

Jan Szostak

Zarządzanie kadrami w jednostce samorządu terytorialnego : (na przykładzie Urzędu Miasta w Ostrowcu Świętokrzyskim)

Acta Scientifica Academiae Ostroviensis nr 18, 16-28

2004

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

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Jan Szostak
Prezydent Miasta
Ostrowca Świętokrzyskiego

**ZARZĄDZANIE KADRAMI
W JEDNOSTCE SAMORZĄDU
TERYTORYALNEGO
(NA PRZYKŁADZIE URZĘDU MIASTA
W OSTROWCU ŚWIĘTOKRZYSKIM)**

Jednym z najważniejszych procesów w firmie (organizacji) jest zarządzanie zasobami ludzkimi. To właśnie ludzie, odpowiednio dobrani i motywowani, zapewniają właściwą realizację celów strategicznych organizacji i jej rozwój. I w zasadzie do tych elementów winno prowadzić zarządzanie zasobami ludzkimi.

Niestety, zbyt często obserwuje się, że pracownicy są niedoceniani, przyjmowani do pracy tylko na kilka miesięcy, firma nie prowadzi żadnej polityki personalnej, a zatrudnienie jest w dużej mierze oparte na tzw. „znajomościach”.

Prowadzenie takiej polityki bardzo szybko odbija się na organizacji. Pracownik nie utożsamia się nie tylko ze swoją firmą, ale także z pracą, którą wykonuje na danym stanowisku. Nie mając żadnych perspektyw zawodowych, określonej ścieżki awansu, wykonując pracę w stresie i za minimalną płacę, będzie w zasadzie bezmyślnie odtwarzał określone czynności.

Na temat zarządzania zasobami ludzkimi ukazała się już olbrzymia ilość publikacji, opisano szereg metod zarządzania. Jednak jeżeli zdecydujemy się na podjęcie jakiegokolwiek polityki personalnej, najpierw musimy odpowiedzieć sobie na pytanie, co chcemy osiągnąć? Następnie powinniśmy zdiagnozować własną firmę czy organizację. Uważam, że nie ma uniwersalnych metod zarządzania ludźmi. Inne kryteria powinny być brane pod uwagę w stosunku do firmy biznesowej, a zupełnie inne do tej, której głównym produktem jest praca koncepcyjna lub świadczone są określone usługi.

Budując administrację samorządową, postawiłem przed pracownikami określony cel: kompetentny, wykształcony Urząd, potrafiący realizować wi-

zję rozwoju miasta, a jednocześnie załatwiający w sposób przyjazny i profesjonalny wszystkich naszych klientów.

Od 1998 roku dążyłem do zerwania ze stereotypem postawy urzędnika, która dość mocno była zakorzeniona w społeczeństwie: nieprzyjazny, złośliwy, niekompetentny, skorumpowany. Sądzę, że udało mi się zrealizować postawiony cel, gdyż mamy na to namacalne dowody, ale to na koniec dzisiejszej prelekcji.

Pierwsze kroki – to poznanie całej organizacji oraz przemodelowanie struktury organizacyjnej w taki sposób, aby mogła spełniać swoje zadania statutowe. I tak w Urzędzie od samego początku wyłonił się obraz wydziałów typowo usługowych, administracyjnych, załatwiających sprawy ludzkie wyłącznie na podstawie przepisów prawa oraz wydziałów, które mają pracować nad rozwojem miasta, szczególnie w kierunku inwestycyjnym, ściągając dodatkowe środki finansowe do budżetu. Taki podział od razu wskazuje na dobór odpowiednich pracowników do pracy w określonych wydziałach czy komórkach organizacyjnych. Mam tu na myśli nie tylko wykształcenie, ale także cechy charakteru i predyspozycje. Od pracownika Biura Obsługi Interesanta wymagam, poza oczywiście fachowością, właściwego stosunku do interesanta, a więc umiejętności przekazania informacji w sposób przystępny, komunikatywności, wrażliwości, uprzejmości, itd. Wymaga to stosowania zupełnie innego kryterium oceny tych pracowników i skutkuje szkoleniami, które nie są obowiązkowe dla pozostałych pracowników, np. w zakresie profesjonalnej obsługi klienta. Są to cechy ważne, ale w stosunku do pracowników pracujących np. przy planowaniu inwestycji, nadzorach, realizacji strategii, przygotowujących projekty finansowane ze środków strukturalnych, wymagam myślenia perspektywicznego, kompleksowego, umiejętności łączenia fachowości i efektywności pracy, diagnozowania określonej problematyki w ramach obowiązującego porządku prawnego i możliwości finansowych gminy. Skutkuje to także zróżnicowanym poziomem płac w Urzędzie. Przyjęte rozwiązania w Urzędzie Miasta miały na celu zmienić nastawienie pracowników do wykonywanej pracy tak, aby przejść od systemu nakazowego do pełnego zaangażowania się w wykonywaną pracę, utożsamiania się z Urzędem i partycypowania w działalności i rozwoju całej organizacji.

Jest to proces długofalowy i na pierwsze efekty trzeba poczekać co najmniej rok czasu. Samo wypracowanie polityki w zakresie zarządzania potencjałem ludzkim nie jest również procesem krótkotrwałym. Jest to proces zmienny, który musi ewaluować w kierunku coraz to lepszych, doskonalszych rozwiązań. Nigdy nie powinniśmy zadowalać się tym, co już osiągnę-

liśmy, lecz zawsze dążyć do coraz lepszych rozwiązań. Każdy dobry menager powinien postawić sobie wysoko „poprzeczkę” i przyjąć takie metody, aby mogli za nim nie tylko nadążyć pracownicy, lecz żeby sami narzucone rozwiązania traktowali jako własne. Musimy przy tym pamiętać, że nigdy nie zadowolimy całego zespołu, ale dajmy szansę rozwoju wszystkim pracownikom.

W Urzędzie Miasta w Ostrowcu Św. wdrożyliśmy politykę zarządzania zasobami ludzkimi, określiliśmy jej cele i monitorujemy sposób jej realizacji. Składają się na nią następujące elementy:

- 1) planowanie zasobów pracowniczych,
- 2) zasady wynagradzania i awansowania pracowników,
- 3) wspieranie, motywowanie i angażowanie pracowników do efektywnej pracy,
- 4) podnoszenie kwalifikacji zawodowych.

Założone cele szczegółowe w tym zakresie obejmują:

- 1) awansowanie własnych pracowników na wakujące stanowiska – stworzenie możliwości kariery zawodowej pracowników,
- 2) rozwijanie zasobów ludzkich poprzez podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników, samodoskonalenia kadry przy wykonywaniu oferowanych przez Urząd form doształcania oraz propagowanie pracy zespołowej – celem efektywnej realizacji zadań,
- 3) wspieranie, motywowanie i angażowanie pracowników do efektywnej pracy i budowanie więzi z zakładem pracy.

Corocznie monitorujemy realizację tego procesu poprzez analizę założonych mierników, obejmujących m.in.:

- 1) ilość własnych pracowników, którzy awansowali na wakujące stanowiska w danym roku w stosunku do osób zatrudnionych z zewnątrz na stanowiskach kierowniczych w danym roku,
- 2) procentowy udział pracowników korzystających w danym roku z różnych form szkoleń, analizując przy tym poziom szkoleń i oceniając ich przydatność na danym stanowisku pracy,
- 3) wysokość środków zaplanowanych na szkolenia w budżecie gminy w przeliczeniu na jednego pracownika organizacji,
- 4) wysokość środków wydatkowanych na studia podyplomowe, dodatki specjalne i Nagrody Prezydenta Miasta w ciągu roku kalendarzowego,
- 5) ilość zgłoszonych inicjatyw pracowniczych i efekty w tym zakresie.

PLANOWANIE ZASOBÓW

- a) Wstępna ilość etatów na każdy następny rok jest określana do 31 sierpnia każdego roku, co wiąże się z planowaniem budżetu gminy. Dokonuje się w tym zakresie analizy kadrowej biorąc pod uwagę właściwą realizację zadań własnych, zleconych i powierzonych, wystąpienia naczelników o zwiększenie etatów w poszczególnych wydziałach, które muszą być uzasadnione i obejmować szczegółowo zakres spraw do realizacji na nowym stanowisku.
- b) Uwzględnianie specyfiki zatrudnienia, a więc kompetencje i kwalifikacje pracowników, którzy mogą być zatrudniani na nowych stanowiskach.
- c) Przy zwiększaniu liczby etatów, uzupełnieniu wakujących stanowisk, wykorzystujemy różne wstępne formy zatrudnienia tak, aby mieć czas na ocenę pracownika, sprawdzenie jego przygotowania i kwalifikacji zawodowych.

W tym zakresie preferujemy:

- zatrudnienie w ramach prac publicznych i interwencyjnych,
- staże absolwenckie,
- pierwsza umowa o pracę winna być zawierana na czas określony - na okres nie dłuższy niż 7 miesięcy, a kolejna umowa na okres 2 lat, po czym z pracownikiem zostaje zawarta umowa na czas nieokreślony.

ZASADY WYNAGRADZANIA I AWANSOWANIA NA WYŻSZE STANOWISKA PRACY (ŚCIEŻKA KARIERY ZAWODOWEJ)

- a) Pracownicy samorządowi są niestety wynagradzani zgodnie z rozporządzeniem Rady Ministrów w sprawie zasad wynagradzania i wymagań kwalifikacyjnych pracowników samorządowych, co uniemożliwia stworzenie swojej własnej autorskiej polityki płacowej, nie mniej jednak w ramach istniejącego porządku prawnego wprowadziliśmy szereg własnych rozwiązań. Na wszystkich stanowiskach kierowniczych wprowadzono dodatki specjalne, które jednak mogą być cofnięte z uwagi na niewłaściwe lub nienależyte wykonywanie obowiązków pracowniczych.
- b) Podwyżka wynagrodzeń następuje raz w roku – w zależności od uchwalonego budżetu miasta i stopnia jego realizacji. Ma ona charakter uznaniowy i jej oceny dokonują naczelnicy wydziałów w stosunku do podległych pracowników. Ostateczną jej wysokość zatwierdza Prezydent Miasta po zaopiniowaniu przez Wice-prezydentów Miasta.

- c) Indywidualne podwyżki następują w przypadku znacznego podwyższenia kwalifikacji zawodowych (uzyskanie uprawnień do nadzorów, projektowania, zdanie egzaminów państwowych np. na audytora wewnętrznego) lub awansowanie na wyższe stanowisko.
- d) Celem prowadzenia właściwej polityki w zakresie wynagradzania i awansowania, wprowadziliśmy przeglądy kadry pracowniczej, które realizujemy raz na 2 lata. Obejmują one:
 - ocenę pracownika w zakresie jego zaangażowania w wykonywane czynności, kreatywność, efektywność pracy, dyspozycyjność, podnoszenie kwalifikacji zawodowych i umiejętność pracy w zespole, umiejętność pokonywania trudności w sytuacjach stresowych, kryzysowych, zdolność do podejmowania samodzielnych decyzji, poziom obsługi klientów zewnętrznych, kulturę osobistą oraz indywidualne osiągnięcia pracownika.

W tym roku zamierzam również przeprowadzić samoocenę pracowników, tak, aby ocenili się sami, wskazali swoje szczególne predyspozycje, problemy i sytuacje nietypowe, których rozwiązaniem chcą się pochwalić oraz by zaproponowali ewentualne działania, które mogą wpłynąć na poprawę efektywności pracy na swoim stanowisku lub wydziale i urzędzie, a także, aby wyrazili swoje ambicje co do ewentualnego awansu na wyższe stanowisko kierownicze.

Taka samoocena nie tylko umożliwi pracownikom wyartykułowanie swoich potrzeb i oczekiwań, ale także refleksję nad swoimi predyspozycjami do pracy na zajmowanym stanowisku.

Będzie mi służyć także do poznania oczekiwań pracowników, ich ambicji i aspiracji.

Zasady awansowania pracowników

- a) Awansowanie na stanowiska kierownicze – wszystkie wolne lub nowo utworzone stanowiska kierownicze są obsadzane dotychczas zatrudnionymi pracownikami. Biorę tutaj pod uwagę przede wszystkim wiedzę, kompetencje, zaangażowanie, kreatywność, zdolność przywódczą, opinie bezpośrednich przełożonych lub ogłaszam konkurs wewnętrzny – a więc taki, w którym mogą uczestniczyć wyłącznie pracownicy Urzędu Miasta. Jeżeli te działania nie przyniosą efektu – dopiero wówczas poszukujemy kandydata z zewnątrz – ogłaszając konkurs zewnętrzny.
- b) Pracownicy awansują również w ramach grupy zawodowej od młodszego referenta do inspektora. Awans ten jest uzależniony od stażu pracy, wykształcenia, kwalifikacji zawodowych i nie wiąże się ze zmianą za-

sad wynagradzania. Może on natomiast skutkować przy rocznych podwyżkach wynagrodzenia.

Stosowanie takich form awansowania, szczególnie na stanowiska kierownicze, motywuje wszystkich pracowników do efektywniejszej pracy, wytyczając im ścieżkę kariery zawodowej – identyfikują się z zakładem pracy.

Wprowadziłem również zasadę, aby raz na 2 lata naczelnicy dokonywali przeglądu pracowników pod kątem ich zgłoszenia do Kierowniczej Rezerwy Kadrowej. Tutaj należy wskazać cechy charakteru i predyspozycje, tzw. mocne strony pracownika, ponadto wskazywane są jego słabe strony i ewentualne propozycje na zminimalizowanie tych słabych stron, np. określony kurs, szkolenie, zdobycie uprawnień.

WSPIERANIE, MOTYWOWANIE I ANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW DO EFEKTYWNEJ PRACY

Istnieje szereg form motywowania pracowników do pracy. W Urzędzie podzielono je na dwie grupy – formy materialne i nie materialne.

Staram się zawsze zachować proporcje pomiędzy nimi, gdyż nagradzanie i motywowanie pracowników tylko finansowo może spowodować pracę wyłącznie dla nagrody. Pochwały ustne czy pisemne i o ile są wyrażone publicznie, dają również dużą motywację do pracy, rozwijają ambicje i wspierają zasady zdrowego współzawodnictwa.

Formy materialne

- 1) jasno i czytelnie określone zasady wynagradzania (o czym mowa powyżej).
- 2) przyznawanie okresowych dodatków specjalnych, np. za złożoność, skomplikowanie określonej pracy – zadanie, nawarstwianie się obowiązków zawodowych,
- 3) jednorazowe nagrody finansowe przyznawane za:
 - szczególne jednorazowe osiągnięcie,
 - całokształt pracy w określonym roku – obejmują one wąską grupę pracowników i są wręczane wraz z listem pochwalnym w sposób uroczysty, przy obecności pracowników całego Urzędu – zawsze w miesiącu grudniu,
 - ukończenie studiów wyższych,
- 4) finansowanie w 100% studiów podyplomowych, kursów i szkoleń,
- 5) w 2001r. wdrożyłem ponadto działania ukierunkowane na pobudzenie

aktywności pracowników poprzez wspieranie indywidualnych inicjatyw oraz promowanie osiągnięć pracowniczych w tym zakresie.

Każdy pracownik UM ma możliwość przedłożenia wypracowanej przez siebie koncepcji funkcjonowania organizacji, a dotyczącej poprawy jakości wykonywanej pracy, świadczonych usług, obsługi klientów, obniżenie kosztów bądź każdej innej dziedziny z obszernego zakresu zadań realizowanych przez gminę. Zgłoszony w formie wniosku usprawniającego bądź programu reformatorskiego projekt jest opiniowany przez powoływany każdorazowo Zespół Oceniający, celem rozpoznania realnych możliwości zastosowania proponowanego rozwiązania.

Autor projektu zatwierdzonego do realizacji otrzymuje nagrodę w formie gratyfikacji finansowej, której wysokość jest uzależniona od zaproponowanego przedsięwzięcia – nie przekracza jednak miesięcznego wynagrodzenia pracownika.

Przewiduje się ponadto wyróżnienia w postaci dyplomów „Dobry Organizator” dla autorów innowacyjnych rozwiązań o mniejszym znaczeniu. Trzykrotne wyróżnienie dyplomem stanowić będzie podstawę do uzyskania nagrody finansowej w wysokości 50% miesięcznego wynagrodzenia pracownika.

Formy niematerialne

- 1) delegowanie uprawnień – jest to forma służąca rozwijaniu odpowiedzialności i identyfikowaniu się ze wszelkimi działaniami Urzędu. Szereg pracowników ma uprawnienia do wydawania decyzji administracyjnych, załatwiania bieżących spraw z zakresu pracy merytorycznych wydziałów. Kadra kierownicza UM może także zaciągać wspólnie z Wiceprezydentami zobowiązania finansowe Gminy. Każdy pracownik posiada jasno określony zakres czynności ze wskazaniem odpowiedzialności oraz uprawnień.
- 2) podziękowania i dyplomy uznania;
- 3) umiejętne gospodarowanie funduszem socjalnym tak, aby spełniał on oczekiwania wszystkich pracowników. Poza zapomogami i pożyczkami gros środków przeznacza się na działania integracyjne pracowników, a więc: wspólne ogniska, 2-3-dniowe wycieczki, karnety na pływalinię, wyjazdy do teatru;
- 4) możliwość ustalenia indywidualnego czasu pracy pracownika.

Stopień zaangażowania pracowników oraz ich wkład w rozwój organizacji jest pomocny przy dokonywaniu corocznej oceny pracy podległego

personelu i wykorzystywany na bieżąco w analizie ścieżki karier zawodowych i awansu na wakujące stanowiska.

PODNOSENIE KWALIFIKACJI ZAWODOWYCH

Stworzenie profesjonalnej administracji wymaga pogłębiania wiedzy i podnoszenia kwalifikacji pracowników. Musi to być proces przemyślany i zaplanowany, tym bardziej, że w natłoku różnego rodzaju ofert firm szkoleniowych bardzo łatwo jest wydać pieniądze, uzyskując przy tym znikomy efekt merytoryczny. Corocznie przygotowujemy plan szkoleń innych form podnoszenia kwalifikacji uwzględniając przy tym wykształcenie pracowników, zawarte już umowy wieloletnie związane z podnoszeniem kwalifikacji, zmiany przepisów prawnych obowiązujących administrację samorządową, indywidualne inicjatywy pracownicze. Podnoszenie kwalifikacji zawodowych odbywa się w różnych formach, określonych w trzech obowiązujących procedurach, tj.:

- szkolenie pracowników,
- podnoszenie kwalifikacji,
- samokształcenie i samodoskonalenie.

Wszystkie one są opisane i zakomunikowane pracownikom, dzięki czemu każdy np. nowo przyjęty pracownik wie, w jaki sposób może podnosić swoje kwalifikacje zawodowe, a pracodawca w sposób przemyślany może je zaplanować w budżecie i pokierować w pewien sposób indywidualną karierą pracownika.

Szkolenia pracowników

Są one prowadzone w dwóch formach:

- wewnętrzne – prowadzone przez Zespół Radców Prawnych, naczelników wydziałów, Sekretarza i Skarbnika Gminy i dotyczą określonych zakresów tematycznych (np. VAT, pomoc publiczna, KPA, gospodarka gruntami, ordynacja wyborcza),
- zewnętrzne – prowadzone przez wyspecjalizowane firmy szkoleniowe. Urząd prowadzi bazę tych firm oraz ich ocenę. Każde szkolenie jest poprzedzone analizą ich przydatności i celowości. W ciągu roku prowadzona jest na bieżąco weryfikacja planu szkoleń pod kątem zmieniających się przepisów prawa.

Po zakończeniu szkolenia uczestniczący w nim pracownik przedkłada informację zawierającą m.in. temat i miejsce szkolenia, uzyskane informacje i wiadomości, ocenę przydatności do pracy, sposób zapoznania pozosta-

łych pracowników wydziału z materiałami ze szkolenia oraz własną ocenę organizacji i przeprowadzenia szkolenia.

PODNOSENIE KWALIFIKACJI PRZEZ PRACOWNIKÓW URZĘDU MIASTA

Przyjęliśmy następujące formy doksztalcania pracowników:

- studia wyższe,
- studia podyplomowe

oraz inne formy, które dają pracownikowi uprawnienia konieczne do wykonywania pracy na określonym stanowisku.

Studia podyplomowe

- a) z taką inicjatywą może wyjść każdy pracownik zwracając się do Prezydenta Miasta i uzasadniając przydatność takiej formy doksztalcania. Urząd Miasta pokrywa wówczas zryczałtowane koszty delegacji pracownika i koszty studiów – co wiąże się z podpisaniem stosownej umowy z pracownikami, dotyczącej jego dalszego zatrudnienia w Urzędzie;
- b) skierowanie przez zakład pracy – pracownikowi przedstawiona jest oferta podjęcia studiów podyplomowych, następnie podpisanie z pracownikiem stosownej umowy. W tym przypadku Urząd Miasta pokrywa wszystkie koszty związane z doksztalcaniem i są uzgadniane indywidualne urlopy szkoleniowe.

Studia wyższe

W tym zakresie pracownikom mogą być przyznane niektóre uprawnienia, określone w rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej oraz Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 12 października 1993r. w sprawie zasad i warunków podnoszenia kwalifikacji zawodowych i wykształcenia ogólnego dorosłych, w szczególności dotyczy to pokrywania przez Urząd Miasta kosztów zryczałtowanych delegacji. Pracownik każdorazowo zwraca się ze stosownym podaniem, uzgadniając wybór kierunku studiów – zawsze związanego z pracą wykonywaną w Urzędzie Miasta. Opłaty za studia ponosi pracownik. Wychodzimy tutaj z założenia, że wszyscy pracownicy powinni mieć wykształcenie wyższe i jego zdobycie leży przede wszystkim w interesie pracownika.

Samoksztalcanie i samodoskonalenie

Pracownicy Urzędu Miasta mają nieograniczony dostęp do wiedzy. Jako zasadę przyjęto całoroczną prenumeratę Dzienników Ustaw,

Monitora Polskiego, „Rzeczpospolitej” oraz innej pracy fachowej, wykorzystywanej w bieżącej pracy merytorycznych wydziałów. Stworzyliśmy ponadto „Wirtualną Bibliotekę” dostępną przez sieć wewnętrzną intranet. Spełnia ona rolę wewnętrznego punktu informacyjnego dla pracowników, zawiera bowiem wykaz wszystkich zgromadzonych publikacji dotyczących spraw związanych z funkcjonowaniem Urzędu i Gminy. Jest on udostępniany wszystkim zainteresowanym pracownikom. Zapewniamy ponadto pracownikom nieograniczony dostęp do programu prawnego „LEX”, internetu oraz sieci wewnętrznej intranet, w której jest zamieszczona m.in. dokumentacja wdrożonego w Urzędzie Systemu Zarządzania Jakością w oparciu o wymagania normy ISO 9001 : 2001, wszystkie akty wewnętrzne regulujące pracę Urzędu, procedury dot. załatwiania określonych spraw, w tym także z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

Przyjęty system zarządzania zasobami ludzkimi jest oczywiście monitorowany i co najmniej raz w roku oceniany. Na pewno pomocny jest tutaj system zarządzania jakością, który wymógł na nas sformalizowanie przyjętych procedur z zakresu kadr i monitorowanie przyjętych mierników, o których wcześniej mowa. Mierniki te są następnie analizowane, w porównaniu z wynikami, jakie uzyskaliśmy realizując wszystkie procesy, np. z zakresu gospodarowania mieniem komunalnym, zarządzania finansami miasta, ilości i zasadności skarg i wniosków, uchylonych decyzji administracyjnych, realizacji projektów finansowanych ze środków strukturalnych.

Proces szkoleń pracowników, podnoszenia ich kwalifikacji zawodowych winien się zawsze wprost przekładać na wyniki, jakie uzyskuje cała organizacja. Omówione wcześniej metody przyjmowania pracowników, ich awansowania, wynagradzania i szkolenia powodują, że kadra w Urzędzie jest stabilna i bardzo rzadko zdarza się, że pracownikowi musimy wypowiedzieć umowę o pracę lub sam odchodzi z Urzędu, chyba, że awansuje np. na prezesa spółki komunalnej.

Jednocześnie pracownicy wiedzą, że są oceniani, że ma to wpływ na karierę zawodową, starają się więc uzyskać jak najlepsze efekty swojej pracy. Bardzo ważną rzeczą w zarządzaniu kadrami jest poznanie oczekiwań pracowników i ich opinii o funkcjonowaniu organizacji. Prowadzimy systematycznie takie badania. W 2001 i 2003 roku dokonaliśmy samooceny organizacji przez pracowników, gdzie zostało poddanych ocenie dziewięć kryteriów. Najlepsze wyniki osiągnęliśmy w kryterium „przywództwo”, „zarządzanie ludźmi” oraz „zarządzanie zasobami”.

Przeprowadziłem także w ubiegłym roku anonimową ankietę w zakresie określenia poziomu satysfakcji pracowników Urzędu. W skali 1 : 5 zo-

stały ocenione takie obszary jak: przywództwo, organizacja pracy, stosunki społeczne, rozwój pracownika, system wynagradzania.

I tutaj najlepsze wyniki uzyskaliśmy w zakresie przywództwa, rozwoju pracownika i środowiska pracy. Co ciekawsze, najbardziej zadowoloną grupę stanowili pracownicy młodzi – do 30-go roku życia i po 50-tce. Ankieta pokazała też, że pracownikom brakuje sformalizowanej możliwości zgłaszania propozycji zmian mających na celu doskonalenie pracy. I właśnie w wyniku analizy tych wyników powstała możliwość zgłaszania pisemnych propozycji, o których była mowa przy stosowanych formach materialnych, mających wspierać, motywować i angażować pracowników do efektywnej pracy. Zastanawiam się nad przeprowadzeniem takiej anonimowej oceny w stosunku do wszystkich naczelników przez ich podwładnych.

Istotny wpływ na zarządzanie kadrami ma także stworzenie warunków pracy i właściwe organizowanie pracy. Trudno wymagać efektywnej pracy, jeżeli nie zabezpieczy się właściwych warunków. Jakie będą wyniki pracy koncepcyjnej, jeżeli w jednym pokoju pracuje 4-5 osób i mają do dyspozycji jeden komputer i na dodatek przyjmują jeszcze interesantów? Taką analizę przeprowadziliśmy w 2000r., w wyniku czego zastosowano szereg rozwiązań:

1. remont i właściwe przystosowanie budynku Urzędu,
2. informatyzacja Urzędu – praktycznie jesteśmy już na ukończeniu tego procesu. Sukcesywnie wdrażamy od 2000r. Zintegrowany System Informatyczny obejmujący już kilkadziesiąt podsystemów pracujących w certyfikowanej wewnętrznej sieci komputerowej. Prawie na każdym stanowisku pracy jest dostęp do komputera i programów usprawniających pracę i komunikację wewnętrzną,
3. zmiany organizacyjne – w wyniku przeprowadzonej analizy pracy utworzyliśmy w sierpniu 2001r. w pełni profesjonalne Biuro Obsługi Interesanta. Znacznie zwiększyło ono wydajność organizacji, bowiem pracownicy merytorycznych wydziałów zwolnieni zostali z obowiązku udzielania informacji i bieżącej obsługi interesanta. Mają tym samym więcej czasu na pracę koncepcyjną i samodoskonalenie. Ponadto pracownicy podejmujący decyzje nie mają bezpośredniego kontaktu z interesantem, którego sprawa dotyczy, co również ma walor antykorupcyjny. Biuro Obsługi Interesanta przyczyniło się niewątpliwie do budowania więzi informacyjnych pomiędzy pracownikami poszczególnych wydziałów.

Celem identyfikowania się pracowników z misją i wizją organizacji, utożsamiania się z problemami całego Urzędu, wypracowaliśmy mechani-

zmy pracy zespołowej i zadaniowej. Są one powoływane w celu wypracowania konkretnych rozwiązań, niezbędnej dokumentacji oraz rozwiązywania pojawiających się problemów wielopłaszczyznowych. Przykładem tego może być chociażby powołany zespół ds. rewitalizacji obszarów poprzemysłowych, zespół ds. rozwiązań w gospodarce odpadami, zespół ds. opracowania i wdrażania Strategii Zrównoważonego Rozwoju Gminy czy zespół ds. opracowania Programów oraz przygotowania wniosków o fundusze strukturalne.

Angażowanie pracowników do procesu zmiany

Wprowadzenie jakichkolwiek zmian w organizacji nie byłoby możliwe bez zaangażowania pracowników w proces doskonalenia organizacji. System Zarządzania Jakością oparty o wymagania normy ISO 9001 : 2001 to swoisty program reformatorski, który pozwolił nam odejść od sztywnego, strukturalnego kierowania poszczególnymi komórkami na rzecz zarządzania procesami realizowanymi w organizacji. Takie podejście umożliwiło dostosowanie organizacji do wymagań pracowników, klientów i uzyskanie swoistej „wartości dodanej” do tradycyjnych czynności administracyjnych, przekładającej się na wzrost satysfakcji pracowników i obywateli. Wprowadzony system stałego doskonalenia i zgłaszania wniosków usprawniających zagwarantował udział pracowników wszystkich szczebli organizacji w podejmowanych przedsięwzięciach. Rozwój bowiem to zapewnienie jakości nie na końcu procesu lecz na każdym etapie załatwiania spraw. To koncentrowanie się na każdym pracowniku, umożliwienie swobody działania, wyznaczanie jednoznacznych zadań oraz osiąganie dobrej jakości pracy, dzięki wysokiemu poziomowi merytorycznemu pracownika, świadomości identyfikacji z „Firmą”.

Przyjęcie takiego stylu zarządzania zaowocowało licznymi nagrodami i wyróżnieniami, które potwierdzają wysoką jakość pracy Ostrowieckiego Magistratu:

- 2001 rok – Certyfikat Systemu Zarządzania Jakością w oparciu o wymagania Normy ISO 9001 : 2001 przyznany przez Polskie Centrum Badań i Certyfikacji;
- 2002 rok – I miejsce w Ogólnopolskim Konkursie „Krzemowa Gmina”, przyznane za wdrażanie rozwiązań informatycznych;
- 2003 rok – I miejsce w Ogólnopolskim Rankingu Gmin – Profesjonalna Gmina Przyjazna Inwestorom oraz II miejsce wśród gmin od 40 do 100 tys. mieszkańców w kategorii organizacji wewnętrznej i obsługi interesanta oraz w kategorii zarządzania finansami;

- 2003 rok – tytuł Laureata IX Edycji Konkursu Polska Nagroda Jakości za wdrożenie Koncepcji TQM, tj. angażowania wszystkich zainteresowanych stron, a więc partnerów wewnętrznych i zewnętrznych w realizację misji, wizji i strategii organizacji.

Kończąc prezentację przyjętego systemu zarządzania zasobami ludzkimi w Urzędzie pragnę zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt. Żaden, nawet najlepszy system nie gwarantuje realizacji celów, jeżeli sam pracodawca nie wierzy w przyjęte rozwiązania i podchodzi bez entuzjazmu do swojej pracy. Menedżer musi wykazać osobiste zaangażowanie, wspierać realizację założonych celów, inspirować do pracy i nieustannie podnosić swoje kwalifikacje i wiedzę.

Reasumując, ocena poziomu zarządzania kadrami w jednostkach administracji publicznej nie jest jednoznaczna. W większości urzędów gminnych i powiatowych stosunkowo rzadko wykorzystuje się zasady, procedury i narzędzia do zarządzania zasobami ludzkimi. W wielu jednostkach nadal dominuje podejście zorientowane na administrowanie kadrami, a nie zarządzanie nimi.