeFRDL/Poradnik%20dla%20radnych\\_ABC\\_samorzadu.pdf](http://www.frdl.org.pl/pliki/frdl/document/publikacjeFRDL/Poradnik%20dla%20radnych_ABC_samorzadu.pdf) [dostęp 21.03.2017], s. 10-11.
- 247. Jednostka samorządu terytorialnego, <http://www.infor.pl/prawo/encyklopedia-prawa/j/273389,Jednostka-samorzadu-terytorialnego.html> [dostęp 03.04.2017].
- 248. Kapitał ludzki, Encyklopedia Zarządzania, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Kapita%C5%82\\_ludzki](https://mfiles.pl/pl/index.php/Kapita%C5%82_ludzki) [dostęp 15.04.2018].
- 249. Karwińska A., Wiktor D., 2008, Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: identyfikacja dobrych praktyk w ekonomii społecznej, Ekonomia Społeczna Teksty 2008, [http://es.teksty.ekonomiaspoleczna.pl/pdf/2008\\_6\\_es\\_teksty.pdf](http://es.teksty.ekonomiaspoleczna.pl/pdf/2008_6_es_teksty.pdf) [dostęp 24.04.2018].

250. Łyżwińska M., Rekrutacja i selekcja pracowników w Jednostkach Samorządu Terytorialnego, <http://old.wup-katowice.pl/poradnictwo-zawodowe/poradniki-dla-osob-bezrobotnych-i-poszukujacych-pracy/rekrutacja-i-selekcja-pracownikow-w-jednostkach-samorzadu-terytorialnego> [dostęp 21.06.2015].
251. Naukowiec. org, Badania jakościowe – idea, [http://www.naukowiec.org/wiedza/metodologia/badania-jakosciowe--idea\\_654.html](http://www.naukowiec.org/wiedza/metodologia/badania-jakosciowe--idea_654.html) [dostęp 03.03.2017].
252. Społecznej odpowiedzialności biznesu, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, <http://www.csr.parp.gov.pl/index/index/1711> [dostęp 11.08.2017].
253. Ocena efektywności szkoleń według nowego modelu Krikpatricka, PARP, [http://serwis-uslugirozwojowe.parp.gov.pl/files/Ocena\\_efektywnosci\\_szkolen\\_wedlug\\_Nowego\\_Modelu\\_Kirkpatricka.pdf](http://serwis-uslugirozwojowe.parp.gov.pl/files/Ocena_efektywnosci_szkolen_wedlug_Nowego_Modelu_Kirkpatricka.pdf) [dostęp 22.05.2017].
254. Ocenianie pracownika i prowadzenie rozmów oceniających w służbie cywilnej, Mazowiecki Urząd Wojewódzki w Warszawie i Kancelaria Prezesa Rady Ministrów: <https://www.youtube.com/watch?v=SpyMUOZeSdk> [dostęp 26.03.2017, [za:] Różańska-Bińczyk I., Effective Evaluation Interview - examples of good practice in the selected Local Government Units, [w:] (red.), Human Potential Development, Uniwersytet Szczeciński i Uniwersytet w Żilinie, Szczecin 2016, s. 210-220.
255. Pańczyk K., Organy stanowiące jednostki samorządu terytorialnego, 09.06.2016, <https://www.prawos.pl/jednotkisamorzadutertorialnego164691-2> [dostęp 23.03.2017].
256. Ratajczyk M., Transfer wiedzy i technologii do sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, [http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/EIOGZ\\_2006\\_nr59\\_s113.pdf](http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/EIOGZ_2006_nr59_s113.pdf), [dostęp 19.02.2018], 114.
257. Samorząd terytorialny – podstawowe zasady działania, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, [https://mac.gov.pl/files/samorzad\\_podstawowe\\_pojecia.pdf](https://mac.gov.pl/files/samorzad_podstawowe_pojecia.pdf) [dostęp 23.03.2017].
258. Słownik pojęć, Przedsiębiorczość akademicka. Skuteczny transfer wiedzy, na podstawie: Innowacje i transfer technologii - słownik pojęć, Matusiak K.B. (red.), PARP, Warszawa 2005, [http://pastw.byd.pl/id\\_200,Sownik-poj.html](http://pastw.byd.pl/id_200,Sownik-poj.html) [dostęp 19.02.2018].
259. Sukces - wg definicji SJP: <https://sjp.pwn.pl/sjp/sukces;2576536> [dostęp: 22.11.2017].
260. Sześciło D., Kraszewski D., Samorząd terytorialny w pigułce. System samorządu w Polsce, Fundacja im Stefana Batorego, <http://www.maszglos.pl/wp-content/uploads/2014/09/Samorzad-terytorialny-w-pigulce-dr-Dawid-Szescilo-Dariusz-Kraszewski.pdf> [dostęp 23.03.2017].

261. Szlachetna Paczka, [http://www.szlachetnapaczka.pl/co-slychac/module,article\\_new,action,get,id,18528,t,komu-pomagamy.html](http://www.szlachetnapaczka.pl/co-slychac/module,article_new,action,get,id,18528,t,komu-pomagamy.html), [dostęp 12.08.2017].
262. Transfer technologii – przewodnik po dobrych praktykach. Zbiór publikacji ekspertów Rady Programowej Dolnośląskiego Ośrodka Transferu Wiedzy i Technologii, [http://www.ariszkolenia.pl/ariszkolenia\\_files/user/dotwit/Zbior\\_publicacji\\_ekspertowRPDOTWiT.pdf](http://www.ariszkolenia.pl/ariszkolenia_files/user/dotwit/Zbior_publicacji_ekspertowRPDOTWiT.pdf) [dostęp 19.02.2018].
263. Wywiad, Encyklopedia Zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Wywiad> [dostęp 10.03.2017].

## Spis tabel

|                                                                                                                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 1.1 Fazy rozwoju funkcji personalnej .....                                                                                                                                              | 11  |
| Tabela 1.2 Koncepcja zasobowa a kapitałowa w odniesieniu do ludzi w organizacji ...                                                                                                            | 22  |
| Tabela 1.3 Porównanie modelu tradycyjnego i nowego zarządzania publicznego .....                                                                                                               | 28  |
| Tabela 1.4 Wybrane determinanty zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze<br>prywatnym i publicznym .....                                                                                       | 30  |
| Tabela 1.5 Zmiany w zarządzaniu organizacjami publicznymi .....                                                                                                                                | 38  |
| Tabela 2.1 Wybrane definicje zarządzania wiedzą.....                                                                                                                                           | 49  |
| Tabela 2.2 Podstawowe znaczenia pojęcia zarządzanie wiedzą.....                                                                                                                                | 50  |
| Tabela 2.3 Ewolucja w podejściu do zarządzania wiedzą.....                                                                                                                                     | 52  |
| Tabela 2.4 Najistotniejsze kompetencje pracownika wiedzy w porównaniu do<br>kompetencji i obowiązków pracowników samorządowych .....                                                           | 58  |
| Tabela 2.5 Rodzaje transferu wiedzy.....                                                                                                                                                       | 66  |
| Tabela 2.6 Poziomy analizy procesu dzielenia się wiedzą .....                                                                                                                                  | 68  |
| Tabela 2.7 Bariery w transferze wiedzy i dobrych praktyk w jednostkach samorządu<br>terytorialnego .....                                                                                       | 75  |
| Tabela 3.1 Struktura badanej grupy jednostek samorządu terytorialnego ze względu na<br>województwo .....                                                                                       | 88  |
| Tabela 3.2 Charakterystyka badanych przedstawicieli jednostek samorządu<br>terytorialnego w drugim etapie badań – wywiady częściowo ustrukturyzowane .....                                     | 91  |
| Tabela 3.3. Charakterystyka jednostek samorządu terytorialnego .....                                                                                                                           | 103 |
| Tabela 3.4 Kompetencje menedżera publicznego w zakresie zarządzania zasobami<br>ludzkimi .....                                                                                                 | 110 |
| Tabela 3.5 Wypowiedzi respondentów (pracowników jednostek samorządu<br>terytorialnego) na temat specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach<br>samorządu terytorialnego.....         | 112 |
| Tabela 3.6 Wypowiedzi respondentów (kierownika zadania I, specjalistów - coachów,<br>trenera) na temat specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu<br>terytorialnego ..... | 115 |
| Tabela 4.1 Wypowiedzi respondentów (kierownika zadania I, specjalistów - coachów,<br>trenera) na temat wprowadzenia zmian w obszarze pozyskiwania pracowników.....                             | 127 |
| Tabela 4.2. Wypowiedzi respondentów (kierownika zadania, specjalistów-coachów,<br>trenera) na temat wprowadzenia zmian w obszarze oceniania .....                                              | 138 |

|                                                                                                                                                                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 4.3. Wypowiedzi respondentów (kierownika zadania I, specjalistów-coachów, trenera) na temat wprowadzenia zmian w obszarze rozwoju pracowników.....                                                                           | 149 |
| Tabela 4.4. Wypowiedzi respondentów (kierownika zadania I, specjalistów-coachów, trenera) na temat czy w organizacjach publicznych warto korzystać z pomocy zewnętrznych konsultantów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi ..... | 150 |
| Tabela 5.1 System motywacyjny wynagradzania w Urzędzie Miasta F .....                                                                                                                                                               | 213 |
| Tabela 6.1 Zalety i wady transferu dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego .....                                                                                              | 227 |



## **Załączniki**

## **Załącznik 1:**

**Dyspozycje do wywiadu swobodnego na temat: „Transfer dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego” skierowany do pracowników jednostek samorządu terytorialnego.**

### **I. Zebrać informacje na temat rozumienia podstawowych pojęć przez Respondenta**

Ustalić,

- Co, zdaniem Respondenta, oznacza pojęcie dobre praktyki?
- Co, zdaniem Respondenta oznacza transfer dobrych praktyk?
- Skąd czerpać dobre praktyki?
- Zakładając (NPM), że transfer ma dotyczyć przepływu dobrych praktyk z biznesu do JST, jak on:
  - się odbywa obecnie?
  - powinien się odbywać?

### **II. Jak zdaniem Respondenta realizowany jest obecnie – po wprowadzeniu zmian w zakresie pozyskiwania, oceniania i rozwoju pracowników proces zarządzania zasobami ludzkimi i czy widzi korzystne zmiany w tym obszarze.**

1. Dowiedzieć się, jak Respondent ocenia metody i narzędzia w obszarze pozyskiwania, oceniania i rozwoju pracowników oraz sposoby zarządzania pracownikami obowiązujące przed zmianami wprowadzonymi po projekcie: „Systemowe wsparcie procesów zarządzania z JST”
2. Dowiedzieć się, jak Respondent ocenia aktualnie obowiązujące procedury w obszarze pozyskiwania, oceniania i rozwoju pracowników i sposoby zarządzania pracownikami

- co Respondent sądzi o wprowadzonych do jego organizacji nowych lub zmodyfikowanych metodach i narzędziach zarządzania zasobami ludzkimi
  - jak wprowadzone zmiany wpłynęły na: motywację pracowników, relacje między kadrą kierowniczą a pracownikami: atmosferę w pracy, wykorzystanie potencjału ludzkiego, sposób obsługi petentów itp.
  - jakie są inne skutki wprowadzonych zmian dla pracowników i Urzędu
3. Ustalić, czy Respondent uważa, że zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w jego organizacji i innych organizacjach publicznych są potrzebne:
- na czym polega zdaniem Respondenta specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej
  - w jakich obszarach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi są one najbardziej potrzebne i dlaczego
  - Czy zdaniem Respondenta JST powinny korzystać z pomocy zewnętrznych konsultantów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi lub brać udział w podobnych projektach takich jak: „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”:
- ✓ jeśli tak, w jakim zakresie powinna ta pomoc wyglądać, i jak ocenia udział w projekcie
- ✓ jeśli nie, to dlaczego.
4. Dowiedzieć się jak Respondent ocenia sposób przekazywania wiedzy z organizacji biznesowych do organizacji publicznych:
- jak ocenia tę współpracę,
  - czy sugerowałby jakieś rozwiązania, aby współpraca ta była lepiej wykorzystana,
  - co Respondent uznaje za podstawową barierę w transferze dobrych praktyk z zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego.

**Czy jest praktykowany przepływ dobrych praktyk z i od innych interesariuszy Urzędu do JST?**

**Dlaczego tak?**

**Dlaczego nie?**

5. Zapytać Respondenta o sugestie, uwagi dotyczące przeprowadzonego wywiadu oraz jego opinie na ten temat. Podziękować za udział w badaniu.

**III. Po zakończeniu wywiadu proszę wypełnić kwestionariusz przeznaczony dla prowadzącego wywiad.**

Kwestionariusz dla prowadzącego wywiad

|                                                                                                                                                                                                                                     |                              |                       |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------|--|
| Data wywiadu:                                                                                                                                                                                                                       |                              | Dzień tygodnia:       |  |
| Godzina rozpoczęcia wywiadu:                                                                                                                                                                                                        | Godzina zakończenia wywiadu: | Czas trwania wywiadu: |  |
| Kolejny numer wywiadu:                                                                                                                                                                                                              |                              |                       |  |
| Proszę opisać, w jakich warunkach odbywał się wywiad? Jakie wrażenie towarzyszyło prowadzącemu wywiad? Jakie wrażenie na prowadzącym wywiad sprawiało miejsce rozmowy?                                                              |                              |                       |  |
| Czy coś zakłóciło prowadzenie wywiadu? Jeśli tak, to, co – proszę opisać te czynniki.                                                                                                                                               |                              |                       |  |
| Czy problematyka wywiadu była dla Respondenta interesująca, czy udzielał szczerych odpowiedzi, czy raczej był znudzony, skrepowany? Czy wywiad był dla niego trudny, męczący? Na jakiej podstawie można ocenić postawę Respondenta? |                              |                       |  |
| Czy podczas wywiadu Respondent komentował jego problematykę, konkretne pytania? Co mówił?                                                                                                                                           |                              |                       |  |
| Czy Respondent chętnie wyraził zgodę na przeprowadzenie rozmowy, czy miał jakieś opory? Jak przebiegło nawiązanie pierwszego kontaktu?                                                                                              |                              |                       |  |
| Czy prowadzący wywiad miał jakieś problemy z rozmową?                                                                                                                                                                               |                              |                       |  |
| Podpis prowadzącego wywiad:                                                                                                                                                                                                         |                              |                       |  |

## **Załącznik 2:**

**Dyspozycje do wywiadu swobodnego na temat: „Transfer praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego” skierowany do specjalistów - coachów.**

### **I. Zebrać informacje na temat rozumienia podstawowych pojęć przez Respondenta**

Ustalić,

- Co, zdaniem Respondenta, oznacza pojęcie dobre praktyki?
- Co, zdaniem Respondenta oznacza transfer dobrych praktyk?
- Skąd czerpać dobre praktyki?
- Czy transfer jest potrzebny (np. Z branży do branży)
- Zakładając (NPM), że transfer ma dotyczyć przepływu dobrych praktyk z biznesu do JST, jak on:
  - się odbywa w badanych jednostkach?
  - powinien się odbywać według Respondenta?
- Czy udział w Projekcie: „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST” można nazwać transferem?
  - Dlaczego tak?
  - Dlaczego nie?

### **II. Jak zdaniem Respondenta realizowany był przed wprowadzeniem zmian proces zarządzania zasobami ludzkimi w JST i czy widzi korzystne zmiany w tym obszarze po wdrożeniu nowych i zmodyfikowanych narzędzi i metod w tym obszarze przez uczestników projektu.**

1. Dowiedzieć się, jak Respondent ocenia metody i narzędzia w obszarze pozyskiwania, oceniania i rozwoju pracowników oraz sposoby zarządzania

pracownikami obowiązujące przed zmianami wprowadzonymi po projekcie: „Systemowe wsparcie procesów zarządzania z JST”

2. Dowiedzieć się, jak Respondent ocenia aktualnie obowiązujące procedury w obszarze pozyskiwania, oceniania i rozwoju pracowników i sposoby zarządzania pracownikami
    - co Respondent sądzi o wprowadzonych do JST nowych lub zmodyfikowanych metodach i narzędziach zarządzania zasobami ludzkimi,
    - czy według Respondenta wprowadzone zmiany mogą wpłynąć na: motywację pracowników, relacje między kadrą kierowniczą a pracownikami: atmosferę w pracy, wykorzystanie potencjału ludzkiego, sposób obsługi petentów itp.
    - jakie mogą być inne skutki wprowadzonych zmian dla pracowników i Urzędu.
  3. Dowiedzieć się, jak Respondent ocenia postawę osób biorących udział w projekcie: czy rozumieli cel i zasadność udziału w projekcie: „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”, czy byli otwarci na zmiany, czy byli zmotywowani do podejmowania nowych wyzwań i do pracy, czy byli zaangażowani w pracę, czy być może podejście tych osób się zmieniło w trakcie trwania projektu, gdy były widoczne postępy, efekty ich pracy itp.
  4. Jak Respondent ocenia wiedzę merytoryczną z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi osób biorących udział w projekcie.
  5. Ustalić, czy Respondent uważa, że zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w JST biorących udział w projekcie i innych organizacjach publicznych są potrzebne:
    - na czym polega zdaniem Respondenta specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej
    - w jakich obszarach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi są one najbardziej potrzebne i dlaczego?
    - Czy zdaniem Respondenta JST powinny korzystać z pomocy zewnętrznych konsultantów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi lub brać udział w podobnych projektach takich jak: „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”:
- ✓ jeśli tak, w jakim zakresie powinna ta pomoc wyglądać, i jak ocenia udział w projekcie

✓ jeśli nie, to dlaczego.

6. Dowiedzieć się jak Respondent ocenia sposób przekazywania wiedzy z organizacji biznesowych do organizacji publicznych:

- jak ocenia tę współpracę,
- czy sugerowałby jakieś rozwiązania, aby współpraca ta była lepiej wykorzystana,
- co Respondent uznaje za podstawową barierę w transferze dobrych praktyk z zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego,
- czy według Respondenta w JST z którymi współpracował jest praktykowany przepływ dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi od innych interesariuszy Urzędu do JST?

. Dlaczego tak?

i. Dlaczego nie?

7. Zapytać Respondenta o sugestie, uwagi dotyczące przeprowadzonego wywiadu oraz jego opinie na ten temat. Podziękować za udział w badaniu.

**III. Po zakończeniu wywiadu proszę wypełnić kwestionariusz przeznaczony dla prowadzącego wywiad.**

Kwestionariusz dla prowadzącego wywiad

|                                                                                                                                                                                                                                            |                              |                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------|
| Data wywiadu:                                                                                                                                                                                                                              |                              | Dzień tygodnia:       |
| Godzina rozpoczęcia wywiadu:                                                                                                                                                                                                               | Godzina zakończenia wywiadu: | Czas trwania wywiadu: |
| Kolejny numer wywiadu:                                                                                                                                                                                                                     |                              |                       |
| <p>Proszę opisać, w jakich warunkach odbywał się wywiad? Jakie wrażenie towarzyszyło prowadzącemu wywiad? Jakie wrażenie na prowadzącym wywiad sprawiało miejsce rozmowy?</p>                                                              |                              |                       |
| <p>Czy coś zakłóciło prowadzenie wywiadu? Jeśli tak, to, co – proszę opisać te czynniki.</p>                                                                                                                                               |                              |                       |
| <p>Czy problematyka wywiadu była dla Respondenta interesująca, czy udzielał szczerych odpowiedzi, czy raczej był znudzony, skrepowany? Czy wywiad był dla niego trudny, męczący? Na jakiej podstawie można ocenić postawę Respondenta?</p> |                              |                       |
| <p>Czy podczas wywiadu Respondent komentował jego problematykę, konkretne pytania? Co mówił?</p>                                                                                                                                           |                              |                       |
| <p>Czy Respondent chętnie wyraził zgodę na przeprowadzenie rozmowy, czy miał jakieś opory? Jak przebiegło nawiązanie pierwszego kontaktu?</p>                                                                                              |                              |                       |
| <p>Czy prowadzący wywiad miał jakieś problemy z rozmową?</p>                                                                                                                                                                               |                              |                       |
| <p>Podpis prowadzącego wywiad:</p>                                                                                                                                                                                                         |                              |                       |



### **Załącznik 3:**

**Dyspozycje do wywiadu swobodnego na temat: „Transfer praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego” skierowany do kierownika zadania I.**

#### **I. Zebrać informacje na temat rozumienia podstawowych pojęć przez Respondenta**

Ustalić,

- Co, zdaniem Respondenta, oznacza pojęcie dobre praktyki?
- Co, zdaniem Respondenta oznacza transfer dobrych praktyk?
- Skąd czerpać dobre praktyki?
- Czy transfer jest potrzebny (np. Z branży do branży)
- Zakładając (NPM), że transfer ma dotyczyć przepływu dobrych praktyk z biznesu do JST, jak on:
  - się odbywa w badanych jednostkach?
  - powinien się odbywać według Respondenta?
- Czy udział JST w Projekcie: „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST” mógł wiązać się/ wiązał się z transferem „dobrych praktyk”?
  - Dlaczego tak?
  - Dlaczego nie?

#### **II. Jak zdaniem Respondenta realizowany był przed wprowadzeniem zmian proces zarządzania zasobami ludzkimi w JST i czy Respondent widzi korzystne zmiany w tym obszarze po wdrożeniu nowych i zmodyfikowanych narzędzi i metod w tym obszarze przez uczestników projektu.**

1. Dowiedzieć się, jak Respondent ocenia metody i narzędzia w obszarze pozyskiwania, oceniania i rozwoju pracowników oraz sposoby zarządzania

pracownikami obowiązujące przed zmianami wprowadzonymi po projekcie: „Systemowe wsparcie procesów zarządzania z JST”

2. Dowiedzieć się, jak Respondent ocenia aktualnie obowiązujące procedury w obszarze pozyskiwania, oceniania i rozwoju pracowników i sposoby zarządzania pracownikami
    - co Respondent sądzi o wprowadzonych do JST nowych lub zmodyfikowanych metodach i narzędziach zarządzania zasobami ludzkimi,
    - czy według Respondenta wprowadzone zmiany mogą wpłynąć na: motywację pracowników, relacje między kadrą kierowniczą a pracownikami: atmosferę w pracy, wykorzystanie potencjału ludzkiego, sposób obsługi petentów itp.
    - jakie mogą być inne skutki wprowadzonych zmian dla pracowników i Urzędu.
  3. Dowiedzieć się, jak Respondent ocenia postawę osób biorących udział w projekcie: czy rozumieli cel i zasadność udziału w projekcie: „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”, czy byli otwarci na zmiany, czy byli zmotywowani do podejmowania nowych wyzwań i do pracy, czy byli zaangażowani w pracę, czy być może podejście tych osób się zmieniło w trakcie trwania projektu, gdy były widoczne postępy, efekty ich pracy itp.
  4. Jak Respondent ocenia wiedzę merytoryczną z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi osób biorących udział w projekcie.
  5. Ustalić, czy Respondent uważa, że zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w JST biorących udział w projekcie i innych organizacjach publicznych są potrzebne:
    - na czym polega zdaniem Respondenta specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej
    - w jakich obszarach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi zmiany są najbardziej potrzebne i dlaczego?
    - Czy zdaniem Respondenta JST powinny korzystać z pomocy zewnętrznych konsultantów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi lub brać udział w podobnych projektach takich jak unijny projekt: „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”:
- ✓ jeśli tak, w jakim zakresie powinna ta pomoc wyglądać?
- ✓ jeśli nie, to dlaczego.

6. Dowiedzieć się jak Respondent ocenia sposób przekazywania wiedzy z organizacji biznesowych do organizacji publicznych:
- jak ocenia tę współpracę,
  - czy sugerowałby jakieś rozwiązania, aby współpraca ta była lepiej wykorzystana,
  - co Respondent uznaje za podstawową barierę w transferze dobrych praktyk z zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego,
  - czy według Respondenta w JST z którymi współpracował jest praktykowany przepływ dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi od innych interesariuszy Urzędu do JST?
    - i. Dlaczego tak?
    - ii. Dlaczego nie?
7. Zapytać Respondenta o sugestie, uwagi dotyczące przeprowadzonego wywiadu oraz jego opinie na ten temat. Podziękować za udział w badaniu.

**III. Po zakończeniu wywiadu proszę wypełnić kwestionariusz przeznaczony dla prowadzącego wywiad.**

Kwestionariusz dla prowadzącego wywiad

|                                                                                                                                                                                                                                            |                              |                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------|
| Data wywiadu:                                                                                                                                                                                                                              | Dzień tygodnia:              |                       |
| Godzina rozpoczęcia wywiadu:                                                                                                                                                                                                               | Godzina zakończenia wywiadu: | Czas trwania wywiadu: |
| Kolejny numer wywiadu:                                                                                                                                                                                                                     |                              |                       |
| <p>Proszę opisać, w jakich warunkach odbywał się wywiad? Jakie wrażenie towarzyszyło prowadzącemu wywiad? Jakie wrażenie na prowadzącym wywiad sprawiało miejsce rozmowy?</p>                                                              |                              |                       |
| <p>Czy coś zakłóciło prowadzenie wywiadu? Jeśli tak, to, co – proszę opisać te czynniki.</p>                                                                                                                                               |                              |                       |
| <p>Czy problematyka wywiadu była dla Respondenta interesująca, czy udzielał szczerych odpowiedzi, czy raczej był znudzony, skrepowany? Czy wywiad był dla niego trudny, męczący? Na jakiej podstawie można ocenić postawę Respondenta?</p> |                              |                       |
| <p>Czy podczas wywiadu Respondent komentował jego problematykę, konkretne pytania? Co mówił?</p>                                                                                                                                           |                              |                       |
| <p>Czy Respondent chętnie wyraził zgodę na przeprowadzenie rozmowy, czy miał jakieś opory? Jak przebiegło nawiązanie pierwszego kontaktu?</p>                                                                                              |                              |                       |
| <p>Czy prowadzący wywiad miał jakieś problemy z rozmową?</p>                                                                                                                                                                               |                              |                       |
| <p>Podpis prowadzącego wywiad:</p>                                                                                                                                                                                                         |                              |                       |

#### **Załącznik 4:**

**Dyspozycje do wywiadu swobodnego na temat: „Transfer praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego” skierowany do trenera.**

##### **I. Zebrać informacje na temat rozumienia podstawowych pojęć przez Respondenta**

Ustalić,

- Co, zdaniem Respondenta, oznacza pojęcie dobre praktyki?
- Co, zdaniem Respondenta oznacza transfer dobrych praktyk?
- Skąd czerpać dobre praktyki?
- Czy transfer jest potrzebny (np. Z branży do branży)
- Zakładając (NPM), że transfer ma dotyczyć przepływu dobrych praktyk z biznesu do JST, jak on:
  - się odbywa w badanych jednostkach?
  - powinien się odbywać według Respondenta?
- Czy udział w Projekcie: „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST” można nazwać transferem?
  - Dlaczego tak?
  - Dlaczego nie?

**II. Jak zdaniem Respondenta realizowany był przed wprowadzeniem zmian proces zarządzania zasobami ludzkimi w JST i czy widzi korzystne zmiany w tym obszarze po wdrożeniu nowych i zmodyfikowanych narzędzi i metod w tym obszarze przez uczestników projektu.**

1. Dowiedzieć się, jak Respondent ocenia postawę osób biorących udział w projekcie: czy rozumieli cel i zasadność udziału w projekcie: „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”, czy byli otwarci na zmiany, czy byli zmotywowani do podejmowania nowych wyzwań i do pracy, czy byli zaangażowani w pracę, czy być może podejście tych osób się zmieniło w trakcie trwania szkolenia, gdy były widoczne postępy, efekty ich pracy itp.
2. Jak Respondent ocenia wiedzę merytoryczną z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi osób biorących udział w projekcie.
3. Ustalić, czy Respondent uważa, że zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w JST biorących udział w projekcie i innych organizacjach publicznych są potrzebne:
  - na czym polega zdaniem Respondenta specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej
  - w jakich obszarach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi są one najbardziej potrzebne i dlaczego?
  - Czy zdaniem Respondenta JST powinny korzystać z pomocy zewnętrznych konsultantów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi lub brać udział w podobnych projektach takich jak: „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”:
- ✓ jeśli tak, w jakim zakresie powinna ta pomoc wyglądać, i jak ocenia udział w projekcie
- ✓ jeśli nie, to dlaczego.
4. Dowiedzieć się jak Respondent ocenia sposób przekazywania wiedzy z organizacji biznesowych do organizacji publicznych, czy Respondent ma informacje na ten temat, czy wiedza ta jest przekazywana:
  - jak ocenia tę współpracę,
  - czy sugerowałby jakieś rozwiązania, aby współpraca ta była lepiej wykorzystana,
  - co Respondent uznaje za podstawową barierę w transferze dobrych praktyk z zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego,
  - czy według Respondenta w JST z którymi współpracował jest praktykowany przepływ dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi od innych interesariuszy Urzędu do JST?

- i. Dlaczego tak?
- ii. Dlaczego nie?

5. Zapytać Respondenta o sugestie, uwagi dotyczące przeprowadzonego wywiadu oraz jego opinie na ten temat. Podziękować za udział w badaniu.

**III. Po zakończeniu wywiadu proszę wypełnić kwestionariusz przeznaczony dla prowadzącego wywiad.**

Kwestionariusz dla prowadzącego wywiad

|                                                                                                                                                                                                                                            |                              |                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------|
| Data wywiadu:                                                                                                                                                                                                                              | Dzień tygodnia:              |                       |
| Godzina rozpoczęcia wywiadu:                                                                                                                                                                                                               | Godzina zakończenia wywiadu: | Czas trwania wywiadu: |
| Kolejny numer wywiadu:                                                                                                                                                                                                                     |                              |                       |
| <p>Proszę opisać, w jakich warunkach odbywał się wywiad? Jakie wrażenie towarzyszyło prowadzącemu wywiad? Jakie wrażenie na prowadzącym wywiad sprawiało miejsce rozmowy?</p>                                                              |                              |                       |
| <p>Czy coś zakłóciło prowadzenie wywiadu? Jeśli tak, to, co – proszę opisać te czynniki.</p>                                                                                                                                               |                              |                       |
| <p>Czy problematyka wywiadu była dla Respondenta interesująca, czy udzielał szczerych odpowiedzi, czy raczej był znudzony, skrepowany? Czy wywiad był dla niego trudny, męczący? Na jakiej podstawie można ocenić postawę Respondenta?</p> |                              |                       |
| <p>Czy podczas wywiadu Respondent komentował jego problematykę, konkretne pytania? Co mówił?</p>                                                                                                                                           |                              |                       |
| <p>Czy Respondent chętnie wyraził zgodę na przeprowadzenie rozmowy, czy miał jakieś opory? Jak przebiegło nawiązanie pierwszego kontaktu?</p>                                                                                              |                              |                       |
| <p>Czy prowadzący wywiad miał jakieś problemy z rozmową?</p>                                                                                                                                                                               |                              |                       |
| <p>Podpis prowadzącego wywiad:</p>                                                                                                                                                                                                         |                              |                       |