

17 **IMPLEMENTACJA DOBRYCH PRAKTYK BIZNESOWYCH W WYBRANYCH JEDNOSTKACH SAMORZĄDU TERYTORYALNEGO**

Izabela Różańska-Bińczyk

Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Uniwersytet Łódzki

1. Wprowadzenie

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie transferu dobrych praktyk z sektora biznesu do wybranych jednostek samorządu terytorialnego. W części teoretycznej publikacji omówiono: koncepcję Nowego Zarządzania Publicznego oraz scharakteryzowano specyfikę działania jednostek samorządu terytorialnego. Część badawczą oparto na wynikach badań własnych poświęconych procesom pozyskiwania, oceniania i szkolenia pracowników w trzech celowo dobranych jednostkach samorządu terytorialnego. W publikacji podkreślono znaczącą rolę, jaką odgrywa implementacja dobrych praktyk biznesowych zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej oraz pożądane kierunki zmian w tym obszarze.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej w ciągu ostatnich lat uległo zmianie. Można zauważyć coraz większą świadomość wśród pracowników tego sektora konieczności wprowadzenia zmian w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (zsl). Organizacje o charakterze publicznym starają się znaleźć metody często wzorowane na rozwiązaniach wprowadzonych w sektorze prywatnym, aby funkcjonować sprawnie i efektywnie. Jedną z wielu dróg prowadzących do osiągnięcia tego celu jest zreformowanie działań w obszarze zsl.

Inspiracją do powstania publikacji jest udział autorki w projekcie współfinansowanym ze środków EFS w ramach PO KL: „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w Jednostkach Samorządu Terytorialnego”, gdzie pracuje w charakterze specjalisty – coacha. Ważną przesłanką jest również obserwacja, że problematyce pożądanych zmian w obszarze zsl w administracji publicznej w opinii autorki poświęcona jest niedostateczna liczba publikacji, stąd chęć podzielenia się swoim doświadczeniem zawodowym w tym zakresie. [Różańska-Bińczyk i Łuczak 2015].

2. Charakterystyka koncepcji Nowego Zarządzania Publicznego

W ramach tradycyjnego, biurokratycznego modelu dominującą wartością administrowania urzędem jest przede wszystkim przestrzeganie sformalizowanych procedur, hierarchizacja stanowisk oraz ścisła kontrola budżetowa. Model biurokratycznego administrowania zostaje stopniowo zastąpiony nowym podejściem do zarządzania, nawiązującego do koncepcji tzw. Nowego Zarządzania Publicznego (ang. New Public Management, NZP) [Bohdziewicz i Urbaniak 2013, ss. 52-53]. Działania oparte na tej koncepcji mają na celu przede wszystkim poprawienie jakości usług, zmniejszenie biurokracji oraz zwiększenie sprawności i efektywności. Zasadniczym czynnikiem poprawy działania administracji publicznej jest jej unowocześnienie, ponieważ wiele tradycyjnych narzędzi okazuje się nieskutecznych i niedopasowanych do rzeczywistych potrzeb [Krynicka 2006, s. 193]. K. Szczerski podkreśla, że dostosowanie do zmian zachodzących w otoczeniu wymusza na instytucjach publicznych przeprowadzenie reform [Szczerski 2004, s. 9]. Można spotkać się również z opinią, że zmiany w administracji publicznej są wywołane zmianami wprowadzonymi w sektorze prywatnym.

Tradycyjny model biurokratyczny został w większości krajów europejskich zastąpiony podejściem NZP. Koncepcja ta wprowadza podejście menedżerskie do zarządzania sektorem publicznym. Ważnym elementem jest adaptacja metod i technik zarządzania stosowanych w sektorze prywatnym do warunków zarządzania organizacjami publicznymi [Krynicka 2006, s. 193].

Model NZP jest też opisywany za pomocą innych określeń, do których można zaliczyć [Zawicki, s. 78]:

- menedżeryzm (managerialism),
- rynkową administrację publiczną (market-based public administration),
- władze przedsiębiorcze (entrepreneurial government),
- zarządzanie na zasadach biznesowych (business – like management),
- menedżeryzm publiczny (public managerialism).

Jak podkreśla H. Krynicka wiele elementów składa się na Nowe Zarządzanie Publiczne. Autorka zwraca uwagę, że NZP kładzie nacisk na [Krynicka 2006, s. 195]:

- właściwe wyznaczanie celów i monitorowanie wyników,
- zarządzanie finansami (efektywność),
- wyznaczanie standardów usług,
- korzystanie z rozwiązań benchmarkingowych (możliwości dokonywania porównań na próbie sprawdzonych, dobrych rozwiązań),
- nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi.

W myśl założeń NZP, sensem funkcjonowania organizacji publicznej jest skuteczne i efektywne realizowanie celów wynikających z przyjętej społecznej misji. Istotę modelu NZP podsumowuje formuła 3E's: efektywność (*effectiveness*), skuteczność (*efficiency*), gospodarność (*economy*). W ramach misji urzędu

podkreślane jest zaspokajanie potrzeb zbiorowych, lokalnej społeczności oraz obsługę klientów w sposób profesjonalny, skuteczny i rzetelny. Realizacja tak sformułowanej misji wymaga podejmowania działań ukierunkowanych na stworzenie zespołów składających się z kompetentnych urzędników, co pozwoli na sprawne realizowanie funkcji instytucji (zwłaszcza poprzez prowadzenie właściwej polityki zatrudnienia oraz szkolenia dopasowane do rzeczywistych potrzeb urzędników i celów organizacji), z drugiej zaś na ciągłe doskonalenie funkcjonowania urzędu – sprawność rozwiązań organizacyjnych, przepływu informacji oraz procesów kontroli i oceny realizacji zadań [Bohdziewicz i Urbaniak 2013, s. 53].

Koncepcja NZP oprócz zwolenników ma również oponentów, którzy przede wszystkim podkreślają ignorancję w zakresie różnic pomiędzy sektorem prywatnym i publicznym, uznając ją za abstrakcyjną i niemożliwą do zastosowania w realiach organizacji publicznych. Jak podkreśla A. Szczypińska i K. Krupała przy każdej koncepcji i metodzie można podać jej trudności w dostosowaniu do rzeczywistych uwarunkowań danej organizacji. Jednak w koncepcji NZP nie chodzi o wdrożenie wyidealizowanych modeli, ale przede wszystkim o usprawnienie działalności administracji publicznej [Szczypińska i Krupała 2013, s. 164].

W. Karna zwraca uwagę, że we współczesnym świecie rozwój procesów technicznych i technologicznych wymusza na organizacjach ciągłe zmiany w systemach zarządzania. Szczególnie zauważalne jest to w zarządzaniu zasobami ludzkimi, których celem jest dostosowanie wiedzy i umiejętności pracowników do aktualnych wymagań wyznaczonych przez otoczenie. Autorka podkreśla, że najważniejszym zasobem każdej organizacji jest człowiek, należy więc mieć na uwadze, że ludzie tym różnią się od innych zasobów, że nie są jej własnością. Istnieje więc ryzyko, że mogą zmieniać miejsce pracy, przenosząc swoje kompetencje i doświadczenie zawodowe. Dlatego tak istotne jest właściwe realizowane zsz, które obejmuje rekrutację i selekcję, adaptację, ocenianie, motywowanie, szkolenia oraz warunki i stosunki pracy, a przez to wpływa na poprawę jakości kapitału ludzkiego i zaangażowanie pracowników w realizację zadań organizacji. Autorka zwraca uwagę na konieczność inwestowania w rozwój potencjału ludzkiego, wykorzystywanie nowych technik, narzędzi i metod zsz do podnoszenia efektywności pracy pracowników i ciągłego podnoszenia ich kwalifikacji [Karna 2011, s. 33].

W zakresie zsz w strukturach administracji publicznej warto korzystać z już sprawdzonych rozwiązań i przenosić je z sektora prywatnego, czy z dostępnych przykładów, które dostarczają nam inne kraje, umiejętnie dostosowując je do realiów funkcjonowania administracji publicznej. Z pewnością pomoże to w uniknięciu wielu błędów i dostosowaniu się do zachodzących zmian danej organizacji [Różańska-Bińczyk i Łuczak 2015].

3. Specyfika zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego

Zarządzanie jednostkami samorządu terytorialnego ma odmienny charakter od zarządzania w organizacjach biznesowych. Różnica ta wynika bowiem z misji i celów urzędu jako organizacji publicznej. Misją organizacji w sektorze publicznym jest zaspokajanie zbiorowych potrzeb społeczeństwa, zaś w organizacjach o charakterze biznesowym misja opiera się na osiągnięciu przewagi konkurencyjnej i kształtowaniu pozycji rynkowej. Celem działalności organizacji funkcjonujących w sektorze publicznym jest dobro publiczne, pełnienie służby publicznej wobec mieszkańców i obywateli, zaś organizacje biznesowe wyznaczają cele o charakterze ekonomicznym, czyli przede wszystkim osiągnięcie zysku. Główną podstawą prawną regulacji stosunku pracy w jednostkach samorządu terytorialnego jest ustawa o pracownikach samorządowych [Bińczycki 2005, s. 20]. Jak podkreśla J. Szaban organizacje publiczne w porównaniu z organizacjami biznesowymi mają bardziej sformalizowany charakter, problemy rozwiązywane są w sposób biurokratyczny, kierownicy mają mniejszą autonomię, istnieją sztywne zasady zatrudniania, awansowania i zwalniania pracowników, a jednocześnie jest większe bezpieczeństwo zatrudnienia [Szaban 2011, ss. 55-56]. Zarządzanie organizacjami publicznymi jest ściśle i nierozzerwalnie powiązane z polityką i prawem. Zarządzanie to charakteryzuje uwzględnienie nie tylko efektywności ekonomicznej, ale również efektywności społecznej i politycznej wyborów dokonywanych w sektorze publicznym [Sudoł i Kożuch 2010, ss. 391-392].

Jak zaznaczono we wcześniejszych rozważaniach sposób zżl ma kluczowy wpływ na osiągnięcie celów, jakie stawiają przed sobą jednostki samorządu terytorialnego. Dlatego tak ważna jest harmonia działań w zakresie zżl i nieskupianie się tylko na jednym z procesów personalnych. Istotny jest zarówno proces planowania zasobów ludzkich z uwzględnieniem myślenia perspektywicznego, jak i procesy rekrutacji określające precyzyjne zasady i procedury pozyskiwania pracowników, jednocześnie wykorzystujące nowoczesne metody i narzędzia, ocenianie pracowników, którego jednym z głównych celów powinno być zwiększenie motywacji do pracy oraz ściśle powiązanie tego procesu z programem szkoleniowym i planowaniem rozwoju pracowników. Należy również podkreślić jak ważne jest uświadomienie wielowymiarowej roli jaką pełni kadra kierownicza, która partycypuje w zmianach nie tylko jako organ decyzyjny, lecz również jako przykład dla innych pracowników oraz wsparcie dla zespołu realizującego politykę zżl.

4. Część badawcza

4.1. Metodologia badania

Część badawczą publikacji oparto na wynikach badań własnych autorki prowadzonych w jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce w okresie od 01.2014 do 05.2015 roku. Wspomniane badania mają charakter interpretatywny. Prowadzono je zgodnie z metodyką studium przypadku [Czakon 2013, ss. 92-112], wykorzystując różne źródła informacji i różne metody badań, takie jak: wywiad, analiza dokumentacji i obserwacja naukowa. W publikacji wykorzystano fragmenty materiału empirycznego, poświęconego procesom w obszarze pozyskiwania, oceniania i szkolenia pracowników w badanych podmiotach, w szczególności te pozwalające dokonać analizy dobrych praktyk w wymienionych wyżej obszarach występujących w jednostkach samorządu terytorialnego, a wzorowanych na rozwiązaniach stosowanych w organizacjach biznesowych. Ponadto z ogółu objętych badaniem jednostek wybrano tylko niektóre. Kryteriami doboru organizacji przyjętymi przez autorkę były: osiągnięcie sukcesu we wdrożeniu opracowanych standardów oraz nowatorski charakter opracowanych narzędzi. Przeprowadzono również wywiady na temat opracowanych narzędzi z burmistrzami, sekretarzami oraz pracownikami działów kadr i wydziałów organizacyjnych wyżej wspomnianych jednostek. Prezentowane wyniki badań pochodzą z trzech celowo dobranych jednostek, zatem nie mają one charakteru reprezentatywnego. Można jednak na ich podstawie formułować wnioski o poprawności działań w badanym obszarze.

4.2. Przykład transferu dobrych praktyk z sektora biznesu do wybranych JST – analiza wyników badań

Starostwo Powiatowe w X jest jednostką samorządu terytorialnego zatrudniającą 99 pracowników. W 2011 roku wdrożono tam system zarządzania jakością, którego elementem były „audyty zewnętrzne”, realizowane również w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Pracownicy jednostki zidentyfikowali niedociągnięcia w obowiązujących procedurach naboru pracowników. Uznali funkcjonujący proces rekrutacyjny jako nieskuteczny, zaś metody i narzędzia w nim stosowane uznano za zdezaktualizowane. W pierwszej kolejności naczelnik działu organizacyjnego i inspektor odpowiedzialny za sprawy kadrowe podjęli decyzję o rzetelnym zaktualizowaniu opisów stanowisk pracy i profili kandydatów do pracy. Opisy stanowisk pracy są jednym z podstawowych narzędzi zsz. Wykorzystywane są w wielu obszarach zsz, jednak należy podkreślić ich szczególne znaczenie w podejmowaniu decyzji związanych z planowaniem zatrudnienia, rekrutacją i doбором. Zaktualizowane, doprecyzowane i uszczegółowione przez pracowników jednostki opisy stanowisk pracy usprawniły proces pozyskiwania pracowników. Kolejnym krokiem wprowadzonym przez jednostkę było wprowadzenie w regulaminie naboru zapisu o możliwości korzystania

z próbek pracy, jako narzędzia sprawdzającego w efektywniejszy sposób kompetencje kandydata na dane stanowisko. Zastąpiono wykorzystywane do tej pory w procesie rekrutacji na większość stanowisk w urzędzie teoretyczne testy wiedzy. Głównym powodem wprowadzenia tej zmiany była obserwacja pracowników odpowiedzialnych za proces rekrutacji, że kandydaci, którzy zaliczyli teoretyczne testy wiedzy na wysokim poziomie, w praktyce nie umieli na stanowisku pracy obsługiwać między innymi wymaganych oprogramowań specjalistycznych, 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 pracy. Konsekwencją tych zdarzeń było wprowadzenie nowego zapisu w regulaminie naboru pracowników o dopuszczalności stosowania tzw. próbek pracy. W zależności od stanowiska może to być między innymi:

- rozmowa w języku obcym (sprawdzenie umiejętności językowych),
- pisanie pisma pod dyktando (sprawdzenie umiejętności szybkiego i bezbłędnego pisanie tekstu),
- przygotowanie projektu decyzji administracyjnej (sprawdzenie umiejętności zastosowania KPA),
- prośba o wykonanie kserokopii dokumentu i przesłanie faksem pod wskazany numer (sprawdzenie umiejętności obsługi urządzeń biurowych),
- zadania praktyczne z zakresu umiejętności posługiwania się oprogramowaniem specjalistycznym.

Autorzy zmian zdecydowali się na zwiększenie wsparcia ze strony wydziału organizacyjnego i kadr dla naczelników wydziałów wnioskujących o przeprowadzenie naboru. Celem tych działań jest wspólny dobór jak najlepszych metod i narzędzi stosowanych w procesie rekrutacji. Przyjęto obowiązkową praktykę spotkania pracownika działu kadr z wnioskującym o nabór naczelnikiem celem szczegółowego przygotowania się do procesu rekrutacyjnego. Kolejnym krokiem było wprowadzenie obowiązku opracowania przez naczelników poszczególnych działów przykładowych zadań dla kandydatów czy scenariuszy scenek sytuacyjnych pozwalających na ocenę predyspozycji kandydata na dane stanowisko, a następnie zweryfikowania poprawności tych narzędzi przez specjalistę ds. kadr. 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.

Regulaminy okresowej oceny pracowników w poszczególnych urzędach w różnym stopniu szczegółowości określają sposób przeprowadzenia ocen. Niektóre jednostki w regulaminie odwołują się głównie do przepisów ustawy, zaś inne w sposób bardzo precyzyjny określają zasady przeprowadzenia ocen pracowniczych. Do tej drugiej grupy należy Urząd Miasta Y zatrudniający 585

pracowników. Regulamin oceny okresowej pracowników samorządowych zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych w Urzędzie Miasta Y oraz kierowników miejskich jednostek organizacyjnych precyzuje sposób dokonywania ocen, okresy, za jakie jest sporządzana ocena oraz kryteria i skalę ocen. W obszarze oceniania pracownicy działu kadr wprowadzili dodatkowo scenariusz rozmowy oceniającej. Autorzy zaprojektowanego narzędzia wprowadzili tę zmianę po przeprowadzeniu wywiadów z pracownikami urzędu, którzy wskazywali brak umiejętności osób oceniających prowadzenie skutecznej rozmowy oceniającej. Kolejnym krokiem były spotkania pracowników działu kadr z naczelnikami i kierownikami, którzy dokonują oceny pracowniczej. Z przeprowadzonych wywiadów z kadrą kierowniczą wyciągnięto wnioski, że przeprowadzenie rozmowy oceniającej budzi niechęć i obawę nie tylko wśród ocenianych, ale również wśród oceniających. Oceniający wskazali obszary, które sprawiają im największą trudność w tym zakresie, były to przede wszystkim: nieumiejętność przekazania konstruktywnej informacji zwrotnej oraz niewiedza z zakresu z jakich etapów i elementów powinna ta rozmowa się składać. Pracownicy działu kadr, zdając sobie sprawę z tego, że rozmowa oceniająca stanowi kluczowy punkt całego procesu oceniania pracowników sporządzili scenariusz prowadzenia rozmowy oceniającej. Opracowane narzędzie powoduje, że staje się ona bardziej uporządkowana i zwraca uwagę na jej najistotniejsze elementy. W scenariuszu zawarto takie informacje, jak:

- jakie korzyści daje dobrze przeprowadzona rozmowa oceniająca organizacji, przełożonemu i pracownikowi,
- jakich zasad należy się trzymać, aby rozmowa oceniająca była użyteczna dla obu stron,
- oraz wskazano etapy z jakich powinna się składać rozmowa oceniająca.

W standardzie określono następującą kolejność etapów rozmowy oceniającej (w każdym punkcie umieszczono wskazówki jak należy postępować) [Scenariusz rozmowy oceniającej, załącznik do regulaminu oceny pracowniczej w UM Y]:

1. Stworzenie atmosfery współpracy: – należy zadbać, aby w pomieszczeniu, w którym odbędzie się rozmowa oceniająca, znajdowali się wyłącznie oceniający i oceniani, – dopilnuj, aby nikt z zewnątrz nie przerywał rozmowy, – zadbaj o rozluźnienie atmosfery, czyli rozpocznij od tematów neutralnych i ogólnych.
2. Wprowadzenie: – przypomnij cel rozmowy, określ plan spotkania, kolejność poruszanych zagadnień, kolejność wypowiedzi oraz oczekiwania wobec pracownika podczas rozmowy, – uprzedź, że podczas rozmowy będziesz prowadził notatki.
3. Samoocena pracownika: – wyjaśniaj i reasumuj na bieżąco słowa pracownika, w ten sposób upewniasz się, że dobrze go zrozumiałeś, – uważaj, aby rozmowa nie przerodziła się w przesłuchanie, – pracownik powinien zastanowić się nad mocnymi i słabymi stronami, obszarem do rozwoju, warto poprosić o uzasadnienie i podanie przykładów.

4. Dokonanie oceny przez kierownika (informacja zwrotna): – na podstawie arkusza ocen punkt po punkcie omów ocenę pracy pracownika, uzasadniając swoje decyzje, – wyrażaj się w pierwszej osobie, przyjmując na siebie odpowiedzialność za przekazane spostrzeżenia i odczucia, – odwołuj się do zbieżności i rozbieżności z samooceną pracownika, – zwróć uwagę na rozbieżności między sytuacją pożądaną a stanem faktycznym, – pamiętaj, oceniaasz pracę pracownika – unikaj uogólnień i krytyki osobowości pracownika, – podaj przykłady pozytywnego zachowania pracownika, jak i zachowania wymagającego korekty, – wskaż mocne i obszary wymagające doskonalenia, – skup się na faktach, – w swoich uwagach nie wykraczaj poza zakres wydarzeń mających miejsce w czasie od ostatniej oceny.
5. Komentarz pracownika: – pozwól (gdy zajdzie taka sytuacja) pracownikowi nie zgodzić się ze swoją oceną i uzasadnić jego punkt widzenia, – wysłuchaj pracownika, nie przerywaj jego wypowiedzi i nie wdawaj się w dyskusję, która może przerodzić się w konflikt.
6. Oczekiwania pracownika: – zachęć pracownika do określenia swoich oczekiwań wobec urzędu, – kieruj rozmową tak, aby dotyczyła konkretów, – unikaj dyskusji o zabarwieniu emocjonalnym.
7. Plan działania: – plan powinien określać obszary wymagające poprawy, rezultaty jakich się oczekuje, działania jakie podejmie pracownik, aby skorygować swoje poczynania, termin realizacji, – pokieruj rozmową tak, aby oceniany głównie sam zaproponował działania korygujące, – podczas tej rozmowy pełnisz rolę doradcy, a nie osoby narzucającej rozwiązania.
8. Wyznaczenie celów i zadań na następny okres: – podsumuj spotkanie konkretnymi ustaleniami, – koncentruj się na możliwościach, a nie na problemach, – wspólnie ustalacie plan niezbędnych działań mających na celu wzrost efektywności pracy oraz ścieżkę dalszego rozwoju pracownika, – wspólnie określcie środki i możliwości poprawy.
9. Podsumowanie spotkania i zmotywowanie pracownika do dalszej pracy.

Autorzy projektu zakładają, że opracowane narzędzie wesprze kierowników w trudnym procesie oceniania pracowników, tym samym podniesie jakość rozmowy oceniającej, pozwoli na maksymalne wykorzystanie czasu przeznaczonego na rozmowę. Głównym celem zaś jest zminimalizowanie oporu przed oceną pracowniczą oraz niepowielanie dotychczasowych błędów w tym obszarze.

Starostwo Powiatowe Z zatrudnia 99 pracowników. Pracownicy wydziału administracyjnego dostrzegli nieprawidłowości w obszarze szkoleń pracowniczych. Za nieskuteczny sposób uznano obowiązującą do tej pory praktykę w tym obszarze, polegającą na tym, że kierownicy komórek organizacyjnych na bieżąco według określonych potrzeb (wynikających zazwyczaj z wniosków złożonych przez pracowników) zgłaszali pracowników na szkolenia. Program szkoleniowy nie był powiązany z oceną pracowniczą, brakowało stałego rejestru tych szkoleń, ich koordynacji oraz nie były one oceniane przez ich uczestników. Pierwszym krokiem mającym na celu usprawnienie procesu szkoleniowego było powiązanie wyników ocen okresowych pracowników z budowaniem planu szkoleń. Podczas rozmowy oceniającej zaczęto identyfikować wśród pracowników

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 ds. szkoleń, który dokonuje analizy potrzeb szkoleniowych pracowników. Koordynator przygotowuje coroczny plan szkoleń, na podstawie zgłoszonego przez kierowników komórek organizacyjnych lub pracowników zatrudnionych na samodzielnych stanowiskach zapotrzebowania na szkolenia w następnym roku kalendarzowym. Został również opracowany formularz oceny szkolenia (ankieta ewaluacyjna *ex-post*) oraz nowe regulacje wprowadzające koordynację szkoleń. Dzięki wdrożonym narzędziom koordynator ds. szkoleń będzie mógł dokonać analizy wyników oceny szkoleń, co pozwoli mu na sporządzenie listy preferowanych firm szkoleniowych.

Podstawowym celem przygotowania i wdrożenia opisanych działań ma być systematyczne zbieranie informacji i opinii niezbędnych do podejmowania trafnych decyzji dotyczących doboru szkoleń na które będą kierowani pracownicy urzędu oraz ocena ich skuteczności. Założeniem autorów tych zmian była również chęć wyeliminowania złych praktyk oraz schematycznych działań w obszarze szkoleń, jak również poszerzenie perspektywy pracowników poprzez otwarcie się na nowe rozwiązania. Kolejnymi ważnymi korzyściami wynikającymi z wprowadzonych zmian są: zoptymalizowanie wydatków na szkolenia poprzez precyzyjne określenie potrzeb zgodnie z zasadą celowości i gospodarności, wzrost efektywności działania starostwa oraz podniesienie wiedzy i kompetencji pracowników urzędu.

5. Podsumowanie

W literaturze przedmiotu można spotkać się z różnymi propozycjami zmian w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze publicznym. Ważną wskazówką okazuje się być koncepcja Nowego Zarządzania Publicznego, która pokazuje wiele cennych zasad. Nie mniej istotne jest wykorzystywanie wzorców, sposobów postępowania, metod i narzędzi funkcjonujących w organizacjach biznesowych i ich racjonalne zaimplementowanie w jednostkach samorządu terytorialnego.

Opisane wprowadzone zmiany w obszarze pozyskiwania, oceniania i szkolenia pracowników odnoszą się do trzech wybranych jednostek samorządu terytorialnego. Można na tej podstawie zauważyć pożądane kierunki zmian w tym obszarze, gdyż problemy w zakresie zsz są bardzo podobne w większości badanych JST przez autora. Istotne jest, aby zmiana ta zgodna była z opisywanym nurtem NZP i opierała się na wzajemnym transferze wiedzy i dokonań pomiędzy sektorem administracji publicznej a sektorem biznesu [Różańska-Bińczyk i Łuczak 2015].

Jak pokazuje przykład opisanych działań w wybranych JST możliwe jest przenoszenie wzorców biznesowych do praktyki urzędu. Wszystkie wdrożone narzędzia miały swój pierwowzór zaczerpnięty z narzędzi funkcjonujących

w organizacjach biznesowych. Na szczególną uwagę zasługuje postawa pracowników opracowujących nowoczesne jak na sposób funkcjonowania tych jednostek rozwiązania, którzy wykorzystują Internet jako pomocne narzędzie w samokształceniu, służące do samodzielnego pozyskiwania informacji z zakresu stosowanych rozwiązań w obszarze zżl w sektorze biznesu i starają się te rozwiązania dopasować do specyfiki funkcjonowania urzędów [Różańska-Bińczyk 2015]. Pracownicy opisanych jednostek samorządu terytorialnego dodatkowo biorą udział w konferencjach poświęconych problematyce zżl skierowanych głównie do pracowników sektora biznesowego. Opierając się na zdobytej wiedzy identyfikują nieprawidłowości, błędy i rutynowe, hamujące działania w urzędzie i starają się dostosować rozwiązania sprawnie funkcjonujące w organizacjach biznesowych do charakteru i możliwości urzędu. Według opinii autorki opracowania kluczową rolę odgrywa otwartość na zmiany osób sprawujących funkcje kierownicze, samokształcenie i spójność działania we wszystkich obszarach zżl.

Bibliografia

1. **Bińczycki B.:** *Doskonalenie procesów zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, [w:] L. Koziół (red.), *Zarządzanie sektorem publicznym i prywatnym w społeczeństwie informacyjnym*, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, Tarnów 2005.
2. **Bohdziewicz P., Urbaniak B.:** *Wdrażanie zmian w administracji samorządowej: deficyty uczestnictwa pracowniczego*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2(91)/13, za: Różańska-Bińczyk I., *Przykład dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych Jednostkach Samorządu Terytorialnego*, 2015 (w druku).
3. **Czakoń W. (red.):** *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2013.
4. **Karna W.:** *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, 2011.
5. **Krynicka H.:** *Koncepcja nowego zarządzania w sektorze publicznym (New Public Management)*, *Studia Lubuskie*, nr 2/2006, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, 2006.
6. **Sudoł S., Kożuch B.:** *Rozszerzyć nauki o zarządzaniu o zarządzanie publiczne jako subdyscyplinę*, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2010.
7. **Różańska-Bińczyk I., Łuczak P.:** *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, 2015 (w druku).
8. **Szaban J.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Difin, Warszawa, 2011.
9. **Szczerski K.:** *Porządki biurokratyczne*, Księgarnia Akademicka, 2004.
10. **Szczygielska A., Krupcała K.:** *Wybrane problemy zarządzania kadrami w kontekście Nowego Zarządzania Publicznego*, [w:] Kieżun W., Wolejszo J., Sirko S. (red.), 2013, *Public Management 2013, Wyzwania i dylematy zarządzania organizacjami publicznymi Tom 1*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa, za:

- Róžańska-Bińczyk I. i Łuczak P., 2015, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w Jednostkach Samorządu Terytorialnego*, 2015 (w druku).
11. *Ustawa z dn. 21 listopada 2008 o pracownikach samorządowych* (Dz. U. 2014.1202).
 12. **Zawicki M.:** *New Public Management i Public Governance – zarys koncepcji zarządzania publicznego*, [w:] Hauser J., Kukielka M. (red.) *Studia za zakresu zarządzania publicznego t. II*, Wydawnictwo AE, Kraków 2002.