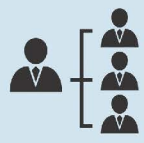
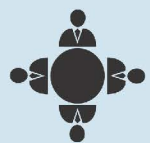


Transfer dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego

Izabela Różańska-Bińczyk



AKADEMIA SAMORZĄDOWA

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



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

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

Izabela Różańska-Bińczyk

AKADEMIA SAMORZĄDOWA

 **WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO**

Łódź 2020

Izabela Różańska-Bińczyk – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

Stefan Lachiewicz

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE

Małgorzata Micherda

SKŁAD I ŁAMANIE

Munda – Maciej Torz

KOREKTA TECHNICZNA

Leonora Gralka

PROJEKT OKŁADKI

Agencja Reklamowa efectoro.pl

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/Sarella

© Copyright by Izabela Różańska-Bińczyk, Łódź 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.09375.19.0.M

Ark. wyd. 12,8; ark. druk. 12,0

ISBN 978-83-8142-926-9

e-ISBN 978-83-8142-927-6

<https://doi.org/10.18778/8142-926-9>

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. 42 665 58 63

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	7
1. Transfer dobrych praktyk jako element transferu wiedzy	13
1.1. Istota, pojęcie i cele zarządzania wiedzą	13
1.2. Pracownik wiedzy w jednostkach samorządu terytorialnego ...	21
1.3. Transfer wiedzy i dobrych praktyk jako sposób wprowadzania zmian w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi	27
2. Metodyka i zakres badań	39
2.1. Przesłanki i cele badań	39
2.2. Metody badawcze	42
2.3. Ograniczenia przyjętej metodyki	51
2.4. Charakterystyka zbioru badanych organizacji	53
2.5. Prawno-organizacyjne zasady działania badanych podmiotów ..	53
2.6. Wybrane zagadnienia związane z procesami zarządzania w jed- nostkach samorządu terytorialnego	60
2.7. Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi i rola menedżera pu- blicznego w jednostkach samorządu terytorialnego	63
3. Transfer dobrych praktyk z biznesu do jednostek samorządu te- rytorialnego	73
3.1. Stan zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego – uzasadnienie potrzeby transferu	73
3.2. Interpretacja terminów „dobre praktyki” i „transfer dobrych praktyk”	104
3.3. Przebieg i ograniczenia transferu dobrych praktyk w zakresie za- rządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego	107
3.4. Czynniki sprzyjające transferowi wiedzy w jednostkach samo- rządu terytorialnego	115
4. Efekty transferu – dobre praktyki z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego	119
4.1. Dobre praktyki w obszarze pozyskiwania pracowników	119

4.2. Dobre praktyki w obszarze oceniania pracowników	129
4.3. Dobre praktyki w obszarze rozwoju pracowników	136
4.4. Przykłady dobrych praktyk w pozostałych obszarach zarządza- nia zasobami ludzkimi	143
5. Wnioski z badań i rekomendacje	157
Zakończenie	169
Bibliografia	171
Spis tabel	179
Aneks	181

WPROWADZENIE

Otoczenie, w którym funkcjonują jednostki samorządu terytorialnego jest bardzo dynamiczne, daje im szansę rozwoju, 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 usług wysokiej jakości. Problem stanowi także konkurencja między regionami i poszczególnymi jednostkami. Wysoka autonomiczność regionów (potocznie mówi się nawet, że samorzady „same się rządzą”) wiąże się z niedocenianiem potrzeby współpracy. Jednakże, by sprostać oczekiwaniom swojego otoczenia, jednostki samorządu terytorialnego muszą wprowadzać zmiany w funkcjonowaniu, systematycznie zwiększać poziom i zakres usług oraz wprowadzać nowe metody i narzędzia zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi (zsl).

Podczas wdrażania nowych, bardziej skutecznych, rozwiązań warto korzystać z doświadczeń innych podmiotów, które – często metodą prób i błędów – wypracowały względnie uniwersalne standardy postępowania, nadające się do zastosowania zarówno w przestrzeni biznesu, jak i zadań publicznych. Problem polega na tym, że proces pozyskiwania wiedzy i umiejętności nie jest łatwy, często występują w nim błędy, które zniechęcają ludzi do powielania wzorców wypracowanych przez innych.

Między innymi dlatego autorka tej pracy zdecydowała się na przeprowadzenie analizy transferu dobrych praktyk z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi ze świata biznesu do jednostek samorządu terytorialnego. O wyborze problematyki zdecydował również brak prac poświęconych omówieniu czynników sprzyjających takiemu transferowi i ograniczających go, bo choć tematyka zarządzania w organizacjach publicznych jest coraz częściej poruszana przez naukowców, urzędników czy praktyków zarządzania i można znaleźć pozycje odnoszące się do stosowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi rozwiązań, opracowanych na podstawie wzorców powstałych w organizacjach biznesowych (czyli 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 stanowi więc interesujące wyzwanie w kontekście oceny efektywności transferu oraz wypełnienia istotnej luki badawczej. Wpływ na wybór tematu miały oczywiście również zainteresowania i doświadczenie zawodowe au-

torki (zdobyte podczas współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego, pracy dla organizacji biznesowych w Polsce i za granicą oraz działalności dydaktyczno-naukowej w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi).

Głównym celem niniejszej publikacji jest prezentacja czynników warunkujących transfer dobrych praktyk z organizacji biznesowych do jednostek samorządu terytorialnego oraz analiza wybranych praktyk, ich skutków, ograniczeń i metod wdrażania. Aby tak sformułowany cel zrealizować, prace badawcze podzielono na kilka etapów. Pierwszy etap działań miał charakter studiów literaturowych. Na tym etapie, omówionym szerzej w części teoretycznej książki, autorka przeanalizowała treść publikacji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania publicznego wydanych przez polskich i zagranicznych autorów¹. Opracowując analizę treści publikacji, autorka dokonała systematyzacji wiedzy z interesującego ją zakresu, ale też zwróciła uwagę na niewystarczającą ilość publikacji poświęconych transferowi wiedzy i dobrych praktyk z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi do jednostek administracji publicznej.

¹ W szczególności: W. Kieżun, *Zarządzanie publiczne w Polsce w drodze do Unii Europejskiej*, [w:] B. Kożuch (red.), *Zarządzanie w sektorze publicznym*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2003; W. Kieżun, J. Wołeszo, S. Sirko (red.), *Public Management 2013, wyzwania i dylematy zarządzania organizacjami publicznymi*, t. 1, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2013; W. Kieżun, J. Wołeszo, S. Sirko (red.), *Public Management 2013, wyzwania i dylematy zarządzania organizacjami publicznymi*, t. 2, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2013; J. Czaputowicz, *Implikacje integracji europejskiej z Unią Europejską dla polskiej służby cywilnej*, [w:] B. Kudrycka (red.), *Rozwój kadr administracji publicznej*, Wyższa Szkoła Administracji Publicznej, Białystok 2001; A. Matheson, *Modernizacja sektora publicznego: nowy program. Przegląd dwóch dekad modernizacji z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] J. Czaputowicz (red.), *Administracja publiczna. Wyzwania w dobie integracji europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008; D.F. Kettl, *The Global Public Management Revolution. A Report on the Transformation of Governance*, Brookings Institution Press, Washington 2000; C. Hood, *A Public Management for all Seasons*, „Public Administration” 1991, vol. 69, no. 1; A. Zalewski (red.), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005; O. Lissowski, *Kierunki modernizacji zarządzania publicznego*, [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010; J. Hausner, *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008; K. Schedler, I. Pröeller, *The New Public Management. A Perspective From Mainland Europe*, [w:] K. McLaughlin, S.P. Osborne, E. Ferlie (red.), *The New Public Management*, Routledge, London 2002; O. Hughes, *Public Management and Administration. An Introduction*, Macmillan, London 1994; H. Izdebski, *Nowe kierunki zarządzania publicznego a współczesne kierunki myśli polityczno-prawnej*, [w:] A. Bosiacki, H. Izdebski, A. Nelicki, I. Zachariasz (red.), *Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i Europie*, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2010; K.J. Meier, L.O. Toole Jr, *Bureaucracy in a Democratic State*, Johns Hopkins University Press, Baltimore 2006; M. Ćwiklicki, M. Jabłoński, S. Mazur (red.), *Współczesne koncepcje zarządzania publicznego. Wyzwania modernizacyjne sektora publicznego*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2016; J.M. Szaban, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011; W. Karna, *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.

Analiza literatury pomogła autorce także w sformułowaniu celu badań i pytań badawczych oraz dokonaniu wyboru metodyki badań. Podstawowym celem badania było uzyskanie informacji na temat przebiegu transferu dobrych praktyk, stosowanych w obszarze zżl, z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego, zidentyfikowanie trudności związanych z takim transferem i okoliczności mu sprzyjających, a także analiza i ocena tych dobrych praktyk oraz zaproponowanie zmian w tej dziedzinie. 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?
- Z jakich źródeł (i w jaki sposób) korzystają osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi, aby zdobyć wiedzę i umiejętności niezbędne do wprowadzania zmian w tej dziedzinie?
- Czy istnieje transfer 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 metody te umożliwiają zdobycie informacji pozwalających dogłębnie poznać specyfikę transferu dobrych praktyk i uzyskać odpowiedzi na stawiane pytania. Autorka zdecydowała się także na wykorzystanie zbiorowego studium przypadku oraz takich sposobów gromadzenia danych, jak wywiad, obserwacja i analiza treści dokumentacji.

Drugi etap prac polegał na analizie doświadczeń związanych z pozyskiwaniem wiedzy przez 98 jednostek samorządu terytorialnego z całej Polski biorących udział w projekcie *Systemowe wsparcie procesów zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*². Analizie poddano dokumentację projektową tych jednostek i na tej podstawie uzyskano informacje dotyczące motywów przystąpienia do projektu, potrzeb poszczególnych podmiotów w zakresie wprowadzenia zmian oraz standardów zarządzania zasobami ludzkimi powstałych w ramach realizowanego projektu. Podczas analizy autorka wykorzystwała też obserwacje własne i doświadczenia osób zatrudnionych przy projekcie.

Na podstawie analizy dokumentacji projektowej, obserwacji i wywiadów swobodnych z realizatorami projektu wyselekcjonowane zostały 34 jednostki samorządu terytorialnego, które opracowały i wstępnie wdrożyły ciekawe, zdaniem

² Więcej o projekcie: *Modernizacja procesów i technik zżl 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*, <http://zarzadzanie.uni.lodz.pl/tabid/2059/Default.aspx> (dostęp: 5.06.2018).

autorki, rozwiązania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Z przedstawicielami tych jednostek – menedżerami publicznymi oraz osobami odpowiedzialnymi za strategię zarządzania zasobami ludzkimi (zsl) – przeprowadzono wywiady. O wzięcie udziału w badaniach poproszono również osoby pracujące przy realizacji projektu (tj. kierownika zadania I projektu³, specjalistów-coachów i trenera), z którymi również przeprowadzono wywiady.

Podczas trzeciego etapu prac badawczych dokonano weryfikacji danych. Opracowano także i przedstawiono wyniki badań.

Niniejsza publikacja ma zatem charakter teoretyczno-empiryczny. Jej treść podzielono na cztery rozdziały, które poprzedzono wprowadzeniem i podsumowano w zakończeniu. Rozdział pierwszy poświęcono transferowi dobrych praktyk, jako elementowi transferu wiedzy. Przybliżono w nim istotę, pojęcie i cele zarządzania wiedzą. Wyjaśniono, rolę pracownika wiedzy w jednostkach samorządu terytorialnego. Starano się też pokazać, że transfer wiedzy i dobrych praktyk jest jednym ze sposobów sprzyjających zmianom w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Trzy kolejne rozdziały (II, III, IV) tworzą część empiryczną pracy. W rozdziale drugim 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 drugiego dokonano charakterystyki zbioru badanych organizacji, koncentrując się na kryteriach, które uzasadniają zastosowanie zbiorowego studium przypadku (tj. cechach wspólnych jednostek). W szczególności zwrócono uwagę na prawno-organizacyjne zasady działania jednostek wchodzących w skład diagnozowanej zbiorowości i specyfikę procesu zarządzania tymi podmiotami. Rozdział trzeci poświęcono rozważaniom na temat transferu dobrych praktyk z obszaru zsl. Najpierw scharakteryzowano jakość zarządzania zasobami ludzkimi w podmiotach tworzących badaną zbiorowość, co uzasadniło potrzebę transferu doświadczeń związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi z organizacji odnoszących sukcesy w tym obszarze do jednostek samorządu terytorialnego. Następnie ukazano, czym dla respondentów są dobre praktyki i jak rozumieją istotę transferu. W dalszej części rozdziału trzeciego opisano, jak przebiega transfer dobrych praktyk z biznesu do urzędów, jakie czynniki sprzyjają temu transferowi, a jakie go ograniczają. W podsumowaniu rozdziału zawarto wnioski końcowe dotyczące przebiegu transferu dobrych praktyk. W czwartym rozdziale zaprezentowano przykłady praktyk z dziedziny zsl stosowanych w jednostkach samorządu terytorialnego, a będących wynikiem transferu wiedzy, umiejętności i rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, który nastąpił wskutek realizacji przeprowadzonego projektu. Opisuując poszczególne praktyki, dokonano ich podziału na działania z zakresu pozyskiwania, oceniania i rozwoju pracowników. Dodatkowo opisano dobre praktyki w obsza-

³ *Ibidem.*

rach komunikacji wewnętrznej, społecznej odpowiedzialności, budowania zaangażowania, integracji pracowników, motywowania pracowników i zarządzania wiekiem. Przedstawione w tym rozdziale przykłady stanowią potwierdzenie założenia, iż transfer, mimo (zidentyfikowanych również w tej pracy) barier, ma szanse powodzenia i może przynosić konkretne i satysfakcjonujące efekty. W ostatnim punkcie rozdziału czwartego zawarto wnioski z badań i rekomendacje. Przede wszystkim wyeksponowano czynniki warunkujące transfer dobrych praktyk z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego oraz zalety i koszty takiego transferu. W zakończeniu podsumowano wcześniejsze rozważania oraz zaproponowano kierunki dalszych badań.

Zdaniem autorki zawarte w książce wyniki badań wzbogacają dorobek z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych, w szczególności zaś wypełniają zidentyfikowaną lukę teoretyczno-empiryczną w obszarze transferu dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego. Książka stanowi również odpowiedź na oczekiwania pracowników organizacji publicznych, których reprezentanci 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. TRANSFER DOBRYCH PRAKTYK JAKO ELEMENT TRANSFERU WIEDZY

1.1. 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 z konieczności zwiększania konkurencyjności organizacji¹.

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 (w tzw. sieciach pamięci) różnorodność stanów i procesów świata przyrodniczego, technicznego i społeczno-kulturowego². N. Sillamy³ definiuje wiedzę jako ogół wiadomości jednostki. Jest ona swego rodzaju subiektywnym efektem poznania i uczenia. Z reguły opiera się na eksperymentalnych lub indywidualnych wartościach, percepcji i doświadczeniu⁴. 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”⁵. J. Baruk⁶ uważa, że „wiedza jest podstawową potrzebą, zdolnością człowieka, wyróżniającą go spośród innych jednostek,

¹ M. Trenkner, *Kształtowanie środowiska sprzyjającego dzieleniu się wiedzą*, [w:] T. Listwan, S.A. Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 792.

² C. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 142.

³ N. Sillamy, *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Książnica, Warszawa 1994, s. 321.

⁴ T. Dudycz, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 23.

⁵ T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 2000.

⁶ J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 21.

pozwalającą mu budować i interpretować otoczenie, zmniejszać niepewność towarzyszącą jego życiu, kształtować i wyrażać jego stosunek do otaczającej go rzeczywistości”. E. Skrzypek⁷ z kolei opisuje wiedzę jako poukładane odbicie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka, postawę twórczą, kreowanie nowych procesów i rozwiązań. B. Miłkula⁸ zaznacza natomiast, że wiedza ma przede wszystkim charakter jakościowy w odróżnieniu od danych i informacji, które mają charakter ilościowy i formalny. Inną cechą różniącą 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. K. Perechuda⁹ wymienia zaś 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 interpretacji (która umożliwia tworzenie różnych procedur i metod).

W literaturze przedmiotu wiedzę najczęściej dzieli się na 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 zakomunikowania¹⁰.

Autorka, po dokonaniu powyższego przeglądu definicji, uznaje wiedzę za fundamentalny, niematerialny zasób każdej organizacji. Charakterystycznymi cechami wiedzy są jej ulotność, „ucieleśnienie” w ludziach, wzrost jej wartości wraz z jej używaniem oraz jej decydujące znaczenie dla pozycji i siły organizacji. Zgodnie z opinią A. Żarczyńskiej-Dobiesz¹¹, z perspektywy nauk o zarządzaniu istotny jest podział wiedzy na:

- wiedzę zewnętrzną (jest to wiedza na poziomie systemu międzyorganizacyjnego, odnosi się do ogólnej sytuacji, w której funkcjonuje organizacja, dzięki niej można zidentyfikować szanse i zagrożenia);
- wiedzę na poziomie organizacji, będącą podstawowym czynnikiem rozwoju organizacji, decydującym o jej sukcesie (czyli wszystko to, co organizacja wie i sposób, w jaki potrafi to wykorzystać);

⁷ E. Skrzypek, *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 14.

⁸ B. Miłkula, *Kapitał intelektualny jako przedmiot zarządzania*, „Problemy Jakości” 2002, nr 4.

⁹ K. Perechuda, *Dyфуzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 51.

¹⁰ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy organizacji: jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000, s. 83.

¹¹ A. Żarczyńska-Dobiesz, *Bariery w obszarze dzielenia się wiedzą w organizacji i sposoby ich ograniczania – refleksje z badań*, „Management Forum” 2015, vol. 3, no. 2, http://www.dbc.wroc.pl/Content/30418/Zarczyńska_Dobiesz_Bariery_w_Obszarze_Dzielenia_Się_Wiedza_w_Organizacji_2015.pdf (dostęp: 22.05.2008).

- wiedzę na poziomie zespołu, obejmującą również wiedzę na poziomie organizacji (istotne w tym przypadku jest powstawanie nowej wiedzy i wzajemnego uczenia się w organizacji);
- wiedzę na poziomie jednostki (pracownik i jego wiedza to podstawa wiedzy posiadanej przez organizację).

Analizując istotę pojęcia „wiedza”, warto nawiązać do zarządzania wiedzą. Termin „zarządzanie wiedzą” (ang. *Knowledge Management* – KM) określa proces identyfikowania, pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy, mający na celu utrzymanie przewagi konkurencyjnej organizacji, który wspierany jest przez cztery czynniki: przywództwo, kulturę organizacyjną, technologię i system pomiarowy¹². Próby zdefiniowania tego procesu podejmowali m.in. M. Kłak¹³, G. Gierszewska¹⁴, C. Evans¹⁵, D. Jemielniak, A.K. Koźmiński¹⁶, A. Jashapara¹⁷, J. Fazlagić¹⁸, M. Strojny¹⁹, T.H. Davenport, G.J.B. Probst²⁰, D. Leonard-Barton²¹ czy M. Morawski²². W literaturze przedmiotu występują różnorodne sposoby rozumienia terminu „zarządzanie wiedzą”. Jak podkreśla K. Michalik²³, zarządzanie wiedzą nie jest dziedziną precyzyjnie zdefiniowaną, a rozbieżności w sposobie formułowania znaczenia tego pojęcia wynikają z faktu, że jest to dziedzina stosunkowo młoda. W tabeli 1.1 zaprezentowano wybrane definicje najtrafniej oddające to pojęcie.

E. Skrzypek²⁴, ujmując termin „zarządzanie wiedzą” bardziej analitycznie, wymienia najważniejsze jego cechy:

¹² I. Becerra-Fernandez, A. Gonzalez, R. Sabherwal, *Knowledge Management: Challenges, Solutions and Technologies*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2004, s. 104.

¹³ M. Kłak, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa, Kielce 2010.

¹⁴ G. Gierszewska, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011.

¹⁵ C. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

¹⁶ D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

¹⁷ A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.

¹⁸ J. Fazlagić, *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014.

¹⁹ M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą w Polsce. Wyniki projektu badawczego KPMG, „E-mentor”* 2004, nr 5(7).

²⁰ T.H. Davenport, G.J.B. Probst, *Knowledge Management Case Book. Siemens Best Practices*, John Wiley & Sons, Munich 2002.

²¹ D. Leonard-Barton, *Springs of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston 1995.

²² M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.

²³ K. Michalik, *Inżynieria wiedzy i systemy ekspertowe w zarządzaniu wiedzą we wspomaganiu decyzji ekonomicznych*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, R. 10, nr 1, cz. 3.

²⁴ E. Skrzypek, *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa*, [w:] A. Stabryła (red.), *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym. Materiały konferencji naukowej Szczawnica, 26–29 września 2002*, Wydawnictwo EJB, Kraków 2002, s. 683.

- 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.

Tabela 1.1. 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 intelektualnym kapitałem firmy w postaci kapitału strukturalnego (czyli wiedzy), kapitału ludzkiego (wiedzy pracowników) oraz budowaniu kapitału klienta.
M. Morawski	Zarządzanie wiedzą to całościowe ujęcie 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 D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 25; E. Tobaszewska, *Wprowadzenie i funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 25–27; W. Karwowski, *Zarządzanie wiedzą, Bezpieczeństwo pracy*, za: J. Trippner-Hrabi, E. Stroińska, *Zarządzanie wiedzą jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] E. Stroińska, J. Trippner-Hrabi (red.), *Znaczenie kapitału intelektualnego w zarządzaniu nowoczesną organizacją*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2016, t. XVII, z. 2, cz. II; E. Skrzypek, *Wiedza jako czynnik sukcesu w nowej gospodarce*, [w:] E. Skrzypek, A. Sokół (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w gospodarce opartej na wiedzy*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 291; M. Morawski, *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, „E-mentor” 2006, nr 4(16), <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/16/id/338> (dostęp: 22.04.2018).

Zarządzaniu wiedzą przypisuje się też cztery podstawowe znaczenia (tabela 1.2), co wskazuje na obszerność tego pojęcia, jak również na to, że jest to pojęcie niedookreślone i istnieje wiele sposobów jego interpretowania.

Tabela 1.2. 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 sprawnej 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.
Institutionalne	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: B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 122.

Zarządzanie wiedzą jest ukierunkowane na tworzenie wartości organizacji w oparciu o pozyskiwanie i wykorzystanie wszystkich dostępnych zasobów wiedzy organizacyjnej oraz budowanie kapitału intelektualnego²⁵. Jak podkreśla J. Szaban²⁶, w pojmowaniu zarządzania wiedzą najistotniejsze jest zrozumienie, że pracownicy są jego kluczem, najlepsze praktyki nie mogą być wdrażane bez aktywnego udziału w nich pracowników. Ważna też jest świadomość, że najlepsze praktyki muszą być na bieżąco weryfikowane, co oznacza, że pewne rozwiązania, które sprawdziły się w przeszłości niekoniecznie są odpowiednie w chwili obecnej. Dlatego niezbędne jest ciągłe uczenie się pracowników i menedżerów, ciągłe podnoszenie kompetencji. Organizacje stale muszą oceniać swoje wewnętrzne procedury pod kątem ich przydatności w zmieniającym się otoczeniu.

Zrządzanie wiedzą bywa rozumiane bardzo wąsko, i odnoszone jest w tych przypadkach tylko do narzędzi oraz instrumentów, ale również szerzej, jak w ujęciu procesowym czy instytucjonalnym. Pomimo odmiennych interpretacji pojęcia można wyodrębnić 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,

²⁵ Ł. Sułkowski, J. Sokołowski (red.), *Metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Studia i Monografie nr 61, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź–Warszawa 2015, s. 439.

²⁶ J. Szaban, *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 47.

- podkreślanie ważności dzielenia się wiedzą i jej zastosowania w praktyce,
 - wspieranie zarządzania i rozwijania kompetencji pracowników.
- R. Maier²⁷ 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,
 - udoskonalenie dostępu do istniejącej wiedzy, jej dystrybucji oraz sposobów gromadzenia w organizacji,
 - poprawa zarządzania innowacjami, przyspieszenie procesów innowacyjnych,
 - redukcja kosztów i sprzedaż wiedzy,
 - poprawa motywacji i satysfakcji pracowników,
 - poprawa satysfakcji klientów i jakości usług,
 - przyspieszenie rozwoju organizacji i redukcja ryzyka w organizacji.

Według G. Probst²⁸ cele zarządzania wiedzą wskazują kierunek dla kadry menedżerskiej. Określają rodzaje wiedzy, które stanowią strategiczny zasób firmy oraz rodzaje zdolności, które powinny być w organizacji rozwijane. W tabeli 1.3 przedstawiono ewolucję podejścia do sposobów zarządzania wiedzą w organizacjach.

Tabela 1.3. 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

²⁷ R. Maier, *Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg 2002, s. 131–132.

²⁸ *Zarządzanie wiedzą w organizacji. Wywiad z prof. Gilbertem Probstem*, „E-mentor” 2004, nr 3(5), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/5/id/60> (dostęp: 7.05.2018).

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

Obecnie uznaje się już wiedzę za proces społeczny, a nie tylko za zasób, co podkreśla kluczową rolę pracownika w jej tworzeniu, wykorzystaniu i propagowaniu. Jednakże według M. Morawskiego²⁹ 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. Oba te elementy wpływają na profesjonalny rozwój pracowników. J. Bendkowski³⁰ podkreśla natomiast, że proces tworzenia wiedzy jest kreatywną działalnością pracowników, która ujawnia się podczas interakcji międzyludzkich i grupowego uczenia się. Autor zauważa, że obecnie w teorii i praktyce zarządzania wiedzą dominuje orientacja społeczna.

To zgromadzone w organizacji, ogólnodostępne i na bieżąco aktualizowane zasoby wiedzy stanowią jej kapitał, a zawarte w nich dobre praktyki, precyzyjnie opisane procedury czy przykłady skutecznych rozwiązań nietypowych problemów stanowią unikalną bazę 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 przyszłości³¹.

M. Bednarek³², analizując tendencje zarządzania opartego na myśleniu systemowym oraz zarządzaniu wiedzą, sformułował najistotniejsze zalecenia kierowane do organizacji przyszłości:

- wprowadzenie zmian poprzez dopasowanie szkoleń i programów rozwojowych do 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,

²⁹ M. Morawski, *Pracownik kluczowy w procesie dzielenia się wiedzą. Motywy, warunki, metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017, s. 31–32.

³⁰ J. Bendkowski, *Wspólnota wiedzy, wspólnota działań oraz sieć wiedzy w perspektywie zarządzania wiedzą*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2014, z. 76, s. 24.

³¹ M. Morawski, *Pracownik kluczowy...*, s. 33.

³² M. Bednarek, *Kierunki rozwoju zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, [w:] Ł. Sułkowski, M. Bednarek, A. Parkes (red.), *Kulturowa zmienność systemów zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2016, s. 49–40.

- stworzenie swojej własnej definicji wiedzy i zarządzania wiedzą,
- wspieranie wszelkich działań związanych z funkcjonowaniem organizacji poprzez wykorzystanie efektywnych systemów komunikowania się,
- doskonalenie kultury organizacyjnej poprzez zarządzanie wiedzą, co pozwoli na łatwiejsze wprowadzenie zmian, odpowiednie zarządzanie personelem, a przez to rozwijanie w organizacji kapitału ludzkiego.

B. Mikuła³³ wymienia zaś najistotniejsze z działań, umożliwiających skuteczne zarządzanie wiedzą w organizacji, poprzez określenie odpowiednich wytycznych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz wprowadzenie do praktyki funkcjonowania działów HR (z ang. *Human Resources*) koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim, identyfikacji oraz oceny kompetencji pracowników i odpowiednio przygotowanego program rozwoju. Zalicza do nich:

- tworzenie i utrzymywanie skutecznych relacji z pracownikami wiedzy,
- bieżące aktualizowanie związanych z zarządzaniem wiedzą baz danych, które pomogą w ocenie i wartościowaniu kapitału ludzkiego organizacji,
- współdziałanie w tworzeniu zespołów specjalnych, ukierunkowanych na kreowanie wiedzy i podejmowanie inicjatyw w obszarze zarządzania wiedzą,
- współdziałanie w kształtowaniu warunków pracy dostosowanych do potrzeb pracowników wiedzy,
- uczestnictwo w procesach organizacyjnego uczenia się i zarządzania zasobami wiedzy,
- współdziałanie w tworzeniu wizji wiedzy, strategii wiedzy i strategii zarządzania wiedzą oraz czynną pomoc w realizacji wyznaczonych celów organizacji,
- budowanie kapitału intelektualnego HR.

Zaangażowanie działu HR jest niezbędnym elementem skutecznego zarządzania wiedzą oraz 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. Flaszewska³⁴ za jedno z podstawowych czynników społeczno-kulturowych uznaje zatrudnianie ludzi z wysokimi kwalifikacjami, wspieranie ich w rozwoju, zdobywaniu nowej wiedzy i korzystaniu z bieżącej. Warunki instytucjonalno-prawne umożliwiają natomiast 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 zaś opierać się na jak najbardziej zaawansowanej technologii.

³³ B. Mikuła, *Zadania działu HR z zakresu zarządzania wiedzą*, [w:] T. Listwan, S.A. Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 417–418.

³⁴ S. Flaszewska, *Projektowanie organizacyjne w zarządzaniu wiedzą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016, s. 26–27.

Jak zaznacza B. Mikuła³⁵, by cele zarządzania wiedzą zostały osiągnięte, niezbędne jest zintegrowanie działań z tego zakresu z działaniami prowadzonymi w ramach pozostałych podsystemów zarządzania organizacją. Najistotniejsze jest dostosowanie procesu zarządzania zasobami ludzkimi organizacji do strategii zarządzania wiedzą. To pracownicy, w oparciu o swoją wiedzę, decydują bowiem o sposobie wykorzystania pozostałych zasobów opartych na wiedzy oraz zasobów materialnych. Dlatego m.in. tak istotne jest całościowe podejście do zagadnień związanych z zarządzaniem wiedzą. Podejście takie gwarantuje też, że wszystkie działania organizacji związane będą z wiedzą, 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 wpływa na zarządzanie zasobami ludzkimi oraz zarządzanie strategiczne. Całościowość zarządzania wiedzą ma także wpływ na integrację pojedynczych pracowników, zespołów pracowniczych i poszczególnych struktur organizacyjnych³⁶.

1.2. Pracownik wiedzy w jednostkach samorządu terytorialnego

Wyzwaniem dla organizacji XXI wieku jest 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. Drucker³⁷ określa mianem „pracowników wiedzy”. Definicje pracowników wiedzy można znaleźć w licznych pozycjach naukowych, np. u następujących autorów: P.H. Druckera³⁸, T.H. Davenporta³⁹, M. Morawskiego⁴⁰, E. Skrzypek⁴¹, H. Czubasiewicz⁴², J. Kloka, D. Langleya,

³⁵ B. Mikuła, *Zadania działu...*, s. 414–415.

³⁶ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 46–47.

³⁷ M. Milczyńska-Kowalska, S. Partycki, *Pracownicy wiedzy wobec wyzwań społeczeństwa informacyjnego*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Wpływ zasobów niematerialnych na wartość firmy*, t. 1, Uniwersytet M. Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2003, s. 245.

³⁸ P. Drucker, *Landmarks of Tomorrow. A Report on the New „Post-Modern”*, Harper, New York 1996.

³⁹ T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.

⁴⁰ M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

⁴¹ E. Skrzypek, *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa*, [w:] A. Stabryła (red.), *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym. Materiały konferencji naukowej Szczawnica, 26–29 września 2002*, Wydawnictwo EJB, Kraków 2002.

⁴² H. Czubasiewicz, *Pracownicy wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] A. Potocki (red.) *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.

A. Pikaarta⁴³. T.H. Davenport⁴⁴ 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. Gurteena⁴⁵ 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 otrzymać wskazówek, co należy robić, gdyż są wewnętrznie zmotywowani do samodzielnego poszukiwania rozwiązań.

Istnieje pogląd, że pracownik wiedzy to wysoko wykwalifikowany profesjonalista, który jest lojalny tylko względem osobistego rozwoju zawodowego i mający świadomość, że jego największym majątkiem jest talent⁴⁶. Jednakże H. Czubasiewicz⁴⁷ poddaje pod dyskusję, czy pracownikiem wiedzy jest określony typ pracownika, o charakterystycznych cechach, czy też jest nim każdy pracownik, który podlega zarządzaniu wiedzą. Można uznać, że pojawienie się pracownika wiedzy powiązane jest z zarządzaniem wiedzą (umożliwiającym zidentyfikowanie pracowników o wysokich kompetencjach merytorycznych, intelektualnych i osobowościowych). Taki pracownik posiada umiejętność rozwiązywania problemów, a także rozumie cele i sposób funkcjonowania organizacji, w której 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 1.4.

Tabela 1.4. 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	komunikatywność, tj. formułowanie wypowiedzi w sposób gwarantujący ich zrozumienie

⁴³ J. Klok, D. Langley, A. Pikaart, *Knowledge workers NL. Developments & Trends*, TNO, Telecom, Julho 2003, <https://doc.telin.nl> (dostęp: 3.03.2005).

⁴⁴ T.H. Davenport, *op. cit.*, s. 22.

⁴⁵ D. Gurteen, *The Gurteen Perspective: Taking Responsibility*, „Inside Knowledge” 2006, vol. 10, no. 1, s. 1.

⁴⁶ A. Pietruszka-Ortyl, *Komunikacyjne aspekty organizacji pracy pracowników wiedzy*, [w:] A. Potocki (red.), *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 78.

⁴⁷ H. Czubasiewicz, *op. cit.*, s. 249.

Kompetencje	Opis	Kompetencje i obowiązki pracowników samorządowych
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	ciągłe podnoszenie umiejętności i kwalifikacji zawodowych, sumienne i sprawne wykonywanie zadań, postawa etyczna (uczciwość) i bezstronność, dbałość o wykonywanie zadań publicznych i środki publiczne, dochowanie tajemnicy w przypadku informacji ustawowo chronionej, godne zachowanie w miejscu pracy i poza nim, staranne wykonywanie poleceń przełożonego
Kreatywność	nastawienie innowacyjne, skłonność do podejmowania ryzykownych działań	kreatywność, tj. tworzenie nowych rozwiązań doskonalących i usprawniających pracę
Orientacja na klientów	nastawienie na klientów, umiejętność budowania ich lojalności oraz podnoszenia jakości usług	uprzejme i życzliwe zachowanie wobec klientów i innych pracowników urzędu, pozytywne podejście do klienta, budowanie dobrych relacji z klientem
Przywództwo	motywowanie, angażowanie pracowników, współpraca, inspirowanie, koncentrowanie działań indywidualnych i zespołu na realizacji celów	tworzenie planów i koncepcji realizowania celów w oparciu o posiadane informacje
Praca zespołowa	umiejętność zarządzania zespołem, a w szczególności motywowanie zespołu do osiągnięcia lepszych wyników, rozstrzyganie konfliktów, inspirowanie do działania, budowanie zaufania	umiejętność pracy w zespole, umiejętność negocjowania
Wiedza specjalistyczna i umiejętność jej zastosowania w praktyce	posiadanie wysokich kompetencji specjalistycznych, swobodnie posługiwanie się narzędziami informatycznymi, posiadanie wiedzy na temat funkcjonowania swojej firmy w obszarach finansowych, strategicznych i operacyjnych	wiedza specjalistyczna, umiejętność obsługi urządzeń technicznych, znajomość języka obcego, umiejętność stosowania odpowiednich przepisów, przestrzeganie Konstytucji RP i innych norm prawnych
Personalne	błysłotliwość, energiczność, zaangażowanie, tolerancja, niezależność, zdolność do samodzielnego wykonywania prac, projektów i zadań	samodzielność, podejmowanie decyzji, inicjatywa, radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 47–48; L.A. Berger, D.R. Berger, *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:] W.M. Grudziwski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010, s. 24; E. Skrzypek, *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa*, [w:] A. Stabryła (red.), *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, Wydawnictwo EJB, Kraków 2002, s. 679; Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, Dz.U. Nr 233, poz. 1458 z późn. zmianami; T. Kowalski, *Pracownik samorządowy na tle cech pracownika wiedzy*, [w:] *Public Management 2011. Funkcjonowanie organizacji publicznych w dynamicznym otoczeniu*, t. 1, Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2011, s. 311.

Analiza literatury przedmiotu i przytoczone definicje wskazują, iż można zgodzić się z M. Morawskim⁴⁸ i M. Strojny⁴⁹, że pracownicy wiedzy wyróżniają się:

- wysokimi kwalifikacjami, unikatowymi kompetencjami, posiadaną wiedzą i doświadczeniem,
- szeroko rozwiniętymi umiejętnościami interpersonalnymi, często umiejętnościami przywódczymi, innowacyjnym myśleniem oraz umiejętnościami fachowymi,
- umiejętnością wykorzystania wiedzy podczas rozmaitych procesów (pozyskiwania jej, tworzenia i dzielenia się nią).

Pracownicy wiedzy, jak zaznacza A. Szałkowski⁵⁰, są również świadomi swojej pozycji i zmotywowani do realizacji zadań, niejednokrotnie w różnych organizacjach. Wiedza to kapitał, którego można używać wiele razy, nie pozbywając się go. Pracownicy wiedzy, posiadając ten unikalny kapitał (tj. umiejętności, doświadczenie, postawy i zachowania), mają więc możliwość wyboru organizacji, dla jakiej chcą pracować. Pracownicy ci posiadają też często ugruntowany autorytet, rozpoznawalne nazwisko, są inicjatorami zmian, twórcami nowych rozwiązań, ale i osobami, które potrafią obiektywnie ocenić bieżące rozwiązania funkcjonujące w organizacji. Zatrudnienie pracownika wiedzy i zatrzymanie go stanowi zatem dla organizacji spore wyzwanie. Warto w tym celu stworzyć warunki pracy odpowiadające oczekiwaniom pracowników wiedzy, mając na względzie cztery istotne aspekty:

- nowoczesne wyposażenie miejsca pracy (sprzęt teleinformatyczny, dostęp do baz danych, biblioteki specjalistycznej, internetu i intranetu, programów komputerowych),
- zapewnienie odpowiedniej motywacji (odpowiednie wynagradzanie kompetencji, niezależność w miejscu pracy, partnerstwo kapitałowe) i ciągłego rozwoju,
- budowanie relacji przelozony – podwładny opartych na otwartej komunikacji, wsparciu i zaufaniu, dzieleniu się wiedzą, wyzwalaniu inicjatywy,
- organizowanie pracy w oparciu o współdziałanie w zespołach, elastyczne godziny pracy, udział w projektach i możliwość zarządzania nimi⁵¹.

Odnosząc powyższe rozważania do pracowników wiedzy w organizacjach publicznych, należy jednak mieć na uwadze specyfikę tych organizacji. Normy prawne (m.in. ustawa o pracownikach samorządowych⁵², różnego rodzaju rozporządzenia Rady Ministrów oraz przepisy zawarte w *Europejskiej Karcie Sa-*

⁴⁸ M. Morawski, *Pracownik kluczowy...*, s. 57–48.

⁴⁹ M. Strojny, *Pracownicy wiedzy – przegląd badań*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2004, nr 6, s. 76.

⁵⁰ A. Szałkowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi organizacji opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008, s. 109.

⁵¹ M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, s. 65–68.

⁵² Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, Dz.U. Nr 233, poz. 1458 z późn. zmianami.

morządu Terytorialnego) mają istotny wpływ na status pracowników jednostek samorządu terytorialnego, a także proces ich pozyskiwania i rozwoju. W. Kar-na⁵³ zaznacza, że urzędnik to osoba, która poza profesjonalizmem w działaniu, musi odznaczać się etyką i moralnością oraz mieć świadomość służby publicznej. Według M. Latos-Miłkowskiej⁵⁴ pracownikom samorządowym stawia się specyficzne wymagania, są to: rygory selekcyjne, kryteria selekcyjne, warunki kwalifikacyjne, które mają gwarantować, że pracownicy zatrudnieni w organizacjach publicznych będą prezentować odpowiedni poziom merytoryczny, etyczny i moralny, stosowny do pełnienia danego stanowiska lub funkcji. Można je podzielić na trzy grupy:

- związane ze statusem publiczno-prawnym pracownika (kandydata na pracownika) samorządowego,
- związane z posiadanymi przez niego kwalifikacjami i wykształceniem niezbędnym do zajmowania danego stanowiska (kompetencyjne),
- moralno-etyczne.

W ustawie o pracownikach samorządowych⁵⁵ wymienione są wymagania, jakie się tym pracownikom stawia, jednakże mają one dosyć ogólną postać i w procesie pozyskiwania pracowników do jednostek samorządu terytorialnego powinny stanowić jedynie punkt wyjścia. Tym bardziej, że wymagania stawiane pracownikom samorządowym ulegają stale zmianom. Wynika to z pojawiania się nowych zadań, zmieniających się potrzeb obywateli, czyli klientów urzędów, oraz ustaleń przyjętych w ramach Unii Europejskiej i wiąże się nie tylko z wprowadzaniem nowych rozwiązań legislacyjnych, ale także z koniecznością profesjonalizacji kadr. Od urzędników oczekuje się ponadto wysokiego poziomu odpowiedzialności i misyjności wobec społeczeństwa, któremu służą⁵⁶. Dlatego też nie sposób nie zgodzić się z T. Kowalskim⁵⁷, który uważa, iż pracownik wiedzy w jednostkach samorządu terytorialnego to osoba posiadająca zarówno wiedzę, jak i umiejętność jej wykorzystania, pozwalające na osiągnięcie wyznaczonych w urzędzie celów. Jest to zarazem osoba, która powinna wyróżniać się postawą etyczną i kierować się dobrem publicznym podczas wykonywania swoich obowiązków.

⁵³ W. Kar-na, *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.

⁵⁴ M. Latos-Miłkowska, *Zatrudnienie pracowników samorządowych. Rygory selekcyjne*, [w:] B. Jaworska-Dębska, *Dobre prawo – sprawne rządzenie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015, s. 615–616.

⁵⁵ Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych...

⁵⁶ I. Seredocha, *Wpływ ISO na zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2015, s. 108.

⁵⁷ T. Kowalski, *Pracownik samorządowy na tle cech pracownika wiedzy*, [w:] J. Wołęjszo, A. Letkiewicz (red.), *Public Management 2011. Funkcjonowanie organizacji publicznych w dynamicznym otoczeniu*, t. 1, Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji, Szczytno 2011, s. 311.

Jak zaznacza J. Moczydłowska⁵⁸, otoczenie wszystkich organizacji cechuje się dynamiką i nieprzewidywalnością. Z tego powodu ciągle doskonalenie zawodowe powinno stanowić nieodłączny element rozwoju, a wręcz obowiązek pracowników, niezależnie od zajmowanego stanowiska pracy. Nastawienie pracowników na podnoszenie kompetencji, ich motywacja do uczenia się i aktualizowania wiedzy zawodowej prowadzą bowiem do profesjonalizacji usług w sektorze organizacji publicznych, w tym jednostek samorządu terytorialnego. J. Łukowska podkreśla natomiast, że

organizacje publiczne tworzą ludzie. Dobrze wyszkoleni, doświadczeni urzędnicy i decydenci, potrafiący podejmować decyzje nie tylko w odniesieniu do znanej, oswajonej rzeczywistości, lecz także niestabilnego otoczenia i nagłych, nieprzewidywanych wydarzeń, stanowią o jej sile i potencjale. Od poziomu kompetencji i zorganizowania urzędników zależy jakość i prostota procedur administracyjnych, oraz sprawność funkcjonowania całego systemu⁵⁹.

Dlatego też nasza współczesność stanowi wyzwanie dla organizacji publicznych, stawiając im wymóg ciągłego uczenia się oraz podkreślając rolę rozwoju pracowników. Znaczenie profesjonalizacji urzędników akcentuje również J. Regulski⁶⁰, sugerując że istotne jest wykorzystywanie w tym celu odpowiednich metod rekrutacji i ciągłego doskonalenia kompetencji pracowników organizacji 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, od których obecnie oczekuje się kreatywnego myślenia, umiejętności rozwiązywania problemów, samodzielności. Rośnie zatem znaczenie ciągłego doskonalenia pracowników, nabywania przez nich nowych umiejętności w obszarze prawnym, finansowym, technicznym, menedżerskim oraz ekonomicznym. Dochodzą do tego jeszcze wzrastające oczekiwania obywateli, wymagających od urzędników nie tylko wiedzy specjalistycznej, skutecznej komunikacji, empatii czy przejrzystości procedur, ale też skrócenia czasu załatwiania spraw⁶¹.

⁵⁸ J. Moczydłowska, *Doskonalenie wiedzy zawodowej jako element zarządzania kompetencjami w sektorze administracji publicznej*, [w:] J. Wołęjszo, A. Letkiewicz, *op. cit.*, s. 477.

⁵⁹ J. Łukomska, *Szkolenia dla urzędników szczebla centralnego jako czynnik ułatwiający współpracę z jednostkami samorządu terytorialnego*, [w:] B. Jaworska-Dębska, *op. cit.*, s. 480–484.

⁶⁰ J. Regulski, *Samorządna Polska*, Wydawnictwo Rosner i Wspólnicy, Warszawa 2005, s. 126.

⁶¹ S. Wysocki, *Zarządzanie jakością w administracji – narzędzie zmian systemowych*, „Gazeta Samorządu i Administracji” 2004, nr 9, [za:] T. Kowalski, *Pracownik samorządowy na tle cech pracownika wiedzy*, [w:] J. Wołęjszo, A. Letkiewicz (red.), *op. cit.*, s. 309.

1.3. Transfer wiedzy i dobrych praktyk jako sposób wprowadzania zmian w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi

Nabywanie wiedzy przez pracowników może odbywać się w różny sposób. Do kluczowych procesów związanych z pozyskiwaniem wiedzy zaliczyć należy transfer wiedzy, będący zdaniem M. Dolińskiej⁶² jednym z etapów zarządzania wiedzą i łączący się ściśle z pozostałymi elementami tego procesu (dzielenie się wiedzą umożliwia pracownikom pozyskanie nowej wiedzy i pozwala im na włączenie się w proces tworzenia tej wiedzy). Dlatego też transfer wiedzy stanowi bardzo ważny element zarządzania w organizacjach i przyczynia się do osiągnięcia 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 jej 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. Ponadto – mimo intensywnego rozwoju nowoczesnych technologii – wciąż niezbędni w organizacjach są pracownicy wiedzy, gdyż niemożliwe jest korzystanie tylko ze sztucznej inteligencji⁶³.

Pojęcie transferu wiedzy można różnie rozumieć, bowiem literatura przedmiotu prezentuje wiele interpretacji tego terminu, często spotykane jest wszakże zamienne używanie pojęć „transfer wiedzy” i „dzielenie się wiedzą”. Tak też będzie ono interpretowane w tej pracy, na użytek której przyjęto definicję:

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*⁶⁴.

Według M. Żmigrodzkiego⁶⁵ pojawienie się konieczności transferu wiedzy następuje, gdy pomiędzy pracownikami danej organizacji występuje asymetria

⁶² M. Dolińska, *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 27–28, 46–47.

⁶³ L.W. Zacher, *Transformacje społeczeństw od informacji do wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2007, s. 225.

⁶⁴ *Skuteczny transfer wiedzy*, http://pastw.byd.pl/id_200,Sownik-poj.html (dostęp: 19.02.2018), na podstawie: K.B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii – słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2005.

⁶⁵ M. Żmigrodzki, *Metodyka zarządzania wiedzą*, „E-mentor” 2006, nr 1(13), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/13/id/247> (dostęp: 22.02.2018).

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. Smyczka⁶⁶ transfer wiedzy można przedstawić jako proces przyjmujący następującą postać:

- pozyskiwanie wiedzy,
- udostępnianie wiedzy,
- rozpowszechnianie wiedzy,
- dzielenie się wiedzą.

Autor zaznacza jednak, że transfer wiedzy nie ogranicza się do samego procesu wymiany wiedzy. Odnosi się on również 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. Paliszkiwicz⁶⁷ także podkreśla, iż 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.

M. Ratajczyk⁶⁸ dzieli transfer wiedzy na wewnętrzny (jeśli ma on miejsce w jednej organizacji) oraz zewnętrzny (jeśli odnosi się on do przepływu wiedzy pomiędzy organizacjami) i pojęć tych używa w odniesieniu do przepływu wiedzy w danym kraju lub pomiędzy krajami. L. Argote i P. Ingram⁶⁹ – podkreślając, że transfer wiedzy jest kluczowym elementem procesu zarządzania wiedzą w organizacji – uznają z kolei, iż 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). Określili oni transfer wiedzy jako „proces, w którym jedna jednostka (np. grupa, departament, wydział) jest pod wpływem doświadczeń innych”. Pojęcie transferu wiedzy odnosi się wg nich do wiedzy posiadanej przez pracowników, a także zawartej w metodach, narzędziach, technikach i zadaniach. Rodzaje transferu wiedzy zostały przedstawione w tabeli 1.5.

⁶⁶ S. Smyczek, *Kreacja i transfer wiedzy w sieciach organizacji usług profesjonalnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, nr 39, t. 2, s. 239.

⁶⁷ J.O. Paliszkiwicz, *Rozwój organizacji poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Wydawnictwa Profesjonalne AlphaPro, Ostrołęka 2005, s. 71.

⁶⁸ M. Ratajczyk, *Transfer wiedzy i technologii do sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/EIOGZ_2006_nr59_s113.pdf, (dostęp: 19.02.2018).

⁶⁹ L. Argote, P. Ingram, *Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 2000, vol. 82, no. 1, s. 150–169, [za:] I. Sztangret, *Koncepcje wiedzy i zarządzania wiedzą w organizacji – dyfuzja wiedzy w Microsoft*, http://zif.wzr.pl/pim/2013_1_4_34.pdf (dostęp: 19.02.2018).

Tabela 1.5. Rodzaje transferu wiedzy

Rodzaj transferu	Definicja	Zadanie i kontekst	Typ wiedzy	Wskazówki dotyczące jej tworzenia
Transfer serwyjny	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
Transfer wieriny/imitacja	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 udostępniania elektronicznie i uzupełniania podczas personalnych interakcji
Transfer odległy/naśladowczy	Wiedza ukryta, pozyskana przez zespół w trakcie wykonywania nierutynowych zadań, jest udostępniania 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
Transfer strategiczny	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
Transfer ekspercki	Zespół, nатыkając 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: N.M. Dixon, *Common Knowledge. How Companies Thrive by Sharing What They Know*, Boston, Harvard Business Review School Press, s. 144–145, [za:] K. Tubielewicz, *Transfer wiedzy z wykorzystaniem Webinarium*, https://zie.pg.edu.pl/documents/30328766/30681440/REME_3_%283-2012%29-Art5.pdf (dostęp: 22.02.2018), s. 53–54.

A. Barabasz⁷⁰, w wyniku analizy literatury 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, a także wpływa na poprawę rozwiązywania problemów, innowacyjność i kreatywność. Dzielenie się wiedzą to proces, który przebiega w relacji ludzie – ludzie⁷¹. S.S. Alam, Z. Abdullah, N.A. Ishak i Z.M. Zain⁷² podkreślają z kolei inny ważny aspekt dzielenia się wiedzą w odniesieniu do pracowników: przede wszystkim pozwala im ono zrozumieć zasadność wykonywanej pracy oraz zależności między pracą swoją a współpracowników, co 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 ogólnie i wiązać się z dostarczaniem wiedzy konkretnej grupie pracowników lub odbywać się w ramach komunikacji poziomej między pracownikami czy zespołami pracowników. Można wyróżnić trzy kategorie procesów dzielenia się wiedzą⁷³:

- 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),
- bieżąca wymiana wiedzy i doświadczenia między pracownikami, w zależności od aktualnych potrzeb (służy do tego przykładowo wykorzystanie zespołów benchmarkingowych – poszukujących najlepszych rozwiązań na zewnątrz organizacji, wspierających i promujących transfer najlepszych rozwiązań funkcjonujących w danej organizacji z uwzględnieniem ich ciągłego ulepszania oraz usprawniania najważniejszych procesów w organizacji – oraz zespołów do spraw najlepszych rozwiązań, funkcjonujących 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 i na upowszechnianiu tej już istniejącej w organizacji. Powinien być prowadzony sto-

⁷⁰ A. Barabasz, *Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy*, [w:] S. Witkowski, M. Stor (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Problemy zarządczo-psychologiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 249, s. 143.

⁷¹ P. Hendriks, *Why Share Knowledge? The Influence of ICT on Motivation of Knowledge Sparing*, „Knowledge and Process Management” 1999, vol. 6, no. 2, s. 91–100.

⁷² S.S. Alam, Z. Abdullah, N.A. Ishak, Z.M. Zain, *Assesing Knowledge Sharing Behaviour among Employees in SMEs: An Emipirical Study*, „International Business Research” 2009, vol. 2, no. 2, s. 115–122.

⁷³ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *op. cit.*, s. 185–206.

sownie do aktualnych potrzeb pracowników i organizacji. Dzielenie się wiedzą można rozpatrywać na pięciu poziomach: organizacyjnym, interpersonalnym, charakterystyki pracowników, czynników motywacyjnych oraz różnic kulturowych (tabela 1.6).

Tabela 1.6. Poziomy analizy procesu dzielenia się wiedzą

Poziom	Opis
Organizacyjny	uwzględnienie 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, wzmacniające otwartość na inne osoby, dające możliwość korzystania z ich różnych kompetencji i doświadczeń oraz dzielenia się wiedzą
Charakterystyki pracowników	pozytywna korelacja z chęcią do dzielenia się wiedzą, między innymi otwartość na zmiany, chęć nauki, empatia, odporność na stres, zainteresowanie nowinkami technologicznymi, umiejętność wykorzystania mediów, wyższy poziom wykształcenia i dłuższy staż pracy
Czynników motywacyjnych	precyzyjnie określone w systemie nagradzania korzyści dla pracowników z tytułu dzielenia się wiedzą, nastawienie menedżerów na podkreślanie i podejmowanie działań sprzyjających dzieleniu się wiedzą, przedstawienie pracownikom bilansu korzyści i kosztów wynikającego z 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 A. Keplinger, *Organizacyjne zachowania obywatelskie i dzielenia się wiedzą w perspektywie badań*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych. Problemy zarządczo-psychologiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2016, s. 168.

Dopełnieniem prawidłowego zarządzania zasobami ludzkimi w nowoczesnych organizacjach jest korzystanie z dobrych praktyk w tym obszarze. Jak zaznacza M. Juchnowicz⁷⁴ główną przyczyną 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” i co m.in. doprowadziło do powstania odrębnej metody zarządzania, zwanej benchmarkingiem. Według K. Rutkowskiego⁷⁵ dobra praktyka to „procedury oraz działania, które okazały się

⁷⁴ M. Juchnowicz (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Metodyka badania, opisy przypadków*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2011, s. 13.

⁷⁵ K. Rutkowski, *Zrozumieć fenomen najlepszych praktyk w logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw. Europejskie wyzwania projektu BestLog*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2006, nr 12, s. 3.

w praktyce najbardziej efektywne”, ale też działania i programy, które uważane są za wzorcowe, a więc warte naśladowania przez innych.

Aby określone sposoby postępowania, techniki, metody, narzędzia i projekty można było uznać za dobre praktyki, należy ocenić, jakie kryteria zdecydowały, że dane działanie jest dobre (tj. czy doprowadziły organizację do osiągnięcia lepszych wyników). Każda taka praktyka powinna być wcześniej sprawdzona i obiektywnie oceniona⁷⁶. U. Gołaszewska-Kaczan⁷⁷, po przeglądzie definicji dobrej praktyki funkcjonujących w literaturze przedmiotu, wybrała definicję uniwersalną uznając, 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. Juchnowicz⁷⁸ dobra praktyka w odniesieniu do zsz 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 w danej organizacji. Z kolei dla Ł. Sułkowskiego⁷⁹ dobra praktyka to skuteczne, innowacyjne i godne naśladowania rozwiązanie.

Dobre praktyki można identyfikować, stosując następujące kryteria:

- 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 organizacji⁸⁰.

⁷⁶ A. Karwińska, D. Wiktor, *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 (dostęp: 24.04.2018).

⁷⁷ U. Gołaszewska-Kaczan, *Najlepsze praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi według badań Instytutu CRF*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, http://jmf.wzr.pl/pim/2012_1_3_31.pdf (dostęp: 24.04.2018).

⁷⁸ M. Juchnowicz (red.), *op. cit.*, s. 15.

⁷⁹ Ł. Sułkowski, *Wybrane „dobre praktyki” zarządzania jakością kształcenia w polskich szkołach wyższych*, Oficyna Wydawnicza Aspra, Warszawa 2015, s. 8.

⁸⁰ Na podstawie: A. Karwińska, D. Wiktor, *op. cit.*

Na użytek tej pracy autorka, opierając się na literaturze przedmiotu, definiuje dobrą praktykę jako zbiór odpowiednio dobranych, pozytywnych działań, dostosowanych do specyfiki organizacji i jej kultury organizacyjnej, mających na celu poprawienie funkcjonowania danej organizacji w poszczególnych obszarach. Mogą to być zbiory praktyk, które rozpatruje się komplementarnie, jako pewien proces, lub mogą to być przedsięwzięcia jednorazowe czy cykliczne, jak również procedury działania.

Odnosząc dobre praktyki do zarządzania kapitałem ludzkim, należy przyznać słusność T. Rostkowskiemu⁸¹, uznającemu, że najlepszą metodą poszukiwania dobrych praktyk jest próba ich rozpoznania w poszczególnych funkcjach zarządzania zasobami ludzkimi i podkreślającemu, że takie podejście „pozwała na jasne 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 określenie, co jest dobrą praktyką⁸².

Jednym ze sposobów zdobywania wiedzy i skutecznych 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*)⁸³.

Benchmarking można również określić jako proces poprawy wyników poprzez umiejętność dostrzeżenia i przeniesienia dobrych praktyk oraz procesów funkcjonujących wewnątrz i na zewnątrz organizacji⁸⁴. J. Bramham⁸⁵ definiuje natomiast 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.

⁸¹ T. Rostkowski, *Kryteria identyfikacji najlepszej praktyki*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *op. cit.*, s. 26–27.

⁸² *Ibidem*.

⁸³ *Benchmarking. Szukamy najlepszych rozwiązań*, Śląski Związek Gmin i Powiatów, <https://benchmarking.silesia.org.pl/index.php?s=41> (dostęp: 22.02.2018).

⁸⁴ A. Węgrzyn, *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] A. Ludwiczyski (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*, PFPK, Warszawa 2002, s. 101.

⁸⁵ J. Bramham, *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 13.

Benchmarking jest według S. Lachiewicz i M. Matejuna⁸⁶ jedną z istotniejszych koncepcji zarządzania we współczesnych organizacjach. Definiują go 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”.

Benchmarking wyróżniać się ma następującymi cechami⁸⁷:

- nieustający – organizacje zmuszone są do ciągłych zmian, w związku z tym jest to proces ciągły; transfer najlepszych rozwiązań w organizacji powinien odbywać się na bieżąco,
- podlegający kontroli – 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,
- pozwalający na wskazanie najlepszych wzorców i praktyk, ale również błędów, umożliwiając ich naprawę.

Można więc przyjąć, za Z. Martyniakem⁸⁸, że podstawowym celem benchmarkingu jest ciągłe porównywanie narzędzi, metod, usług czy modeli i procesów biznesowych z ich odpowiednikami w najlepszych organizacjach (po to, aby mieć wzór do naśladowania) oraz wprowadzanie 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. Matejun⁸⁹ zwracają jednak uwagę, 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 swoich potrzeb, dopiero wtedy metoda ta może być idealnie wykorzystana do doskonalenia wybranych obszarów organizacji.

Do zalet transferu wiedzy i dobrych praktyk w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi można zaliczyć to, że⁹⁰:

- pozwala zidentyfikować najodpowiedniejsze dla wdrożeń procesy,
- prowadzi do doskonalenia procesów realizowanych w organizacji,
- pomaga wyeliminować skutki oporu wobec zmian inspirowanych przez otoczenie organizacji,
- zwiększa skuteczność, efektywność i możliwości adaptacji procesów,

⁸⁶ S. Lachiewicz, M. Matejun, *Ewolucja nauk o zarządzaniu*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 117.

⁸⁷ *Benchmarking. Szukamy najlepszych rozwiązań...*

⁸⁸ Z. Martyniak, *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 56–47.

⁸⁹ S. Lachiewicz, M. Matejun, *op. cit.*, s. 122–123.

⁹⁰ *Benchmarking. Szukamy najlepszych rozwiązań...*

- podnosi jakość pracy,
- pomaga w wyznaczeniu osiągalnych celów,
- zachęca do wprowadzania zmian,
- pozwala na wyznaczenie przyszłych kierunków rozwoju,
- tworzy kulturę pracy, pozwalając 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 samego procesu. Analiza dokumentacji prawnej pozwala na określenie możliwości, jakie posiadają te jednostki w zakresie tworzenia warunków sprzyjających innowacyjności, wspierania transferu wiedzy czy technologii. Samorząd województwa, zgodnie z Ustawą z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa⁹¹, określa strategię rozwoju województwa, która służy między innymi podnoszeniu poziomu konkurencyjności i innowacyjności gospodarki regionu oraz pobudzaniu aktywności gospodarczej i umożliwia przyspieszenie rozwoju nauki oraz poprawę jakości współpracy między sferami nauki i gospodarki, a także propagowanie transferu wiedzy oraz zachęcanie do wdrażania innowacji. Rolą współczesnych decydentów samorządowych każdego szczebla jest budowanie gospodarki opartej na wiedzy i wspomaganie procesu transferu wiedzy, technologii oraz procesów innowacyjnych⁹².

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. Analiza tejże literatury⁹³ oraz przeprowadzone w jednostkach samorządu terytorialnego badania własne pozwoliły na wyszczególnienie kluczowych barier w transferze wiedzy i dobrych praktyk z zakresu dzielenia się wiedzą oraz pogrupowanie ich (tabela 1.7).

⁹¹ Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, Dz.U. z 1998 r. Nr 91, poz. 576.

⁹² *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 (dostęp: 19.02.2018).

⁹³ Na podstawie: A. Żarczyńska-Dobiesz, *Bariery w obszarze dzielenia się wiedzą w organizacji i sposoby ich ograniczania – refleksje z badań*, „Management Forum” 2015, vol. 3, no. 2; G. Gruszczyńska-Malec, M. Rutkowska, *Strategie zarządzania wiedzą. Modele teoretyczne i praktyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013; S. Ziółkowski, *Bariery dla transferu wiedzy wewnątrz organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2017, nr 322; L. Danik, T. Gołębiowski, *Bariery transferu wiedzy wewnątrz korporacji transnarodowych i sposoby ich pokonywania*, „Organizacja i Kierowanie” 2015, nr 1; J.L. Scott, P. Yih-Tong Sun, *An Investigation of Barriers of Knowledge Transfer*, „Journal of Knowledge Management” 2005, vol. 9, no. 2; A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007; S. Flaszewska, *Projektowanie organizacyjne w zarządzaniu wiedzą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.

Tabela 1.7. Bariery w transferze wiedzy i dobrych praktyk w jednostkach samorządu terytorialnego

Obszar	Opis
Zarządzanie zasobami ludzkimi	<ul style="list-style-type: none"> • brak profili kwalifikacyjnych i rzetelnych opisów stanowisk pracy, • brak umiejętności wykorzystania narzędzi i metod rekrutacyjnych, pozwalających trafnie ocenić kandydatów (zakres ich wiedzy, umiejętności, doświadczenia i możliwości) u osób przeprowadzających proces rekrutacji, • dobór pracowników bez sprawdzenia, czy są to osoby nastawione na ciągły rozwój, • brak rzetelnego przygotowania procesu adaptacyjnego, • inwestowanie w szkolenia bez sprawdzenia, czy są one dopasowane do aktualnych potrzeb pracowników i organizacji, • brak badania efektywności szkoleń, • system ocen niepromujący zachowań związanych z dzieleniem się wiedzą, • brak nagród i promowania działań związanych z dzieleniem się wiedzą, • nagradzanie za wyniki, a nie za wiedzę, • brak rozwiązań służących zatrzymaniu kluczowych pracowników, posiadających fachową wiedzę i doświadczenie, • odejścia pracowników
Pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> • opór przed zmianami, • niechęć do dzielenia się wiedzą (obawa, że dzielenie się wiedzą może zaszkodzić pozycji pracownika), • brak motywacji do ciągłego rozwoju, • rutynowość działań, • brak pewności siebie w ocenie wartości posiadanej wiedzy i jej przydatności dla innych pracowników, • nieuczenie się na błędach innych pracowników, • ukrywanie wiedzy, • słabo rozwinięte kompetencje komunikacyjne i interpersonalne, • brak zaufania do współpracowników, dotyczący wykorzystania przez nich wiedzy, • różnice wieku, płci, poziomów wykształcenia i doświadczenia
Organizacja	<ul style="list-style-type: none"> • brak dopasowanych rozwiązań organizacyjnych (zhierarchizowana, sztywna struktura), • brak planów strategicznych związanych z zarządzaniem wiedzą, • brak procedur przepływu informacji, • brak udzielania konstruktywnej informacji zwrotnej na temat jakości pracy, • brak komunikatów na temat korzyści z dzielenia się wiedzą, • brak motywatorów płacowych i pozapłacowych w stosunku do pracowników dzielących się wiedzą, • wewnętrzna konkurencja w obrębie poszczególnych działów, • jednokierunkowość w komunikacji („góra – dół”), • 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”, • kultura promująca wyłącznie wyniki jednostki i jej wiedzę zamiast współdziałania, współpracy w zespołach, • kultura władzy i rywalizacja o wpływy, • niedobór zasobów umożliwiających odpowiedni zakres dzielenia się wiedzą

Obszar	Opis
Metody zarządzania	<ul style="list-style-type: none"> • brak promowania pracy zespołowej i wykorzystania potencjału tej formy pracy, • brak inicjatyw służących tworzeniu zespołów składających się z ekspertów, specjalistów, z których wiedzy i doświadczenia mogą korzystać pozostali pracownicy organizacji, • brak stosowania nowych koncepcji zarządzania, takich jak benchmarking czy korzystanie z dobrych praktyk funkcjonujących w innych organizacjach, • wysokie koszty wdrażania systemu zarządzania wiedzą, • presja terminów i w związku z tym brak czasu na dzielenie się wiedzą, • strach przez stratą władzy i związane z tym niedelegowanie zadań
Technologia	<ul style="list-style-type: none"> • brak odpowiedniej infrastruktury IT wspierającej dzielenie się wiedzą, • niechęć do korzystania z systemów informatycznych z powodu lęku, braku wiedzy i doświadczenia w pracy z nimi, • niedopasowanie systemów do wymogów zarządzania wiedzą, • brak integracji systemów z działaniami pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Żarczyńska-Dobiesz, *Bariery w obszarze dzielenia się wiedzą w organizacji i sposoby ich ograniczania – refleksje z badań*, „Management Forum” 2015, vol. 3, no. 2, 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; G. Gruszczyńska-Malec, M. Rutkowska, *Strategie zarządzania wiedzą. Modele teoretyczne i praktyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, s. 125–126; S. Ziółkowski, *Bariery dla transferu wiedzy wewnątrz organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2017, nr 322, s. 245–247.

Przedstawione tu 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 tworzenie warunków sprzyjających transferowi wiedzy i dobrych praktyk. Są to przede wszystkim⁹⁴:

- niski budżet własny, czyli brak środków na przedsięwzięcia służące transferowi wiedzy czy wdrożeniu innowacyjnych rozwiązań,
- niska świadomość decydentów odnośnie do 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,
- konflikty polityczne we władzach, ograniczające możliwości współpracy czy wręcz prowadzące do jej blokowania.

⁹⁴ *Transfer technologii – przewodnik po dobrych praktykach...*

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 wiedzą⁹⁵.

Ważna jest zatem świadomość, że pracownik wiedzy w jednostkach samorządu terytorialnego to osoba posiadająca wiedzę i umiejętność jej wykorzystania, które pozwolą mu osiągnąć wyznaczone cele w urzędzie. Pracownicy wiedzy w jednostkach samorządu terytorialnego powinni posiadać bardzo zbliżone kompetencje do tych, jakie są pożądane u pracowników wiedzy w organizacjach biznesowych, czyli między innymi: permanentną chęć rozwoju i podnoszenia kwalifikacji, umiejętność dostosowania się do zmian, umiejętność pracy w zespole, szeroko rozwinięte umiejętności komunikacyjne i umiejętność dzielenia się wiedzą. Dodatkowo muszą wyróżniać się postawą etyczną i kierować się interesem publicznym w wykonywaniu swoich obowiązków.

⁹⁵ B. Koźuch, Ł. Sułkowski, *Instrumentarium zarządzania publicznego*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2015, s. 190.

2. METODYKA I ZAKRES BADAŃ

2.1. Przesłanki i cele badań

Choć omawiana tutaj problematyka stanowi przedmiot zainteresowania autorki już od 2013 roku, inspiracją do napisania tej książki był udział autorki (w charakterze specjalisty-coacha) we współfinansowanym przez Unię Europejską (ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki) projekcie *Systemowe wsparcie procesów zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*¹. Głównym celem projektu było usprawnienie wykonywania zadań publicznych przez zgłoszone do niego jednostki samorządu terytorialnego, co miało być zrealizowane poprzez opracowanie i wdrożenie systemu wsparcia doradczo-ekspertckiego służącego modernizacji procesów zarządzania. Uniwersytetowi Łódzkiemu, jako partnerowi projektu, przydzielone zostały do realizacji trzy zadania². Autorka zatrudniona była przy realizacji zadania pierwszego, tj. przy modernizacji procesów i technik zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego. Dzięki dwuletniej współpracy z pracownikami jednostek samorządu terytorialnego w tego ramach projektu, autorka miała możliwość poznania specyfiki funkcjonowania organizacji publicznych. Współpraca ta (zwłaszcza znajomość z 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 też wymiana poglądów, doświadczeń, problemów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi pomiędzy osobami uczestniczącymi w projekcie (np. innymi coachami).

¹ 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).

² *Ibidem*.

Wynikiem wspomnianej współpracy i wymiany poglądów było skupienie szczególnej uwagi autorki na problematyce związanej z transferem z organizacji biznesowych do jednostek samorządu terytorialnego dobrych praktyk z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Podjęcie tej tematyki wydało się autorce uzasadnione z kilku względów, przede wszystkim jednak dlatego, iż okazało się, że w literaturze polskiej zdecydowanie brakuje publikacji poświęconych transferowi dobrych praktyk. Przyjrzenie się takiemu procesowi mogło więc dostarczyć interesujących wniosków, które pozwoliłyby uzupełnić listę barier hamujących proces wymiany wiedzy, a także sformułować rekomendacje dotyczące tworzenia warunków sprzyjających transferowi dobrych praktyk (z organizacji o większym doświadczeniu w zsz) oraz sugestie w zakresie budowania relacji organizacji publicznych z organizacjami biznesowymi. Analiza literatury przedmiotu oraz doświadczenie zdobyte podczas udziału w projekcie pomogły zatem sformułować cel i pytania badawcze pracy.

Podstawowym celem badań było uzyskanie informacji na temat przebiegu transferu dobrych praktyk w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi z organizacji biznesowych do jednostek samorządu terytorialnego, m.in. poprzez zidentyfikowanie trudności związanych z takim transferem i okoliczności mu sprzyjających, ale także analiza i ocena tych praktyk oraz wskazanie propozycji mogących usprawnić proces transferu.

W trakcie przygotowań do realizacji badań autorka, odpowiadając na pytanie, jakie dane i w jaki sposób gromadzone pozwolą uzyskać najbardziej wyczerpujące i obiektywne odpowiedzi na pytania badawcze, po szczegółowej analizie literatury poświęconej sposobom prowadzenia badań zdecydowała się na wybór metod jakościowych. W naukach społecznych prowadzenie badań jakościowych staje się coraz bardziej popularne m.in. 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 organizacyjnej³. Jak podkreśla Ł. Sułkowski⁴, 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.

Badania jakościowe stosowane są na ogół wtedy, gdy badacza interesuje pogłębiona wiedza na jakiś temat (dotarcie do sedna problemu), kiedy niekonieczna jest

³ K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 25.

⁴ Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Metodyka badań firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, t. XV, z. 7, cz. I, s. 15–16, <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XV-7-1.pdf> (dostęp: 6.06.2018).

reprezentatywność wyników, lecz raczej poznanie istoty zjawiska. Ze względu na koszty i czas badania jakościowe przeprowadza się analizując mniejszą liczbę przypadków niż przy ilościowych. W badaniach tych stosuje się techniki, które mają na celu pozyskanie wiedzy od badanych osób – pozwalają one na uzyskanie wartościowych informacji i poszerzenie stanu wiedzy o badanym zjawisku⁵. Badania jakościowe nie mają też ściśle określonych procedur i wytycznych, charakterystycznych dla badań ilościowych, dlatego nadają się do eksploracji procesów, umożliwiają pokazanie i zrozumienie ludzkiej strony organizacji oraz naświetlenie problemów mało znanych, zjawisk nowych i unikatowych⁶.

Jak podkreślają J. Kociatkiewicz i M. Kostera⁷ badania jakościowe wymagają od badacza dużej odpowiedzialności za ostateczne wyniki badań, zaangażowania i właściwej postawy etycznej, prowadzenie tego typu badań jest bowiem narażone na większą liczbę potencjalnych zagrożeń. Istnieją pewne ogólne kryteria pozwalające ocenić, czy praca naukowa wykorzystująca metody jakościowe ma wartość poznawczą i naukową. Należy m.in. stosować tzw. gęsty opis (ang. *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 np. wrywkowe przedstawianie badanych zjawisk uznawane jest za błąd. Nie należy wykorzystywać badań jakościowych do ilustrowania uznanych teorii, opisu zjawisk typowych ani też formułować na ich podstawie teorii ogólnych o charakterze prawidłowości. Reprezentatywność w badaniach jakościowych nie polega na dążeniu do reprezentatywności statystycznej, lecz na relacji z rzeczywistością społeczną. Przy prowadzeniu badań jakościowych wskazany jest też wielokrotny powrót w te same miejsca, do tych samych rozmówców, przedłużony, rozumiejący kontakt z terenem badawczym. Jednym z głównych kryteriów naukowości badań jakościowych jest ich wiarygodność (ang. *trustworthiness*). Składają się na nią cztery podstawowe cechy: rzetelność (uzyskiwana dzięki triangulacji metod), możliwość odniesienia do innych, podobnych sytuacji, zaufanie (budowane np. poprzez zdanie relacji ze sposobu przeprowadzenia badań i wykorzystanych metod badawczych), dystans badacza wobec samego siebie (polegający np. na uczciwym przedstawieniu własnych poglądów, postaw i wartości). Dodatkowo w badaniach jakościowych obowiązkiem jest szczegółowe przedstawienie swojego postępowania i toku myślenia – jak podkreślają J. Kociatkiewicz i M. Kostera należy zawsze zamieszczać materiał dowodowy z badań. Sugerują oni również,

⁵ *Badania jakościowe – idea*, http://www.naukowiec.org/wiedza/metodologia/badania-jakosciowe--idea_654.html (dostęp: 3.03.2017).

⁶ J. Kociatkiewicz, M. Kostera, *Zaangażowane badania jakościowe*, „Problemy Zarządzania” 2014, t. 12, nr 1(45), s. 13–14.

⁷ *Ibidem*, s. 13–16.

że problem badawczy, do rozwiązania którego stosuje się badania jakościowe powinien być nowy, istotny i interesujący, a wyciągane wnioski powinny dotyczyć bezpośrednio tego problemu⁸. Kierując się tymi wytycznymi autorka starała się w sposób rzetelny przeprowadzić badania własne.

2.2. Metody badawcze

W kontekście wybranej problematyki badawczej decyzja o potrzebie zebrania danych jakościowych wynikała 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 przebieg i skutki transferu. Dlatego tak istotne było poznanie warunków pracy 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. Creswella⁹ studium przypadku (ang. *case study*)¹⁰ to:

podejście jakościowe, w którym badacz poddaje analizie ograniczony system (przypadek) lub 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.

W. Czakon¹¹ podkreśla natomiast, że 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.

⁸ *Ibidem*.

⁹ Więcej: J.W. Creswell, *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Approaches*, Sage Publishing, Thousand Oaks 2007, s. 73, [za:] M. Strumińska-Kutra, I. Koładkiewicz, *Studium przypadku*, [w:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 5.

¹⁰ *Ibidem*.

¹¹ W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu. Wydanie II rozszerzone i uaktualnione*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013, s. 111–112.

W zależności od potrzeb badaczy i od przyjętych celów badań, można wyróżnić różne typy studiów przypadków¹². Autorka wykorzystała zbiorowe studium przypadku, jako że 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)¹³. R. Stake¹⁴, charakteryzując zbiorowe studium przypadku (ang. *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. Tak więc prowadzona bardzo skrupulatnie analiza przypadku pozwala na lepsze zrozumienie zjawiska nadrzędnego, a dzięki wprowadzeniu równoległego badania kilku przypadków (tzw. zbiorowe studium przypadku) zrozumienie danego zjawiska jest bardziej kompleksowe i wielostronne. Postawienie ich w perspektywie porównawczej stanowi metodę generowania teorii małego zasięgu¹⁵.

Realizując zbiorowe studium przypadku wykorzystano różne techniki zbierania informacji. Dążąc do zapewnienia większej rzetelności danych i poprawności późniejszego wnioskowania, dokonano 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 metody¹⁶. W ramach przeprowadzonych badań wykorzystano 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 eksploracji, opisu i wyjaśniania zjawisk społecznych. 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). Zawsze jednak badacz powinien mieć na uwadze, że nie należy dokumentów traktować bezkrytycznie i powinien brać pod uwagę różnice w ich trafności

¹² M. Strumińska-Kutra, I. Koładkiewicz, *op. cit.*, s. 15–16.

¹³ M. Koster (red.), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2015, s. 51.

¹⁴ Za: M. Strumińska-Kutra, I. Koładkiewicz, *op. cit.*, s. 16.

¹⁵ E. Domańska, *Historia egzystencjalna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 175.

¹⁶ Szerzej: S. Stańczyk, *Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzetelnienie badań*, [w:] W. Czakon (red.), *op. cit.*, s. 128–129.

i rzetelności¹⁷. Badanie dokumentów powinno więc składać się z następujących etapów: gromadzenie dokumentów, wstępna selekcja, ustalenie autentyczności zebranych materiałów, sprawdzenie ich wiarygodności oraz analiza i opracowanie wniosków. Analiza dokumentów¹⁸ polega na wyodrębnieniu, a następnie interpretacji elementów składowych konkretnego zjawiska lub procesu. Za pomocą tej metody można między innymi ustalić cele i zadania badanej organizacji, jakość jej działań i ich efekty, sposoby motywowania i aktywizacji do działania, metody i środki działania. Analiza dokumentów pozwala także na ustalenie umiejętności, doświadczenia i nawyków badanych osób. Dodatkowo M. Łobocki¹⁹ zaznacza, 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, analiza zewnętrzna pozwala zaś na zaznajomienie się z dodatkowymi, zewnętrznymi informacjami, między innymi dotyczącymi czasu czy uwarunkowań powstania dokumentu. Zaletą metody badania dokumentacji jest możliwość przeprowadzenia analizy porównawczej określonych wyników, danych, zjawisk i procesów. Za wadę tej metody można uznać fakt, że wartość poszczególnych dokumentów, jako źródeł informacji, jest różna. (Warto zatem metodę badania dokumentów uzupełnić innymi metodami lub technikami badawczymi²⁰.) Sugerując się powyższymi wskazaniem, autorka dokonała analizy treści dokumentacji stanowiącej 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 opisy narzędzi z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

Kolejną zastosowaną przez autorkę techniką badań była obserwacja. Obserwacja to, według jednej z definicji, „celowe, czyli ukierunkowane i zamierzone oraz systematyczne postrzeganie badanego przedmiotu, procesu lub zjawiska”²¹. Jest ona jedną z najbardziej „pojemnych” metod badawczych, pod jej nazwą kryje się bowiem wiele różnorodnych technik i podejść, często nieporównywalnych ze sobą zarówno pod względem przebiegu, jak i przewidywanych rezultatów. Istotne w tej metodzie jest, by wybór techniki był dostosowany do problemu badawczego i kontekstu naukowego. Można wyróżnić główne typy obserwacji – obserwacja bezpośrednia (uczestnicząca i nieuczestnicząca) oraz obserwacja pośrednia – które podczas badań mogą być ze sobą łączone²². W tej pracy wykorzystano przede

¹⁷ M. Łuczewski, P. Bednarz-Łuczewska, *Analiza dokumentów zastanych*, [w:] D. Jemielniak (red.), *op. cit.*, s. 165, 184.

¹⁸ J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Bernardinum, Gdynia 2002, s. 68–69.

¹⁹ M. Łobocki, *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Warszawa 2010, s. 225.

²⁰ J. Apanowicz, *op. cit.*, s. 68–69.

²¹ J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice 2005, s. 149.

²² M. Ciesielska, K. Wolniak-Bostrom, M. Ohlander, *Obserwacja*, [w:] D. Jemielniak (red.), *op. cit.*, s. 41.

wszystkim tzw. obserwację pośrednią, polegającą na obserwacji innych osób, różnego rodzaju dokumentacji lub na autoobserwacji²³. Tego rodzaju obserwacja posiada takie zalety, jak mała czasochłonność, niskie koszty, możliwość powtarznej analizy czy dostęp do wielu opinii²⁴. Do jej wad zaliczane są natomiast brak bezpośrednich doświadczeń oraz kwestie etyczne i uzyskanie pozwoleń uczestników na wykorzystanie nagrań. Jako że w rzeczywistości badawczej podstawowe typy obserwacji rzadko występują pojedynczo, gdyż łącząc różne typy obserwacji, badacz zyskuje dostęp do większej ilości danych źródłowych, umożliwiającym „polifoniczny” opis oraz metodologiczną triangulację²⁵, autorka zastosowała również obserwację bezpośrednią nieuczestniczącą²⁶. Ten rodzaj obserwacji pozwala zbliżyć się do danej społeczności, by przyjrzeć się jej z pozycji „outsidera” lub gościa, wyraźnie określając swoją rolę jako badacza. Obserwacja tego rodzaju jest często stosowana podczas badań organizacji, ponieważ pozwala na zdobywanie wiedzy z zakresu interesujących badacza kwestii poprzez rozmowy z pracownikami danej organizacji i samodzielne zbieranie doświadczeń. W przypadku tego projektu badawczego obserwowano interesujące, zdaniem autorki, procesy w czasie współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego od stycznia 2013 roku do września 2015 roku (tj. podczas trwania projektu unijnego) oraz od października 2015 roku do marca 2017 roku (prowadząc badania własne). Na pierwszym etapie badań autorka występowała w roli specjalisty-coacha, obserwując badane środowisko z pozycji gościa m.in. podczas spotkań z przedstawicielami poszczególnych urzędów i wspólnej pracy związanej z wprowadzeniem zmian w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w tych jednostkach. Dzięki temu miała możliwość przyjrzenia się pracy urzędników w ich naturalnym środowisku pracy, co umożliwiło realizację jednego z głównych założeń badawczych, jakim było poznanie naturalnego środowiska pracy badanych jednostek oraz rzeczywście występujących w nim relacji międzyludzkich, wzajemnych zależności czy nastawienia do zmian. Prowadząc badania po zakończeniu projektu unijnego autorka występowała w roli obserwatora zewnętrznego, jednakże wcześniejsza współpraca sprawiła, iż pracownicy urzędów znali ją i darzyli zaufaniem, dlatego chcieli podzielić się z nią sukcesami i porażkami związanymi z wprowadzonymi (i nadal wprowadzanymi) zmianami w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz informacjami o osiągniętych dzięki tym działaniom korzyściach i zauważonych podczas ich realizacji barierach, co niewątpliwie poszerzyło zakres otrzymanych przez autorkę danych.

Trzecią wykorzystaną przez autorkę techniką badawczą był wywiad jakościowy – wywiad niestandardyzowany, częściowo ustrukturyzowany. Zgodnie z definicją S. Kvalego²⁷ wywiad

²³ *Ibidem*, s. 41–65.

²⁴ *Ibidem*, s. 60–62.

²⁵ *Ibidem*.

²⁶ M. Kostera, *Antropologia organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 116.

²⁷ S. Kvale, *InterViews: wprowadzenie do jakościowego wywiadu badawczego*, Wydawnictwo Trans Humana, Białystok 2004, s. 37.

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 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. 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 niestandaryzowanym²⁸ autor badania sam decyduje podczas jego trwania, 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 on zakłada również, że zna pełen zakres możliwych odpowiedzi. W przypadku tej pracy, autorski scenariusz wywiadu powstał po zakończeniu realizacji projektu unijnego²⁹, na podstawie doświadczeń i obserwacji wynikających z realizacji zadania pierwszego³⁰ 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 pierwszym. 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. (Dyspozycje do wywiadu zawarto w załącznikach 1, 2, 3 i 4.) Zaletą tego sposobu przeprowadzania wywiadu jest możliwość uzyskania przez badacza odpowiedzi w kwestiach, które najbardziej go interesują. Podczas badań starano się zadbać o jak najlepsze warunki do przeprowadzenia wywiadów, sugerując się wytycznymi ujętymi w literaturze poświęconej badaniom społecznym i biorąc pod uwagę, iż szczerłość 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. Uwzględniono również fakt, że czynnikami, które negatywnie wpływają

²⁸ S. Gudkova, *Wywiad w badaniach jakościowych*, [w:] D. Jemielniak (red.), *op. cit.*, s. 112–115.

²⁹ *Systemowe wsparcie procesów zarządzania jednostkach samorządu terytorialnego*.

³⁰ Zadanie 1.: *Modernizacja procesów i technik zsl 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*.

na odpowiedzi respondentów są przede wszystkim długość trwania wywiadu i doświadczenia badacza w kwestiach drażliwych³¹.

Pierwszy etap prac badawczych miał charakter przygotowania do badań zasadniczych. Realizowano go w okresie od stycznia 2013 do września 2015 roku. Badaniami objęto dziewięćdziesiąt osiem jednostek samorządu terytorialnego z całej Polski biorących udział w projekcie unijnym, w tym: dwa urzędy marszałkowskie, dwadzieścia trzy starostwa powiatowe, trzydzieści siedem urzędów miast, sześć urzędów miast i gmin, trzydzieści urzędów gmin. W tabeli 2.1 zaprezentowano podział badanej grupy jst ze względu na województwo.

Tabela 2.1. 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

Źródło: opracowanie własne.

Na tym etapie wykorzystano analizę systematycznie gromadzonych dokumentów, obserwacje, wywiady swobodne ze specjalistami-coachami i kierownikami zadania oraz przedstawicielami urzędów. Celem prac było wyselekcjonowanie jednostek do dalszych badań. Chodziło o to, by wybrać podmioty rzeczywiście 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 bowiem, że nie

³¹ *Wywiad*, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Wywiad> (dostęp: 10.03.2017).

wszyscy przedstawiciele jednostek biorących udział w projekcie za cel postawili sobie poprawę wykonywania zadań publicznych i wykorzystanie do realizacji tego celu wsparcia doradczo-ekspertskiego. Niektórzy z przedstawicieli jednostek chcieli tylko uzyskać certyfikat udziału w projekcie (co – według ich opinii – zwiększa prestiż danego urzędu), nie zamierzali natomiast wprowadzać potrzebnych zmian w obszarze zarządzania. Spośród przedstawicieli dziewięćdziesięciu ośmiu jednostek samorządu terytorialnego tylko kilkunastu 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. Tak więc wybrano czterdzieści jeden jednostek samorządu terytorialnego, które według oceny autorki, 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 spośród 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. Powodem wyeliminowania kilku kolejnych jednostek samorządu terytorialnego z prowadzonych badań było niewdrożenie przez te jednostki opracowanych standardów z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi, pomimo ich innowacyjnego charakteru i dopasowania opracowanych narzędzi do rzeczywistych potrzeb danej jednostki. Ostatecznie badaczka wybrała trzydzieści cztery jednostki samorządu terytorialnego, w których odbył się transfer dobrych praktyk w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Kryteriami zastosowanymi przy ich wyborze 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 sukcesu³² we wdrożeniu opracowanych standardów w obszarze pozyskiwania, oceniania i rozwoju pracowników,
- innowacyjny³³ charakter opracowanych narzędzi,

³² Według definicji SJP sukces to pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia, osiągnięcie zamierzonego celu (<https://sjp.pwn.pl/sjp/sukces;2576536>, dostęp: 22.11.2017). Za sukces we wdrożeniu opracowanych standardów autorka uznaje wdrożenie danego standardu do praktyki działania danego urzędu.

³³ Jak zakładają A. Koźuch i B. Koźuch, innowacja to akt tworzenia i wdrażania nowego sposobu osiągania konkretnych rezultatów lub zwiększania wydajności pracy. Pojęcie to obejmuje nie tylko nowe elementy, ale również konfigurację istniejących już elementów, zmianę radykalną lub odejście od schematycznych, tradycyjnych sposobów działania, 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 prze-

- 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 pracy miał charakter badań zasadniczych. Rozpoczął się po zakończeniu projektu unijnego i trwał od października 2015 do marca 2017 roku. W tym okresie prowadzono wywiady częściowo ustrukturyzowane z przedstawicielami trzydziestu czterech jednostek. Wśród respondentów znalazło się dwóch reprezentantów urzędu marszałkowskiego, dwunastu reprezentantów urzędów miast, dwunastu reprezentantów urzędów gmin, ośmiu przedstawicieli starostw powiatowych oraz jeden przedstawiciel urzędu miasta i gminy. Wybrane jednostki samorządu terytorialnego reprezentowały następujące województwa: dziewięć – śląskie, pięć – mazowieckie, pięć – zachodniopomorskie, cztery – małopolskie, dwie – wielkopolskie, dwie – kujawsko-pomorskie, dwie – łódzkie, jedna – lubelskie, jedna – warmińsko-mazurskie, jedna – dolnośląskie, jedna – opolskie, jedna – podkarpackie. Charakterystykę respondentów zawarto w tabeli 2.2.

Wywiady zostały przeprowadzone zarówno z przedstawicielami władz badanych urzędów, czyli sekretarzami, kierownikami, naczelnikami wydziałów organizacyjnych czy działów kadr, jak i z osobami zatrudnionymi na stanowiskach specjalistów oraz inspektorów wspomnianych działów (przedstawiciele działów kadr i działów organizacyjnych biorących udział w wywiadzie często dzielili się z badaczką również ocenami i opiniami na temat zmian w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi wprowadzonych przez współpracowników z innych działów). Wywiady częściowo ustrukturyzowane nagrywano lub sporządzano z nich notatki podczas rozmów z respondentami i bezpośrednio po ich zakończeniu. W razie potrzeby pogłębienia lub uzupełnienia informacji badaczka ponownie kontaktowała się z wybranym respondentem, tak więc z jedną osobą przeprowadzano czasem wywiad kilkukrotnie. Czas trwania wywiadów z przedstawicielami poszczególnych jednostek także był zróżnicowany (wywiady trwały od czterdziestu minut do dwóch godzin). W zdecydowanej większości przypadków przebiegały one w miłej atmosferze, a respondenci chętnie dzielili się informacjami na temat zmian wprowadzonych w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, jak również osiągniętych sukcesów i poniesionych porażek. W jednej jednostce badaczka odnotowała natomiast nieszczerłość respondenta, który chciał przedstawić funkcjonowanie urzędu w badanym obszarze wzorcowo, niemniej po zadaniu dodatkowych pytań okazało się, że respondent dysponował małą wiedzą na temat wprowadzonych zmian i opinii pracowników jednostki dotyczących zmian, gdyż zmiany wprowadzone były przez jego poprzednika na tym stanowisku. Wszystkim rozmówcom zapewniono anonimowość. Większość

Tabela 2.2. Charakterystyka badanych jednostek samorządu terytorialnego w drugim etapie badań – wywiady częściowo ustrukturyzowane

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

Źródło: opracowanie własne.

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

Na drugim etapie badań przeprowadzono również wywiady częściowo ustrukturyzowane z siedmioma specjalistami-coachami, trenerem-szkoleniowcem i kierownikiem zadania pierwszego unijnego projektu³⁴. Celem przeprowadzenia wywiadów było zdobycie informacji na temat zmian wprowadzonych w jednostkach samorządu terytorialnego. Badaczce zależało na tym, aby na temat rozwiązań wprowadzonych w jednostkach samorządu terytorialnego wypowiedzieli się również respondenci, którzy znają specyfikę pracy w urzędzie, ale nie są pracownikami urzędu. Według autorki tacy respondenci, będąc ekspertami w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, mają możliwość porównania i oceny rozwiązań wprowadzonych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w poszczególnych urzędach (jak również porównania ich z rozwiązaniami funkcjonującymi w organizacjach biznesowych). Pytania zadane tym rozmówcom korespondowały z pytaniami zadanymi przedstawicielom urzędów, były jednak dopasowane do roli pełnionej przez danego respondenta podczas pracy przy projekcie i charakteru jego współpracy z przedstawicielami jednostek. Czas wywiadów z tą grupą respondentów także był zróżnicowany (wywiady trwały od dwudziestu minut do półtorej godziny). Wywiady nagrywano. By zachować konsekwencję badaczka zapewniła również tym rozmówcom anonimowość. W dalszej części pracy (prezentacja wyników badań) wywiady te znakowano więc 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 2.).

Prowadząc badania od stycznia 2015 do marca 2017 roku, badaczka na bieżąco sporządzała też notatki, w których zawierała swoje spostrzeżenia, uwagi oraz analizy. Efektem pracy jest zebrany materiał empiryczny, podzielony na poszczególne obszary. Uzupełnieniem rozważań autorki na temat badanych kwestii są zamieszczone w tekście cytaty z wypowiedzi respondentów (w celu ich wyróżnienia zapisywane inną czcionką).

2.3. Ograniczenia przyjętej metodyki

Mając świadomość ograniczeń wynikających z zastosowania badań jakościowych, które „nie posiadają wyraźnie określonych procedur, gwarantujących powodzenie i rzetelność prac badawczych”³⁵ autorka zgodnie z zaleceniami prezentowanymi w literaturze, starała się tym ograniczeniom przeciwdziałać, będąc badaczką uczciwą, zaangażowaną, rzetelnie rejestrującą to, co zaobserwowała i usłyszała,

³⁴ Modernizacja procesów i technik zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego – kierownikiem zadania była prof. nadzw. dr hab. Katarzyna Wojtaszczyk.

³⁵ J. Kociatkiewicz, M. Kostera, *op. cit.*, s. 14.

a także wykorzystując wiele źródeł informacji oraz różne metody zbierania informacji (triangulacja). Wybór jakościowych metod gromadzenia danych był przemyślany (według autorki badania ilościowe mogły nie przynieść oczekiwanych rezultatów, co stwierdzono po zapoznaniu się ze specyfiką funkcjonowania badanych jednostek oraz po przeprowadzeniu z przedstawicielami tych jednostek wywiadów swobodnych podczas formalnych i nieformalnych spotkań). Autorka wzięła też pod uwagę fakt, że w przypadku badań jakościowych wykorzystujących zbiorowe studium przypadku, mogą pojawiać się pewne problemy, wśród których w literaturze przedmiotu³⁶ najczęściej wymienia się niebezpieczeństwo utraty obiektywizmu przez badacza, co wynika z interaktywnej roli badacza i możliwego braku dystansu do przedmiotu badań (zmniejszeniu wpływu subiektywizmu badacza służy jednakże przestrzeganie podczas zbierania danych odpowiednich procedur, stosowanie technik analitycznych czy triangulacja metod). Prowadząc badania jakościowe należy też pamiętać, że generalizacje nie zawsze są potrzebne (jednak w pewnych okolicznościach, związanych z doбором przypadków, uogólnienia są wskazane). Ponadto w trakcie badań mogą występować trudności w sprawowaniu przez badacza kontroli i zachowaniu dyscypliny (ze względu na zbiorowość opisywanych przypadków) oraz problemy z analizą materiału badawczego i zebraniem określonej liczby przypadków w celu poznania ogólnego zjawiska.

Mając na uwadze wszelkie zalecenia związane z prowadzeniem badań jakościowych, 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 są jednostki z całego kraju). Ich wspólną cechą jest to, że dobrowolnie przystąpiły do projektu *Systemowe wsparcie procesów zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*, bowiem zauważyły potrzebę wprowadzenia zmian w zarządzaniu, również w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Prawdopodobnie nie stanowią one typowych jednostek samorządu terytorialnego, jednak ze względu na cel badania ich dobór wydał się uzasadniony, bowiem właśnie przedstawiciele tych jednostek bardzo poważnie podchodzili do transferu dobrych praktyk i byli najbardziej zaangażowani w proces adaptowania rozwiązań, które sprawdziły się w biznesie, ich wdrażania i monitorowania efektów wdrożenia, a także aktywnie uczestniczyli we wszystkich etapach transferu, wykazali otwartość, wolę dzielenia się swoimi doświadczeniami, wątpliwościami oraz sugestiami. Również dłuższy czas prowadzenia badań (tj. realizowanie ich na przestrzeni czterech lat) pozwolił na uniknięcie błędów związanych ze zbyt ograniczonym spojrzeniem na interesujące badaczkę zagadnienia i dogłębne poznanie procesu transferu dobrych praktyk (począwszy od ich przygotowania aż do trwałej implementacji w jednostkach). Kilukrotne rozmowy z tymi samymi respondentami i wielokrotne obserwacje umożliwiły natomiast zebranie obszernego materiału badawczego, który poddany został szczegółowej analizie i ocenie.

³⁶ Więcej: M. Strumińska-Kutra, I. Koładkiewicz, *op. cit.*, s. 168–186.

2.4. Charakterystyka zbioru badanych organizacji

Zbiorowym studium przypadku objęte zostały jednostki samorządu terytorialnego działające na terenie kraju (urzędy marszałkowskie, urzędy miast, urzędy miast i gmin oraz urzędy gmin). Podmioty tworzące zbiorowe studium przypadku, w myśl definicji tej metody badawczej, cechują pewne podobieństwa. Najistotniejsze cechy wspólne badanych jednostek samorządu terytorialnego to:

- uczestnictwo w projekcie *Systemowe wsparcie procesów zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*, współfinansowanym przez UE ze środków EFS w ramach POKL,
- 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 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,
- polityczny (w pewnym zakresie) aspekt działalności,
- specyficzne zasady zarządzania.

Poniżej zaprezentowano prawno-organizacyjne zasady funkcjonowania badanych podmiotów oraz wybrane zagadnienia związane ze specyfiką zarządzania nimi (w tym zarządzania zasobami ludzkimi) i z rolą menedżera publicznego. Opisu badanej zbiorowości dokonano na podstawie analizy dokumentacji dotyczącej sytuacji prawno-organizacyjnej jednostek samorządu terytorialnego (są to przede wszystkim akty prawne obowiązujące w badanych jednostkach). W części poświęconej roli menedżera publicznego w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz innym zagadnieniom związanym z zarządzaniem zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego wykorzystano również informacje pochodzące z obserwacji i fragmenty wypowiedzi respondentów.

2.5. Prawno-organizacyjne zasady działania badanych podmiotów

W polskim systemie samorządu terytorialnego obowiązuje zasada decentralizacji. Od 1999 roku w Polsce funkcjonuje trójstopniowa struktura, w ramach której wyróżnia się gminę, powiat i województwo³⁷. Zapisy ustawy o samorządzie terytorialnym wskazują, że jednostki samorządowe stanowią pewien

³⁷ *Jednostka samorządu terytorialnego*, <http://www.infor.pl/prawo/encyklopedia-prawa/j/273389,-Jednostka-samorządu-terytorialnego.html> (dostęp: 3.04.2017).

obszar, ale równocześnie wspólnotę osób zamieszkujących ten obszar³⁸. Podstawową jednostką zasadniczego podziału terytorialnego jest gmina³⁹. Jej głównym zadaniem⁴⁰ jest realizowanie lokalnych, określonych ustawowo zadań publicznych, w tym również zadań nieprzekazanych przez ustawy żadnemu innemu podmiotowi. Gmina zatem odpowiada za działania o zasięgu lokalnym, które zgodnie z zaleceniem ustawy, mogą się przysłużyć „zaspokojeniu zbiorowych potrzeb wspólnoty”. Zadania publiczne wykonywane w powiecie⁴¹ mają zasięg ponadgminny i dotyczą w szczególności infrastruktury społecznej, technicznej, a także bezpieczeństwa oraz porządku publicznego. Powiat⁴² zajmuje się zarządzaniem usługami publicznymi, z którymi nie poradziłaby sobie gmina. Do zadań powiatu należą między innymi: zarządzanie szpitalami, prowadzenie szkół ponadgimnazjalnych i urzędów pracy. Województwo⁴³ jest największą jednostką samorządu terytorialnego, organizującą społeczność na poziomie regionalnym. (Obecnie w Polsce jest szesnaście województw). Województwo⁴⁴ nie jest przy tym jednostką nadzorującą czy kontrolującą w stosunku do powiatów i gmin. Zajmuje się ono sprawami o zasięgu wojewódzkim, niezastrzeżonymi na rzecz organów administracji rządowej.

Należy wyraźnie 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 umożliwiają im przyznane elementy samodzielności, przede wszystkim takie, jak:

- 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 organizacji urzędu i innych jednostek własnych⁴⁵.

³⁸ Ustawa z dnia 8 marca 1990 o samorządzie terytorialnym, http://g.ekspert.infor.pl/p/_dane/akty_pdf/DZU/1990/16/95.pdf#zoom=90 (dostęp: 23.03.2017).

³⁹ K. Pańczyk, *Organy stanowiące jednostki samorządu terytorialnego*, <https://www.prawos.pl/jednotkisamorzaduterytorialnego164691-2> (dostęp: 23.03.2017).

⁴⁰ D. Sześciło, D. Kraszewski, *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).

⁴¹ *Jednostka samorządu terytorialnego...*

⁴² D. Sześciło, D. Kraszewski, *op. cit.*

⁴³ K. Pańczyk, *op. cit.*

⁴⁴ *Jednostka samorządu terytorialnego...*

⁴⁵ B. Imiołczyk (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_samorządu.pdf (dostęp: 21.03.2017).

Samodzielność jednostek samorządu terytorialnego jest gwarantowana przez Konstytucję⁴⁶ (zgodnie z artykułem 16.1 „ogół mieszkańców jednostek zasadniczego podziału terytorialnego stanowi z mocy prawa wspólnotę samorządową”, a w myśl artykułu 16.2 „samorząd terytorialny uczestniczy w sprawowaniu władzy publicznej. Przysługującą mu w ramach ustaw istotną część zadań publicznych samorząd wykonuje w imieniu własnym i na własną odpowiedzialność”). Według zapisów zawartych w Konstytucji RP⁴⁷ samorząd terytorialny uznawany jest też za część składową władz publicznych. Konstytucja przyznaje mu nie tylko 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, ale też 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 gwarantuje mu ochronę przed nadmierną, niezgodną z prawem ingerencją ze strony organów państwa.

Istotnym elementem funkcjonowania jest⁴⁸ jest, oprócz decentralizacji, zasada pomocniczości (ang. *subsidiarity*), stanowiąca jedną z podstaw organizacji państwa demokratycznego (to na niej ma się bowiem opierać podział odpowiedzialności poszczególnych organów władzy publicznej). Zasada pomocniczości zbudowana jest na założeniu, że człowiek jest podstawowym podmiotem, a wszelkie instytucje powinny być tworzone jako instytucje pomocnicze, w celu zaspokojenia jego potrzeb, np. gmina, w myśl tej koncepcji, ma zajmować się tym, z czym obywatel sam nie dałby sobie rady, powiat powinien być traktowany jako pomocniczy w stosunku do gminy, a 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 natomiast pomagać w tych sprawach, z którymi których dany kraj członkowski nie jest w stanie poradzić sobie samodzielnie. Można zatem uznać, że w tym przypadku mamy do czynienia z odwróconą hierarchią. Zasada ta nie ma bezpośredniej mocy prawnej, jednak nadaje kierunek poszczególnym regulacjom prawnym kształtującym w ramach UE ustrój państwa i zakres obowiązków poszczególnych organów. Podsumowując – pojęcie samorządu terytorialnego⁴⁹ jest obszerne: obejmuje zarówno wspólnotę mieszkańców, jak i określone terytorium, zakres uprawnień oraz podmiotowość prawną. Samorząd terytorialny ma zaś za zadanie służyć budowie mechanizmów

⁴⁶ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 roku, Dz.U. Nr 78, poz. 483 z późn. zm.

⁴⁷ *Ibidem*.

⁴⁸ B. Imiołczyk (red.), *op. cit.*, s. 11–12.

⁴⁹ W. Karna, *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, Instytut Spraw Publicznych, Kraków 2011, s. 38.

demokracji i decentralizacji władzy publicznej, wykorzystując w tym celu posiadane organy decyzyjne, ukonstytuowane demokratycznie i korzystające z szerokiej autonomii.

W innym ujęciu samorząd terytorialny⁵⁰ to komórka organizacji lokalnego życia publicznego, która ma prawną i rzeczywistą zdolność do regulowania i zarządzania, na własną odpowiedzialność i w interesie mieszkańców, zasadniczą częścią spraw publicznych. Gmina, uznana za podstawową jednostkę samorządu terytorialnego, łączącą w sobie takie elementy jak ludzki i terytorialny z elementami władztwa administracyjnego (ze względu na wykonywanie części zadań należących do administracji publicznej), opiera się na naturalnych więzach mieszkańców, którzy tworzą wspólnotę samorządową. Między innymi dlatego samorząd terytorialny⁵¹ pełni tak ważną funkcję w życiu politycznym, społecznym i gospodarczym (choćby poprzez aktywizację społeczeństwa, naukę gospodarności czy dokonywanie działań korygujących wobec działań podejmowanych przez władze centralne). W skład kompetencji jednostek samorządu terytorialnego⁵² wchodzić jednakże zadania publiczne, które bezpośrednio wynikają ze wspólnoty terenowej – są to zadania własne i zadania zlecone z zakresu administracji rządowej oraz zadania powierzone przez państwo. Własne służą przede wszystkim zaspokojeniu potrzeb mieszkańców wspólnoty. Obejmują między innymi kwestie związane z infrastrukturą techniczną (drogi, wodociągi, mosty, komunikacja publiczna itp.), infrastrukturą społeczną (szkolnictwo, ochrona zdrowia, instytucje kultury, opieka społeczna itp.) oraz ładem przestrzennym i problematyką ekologiczną (np. sprawy związane z ochroną środowiska czy zwalczaniem klęsk żywiołowych). Jeśli zaś chodzi o zasady działania⁵³, to jednostki prowadzą działalność we własnym imieniu i na własną odpowiedzialność, co oznacza, że każda z nich, w ramach swojego zakresu kompetencji, sama wyznacza sobie cele i sposób, w jaki realizuje zadania oraz ponosi odpowiedzialność za wykonanie tych zadań. *Europejska Karta Samorządu Lokalnego*⁵⁴, która jest międzynarodową konwencją, ratyfikowaną i podpisaną przez Polskę, określającą zasady funkcjonowania samorządu terytorialnego, zawiera 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”, akcentujący odpowiedzialność i niezależność jst⁵⁵. Samo-

⁵⁰ Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, Dz.U. Nr 142, poz. 1592 z późn. zm.

⁵¹ J. Szreniawski, *Wprowadzenie do nauki administracji*, Wydawnictwo MORPOL, Lublin 1996, s. 66.

⁵² M. Karlikowski, *Zadania jednostek samorządu terytorialnego w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego” 2013, nr 27, s. 330–334.

⁵³ *Jednostka samorządu terytorialnego...*

⁵⁴ B. Imiołczyk (red.), *op. cit.*

⁵⁵ *Jednostka samorządu terytorialnego...*

rząd terytorialny⁵⁶ jest również instytucją publiczną, czyli wszyscy członkowie wspólnoty należą do niej obowiązkowo, a decyzje podjęte przez władze samorządowe obowiązują wszystkich mieszkańców, którzy tym decyzjom muszą się podporządkować. Samorządy działają w imieniu państwa, jednak ich działalność, dotycząca tylko pewnych elementów spraw publicznych, musi być podporządkowana ogólnokrajowemu prawu i interesom obywateli państwa jako całości. Do kompetencji administracji rządowej należą natomiast te sprawy, które są regulowane w jednakowy sposób na terenie całego kraju, w imię równości 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 gminy⁵⁷ 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 szczególności⁵⁸:

- przygotowywanie projektów uchwał rady gminy,
 - opracowywanie programów rozwoju (w trybie określonym przepisami o zasadach prowadzenia polityki rozwoju),
 - określenie sposobu wykonywania uchwał,
 - gospodarowanie mieniem komunalnym,
 - wykonywanie budżetu,
 - zatrudnianie i zwalnianie kierowników gminnych jednostek organizacyjnych.
- Członkowie rady gminy⁵⁹ również są wybierani w wyborach, co cztery lata. Na czele rady gminy stoi przewodniczący rady, wybierany spośród radnych. Liczba radnych wchodzących w skład rady zależy od liczby mieszkańców danej gminy.

Organami powiatu⁶⁰ są rada powiatu i zarząd powiatu (ze starostą jako przewodniczącym). Rada powiatu jest organem stanowiącym i kontrolnym powiatu. Kadencja rady trwa cztery lata, radni zaś wybierani są w wyborach bezpośrednich. Organem wykonawczym⁶¹ jest zarząd powiatu (starostwo) i stojący na jego czele starosta. Starostwo to organ kolegialny, składający się ze starosty i co najmniej

⁵⁶ B. Imiołczyk (red.), *op. cit.*, s. 9–11.

⁵⁷ Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz.U. z 1990 r. Nr 16, poz. 95.

⁵⁸ *Ibidem.*

⁵⁹ *Ibidem.*

⁶⁰ Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, Dz.U. z 1998 r. Nr 91, poz. 578.

⁶¹ *Samorząd terytorialny – podstawowe zasady działania*, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, https://mac.gov.pl/files/samorzad_podstawowe_pojecia.pdf (dostęp: 23.03.2017).

trzech członków zarządu powiatu. Starosta wybierany jest przez radę, czyli inaczej niż w gminie, gdzie burmistrz, wójt lub prezydent wybierani są bezpośrednio. Starosta organizuje pracę zarządu powiatu, kieruje bieżącymi sprawami powiatu oraz pełni funkcję reprezentanta powiatu na zewnątrz. Jest on również kierownikiem starostwa powiatowego, zwierzchnikiem służbowym pracowników starostwa i szefów jednostek organizacyjnych powiatu, a także zwierzchnikiem powiatowych służb, inspekcji i straży.

Organami województwa⁶² 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. Radni⁶³ wybierają przewodniczącego sejmiku i zarząd województwa (tj. kolegialny organ wykonawczy z marszałkiem na czele). Sejmik województwa wybiera marszałka województwa bezwzględną większością głosów ustawowego składu sejmiku. Marszałek województwa⁶⁴ organizuje pracę zarządu województwa i urzędu marszałkowskiego, kieruje bieżącymi sprawami województwa oraz pełni funkcję reprezentanta województwa. Marszałek województwa jest kierownikiem urzędu marszałkowskiego, zwierzchnikiem służbowym pracowników tego urzędu oraz kierowników wojewódzkich samorządowych jednostek organizacyjnych. Do obowiązków sejmiku województwa⁶⁵ (poza kompetencjami, które wynikają z pełnienia funkcji organu stanowiącego) należą zadania związane ze szczególnym usytuowaniem województwa jako największej jednostki samorządu terytorialnego, czyli przede wszystkim uchwalanie strategii rozwoju województwa (w tym określanie zasad, trybu oraz harmonogramu tego rozwoju w oparciu o analizę sytuacji społeczno-gospodarczej województwa, a także wyznaczanie celów strategicznych polityki rozwoju województwa). W urzędach gmin, starostwach powiatowych i urzędach marszałkowskich⁶⁶ tworzy się odpowiednio stanowiska sekretarzy gmin, powiatów i województw. Na stanowisku sekretarza może być zatrudniona osoba posiadająca co najmniej czteroletni staż pracy na stanowisku urzędniczym w jst, 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 jst 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

⁶² Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 o samorządzie województwa, Dz.U. z 1998 r. Nr 91, poz. 576.

⁶³ *Ibidem*.

⁶⁴ *Samorząd terytorialny – podstawowe zasady działania...*

⁶⁵ K. Pańczyk, *op. cit.*

⁶⁶ Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, art. 5, Dz.U. z 2014 r., poz. 1202.

zasobami ludzkimi). W systemie kontroli wewnętrznej jednostek samorządu terytorialnego⁶⁷ pierwszoplanowe miejsce zajmują organy stanowiące oraz obligatoryjne komisje rewizyjne.

Tabela 2.3. Charakterystyka jednostek samorządu terytorialnego

Finansowanie	Środki publiczne
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 (o charakterze publicznym) społeczeństwa
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, *Budowa systemu informacji wewnętrznej dla potrzeb zarządzania personelem w urzędzie gminy*, [w:] S. Stabryła (red.), *Instrumenty i formy organizacyjne procesów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, t. 1, Materiały konferencji naukowej Katedry Procesów Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 78.

Podsumowując, należy podkreślić, że wobec samorządu terytorialnego⁶⁸ ośrodek decyzyjny stanowią władze państwowe, wyznaczające główne cele polityczne i gospodarcze państwa. 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 terytorialnych⁶⁹ najważniejsze miejsce zajmuje kategoria interesu publicznego (ang. *public interest*),

⁶⁷ *Samorząd podstawowe pojęcia*, https://mac.gov.pl/files/samorzad_podstawowe_pojecia.pdf (dostęp: 23.03.2017); *Jednostka samorządu terytorialnego*, <http://www.infor.pl/prawo/encyklopedia-prawa/j/273389,Jednostka-samorzadu-terytorialnego.html> (dostęp: 23.03.2017).

⁶⁸ E. Wojciechowski, *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012, s. 24.

⁶⁹ M. Kulesza, L. Węgrzyn, *Vademecum skutecznego działania w samorządzie*, Wydawnictwo Twigger, Warszawa 2006, s. 34.

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, wypełniając zadania własne oraz zlecone w drodze normy ustawowej lub zawartych indywidualnych porozumień. Źródłem finansowania jst są środki publiczne⁷⁰. Warto też zwrócić uwagę, że członkowie społeczności lokalnej stają się z jednej strony klientami urzędu, z drugiej strony zaś pełnią w nich rolę właścicielską, poprzez swoich reprezentantów, których wybierają w wyborach. Organizacje publiczne wiele różni od organizacji biznesowych (nie tylko motyw podejmowania działalności, ale też np. system wartości, kryteria racjonalności czy określone wzorce zachowań i postaw pracowników). 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.

2.6. Wybrane zagadnienia związane z procesami zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego

Zarządzanie samorządowe⁷¹ polega na określaniu celów, które powinna realizować organizacja oraz na podejmowaniu decyzji dotyczących zadań, środków i terminów realizacji. Istotnym elementem zarządzania jest kontrola wykonywania poszczególnych zadań. Członkowie organizacji zarządzają nią bezpośrednio lub za pośrednictwem organów samorządu reprezentujących ogół członków. W procesie zarządzania jst⁷² 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 organy, które są wybierane pośrednio. Organy administracji samorządowej należą do władzy publicznej w zakresie posiadanych uprawnień decyzyjnych. W samorządzie terytorialnym⁷³ mamy więc do czynienia z różnego rodzaju podmiotami: jedne są określone przez ustawy samorządowe jako stanowiąco-kontrolne, inne jako wykonawcze, jeszcze inne sklasyfikowane są jako organy administracji publicznej. Należy jednak podkre-

⁷⁰ S. Sudoł, B. Kożuch, *Rozszerzyć nauki o zarządzaniu o zarządzanie publiczne jako ich subdyscyplinę*, [w:] S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 392–393.

⁷¹ A. Kożuch, B. Kożuch, Ł. Sułkowski, E. Bogacz-Wojtanowska, M. Lewandowski, K. Sienkiewicz-Małyjurek, A. Szczudlińska-Kanoś, S. Jung-Konstanty, *Obszary zarządzania publicznego*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016, s. 30.

⁷² E. Wojciechowski, *op. cit.*, s. 24.

⁷³ M. Szyrski, *Kierownictwo w samorządzie terytorialnym. Analiza administracyjno-prawna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2015, s. 119.

ślić, że występują także podmioty, które nie stanowią organów administracji publicznej, ale również są uprawnione do wykonywania czynności kierowniczych, między innymi starosta oraz marszałek województwa. Rolą władzy samorządowej⁷⁴, jako strategicznej i przedsiębiorczej, jest nieustanne rozwiązywanie problemów w zarządzaniu całym systemem (miasto, powiat, województwo), jst stanowią zatem złożone i trudne do zarządzania struktury, które muszą działać w zmiennym, często nieprzewidywalnym otoczeniu. W obrębie samorządów terytorialnych występują różne powiązania i oddziaływania pomiędzy poszczególnymi elementami tego systemu, dlatego tak istotne w procesie zarządzania jest poprawne rozpoznanie tych powiązań, a zarazem postrzeganie samorządu jako całości. Proces zarządzania⁷⁵ przebiega skuteczniej, jeśli oddziaływanie menedżerów publicznych nakierowane jest na uczestników procesów, które wychodzą poza ramy pojedynczych organizacji (dotyczy to np. zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego), gdyż nawiązują się wówczas zarówno więzi instytucjonalne, jak i więzi nieformalne oraz występuje terytorialna wspólnota celów. Jak podkreśla E. Wojciechowski⁷⁶, zarządzanie to proces podejmowania decyzji wewnątrz struktur samorządu, ale również działalność kierownicza, która ściśle powiązana jest z otoczeniem, zatem w tym procesie chodzi o zapewnienie jak największej spójności wszystkich istotnych elementów oraz dopasowanie systemów zarządzania do warunków otoczenia. Autor wskazuje też błędy popełnianie przez kierowników różnego szczebla, którzy często w praktyce mają skłonność do koncentrowania się na jednym, wybranym elemencie, nie rozpatrują zaś swoich działań w kontekście całościowym, jako elementów wzajemnie powiązanych, mających wpływ na funkcjonowanie całej organizacji. Podobne spostrzeżenia formułuje W. Karna⁷⁷, która zaznacza, że bardzo często stosowaną w organizacjach publicznych praktyką jest koncentracja menedżerów publicznych na stanowisku i zadaniach, które są im przypisane, a taki system zarządzania uniemożliwia organizacji osiągnięcie pożądaných efektów.

Charakteryzując proces zarządzania w samorządzie terytorialnym, należy jeszcze raz podkreślić, że jednostka samorządu terytorialnego oznacza terytorium wraz z obywatelami je zamieszkującymi, czyli jednostki są organizacjami terytorialnymi, a więc zarządzanie nimi mieści się pomiędzy zarządzaniem publicznym a zarządzaniem w administracji publicznej⁷⁸. Zarządzanie w jednost-

⁷⁴ E. Wojciechowski, *op. cit.*, s. 26.

⁷⁵ S. Sudoł, B. Kożuch, *op. cit.*, s. 394.

⁷⁶ E. Wojciechowski, *op. cit.*, s. 27.

⁷⁷ W. Karna, *Kompetencje menedżera publicznego a działania podejmowane w obszarze zasobów ludzkich w organizacji publicznej*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2011, W.J.Karna __Kompetencje_menedżera_publicznego....pdf (dostęp: 30.04.2017).

⁷⁸ A. Noworól, *Planowanie rozwoju terytorialnego w skali regionalnej i lokalnej*, Noworól A. & Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s. 22.

kach samorządu terytorialnego obejmuje bowiem dwie sfery⁷⁹ – zarządzanie urzędem i zarządzanie jednostką terytorialną. Oznacza to, że zarządzanie samorządowe zawiera elementy stylu partycypacyjnego w odniesieniu do zarządzania określonym terytorium 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, a ten styl zarządzania przekłada się na zachowania i postawy pracowników (postawa biurokratyczna wiąże się z zapewnieniem poczucia bezpieczeństwa i poczucia władzy pracownikom samorządowych jednostek). Zakres zarządzania samorządowego, jego znaczenie i istota uzależnione są jednakże od wielu elementów – do najważniejszych należą zakres decentralizacji, demokratyzacji, liberalizacji czy przekształceń własnościowych w gospodarce oraz wdrażania działań mających na celu zwiększenie efektywności funkcjonowania organizacji publicznych⁸⁰. Jednostki samorządowe⁸¹ wykonują zadania wynikające z różnego rodzaju ustaw i aktów administracyjnych jednostek wyższego szczebla. Ograniczenie w samodzielnym podejmowaniu przez nie określonych zadań wynika nie tylko z obowiązku zapewnienia legalności uchwał, ale też z posiadanej wielkości środków finansowych. Środki te zazwyczaj nie są wystarczające na zaspokojenie potrzeb społeczeństwa, a więc na realizację interesu społecznego. Ograniczeniem swobody samorządów w zakresie zarządzania jest więc 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, tak by umożliwić zaspokojenie potrzeb społecznych w przyszłości.

Podsumowując powyższe rozważania można wyróżnić najistotniejsze obszary zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego⁸²:

- zarządzanie strategiczne – obejmuje działania odnoszące się do realizacji strategii rozwoju jednostki,
- zarządzanie finansowe – ma na celu zapewnienie środków finansowych pozwalających realizować zadania wynikające ze strategii rozwoju jednostki, zapewnienie odpowiedniej racjonalności ekonomicznej w obszarze działań i funkcjonowania urzędu,
- zarządzanie zasobami ludzkimi – obejmuje podejmowanie decyzji kierowniczych i realizację spójnej polityki personalnej, służącej efektywnemu wyko-

⁷⁹ A. Kożuch, B. Kożuch, Ł. Sułkowski, E. Bogacz-Wojtanowska, M. Lewandowski, K. Sienkiewicz-Małyjurek, A. Szczudlińska-Kanoś, S. Jung-Konstanty, *op. cit.*, s. 36.

⁸⁰ *Ibidem*, s. 31.

⁸¹ *Ibidem*, s. 32–33.

⁸² M. Zawicki, S. Mazur, J. Bober (red.), *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. Najlepsze praktyki*, MSAP w Krakowie, MSWiA Warszawa, Kraków–Warszawa 2004, s. 11–24.

rzystaniu potencjału ludzkiego organizacji do realizacji wyznaczonych celów organizacyjnych,

- zarządzanie usługami publicznymi, w tym komunalnymi – ma na celu zwiększenie powszechnej dostępności oraz poprawę jakości usług świadczonych przez jednostki samorządu terytorialnego,
- zarządzanie relacjami z interesariuszami – obejmuje partycypację społeczną i stymulowanie rozwoju społecznego,
- stymulowanie rozwoju gospodarczego – obejmuje podejmowanie działań, które przekładają się na wzrost aktywności gospodarczej i wzrost zatrudnienia,
- zarządzanie programami i projektami – obejmuje umiejętne wykorzystanie projektów do realizacji zadań samorządu terytorialnego.

W przeszłości decydujące znaczenie w funkcjonowaniu organizacji publicznych i zarządzaniu nimi⁸³ odgrywała „wola polityczna” i realizacja zadań przez urzędy zgodnie z tą wolą. Obywatele mieli tylko prawo wyborcze. Obecnie istotne stało się nie tylko formułowanie polityk i programów publicznych, ale również przyjęcie sposobów ich wdrażania przy współdziałaniu obywateli. Ważną rolę odgrywają takie funkcje zarządzania, jak przewodzenie w organizacjach z otwartym członkostwem, komunikowanie się ze społeczeństwem, koordynowanie wspólnych działań, wychodzących poza granice organizacji i odnoszących się do takich struktur, jak cała gospodarka, region czy gmina. Należy przy tym 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.

2.7. Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi i rola menedżera publicznego w jednostkach samorządu terytorialnego

B. Koźuch⁸⁴ mianem menedżerów publicznych określa „kierowników różnego szczebla, których obowiązkiem jest skuteczne i ekonomiczne, czyli sprawne, zarządzanie organizacjami świadczącymi usługi publiczne o wysokiej jakości”, wymieniając przy tym trzy kategorie stanowisk menedżerów publicznych: urzędnicy służby cywilnej, urzędnicy samorządowi oraz menedżerowie kontraktowi⁸⁵. Niezależnie od tego, w jakich organizacjach menedżerowie zarządzają, publicznych czy biznesowych, realizują podstawowe funkcje zarządzania. W literaturze przedmiotu można zauważyć zgodność autorów, co do tego, że skuteczny, współczesny menedżer musi posiadać trzy rodzaje umiejętności: techniczne,

⁸³ S. Sudoł, B. Koźuch, *op. cit.*, s. 395.

⁸⁴ B. Koźuch, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004, s. 225.

⁸⁵ B. Koźuch, *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 87.

społeczne i koncepcyjne⁸⁶. 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, wynikającymi w głównej mierze z jej misji, a z drugiej z kompetencjami zawodowymi (w odniesieniu do organizacji publicznych z pewnością będą to wiedza oraz umiejętności związane ze świadczeniem usług publicznych w sposób skuteczny i etyczny, z zachowaniem racjonalizmu ekonomicznego, a przy tym w sposób wynikający ze specyfiki pojęcia menedżera publicznego)⁸⁷. Można więc uznać, że menedżer publiczny⁸⁸ w każdej organizacji, bez względu na jej rodzaj, odgrywa kluczową rolę, podejmując działania umożliwiające realizację wyznaczonych celów, prowadzących do sprawnego zarządzania. Współczesny menedżer publiczny powinien zatem wyróżniać się postawą etyczno-moralną, wiedzą, doświadczeniem na stanowisku menedżerskim w instytucjach publicznych, ale też powinien posiadać umiejętność podejmowania decyzji i zarządzania wprowadzaniem zmian w instytucji czy urzędzie, a także być nastawiony na osiąganie celów i zdeterminowany w działaniu oraz potrafić przekonywać innych do swoich pomysłów (zamiast jedynie wydawać im polecenia). Powinien także mieć umiejętność tworzenia zespołów i motywowania ich do pracy. Zwłaszcza, że – jak zaznacza W. Karna⁸⁹ – kompetencje posiadane przez menedżerów wyznaczają poziom skuteczności realizacji funkcji zarządzania. Ponadto we współczesnej gospodarce praca menedżera staje się poniekąd pracą zespołową, dlatego też menedżer publiczny, oprócz wymienionych już cech i kompetencji, powinien posiadać umiejętność zdobywania zaufania, budowania wiarygodności, autorytetu i budzenia szacunku wśród pracowników. Kluczowe kompetencje menedżera publicznego opisano w tabeli 2.4.

Jak wynika z powyższego zestawienia, sukcesy odnoszą ci menedżerowie publiczni, którzy potrafią dobrze zarządzać oraz właściwie wykorzystać potencjał swoich pracowników. Skuteczny menedżer w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi potrafi bowiem myśleć i działać strategicznie, wykorzystuje innowacyjne rozwiązania i dobre praktyki w swojej jednostce, jest otwarty na zmiany,

⁸⁶ E. Hławacz-Pajdowska, *Menedżer służb publicznych – nowy zawód, nowe wymagania*, [w:] A. Dębicka, M. Dmochowski, B. Kudrycka (red.), *Profesjonalizm w administracji publicznej*, Stowarzyszenie Edukacji Administracji Publicznej, Białystok 2004, s. 132.

⁸⁷ W. Karna, *Kompetencje menedżera publicznego...*, [za:] I. Różańska-Bińczyk, *Menedżer publiczny i jego rola w zarządzaniu zasobami ludzkimi w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, „E-mentor” 2017, nr 4(71), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/71/id/1314> (dostęp: 22.05.2018).

⁸⁸ R. Moss Kanter, *Innowacje są specjalnością menedżerów średniego szczebla*, „Harvard Business Review” 2005, nr 25, za: B. Chmielowiec, *Menedżer publiczny jako lider innowacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] A. Andrzejczak, J. Furmańczyk (red.), *Zmiany ról i uwarunkowań pracy menedżerów w organizacjach publicznych i non profit*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydawnictwo edu-Libri, Poznań 2016, s. 218.

⁸⁹ W. Karna, *Kompetencje menedżera publicznego...*, s. 55.

a jednocześnie rozumie specyfikę funkcjonowania urzędu, a także umie wspierać pracowników w ich pracy i rozwoju. Na zarządzanie zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego wpływ ma wiele czynników, największe znaczenie z pewnością ma jednak postawa samego menedżera, jego kompetencje oraz sposób, w jaki zarządza.

Tabela 2.4. 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: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 85, [za:] W. Karna, *Kompetencje menedżera publicznego a działania podejmowane w obszarze zasobów ludzkich w organizacji publicznej*, http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-0efb3b1e-9139-459f-8563-8642cf633fa2/c/5_W.J.Karna_Kompetencje_menedzera_publicznego....pdf (dostęp: 30.04.2017).

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 również na działania i decyzje osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi. W tabeli 2.5 przedstawiono fragmenty (dotyczące specyfiki zżl w jednostkach samorządowych) wypowiedzi przedstawicieli badanych podmiotów⁹⁰, pełniących funkcje kierownicze i odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi w jst.

⁹⁰ I. Różańska-Bińczyk, *op. cit.*

Tabela 2.5. Wypowiedzi respondentów (pracowników jednostek samorządu terytorialnego) na temat specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego

Stanowisko, liczba pracowników w urzędzie	Wypowiedź
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 w biznesie najważniejszy jest klient, ale należy również zwracać uwagę na człowieka w administracji publicznej.</i>
J8, sekretarz, 28	<i>Przede 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 zmieścić się w pewnych ramach. Oczywiście niektóre rozwiązania są z biznesu przenieszone do urzędu i udało się wprowadzić nowe metody w zakresie zsz.</i>
J23, sekretarz, 30	<i>Mam sporą liczbę ludzi pracujących w urzędzie dłużej niż 20 lat, ludzie, którzy nie za bardzo lubią zmiany, ludzi, którzy mają „swojego” wójta (czyli osobę spośród pracowników, która została wójtem) i niechętnie patrzą na zsz. Wprowadzenie pewnych zmian mogą rozumieć jako próbę niepotrzebnego angażowania ich. Trzeba by było do tych osób dotrzeć i jest to trudne. U nas nie ma dużych zmian, nie ma rotacji pracowników.</i>
J25, sekretarz, 24	<i>W urzędzie ciężko o motywację pracowników. Żeby dobrze zmotywować pracownika potrzebna jest 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 ludzi coraz większą ilością zadań (i nie jest to podparte wzrostem płac).</i>
J22, inspektor ds. kadrowych, 50	<i>W biznesie szybciej następują zmiany i są możliwości awansu. U nas jest stara kadra, więc ciężko jest wprowadzić nowości, czy to 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 na organizację.</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. Później 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? Cztery lata to bardzo mało i zwykle dopiero kiedy wiadomo, że będzie wybrany na drugą kadencję, to zaczyna patrzeć bardziej na to, co dzieje się w urzędzie, ale po roku czy dwóch nie jest w stanie poznać wszystkich tych ludzi, którzy tam pracują.</i>

Stanowisko, liczba pracowników w urzędzie	Wypowiedź
	<i>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. Oczywiście taka osoba powinna być apolityczna i niepodlegająca kadencyjności. Jak już 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 mamy do czynienia z uwikłaniem w zależności polityczne, niestety. Trudno też 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 oplaca się minimum ryzyka – zmniejsza 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: niepodejmowanie ryzyka jest racjonalne dla pracownika, bo po co się wychylać, bo przyjdzie kontrola i wykaże to i tamto... My często robimy coś, by kontrola wypadła dobrze, a nie by dla mieszkańców było dobrze.</i>
J30, zastępca 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. [...] Do tego upowszechnił się 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, np. jeżeli kogoś na to stać to zatrudnia dobrego fachowca i dobrze mu płaci. Natomiast w administracji publicznej wiele kwestii jest określonych pewnymi procedurami – określone są np. stawki wynagrodzeń. Inaczej wygląda też nabór pracowników. Jest to konkurs otwarty, czyli nie można po prostu powiedzieć „wybieram Ciebie, bo słyszałem, że jesteś dobrym fachowcem” itd., bo rekrutacja jest realizowana w oparciu o pewne procedury.</i>
J15, inspektor działu administracyjno-kadrowego, 192	<i>W odróżnieniu od organizacji biznesowych, 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, trzymając się ustawy. To jest pewne ograniczenie i takich procedur mamy dużo.</i>

Tabela 2.5 (cd.)

Stanowisko, liczba pracowników w urzędzie	Wypowiedź
J13, kierownik działu kadr, 530	<i>Władze urzędu – wójt, burmistrz, prezydent, od których urzędy są uzależnione i zmiana, która może nastąpić po wyborach. [...] przy wymianie władzy nie jeden raz dochodziło do reorganizacji urzędu. Jak więc zaplanować strategiczne zsz?</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów autorskich.

W przytoczonych wypowiedziach wskazane zostały następujące istotne czynniki determinujące zarządzanie zasobami ludzkimi organizacjach samorządowych⁹¹:

- 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 to:
- niskie wynagrodzenie i brak środków finansowych na motywatory płacowe dla pracowników,
 - 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 wobec zmian, pracownicy ceniący przede wszystkim pewność zatrudnienia w urzędzie, brak dopływu tzw. świeżej krwi oraz fachowców z poszczególnych dziedzin, gdyż ich oczekiwania finansowe są znacznie wyższe niż dana jednostka może zaoferować.

Tylko kilku respondentów zauważyło podobieństwa w zarządzaniu zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego i organizacjach 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).

⁹¹ *Ibidem.*

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 regulacji prawnych i dostosowywania się do nich w jednostkach samorządowych za atut:

U nas wszystko oparte jest na przepisach, wyznaczona jest ścieżka kariery, wszystko jest pokładane. 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, szczyblach kariery, u nas tego nie ma – J27, inspektor w referacie organizacyjnym (liczba pracowników zatrudnionych w urzędzie – 77).

Pytanie o specyfikę zarządzania w jst zostało zadane także kierownikowi, trenerowi i specjalistom-coachom biorącym udział w projekcie unijnym, czyli osobom, które w ramach współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego miały okazję poznać funkcjonowanie urzędów w praktyce. Fragmenty tych wypowiedzi zostały zamieszczone w tabeli 2.6.

Tabela 2.6. Wypowiedzi respondentów (kierownika zadania I, specjalistów-coachów, trenera) na temat specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego

Respondent	Fragment wypowiedzi
C9	<i>[...] oprócz tego, że jednostki mogą robić co chcą, byle tylko przestrzegały przepisów prawa, to muszą jeszcze realizować kilka podstawowych działań. Tak naprawdę ich specyfika polega na tym, że muszą robić rzeczy, które nie mają sensu. Jednak 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 (a nawet to często im nie wychodzi, bo wielu rzeczy w zakresie, np. oceniania, nie chcą robić albo robią niedobrze). Specyfika jest taka, że zsz jest bardzo zaniechane. 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 chce wprowadzać innowacyjnych rozwiązań.</i>
C8	<i>Urzednicy nie mają wiedzy, które rozwiązania są właściwe, pomimo że pracownicy biorą udział w licznych szkoleniach (czasem jedynie po to, by wpisać to do swoich osiągnięć). W dodatku zmieniają się władze, jest upolitycznienie.</i>
C6	<i>Ważne, żeby te osoby, które tam pracują wyszły poza pewne schematy i oznaczanie cyfr w arkuszach, by zrozumiały, że tam musi zadziać się dużo więcej, by ludzie byli gotowi się angażować, pracować, ale też to, by urząd w pełni wykorzystał 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, to są odgórnie ustalone, nie ma możliwości,</i>

Tabela 2.6 (cd.)

Respondent	Fragment wypowiedzi
	<i>by wprowadzać autonomiczne zmiany. Procedura naboru? Ustawa dokładnie precyzuje, jak ma się to odbywać. Ocenianie jest już mniej sformalizowane, więc jest szansa na wprowadzenie bardziej nowoczesnych rozwiązań.</i>
C3	<i>Myszę, że zżl, czy to będzie w jednostce czy biznesie, aż tak bardzo się nie różni, bo ludzie są ludźmi. Bardziej różnicuje ten sposób zarządzania kulturą, która funkcjonuje w danej organizacji. Oczywiście jest działają też 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 się mieści (np. czy jest to mała miejscowość, w której wszyscy się znają, co oznacza małe ruchy kadrowe w tej jednostce). Nieraz z powodu nepotyzmu 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 zżl 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 po drugie, 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”. Brak kompetencji, dobrej woli władz urzędu, mocy sprawczych to są powody niechęci niektórych pracowników do wprowadzenia zmian (czy strachu przed wprowadzeniem zmiany). Było dużo osób, które bały się wprowadzenia zmian chociażby z tego powodu, że bały się zwolnienia, albo w obawie, że to się nie sprawdzi nie chciały wprowadzać zmian, bo chciały mieć spokojną pracę.</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów autorskich.

Podsumowując zaprezentowane 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 braku motywacji do pracy.

Jeden z respondentów wskazał dodatkowy czynnik, jakim jest kultura urzędów. Na uwagę zasługuje fakt, że zdaniem kilku respondentów (C3, C5, C6, C9) zarządzanie zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego nie różni

się zasadniczo od zarządzania w innych organizacjach, w tym organizacjach biznesowych. Problemem, ich zdaniem, nie są obowiązujące przepisy i konieczność dostosowania się do nich, ale przede wszystkim niechęć urzędników do wprowadzania zmian, brak wsparcia podczas 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 ściśle z przepisów prawnych).

Należy tu jeszcze raz podkreślić istotną rolę odgrywaną w zarządzaniu zasobami ludzkimi przez kierownictwo urzędu. Jak zauważa J. Szaban⁹², na przestrzeni lat zmieniają się koncepcje związane z zarządzaniem ludźmi, jednak to, co pozostaje relatywnie niezmiennie, to kształtowanie relacji między menedżerem a pracownikiem. Nie bez przyczyny jako odniesienie do kształtowania relacji międzyludzkich w organizacji przywołuje się powiedzenie „ryba psuje się od głowy”. Okazuje się bowiem, że umiejętne budowanie relacji opartych na zaufaniu, szacunku i współpracy ma ogromne znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania organizacji. I to jest jedno z głównych zdań osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi. W jst zalicza się do grupy tych osób m.in. 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 (dotyczącymi specyfiki zzl) oraz odnosząc te wypowiedzi do rozważań teoretycznych na temat pożądanych kompetencji menedżerskich, można wysnuć wniosek, że najistotniejsze znaczenie w pracy menedżera publicznego ma nastawienie na ciągły rozwój, podnoszenie kompetencji, dostrzeżenie potencjału pracowników zatrudnionych w danej organizacji oraz otwartość na zmiany.

⁹² J. Szaban, *Transformacja, stagnacja, rezygnacja. Z problemów kierowania ludźmi we współczesnych organizacjach*, [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Zarządzanie organizacjami sieciowymi*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. XIV, z. 13, cz. I, s. 22, <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XIV-13-1.pdf> (dostęp: 22.05.2018).

3. TRANSFER DOBRYCH PRAKTYK Z BIZNESU DO JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORYALNEGO

3.1. Stan zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego – uzasadnienie potrzeby transferu

Zarządzanie zasobami ludzkimi funkcjonuje w organizacjach w formie mniej lub bardziej zaplanowanych działań, tworzących określone procesy kadrowe. Ma ono charakter wielowymiarowy i obejmuje następujące aspekty:

- procesowy – określający elementy procesu zarządzania zasobami ludzkimi,
- funkcjonalny – realizowany w co najmniej czterech funkcjach zarządzania (planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja pracowników; ocena pracownicza, szkolenie i rozwój; motywowanie, wynagradzanie i derekrutacja), które wzajemnie się uzupełniają i zbiegają się z działaniami podejmowanymi w ramach realizacji funkcji personalnej,
- narzędziowy – polegający na doborze odpowiednich instrumentów do działań wykonywanych w obszarze polityki personalnej, controlingu personalnego i kosztów pracy¹.

Diagnoza praktyk stosowanych w organizacjach, obejmująca te aspekty, jest podstawą do określenia potrzeb wprowadzania nowych rozwiązań, które mogą przynieść lepsze rezultaty i w większym stopniu przyczynić się do realizacji celów tych organizacji oraz 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. Dlatego też w tej części pracy, prezentując wyniki badań własnych, scharakteryzowano praktyki zarządzania zasobami ludzkimi wybranych jednostek samorządu terytorialnego

¹ H. Bieniok (red.), *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006, s. 15.

w kilku obszarach (pozyskiwanie, adaptacja, ocenianie i rozwój pracowników), które objęte były transferem dobrych praktyk w ramach unijnego projektu. Poniżej przedstawiono także, zidentyfikowane podczas przeprowadzonych badań, problemy związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi uzasadniające potrzebę dokonania takiego transferu.

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:

- ustalenie, w oparciu o analizę pracy, zakresu wymagań na stanowiskach przeznaczonych do obsady (opisy stanowisk pracy),
- stworzenie profilu zawodowego i osobowościowego osób, które mają podjąć pracę (profile kandydatów),
- ustalenie kryteriów doboru kandydatów,
- wybranie źródeł rekrutacji (wewnętrzne, zewnętrzne),
- przygotowanie narzędzi rekrutacyjnych i wybór osób odpowiedzialnych za proces rekrutacji oraz przeprowadzenie akcji rekrutacyjnej,
- opracowanie procedury selekcyjnej (liczba etapów, dobór technik selekcji),
- przeprowadzenie selekcji,
- dokonanie wyboru (podjęcie decyzji o przyjęciu kandydata do pracy oraz podpisanie stosownej umowy)².

Proces pozyskiwania pracowników pozwala na określenie, jakich pracowników potrzebuje organizacja, aby móc osiągnąć swoje strategiczne cele³. Jednolite, ogólnodostępne zasady doboru personelu obowiązują między innymi w jednostkach samorządu terytorialnego. Pracownicy samorządowi zatrudniani są na podstawie⁴:

- 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, doradcy i asystenci, pracownicy pomocniczy i obsługa).

² Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 66–82.

³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 277.

⁴ M. Łyżwińska, *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-samorządu-terytorialnego> (dostęp: 21.06.2015); [za:] I. Różańska-Bińczyc, *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. 205–206.

Przepisy ściśle określają, kto może ubiegać się o zatrudnienie na stanowiskach urzędniczych, w tym na kierowniczych stanowiskach urzędniczych⁵. Sposób naboru na te stanowiska jest otwarty, choć w dużej mierze regulowany ustawowo, w związku z czym jednostki samorządu terytorialnego są zobowiązane np. 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 naboru⁶. Nabór na wolne stanowiska urzędnicze, w tym kierownicze stanowiska urzędnicze, prowadzony przez jednostki samorządu terytorialnego przebiega więc w oparciu o przejrzyste i jawne procedury. Ogólne zasady i tryb przeprowadzania postępowania kwalifikacyjnego, zawarte w uregulowaniach prawnych, uszczegółowione są w jst poprzez własne regulaminy naboru, dlatego procedury związane z procesem pozyskiwania pracowników mogą wyglądać nieco odmiennie w poszczególnych jednostkach⁷.

W jednostkach objętych badaniem ustalono, iż procedurę naboru kandydatów na wolne stanowiska urzędnicze i zatrudniania pracowników zazwyczaj określa stosowne zarządzenie kierownika urzędu oraz obowiązujący regulamin naboru. Zgodnie z obowiązującymi procedurami, komisja rekrutacyjna, przystępując do pracy, ustala metodę oraz sposób wyłonienia kandydatów, w tym techniki selekcji (zazwyczaj są to test kwalifikacyjny sprawdzający wiedzę teoretyczną i/lub rozmowy kwalifikacyjne). 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 to kierownicy komórek organizacyjnych występują z wnioskiem o rozpoczęcie naboru. We wniosku zawarte są wymogi formalne (wykształcenie, wymagany staż pracy), wymagania konieczne (np. w zakresie umiejętności kandydatów) oraz dodatkowe (np. pożądane cechy charakteru). Kandydaci, którzy spełniają wymogi formalne wskazane w ogłoszeniu jako niezbędne (co potwierdzają, składając w urzędzie wymagane dokumenty), zapraszani są do kolejnego etapu procesu rekrutacyjnego (o którego terminie są powiadamiani zwykle telefonicznie). Kandydaci, których oferty nie spełniają wymagań zawartych w ogłoszeniu nie są zazwyczaj o tym powiadamiani (mogą oni jedynie uzyskać telefoniczną informację na temat naboru po osobistym skontaktowaniu się z odpowiednim referatem).

Poniżej zostały zamieszczone wybrane wypowiedzi respondentów, którzy wyrazili swoją opinię na temat procesu naboru pracowników i regulacji obowiązujących w jednostkach samorządu terytorialnego:

⁵ *Ibidem*, s. 206.

⁶ Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, Dz.U. Nr 233, poz. 1458 z późn. zmianami.

⁷ M. Łyżwińska, *op. cit.*, s. 206.

To są obowiązujące regulacje, których nie możemy ominąć. Jeśli są nabory, to mamy pewne procedury, ale dzieje się tak, że nabory są przygotowane pod pewne osoby. Jeżeli mają być te nabory skuteczne, to powinny się odbywać inaczej, należy dać ludziom równe szanse – J32, sekretarz (liczba pracowników zatrudnionych w urzędzie – 40).

Aby nie być poświadczonym 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, chociażby 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 niepowiązane 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).

[...] tutaj określone są stawki wynagrodzeń i choć oczywiście to się trochę zmieniło, nadal pewne bariery występują, a chcąc realizować pewne istotne założenia trzeba mieć świadomość, że to się uda dopiero wtedy, gdy będziemy mieć dobrych fachowców. Tymczasem nie zawsze istnieje możliwość, aby tacy fachowcy pracowali dla urzędu, głównie ze względów finansowych – J4, sekretarz (liczba pracowników zatrudnionych w urzędzie – 98).

Z analizy wypowiedzi wszystkich respondentów (podobnie jak z przytoczonych cytatów) wynika, że przeważa przekonanie, iż duży wpływ na proces pozyskiwania pracowników mają regulacje prawne dotyczące przeprowadzania procesu naboru oraz wysokości wynagrodzeń. Większość respondentów wskazywała na te dwa czynniki jako kluczowe – powodujące, że organizacjom publicznym trudniej jest pozyskać kompetentnych pracowników. Część respondentów sugerowała, że największym problemem jest konieczność obsadzania stanowisk z przyczyn politycznych. Inni twierdzili, że głównym problemem w przeprowadzeniu rzetelnego procesu rekrutacyjnego jest brak merytorycznej wiedzy na temat zarządzania zasobami ludzkimi osób, które za ten proces są odpowiedzialne a także stosowanie konserwatywnych, przestarzałych metod naboru, niezmiennych od lat. W większości badanych jednostek brakowało opisów stanowisk pracy (lub opracowane były one w sposób nierzetelny albo nie były na bieżąco aktualizowane). Tylko nieliczne jednostki posiadały prawidłowo sporządzone profile kwalifikacyjne kandydatów do pracy. Większość respondentów była zdania, że jest to narzędzie, które należy w ich jednostce zaktualizować lub sporządzić od nowa, aby proces rekrutacyjny był prawidłowo przeprowadzony. Niektórzy respondenci przyznawali, że w ogóle nie zetknęli się z opisami stanowisk pracy, o czym świadczą 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 podkreślali, że jest to nieskuteczne narzędzie, co ilustrują przykładowe wypowiedzi na temat tej praktyki.

Okazywało się, że kandydaci, którzy zaliczyli teoretyczne testy wiedzy na wysokim poziomie, w praktyce nie umieli na stanowisku pracy obsługiwać określonego oprogramowania specjalistycznego. Było to wymogiem niezbędnym np. na stanowisku informatyka, na które kandydat test wiedzy zdał celująco. Podobnie było z kandydatką, która bardzo dobrze zdała test ze znajomości przepisów prawnych, ale gdy została zatrudniona okazało się, że nie potrafi samodzielnie napisać bardzo prostego pisma, w którym 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 uznali, 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 sprawdzić również umiejętności interpersonalne kandydata.

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 są oceniane takie umiejętności, jak umiejętność pracy w zespole czy komunikatywność, gdyż nie ma do tego narzędzi (i nie stać urzędu np. na testy psychologiczne). Pomocne są jednak staże i praktyki, które pozwalają osobom, które się sprawdzą i którym odpowiada praca w urzędzie wziąć udział w konkursie (i bardzo często konkursy 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, punktowy, tylko brakowało ludzkiego podejścia. Nie zwracaliśmy wcześniej uwagi na kompetencje miękkie, nie badaliśmy tych kompetencji. To się zmieniło. Pierwszy etap stanowi test merytoryczny – testujemy kandydatów ze znajomości ustaw, w oparciu o które będą pracować. Drugą część, która uległa bardzo dużej modyfikacji, stanowi

rozmowa kwalifikacyjna – teraz zaczęliśmy badanie kompetencji miękkich, osobowościowych, umiejętności, np. 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 dotyczące doświadczenia kandydatów powodują, że ludzie zaczynają opowiadać o swoich projektach, zadaniach, które realizowali i ta rozmowa, odpowiednio prowadzona, daje nam obraz cech kandydata, pozwala przewidzieć, czy kandydat sprawdzi się na danym stanowisku – J30, zastępca naczelnika wydziału kadr, szkoleń i płac (liczba pracowników zatrudnionych w urzędzie – 600).

Wypowiedzi respondentów wskazują często na brak odpowiednich kwalifikacji i umiejętności osób odpowiedzialnych za proces pozyskiwania pracowników. Metody i narzędzia wykorzystywane podczas procesu pozyskiwania pracowników są w większości jednostek bardzo podobne, zdezaktualizowane i niedopasowane do rzeczywistych potrzeb danej jednostki. Respondenci podkreślają również, że regulacje prawne, do których trzeba się dostosować, utrudniają skuteczne przeprowadzenie tego procesu. Kilku respondentów zaznaczyło też, że problemem jest nieatrakcyjne wynagrodzenie, niepozwalające 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 pracowników⁸, którego głównym celem jest przekazanie nowemu pracownikowi niezbędnych informacji, które ułatwiają mu wdrożenie się do pracy oraz umożliwiają łatwiejsze włączenie pracownika do struktury organizacji. Proces ten ma duże znaczenie w kształtowaniu późniejszego zadowolenia, zaangażowania w pracę i wzrostu motywacji do wykonywania obowiązków przez danego pracownika⁹. Proces adaptacji ma cztery podstawowe cele:

- ułatwianie początkowych etapów pracy (nowemu pracownikowi wszystko w danej organizacji wydaje się nieznane i trudne),
- wykształcenie wśród nowych pracowników przyjaznej wobec organizacji postawy (która w przyszłości może przełożyć się na decyzję o pozostaniu danego pracownika w tej organizacji),
- uzyskanie w jak najkrótszym czasie wysokiej wydajności pracy nowo zatrudnionej osoby,
- zminimalizowanie ryzyka szybkiego odejścia pracownika z organizacji¹⁰.

Proces adaptacji to także poznanie i przyjęcie przez nową osobę norm, wartości i zasad obowiązujących w danej organizacji¹¹. Okres adaptacji to czas, w którym nowych członków organizacji warto otoczyć szczególną opieką, stosując przy tym

⁸ T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 145–146.

⁹ Z. Janowska, *op. cit.*, s. 83.

¹⁰ M. Armstrong, *op. cit.*, s. 414.

¹¹ A. Ludwiczynski, H. Król (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 215.

różnorodne narzędzia i metody (np. szkolenia, pokazy filmowe, intranet, biuletyny i informatory zawierające opis organizacji). Zapoznania pracownika z miejscem pracy dokonuje przeważnie bezpośredni przełożony, który też zazwyczaj decyduje o przydzieleniu nowemu pracownikowi opiekuna (mającego mu pomóc zapoznać się z zasadami i specyfiką pracy). Okres adaptacji kończy ocena pracownika i jego postępów. O wynikach tej oceny pracownik powinien być powiadomiony przez bezpośredniego przełożonego podczas rozmowy oceniającej, która ma na celu również ustalenie dalszych kierunków rozwoju nowo zatrudnionej osoby¹².

W trakcie analizy dokumentacji (tj. regulaminów, procedur i zarządzeń) badanych podmiotów dostrzeżono potrzebę zaakcentowania tematyki związanej z adaptacją pracowników. Tylko w kilku badanych jednostkach proces adaptacji funkcjonuje prawidłowo i przynosi wymierne korzyści dla pracowników i samych organizacji. W zdecydowanej większości badanych jst nie istnieją procedury adaptacji nowo zatrudnionych osób (nawet jeśli zostały opracowane – nie są praktykowane). Nowi pracownicy zazwyczaj zostają jedynie ogólnie poinformowani o zakresie swoich obowiązków i zasadach obowiązujących w jednostce. 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 w innych urzędach, 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, dla którego jeszcze dodatkowo jest to pierwsza praca w jego życiu i/lub jest osobą nieśmiałą, niepewną siebie, to niestety ten proces adaptacji trwa długo i kilkakrotnie (z tego, co pamiętam) takie osoby później rezygnowały z pracy w urzędzie. Może się przestraszyły? – 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 dostali jakiś wzorzec, to wtedy na tej podstawie moglibyśmy wdrożyć proces adaptacji. Teraz to nawet nie wiem, jak się za to zabrać. Jednak widzę, że brakuje takiego rozwiązania w naszym urzędzie. Mieliliśmy kilka takich sytuacji, że przychodził pracownik, popracował dwa, trzy miesiące i odchodził do biznesu. Jak się później okazało, nie zawsze chodziło o pieniądze. Może gdybyśmy wdrożyli proces adaptacji, to taki pracownik czułby się bardziej związany z naszym urzędem i nie szukałby czegoś nowego? – J34, inspektor wydziału organizacji i kadr.

Przed udziałem w projekcie nie mieliśmy adaptacji zawodowej dla pracowników, umknęło nam to: była rekrutacja, jest nowy pracownik, ale co potem, żeby tej osoby nie pozostawiać samej sobie, żeby w sposób szybki, sprawny i bardzo przyjazny mogła się w naszych realiach

¹² J. Cewińska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w klubach sportowych non-profit w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 120.

urzędowych odnaleźć? Teraz procedura adaptacji zawodowej dla pracowników to jest u nas jeden wielki pozytyw, ponieważ teraz każda osoba nowo zatrudniona ma swojego opiekuna. Jesteśmy więc pewni, że ma tę podstawową wiedzę przekazaną, że już na starcie jest dobrze poinformowana. I w naszym odczuciu takie osoby dużo szybciej się adaptują, dużo szybciej można oczekiwać efektywnej pracy – J7, zastępca naczelnika wydziału organizacyjno-administracyjnego.

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 dopiero udział w projekcie unijnym uświadomił osobom odpowiedzialnym za zarządzanie zasobami ludzkimi, jakie korzyści niesie ze sobą prawidłowo funkcjonujący proces adaptacyjny w organizacji (część jednostek zdecydowała się w związku z tym na wdrożenie takiego procesu w obszarze pozyskiwania pracowników, właśnie ze względu na jego istotną rolę). Na ogół można jednak zauważyć, że proces adaptacji odbywa się w urzędach na zasadzie niepisanego zwyczaju i nie w każdym dziale jest realizowany, zależy to bowiem od zaangażowania poszczególnych przełożonych i współpracowników. Trafiają się urzędy, które stosują bardzo dobrze funkcjonujące instrumenty adaptacji, najczęściej jednak nowo zatrudnieni pracownicy muszą sami sobie radzić w tej trudnej sytuacji (wobec niewielkiej pomocy oraz zaangażowania bezpośrednich przełożonych).

Na temat pozyskiwania pracowników i ich adaptacji w jednostkach samorządu terytorialnego wypowiedzieli się również kierownik zadania, specjaliści-coachowie i trener, wskazując wyraźną potrzebę wprowadzenia zmian w tym obszarze. Z ich wypowiedzi wynika, że istotne jest przede wszystkim zastosowanie nowych narzędzi weryfikujących kompetencje kandydatów do pracy, wdrożenie szkoleń dla kadry zarządzającej (prezentujących dobre praktyki w rekrutacji i adaptacji pracowników) oraz uświadomienie urzędnikom odpowiedzialnym za te obszary ich istotności i konieczności ich modyfikacji, aby poprawić sprawność funkcjonowania urzędu.

Tabela 3.1. 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, które powinny być ponadto dostosowane do stanowiska. To kuleje. Niezbędna jest tu umiejętność planowania zasobów ludzkich (jako element strategicznego zarządzania). Wprowadzanie skomplikowanych systemów rekrutacji do małych organizacji, myślę, nie ma sensu, ale do dużych jednostek, tam gdzie jest zatrudnionych kilkadziesiąt, a nawet kilkaset osób, na pewno już tak, tam rekrutacja powinna być na wysokim poziomie.</i>

Respondent	Wypowiedź
C5	<i>Powinny być wdrożone szkolenia dla pracowników, którzy odpowiedzialni są za proces rekrutacyjny oraz dla menedżerów (np. jak wyglądać powinny prawidłowo sporządzone ogłoszenia rekrutacyjne, jak wykorzystać do procesu rekrutacji social media, stronę internetową itd.). W kilku jednostkach w centralnej Polsce i na Śląsku narzekano, że są problemy z tym, by pozyskać pracowników. Może warto zainteresować się dlaczego? Ogłoszenia rekrutacyjne w urzędach wyglądają nieatrakcyjnie, są za długie i dominują w nich wymagania. To trzeba zmienić w pierwszej kolejności.</i>
C7	<i>W zakresie pozyskiwania pracowników 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 (zarówno jeśli chodzi o rekrutację, jak 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 zastosowany transfer wiedzy obejmującej nowe trendy dotyczące 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 jakieś wzorce, szczegółowo opisane „dobre praktyki” w tym właśnie zakresie, wówczas może by coś się zmieniło.</i>
C6	<i>Myszę, że najbardziej zaskakującą rzeczą było pomylenie przez pracowników jednostek pojęć „służba przygotowawcza” i „adaptacja”, utożsamianie ich: skoro przeszedłem służbę przygotowawczą, zdałem egzamin, zrobiłem e-learningowe 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. Szaban¹³, 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. Ocenianie pracowników to wyrażony w formie ustnej lub pisemnej pogląd wartościujący ich cechy, 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 jest zazwyczaj dokonywane zarówno na bieżąco (przez przełożonych, klientów, współpracowników), jak i okresowo – za pomocą sformalizowanych systemów ocen okresowych pracowników (SOOP). Ocena bieżąca jest jednym z głównych

¹³ J. Szaban, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011, s. 222.

narzędzi regulacyjnych, służących do instruowania pracowników i korygowania ich zachowań oraz dostarczania im informacji zwrotnej o wynikach ich pracy. W przypadku systemów ocen okresowych mamy do czynienia z bardziej kompleksowym ocenianiem pracowników, które służy nie tylko celom organizacyjnym, lecz także strategicznym, chociażby przez identyfikację potencjału rozwoju ocenianych osób¹⁴. Ocena okresowa ma charakter sformalizowany i dokonywana jest według określonych zasad, przy użyciu tych samych narzędzi i procedur, które mają utrwalony i powtarzalny charakter¹⁵. Powinna ona spełniać przynajmniej dwie funkcje – pozwalać na oszacowanie wyników pracy pracowników oraz wskazywać kierunki dalszego rozwoju ocenianych¹⁶. Podstawowym celem oceniania jest więc obiektywna ocena efektów pracy, postaw i zachowań pracowników, a także ocena skuteczności działań podjętych od czasu ostatniej rozmowy oceniającej w zakresie rozwoju wiedzy i umiejętności pracownika (np. identyfikacji obszarów kompetencyjnych wymagających dalszego rozwoju i doboru narzędzi rozwojowych). Ocena umożliwia też 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. Należy podkreślić, że dokonywanie oceny powinno wiązać się z opracowaniem wewnętrznych regulacji w danej organizacji, czyli sporządzeniem regulaminu oceniania, określającego cele, zasady, kryteria oceny, metody i wykorzystywane narzędzia. Niezbędnym elementem procesu oceniania jest też odpowiednie przygotowanie do niego wszystkich pracowników organizacji. Jednym z podstawowych problemów oceniania okresowego jest jego brak lub niewłaściwe powiązanie go z innymi elementami polityki personalnej¹⁷. Skuteczność oceniania okresowego pracowników zależy od jego spójności z innymi rozwiązaniami stosowanymi w zakresie pozyskiwania pracowników, ich rozwoju czy ich wynagradzania. W przypadku oderwania od innych procesów zarządzania zasobami ludzkimi ocenianie staje się jedynie źródłem negatywnych konsekwencji (związanych na przykład z brakiem wpływu oceny na pracę osób ocenianych)¹⁸.

Obecne czasy wymagają nowego spojrzenia na system ocen. Organizacje stawiające na nieustający rozwój pracowników coraz częściej oceniają kompetencje takie, jak umiejętność adaptacji, innowacyjność i kreatywność, a przeprowadzana w nich ocena pracownicza ma charakter jakościowy. Coraz częściej też mniej

¹⁴ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 224–225.

¹⁵ A. Ludwiczynski, H. Król (red.), *op. cit.*, s. 276.

¹⁶ J. Dzieńdziora, *Rola oceniania okresowego pracowników w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas” 2008, nr 1, s. 143.

¹⁷ M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2011, s. 53.

¹⁸ H. Czubasiewicz, *Okresowe ocenianie pracowników. Konfiguracja i projektowanie systemu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005, s. 114.

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 przełożonego i wsłuchanie się w opinie zespołu, który dzięki wspólnie realizowanym zadaniom potrafi najlepiej określić najbardziej pożądane kompetencje swoich kolegów¹⁹. Ocenianie wymaga zatem doświadczenia oraz szerokiej wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, dzięki którym osoby dokonujące oceny mogą robić to w sposób profesjonalny, odpowiednio wykorzystując dostępne narzędzia. Oceny dokonuje zazwyczaj bezpośredni przełożony, a arkusz oceny jest jedynie narzędziem do jej przeprowadzenia, dlatego tak duże znaczenie ma odpowiednie przygotowanie osób oceniających do przeprowadzania ocen²⁰ i sposób prowadzenia rozmowy oceniającej. Menedżer dokonujący oceny pracownika jest odpowiedzialny za prawidłowy przebieg takiej rozmowy, warto zatem wcześniej przygotować jej schemat, zawierający poruszane tematy, pytania wprowadzające, kolejność i sposób dochodzenia do potrzebnych informacji, ewentualne pytania pomocnicze, ułatwiające poruszanie trudnych do omówienia tematów itp. Ogólny plan rozmowy powinien być jednak elastyczny, gdyż przygotowany schemat ma na celu jedynie wyznaczenie pewnych ram tej rozmowy, które pomogą w jej prowadzeniu. Należy też pamiętać, aby nie doprowadzać zarówno do nadmiernej formalizacji rozmowy, jak również do przekształcenia jej w koleżeńskie spotkanie. Czas trwania rozmowy również powinien być przewidziany (i wynosić ok. 1–1,5 godz.). Prawidłowo przeprowadzona rozmowa oceniająca jest także ważnym czynnikiem motywowania pracowników, gdyż pozwala na uzyskanie następujących efektów²¹:

- 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,
- obiektywizacja decyzji o ewentualnych awansach, podwyżkach i premiach.

Dobrze przygotowana rozmowa oceniająca zawiera następujące elementy: przypomnienie zakresu obowiązków, oczekiwania przełożonych i pracownika, opinię na temat zrealizowanych przez pracownika zadań, samoocenę pracownika, doko-

¹⁹ D. Ulrich, *Human Resource Champions*, President and Fellows of Harvard College, Harvard 1998, s. 222.

²⁰ J. Moczydłowska, *Ocenianie rozwojowe pracowników administracji samorządowej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, nr 3–4(80–81)/11, s. 158, [za:] I. Róžańska-Bińczyk, *Przykład dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] M. Stor, T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016, s. 191.

²¹ J. Pisanko-Grabowska, *Uwarunkowania skuteczności. Zasady przygotowania i przeprowadzenia rozmowy okresowej*, „Personel i Zarządzanie” 2010, nr 8(245), s. 60–61, [za:] I. Róžańska-Bińczyk, *Przykład dobrych praktyk oceniania pracowników...*, s. 190–191.

nanie przez przełożonego oceny, komentarz pracownika, wyciągnięcie wniosków rozwojowych. By rozmowa oceniająca była prowadzona poprawnie, przełożony musi też w trakcie jej trwania zastosować się do kilku wskazówek²²:

- powinien unikać dominacji, gdyż rozmowa powinna być partnerskim dialogiem,
- nie powinien poddawać ocenie cech osobowości pracownika,
- 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,
- powinien styl wypowiedzi dostosować do rozmówcy,
- powinien formułować komunikaty tak, by nie budziły wątpliwości bądź sprzeciwu,
- powinien unikać silnych emocji – ważna jest kontrola mimiki i własnego zachowania.

Dodatkowo, ze względu na obawy pracownika związane z oceną przez przełożonego, przed rozpoczęciem rozmowy oceniającej dobrze jest pomyśleć o stworzeniu przyjaznej atmosfery, która umożliwi otwartą i konstruktywną rozmowę. Merytoryczną część spotkania warto rozpocząć od przekazania informacji pozytywnych. W trakcie rozmowy oceniającej należy też 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. W procesie oceny bardzo ważną rolę odgrywa również informacja zwrotna udzielana pracownikowi. Należy podkreślić, że osiągnięcie zadawalających efektów końcowych zależy od odpowiedniego przygotowania do rozmowy oceniającej i 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 asertywność²³.

Umiejętność przeprowadzenia skutecznej rozmowy oceniającej 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 jed-

²² *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:] I. Różańska-Bińczyk, *Effective Evaluation Interview – examples of good practice in the selected Local Government Units*, [w:] *Human Potential Development*, Uniwersytet Szczeciński i Uniwersytet w Żilinie, Szczecin, Žilina 2016, s. 213.

²³ A. Gurba, *Istota i znaczenie rozmowy oceniającej w procesie oceniania pracowników*, „Gospodarka, Rynek, Edukacja” 2014, t. 15, nr 1, s. 45–46.

nak 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. Choć pewne zasady oceniania pracowników są uważane za uniwersalne, to należy pamiętać, że w przypadku jednostek samorządu terytorialnego ocenianie jest regulowane również przepisami prawnymi. 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*²⁴. Nadal widoczny jest wpływ tego rozporządzenia na proces oceniania pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego, pomimo że jest to regulacja już nieaktualna. Analizując rozporządzenie, można też zauważyć, że ustawodawca nie określił, jaki jest cel oceny okresowej, co skutkuje brakiem powiązania systemu ocen z innymi procesami zarządzania zasobami ludzkimi. Rozporządzenie wciąż stanowi jednak wzór dla oceniających, gdyż określało precyzyjnie wszystkie kwestie związane z ocenianiem. Wskazane w nim zostały kryteria obowiązkowe dla wszystkich stanowisk (sumienność, sprawność, bezstronność, umiejętność stosowania odpowiednich przepisów, planowanie i organizowanie pracy oraz postawa etyczna). Założono tam również konieczność wyboru przez bezpośrednich przełożonych (z dołączonego do rozporządzenia wykazu) od trzech do pięciu kryteriów dodatkowych. Możliwe było także dodanie jednego kryterium 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 zajmowanym stanowisku pracy” oraz obowiązków określonych w ustawie o pracownikach samorządowych²⁵. Wybrane kryteria i informacje o terminie sporządzenia oceny wpisywano do arkusza okresowej oceny pracownika, po czym przekazywano arkusz kierownikowi jednostki w celu zatwierdzenia wybranych kryteriów. W przypadku większości analizowanych systemów ocen w jst „omówienie sposobu realizacji obowiązków” sprowadzało się do przeprowadzania rozmowy o sposobie wykonywania pracy na krótko przed planowaną oceną, dokonaniem wyboru kryteriów, zatwierdzeniu ich i użyciu podczas oceny dokonywanej kilka dni później. Kryteria dodatkowe²⁶ były zmieniane w każdym cyklu oceny. Dodatkowo pracownik, którego one dotyczyły często dowiadywał się o nich tuż przed oceną. To powodowało kilka poważnych błędów

²⁴ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 marca 2007 r. w sprawie sposobu i trybu dokonywania ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych, Dz.U. z 2007 r. Nr 55, poz. 361.

²⁵ A. Michałkiewicz, M. Syper-Jędrzejak, *Ocenić nowocześnie – zmiany w systemach ocen okresowych pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 5.

²⁶ *Ibidem*.

w procesie oceniania. Jeżeli bowiem pracownik dowiaduje się o kryteriach, według których jest oceniany tak późno, to ocena okresowa nie spełnia funkcji motywacyjnej. Pracownik nie ma już możliwości wprowadzenia jakiegokolwiek zmiany w wypełnianiu obowiązków, co może oddziaływać na niego tylko demotywująco. Tak więc, choć jednostki samorządu terytorialnego nie mają już obowiązku stosowania rozwiązań zalecanych w omawianym rozporządzeniu, to znaczna część urzędów nadal opiera na nim stosowane procedury, co wywiera istotny wpływ na wybór aktualnie stosowanych narzędzi, służących do oceniania pracowników i sprzyja powielaniu błędów popełnianych w procesie oceny. Podstawami wielu systemów oceniania nadal są bowiem wybieralność kryteriów, powiązana z tym konieczność zatwierdzania kryteriów przez prezydenta, burmistrza czy wójta, stosowanie kryteriów i metody oceny oraz arkusza oceny zalecanych w rozporządzeniu²⁷. Kwestie oceniania pracowników jest podlegają także innym regulacjom – od 2008 roku okresowej ocenie kwalifikacyjnej podlegają pracownicy zatrudnieni na stanowiskach urzędniczych oraz kierowniczych stanowiskach urzędniczych, do których ma zastosowanie ustawa o pracownikach samorządowych. Ich ocena jest przeprowadzana co najmniej raz na dwa lata, nie częściej jednak niż raz na sześć miesięcy i dotyczy wywiązywania się z obowiązków wynikających z zakresu czynności na zajmowanym stanowisku oraz obowiązków określonych w art. 24 i art. 25 ust. 1 ustawy o pracownikach samorządowych²⁸. Obecnie jednak władze urzędów mają dużo większą swobodę w zakresie oceniania okresowego, mogąc określać sposób dokonywania ocen, wybierać terminy i kryteria oraz skalę ocen, do czego uprawnia je art. 28 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych. Zapis ten pozwala na większą elastyczność w zakresie dopasowania procedur ocen pracowników do rzeczywistych potrzeb danej jednostki. Umożliwia również odejście od odgórnie narzuconych przez ustawodawcę kryteriów oceniania oraz zapewnia większą swobodę urzędom w opracowywaniu procesu oceniania, co w konsekwencji powoduje zróżnicowanie procesów w poszczególnych urzędach²⁹.

Analiza systemów oceny w jst wykazała, że w badanych urzędach występują błędy w ocenianiu, które można ogólnie podzielić na dwie grupy: błędy techniczne i błędy w sztuce oceniania (tj. błędy psychologiczne). Poniżej przytoczono wypowiedzi respondentów opisujące błędy (należące do kategorii błędów technicznych) popełniane w ich urzędach. Z wypowiedzi respondentów wynika bowiem, że w niektórych urzędach zarówno oceniani, jak i oceniający uważają, iż ocenianie pracowników to niepotrzebna formalność i zdarzało się, że nie docho-

²⁷ *Ibidem*.

²⁸ Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, Dz.U. Nr 233, poz. 1458 z późn. zmianami.

²⁹ I. Seredocha, *Pracownicy samorządowi: nowe-stare zasady oceniania pracowników samorządowych*, <http://www.samorzad.lex.pl/czytaj/-/artykul/pracownicy-samorzadowi-nowe-stare-zasady-oceniania-pracownikow-samorzadowych>, (dostęp: 7.05.2017).

dziło do spotkań przełożonego z pracownikami oraz omówienia wyników oceny, zaś pracownik otrzymywał tylko wypełniony przez oceniającego formularz arkusza oceny, który miał podpisać. W niektórych urzędach pracownicy nie mieli też możliwości samooceny.

Kwestionariusz oceny podpisywał pracownik i nie mógł nawet się do jego zawartości 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.

Problem stanowią też arkusze ocen, gdyż są często mało przejrzystymi dokumentami, mają nieprecyzyjnie opisane lub nieodpowiednie skale ocen. O tym problemie wspominało kilku respondentów. Poniżej została przytoczona wypowiedź jednego z nich.

Kilka błędów mieliśmy w arkuszu oceniania. Dowiedzieliśmy się o tym dopiero dzięki udziałowi w projekcie. Okazało się, że nietrafne były u nas skala i nazwy ocen (oceny odpowiadały nazewnictwu, jakie jest w szkole i to było bardzo źle odbierane przez pracowników, np. jak ktoś miał ocenę dobrą, a nie bardzo dobrą, uważał, że już nie jest dobrym pracownikiem). Uznaliśmy, że należy to zmodyfikować – J7, zastępca 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 przez pracowników oraz że ocena w większości badanych urzędów nie była powiązana z programem szkoleń i planem rozwoju pracowników.

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.

Urzednicy wychodzą z założenia, że są poważniejsze sprawy, a ocena jest drugorzędna. Należy też 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 nagrody – wójt indywidualnie nagradza pracowników, np. przyznaje nagrodę 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 planowaniem szkoleń i tworzeniem planów rozwojowych pracowników. Co więcej, tak jest w większości urzędów, z którymi utrzymujemy 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 ocenę pracowniczą przeprowadza się raz na dwa lata, co nie pozwala na bieżąco monitorować postępów w pracy osób ocenianych – stąd podważana jest zasadność tej procedury. Poniżej przedstawiono fragmenty wypowiedzi respondentów na ten temat:

W sumie nie widzę sensu przeprowadzenia ocen raz do roku, bo nic się z tym nie wiąże. Wszyscy są zadowoleni, jak jest przeprowadzana taka 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 wiele 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 wyznaczonych mu podczas poprzedniej oceny? – J19, naczelnik wydziału organizacyjnego.

Dostrzegalnym problemem jest także rzadko przeprowadzana aktualizacja kryteriów oceny oraz niedopasowane ich do zakresu obowiązków. Wskazuje na to wypowiedź jednego z rozmówców:

Kryteria oceny są niezmienniane od lat. Zdarza się, że pracownikowi zmienił się zakres obowiązków, a oceniany jest cały czas według starych kryteriów. Ponadto niewielu oceniających ma wiedzę, jak taką rozmowę przeprowadzić. Jest to stresująca sytuacja dla obu stron: i ocenianego, i oceniającego – J19, naczelnik wydziału organizacyjnego.

Poruszony został także wątek kadencyjności stanowisk w urzędach i wynikających z niej problemów:

U nas zmieniły się władze, więc pomimo opracowania podczas udziału w projekcie ciekawych i myślę, że potrzebnych rozwiązań, w niektórych obszarach zmiany te są hamowane, w tym także w obszarze oceniania pracowników. Tak niestety się zdarza: zmieniają się władze i cała praca idzie na marne – J19, naczelnik wydziału organizacyjnego.

Do błędów technicznych należą więc przede wszystkim:

- niedopasowanie zasad, celów i metod oceniania,
- brak precyzyjnie opisanych kryteriów oceny i niedostosowanie tych kryteriów do zakresu obowiązków na danym stanowisku pracy,
- nieprzestrzeganie obowiązujących procedur,
- nieprzygotowanie oceniającego do rozmowy oceniającej,
- brak procedury samooceny i tym samym możliwości wymiany poglądów przez ocenianego i ocenianego.

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że większość tych błędów jest popełniana również w badanych jednostkach.

Respondenci opisali też błędy popełniane w ich urzędach, które zaliczane są do drugiej kategorii, tj. błędów w sztuce oceniania, zwanych też błędami psychologicznymi. Bardzo częstym problemem w badanych urzędach jest np. zawyżanie lub uśrednianie ocen przez bezpośrednich przełożonych. Problem ten został zauważony przez większość rozmówców.

U mnie w urzędzie „kulał” system oceniania, ale to niestety reguła w małych urzędach, gdzie jest jeden kierownik i powiedzmy dwóch pracowników – wtedy ciężko oceniać obiektywnie (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 nawet burmistrz popełnia takie błędy i wszystkim zawiąza oceny, zatem jak ma to później rzetelnie zrobić kierownik niższego szczebla? – J3, główny specjalista do spraw kadr.

U nas w urzędzie przełożony nie chciał krzywdzić pracowników, więc ogólnie dawał bardzo dobre oceny. Po czasie okazywało się, że pracownicy mimo tak wysokich ocen nie robili połowy wymaganych rzeczy – J14, kierownik referatu organizacyjnego.

Większość respondentów z małych urzędów dostrzegała także pojawiające się przy ocenie trudności z zachowaniem obiektywizmu (ze względu na długie, prywatne relacje łączące pracowników z przełożonymi). 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, która siedziała ze mną w ławce, w szkole podstawowej, a teraz razem pracujemy i do tego się lubimy – J5, sekretarz.

Z wypowiedzi rozmówców wynika, że w kategorii błędów natury psychologicznej w badanych jst pojawiają się głównie:

- 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 spowodowane 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 przez tę grupę respondentów problemy w obszarze oceniania pracowników 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, co powodowało, 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 3.2. Wypowiedzi respondentów (kierownika zadania, specjalistów-coachów, trenera) na temat wprowadzenia zmian w obszarze oceniania

Respondent	Wypowiedź
C2	<i>Ten proces w urzędach jest mało elastyczny. Ocenianie powinno być 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. wprowadzanie nowych kryteriów oceny w trakcie roku, kiedy pracownicy byli oceniani czy brak zróżnicowania działań w odpowiedzi na konkretne oceny.</i>
C5	<i>W małych urzędach są dużo większe potrzeby w obszarze oceny pracowników, bo ta ocena nie jest tam realizowana w ogóle lub jest realizowana na papierze, na potrzeby przepisów ustawy, w urzędach dużych ta ocena raczej jest faktycznie realizowana. To wynika z tego, że jest tam bardziej „smukła” struktura. Co więcej w większych jednostkach nie ma już tego wrażenia, że wszyscy dobrze się znają, więc nie ma potrzeby oceniania, nie ma tego wytłumaczenia, że ocena 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 pozwalało na gromadzenie informacji o tym, jak pracownik wykonuje swoją pracę, o wiele prościej będzie przeprowadzać też proces pozyskiwania pracowników, gdyż będzie wiadomo jakiego pracownika potrzebujemy (wiedząc jakich pracowników mamy i jakie są ich kompetencje oraz kwalifikacje). Będzie można również wprowadzić system rozwoju pracowniczego, bo to jest fundament i bez tego dalsze pomysły dotyczące awansu, rozwoju, czy szkoleń pracowników są tylko działaniami bieżącymi. System oceniania powinien stać się także podstawą do zmiany w systemie wynagradzania. Wielu urzędników zgłaszało, że system wynagradzania nie motywuje pracowników do pracy (bo bez właściwie prowadzonego systemu oceniania trudno mówić o motywującym systemie wynagradzania pracowników). W większości urzędów ocenianie teoretycznie funkcjonuje, ale kończy się tym, że wszyscy mają jednakowe oceny, więc praktycznie efekt jest taki, jakby wcale nie było tego systemu.</i>
C8	<i>Ocena jest istotna i ważne, by pracownicy wiedzieli, że nie wszyscy dostaną ocenę bardzo dobrą, że otrzymanie oceny dostatecznej oznacza, że jest się normalnym pracownikiem, a wyższa będzie wskazywała na coś szczególnego, czym się pracownik wyróżnia.</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z odpowiedzi tych wynika, iż ocenianie pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego traktowane jest jako obowiązkowa procedura, niedająca żadnych korzyści pracownikowi, przełożonemu i organizacji. Wypowiedzi kierownika zadania, specjalistów-coachów i trenera wskazują też na wiele nieprawidłowości związanych z przeprowadzeniem oceniania w badanych jednostkach (przy czym większość nieprawidłowości wskazanych przez tę grupę respondentów pokrywa się z błędami wskazanymi przez przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego). Ta grupa rozmówców wskazała dodatkowo na brak elastyczności w procesie oceniania oraz konieczność wykorzystania pozapłacowych czynników motywacyjnych jako narzędzi powiązanych z oceną pracowniczą. W tej kwestii także ich opinie pokrywają się w wypowiedziach respondentów odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi w urzędach, z których wynika, że dobrze zaprojektowany i wdrożony system oceniania może w istotnym stopniu poprawić jakość współpracy między pracownikami oraz zwiększyć ich zaangażowanie i 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 sukcesu³⁰. Jak sugeruje T. Listwan³¹, rozwój pracowników to działania mające na celu przygotowanie pracowników do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności. A. Suchodolski³², opierając się na przeglądzie literatury przedmiotu³³, podkreśla natomiast, że oprócz tradycyjnych praktyk związanych z rozwojem pracowników można wymienić jeszcze inne działania organizacji mające walor rozwojowy. Mogą 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 czy rozwojowy aspekt oceniania pracowników. Autor podkreśla, że rozwojowi pracowników służą również działania organizacji

³⁰ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków 1998, s. 217.

³¹ T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo Kadry, Wrocław 1995, s. 72.

³² A. Suchodolski, *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 2010, s. 731.

³³ Więcej: A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie...*, s. 276–281; A. Sajkiewicz, *Harmonizacja pracy, czynniki społeczne, ekonomiczne i organizacyjne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1986, s. 208; H. Król, *Proces szkolenia pracowników*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *op. cit.*, s. 435–447; M. Rybak, *Rola kształcenia i doskonalenia pracowników w rozwoju potencjału pracy*, [w:] M. Rybak (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000, s. 113–115.

mające na celu rozwijanie kwalifikacji pozazawodowych, promowanie działalności sportowej, hobbystycznej oraz elastyczny czas pracy. Działania takie pozwalają na rozwijanie różnych zdolności pracowników i przyczyniają się do zwiększenia u nich takich kompetencji, jak innowacyjność, zaangażowanie w proces pracy i lojalność wobec pracodawcy. Czynnościowe ujęcie rozwoju pracowników przedstawia A. Poczrowski³⁴, określając rozwój jako konfiguracje przedsięwzięć wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności, kształtowania wartości, postaw, umiejętności i motywacji, ale również dbania o kondycję psychiczną i fizyczną osób pracujących. M. Armstrong wymienia zaś następujące elementy obejmujące rozwój zasobów ludzkich³⁵:

- 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, pojmowane jako planowane i systematyczne zmiany zachowania poprzez pojedyncze wydarzenia, programy, instrukcje umożliwiające zdobycie wiedzy, umiejętności i kompetencji potrzebnych do wykonywania zadań na konkretnym stanowisku pracy.

Nie sposób nie zgodzić się z opinią J. Szaban³⁶, że we współczesnych czasach, w dobie występowania zarządzania wiedzą, funkcjonowania organizacji i pracowników wiedzy, konieczności ciągłego uczenia się, jest rzeczą oczywistą, iż 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 zaś na harmonijnym łączeniu 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 pracowników³⁷. Również M. Armstrong³⁸ uznaje, 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 więc prawidłowa jego realizacja, obejmująca działalność szkoleniową, przesunięcia pracowników na stanowiska pracy dające szanse roz-

³⁴ A. Poczrowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie...*, s. 274.

³⁵ M. Armstrong, *op. cit.*, s. 425–426.

³⁶ J. Szaban, *op. cit.*, s. 289.

³⁷ A. Suchodolski, *Rozwój i zarządzanie karierą pracowników*, [w:] T. Listwan (red.), *op. cit.*, s. 211–212.

³⁸ M. Armstrong, *op. cit.*, s. 425.

woju zawodowego oraz stwarzanie możliwości zaspokojenia potrzeb samorealizacji w miejscu pracy³⁹.

Pod pojęciem szkolenia pracowników rozumie się wszelkie zainicjowane przez organizację procedury i działania, które mają na celu wspomaganie uczenia się jej pracowników, a zatem działania, które prowadzą do zwiększenia wkładu pracowników w efektywność organizacji⁴⁰. Szkolenie pracowników, jak podkreśla M. Armstrong⁴¹, polega na zastosowaniu systematycznych i zaplanowanych działań, zmierzających do uzupełnienia wiedzy, ćwiczenia umiejętności oraz kształtowania postaw. Szkolenie ma formę cyklu i składa się z następujących etapów⁴²:

- 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 określenie, jakie szkolenia są potrzebne w danej organizacji i jak szkolenia mogą wspomóc organizację w realizacji jej celów strategicznych⁴³. Analiza potrzeb szkoleniowych polega w pewnym sensie na określeniu rozbieżności między tym, co się dzieje w danej organizacji, a tym, co powinno się w niej dziać, z uwzględnieniem oczekiwań rozwojowych pracowników. Dlatego w jej trakcie pod uwagę powinny być brane zarówno potrzeby organizacji i poszczególnych zespołów, jak i indywidualne potrzeby pracowników⁴⁴. Analizowanie potrzeb szkoleniowych przynosi wiele korzyści, gdyż pozwala na określenie rodzaju problemów organizacyjnych, ich rozmiaru i skali⁴⁵. Potrzeby szkoleniowe mogą odnosić się do różnych wymiarów instytucji:

- 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 się do awansu⁴⁶.

³⁹ A. Suchodolski, *Porównanie praktyk rozwoju pracowników...*, s. 729.

⁴⁰ P. Bramley, *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2010, s. 13.

⁴¹ M. Armstrong, *op. cit.*, s. 497.

⁴² Na podstawie: A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie...*, s. 284; H. Król, *op. cit.*, s. 452; J. Stredwick, *Zarządzanie pracownikami w małej firmie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005, s. 121.

⁴³ M. Łaguna, *Szkolenia. Jak je prowadzić by...*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 58.

⁴⁴ A. Mayo, *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 136–137.

⁴⁵ L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 1999, s. 17.

⁴⁶ J. Stredwick, *op. cit.*, s. 119–120.

Dzięki rozpoznaniu potrzeb szkoleniowych, po zidentyfikowaniu problemu i obszaru, którego on 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 np. 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, wywiadów przeprowadzonych z zatrudnionymi pracownikami, testów, badań kwestionariuszowych⁴⁷. Na podstawie wyników badania potrzeb szkoleniowych są wyznaczane cele i programy szkoleń. Istotne jest, aby cele szkoleniowe współgrały z misją i wartościami firmy, kulturą organizacyjną, planami rozwoju danej organizacji oraz oczekiwaną efektywnością wykonywania pracy. Ostatnim elementem składowym procesu szkolenia, pozwalającym na sprawdzenie, czy udało się zrealizować założone cele, jest ocena szkolenia. Według M. Łaguny⁴⁸ jest to próba określenia efektów, jakie szkolenie przyniosło uczestnikom (np. w postaci wzrostu ich kompetencji) i samej firmie. Można w tym celu wykorzystać model oceny szkoleń D.L. Kirkpatricka⁴⁹, który zakłada cztery etapy (poziomy) oceny szkolenia:

- poziom reakcji, na którym bada się, czy uczestnicy pozytywnie zareagowali na szkolenie,
- poziom uczenia się, na którym określa się, jakie umiejętności nabyli lub udoskonalili uczestnicy szkolenia, w jakim zakresie zmieniły się ich postawy,
- poziom zachowań, na 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 w obszarze redukcji kosztów czy poprawy 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. Podstawowe kryteria oceny szkolenia powinny zostać określone już na etapie planowania szkolenia⁵⁰.

⁴⁷ K. Wojtaszczyk, *Potrzeby szkoleniowe realizatorów zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] B. Banachowicz, K. Wojtaszczyk, M. Żak-Skwierczyńska (red.), *op. cit.*, s. 109.

⁴⁸ M. Łaguna, *Nowe tendencje w podejściu do szkoleń w organizacji*, [w:] A. Zawadzka (red.), *Psychologia zarządzania w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 125.

⁴⁹ *Ocena efektywności szkoleń według nowego modelu Kirkpatricka*, PARP, http://serwis-uslugirozwojowe.parp.gov.pl/files/Ocena_efektywnosci_szkolen_wedlug_Nowego_Modelu_Kirkpatricka.pdf (dostęp: 22.05.2017).

⁵⁰ M. Armstrong, *op. cit.*, s. 511.

Szkolenia są istotnym elementem procesu personalnego, ponieważ przeprowadzane według przedstawionego schematu (czyli: rozpoznanie potrzeb szkoleniowych – przebieg szkolenia – ewaluacja wyników) dają możliwość inwestowania w rozwój pracowników, a nie tylko generowania kosztów⁵¹. Tym bardziej, że 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 samorządowych⁵² w art. 24.2 pkt 7 jest bowiem zapis mówiący, że „do obowiązków pracownika samorządowego należy w szczególności: stałe podnoszenie umiejętności i kwalifikacji zawodowych”, a w art. 29 występują zapisy: „pracownicy samorządowi uczestniczą w różnych formach podnoszenia wiedzy i kwalifikacji zawodowych” oraz „w planach finansowych jednostek, przewiduje się środki finansowe na podnoszenie wiedzy i kwalifikacji zawodowych”. Pomimo regulacji prawnych i możliwości dostępu do wiedzy z obszaru rozwoju pracowników, wciąż można dostrzec wiele nieprawidłowości w tym obszarze, co ilustrują wyniki przeprowadzonych przez autorkę badań. Wypowiedzi respondentów wskazują na to, że szkolenia organizowane są najczęściej w zakresie bieżących potrzeb danej jednostki. W zdecydowanej większości jednostek dotyczą one przede wszystkim wejścia w życie nowych przepisów prawnych. Ponadto wysyłani są na te szkolenia często pracownicy 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 traktowanie szkoleń jako doraźnej pomocy w momencie pojawienia się trudności 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 pracownicy nie są wysyłani na szkolenia, które rzeczywiście im się przydadzą w pracy. Najwięcej mamy szkoleń dotyczących zmian prawnych. Po co wysłać na te szkolenia kilku pracowników z danego działu? Wystarczyłoby, gdyby pojechał jeden i później zrobił krótkie szkolenie dla pozostałych. Poza tym jest tyle informacji na ten temat w Internecie, że nie wydaje mi się uzasadnione, żeby przy każdej zmianie prawnej wysyłać 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 (np. kiedy oferty przychodziły do ratusza, to wtedy był odzew pracowników w postaci wyjazdu na szkolenie), a więc to nie wyglądało tak, jak powinno. Myślę, że szkolenia to obszar jak najbardziej wymagający zmian (np. po to, aby nie korzystać z nich masowo, tylko wybrać sobie jedno bardzo dobre szkolenie) – J9, sekretarz.

⁵¹ I. Wyrwas, A. Rogozińska-Pawelczyk, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 76.

⁵² Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, Dz.U. Nr 233, poz. 1458 z późn. zmianami.

Szkoleń nie ma zbyt wiele, bo nie ma na to środków, i są zazwyczaj związane z uzupełnieniem wiedzy. Oznacza to, że jeśli zmieniają się regulacje prawne, wówczas wszyscy pracownicy wysyłani są na szkolenie, bo to jest konieczność. Mamy sprawdzonych trenerów zewnętrznych i to jest atut – J28, kierownik biura kadr.

W kilku jednostkach respondenci podkreślali też, że urzędnicy nie są zmotywowani do rozwoju. Według respondentów wynika to głównie z braku odpowiedniej polityki personalnej w urzędzie i kultury organizacyjnej.

Specyfika urzędników 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, 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 dla nich treść szkolenia i to czy im się ono 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 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, między innymi cały szereg ankiet anonimowych przeprowadzanych wśród pracowników (po zliczeniu wyników badań wiele wskazuje, że jest to dziedzina najbardziej newralgiczna). Pracownicy w wypowiedziach podkreślają, że brakuje im szkoleń, że chcieliby szkolenia innego rodzaju i jednorazowe wyjazdy nie są wystarczające – J4, sekretarz.

Na pewno potrzeba więcej szkoleń, co niestety wiąże się z kosztami. My mamy na szkolenia przeznaczone fundusze, które są bardzo niewielkie, i na takich ogólnych szkoleniach 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, o coś, co nam na co dzień sprawia kłopot. Takie bardziej szczegółowe szkolenia na pewno by nam się przydały, ale na to nas – jako urzędu – niestety nie stać. Zmiany w obszarze szkoleniowym są nam najbardziej potrzebne. Szczególnie, kiedy pojawiają się jakieś zmiany, które mają wpływ na naszą pracę – J10, inspektor wydziału organizacyjnego.

Ważne jest odformalizowanie administracji oraz przeznaczenie większych środków na kursy, szkolenia i dofinansowanie studiów dla pracowników. W tych obszarach zmiany są najbardziej potrzebne – J24, sekretarz.

W kilku jednostkach zidentyfikowano natomiast potrzebę przeprowadzenia wśród pracowników szkoleń z umiejętności miękkich, co jednak spotkało się z brakiem akceptacji ze strony władz urzędów, uznających takie szkolenia za nie-

potrzebne. Podobnie rzecz się miała z przeprowadzeniem profesjonalnych szkoleń specjalistycznych. Wyowiedzi 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 każdy pracownik potrafi sobie z tym poradzić, więc takie szkolenia są potrzebne, a na to nie ma pieniędzy. Szukamy środków zewnętrznych na szkolenia (jest np. krajowy fundusz szkoleniowy w poszczególnych urzędach pracy i gminy, wiemy, że można tam postarać się o środki, więc jst zaczęły aplikować, podobnie jak biznes, który również na szkolenia mógł brać pieniądze). My staraliśmy się o szkolenie związane z zarządzaniem, motywowaniem i radzeniem sobie ze stresem. Uznano jednak, że na coś takiego pieniędzy nam nie dadzą, bo to są szkolenia „miękkie”, czyli „drobnostki”, które nam się nie przydadzą i gdybyśmy chcieli szkolenie np. z zakresu prawa administracyjnego, to wtedy takie szkolenie by dofinansowano. Tak więc postrzeganie problematyki szkoleń interpersonalnych na razie się nie zmieniło – nadal uważane są za fanaberie czy coś niepotrzebnego – J8, sekretarz.

Gdzie zmiany są najbardziej potrzebne? Myślę, że zmian wymaga zarządzanie umiejętnościami pracowników. Szkolenia miękkie są potrzebne, bo my raczej 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 także z analizy potrzeb szkoleniowych oraz planów szkoleniowych i nie przeprowadza się ewaluacji szkoleń. Poniżej przedstawiono przykładowe wypowiedzi rozmówców na ten temat.

Pracownicy byli wysyłani na szkolenia i nikt nie robił ankiety oceniającej szkolenia. Stąd nawet nie wiedzieliśmy, z usług jakiej firmy zewnętrznej skorzystać w celu przeprowadzenia szkoleń. Kiedy wprowadziliśmy ankietę, przynajmniej powstała na podstawie odpowiedzi baza firm szkoleniowych, z których usług warto skorzystać. Dobrze by było powiązać też kierowanie na szkolenia pracowników z ich oceną, tzn. identyfikować obszary, w których powinni się doskonalić i pod tym kątem dobierać im szkolenia. Teraz jest zbyt duża dowolność i zbyt mała kontrola w tym obszarze. Wydaje mi się, że niektóre szkolenia, na które wysyłani są pracownicy są tak naprawdę niepotrzebne – J2, zastępca naczelnika działu organizacyjnego.

Jeśli chodzi o szkolenia, to troszkę nam to kuleje. Wszyscy pracownicy, którzy kończą szkolenie wypełniają ankietę, oceniają je wg kolejnych punktów i mamy te „czarne punkty”, ale na pytanie „co to szkolenie dało Ci w pracy?” odpowiedzi są ogólnikowe, przepisywane ze szkolenia na szkolenie. Kierownictwu brakuje czasu, by zająć się tym problemem, by od pracowników uzyskać coś więcej – J8, sekretarz.

W zdecydowanej większości jst (szczególnie dotyczy to małych jednostek), potrzeby szkoleniowe ustala się tylko na podstawie zapotrzebowania na szkolenia zgło-

szone przez pracowników, a podstawą do ich odbycia jest podpisanie zgody przez bezpośredniego przełożonego. Nie funkcjonują tam plany szkoleń, a osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi są przekonane, że skoro pracownik potrzebuje szkolenia i uzyska zgodę bezpośredniego przełożonego nie jest potrzebna weryfikacja takiej zgody i pracownik może być wysłany na wybrane szkolenie.

U nas na szkolenia wysyłani są pracownicy, jeśli zgłoszą chęć udziału w szkoleniu. Wówczas, jeśli kierownik podpisze zgodę, a jest budżet na szkolenia, pracownik jest na to szkolenie 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 (proszę sobie wyobrazić, ile czasu zajmuje odszukanie tych wszystkich dokumentów). Jednak mam świadomość, że należy to zmienić – J23, sekretarz.

W większości urzędów nie są ponadto przeprowadzane szkolenia z zakresu oceny, mające na celu wyjaśnienie korzyści, jakie może przynieść prawidłowo przeprowadzona rozmowa oceniająca dla pracowników, przełożonych oraz organizacji. Podczas wywiadów respondenci podkreślali, że zdecydowana większość pracowników w ich jst nie rozumie istoty takiej rozmowy. Potwierdza to przytoczona wypowiedź:

Może należałoby zrobić tak, jak w korporacjach: przeprowadzić szkolenie dla wszystkich w urzędzie, wyjaśniając po co jest ocena, 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 też inny istotny aspekt, jakim jest konieczność przeprowadzenia szkoleń z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi skierowanych tylko do kadry kierowniczej i osób odpowiedzialnych za ten obszar.

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 posiadałby wiedzę, z jakich elementów rozmowa oceniająca powinna się składać. Działamy intuicyjnie – my oceniający – i przez to popełniamy 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, będą odchodzić na emeryturę. Warto byłoby zadbać o to już wcześniej i pomyśleć o tym aspekcie zarządzania ludźmi. I to jest ten obszar, którego powinny dotyczyć 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 zsz. Myślę, że taka osoba, która zostaje wójt-em czy burmistrzem powinna w takim szkoleniu wziąć udział – J6, inspektor.

Przydałyby się szkolenia z zakresu oceniania, przede wszystkim skierowane do menedżerów. Ja sam bym chętnie z tego skorzystał, żeby dowiedzieć się 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, nadal nie są przeprowadzane rozmowy oceniające. Chodzi o to, że kierownicy po prostu nie umieją przeprowadzać takich rozmów. Gdyby ktoś im dał wskazówki, może coś by się 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, 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 podejmiemy, ta ocena okresowa będzie narzędziem, które czemuś służy i sprzyja pracownikom, pomaga im się rozwijać albo będzie mieć postać kartki, która wpinana jest do akt osobowych – J30, zastępca naczelnika wydziału kadr, szkoleń i płac.

Istotne okazały się również opinie 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:

Niewątpliwie, pomimo tego, że posiadamy jakąś wiedzę, tutaj jesteśmy zobowiązani nabyć umiejętności w zakresie obsługi klientów, obowiązującego prawa. Bardzo często brakuje urzędnikom wiedzy z obszaru zarządzania (coś tam się słyszało, ale niezbędne jest jednak kierowanie pracownikami na szkolenia, gdzie prezentowane są nowoczesne metody, które można stosować w pracy). Nie mówię już o obsłudze urzędów, ale o kwestiach poprawienia jakości pracy poprzez zastosowanie pewnych technik czy zmianie stosunku do pracownika, zmianie sposobu radzenia sobie z ludźmi, wymianie wiedzy między pracownikami itp. Takie rzeczy są bardzo ważne. Wiadomo, że te narzędzia istnieją, ale nie mamy świadomości, jak można je wykorzystać na gruncie administracji publicznej – J4, sekretarz.

Zwracamy uwagę, by pracownik miał wiedzę merytoryczną. Umiejętności interpersonalne są jednak również bardzo ważne, np. kultura osobista, sposób podejścia do drugiej osoby, komunikacja zewnętrzna, przepływ informacji wewnątrz komórki. To są obszary, które powinny być cały czas doskonalone i w tych obszarach właśnie warto skorzystać z pomocy konsultantów zewnętrznych – J7, zastępca naczelnika wydziału organizacyjno-administracyjnego.

Jeśli szkolenie prowadzą fachowcy, oni mają ogromną wiedzę. My, pracownicy urzędów, nie posiadamy często predyspozycji ani odpowiedniej wiedzy do wykonywania takiej pracy. 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 choćby jak przekonać do czegoś przełożonego, jak uzasadnić to, że zsz w urzędzie też jest bardzo potrzebne (a nie tylko skupianie się na inwestycjach) – J20, główny inspektor w dziale kadr.

Wypowiedzi osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi w jst wskazują natomiast na fakt, że osoby te zdają sobie sprawę z nieprawidłowości, braków i błędów, jakie są popełniane w obszarze rozwoju pracowników. Na uwagę zasługują m.in. te sugerujące braki kompetencyjne u pracowników odpowiedzialnych za zsz. Ciekawe są również spostrzeżenia na temat konieczności wprowadzania do programu rozwoju pracowników szkoleń rozwijających także ich umiejętności interpersonalne, szkoleń związanych panowaniem nad stresem, szkoleń z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania wiekiem (kierowanych zwłaszcza do osób sprawujących kierownicze funkcje). Respondenci odpowiedzialni za zsz mają też świadomość, 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 uznała, że dobrym rozwiązaniem byłaby współpraca w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi przedstawicieli urzędów z zewnętrznymi konsultantami (lub udział w projektach unijnych, umożliwiających poszerzanie wiedzy w tym zakresie). Analiza przeprowadzonych wywiadów potwierdziła zgodność spostrzeżeń respondentów z jednostek samorządu terytorialnego ze spostrzeżeniami specjalistów. W tabeli 3.3 przytoczone zostały wypowiedzi przedstawicieli drugiej z tych grup.

Tabela 3.3. 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 przewijały się wypowiedzi związane z pieniędzmi czy raczej ich brakiem. Jednak gdy zapytaliśmy przedstawicieli urzędów, czy gdyby pojawiła się możliwość, że przyjeżdżamy na miejsce i szkolimy pracowników, to ktoś odpowiedział, że bardzo chętnie by skorzystał, ale „nie możemy zamknąć urzędu”, bo przecież „urząd musi pracować”. Tak naprawdę, więc nawet nie było chęci rozważenia jak to by 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>Okolo 80 procent urzędów, z którymi pracowaliśmy stosowało rozwiązania, które pochodziły z lat 90. (i odnosiły się do twardego zarządzania personelem, czasu pracy, przedłużania umów oraz spełniania pewnego minimum prawnego, które nakłada kodeks pracy). W pozostałych 20 procentach jednostek można już było zaobserwować narzędzia na poziomie XX/XXI wieku, np., niektóre jednostki stosowały dużo nowych, aktualnych, prawidłowych metod i narzędzi. Natomiast były też</i>

Respondent	Wypowiedź
	<i>przykłady jednostek, gdzie nie było żadnych rozwiązań np. w obszarze pozyskiwania pracowników ani żadnych standardów w obszarze szkolenia pracowników. Korzystały one tylko ze szkoleń bezpłatnych, a wręcz sprowadzano tam szkolenia do wyjazdów integracyjnych dla pracowników. Z drugiej strony były urzędy, które dość dogłębnie badały potrzeby szkoleniowe pracowników, biorąc dane z różnych źródeł, czyli m.in. z oceny pracowniczej, uwzględniając przy tym długofalowe plany całej jednostki. Poziom w jednostkach był więc 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, wszystko w jednostkach było bardzo biurokratyzowane, koncentrowano się na przygotowaniu arkusza do oceny szkoleń. Merytorycznie ten arkusz był bardzo prosty. Natomiast do arkusza była przygotowana jeszcze procedura na bazie algorytmu przepływu dokumentów (kto wypełnia, kto oddaje, w jakim terminie), ukazująca silne naleciałości biurokratyczne. Większy nacisk położono na to, jak ma wyglądać procedura, a mniejszy na merytoryczną część i sensowność wprowadzonego rozwiązania (tego mi zdecydowanie zabrakło). Natomiast innowacyjnym sukcesem naszego projektu jest to, że coś w stu 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 wypowiedzi tych wynika, że problemy związane z podnoszeniem kompetencji pracowników nie zawsze wynikają z braku środków pieniężnych. Coachowie zauważyli ograniczenia mentalne pracowników, którzy działają według schematu i wykazują opór wobec proponowanych zmian (zwłaszcza w przypadku konieczności poświęcenia dodatkowego czasu na doskonalenie zawodowe). Dodatkowo ta grupa respondentów dostrzegła niepotrzebną biurokratyzację związaną z obszarem szkoleń pracowniczych, podkreślając, że w tej dziedzinie bardziej priorytetowe jest zidentyfikowanie rzeczywistych potrzeb szkoleniowych, indywidualnie dopasowanych do potrzeb pracowników niż formalizacja procedur. Wybrane odpowiedzi tej grupy rozmówców 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 3.4.

Tabela 3.4. Odpowiedzi respondentów (kierownika zadania I, specjalistów-coachów, trenera) na pytanie czy w organizacjach publicznych warto korzystać z pomocy zewnętrznych konsultantów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi

Respondent	Wypowiedź
C2	<i>Jestem fanem szkoleń, warsztatów. Uważam je 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</i>

Tabela 3.4 (cd.)

Respondent	Wypowiedź
	<i>od razu rozwiązania wypracowują i z tymi rozwiązaniami wychodzą. Pytanie, czy jeśli ktoś pojedzie na szkolenia, to później następuje przekazywanie tej wiedzy? Na ogół, niestety, nie – przekazywana jest zwykle 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>Myszę, że pomoc doradców zewnętrznych byłaby jak najbardziej potrzebna. W wielu przypadkach jst byłyby zainteresowane, ale to jest głównie kwestia pieniędzy. Generalnie te jednostki byłyby w stanie zaakceptować pewną pomoc i taka stała pomoc byłaby wskazana, ale musiałyby być stworzony pewien system konsultacji finansowych, w którym konsultanci mogliby być takimi doradcami.</i>
C5	<i>Uważam, że jednostki nie powinny 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 zgłoszą się do projektu z przyczyn merytorycznych. Oni się zgłoszą 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 zsl. 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 korzystanie z pomocy zewnętrznych konsultantów byłoby nawet lepsze, gdyż interwencja byłaby bardziej indywidualizowana, ponieważ doradca mógłby zobaczyć, co się dzieje konkretnie w danej jednostce, popracować trochę z ludźmi, którzy zajmują się zsl albo kadrami i podpowiedzieć 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 mają zasoby finansowe, niektóre 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. Trudno oczekiwać, by w małych jednostkach były zatrudnione osoby, które są wybitnymi specjalistami z zakresu zsl, bo tak nie będzie. Zewnętrzni konsultanci mogą urzędników 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. Myszę, że wiedza, którą mają eksperci może przyspieszyć tempo zmian. Warto by konsultanci 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 podkreślali, że pomoc zewnętrznych konsultantów jest wskazana, jednak ważne jest, aby te osoby znały specyfikę funkcjonowania jst i wspólnie z władzami urzędu dostosowały wprowadzane zmiany do potrzeb instytucji publicznych. Ważne jest również 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 zzl będą zawsze nowoczesne i ustandaryzowane. Kierownik, trener i specjaliści-coachowie zostali poproszeni także o ocenę wiedzy merytorycznej (z zakresu zzl) osób biorących udział w projekcie. Fragmenty wypowiedzi zostały zaprezentowane poniżej.

W jednej z największych jednostek była niemiła atmosfera. Wynikało to z tego, że panie nie do końca rozumiały, co oferuje ten projekt i chyba ta jednostka nie powinna trafić do tego projektu. Była to jednostka duża i bardzo nowoczesna, więc przodowała – wprowadzono tam nowości, znano aktualne trendy i przedstawicielka jednostki wręcz popisywała się tym, co oni mają i co robią, przy czym dział kadr był tam rzeczywiście prężny. W małych jednostkach natomiast wiedza jest niewielka, np. jedną z takich jst reprezentowała młoda osoba, osamotniona w działaniach, nikt jej nie popierał, nikt nie rozumiał, a wójt, który miał głos decydujący, nie widział potrzeby zmian – C2.

Z reguły było niezłe. 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 tam porządek prawny oraz procedury były na bardzo wysokim poziomie w momencie przystępowania do projektu. Były też jednostki, gdzie mówiono: „nie da się”, „my tego nie robimy”, „to się uda tylko w firmie, jak dyrektor zarządzi, a to jak burmistrz się zmieni” i ogólnie odnoszono się z niechęcią do poznawania nowych narzędzi. Jednakże na pewno udział w szkoleniu ten poziom bardzo podwyższył, choć nie wszyscy się chcieli uczyć (to było widać) – C4.

Wiedza była bardzo różna. Były osoby, które wcześniej uczestniczyły w wielu szkoleniach, ukończyły studia podyplomowe, np. z zakresu zzl i ich wiedza była ugruntowana, na przyzwoitym poziomie, a podstawowe narzędzia z zakresu zzl były im znane. Natomiast były też takie jednostki (zwłaszcza małe), w których nie ma specjalnie wyodrębnionej komórki, a nawet nie ma zbyt dużej potrzeby, by zatrudniać osobę, która ma np. ukończone studia w zakresie zzl. Dla nich udział w takim projekcie stanowił cenne źródło uzupełnienia albo wręcz zdobycia wiedzy na temat zzl, ponieważ reprezentanci tych jst zajmowali się wszystkim, nie tylko zarządzaniem zasobami ludzkimi (w zakresach swoich obowiązków mieli szereg innych obszarów), więc ta wiedza rzeczywiście była u nich 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, i pojechać na kilka szkoleń (co pozwoliło trochę czasu z uczestnikami projektu 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 przeprowadzonych rozmów wynika, że wiedza merytoryczna z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w badanych jednostkach jest bardzo zróżnicowana. Duże jednostki często mają wyodrębnione komórki kadrowe, odpowiedni budżet

na szkolenie pracowników, więc wiedza ich przedstawicieli jest często na wysokim poziomie. Są jednak jednostki, głównie małe, gdzie nie ma osób posiadających stosowne wykształcenie, więc ich przedstawiciele często podejmują działania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi intuicyjnie, nie zaś opierając się na wiedzy merytorycznej. Potwierdza to opinię większości przedstawicieli badanych podmiotów, że należy wprowadzić działania, które pozwolą osobom ze wszystkich jednostek mieć szerszy dostęp do wiedzy specjalistycznej i sprawdzonych rozwiązań w obszarze zsl.

Jakkolwiek można zgodzić się z opinią W. Karnej⁵³, że wiele funkcji personalnych w urzędach bardzo precyzyjnie regulują przepisy prawa, pozostaje jeszcze niemało istotnych aspektów, które nie są regulowane, a wybór rozwiązań w tych obszarach zależy tylko od woli władz samorządowych i kierownictwa urzędu. Przeprowadzone badania potwierdzają, że nadal w większości jst stosowane są w obszarze rozwoju pracowników jedynie podstawowe rozwiązania, a osoby za nie odpowiedzialne skupiają się co najwyżej na prawidłowo opracowanych procedurach związanych z programem szkoleniowym, prowadzeniu odpowiedniej dokumentacji i stosowaniu szablonowych, powtarzających się działań, niekoniecznie dopasowanych do potrzeb organizacji i pracowników. Pozytywnym wynikiem badań są natomiast wypowiedzi respondentów na temat występowania pewnych zmian w zsl. Świadczą one m.in. o tym, że często od zaangażowania władz urzędu i ich poparcia dla nowych idei zależy pomyślne wprowadzenie rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, w tym i rozwoju pracowników. Te dobre praktyki zostały opisane w kolejnym rozdziale.

3.2. Interpretacja terminów „dobre praktyki” i „transfer dobrych praktyk”

Nawiązując do poprzedniego podrozdziału, należy jeszcze raz podkreślić, że rozwój pracowników powoduje wzrost ich motywacji do pracy i zaangażowania, jak również pozwala na osiąganie przez organizację wyznaczonych celów i realizację zadań zgodnie z wyznaczoną misją. Jednak jest to możliwe jedynie wtedy, gdy proces rozwoju pracowników jest profesjonalnie przygotowany.

Dbałość kadry kierowniczej o permanentny rozwój zawodowy pracowników przyczynia się do przyrostu kluczowego zasobu organizacji – wiedzy. Z kolei rozwój wiedzy organizacyjnej pozytywnie wpływa na funkcjonowanie całej organizacji i może pozytywnie wpłynąć na jej innowacyjność⁵⁴. Jedną z metod pozyskiwania tej wiedzy jest transfer dobrych praktyk. Poniżej zaprezentowano

⁵³ W. Karne, *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków 2011, s. 72.

⁵⁴ M. Armstrong, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 155.

fragmenty wypowiedzi przedstawicieli badanych jst dotyczące rozumienia pojęcia „dobre praktyki”.

Dobre praktyki to według mnie wypracowane wzorce postępowania, które warto przenosić na grunt danej organizacji, żeby je utrwaląc, 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 wartość dodaną – J7, zastępca naczelnika w wydziale organizacyjno-administracyjnym.

To zwyczaje, zasady pracy w jakiejś instytucji, wprowadzone innowacyjne rozwiązania, zaczerpnięcie wiedzy, uczenie się od innych organizacji lepiej rozwijających się – J22, inspektor ds. kadrowych.

Kilku respondentów odniosło pojęcie dobrych praktyk konkretnie do funkcjonowania urzędu:

Dobre praktyki to coś, co się sprawdziło, co dobrze funkcjonuje, co daje wymierne efekty, co daje zadowolenie mieszkańcom i klientom urzędu, co warto wprowadzać do innych organizacji, gdzie nie były wcześniej stosowane takie rozwiązania, które się sprawdziły w innych placówkach – J9, sekretarz.

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 doświadczenie, z którego jednostki samorządu terytorialnego korzystają, z którego 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 wiele standardów i dobrych praktyk opisały korporacje czy spółki z kapitałem zagranicznym i na tej bazie już działają bardzo długo). Poprzez obserwację, prowadzenie szkoleń, kursów, projektów unijnych stopniowo zostają dostosowane przez specjalistów do potrzeb administracji publicznej. Akurat nasza jednostka korzysta z tych wzorców. Mieliliśmy konsultanta zewnętrznego, który pomógł nam skorzystać 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 od organizacji biznesowych – J25, sekretarz.

To działania, pomysły w obszarze zsz, 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 zostały wdrożone w konkretnej organizacji, charakteryzując się przy tym dużą skutecznością zastosowanych rozwiązań – J29, starosta.

Z wypowiedzi respondentów wynika, że według nich dobra praktyka to rozwiązanie uniwersalne, sprawdzone i możliwe do zaadaptowania w różnych organizacjach niezależnie od tego, czy są to organizacje biznesowe, czy publiczne. Rozwiązania takie 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, ewentualnie modyfikacja tych rozwiązań do innego podmiotu. W przypadku modyfikacji należy zachować kluczowe elementy – J30, zastępca naczelnika wydziału kadr, szkoleń i płac.

Organizacje zainteresowane wprowadzeniem wzorcowych rozwiązań mogą korzystać z opisanych, wzorcowych rozwiązań, umieszczonych np. 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 regulami rządzą się urzędy, gdyż są ograniczenia w funkcjonowaniu urzędów wynikające z ustawy, transfer jest bardzo potrzebny, bo można skorzystać już z gotowych rozwiązań, doświadczeń innych organizacji. Szczególnie dotyczy to transferu dobrych praktyk z urzędu do urzędu, z wykorzystaniem wiedzy i doświadczenia innych jednostek, aby uniknąć błędów, czy pójść już o krok dalej – J28, kierownik biura kadr.

To wymiana dobrych praktyk – założmy, że stosujemy dobre praktyki w samorządach, ale podobna 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 je 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 tam zatrudnione różne osoby (o odmiennej mentalności) – J23, sekretarz.

Jeden z rozmówców podkreślił, że transfer dobrych praktyk to *nie uczenie się na własnych błędach, ale na cudzych* (J13, inspektor działu kadr), kolejny respondent, że *jest to podglądanie innych* (J6, inspektor). Z zebranych wypowiedzi 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 się zatem na udział w projekcie, którego efektem miało być wypracowanie nowych rozwiązań (na wzór tych stosowanych dotąd w organizacjach biznesowych) oraz zdobycie wiedzy i umiejętności niezbędnych do ich wdrożenia w urzędach. 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 też na ocenę przebiegu transferu.

3.3. Przebieg i ograniczenia transferu dobrych praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego

Transfer dobrych praktyk w dziedzinie zżł z organizacji biznesowych do urzędów jest procesem niełatwym, wielowymiarowym i uzależnionym od wielu czynników. Można założyć, że aby taki transfer nastąpił, musi zaistnieć szereg okoliczności, zarówno wewnątrz organizacji absorbującej wiedzę oraz dobre praktyki, jak i w organizacji biznesowej, od której ta wiedza oraz praktyki są przejmowane. W przypadku przedstawicieli badanych zbiorowości świadomość potrzeby zmian w urzędach była dość duża już w chwili przystąpienia do projektu. Przekonanie o konieczności wdrożenia nowych rozwiązań wzrosło w trakcie szkoleń, na skutek spotkań z trenerem. Przedstawiciele badanych jednostek chętnie uczestniczyli w szkoleniu, widać było zainteresowanie omawianą problematyką, często zadawali pytania. Część uczestników wyrażała swoje obawy co do możliwości zastosowania rozwiązań biznesowych w urzędach. W trakcie trwania projektu osoby najbardziej zainteresowane wdrożeniem zmian wykazały się największą aktywnością i pomysłowością podczas współpracy z coachami, a ich zainteresowanie praktykami pochodzącymi z biznesu pozytywnie wpłynęło na pozostałych przedstawicieli jednostek, którzy dostrzegli szansę wdrożenia nowoczesnych projektów również w swoich urzędach. Budowanie zaufania między uczestnikami szkolenia a coachami odbywało się między innymi dzięki przedstawianiu przez coachów rozwiązań biznesowych faktycznie funkcjonujących już w niektórych urzędach, co umacniało w uczestnikach przekonanie do wiedzy

coachów, ich chęci pomocy i wiarę, że wdrożone projekty przyniosą wymierne korzyści w urzędzie. Zdecydowanie łatwiejsza była dla coachów współpraca z uczestnikami, którzy posiadali już podstawową wiedzę z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (będącą fundamentem do wdrożenia bardziej rozwiniętych rozwiązań), trudniej współpracowało się z osobami, które wiedzę w tej dziedzinie 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. Rosnące w trakcie trwania projektu zaufanie między wszystkimi stronami zdecydowanie ułatwiało transfer dobrych praktyk z biznesu do urzędów. Coachowie mieli możliwość podzielenia się swoim doświadczeniem (wynikającym nie tylko z pracy naukowej, ale również z pracy w organizacjach biznesowych i publicznych), natomiast urzędnicy w sposób wyczerpujący przedstawili specyfikę pracy w urzędach. Wskazano np. na problemem dotyczący wprowadzania zmian odnoszących się do ZZL w małych jednostkach, gdzie nie funkcjonują oddzielne działy zajmujące się zarządzaniem ludźmi, a osoby odpowiedzialne za ten obszar pracy mają niewielką zazwyczaj wiedzę na ten temat i bardzo zróżnicowane zadania (ich zakres obowiązków jest często na tyle obszerny, że brakuje czasu na doszkalanie się z ZZL). Poniżej przedstawiono fragmenty wypowiedzi przedstawicieli badanych podmiotów, którzy ocenili możliwości przekazywania wiedzy z organizacji biznesowych do jednostek samorządu terytorialnego oraz określili, jakie są podstawowe bariery w tego rodzaju transferze dobrych praktyk z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi.

Ważna jest otwartość, łączność. Jest coś takiego jak stereotyp urzędnika w głowach osób działających 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 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. Bariery 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 doświadczeń biznesu bezpośrednio korzystamy albo biznes coś chce nam pokazać. Dopiero jak uczelnie gdzieś współpracują z biznesem i z samorządem, to ich przedstawiciele mogą

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, zastępca naczelnika działu organizacyjnego.

Rzadko ma miejsce taka współpraca, w takich małych miejscowościach jak nasza menedżerów po prostu nie ma. Dlatego ten obszar szkoleniowy musi być wdrożony i należy korzystać z tej współpracy z osobami z zewnątrz, by zmienić podejście do pewnych obszarów organizacji publicznych. Jeśli chodzi o spotkania z miejscowymi biznesmenami, właścicielami małych i średnich firm, to są to raczej rozmowy, kiedy pojawia się jakiś problem w danej dziedzinie (ale żeby była jakaś wymiana wiedzy z zakresu funkcjonowania biznesu, to raczej nie). Podstawową barierą w wymianianiu się wiedzą między biznesem a urzędami jest, jak sądzę, czynnik ludzki – J5, sekretarz.

Z wypowiedzi respondentów wynika, iż uznają oni za bariery w transferze dobrych praktyk z biznesu do jst stereotypy funkcjonujące w urzędach, brak otwartego myślenia, przekonania do współpracy z przedstawicielami jednostek biznesowych i brak chęci jej podjęcia przez kierowników urzędów. Kilku respondentów podkreślało ważną rolę uczelni wyższych jako podmiotów, które mogłyby być łącznikiem pomiędzy urzędami, światem nauki i organizacjami biznesowymi oraz inicjatorem działań mających na celu rozpoczęcie współpracy. Zdaniem rozmówców ograniczeniem dla transferu są także przepisy, których urzędy ściśle muszą przestrzegać (realizowane przez nie zadania są stale kontrolowane pod kątem zgodności z prawem). Hamulcami w transferze dobrych praktyk, według kilku rozmówców, są też biurokracja urzędów, ryzyko podejrzenia o interesowność urzędników chcących nawiązania współpracy z przedstawicielami przedsiębiorstw, brak inicjatywy i pomysłu, jak taka współpraca miałaby wyglądać, a przede wszystkim opór przed wprowadzeniem zmian. Świadczą o tym fragmenty wypowiedzi przytoczone poniżej.

Podstawowa bariera spowodowana jest przepisami, gruntem na którym działamy, i ograniczoną liczbą przedsiębiorców, którzy działają na naszym rynku (jesteśmy małą gminą i nie ma tu wielu dużych przedsiębiorstw) – 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 barierą. Poruszamy się w obszarze samorządowym, więc wykonujemy zadania, które nakładają na nas różne przepisy. [...] Między biznesem a urzędem nie ma przekazywania informacji czy dobrych praktyk między urzędami. 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. 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 [...] – 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 obywiają 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 żywi przekonanie, iż nie da się przenosić wzorów z biznesu do jst, gdyż jest to zupełnie inna działalność, skierowana na odmienne cele niż cele jednostek samorządowych (takich jak np. służenie obywatelom), które są trudne lub wręcz niemożliwe do zmierzenia.

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) rozwiązanie 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. [...] 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 jest raczej niemożliwa) – J13, inspektor w dziale kadr.

Kolejni respondenci jako barierę w transferze wiedzy z biznesu wskazywali brak napływu do urzędu tzw. świeżej krwi, tj. młodszej kadry, 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 zainicjować taką współpracę 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. [...] by obszar jakiegoś funkcjonowania wzmocnić albo jakąś „dobrą praktykę” zaczerpnąć [...], ale mówię to ogólnie, bo ciężko mi teraz skonkretyzować, co to miałyby być – J7, zastępca naczelnika wydziału organizacyjno-administracyjnego.

Część respondentów zaznaczyła, że ich jednostki nie współpracują z biznesem, jednak zarządzający urzędem oraz pracownicy są otwarci na taką współpracę. Z tych wypowiedzi wynika, że dobrym kierunkiem jej zainicjowania 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 są osoby szkolące, które gromadzą wiedzę z różnych źródeł, kumulują ją i mogą przekazać dalej – J19, naczelnik wydziału organizacyjnego.

Dobrym rozwiązaniem byłoby stworzenie szkoleń z zakresu zarządzania dla biznesu i dla samorządów, wspólnie. Na szkoleniach w trakcie projektu byli przedstawiciele samorządów, którym pokazywano rozwiązania biznesowe, a ważne jest, by zrobić takie szkolenie, na którym byłiby przedstawiciele biznesu i przedstawiciele samorządów, gdzie nastąpiłaby wymiana doświadczeń. Chociaż trudno mi sobie wyobrazić, żeby ktoś z biznesu chciał się dzielić swoimi rozwiązaniami z samorządem. [...] Zdecydowanie łatwiejsza jest współpraca między samorządem a nauką. Natomiast jeśli chodzi o biznes i samorząd, to zdecydowanie musi powstać jakiś projekt, bo trudno znaleźć kogoś chętnego do współpracy. Powinno się jak najwięcej rozwiązań biznesowych wdrażać do samorządów – J8, sekretarz.

Kilku rozmówców przyznało, że w ich jednostkach były i są podejmowane próby współpracy z organizacjami biznesowymi, wymiany wiedzy i dobrych praktyk. Jednak był to dopiero początek wypracowywania standardów takiej współpracy i trudno było respondentom określić, jak ta współpraca będzie wyglądała w przyszłości i jakie elementy mogą ją utrudniać. O bariery w transferze dobrych praktyk w dziedzinie zsz z organizacji biznesowych do jednostek samorządowych zapytano też oczywiście kierownika, trenera i specjalistów-coachów biorących udział w projekcie unijnym, czyli osoby współpracujące z jednostkami samorządu terytorialnego, które miały okazję poznać funkcjonowanie urzędów w praktyce. Fragmenty tych wypowiedzi zostały przytoczone 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 na wszystko reaguje od razu albo wręcz z wyprzedzeniem, 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, gdyż go nie znają. Zależy też 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 pewna sztuczność – C3.

Podstawowa bariera to postawa osób zarządzających, mentalność wiecznych sekretarzy, którzy chcą przetrwać kolejną kadencję. Spotkałam się z jednostkami, które utkwily mi w pamięci, bo miałam tam do czynienia z jakimiś kuriozalnymi sytuacjami, np. że sekretarz tak naprawdę był niechętny zmianom, więc wszystko sabotował, sprawiając przykładowo, że pojawił się jakiś zapis w regulaminie (przy czym ja wiem, że to był tylko zapis, bo wręcz otwarcie powiedziano, że nie mają na coś czasu, środków, nie ma takiej potrzeby itp.). I 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 uznała, że podstawową barierą w transferze dobrych praktyk do urzędów jest mentalność urzędników, ich sposób myślenia, brak umiejętności podejmowania inicjatywy w celu nawiązania współpracy, skupianie się wyłącznie na przestrzeganiu przepisów i procedur. Kilku respondentów podkreślało również wymiar polityczny obsadzania stanowisk i jego negatywne skutki (np. chęć utrzymania przez menedżerów publicznych zajmowanego stanowiska oraz wiążących się z nim władzy i wynagrodzenia, a nie chęć wprowadzenia korzystnych zmian, które służyłyby pracownikom, organizacji i mieszkańcom).

Po pierwsze nie wszyscy są zaangażowani i rozumieją cel wdrożenia zmiany. Zadają sobie pytania: po co i dlaczego? Przeszkodą jest lęk przed zmianą („Co ta zmiana oznacza dla mnie? Jeżeli mi nie wytłumaczają, co ta zmiana oznacza dla mnie, to ja to sabotuję i zrobię wszystko, by tej zmiany nie wprowadzić.”), lęk przed utratą tego, co mam („Jeżeli ja wprowadzę zmianę, to czy oznacza to, że ja będę budować to, co mam od nowa?”), wygodnictwo („Postępowanie zgodnie z ustawą zwalnia mnie z odpowiedzialności myślenia: ja robię wszystko w myśl ustawy, a to, że ludzie nie są zadowoleni i nie są zmotywowani nie ma to znaczenia. 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 tych, co są odbiorcami tej zmiany (i zbudowania u nich świadomości po co i dlaczego, co się wydarzy w kontekście tej zmiany, co zyskamy i co stracimy itp.) – C6.

Barierą jest niechęć do wprowadzania zmian i traktowanie zżł po macoszemu, np. nawet jeśli w ramach projektu było wprowadzone działanie związane z kontrolą zarządczą, to widać mało wskaźników dotyczących tej kontroli zarządczej (np. tylko liczba dni czy godzin szkoleniowych przypadających na pracownika, tj. to, co jest stosunkowo łatwo zmierzyć, ale to tak naprawdę nie pokazuje rozwoju i zmian w obszarze zżł, bo 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 różnice postaw. Na pewno w organizacjach biznesowych pracownicy są bardziej przyzwyczajeni do zmian, ponieważ organizacje widząc, co się dzieje na rynku dosyć szybko reagują i zmiana jest wpisana w ciągłość trwania organizacji. W jst zmiana na ogół dotyczy zmiany ekipy w kontekście zmiany politycznej, ale nie zmiany wewnętrznej 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 lęk pracowników oraz menedżerów przed wprowadzeniem zmian i opór wobec nich. Część specjalistów-coachów podkreślała, że w jednostkach, z którymi współpracowali brakowało osób przygotowanych oraz odpowiednio zmotywowanych do wprowadzenia stosownych zmian.

Powodem tego, że 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 przedstawicielami firm mających te narzędzia bardzo zaawansowane, to może się okazać, że to będzie trudne. Myślę, że jest też duża obawa przed wprowadzeniem czegokolwiek 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 specyfika pracy w urzędach 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 zżł. Tam usłyszał o czymś i wprowadził to u siebie. Obserwujemy, co się dzieje w branży, przecież normalne jest, że jeśli ktoś jest HR Business Partnerem czy dyrektorem pionu zarządzania, to 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. A skoro to jest normalne, czemu tego nie robi sektor publiczny? – C5.

Problem w transferowaniu wiedzy wynika zatem często z niechęci większości osób odpowiedzialnych za zsz 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.

Coachowie zwracali uwagę na inne kwestie:

Zwłaszcza w trakcie szkoleń ten transfer był widoczny, kiedy jednostki spotykały się ze sobą. Tam było zdecydowanie widać, że jest wymiana doświadczeń pomiędzy jednostkami (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. 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, powinny być także wspólne konferencje dla biznesu i dla jednostek administracji albo np. platforma internetowa, która by służyła transferowi doświadczeń, wiedzy, umiejętności – C8.

Kilku coachów potwierdziło, że transfer dobrych praktyk funkcjonuje w niektórych jednostkach. Odbywa się on głównie dzięki projektom unijnym podobnym do projektu *Systemowe wsparcie procesów zarządzania w jst* (wymiana wiedzy zachodzi wówczas między przedstawicielami jednostek, pracownikami naukowymi i trenerem, który ma doświadczenie w szkoleniu menedżerów z organizacji biznesowych), zaś przedstawiciele jednostek biorących udział w tych projektach podkreślają, że są to najbardziej wartościowe szkolenia, gdyż przekładają się na wdrożenie sprawdzonych, nowoczesnych metod i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi do praktyki urzędu. Coachowie podkreślali też, że rzadko, ale jednak spotkali się z kierownikami urzędów, którzy korzystali z wiedzy biznesowej swoich bliskich, znajomych i na podstawie przeprowadzonych z nimi rozmów wdrażali skuteczne rozwiązania z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi w swoich urzędach.

3.4. Czynniki sprzyjające transferowi wiedzy w jednostkach samorządu terytorialnego

Współpraca jednostek samorządu terytorialnego i organizacji biznesowych nie jest powszechną praktyką w badanych urządach. Przedstawiciele jednostek wypowiadali się na temat zalet transferu i czynników mu sprzyjających głównie na podstawie doświadczeń zdobytych podczas udziału w projekcie. Poniżej przytoczone zostały wypowiedzi respondentów potwierdzające, że wiedza z organizacji biznesowych do organizacji publicznych jest przekazywana, 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 dzięki prostym pomysłom, które jednak się sprawdziły, są przedstawiciele Urzędów Marszałkowskich przedstawiający pomysły, jakie się sprawdziły i jakie można wdrożyć do innych urzędów, są nawet przedstawiciele uczelni wyższych, którzy (już bardziej teoretycznie) wyjaśniają co ma znaczenie i co może przynieść sukces w zarządzaniu ludźmi. Jeszcze są coroczne zjazdy menedżerów publicznych, w których uczestniczą głównie burmistrzowie i tam też następuje dzielenie się wiedzą. 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 jest nieco inna niż samorządu gminnego. Mamy też do czynienia z przepływem dobrych praktyk z biznesu w ramach udziału w projektach. Natomiast takich bezpośrednich spotkań czy konferencji z biznesem, które miałyby za zadanie przekazywanie dobrych praktyk faktycznie u nas nie ma. Staramy się poszukiwać pewnych rozwiązań, które gdzieś zadziałały dobrze. Od 2004 roku funkcjonuje u nas elektroniczny obieg dokumentów (tu byliśmy pionierami, w tamtym czasie rozwiązanie to miało zastosowanie głównie w biznesie, a my skorzystaliśmy z rozdania pierwszych unijnych pieniędzy, 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). Zwykle wygląda to tak, że wiemy, o co nam chodzi i poszukujemy niejako sposobu jak można by było ten problem rozwiązać. Właśnie na przykładzie rozwiązań stosowanych w innych obszarach działalności, nie tylko administracyjnej, ale też biznesowej – 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, zastępca 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 czy kontaktują się mailowo i starają się rozwiązać te problemy podobnie, jak to zrobiono w innej jednostce, więc taka wymiana wiedzy jest. Są to tylko doraźne problemy związane np.

z tym, że obywatel przyjdzie, bo ma jakąś skomplikowaną sprawę. 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 odbywa się „branżowo”, np. jadąc na szkolenie w zakresie prawa pracy wymieniamy doświadczenia („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 np. z urzędem, który jest zainteresowany wprowadzeniem platformy do komunikacji wewnętrznej czy do zarządzania miękkim HR (rozwój pracowników, szkolenia itd.). Ale 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. Jednak nasze rozwiązania są cały czas sprawdzane, tzn. zsl funkcjonuje u nas dopiero od pięciu 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 powiat posiada jednostki organizacyjne, więc siłą rzeczy 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 zsl jest zaniebawiane, bo samorządy kładą nacisk na rozwój infrastruktury, gospodarki i zazwyczaj brakuje środków na zarządzanie 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, do ludzi, którzy dzielili się tym doświadczeniem, więc trudno jest mi mówić o barierach. To się dzieje wtedy, kiedy jest potrzeba, działanie w obszarze zsl 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 jednak niekoniecznie współpracujemy, raczej z konsultantami zewnętrznymi. Teraz pracujemy nad kolejną edycją programu talentowego z firmą konsultacyjną. Spotkań z biznesem raczej nie praktykujemy, za to spotkania (oraz kontakt telefoniczny) z urzędami – od lat (i jak tylko coś komuś jest potrzebne, to następuje wymiana informacji szybka i przyjazna) – J30, zastępca naczelnika wydziału kadr, szkoleń i płac.

Zdarzyło mi się być na szkoleniu z zarządzania i tak się złożyło, że byłem jedynym uczestnikiem z administracji publicznej, 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, zarządzania, schematy. Dlatego tak jest, że 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 (szybkość załatwiania spraw, marketing, promowanie 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 osób pełniących funkcje kierownicze) wynika, że w ich urzędach ma miejsce napływ wiedzy z organizacji biznesowych, jak również, że następuje wymiana wiedzy pomiędzy organizacjami publicznymi. Zauważalne było przy tym pozytywne nastawienie tych osób do nawiązywania współpracy z przedstawicielami organizacji biznesowych, podejmowanie inicjatyw, aby taką współpracę nawiązać, otwartość na zmiany i dostrzeganie szansy na lepsze funkcjonowanie urzędu, jaką daje wymiana wiedzy. Poniżej przedstawiono rekomendowane przez respondentów, zarówno przedstawicieli jednostek, jak i specjalistów-coachów, rozwiązania, które można by wdrożyć, aby współpraca między organizacjami biznesowymi a publicznymi była skuteczniejsza:

Dobrym rozwiązaniem byłoby stworzenie wspólnych szkoleń z zakresu zarządzania dla biznesu i dla samorządów – J8, sekretarz.

Bardzo ciekawym rozwiązaniem może być stworzenie projektu, w którym osoby szkolące, będące mentorami, byłby ze świata biznesu, nauki ale też byłyby przedstawicielami urzędów. To byłby taki szerszy wymiar, dający możliwość spojrzenia na pewne problemy czy pomysły z trzech stron: pracownika naukowego, przedstawiciela biznesu i urzędnika – J2, zastępca 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 następowalaby 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 i w ten sposób budowane są lepsze relacje. 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: kto miałby za to płacić? – C2.

Podsumowując przytoczone wypowiedzi respondentów, w których wymieniane są działania służące transferowi dobrych praktyk z biznesu do urzędów wykorzystywane przez niektóre jednostki, 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, narzędzia i najnowsze trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi stosowane w organizacjach biznesowych,
- elastyczność i otwartość 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 widziały potrzebę stosowania nowych rozwiązań i angażowały się na każdym etapie współdziałania z osobami zatrudnionymi przy projekcie. W efekcie tej współpracy powstały pewne standardy, które zostały wdrożone do jednostek. Nowe praktyki (dotyczące m.in. pozyskiwania pracowników i utrzymania ich w organizacji, wdrażania nowoczesnych procedur oceniających pracowników, rozwoju, komunikacji wewnętrznej, budowania pozytywnego wizerunku organizacji) sprawdziły się – widoczne były ich pozytywne rezultaty. Przykłady tych praktyk zaprezentowano w kolejnym rozdziale.

4. EFEKTY TRANSFERU – DOBRE PRAKTYKI Z DZIEDZINY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W JEDNOSTKACH SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

4.1. Dobre praktyki w obszarze pozyskiwania pracowników

Celem tego rozdziału jest zaprezentowanie najciekawszych, zdaniem autorki, rozwiązań, powstałych w wyniku transferu do jednostek samorządu terytorialnego z organizacji biznesowych dobrych praktyk z zakresu zsz. Omówiono w nim siedem wybranych przykładów dobrych praktyk w obszarze pozyskiwania pracowników oraz kilka przykładów z innych obszarów zarządzania ludźmi, które ilustrują skuteczność przenoszenia wzorców biznesowych na grunt instytucji samorządowych.

Przykład pierwszy dotyczy wdrożenia podstawowych narzędzi w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (tj. opisu stanowiska pracy i profilu kwalifikacyjnego kandydatów do pracy) i uwidacznia jak ważne są takie zmiany w usprawnieniu procesu rekrutacyjnego.

Przykład 1.

„Starostwo Powiatowe A jest jednostką samorządu terytorialnego obejmującą pięć 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 (zarządzenie starosty). Nie zostały jednak opracowane i wprowadzone 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 jedyne 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 uprawnieniami¹. Dzięki szkoleniu z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi osoby odpowiedzialne za ten obszar, czyli starosta wraz z naczelnikiem działu administracji, potrafiły 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, by 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”².

W ocenie osób odpowiedzialnych za proces naboru pracowników opracowane opisy stanowisk pracy i profile kwalifikacyjne kandydatów do pracy okazały się bardzo pomocne w starannym przygotowaniu procesu rekrutacyjnego. Pracownicy odpowiedzialni za zarządzanie zasobami ludzkimi oraz ich współpracownicy ocenili, że opracowane dokumenty zostały sporządzone w sposób profesjonalny i użyteczny. Wymienili też wynikające ze sporządzenia tych dokumentów korzyści w obszarze pozyskiwania pracowników, m.in.:

- określenie jednolitych, precyzyjnych kryteriów rekrutacji na dane stanowisko pracy;
- komunikacyjną rolę dokumentów dla przyszłego pracownika (zawierają precyzyjne informacje o powierzonych mu przez pracodawcę zadaniach i zakresie odpowiedzialności) już na etapie procesu rekrutacyjnego;

¹ I. Różańska-Bińczyk, *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*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2015, s. 207.

² *Ibidem*, s. 207–208.

- powiązanie opisów stanowisk pracy z dokumentacją procesów i procedur wewnętrznych, umożliwiające zaplanowanie, 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 potrzeb jednostki samorządu terytorialnego (wzorowali się na narzędziu opisanym w miesięczniku branżowym skierowanym do właścicieli firm, dyrektorów, menedżerów i kierowników personalnych, a także osób zainteresowanych tematyką zarządzania zasobami ludzkimi³). Zaprojektowane narzędzie składa się z dziewięciu części.

Charakterystyka opracowanego scenariusza [narzędzie opracowane przez UM B]⁴:

Część I. Powitanie i wprowadzenie do rozmowy

Część II. Analiza kompetencji twardych i miękkich

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* (sytuację) – 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 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 wypowiedź na temat wszystkich wymienionych powyżej aspektów zaistniałej w przeszłości sytuacji. Kandydat powinien opowiedzieć, jaki był cel jego działania, w jakich warunkach pracował, powinien opisać sposób, w jaki się zachowywał, aby osiągnąć

³ J. Lipowska, *Arkusz rozmowy kwalifikacyjnej*, „Personel i Zarządzanie” 2010, nr 8(245).

⁴ I. Różańska-Bińczyk, *op. cit.*, s. 209–211.

oczekiwane rezultaty i wskazać konkretne skutki działań. Warto dopytać o trudności pojawiające się w trakcie realizacji zadania i o 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 ocenić, czy aspiracje zawodowe kandydata są zbieżne z celami na danym stanowisku pracy. Badana jest również dojrzałość decyzji kandydata o podjęciu pracy właśnie w tej organizacji.

Część V. W tej części arkusza badane są formalne wymagania na danym stanowisku pracy. Kandydat pytany jest o wykształcenie, uprawnienia, znajomość języka obcego, certyfikaty, prawo jazdy, znajomość systemów informatycznych.

Część VI. W tej części zadaje się kandydatowi pytania o oczekiwania finansowe i pozafinansowe.

Część VII. W tej części kandydat otrzymuje czas na zadanie pytań dotyczących 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 można 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 pozwoli m.in. na doprecyzowanie, które z wymagań na danym stanowisku są dla organizacji priorytetowe, a z których można zrezygnować⁵.

Należy podkreślić, że opracowany w ramach transferu dobrych praktyk scenariusz rozmowy kwalifikacyjnej ma obecnie zastosowanie przy każdym procesie rekrutacyjnym w opisywanym urzędzie. Przy każdym procesie rekrutacyjnym przygotowywany jest też wywiad oparty na kompetencjach STAR, stosownie do wymagań stawianych na danym stanowisku pracy. Opracowany standard z obszaru pozyskiwania pracowników spowodował więc, że proces pozyskiwania pracowników jest przygotowywany w sposób profesjonalny.

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, iż pytania zadawane podczas wywiadu behawioralnego odwołują się do przeszłych zachowań danego kandydata, można przypuszczać, że jeżeli kandydat w ściśle określonej sytuacji zachował się w sposób, jaki osoby rekrutujące uznają za właściwy, to w przyszłości 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

⁵ *Ibidem*, s. 209–211.

stanowisko pracy, o które się ubiegają. Zadaje się im pytania hipotetyczne i prosi się ich o określenie, jak zachowaliby się w danych sytuacjach. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi dokonuje się oceny kandydatów.

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, wykorzystwała odpowiednie narzędzia umożliwiające lepszą weryfikację kompetencji kandydatów (m.in. zdecydowała się wprowadzić do procesu rekrutacyjnego testy psychometryczne) oraz postawiła na ciągłe doskonalenie kompetencji osób, które są odpowiedzialne za ten proces.

Wcześniej w procesie rekrutacyjnym w danej jednostce wykorzystywane były tylko testy kwalifikacyjne. Testy te pozwalały sprawdzić wiedzę merytoryczną kandydata pod kątem stanowiska, na jakie aplikuje. Doświadczenia z przeprowadzonych wcześniej procesów rekrutacyjnych i adaptacji nowo zatrudnionych pracowników prowadziły jednak do wniosków, że często osobom, które zdały testy wiedzy na wysokim poziomie, brakowało umiejętności interpersonalnych niezbędnych na danym stanowisku pracy. Okazało się tymczasem, że umiejętności komunikacyjne, adaptacyjne, umiejętności współpracy w zespole czy dzielenia się wiedzą, miały czasem decydujące znaczenie na konkretnym stanowisku pracy. Dyrektor działu kadr, mając to na uwadze, postanowiła uzupełnić proces rekrutacyjny o weryfikację umiejętności „miękkich”.

W pierwszej kolejności zaktualizowano wszystkie opisy stanowisk pracy. Dokonano w nich szczegółowej charakterystyki kompetencji, jakie powinien posiadać pracownik na danym stanowisku pracy. Ponieważ nigdy wcześniej podczas procesu rekrutacyjnego nie były sprawdzane tzw. kompetencje miękkie kandydatów do pracy, 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)⁶.

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 narzę-

⁶ K. Martowska, *Psychologiczne uwarunkowania kompetencji społecznych*, Wydawnictwo Liberi Libri, Warszawa 2012, s. 15.

dzie wspierające proces rekrutacyjny. Jest ono stosowane tylko w uzasadnionych przypadkach.

Używanie testów psychometrycznych w procesie rekrutacji można również postrzegać jako element budowania wizerunku firmy (wizerunku atrakcyjnego pracodawcy) i przełamywania stereotypowego postrzegania urzędów jako organizacji, które stosują przestarzałe narzędzia rekrutacyjne.

W jednostce oprócz testów wiedzy, testów psychometrycznych i rozmowy kwalifikacyjnej wykorzystywane są również inne nowoczesne narzędzia, między innymi wywiad oparty na kompetencjach, wywiad sytuacyjny czy próbki pracy⁷.

W innym z urzędów wdrożono nowe, jak na praktykę tego urzędu, metody szkoleniowe przeznaczone dla osób odpowiedzialnych za przygotowanie procesu rekrutacyjnego.

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 działu kadr sam przygotował szkolenia i tzw. pigułkę wiedzy (w formie filmu), przedstawiającą najnowsze trendy stosowane w procesach rekrutacyjnych, 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 unijnego 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 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 nabycia umiejętności związanych z zarządzaniem ludźmi.

Każdy proces rekrutacyjny jest obecnie opracowywany 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 wcześniej kandydatom były bowiem zazwyczaj przypadkowe i niekoniecznie weryfikowały ich kluczowe kompetencje. Podobnie jak w urzędzie C, zaczęto również większą wagę przykładając do weryfikacji kompetencji społecznych kandydatów.

⁷ I. Różańska-Bińczyk, *Współczesne trendy w pozyskiwaniu pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] B. Stopczyński, M. Turniak (red.), *Strategia jednostki samorządu terytorialnego w realiach współczesnego otoczenia*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017, t. XVIII, z. 2, cz. III, http://piz.san.edu.pl/docs/PiZ_XVIII_z_2_cz_III.pdf (dostęp: 22.05.2018).

Wprowadzono również nowe rozwiązanie polegające na angażowaniu pracowników urzędu w proces polecania kandydatów i rozpowszechnianie informacji o prowadzonej w urzędzie rekrutacji. Jest to program wzorowany na rozwiązaniach stosowanych w organizacjach biznesowych. Pozytywnym skutkiem tego programu jest szybsze wdrażanie do obowiązków tak zatrudnionych pracowników i ich łatwiejsza adaptacja w nowym środowisku 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 biznesie⁸.

Powodami wprowadzonych w jednostce zmian są bieżąca aktualizacja wiedzy na temat zarządzania zasobami ludzkimi (po udziale w projekcie unijnym inspektora ds. kadr) oraz dzielenie się wiedzą na temat sprawdzonych rozwiązań, jakie funkcjonują w innych urzędach pomiędzy pracownikami tych urzędów.

Poniżej została też opisana dobra praktyka w obszarze rekrutacji, polegająca na wykorzystaniu mediów społecznościowych i strony internetowej do umieszczania ogłoszeń o pracy.

Przykład 5.

Urząd Marszałkowski E zatrudnia obecnie ponad 1100 pracowników. Sekretarz wraz z dyrektorem departamentu prawno-organizacyjnego zdecydowali, że należy unowocześnić funkcjonujące procedury, narzędzia, metody i praktyki we wszystkich obszarach zarządzania zasobami ludzkimi, w tym i rekrutacji pracowników. W pierwszej kolejności, po dostrzeżeniu 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 urzędowego Facebooka, jak również w serwisie internetowym *Publiczni.pl*. Oferty przekazywane są również do Powiatowego Urzędu Pracy. W razie potrzeby – po ustaleniu tego 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 zakresu 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 dbać o dobry wizerunek urzędu marszałkowskiego. Dzięki takim działaniom udało się, zgodnie z założeniami autorów zmian, zainteresować ogłoszeniami o pracy w urzędzie kandydatów z pokolenia X i Y. Ponadto ogłoszenia rekrutacyjne są przygotowywane 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 nich informacje o perspektywach awansu i rozwoju kariery,

⁸ *Ibidem*, s. 213–214.

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 charytatywną czy działalność mającą na celu promowanie zdrowego stylu życia. Została też w tym czasie wprowadzona norma Społecznej Odpowiedzialności Urzędu.

Sekretarz wprowadził również zmianę związaną z przeprowadzaniem na wakaty w pierwszej kolejności naborów wewnętrznych. Stosowana jest procedura kaskadowa naboru. Polega ona na tym, że jeśli pracownik z danego działu wygrywa nabór wewnętrzny, ten dział składa 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 gruntowna wiedza posiadana przez organizację na temat kandydatów na dane stanowisko i ich znajomość specyfiki pracy w urzędzie (w takiej sytuacji kluczowe jest przede wszystkim zbadanie motywacji kandydata do zmiany).

Autorzy projektu dostrzegli pozytywne aspekty wprowadzonego rozwiązania, takie jak budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy 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 pracownikowi możliwość zdobycia nowych kompetencji i rozwoju w nowych obszarach (jest to bardzo ważne, jeśli pracownik pracuje na danym stanowisku długo, co nierzadko jest praktyką urzędów, gdyż 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 ostatnich latach 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 zaadaptować 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 pracowników o wymaganych kwalifikacjach i kompetencjach.

Dobrą praktyką jest również zatrudnienie osób, pracujących wcześniej w organizacjach biznesowych (przykładem może być pracownik, zatrudniony przez urząd na stanowisku kierowniczym, posiadający doświadczenie zawodowe w marketingu internetowym zdobyte na stanowiskach menedżerskich działów marketingu w międzynarodowych firmach, który dzięki posiadanemu doświadczeniu wdrożył do praktyki urzędu rozwiązania marketingowe stosowane w biznesie i doskonale dostosował je do potrzeb budowania wizerunku nowoczesnej instytucji publicznej).

W przykładzie szóstym opisano z kolei dobrą praktykę stosowaną przy 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 rozwiązaniach stosowanych podczas naboru pracowników (dotychczasowe metody i narzędzia uznano bowiem 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, mając 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 doбором pracowników zdecydowali się na zaktualizowanie i uszczegółowienie przez pracowników jednostki opisów stanowisk pracy. Usprawniło to proces pozyskiwania pracowników. Kolejnym krokiem kierownika działu organizacyjnego było wprowadzenie w regulaminie naboru zapisu o możliwości korzystania z próbek pracy. Zastąpiono nimi (lub uzupełniono) teoretyczne testy wiedzy wykorzystywane do tej pory w procesie rekrutacji na większość stanowisk w urzędzie. „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 pisania tekstu),
- przygotowanie projektu decyzji administracyjnej (sprawdzenie umiejętności zastosowania Kodeksu Postępowania Administracyjnego),
- prośba o wykonanie kserokopii dokumentu i zrobienie skanu dokumentu oraz wysłania pod wskazany adres mailowy (sprawdzenie umiejętności obsługi urządzeń biurowych),
- zadania praktyczne z zakresu umiejętności posługiwania się oprogramowaniem specjalistycznym”⁹.

⁹ I. Różańska-Bińczyk, *Implementacja dobrych praktyk biznesowych w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] K. Kapuścińska, S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Współczesne organizacje wobec wyzwań zarządzania ryzykiem – aspekty poznawcze*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2015, s. 223–224.

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 też dobra praktyka spotkania pracownika działu kadr z wnioskującym 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”¹⁰.

Inny 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 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”¹¹.

¹⁰ *Ibidem*.

¹¹ I. Różańska-Bińczyk, *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, „Marketing i Rynek” 2016, nr 3, s. 801.

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 umożliwia sprawne wprowadzenie nowego pracownika w zakres obowiązków. Pozwala również na zaoszczędzenie czasu, gdyż pracownik nie musi samodzielnie, jak to odbywało się do tej pory, zdobywać potrzebnych mu informacji. Program adaptacyjny pozwala na koncentrowanie się na wyznaczonych celach i zadaniach, zaś pracownik dzięki otrzymanemu wsparciu ma komplet informacji związanych 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 wzorowany na rozwiązaniach funkcjonujących w organizacji biznesowej. Obecnie z opracowanego narzędzia, jako wzoru, korzystają również inne jednostki samorządu terytorialnego.

4.2. Dobre praktyki w obszarze oceniania pracowników

Poniżej opisano przykłady dobrych praktyk w obszarze oceniania pracowników. W pierwszym 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. W formularzu oceny zostały wprowadzone następujące zmiany: dodano arkusz samooceny pracownika, zmodyfikowano skalę ocen (wprowadzono parzystą skalę 4-stopniową, aby uniknąć tendencji do uśredniania ocen przez oceniających), uzupełniono arkusz oceny o cele na najbliższy okres oraz powiązано 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 pracownika raz na dwa lata nie pozwalała na bieżąco monitorować postępów w pracy osób ocenianych, pracownicy byli oceniani przez bezpośredniego przełożonego bez moż-

liwości samooceny, podczas oceny pracowniczej nie identyfikowano mocnych stron i obszarów wymagających doskonalenia pracowników, ocena nie była powiązana z systemem szkoleń i planem rozwoju pracowników¹².

Po wprowadzeniu zmian i dokonaniu oceny pracowniczej według nowych zasad, zostały po raz kolejny przeprowadzone wywiady z pracownikami urzędu, celem uzyskania odpowiedzi na pytanie, 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 punkty – przyznawane, jeżeli oceniany zwykle spełniał dane kryterium w sposób przewyższający oczekiwania;
- 2 punkty – przyznawane, jeżeli oceniany spełniał dane kryterium w sposób odpowiadający oczekiwaniom;
- 1 punkt – przyznawany, jeżeli oceniany czasami nie spełniał danego kryterium w sposób odpowiadający oczekiwaniom;
- 0 punktów – przyznawane, 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 jej wykorzystania jest brak popełniania przez przełożonych dotychczasowych błędów, czyli zawyżania ocen lub ich uśredniania. Obecnie oceny w poszczególnych działach są zróżnicowane, a nie – jak wcześniej – jednakowe dla wszystkich pracowników. Jako kolejną pozytywną zmianę pracownicy wskazali indywidualne podejście do szkoleń i dopasowywanie programu rozwojowego do rzeczywistych potrzeb danych osób.

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, precyzyj-

¹² I. Różańska-Bińczyk, *Przykład dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] M. Stor, T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016, s. 192–193.

nego 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 wprowadzone¹³.

Najistotniejsze, według osób zatrudnionych w jednostce, było doprecyzowanie kryteriów oceny i zaangażowanie pracowników w ich wybieranie oraz opisywanie. Pozwoliło to przede wszystkim na zaakceptowanie zmian przez podwładnych (zminimalizowanie oporu pracowników przed wdrożeniem zmian) oraz rzetelne zaktualizowanie kryteriów oceny. Dobrą praktyką zastosowaną w urzędzie jest również zaznajomienie pracowników przed rozpoczęciem okresu podlegającego ocenie z kryteriami podstawowymi i dodatkowymi, według których są oceniani. 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 z kolei zdecydowano się na przeprowadzenie szkoleń objaśniających sens i zasady oceniania dla wszystkich pracowników – po to, by zminimalizować ich niechęć wobec procesu.

Przykład 3.

Starostwo Powiatowe C jest jednostką samorządu terytorialnego zatrudniająca 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

¹³ *Ibidem*, s. 193.

w tym zakresie. Wprowadzone zmiany w urzędzie miały na celu zmianę zachowań, postaw oraz eliminację złych nawyków”¹⁴.

Pomysł przeprowadzenia szkoleń z zakresu oceniania dla wszystkich pracowników urzędu zaczerpnięto z rozwiązań stosowanych w organizacjach biznesowych. Ponadto wykorzystano dodatkowy wzorzec stosowany w biznesie i wprowadzono dyżury bezpośrednich przełożonych oraz pracowników działu kadr odbywające się przed rozpoczęciem oceny pracowniczej. Miały one na celu zachęcenie wszystkich pracowników do korzystania z wiedzy i doświadczenia dyżurujących w zakresie prawidłowego przygotowania się do oceny i rozmowy oceniającej. Dyżury odbywały się przez 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 dowiedzieć się, jak należy wypełnić arkusz oceny pracowniczej czy omówić wszelkie obiekcje pracowników dotyczące spotkania z przełożonym w związku z oceną pracowniczą. Wprowadzone zmiany zostały bardzo pozytywnie odebrane przez większość pracowników urzędu. Najistotniejszą zmianą, według pracowników, było wprowadzenie arkusza samooceny i możliwość spotkania z oceniającym w celu wspólnego omówienia wystawionych ocen. Pracownicy docenili również związaną z procesem oceny politykę informacyjną, która pozwoliła im zrozumieć zasadność przeprowadzania cyklicznych ocen pracowniczych (i korzyści z nich płynące również dla samych pracowników).

Przykładem dobrej praktyki jest także wprowadzenie w jednej z jednostek scenariusza rozmowy oceniającej jako narzędzia, które pozwala uniknąć popełniania 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 wniosek, 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

¹⁴ *Ibidem*, s. 193–194.

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 pracowniczey 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 upewnij 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, oceniaasz 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 oceniani głównie sam proponował działania korygujące, – podczas tej rozmowy pełnisz rolę doradcy, a nie osoby narzucającej rozwiązanie.
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 pracy¹⁵.

¹⁵ I. Różańska-Bińczyk, *Implementacja dobrych praktyk biznesowych...*, s. 224–226.

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 pamiętać, 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 oraz 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, m.in. biurokratyczny model zarządzania charakteryzujący się tym, że większość działań pracowników ma ramy określone przepisami i procedurami. Ocena pracownicza opierała się głównie na ocenie zgodności wykonania pracy z procedurami i przepisami oraz terminowości realizowania zadań. Ponadto zauważono, że przełożeni przeprowadzający ocenę pracowniczą traktują ją jak nakaz wynikający 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 jakie daje stosowanie tej procedury dla pracownika, kierownika i organizacji,
- dla osób oceniających zostało przygotowane i przeprowadzone szkolenie *Zasady przekazywania efektywnej informacji zwrotnej*. Głównym celem szkolenia było zdobycie szczegółowej wiedzy i praktycznych umiejętności z takich dziedzin, 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 do korzystania z ich wiedzy i doświadczenia w zakresie prawidłowego przygotowania się do rozmowy oceniającej przez innych pracowników. Po wprowadzonych zmianach i przeprowadzonych szkoleniach, pracownicy działu kadr ponownie przeprowadzili wywiady z kadrą kierowniczą dokonującą ocen pracowniczych. W zdecydowanej większości wprowadzone zmiany oceniono jako pozytywne i ułatwiające przeprowadzenie ocen okresowych¹⁶.

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 spowodowały, 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 oceniającej. Podczas szkoleń przedstawiono film instruktażowy, jak powinna wyglądać prawidłowo przeprowadzona rozmowa oceniająca. W opinii osób szkolnych odbyte szkolenia zminimalizowały ich opór przed przeprowadzeniem rozmowy oceniającej”¹⁷.

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 tam zmiany dają szansę na modyfikację zachowań i postaw oraz eliminację złych nawyków, jakie występowały dotychczas.

¹⁶ I. Różańska-Bińczyk, *Effective Evaluation Interview – examples of good practice in the selected Local Government Units*, [w:] *Human Potential Development*, Uniwersytet Szczeciński i Uniwersytet w Żilinie, Szczecin, Žilina 2016, s. 216–217.

¹⁷ *Ibidem*, s. 217.

4.3. 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 szkoleń¹⁸.

Okazuje się, że wprowadzone zmiany przyniosły oczekiwane rezultaty. Z analizy 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 kolejnym przykładzie zaprezentowano jedno z narzędzi służących do dzielenia się wiedzą, czyli wdrożenie do tworzenia przez pracowników urzędu pigulek wiedzy.

Przykład 2.

Urząd Miasta B zatrudnia 55 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

¹⁸ I. Różańska-Bińczyk, P. Łuczak, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w Jednostkach Samorządu Terytorialnego*, [w:] B. Stopczyński, M. Turniak (red.), *Strategia jednostki samorządu terytorialnego w świetle wyzwań XXI wieku*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2015, t. XVI, z. 4, nr 1, s. 296–297.

szkolenia wewnętrzne. Nie określono też, jak będzie wykorzystana i gromadzona wiedza pozyskana przez pracowników podczas szkoleń¹⁹.

Autorzy projektu rok po wprowadzeniu w urzędzie praktyki sporządzania pigułek wiedzy przeprowadzili wywiady z pracownikami, dotyczące oceny wprowadzonych zmian. Pracownicy i ich bezpośredni przełożeni wskazali następujące korzyści: posiadanie przez urząd aktualnej bazy wiedzy z różnych obszarów działalności, możliwość poszerzania wiedzy pracowników przez dostęp do pigułek 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 pigułek, pracownicy działu kadr organizują konkursy na najlepiej (w ocenie samych pracowników) opracowaną pigułkę wiedzy. Początkowo były to głównie prezentacje przy wykorzystaniu programu PowerPoint, obecnie coraz większa liczba pracowników przygotowuje pigułki wiedzy w formie krótkich filmów, komiksów czy wykorzystuje programy takie jak PowToon.

Również przełożeni zobowiązani są do opracowywania pigułek wiedzy po szkoleniach.

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.

¹⁹ I. Różańska-Bińczyk, *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w wybranych jednostkach...*, s. 801–802.

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 wcześniej stosowany 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, multimediów 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 potrzeb²⁰.

Następny z przykładów ilustruje, w jaki sposób można wykorzystać potencjał własnych pracowników w obszarze szkoleń i dzielenia się wiedzą (demonstrując wszechstronne korzyści płynące z takiego rozwiązania).

Przykład 4.

Urząd Marszałkowski D zatrudnia 1100 pracowników. Wprowadzono tam kilka interesujących rozwiązań w obszarze systemu i zasad rozwoju kwalifikacji zawodowych, między innymi:

- możliwość kierowania pracowników na studia podyplomowe w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych oraz dofinansowanie studiów trzeciego stopnia,
- wprowadzenie szkoleń wewnętrznych, wykorzystujących potencjał zatrudnionych pracowników,
- wprowadzenie sesji coachingowych dla najlepszych dyrektorów urzędu.

Wymienione powyżej rozwiązania w obszarze rozwoju cieszą się największym uznaniem pracowników urzędu.

Warunki dofinansowania do podnoszenia kwalifikacji zawodowych (w formie studiów podyplomowych) są określane 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 pro-

²⁰ I. Różańska-Bińczyk, *Innowacyjne zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] M. Ćwiklicki, M. Jabłoński, S. Mazur (red.), *Współczesne koncepcje zarządzania publicznego. Wyzwania modernizacyjne sektora publicznego*, Wydawnictwo Fundacji Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2016, s. 279–280.

gramem kształcenia, osiągając co najmniej dobry wynik, zwraca się mu pozostałe 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 przybywać na zajęcia. Za czas tego zwolnienia pracownik zachowuje prawo do wynagrodzenia.

Pracownikom przystępującym (na podstawie skierowania) do egzaminów potwierdzających kwalifikacje zawodowe przysługuje urlop szkoleniowy w wymiarze 6 dni. Za okres 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 od pracodawcy). Okres wskazany do przepracowania jest uzależniony od kwoty dofinansowania²¹.

Zostały utworzone również szkolenia wewnętrzne, gdzie 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 wdrożony program nauki języków obcych. Chętni pracownicy swobodnie posługujący się określonym językiem obcym przygotowują program szkoleniowy z tego zakresu i wysyłają do akceptacji osobie odpowiedzialnej za koordynację programu szkoleń. Po akceptacji rozpoczyna się kurs językowy, na który zgłaszają się zainteresowani pracownicy. Wprowadzony został też program z obszaru szkoleń „miękkich”, prowadzony przez zatrudnione w urzędzie osoby, które posiadają odpowiednie kwalifikacje i doświadczenie zawodowe. Szkolenia takie dają uczestnikom możliwość nabywania i doskonalenia umiejętności koniecznych do skutecznego zarządzania sobą i osiągania celów, sprawnego planowania i organizowania czasu pracy, radzenia sobie ze stresem, dbania o równowagę w życiu (ang. *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 dostępny był, ze względu na ograniczenia budżetowe, tylko dla wybranych dyrektorów w urzędzie. Wprowadzenie takiego innowacyjnego rozwiązania w urzędzie jest konsekwencją rozmów przeprowadzonych przez sekretarza urzędu z dyrektorami odnośnie do ich oczekiwań

²¹ Na podstawie dokumentu wewnętrznego Urzędu Marszałkowskiego D, *System i zasady rozwoju kwalifikacji zawodowych pracowników Urzędu Marszałkowskiego D*.

w obszarze rozwoju. Po zebraniu informacji okazało się, że większość z nich zamiast tradycyjnych szkoleń wolałaby 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 liczne jej 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 jakości swojej pracy.*
- *To bardzo skuteczna forma rozwoju, dużo skuteczniejsza niż tradycyjne metody stosowane podczas szkoleń, w których do tej pory uczestniczyłem.*
- *Jestem zaskoczony, że tak wiele się nauczyłem dzięki tym spotkaniom. Żadne dotychczasowe szkolenie nie przyniosło takich efektów. Na pewno skutecznie wykorzystam wypracowane metody w codziennej pracy, w zarządzaniu ludźmi, ale nie tylko, jest to bowiem wiedza użyteczna w codziennym życiu, nie tylko zawodowym.*
- *Doceniam fakt, że uwzględniono formę rozwoju, jaką preferuję (czyli indywidualne sesje coachingowe). To innowacyjna metoda jak na działalność urzędu. Bardzo mi te sesje pomogły w doprecyzowaniu, co muszę zmienić w sposobie pracy z ludźmi, abym była lepszym menedżerem.*

W dalszej perspektywie zaplanowano prace udoskonalające funkcjonowanie szkoleń wewnętrznych (zaproponowane m.in. przez samych pracowników). Jednak już na obecnym etapie, po przeprowadzeniu ankiet wśród uczestników, stwierdzono, że program spotkał się z pozytywnym odbiorem. Opinie uczestników szkoleń są na tyle pozytywne, że kierownictwo urzędu podjęło decyzję, aby taką formę bezpłatnych szkoleń proponować innym samorządom lokalnym w ramach profesjonalizacji urzędów (odbyły się już pierwsze takie szkolenia – w ramach kształcenia modułowego, przy wykorzystaniu metody *Design Thinking*, a o ich sukcesie świadczy fakt, że miejsca są rezerwowane z kilkumiesięcznym wyprzedzeniem). Zaletą tej formy kształcenia są także oszczędności dla urzędu, który wcześniej korzystał ze szkoleń komercyjnych (choćby w obszarze zarządzania „miękkiego”). Tymczasem okazało się, że wśród pracowników urzędu są osoby, które mają uprawnienia trenerskie i kwalifikacje, pozwalające na prowadzenie takich szkoleń (a jakość zajęć jest porównywalna ze szkoleniami prowadzonymi do tej pory przez trenerów zewnętrznych).

Poniżej została opisana dobra praktyka dotycząca usprawnienia i uporządkowania działań związanych z procesem szkolenia pracowników w małym urządzie gminy.

Przykład 5.

Urząd Gminy E zatrudnia 32 osoby. W ramach standardu rozwoju pracowników wprowadzono rejestr szkoleń pracowników. Celem było stworzenie jednolitych

i przejrzystych zasad rejestrowania szkoleń odbytych 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 szkolenia) 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) jest wraz z programem szkolenia 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 polityki szkoleniowej i przygotowywanie sprawozdania z przebiegu szkoleń. Ponadto w poprzednich latach pracownicy działu kadr i bezpośredni przełożeni nie mieli żadnej kontroli nad tym, w jakich szkoleniach pracownik brał udział.

Autorki projektu podkreślają następujące wymierne korzyści dla urzędu z tytułu wprowadzenia 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 danym stanowisku;
- efektywne wykorzystanie środków finansowych przeznaczonych na szkolenia;
- pomoc w opracowaniu planu szkoleń na następny rok;
- pomoc w analizowaniu odbytych przez pracowników szkoleń;
- 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 zmian wprowadzanych 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 wdrożono też w większym urzędzie – starostwie powiatowym – w celu usprawnienia i uporządkowania 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 pracowni-

ków) 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 szkoleń²².

Po dwóch latach od wprowadzenia zmian stwierdzono, że proces szkoleniowy jest teraz bardziej dopracowany oraz dostosowany do rzeczywistych potrzeb urzędników i urzędu. W opinii pracowników odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi pozytywny efekt przyniosło również wprowadzenie stanowiska koordynatora ds. szkoleń. Jest teraz bowiem osoba odpowiedzialna za proces szkoleniowy, która stara się na bieżąco go monitorować i udoskonalać, by przynosił korzyści wszystkim zainteresowanym (pracownikom, ich przełożonym i samemu urzędowi). Koordynator ds. szkoleń na bieżąco ocenia potrzeby szkoleniowe pracowników, wykorzystując do tego ankietę oraz rozmowy indywidualne z pracownikami i ich kierownikami.

4.4. 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, niejednoznacz-

²² I. Różańska-Bińczyk, *Implementacja dobrych praktyk biznesowych...*, s. 226–227.

ność 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: 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 wywiadam przeprowadzonym z pracownikami udało się zidentyfikować najistotniejsze problemy 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 wprowadzenie 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. Spotkania 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 związłą, 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, ścisłe 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 pracy²³.

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 w urzędzie decyzje i działania 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:

- ład organizacyjny urzędu,
- prawa człowieka,
- praktyki z zakresu pracy,
- środowisko,
- uczciwe praktyki operacyjne,
- zagadnienia konsumenckie,
- zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej.

We wspomnianym dokumencie urzędnicy podkreślają, że w swoich działaniach i decyzjach, obok bezwzględного przestrzegania przepisów prawnych, uwzględniają także zobowiązania, wynikające z przyjętych przez urząd wartości, zasad etycznych, zasad zrównoważonego rozwoju, przy zachowaniu przejrzystości i rozliczalności ich działań²⁴.

²³ I. Różańska-Bińczyk, *Innowacyjne zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi...*, s. 277–278.

²⁴ Dokument wewnętrzny Urzędu Marszałkowskiego B: *Społeczna Odpowiedzialność Urzędu Marszałkowskiego B*.

Wybrane zostały najważniejsze, zdaniem autorki, aspekty tej działalności urzędu, warte krótkiego omówienia (prawa człowieka, praktyki z zakresu pracy, środowisko, zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej). W urzędzie przy podejmowaniu decyzji i realizacji zadań respektowane są prawa pracowników oraz klientów urzędu – obywatelskie, osobiste, polityczne, gospodarcze, społeczne i kulturalne. Na uwagę zasługuje zapis dotyczący przeciwdziałania dyskryminacji grup szczególnie wrażliwych (w szczególności osób z niepełnosprawnościami) i przejawia się poprzez:

- elastyczność przy załatwianiu spraw (np. w razie potrzeby pracownik merytoryczny może obsłużyć klienta na parterze w Biurze Podawczym),
- profesjonalną obsługę osób niesłyszących lub niedosłyszących dzięki możliwości skorzystania z:
 - usługi wideo tłumacza w Biurze Podawczym lub usługi tłumacza języka migowego (na miejscu lub na wezwanie),
 - usługi wideo tłumacza 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 urzędach (ułatwiającego korzystanie z nich osobom niedowidzącym i niewidomym),
- dostosowanie stron internetowych do potrzeb osób słabowidzących oraz niesłyszących lub niedosłyszących.

W obszarze praktyk z zakresu pracy urząd prowadzi politykę personalną, przestrzegając zasad równości szans podczas zatrudnienia, awansowania oraz przyznawania szkoleń. Ponadto buduje kulturę pracy opartą na wzajemnym szacunku, dialogu i wzajemnym wsparciu pracowników, przede wszystkim poprzez:

- propagowanie zasad etycznego postępowania w kontaktach z klientami urzędu i 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 zatrudnionym w urzędzie karmiącym matkom do kumulowania przysługujących im dwóch przerw na karmienie do jednej w ciągu dnia.

Realizację celów zawodowych urząd zapewnia pracownikom poprzez:

- możliwość uczestnictwa w szkoleniach otwartych i zamkniętych, których tematyka jest zgodna z zakresem obowiązków danego pracownika,
- dostęp do wymiany wiedzy i doświadczeń pomiędzy pracownikami urzędu w ramach szkoleń wewnętrznych, system rekrutacji wewnętrznej, wspierający mobilność pracowników.

Kadra kierownicza ma świadomość, że działania podejmowane 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 i produkcję odpadów poprzez:

- częściowe zastąpienie papierowych dokumentów elektronicznymi (np. podczas posiedzeń zarządu województwa, posiedzeń komisji oraz sesji sejmiku województwa),
- segregowanie odpadów w budynku urzędu,
- rezygnację z wody butelkowanej na rzecz dystrybutorów wody.

Urząd, uznając iż zaangażowanie społeczne przyczynia się do rozwoju społeczności lokalnej (np. w obszarach związanych z tworzeniem miejsc pracy, dostępem do kultury, edukacji, ochrony zdrowia i technologii) podejmuje działania związane z promowaniem edukacji i aktywizacji zawodowej (np. poprzez udział w targach edukacyjnych, targach pracy oraz przyjmowanie na staże i praktyki osób wchodzących na rynek pracy oraz bezrobotnych, umożliwiając im dzięki temu zdobycie nowych kwalifikacji i rozwój kompetencji). Proaktywna postawa względem społeczności lokalnej urzędu przejawia się także poprzez:

- powołanie Referatu Współpracy z Organizacjami Pozarządowymi, który pośredniczy np. 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, np. w sprawie konsultacji przy tworzeniu dokumentów, regulaminów i procedur,
- 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, osiagającym znaczące sukcesy w nauce,
- przyznawanie nagród za najlepsze rozprawy habilitacyjne i doktorskie oraz prace magisterskie i dyplomowe tematycznie związane z województwem.

Urząd wspiera również zaangażowanie społeczne swoich pracowników poprzez:

- udział w różnego rodzaju akcjach społecznych na rzecz mieszkańców województwa i pracowników urzędu (Szlachetna Paczka, oddawanie krwi),
- propagowanie przekazywania 1% podatku dla organizacji pożytku publicznego z województwa,
- propagowanie wśród pracowników wolontariatu na rzecz grup potrzebujących,
- promowanie aktywnego spędzania czasu (udział drużyn i pracowników urzędu w biegach, meczach, rajdach, imprezach okolicznościowych).

Opisane powyżej działania z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu są już realizowane, ale nadal są udoskonalane. Urząd planuje też podejmowanie dalszych działań wspierających i rozwijających społeczną odpowiedzialność (w perspektywie kilku najbliższych lat), m.in. poprzez:

- 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, np. dotyczące kwestii segregowania odpadów,
- promowanie wykorzystywania jednostronnie zadrukowanego papieru do notatek,
- promowanie polityki poszanowania energii (np. 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 odpowiedzialne²⁵.

Społeczna odpowiedzialność organizacji do tej pory kojarzyła 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”²⁶. Można zauważyć, że w funkcjonowaniu 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, biznesowych w tym właśnie obszarze. Podejmowanie takich działań przez jst stanowić może inspirację dla innych urzędów (mogących skorzystać z gotowych wzorców i wskazówek opracowanych dzięki zaangażowaniu władz opisanego urzędu).

Przykład trzeci ilustruje działania podjęte przez 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 na 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 zakre-

²⁵ Na podstawie dokumentu wewnętrznego Urzędu Marszałkowskiego B: *Społeczna Odpowiedzialność Urzędu Marszałkowskiego B*.

²⁶ *O społecznej odpowiedzialności biznesu*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, <http://www.csr.parp.gov.pl/index/index/1711> (dostęp: 11.08.2017).

sie i wyniki były jednoznaczne. Okazało się, że pracownicy nie mają przekonania, co do zasadności proponowanych zmian. Z przeprowadzonego badania wynikało, iż pracownicy oceniali bardzo nisko poczucie wsparcia i przekazywanie informacji na temat celu proponowanych działań. Wniosek z badań był jednoznaczny: nie ma możliwości unowocześnienia urzędu bez przekonania pracowników do koniecznych zmian w tym zakresie. Ponadto sekretarz, posiadający wiedzę, jak działają nowoczesne urzędy, uważał, że konieczna jest zmiana dotychczasowego sposobu działania gminy a procedury, używane narzędzia, dotychczas wypracowane metody nie są już odpowiednie do współczesnych czasów i nie odpowiadają wymaganiom stawianym przez klientów urzędu. Miał też poczucie, że w jego pracownikach drzemie ogromny potencjał, ale należy wzmocnić ich zaangażowanie w ulepszenie funkcjonowania urzędu (co przyniesie korzyści zarówno dla pracowników, urzędu, jak i dla klientów). W związku z tym za kluczowy cel uznano odbudowanie zaangażowania pracowników. Aby to się udało, władze urzędu (opierając się na wzorcach z organizacji biznesowych) zdecydowały, że należy główną inicjatywę w tym zakresie przekazać pracownikom i 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.

Założono zatem, że podstawą zaangażowania pracowników jest danie im realnego wpływu na to, jak ten nowoczesny urząd ma wyglądać. Zdecydowano się też na wybór metody warsztatowej do realizacji projektu. Idea warsztatów polegała na tym, aby przedstawić pracownikom przykładowe, sprawdzone rozwiązania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi funkcjonujące w innych urzędach oraz organizacjach biznesowych. Przedstawione przykłady miały 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, mająca na celu ustalenie, 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, że ich wysiłek nie zostanie doceniony, a pewne rozwiązania będą funkcjonowały tylko formalnie w procedurach, nie zaś w praktyce urzędu (wynikające przede wszystkim z przekonania, że jest to mały urząd i pewne zmiany nie są możliwe do wdrożenia). 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 ponadto 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 ostatecznego spotkania, które kończyło projekt.

Projekt 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 poprawę relacji pomiędzy nimi. W ocenie sekretarza był to bardzo duży krok naprzód we wdrażaniu zmian w urzędzie i minimalizowaniu oporu pracowników przed tymi zmianami. Ponadto po dwóch latach od zakończenia projektu sekretarz zaobserwował większą elastyczność pracowników i ich większą gotowość do przedstawiania swoich pomysłów na funkcjonowanie urzędu. Konsekwencją takiej współpracy jest również lepsza atmosfera pracy.

Ważnym elementem zwiększania zaangażowania do pracy może być podejmowanie działań w zakresie integracji pracowników. Opis tego typu dobrych praktyk zawiera przykład czwarty.

Przykład 4.

Integracja pracowników w Urzędzie Marszałkowskim D zatrudniającym 1100 pracowników. Nietypowy pomysł na poprawę procesu integracji pracowników, zniwelowanie różnic pokoleniowych oraz zwiększenie zaangażowania miał sekretarz urzędu, który zdecydował się na organizowanie przy współudziale pracowników tzw. eventów. Obserwując, jak organizowane są tego typu wydarzenia w organizacjach biznesowych i jakie wymierne korzyści biznesowe i organizacyjne można dzięki nim osiągnąć, sekretarz postanowił wdrożyć takie rozwiązanie do praktyki swojego urzędu. Głównym założeniem było organizowanie tych wydarzeń cyklicznie, wykorzystując zaangażowanie chętnych do pomocy pracowników. Sekretarz miał świadomość, że 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 budowanie relacji z pracownikami. Koszty projektu uznano za inwestycję w rozwój potencjału pracowników.

W ciągu roku organizowanych jest około ośmiu eventów dla pracowników. W projektowaniu i organizacji tego typu wydarzeń z własnej inicjatywy biorą udział pra-

cownicy (którzy wcześniej przeprowadzają wywiady ze współpracownikami, aby poznać ich preferencje i wybrać wydarzenia zgodnie z oczekiwaniami większości zatrudnionych), m.in. od czterech lat pracownicy urzędu uczestniczą w projekcie Szlachetna Paczka (o czym zdecydowała większość z nich). Wybór podyktowany był aprobatą dla idei projektu, którego działania koncentrują się na pomaganiu rodzinom, będącym w trudnej sytuacji materialnej z niezależnych od siebie przyczyn. Celem jest mądra pomoc, czyli taka, która daje szansę na zmianę. Dlatego do projektu kwalifikują się te rodziny, dla których kontakt z wolontariuszem oraz wsparcie materialne będą impulsem do zmiany²⁷. Pomoc ze strony pracowników urzędu polega m.in. na zebraniu konkretnych, wskazanych przez wybraną rodzinę, dóbr materialnych. Wybrana organizacja charytatywna oferuje też szerszy wymiar pomocy dla potrzebujących, m.in. szkolenia z zakresu zarabiania i wydawania pieniędzy, specjalistyczną pomoc lekarzy i prawników, regularną pomocy wolontariuszy dla osób samotnych czy dzieci z problemami.

Ponadto propagowana jest wśród pracowników idea wolontariatu i inne działania na rzecz grup potrzebujących. Co roku zachęca się pracowników i ich rodziny do przekazywania 1% podatku dla organizacji pożytku publicznego z województwa. Popierana jest ponadto przez władze urzędu idea krwiodawstwa. W lipcu 2017 roku udało się zebrać grupę czterdziestu współpracowników i oddać krew w Regionalnym Centrum Krwiodawstwa i Krwiolecznictwa (oddano 18 litrów krwi).

Urząd propaguje też wśród pracowników elementy zdrowego trybu życia i zdrowe nawyki. Wdrożone zostały cykliczne projekty, które mają na celu zwiększyć aktywność fizyczną pracowników, promować sport i aktywne spędzanie czasu wolnego (polega to między innymi na udziale drużyn i pracowników urzędu w biegach, meczach, rajdach i imprezach okolicznościowych. Dodatkowo pracownicy zachęceni są do przyjeżdżania do pracy na rowerach, czemu sprzyja 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 dwutlenku węgla.

W budynku urzędu dostępny jest ponadto defibrylator (ang. *automated external defibrillator* – AED), mający zwiększyć bezpieczeństwo pracowników i – w razie potrzeby – mieszkańców. Każdy z pracowników wie, gdzie znajduje się AED (służyła temu specjalnie przygotowana kampania informacyjna).

Organizowane są również inne eventy dla pracowników i ich rodzin, m.in. pikniki rodzinne, wspólne wigilie, dzień dziecka czy warsztaty typu *team building*, które są doskonałą okazją do wzmocnienia relacji między pracownikami. Dzięki organizowaniu tego typu imprez zostaje zrealizowanych wiele celów urzędu (podstawowym jest stwarzanie okazji do integracji pracowników i budowania zespołów). Dodatkową korzyścią jest to, że wydarzenia te są doskonałą okazją do przekazywania pracownikom informacji 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.

²⁷ *Szlachetna Paczka*, http://www.szlachetnapaczka.pl/co-slychac/module,article_new,action,-get,id,18528,t,komu-pomagamy.html, (dostęp: 12.08.2017).

Omówione tu programy aktywizujące pracowników są bardzo dobrym narzędziem do budowania kultury organizacyjnej, wizerunku urzędu oraz pozytywnej atmosfery. Zasadność realizowanych działań potwierdza wzrastające z roku na rok zainteresowanie pracowników podejmowaniem nowych aktywności.

Dobrą praktykę w zakresie motywowania pracowników przedstawia opis działań wdrożonych przez urząd miasta przedstawiony w przykładzie piątym.

Przykład 5.

Motywowanie w Urzędzie Miasta E, zatrudniającym 600 pracowników. W urzędzie od 2003 roku prowadzone są badania satysfakcji pracowników. Wdrożono je jako narzędzie pozwalające zidentyfikować problemy w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, poznać samopoczucie i motywację pracowników i sprawdzić, 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 uwag zgłoszonych przez pracowników było opracowanie w urzędzie nowego systemu motywacyjnego wynagradzania. Oprócz części stałej wynagrodzenia wprowadzono dodatkowo część motywacyjną. Model systemu motywacyjnego wynagradzania został zaprezentowany w tabeli 4.1²⁸.

„Motywacyjna część wynagrodzenia przyznawana jest regularnie co kwartał (na okres następujących 3 miesięcy), a środki na nią pozyskiwane są z oszczędności płynących z funduszu płac (wynikających ze zwolnień lekarskich, umów na zastępstwo itp.). 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 urzędu²⁹.

Po dwóch latach od wdrożenia projektu z kolejnych badań satysfakcji pracowników wyciągnięto kolejny bardzo istotny wniosek: że oprócz wynagradzania pieniężnego na samopoczucie pracowników zasadniczy wpływ mają środowisko pracy i docenianie pracownika. Na środowisko pracy składa się zaś m.in. jasne zdefiniowanie oczekiwań wobec pracownika i na ten element osoby odpowiedzialne w urzędzie za zarządzanie zasobami ludzkimi zwracają szczególną uwagę.

²⁸ I. Różańska-Bińczyk, P. Łuczak, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s. 295–296.

²⁹ *Ibidem*, s. 294–296.

Tabela 4.1. System motywacyjny wynagradzania w Urzędzie Miasta F

Część stała wynagrodzenia	Część motywacyjna wynagrodzenia
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	Nagradzanie innowacyjnego i kreatywnego myślenia, inicjatywności, realizacji dodatkowych zadań zleconych przez przełożonego

Źródło: opracowanie własne, za I. Różańska-Bińczuk, P. Łuczak, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w Jednostkach Samorządu Terytorialnego*, [w:] B. Stopczyński, M. Turniak (red.), *Strategia jednostki samorządu terytorialnego w świetle wyzwań XXI wieku*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2015, t. XVI, z. 4, nr 1, s. 295.

Odpowiadając na wyzwanie, przed jakim stają obecnie wszystkie organizacje, tj. poszukiwanie skutecznych metod w obszarze zarządzania wiekiem, jeden z urzędów wdrożył (nowatorskie, na tle badanych jednostek) rozwiązanie.

Przykład 6.

Zarządzanie wiekiem w Starostwie Powiatowym F, zatrudniającym 230 pracowników.

Kierowniczka biura kadr, po przeanalizowaniu danych dotyczących wieku pracowników zatrudnionych w urzędzie oraz prognoz demograficznych, postanowiła wdrożyć koncepcję zarządzania wiekiem (w kontekście długofalowej strategii organizacji). Większość pracowników urzędu 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 projektu była chęć zachowania w organizacji wiedzy i doświadczenia zdobytego przez pracowników, którzy mają najdłuższy staż pracy w urzędzie (najczęściej są to osoby w wieku przedemerytalnym, doskonale znające specyfikę pracy w urzędzie). Drugim celem było uzyskanie efektu synergii, dzięki połączeniu wiedzy i doświadczenia wieloletnich pracowników z umiejętnościami cyfrowymi, kreatywnością i świeżym spojrzeniem najmłodszego pokolenia zatrudnionego w urzędzie (zadaniem urzędu miało być zaś pokazanie, w jaki sposób mogą dzielić się swoimi umiejętnościami pracownicy w różnym wieku). Kolejnym celem było natomiast przedstawienie pracownikom z najdłuższym stażem pracy propozycji wystąpienia w nowej roli – roli mentora i nauczyciela. Takie rozwiązanie przede wszystkim miało służyć dzieleniu się wiedzą, niemniej jednak odgrywa też istotną rolę w motywowaniu pracowników.

Głównym inspiratorem do podjęcia działań w tym obszarze była kierowniczka biura kadr, która wzorowała się na wprowadzonym w organizacji biznesowej projekcie zarządzania zespołami wielopokoleniowymi. Zaproponowała ona rozważenie wdrożenia podobnego projektu swojemu przełożonemu (czyli prezydentowi miasta) oraz naczelnicy

kom i kierownikom poszczególnych działów. Pomysł ten spotkał się z pozytywnym odbiorem. Odbyły się spotkania kadry zarządzającej, których efektem były propozycje rozwiązań w zakresie zarządzania wiekiem w urzędzie. Podczas tych cyklicznych spotkań uczestnicy próbowali wyobrazić sobie strukturę zatrudnienia w urzędzie w perspektywie dwudziestu lat, bazując się na prognozach demograficznych przewidzianych do 2035 roku. Ponadto kierownik biura kadr, opierając się na danych opisujących postawy poszczególnych pokoleń na rynku pracy, przygotowała charakterystykę konkretnych grup wiekowych, czyli pokolenia Z, Y, X i *baby boomers*.

W pierwszej kolejności przeprowadzono szkolenia pracowników:

- w obszarze informacyjnym z zakresu prognoz demograficznych, skierowane do wszystkich pracowników urzędu,
- z zasad zarządzania wiekiem, skierowane do kierowników i naczelników poszczególnych działów,
- z koncepcji mentoringu, dzielenia się wiedzą i zarządzania talentami, przeznaczone dla wszystkich pracowników urzędu,
- z obszaru umiejętności interpersonalnych, adresowane do kierowników, naczelników oraz osób, które wyraziły chęć występowania w charakterze mentorów i trenerów (obejmujące takie zagadnienia, jak skuteczna komunikacja, asertywność, nowoczesne techniki szkoleniowe pozwalające w jak najbardziej przystępny sposób przekazywać wiedzę).

Kolejnym krokiem było zbudowanie tzw. bazy wiedzy, dostępnej dla wszystkich pracowników w sieci intranetowej urzędu (a zawierającej m.in. ważne regulaminy i procedury z opracowanymi przez pracowników urzędu komentarzami objaśniającymi, skróty procedur ułatwiające wykonanie określonego zadania, pigułki wiedzy opracowywane przez pracowników po odbytych szkoleniach oraz opisy nietypowych studiów przypadków). Baza ta ma być zbiorem wiedzy specjalistycznej, sukcesywnie uzupełnianym przez pracowników.

Trenerzy wewnętrzni oraz mentorzy są wybierani spośród zgłaszających się do tej roli pracowników, których wyróżniają fachowa wiedza i doświadczenie zawodowe, ale również zaangażowanie w przekazywanie wiedzy pozostałym pracownikom. O wyborze trenerów i mentorów decyduje obecnie pomysłodawczyni projektu (przy współdziałaniu kierowników i naczelników poszczególnych działów, którzy swoich pracowników znają najlepiej). Wybrano w sumie siedmiu mentorów i trenerów wewnętrznych. Mieli już okazję przeprowadzić szkolenia i wdrożyć do pracy nowo zatrudnionych pracowników. Do ich obowiązków należy także aktualizowanie bazy wiedzy i koordynowanie działań mających na celu dzielenie się wiedzą w urzędzie. Mentorzy i trenerzy obecnie pełnią tę funkcję bez dodatkowego wynagrodzenia (jednak zmniejszono zakres obowiązków na ich stanowiskach pracy). Pracownicy występujący w roli mentora czy trenera wewnętrznego nabywają nowe kwalifikacje i, jak potwierdzają przeprowadzone z nimi wywiady, jest to dla nich silny czynnik motywacyjny (satysfakcja z uczenia innych i związany z tym prestiż).

Przy okazji tego projektu został zbudowany system szkoleń, który cały czas jest udoskonalany. System opiera się na założeniach, że:

- najistotniejsi w urzędzie są pracownicy i to od ich kompetencji oraz umiejętności dzielenia się wiedzą zależy rozwój organizacji,
- urząd powinien inwestować w swoich pracowników niezależnie od ich wieku.

W perspektywie najbliższych miesięcy mają być wdrożone kolejne szkolenia, kierowane do kierowników i naczelników, mające na celu wskazanie im jak wykorzystać indywidualne umiejętności pracowników oraz wykształcić lub udoskonalić umiejętność rozmowy z pracownikami i wspólnego planowania z nimi ich rozwoju (cele stawiane pracownikom mają być natomiast określone w szerszej perspektywie czasowej, na najbliższe dwa 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.

Wprowadzone już w obszarze zarządzania wiekiem rozwiązania, to dopiero początek przewidzianych w tym zakresie działań. W planach jest m.in. zorganizowanie skierowanych do kadry kierowniczej warsztatów, których celem będzie opracowanie kolejnych narzędzi systemowych mających służyć realizacji w urzędzie strategii zarządzania wiekiem.

Zaprezentowane w niniejszym rozdziale, najciekawsze – zdaniem autorki – rozwiązania powstałe w wyniku transferu dobrych praktyk biznesowych do jst dotyczyły różnych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi. Związane były m.in. z komunikacją wewnętrzną, społeczną odpowiedzialnością urzędu, budowaniem zaangażowania wśród pracowników, działaniami w zakresie integracji pracowników czy motywowaniem pracowników i zarządzaniem wiekiem. Ich wspólną cechą stanowiło nowatorstwo na tle rozwiązań stosowanych dotąd w jednostkach samorządu terytorialnego i zaangażowanie kadry zarządzającej w proces wdrażania narzędzi i metod, dostosowanych uprzednio do specyfiki zarządzania w organizacjach publicznych.

5. WNIOSKI Z BADAŃ I REKOMENDACJE

Z badań wynika, że stan zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach badanej zbiorowości przed udziałem tych jednostek w projekcie był niezadowolający. W zdecydowanej większości procesy zarządzania zasobami ludzkimi realizowano tam na podstawowym poziomie, dostosowując je do wymogów narzuconych przez przepisy prawne. Niektóre z procesów zszl w ogóle nie były realizowane (dotyczy to w szczególności procesu adaptacji i oceniania pracowników).

W badanych organizacjach ocena zarządzania zasobami ludzkimi (w procesowym ujęciu funkcji personalnej) nie wypadła dość dobrze. W licznych jednostkach samorządu terytorialnego procesy personalne oparte były na założeniach Weberskiej koncepcji administrowania urzędem. Zarządzanie zasobami ludzkimi traktowano w tych jednostkach jako sprawę drugorzędną, skupiając się głównie 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 zakresie zszl i wdrożenia stosownych zmian. W większości jednostek stosowane praktyki zarządzania personelem były wypracowane ze względu na konieczność dostosowania się do wymogów prawa, większość też korzystała z opracowanych w przeszłości metod, narzędzi i technik, niedopasowanych do aktualnych potrzeb urzędów. Tylko nieliczne jednostki opracowały nowoczesne rozwiązania z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, przy czym ich sukces zależał w głównej mierze od zaangażowania menedżerów publicznych, ich charyzmy, konsekwencji i umiejętności motywowania pozostałych pracowników do wdrożenia zmian. Ważny aspekt zmian i nowych inicjatyw w tym obszarze stanowiło również wsparcie ze strony najwyższych władz urzędu, mające decydujący wpływ na to, czy stosowane praktyki zarządzania zasobami ludzkimi były schematyczne, powtarzalne, czy też 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, zaadaptowanie pewnych rozwiązań do aktualnych potrzeb i charakteru funkcjonowania danej organizacji (mogą to być np. sprawdzone narzędzia, metody). Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu oraz analizy wypowiedzi respondentów sformułowano definicję dobrej praktyki, uznając ją za skuteczne, innowacyjne i godne naśladowania rozwiązanie, które wdrożone do organizacji przyczynia się do osiągnięcia przez nią lepszych wyników.

Organizacje powinny korzystać z dobrych praktyk jako wzorców do naśladowania czy też inspiracji do modyfikowania pewnych narzędzi, metod i procedur w danej organizacji, niezbędne jest jednak umiejętne dostosowanie wzorcowych rozwiązań do własnych potrzeb (nie powinny być kopiowane, ale dopasowane do wymogów, specyfiki i kultury danej organizacji).

Do istotnych form współpracy urzędów z przedstawicielami organizacji biznesowych (oraz wymiany wiedzy i dobrych praktyk między tymi podmiotami) można zaliczyć:

- udział w konferencjach z obszaru zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi, skierowanych do organizacji biznesowych, dzięki którym następuje nie tylko wymiana wiedzy, ale również nawiązanie cennych kontaktów,
- systematyczne spotkania władz urzędu z lokalnymi przedsiębiorcami,
- współpracę w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi z konsultantami zewnętrznymi, mającymi doświadczenie we współpracy z organizacjami biznesowymi (przedstawiającymi rozwiązania sprawdzone w biznesie, które można zaadaptować na grunt organizacji publicznych),
- korzystanie z doświadczenia zawodowego pracowników urzędu (zdobytego m.in. w organizacjach biznesowych),
- korzystanie z branżowych publikacji, fachowej literatury, wykładów prowadzonych przez profesjonalistów w dziedzinie zarządzania, z konferencji naukowych TED, z forów internetowych, z różnych form samokształcenia,
- dzielenie się wiedzą na temat rozwiązań stosowanych w obszarze zarządzania np. ze znajomymi, rodziną, przyjaciółmi pracującymi w różnych organizacjach,
- udział w szkoleniach zewnętrznych i projektach współfinansowanych przez Unię Europejską (prowadzonych przez trenerów współpracujących z organizacjami biznesowymi).

Między organizacjami publicznymi transfer wiedzy i dobrych praktyk odbywa się natomiast w ramach następujących form współpracy:

- Ogólnopolskie Kongresy Sekretarzy oraz Konwenty Marszałków i obywateli przy ich okazji Zjazdu Sekretarzy województw,
- korzystanie z portalu skierowanego do jednostek samorządu terytorialnego, propagującego wdrażanie innowacyjnych rozwiązań w urzędach.

Od początku stycznia 2011 roku do lipca 2015 roku Śląski Związek Gmin i Powiatów realizował innowacyjny projekt testujący *Benchmarking – narzędzie efektywnej kontroli zarządczej w urzędach miast na prawach powiatu, urzędach gmin i starostwach powiatowych*. Projekt zakończył się sukcesem, a za jego realizację Związek otrzymał tytuł Lidera Innowacji, dlatego w maju 2015 roku podjęto decyzję o kontynuacji działań benchmarkingowych w formule przedsięwzięcia *Benchmarking – Kontynuacja*. Do przedsięwzięcia przystąpiły w maju 2015 roku 32 jednostki (z czego 30 jednostek uczestniczyło w benchmarkingu w latach poprzednich), jednak w trakcie jego trwania grupa benchmarkingo-

wa zmieniała się – na obecnym etapie przedsięwzięcie jest realizowane przy udziale 31 jednostek. Ekspertom zatrudnionym w projekcie udało się dzięki systematycznemu zbieraniu i porównywaniu danych o osiągniętych w jednostkach wynikach (w oparciu o wypracowany model wskaźników monitorowania efektywności realizacji usług publicznych) zidentyfikować dobre praktyki w obszarach poddanych benchmarkingowi. Na stronie internetowej¹ przedstawiono najciekawsze rozwiązania, jakie zostały wdrożone przez jednostki samorządu terytorialnego:

- 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.

Zdecydowana większość respondentów, z którymi zostały przeprowadzone wywiady uznała, że jednostki samorządu terytorialnego powinny korzystać z pomocy zewnętrznych konsultantów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i/lub brać udział w projektach finansowanych ze środków europejskich. Współpraca z zewnętrznymi konsultantami powinna być raczej doraźna, uzależniona od potrzeb danej jednostki. Niektóre z jednostek korzystają jednak cyklicznie z pomocy zewnętrznych firm konsultingowych, przykładowo:

- urząd miejski w województwie śląskim od 2016 roku współpracuje z firmą konsultingową, wdrażając program talentowy (wcześniej przy pomocy konsultantów zewnętrznych wprowadzono w urzędzie kompleksowy system zarządzania szkoleniami oraz system podnoszenia kompetencji pracowników),
- ogromny transfer wiedzy 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” podczas selekcji, głównie na wysokie stanowiska kierownicze),
- urząd miasta z województwa łódzkiego podjął współpracę z firmą konsultingową, która – wraz z pracownikiem działu kadr urzędu – profesjonalnie opracowała opisy stanowisk pracy, tj. podstawowe narzędzie wspomagające procesy ulepszania wszystkich obszarów zarządzania zasobami ludzkimi (kolejnym krokiem w urzędzie ma być wdrożenie programu talentowego przy pomocy tej samej firmy konsultingowej). Ponadto urząd zatrudnił coachów,

¹ *Benchmarking. Szukamy najlepszych rozwiązań*, Śląski Związek Gmin i Powiatów, <https://benchmarking.silesia.org.pl/index.php?s=41> (dostęp: 22.02.2018).

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 poznali m.in. nowe sposoby działania w zakresie zarządzania ludźmi, co poprawiło ich pozycję i kompetencje zawodowe.

Respondenci doceniają również współpracę z przedstawicielami uczelni wyższych, prowadzoną chociażby w ramach realizowanych projektów unijnych, podkreślając, że pracownicy naukowcy oprócz wiedzy teoretycznej przekazują organizacjom publicznym rozwiązania stosowane w organizacjach biznesowych.

Jeśli chodzi o transfer z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego wiedzy i dobrych praktyk w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, należy podkreślić, że tylko nieliczne jednostki z takiego transferu korzystają, istnieją bowiem bariery hamujące przenoszenie dobrych praktyk do urzędów. Analizując wyniki badań, można wskazać kluczowe bariery zauważone przez respondentów:

- mentalność urzędników,
- lęk pracowników i menedżerów przed wprowadzaniem zmian,
- brak elastyczności władz urzędu,
- brak wiedzy menedżerów publicznych w kwestiach zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania zmianą, zarządzania wiedzą,
- brak pomysłów na podjęcie współpracy z organizacjami biznesowymi u pracowników urzędów, brak inicjatyw w tym kierunku,
- brak (w większości urzędów) dopływu nowych pracowników, którzy mogliby zainspirować pozostałych do innowacyjnych działań,
- polityczne obsadzanie stanowisk, głównie menedżerskich oraz ich kadencyjność.

Odnosząc się do ostatniego punktu, należy podkreślić, że większość rozmówców zaznaczała, iż bardzo często osoby z „politycznego naboru” są niekompetentne, niezaangażowane oraz nie posiadają wiedzy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi ani też chęci jej zdobywania. Priorytetem dla nich jest bowiem utrzymanie władzy i wynagrodzenia przez okres kadencji samorządu (co wskazywane jest jako główny powód nieskuteczności działań we wszystkich obszarach zarządzania zasobami ludzkimi nadzorowanych przez takie osoby).

Poza wymienionymi przez reprezentantów jst barierami, respondenci-coachowie dostrzegali szereg dodatkowych nieprawidłowości, mających wpływ na transfer dobrych praktyk z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego. Wśród nich należy podkreślić niechęć pracowników do podejmowania wyzwań i nowych inicjatyw. Większość urzędników, aby nie realizować żadnych zadań poza zakresem podstawowych obowiązków, tłumaczy, iż uniemożliwiają im takie działania istniejące regulacje prawne. Praca urzędników często więc ogranicza się do niezbędnego minimum, co można było zauważyć przy współpracy w projekcie *Systemowe wsparcie procesów zarządzania w jst* – zdecydowana większość uczestników realizowała zadania wynikające z regulaminu projektu, proponując

najmniej angażujące rozwiązania. Widoczny był także brak motywacji uczestników do wykorzystania potencjału wynikającego z udziału w projekcie, czyli skorzystania z pomocy coachów przy opracowaniu innowacyjnych rozwiązań i narzędzi, a nawet pozyskania szerszej wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Opinie coachów, kierownika zadania i trenera są bardzo podobne. Przez dwa lata współpracy widoczne były u większości pracowników urzędów: brak przekonania do realizowanych działań, poczucie niepotrzebnie wykonywanej pracy i straconego czasu. Głównym tego powodem była świadomość, że ich praca nie zostanie doceniona przez władze urzędu (a ponadto po kolejnych wyborach jest duże prawdopodobieństwo zmiany władz urzędu, co zazwyczaj wiąże się ze zmianą obsadzanych stanowisk i wdrażaniem innej polityki personalnej). Dało się też zauważyć, że część jednostek przystąpiła do projektu po to, aby otrzymać certyfikat uczestnictwa w projekcie unijnym, niemniej nie wpływało to na ich podejście do wykorzystania szansy na wprowadzenie w urzędzie pożądanых zmian. Było też kilka przypadków, kiedy w urzędzie trafiała się jedna zaangażowana osoba – np. kierownik działu kadr czy inspektor działu organizacyjnego – która miała pomysł i chciała wdrożyć skuteczne, nowe rozwiązania w zakresie zarządzania ludźmi, jednak spotykała się z brakiem akceptacji dla tych działań ze strony władz urzędu i nie miała przez to możliwości ich wdrożenia. Częstym argumentem władz urzędu było to, że są istotniejsze potrzeby w urzędzie niż wdrożenie projektów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, a pracownicy powinni skupić się raczej 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, np. 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. Ich przedstawiciele bardziej są też przekonani o korzyściach tego współdziałania. Częściej korzystają również z pomocy zewnętrznych konsultantów współpracujących 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 w ogóle tego typu firm jest niewiele.

Bardzo poważnym problemem są relacje między władzami urzędu a pracownikami. W większości urzędów widoczny był brak skutecznej komunikacji, brak zaufania między pracownikami oraz brak współpracy w zespołach. Konsekwencją autokratycznego sposobu zarządzania (często występującego w badanych urzędach) była także zauważalna niechęć pracowników do przekazywania przełożonym opinii na temat potrzeby wdrożenia zmian. Niejednokrotnie

pracownicy działów kadr prosili, by coachowie w trakcie spotkań z władzami urzędów wyrażali pewne opinie w imieniu pracowników (wynikało to z obawy przed konsekwencjami szczerych wypowiedzi, włącznie ze strachem przed zwolnieniem z pracy).

Ponadto zaobserwowano u większości władz urzędów brak konsekwencji w działaniu (na przykład podejmowano jakieś inicjatywy w zakresie transferu wiedzy i angażowano w projekt swoich pracowników, po czym następowało zaniechanie tej współpracy lub zmiana koncepcji przez menedżera, a efektem tego było zniechęcenie obu stron, tj. pracowników i przedstawicieli organizacji biznesowych, do kontynuowania dalszych prac w tym obszarze).

Istotnym wnioskiem z wywiadów przeprowadzonych w jst jest spostrzeżenie, iż najwięcej zmian w urzędach wymaga obszar oceniania i rozwoju pracowników. Nie bez znaczenia jest tu sposób zarządzania preferowany przez menedżerów – większość stosuje autokratyczny/nakazowy. Ich sposób zarządzania ludźmi opiera się na ciągłym monitoringu, kontroli, wydawaniu poleceń, koncentrowaniu się na „przyłapaniu” pracowników na „potknięciach”. Ma to negatywny wpływ na atmosferę w organizacji, skutkuje zanikiem aktywności i zaangażowania pracowników, bo np. jeśli nawet pracownicy uważają, że programy szkoleniowe nie są dopasowane do aktualnych potrzeb, obawiają się przekazać te informacje swoim przełożonym i uczestniczą w szkoleniach, często powtarzanych co roku, traktując je jako przykry obowiązek. Tymczasem z przeprowadzonych rozmów wynika, że oczekują szkoleń prowadzonych przez profesjonalnych trenerów dysponujących specjalistyczną wiedzą, prowadzonych w innej formule – coachingowej lub warsztatowej. Ze względu na relacje, jakie panują w urzędzie, obawiają się jednak ujawnienia swoich oczekiwań władzom urzędu, dlatego dostosowują się do stosowanych praktyk, niezmiennych od lat. Podobnie wygląda sytuacja w przypadku procedury oceniania: wiąże się ona z obawami, niechęcią i stresem, pracownicy mają świadomość, że wiele w tym zakresie powinno się zmienić, jednak – również z obawy przed wyrażeniem swoich opinii – milczą i podchodzą do tej procedury jako do przykrego obowiązku. Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest korzystanie przez większość urzędów z nieskutecznych metod zarządzania zasobami ludzkimi. Żeby w takich urzędach w ogóle udało się zainicjować jakąś zmianę w zarządzaniu zasobami ludzkimi konieczna była pomoc osoby z zewnątrz (coacha, trenera, konsultanta), która pomogła w zaprojektowaniu tej zmiany, przekonaniu pracowników do jej zasadności, monitorowaniu i motywowaniu pracowników do jej wdrożenia.

Za podstawowy czynnik wpływający na ułatwienie transferu wiedzy do jst zdecydowana większość respondentów uznała zajmowanie stanowisk menedżerów publicznych przez osoby, które wykazują się zaangażowaniem, a za cel stawiają sobie służbę obywatelom oraz chęć ciągłego rozwoju i unowocześniania urzędu (zgodnie z koncepcją *new public management* i *public governance*) i w związku z tym wykorzystują wszelkie pojawiające się szanse na poprawę

działania urzędu (np. wykorzystanie wiedzy i potencjału osób zatrudnionych, uczestnictwo w projektach unijnych, korzystanie z własnych doświadczeń zawodowych, nawiązywanie współpracy z różnymi podmiotami współpracującymi z urzędem).

Respondenci podkreślali też, że należy rozwijać te projekty związane z transferem dobrych praktyk z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego, które wpisują się w koncepcję nowoczesnego zarządzania organizacją, a w praktyce usprawniają działalność organizacji. Zastosowanie takich rozwiązań i wdrożenie systemu zarządzania wiedzą w organizacjach może przyczynić się do większej sprawności ich działania i samodzielności, a także wyjdzie naprzeciw oczekiwaniom interesariuszy zewnętrznych. Jednostki będą bardziej zaangażowane w tworzenie rozwiązań, które zaspokajałyby ich potrzeby.

Skuteczny transfer dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do urzędów miał miejsce głównie w jednostkach, gdzie występował demokratyczny styl zarządzania, a decyzje dotyczące podejmowania inicjatyw współpracy (np. z biznesem, zewnętrznymi konsultantami, firmami szkolącymi) i identyfikowania potrzeby wprowadzenia zmian w zarządzaniu ludźmi podejmowane były w porozumieniu z pracownikami i po wysłuchaniu ich opinii na temat danego pomysłu lub problemu. Współpraca między menedżerami i pracownikami oparta była na zaufaniu oraz 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 wyłącznie wówczas, gdy lider potrafił pracowników słuchać, 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 więc, że można znaleźć metodę na jednoczesne przestrzeganie przepisów prawnych i korzystanie z nowoczesnych rozwiązań z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Dzięki transferowi dobrych praktyk z biznesu udaje się często wyjść „poza ramy” myślenia stereotypowego o funkcjonowaniu urzędów i traktować je jako nowoczesne organizacje. Dzięki badaniom stwierdzono, że istnieją jednostki samorządu terytorialnego, w których osoby odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi wdrożyły nowoczesne rozwiązania tym w obszarze, 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). W tabeli 5.1 zostały przedstawione wady i zalety transferu dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego.

Tabela 5.1. Zalety i wady transferu dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego

Zalety transferu dobrych praktyk	Wady transferu dobrych praktyk
<ul style="list-style-type: none"> • możliwość profesjonalizacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi • możliwość wdrożenia sprawdzonych, nowoczesnych technologii informatycznych wspomagających proces zarządzania zasobami ludzkimi • ulepszenie/usprawnienie dostępu do sprawdzonych, nowoczesnych rozwiązań występujących w organizacjach biznesowych • poprawa jakości zarządzania wiedzą, zarządzania zmianą i zarządzania innowacjami poprzez korzystanie z już przetestowanych wzorców oraz szybki proces ich pozyskiwania • polepszenie relacji z interesariuszami jednostek samorządu terytorialnego (np. przedstawicielami organizacji biznesowych) poprzez budowanie długotrwałych relacji i wypływające z tego korzyści dla obu stron – urzędu oraz organizacji biznesowych • obniżanie kosztów pozyskania wzorców metod, narzędzi i technik zarządzania zasobami ludzkimi poprzez wymianę wiedzy, dobrych praktyk • budowanie wizerunku nowoczesnej organizacji publicznej wykorzystującej najnowsze rozwiązania, metody, techniki i narzędzia z zakresu zarządzania ludźmi stosowane przez organizacje biznesowe (<i>employer branding</i> zewnętrzny i wewnętrzny) • zwiększenie motywacji i zaangażowania pracowników urzędów • satysfakcja pracowników, że korzystają z nowoczesnych rozwiązań we wszystkich obszarach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi • kultura organizacyjna oparta przede wszystkim na promowaniu aktywności i kreatywności pracowników, dzieleniu się wiedzą, pracy zespołowej • wykorzystanie potencjału zatrudnionych pracowników, podnoszenie ich efektywności poprzez wykorzystywanie do tego stosownych narzędzi • utrzymanie zatrudnienia i rozwój pracowników • zmniejszenie stopnia rotacji pracowników • poprawa jakości dostarczanych przez urzędników usług • poprawa zadowolenia klientów urzędów • zmiana stereotypowego postrzegania urzędników i urzędów przez obywateli • większe możliwości pozyskania pracowników z pokolenia Z, X, Y 	<ul style="list-style-type: none"> • wysokie koszty związane z zatrudnieniem konsultantów zewnętrznych z obszaru zsz, finansowaniem profesjonalnych, specjalistycznych szkoleń dla pracowników urzędów, wdrażaniem nowoczesnych technologii informatycznych • niebezpieczeństwo posądzenia urzędników o nieetyczne działania w związku ze współpracą z przedstawicielami lokalnych organizacji biznesowych (postrzeganie współpracy urzędników z przedstawicielami organizacji biznesowych przez społeczeństwo jako korupcyjnej) • ryzyko przejścia zdolnych, zaangażowanych pracowników do organizacji biznesowych • czasochłonność wdrożenia niektórych rozwiązań funkcjonujących w organizacjach biznesowych

Źródło: opracowanie własne.

Z zaprezentowanego zestawienia wynika, że zalety transferu przeważają nad jego wadami, dlatego też należy podejmować próby wymiany wiedzy i praktyk, tworząc jak najlepsze warunki do transferu. Poniżej zaprezentowano zbiór czynników warunkujących transfer dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego:

- uświadomienie władzom i pracownikom potrzeb i możliwych korzyści z 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 dzięki nim,
- gotowość na ryzyko popełnienia błędów przez osoby uczące się, w tym przypadku pracowników urzędu,
- zapewnienie pracownikom urzędu możliwości koncentracji uwagi na działaniach związanych z transferem dobrych praktyk (poprzez odciążenie od dodatkowych obowiązków),
- świadomość bezpośrednich przełożonych co do konieczności wzięcia pod uwagę predyspozycji, wiedzy i umiejętności interpersonalnych oraz sytuacji osobistej oddelegowanych do pracy związanej z transferem pracowników,
- profesjonalizm trenerów dzielących się wiedzą,
- umiejętności menedżerów publicznych pozwalające na przekonanie pracowników urzędu o zasadności przeprowadzenia transferu wiedzy i dobrych praktyk,
- poparcie najwyższych władz urzędu dla działań związanych z transferem dobrych praktyk, włączenie się tych władz do inicjatyw związanych z transferem,
- nadzór menedżerów nad pracami związanymi z transferem, polegający przede wszystkim na wsparciu swoich pracowników, zainteresowaniu podjętymi działaniami, motywowaniu do pracy itp.,
- umiejętne korzystanie z transferu dobrych praktyk poprzez zastosowanie metody tzw. małych kroków, czyli stopniowe wdrażanie pewnych rozwiązań,
- wspieranie urzędników na każdym etapie transferu (poprzez nadzór nad projektem i jego wdrożeniem) przez coacha, trenera czy konsultanta zewnętrznego.

Usprawnienie procesów zarządzania zasobami ludzkimi w jst jest potrzebne. Jego skutkiem będzie wzmocnienie całych organizacji, w tym przede wszystkim kapitału ludzkiego. Właściwie zarządzani i motywowani pracownicy są bardziej wrażliwi na potrzeby otoczenia, a efektem tego jest pozytywny odbiór społeczny urzędu, a w konsekwencji budowa wśród jego klientów opinii, 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 w celu wypracowania akceptowalnych dla całego personelu zasad i rozwiązań opartych na konsekwencji, systematyczności, zaufaniu i współpracy. Ważne jest traktowanie każdego z pracowników nie tylko jako interesariusza procesów zarządzania zasobami ludzkimi, ale również jako pełnoprawnego członka wspólnoty pracowniczej, współodpowiedzialnego za osiągnięcie celów organizacji.

Badania wykazały istnienie poważnych problemów komunikacyjnych w urzędach (dotyczy to zarówno komunikacji wewnątrz urzędu, jak i pomiędzy urzędami, a także w relacjach z interesariuszami urzędów). Warto byłoby w tym newralgicznym obszarze działalności organizacji publicznej szczególnie dopilnować wdrażania odpowiednich standardów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Tym bardziej, że ograniczenia skutecznej komunikacji w jst są, jak wynika z opinii respondentów i uzyskanych wyników badań, konsekwencją marginalizowania potrzeby doskonalenia kompetencji miękkich, tak u szeregowych pracowników, jak i u menedżerów (w praktyce doskonalenie to właściwie nie jest realizowane).

Ważne jest ponadto 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 stosowne narzędzia oraz metody, ale nie mają wiedzy na temat możliwości korzystania z nich (paradoks: coś jest wdrożone, a w rezultacie nie funkcjonuje). Istotne jest również korzystanie z takich narzędzi, które pozwolą na zidentyfikowanie różnorodnych talentów poszczególnych pracowników i wykorzystanie tych najcenniejszych zasobów do rozwoju ogólnego potencjału organizacji. Organizacje powinny w tym celu zatrudniać specjalistów z dziedziny zarządzania wiedzą lub zewnętrznych konsultantów z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi.

Warto rozważyć wdrożenie do praktyki urzędów systematycznych spotkań z przedstawicielami organizacji biznesowych i uczelni wyższych, by na bieżąco dzielić się wiedzą i sprawdzonymi rozwiązaniami w zakresie zarządzania ludźmi oraz omawiać nowe trendy w tej dziedzinie. Do wymiany dobrych praktyk między organizacjami biznesowymi a organizacjami publicznymi można wykorzystać narzędzia informatyczne, które pozwolą np. na stworzenie platformy internetowej z bazą dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, dostępnej dla wszystkich urzędów i współpracujących z nimi firm. Istotne wydaje się wykorzystanie także innych technologii informatycznych, przydatnych do kontaktu z organizacjami biznesowymi spoza regionu, w którym znajduje się dany urząd (telekonferencje, komunikatory typu Skype, poczta mailowa itp.). Może warto rozważyć także ułatwienie pracownikom urzędu kontaktu z przedstawicielami organizacji biznesowych w godzinach pracy, czyli np. stworzyć stanowiska pracy w ramach departamentów organizacyjnych czy działów kadr, na których do za-

kresu obowiązków pracowników będzie należało między innymi utrzymywanie kontaktów z przedstawicielami organizacji biznesowych (*networking*), bieżąca wymiana wiedzy, organizacja spotkań, warsztatów, wykładów itp. Można również zaproponować stworzenie w organizacjach biznesowych programów stażowych dla pracowników urzędu, mających na celu poznanie metod, technik i narzędzi stosowanych w tych organizacjach w obszarze zarządzania ludźmi (m.in. budowania zespołów, zaangażowania, skutecznej komunikacji itd.). Działaniem sprzyjającym transferowi dobrych praktyk byłoby również 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 rozważania na temat transferu dobrych praktyk do jst, należy podkreślić kluczową w tym procesie rolę menedżerów publicznych, którzy powinni być świadomi możliwości rozwijania i zaangażowania potencjału pracowników i możliwości wykorzystania go do budowania silnej pozycji urzędów jako jednostek spełniających istotne zadania publiczne. Zhierarchizowany kształt administracji wciąż pozostaje niezmienny, ale pojawiają się nowe typy rozwiązań, najczęściej wzorowane na sferze biznesowej, które organizacje publiczne mogą i powinny dostosowywać do własnych potrzeb.

ZAKOŃCZENIE

Sposób zarządzania organizacjami publicznymi w ciągu ostatnich lat ulegał licznym zmianom. Dynamiczna gospodarka, transformacja polityczno-gospodarcza, procesy globalizacyjne, wstąpienie Polski do Unii Europejskiej, wzorce europejskie i oczekiwania społeczne spowodowały zmianę podejścia kierowników jednostek do zarządzania organizacjami publicznymi.

Autorka starała się zaprezentować stan obecny zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych, wskazując na problemy występujące 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.

Z przedstawionych w książce przykładów wynika, że jednostki samorządu terytorialnego mogą funkcjonować jak nowoczesne organizacje, powinny jednak być odpowiednio zarządzane oraz korzystać ze sprawdzonych rozwiązań zsz, funkcjonujących już w organizacjach biznesowych, a umiejętnie dostosowanych do potrzeb i oczekiwań pracowników oraz do specyfiki organizacji publicznych.

Jednak aby urzędy funkcjonowały jako nowoczesne organizacje pożądanego jest na ogół wdrożenie istotnych zmian w sposobie ich dotychczasowego zarządzania i w tym obszarze pojawiają się bariery (głównie w postaci niechęci pracowników urzędów i lęku przed zmianami, mentalności urzędników i stereotypowego myślenia). Wprowadzenie nowych metod, technik i narzędzi w dziedzinie zsz jest jednak możliwe, o czym świadczą opisane tu dobre praktyki, wdrożone w niektórych urzędach. Wymaga to jednak determinacji, zaangażowania, wiedzy, otwartości, elastyczności zwłaszcza ze strony menedżerów publicznych i pozostałych pracowników odpowiedzialnych za politykę personalną urzędów.

Odnosząc się zaprezentowanych w tekście rozważań, podkreślić 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 jest przekonana, że lista tych czynników ma charakter uniwersalny, tzn. można ją odnieść również do innych typów organizacji.

Choć w literaturze przedmiotu istnieją opracowania poświęcone tematyce zarządzania, w tym także zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych (B. Kożuch¹, Ł. Sułkowskiego², J. Szaban³, W. Karny⁴, W. Kieżuna⁵, T. Rostkowskiego⁶), nie dotyczą one transferu dobrych praktyk w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi z organizacji biznesowych do jednostek samorządu terytorialnego. W związku z tym można powiedzieć, że niniejsza książka ma charakter innowacyjny i wzbogaca dorobek literatury polskiej w dziedzinie zżl.

Dydaktyczny walor książki stanowić może opis dobrych praktyk z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, będących efektem transferu rozwiązań biznesowych do organizacji publicznych. Studia przypadków będą mogły być wykorzystane w procesie nauczania – pozwolą na ukierunkowanie dyskusji w trakcie zajęć dydaktycznych, umożliwią dokonanie oceny stosowanych praktyk, zapoznanie się z bezpośrednimi relacjami opisującymi doświadczenia w zakresie innowacyjnego zarządzania jednostkami samorządu publicznego, a możliwe, że zainspirują studentów czy uczniów do wskazywania własnych propozycji rozwiązań w tym zakresie.

Autorka ma świadomość, że treść książki nie obejmuje wszystkich aspektów zagadnienia, gdyż poruszana tutaj problematyka jest bardzo szeroka i złożona. Rozważania zawarte w książce mogą jednak zachęcić do prowadzenia dalszych badań w obszarze transferu dobrych praktyk zżl z biznesu do jst. Interesujące na przykład może być przeprowadzenie badań reprezentatywnych wśród jednostek samorządu terytorialnego w Polsce, potwierdzających lub nie wyniki prezentowane w niniejszej pozycji. W dalszych badaniach można również poszukiwać odpowiedzi na pytania o to, czy płeć zarządzających urzędami wpływa na przebieg i efekty transferu, czy osoby, które pełnią stanowiska kierownicze w urzędach i miały wcześniej doświadczenia biznesowe inaczej niż menedżerowie niemający takich doświadczeń radzą sobie z transferem itd. W badaniach takich zastosowane mogą być zarówno metody jakościowe, jak i ilościowe.

¹ B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004.

² B. Kożuch, Ł. Sułkowski, *Instrumentarium zarządzania publicznego*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2015.

³ J. Szaban, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.

⁴ W. Karna, *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.

⁵ W. Kieżun, J. Wołęjszo, S. Sirko (red.), *Public Management 2013. Wyzwania i dylematy zarządzania organizacjami publicznymi*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2013.

⁶ T. Rostkowski, *Kryteria identyfikacji najlepszej praktyki*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Metodyka badania, opisy przypadków*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2011.

BIBLIOGRAFIA

- Adamczewski P., Matusiak J., Mielczarek J., Nowak A.P., Przywojska J., Szydłowski C. (red.), *Innowacje 2017. Rozwój społeczeństwa informacyjnego w Polsce*, Wydział Społeczeństwa Informacyjnego, Departament Cyfryzacji, Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego, Łódź 2017.
- Alam S.S., Abdullah Z., Ishak N.A., Zain Z.M., *Assesing Knowledge Sharing Behaviour Among employees in SMEs: An Emiprical Study*, „International Business Research” 2009, vol. 2, no. 2.
- 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 2016.
- Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Bernardinum, Gdynia 2002.
- Argote L., Ingram P., *Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 2000, vol. 82, no 1.
- Armstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
- Badania jakościowe – idea*, http://www.naukowiec.org/wiedza/metodologia/badania-jakosciowe--idea_654.html (dostęp: 3.03.2017).
- Banachowicz M., Wojtaszczyk K., Żak-Skwierczyńska M. (red.), *Problemy zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.
- Barabasz A., *Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy*, [w:] S. Witkowski, M. Stor (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Problemy zarządczo-psychologiczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 249.
- Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
- Basiacki A., Izdebski H., Nelicki A., Zachariasz I. (red.), *Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i Europie*, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2010.
- Becerra-Fernandez I., Gonzalez A., Sabherwal R., *Knowledge Management: Challenges, Solutions and Technologies*, Prentice Hall, Upper Sadle River 2004.
- Benchmarking. Szukamy najlepszych rozwiązań*, Śląski Związek Gmin i Powiatów, <https://benchmarking.silesia.org.pl/index.php?s=41> (dostęp: 22.02.2018).
- Bendkowski J., *Wspólnota wiedzy, wspólnota działań oraz sieć wiedzy w perspektywie zarządzania wiedzą*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2014, z. 76.
- Bieniok H. (red.), *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006.
- Bramham J., *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Bramley P., *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Buko J. (red.), „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 702, Ekonomiczne problemy usług nr 87” 2012.

- Cewińska J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w klubach sportowych non-profit w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Creswell J.W., *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Approaches*, Sage Publishing, Thousand Oaks 2007.
- Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.
- Czaputowicz J. (red.), *Administracja publiczna. Wyzwania w dobie integracji europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Czubasiewicz H., *Okresowe ocenianie pracowników. Konfiguracja i projektowanie systemu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005.
- Ćwiklicki M., Jabłoński M., Mazur S. (red.), *Współczesne koncepcje zarządzania publicznego. Wyzwania modernizacyjne sektora publicznego*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2016.
- Danik L., Gołębiowski T., *Bariery transferu wiedzy wewnątrz korporacji transnarodowych i sposoby ich pokonywania*, „Organizacja i Kierowanie” 2015, nr 1.
- Davenport T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.
- Davenport T.H., Probst G.J.B., *Knowledge Management case book. Siemens Best practices*, John Wiley & Sons, Munich 2002.
- Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 2000.
- Dębicka A., Dmochowski M., Kudrycka B. (red.), *Profesjonalizm w administracji publicznej*, Stowarzyszenie Edukacji Administracji Publicznej, Białystok 2004.
- Dolińska M., *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Domańska E., *Historia egzystencjalna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Drucker P., *Landmarks of Tomorrow. A raport on the New „Post-Modern”*, Harper, New York 1996.
- Dudycz T., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Dzieńdziora, J., *Rola oceniania okresowego pracowników w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2008, nr 1.
- Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Fazlagić J., *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014.
- Fłaszewska S., *Projektowanie organizacyjne w zarządzaniu wiedzą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
- Gierszewska G., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011.
- Gołaszewska-Kaczan U., *Najlepsze praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi według badań Instytutu CRF*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, http://jmf.wzr.pl/pim/2012_1_3_31.pdf (dostęp: 24.04.2018).
- Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M., *Strategie zarządzania wiedzą. Modele teoretyczne i praktyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
- Gurba A., *Istota i znaczenie rozmowy oceniającej w procesie oceniania pracowników*, „Gospodarka, Rynek, Edukacja” 2014, t. 15, nr 1.
- Gurteen D., *The Gurteen Perspective: Taking Responsibility*, „Inside Knowledge” 2006, vol. 10, no.1.
- Hausner J., *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008.
- Hendrick P., *Why Share Knowledge? The Influence of ICT on Motivation of Knowledge Sparing*, „Knowledge and Process Management” 1999, vol. 6, no. 2.
- Hughes O., *Public Management and Administration. An Introduction*, Macmillan, London 1994.

- Human Potential Development*, Uniwersytet Szczeciński i Uniwersytet w Żilinie, Szczecin, Žilina 2016.
- 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_samorządu.pdf (dostęp: 21.03.2017).
- Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
- Jaworska-Dębska B. (red.), *Dobre prawo – sprawne rządzenie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2015.
- Jednostka samorządu terytorialnego*, <http://www.infor.pl/prawo/encyklopedia-prawa/j/273389,Jednostka-samorządu-terytorialnego.html> (dostęp: 03.04.2017).
- Jemieliński D. (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Jemieliński D., Koźmiński A.K. (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Juchnowicz M. (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Metodyka badania, opisy przypadków*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2011.
- Juszczyk S., *Badania jakościowe w naukach społecznych. Szkice metodologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2013.
- Karlikowski M., *Zadania jednostek samorządu terytorialnego w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego” 2013, nr 27.
- Karna W., *Kompetencje menedżera publicznego a działania podejmowane w obszarze zasobów ludzkich w organizacji publicznej*, W.J.Karna_Kompetencje_menedżera_publicznego....pdf (dostęp: 30.04.2017).
- Karna W., *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Karwińska A., Wiktor D., *Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: identyfikacja dobrych praktyk w ekonomii społecznej*, „Ekonomia Społeczna Teksty” 2008, nr 6, http://es.teksty.ekonomia-spoleczna.pl/pdf/2008_6_es_teksty.pdf (dostęp: 24.04.2018).
- Kettl D.F., *The Global Public Management Revolution. A Report on the Transformation of Governance*, Brookings Institution, Washington 2000.
- Kieżun W., Wolejszo J., Sirko S. (red.), *Public Management 2013, Wyzwania i dylematy zarządzania organizacjami publicznymi*, t. 1, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2013.
- Kieżun W., Wolejszo J., Sirko S. (red.), *Public Management 2013, wyzwania i dylematy zarządzania organizacjami publicznymi*, t. 2, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa 2013.
- Klok J., Langley D., Pikaart A., *Knowledge Workers NL. Developments & Trends*, TNO Telecom, Julho 2003, <https://doc.telin.nl> (dostęp: 3.03.2005).
- Kłak M., *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa, Kielce 2010.
- Kociatkiewicz J., Kostera M., *Zaangażowane badania jakościowe*, „Problemy Zarządzania” 2014, t. 12, nr 1(45).
- Komu pomaga Szlachetna Paczka*, http://www.szlachetnapaczka.pl/co-slychac/module,article_new,action.get,id,18528,t,komu-pomagamy.html, (dostęp: 12.08.2017).
- Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Kostera M., *Antropologia organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

- Kostera M. (red.), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa 2015.
- Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
- Kożuch A., Kożuch B., Sułkowski Ł., Bogacz-Wojtanowska E., Lewandowski M., Sienkiewicz-Małyjurek K., Szczudlińska-Kanoś A., Jung-Konstanty S., *Obszary zarządzania publicznego*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016.
- Kożuch B., *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Kożuch B., *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004.
- Kożuch B. (red.), *Zarządzanie w sektorze publicznym*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2003.
- Kożuch B., Sułkowski Ł., *Instrumentarium zarządzania publicznego*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2015.
- Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Kudrycka B. (red.), *Rozwój kadr administracji publicznej*, Wyższa Szkoła Administracji Publicznej, Białystok 2001.
- Kulesza M., Węgrzyn L., *Vademecum skutecznego działania w samorządzie*, Wydawnictwo Twigger, Warszawa 2006.
- Kvale S., *InterViews: wprowadzenie do jakościowego wywiadu badawczego*, Wydawnictwo Trans Humana, Białystok 2004.
- Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- Leonard-Barton D., *Springs of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston 1995.
- Lipowska J., *Arkusze rozmowy kwalifikacyjnej*, „Personel i Zarządzanie” 2010, nr 8(245).
- Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo Kadry, Wrocław 1995.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Listwan T., Witkowski S.A. (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Ludwicyński A. (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*, PFPK, Warszawa 2002.
- Łąguna M., *Szkolenia. Jak je prowadzić by...*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- Łobocki M., *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Warszawa 2010.
- 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).
- Maier R., *Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer-Verlag Berlin, Heidelberg 2002.
- Martyniak Z., *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
- Martowska K., *Psychologiczne uwarunkowania kompetencji społecznych*, Wydawnictwo Liberi Libri, Warszawa 2012.
- Mayo A., *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- McLaughlin K., Osborne S.P., Ferlie E. (red.), *The New Public Management*, Routledge, London 2002.

- Michalik K., *Inżynieria wiedzy i systemy ekspertowe w zarządzaniu wiedzą we wspomaganie decyzji ekonomicznych*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, R. 10, nr 1, cz. 3.
- Mikuła B., *Kapitał intelektualny jako przedmiot zarządzania*, „Problemy Jakości” 2002, nr 4.
- Moczydłowska J., *Ocenianie rozwojowe pracowników administracji samorządowej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, nr 3–4(80–81)/11.
- Morawski M., *Pracownik kluczowy w procesie dzielenia się wiedzą. Motywy, warunki, metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2017.
- Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- Moss Kanter R., *Innowacje są specjalnością menedżerów średniego szczebla*, „Harvard Business Review” 2005, nr 25.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy organizacji: jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000.
- Nosal C., *Psychologia decyzji kadrowych*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- Noworól A., *Planowanie rozwoju terytorialnego w skali regionalnej i lokalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.
- O społecznej odpowiedzialności biznesu*, PARP, <http://www.csr.parp.gov.pl/index/index/1711> (dostęp: 11.08.2017).
- 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).
- Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2001.
- Paliszkievicz J.O., *Rozwój organizacji poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Wydawnictwa Profesjonalne Alpha Pro, Ostrołęka 2005.
- Pańczyk K., *Organy stanowiące jednostki samorządu terytorialnego*, <https://www.prawos.pl/jednotkisamorzadutertorialnego164691-2> (dostęp: 23.03.2017).
- Pawlak Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011.
- Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Pisanko-Grabowska J., *Uwarunkowania skuteczności. Zasady przygotowania i przeprowadzenia rozmowy okresowej*, „Personel i Zarządzanie” 2010, nr 8(245).
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków 1998.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Potocki A. (red.), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
- Potocki A. (red.), *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Przedsiębiorczość akademicka. Skuteczny transfer wiedzy*, http://pastw.byd.pl/id_200,Sownik-poj.html (dostęp: 19.02.2018).
- Ratajczyk M., *Transfer wiedzy i technologii do sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, http://sj.wne.sggw.pl/pdf/EIOGZ_2006_n59_s113.pdf (dostęp: 19.02.2018).
- Rutkowski K., *Zrozumieć fenomen najlepszych praktyk w logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw. Europejskie wyzwania projektu BestLog*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2006, nr 12.
- Rybak M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000.

- Sajkiewicz A., *Harmonizacja pracy, czynniki społeczne, ekonomiczne i organizacyjne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1986.
- Samorząd podstawowe pojęcia*, https://mac.gov.pl/files/samorząd_podstawowe_pojecia.pdfm (dostęp: 23.03.2017).
- Samorząd terytorialny – podstawowe zasady działania*, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, https://mac.gov.pl/files/samorząd_podstawowe_pojecia.pdf (dostęp: 23.03.2017).
- Scott J.L., Yih-Tong Sun P., *An Investigation of Barriers of Knowledge Transfer*, „Journal of Knowledge Management” 2005, vol. 9, no. 2.
- Seredocha I., *Pracownicy samorządowi: nowe-stare zasady oceniania pracowników samorządowych*, <http://www.samorząd.lex.pl/czytaj/-/artykul/pracownicy-samorządowi-nowe-stare-zasady-oceniania-pracownikow-samorządowych> (dostęp: 7.05.2017).
- Seredocha I., *Wpływ ISO na zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2015.
- Sidor-Rządowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZZ*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2011.
- Sillami N., *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Książnica, Warszawa 1994.
- Silverman D., *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Skrzypek E. (red.), *Wpływ zasobów niematerialnych na wartość firmy*, t. 1, Uniwersytet M. Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2003.
- Smyczek S., *Kreacja i transfer wiedzy w sieciach organizacji usług profesjonalnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, nr 39, t. 2.
- Stabryła A. (red.), *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym. Materiały konferencji naukowej Szczawnica, 26–29 września 2002*, Wydawnictwo EJB, Kraków 2002.
- Stopczyński B., Turniak M. (red.) *Strategia jednostki samorządu terytorialnego w świetle wyzwań XXI wieku*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2015, t. XVI, z. 4, nr 1.
- Stor M., Listwan T. (red.), *Sukces w zarządzaniu karami. Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016.
- Stredwick J., *Zarządzanie pracownikami w małej firmie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
- Strojny M., *Pracownicy wiedzy – przegląd badań*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2004, nr 6.
- Strojny M., *Zarządzanie wiedzą w Polsce. Wyniki projektu badawczego KPMG*, „E-mentor” 2004, nr 5(7).
- Sukces*, <https://sjp.pwn.pl/sjp/sukces;2576536> (dostęp: 22.11.2017).
- Sułkowski Ł., *Wybrane „dobre praktyki” zarządzania jakością kształcenia w polskich szkołach wyższych*, Oficyna Wydawnicza ASPRA, Warszawa 2015.
- Sułkowski Ł. (red.), *Zarządzanie organizacjami sieciowymi*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. XIV, z. 13, cz. 1, <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XIV-13-1.pdf> (dostęp: 22.05.2018).
- Sułkowski Ł., Marjański A., *Metodyka badań firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, t. XV, z. 7, cz. 1, <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XV-7-1.pdf> (dostęp: 6.06.2018).
- Sułkowski Ł., Sokołowski J. (red.), *Metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Studia i Monografie nr 61, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź–Warszawa 2015.
- Sułkowski Ł., Bednarek M., Parkes A. (red.), *Kulturowa zmienność systemów zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2016.
- Syper-Jędrzejak M., Michalkiewicz A., *Oceniać nowocześnie – zmiany w systemach ocen okresowych pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 5.
- Szaban J., *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.

- Szaban J.M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.
- Szałkowski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi organizacji opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
- Sześciło D., Kraszewski D., *Samorząd terytorialny w pigułce. System samorządu w Polsce*, Fundacja im Stefana Batorego, <http://www.maszgos.pl/wp-content/uploads/2014/09/Samorząd-terytorialny-w-pigulce-dr-Dawid-Szescilo-Dariusz-Kraszewski.pdf> (dostęp: 23.03.2017).
- Szreniawski J., *Wprowadzenie do nauki administracji*, Wydawnictwo MORPOL, Lublin 1996.
- Sztangret I., *Koncepcje wiedzy i zarządzania wiedzą w organizacji – dyfuzja wiedzy w Microsoft*, http://zif.wzr.pl/pim/2013_1_4_34.pdf (dostęp: 19.02.2018).
- Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice 2005.
- Szyrski M., *Kierownictwo w samorządzie terytorialnym. Analiza administracyjnoprawna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2015.
- 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 (dostęp: 19.02.2018).
- Tyrańska M. (red.), *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
- Ulrich D., *Human Resource Champions*, President and Fellows of Harvard College, Harvard 1998.
- Wiśniewska-Drewniak M., *Badanie zarządzania dokumentacją z użyciem metod empirycznych badań jakościowych*, <https://repozytorium.umk.pl/bitstream/handle/item/4066/Wi%C5%9B-niewska-Drewniak%20M%2C%20Badanie%20zarz%C4%85dzania%20dokumenta-cj%C4%85.pdf?sequence=1> (dostęp: 20.11.2017).
- Wojciechowski E., *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2012.
- Wolejszo J., Letkiewicz A. (red.), *Public Management 2011. Funkcjonowanie organizacji publicznych w dynamicznym otoczeniu. II Międzynarodowa Konferencja Naukowa*, t. 1–2, Dział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji, Szczytno 2011.
- Warwas I., Rogozińska-Pawelczyk A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji: aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Wywiad, Encyklopedia Zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Wywiad> (dostęp: 10.03.2017).
- Zacher L.W., *Transformacje społeczeństw. Od informacji do wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2007.
- Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Zalewski A. (red.), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005.
- Zarządzanie wiedzą w organizacji. Wywiad z prof. Gilbertem Probstem*, „E-mentor” 2004, nr 3(5), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/5/id/60> (dostęp: 7.05.2018).
- Zawadzka A. (red.), *Psychologia zarządzania w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Zawicki M., Mazur S., Bober J. (red.), *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. Najlepsze praktyki*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Kraków–Warszawa 2004.
- Ziółkowski S., *Bariery dla transferu wiedzy wewnątrz organizacji*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2017, nr 322.
- Żarczyńska-Dobiesz A., *Bariery w obszarze dzielenia się wiedzą w organizacji i sposoby ich ograniczania – refleksje z badań*, „Management Forum” 2015, vol. 3, no. 2, http://www.dbc.wroc.pl/Content/30418/Zarczynska_Dobiesz_Bariery_w_Obszarze_Dzielenia_Sie_Wiedza_w_Organizacji_2015.pdf (dostęp: 22.05.2008).

- Żmigrodzki M., *Metodyka zarządzania wiedzą*, „E-mentor” 2006, nr 1(13), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/13/id/247> (dostęp: 22.02.2018).
- Żukrowska E., *Ocena efektywności szkoleń według nowego modelu Kirkpatricka*, http://serwis-uslugi-rozwojowe.parp.gov.pl/files/Ocena_efektywnosci_szkolen_wedlug_Nowego_Modelu_Kirkpatricka.pdf (dostęp: 22.05.2017).

Akty prawne

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. Nr 78, poz. 483 z późn. zm.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 marca 2007r. w sprawie sposobu i trybu dokonywania ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych, Dz.U. z 2007 r. Nr 55, poz. 361.
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, Dz.U. Nr 142, poz. 1592 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa, Dz.U. z 1998 r. Nr 91, poz. 576 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 o samorządzie terytorialnym, http://g.ekspert.infor.pl/p/_dane/akty_pdf/DZU/1990/16/95.pdf#zoom=90 (dostęp: 23.03.2017).
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz.U. z 1990 r. Nr 16, poz. 95.
- Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, Dz.U. Nr 233, poz. 1458 z późn. zm.

SPIS TABEL

Tabela 1.1.	Wybrane definicje zarządzania wiedzą	16
Tabela 1.2.	Podstawowe znaczenia pojęcia „zarządzanie wiedzą”	17
Tabela 1.3.	Ewolucja w podejściu do zarządzania wiedzą	18
Tabela 1.4.	Najistotniejsze kompetencje pracownika wiedzy w porównaniu do kompetencji i obowiązków pracowników samorządowych	22
Tabela 1.5.	Rodzaje transferu wiedzy.	29
Tabela 1.6.	Poziomy analizy procesu dzielenia się wiedzą	31
Tabela 1.7.	Bariery w transferze wiedzy i dobrych praktyk w jednostkach samorządu terytorialnego	36
Tabela 2.1.	Struktura badanej grupy jednostek samorządu terytorialnego ze względu na województwo.	47
Tabela 2.2.	Charakterystyka badanych jednostek samorządu terytorialnego w drugim etapie badań – wywiady częściowo ustrukturyzowane	50
Tabela 2.3.	Charakterystyka jednostek samorządu terytorialnego	59
Tabela 2.4.	Kompetencje menedżera publicznego w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi	65
Tabela 2.5.	Wypowiedzi respondentów (pracowników jednostek samorządu terytorialnego) na temat specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego	66
Tabela 2.6.	Wypowiedzi respondentów (kierownika zadania I, specjalistów-coachów, trenera) na temat specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego	69
Tabela 3.1.	Wypowiedzi respondentów (kierownika zadania I, specjalistów-coachów, trenera) na temat wprowadzenia zmian w obszarze pozyskiwania pracowników	80
Tabela 3.2.	Wypowiedzi respondentów (kierownika zadania, specjalistów-coachów, trenera) na temat wprowadzenia zmian w obszarze oceniania	90
Tabela 3.3.	Wypowiedzi respondentów (kierownika zadania I, specjalistów-coachów, trenera) na temat wprowadzenia zmian w obszarze rozwoju pracowników	100
Tabela 3.4.	Odpowiedzi respondentów (kierownika zadania I, specjalistów-coachów, trenera) na pytanie, czy w organizacjach publicznych warto korzystać z pomocy zewnętrznych konsultantów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi	101
Tabela 4.1.	System motywacyjny wynagradzania w Urzędzie Miasta F.	153
Tabela 5.1.	Zalety i wady transferu dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego	164

ANEKS

Załącznik nr 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, ustalić jak:

- odbywa się on 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, czy widzi korzystne zmiany w tym obszarze?

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*.

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?

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 projektach takich, jak *Systemowe wsparcie procesów zarządzania w jst*?

Jeśli tak, w jakim zakresie, jak powinna ta pomoc wyglądać i jak Respondent ocenia udział w projekcie?

Jeśli nie – dlaczego?

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 obszaru zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego?

Czy jest praktykowany przepływ dobrych praktyk zst od innych interesariuszy Urzędu do jst?

Dlaczego tak?

Dlaczego nie?

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, co? Proszę opisać te czynniki.

Czy problematyka wywiadu była dla Respondenta interesująca, czy udzielał szczerych odpowiedzi, czy raczej był znudzony, skrępowany? 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 nr 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:

- odbywa się on 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 Respondent widzi korzystne zmiany w tym obszarze po wdrożeniu przez uczestników projektu nowych i zmodyfikowanych narzędzi oraz metod w tym obszarze?

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*.

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?

Dowiedzieć się, jak Respondent ocenia postawę osób biorących udział w projekcie:

- czy rozumiały cel i zasadność udziału w projekcie Systemowe wsparcie procesów zarządzania w jst?
- czy były otwarte na zmiany?
- czy były zmotywowane do podejmowania nowych wyzwań i do pracy?
- czy były zaangażowane w pracę?
- czy być może podejście tych osób się zmieniło w trakcie trwania projektu, gdy były widoczne postępy, efekty ich pracy itp.?

Jak Respondent ocenia wiedzę merytoryczną z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi osób biorących udział w projekcie?

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 projektach takich, jak *Systemowe wsparcie procesów zarządzania w jst*?

Jeśli tak – w jakim zakresie? Jak powinna ta pomoc wyglądać? Jak ocenia Respondent udział w projekcie?

Jeśli nie – dlaczego?

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?

Dlaczego nie?

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 sprawiło miejsce rozmowy?

Czy coś zakłóciło prowadzenie wywiadu? Jeśli tak, co? Proszę opisać te czynniki.
--

Czy problematyka wywiadu była dla Respondenta interesująca, czy udzielał szczerych odpowiedzi, czy raczej był znudzony, skąpowany? 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 nr 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:

- odbywa się on 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 przez uczestników projektu nowych i zmodyfikowanych narzędzi oraz metod w tym obszarze?

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*.

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 kadrami kierowniczą a pracownikami, atmosferę w pracy, wykorzystanie potencjału ludzkiego, sposób obsługi klientów itp.?
- jakie mogą być – dla pracowników i Urzędu – inne skutki wprowadzonych zmian?

Dowiedzieć się, jak Respondent ocenia postawę osób biorących udział w projekcie:

- czy rozumiały cel i zasadność udziału w projekcie *Systemowe wsparcie procesów zarządzania w jst*?
- czy były otwarte na zmiany?
- czy były zmotywowane do podejmowania nowych wyzwań i do pracy?
- czy były zaangażowane w pracę?
- czy może podejście tych osób się zmieniło w trakcie trwania projektu, gdy były widoczne postępy, efekty ich pracy itp.?

Jak Respondent ocenia wiedzę merytoryczną z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi osób biorących udział w projekcie?

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 projektach takich, jak unijny projekt *Systemowe wsparcie procesów zarządzania w jst*?

Jeśli tak – w jakim zakresie? Jak powinna ta pomoc wyglądać?

Jeśli nie – dlaczego?

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 obszaru 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?

Dlaczego nie?

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 sprawiło miejsce rozmowy?

Czy coś zakłóciło prowadzenie wywiadu? Jeśli tak, 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 nr 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:

- odbywa się on 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 Respondent widzi korzystne zmiany w tym obszarze po wdrożeniu przez uczestników projektu nowych i zmodyfikowanych narzędzi oraz metod w tym obszarze?

Dowiedzieć się, jak Respondent ocenia postawę osób biorących udział w projekcie:

- czy rozumiały cel i zasadność udziału w projekcie *Systemowe wsparcie procesów zarządzania w jst*?
- czy były otwarte na zmiany?
- czy były zmotywowane do podejmowania nowych wyzwań i do pracy?
- czy były zaangażowane w pracę?
- czy może podejście tych osób się zmieniło w trakcie trwania szkolenia, gdy były widoczne postępy, efekty ich pracy itp.?

Jak Respondent ocenia wiedzę merytoryczną z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi osób biorących udział w projekcie?

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 projektach takich, jak *Systemowe wsparcie procesów zarządzania w jst*?

Jeśli tak – w jakim zakresie? Jak powinna ta pomoc wyglądać? Jak ocenia Respondent udział w projekcie?

Jeśli nie – dlaczego?

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?

Dlaczego tak?

Dlaczego nie?

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 – co? Proszę opisać te czynniki.

Czy problematyka wywiadu była dla Respondenta interesująca, czy udzielał szczerych odpowiedzi, czy raczej był znudzony, skrępowany? 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: