

*Jacek Kowalski*

**ZARZĄDZANIE ZASOBAMI  
LUDZKIMI**

**WARSZAWA 2003**

Na zlecenie Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej  
wydała Agencja Wydawniczo-Reklamowa MT, ul. Nowy Świat 49, 00-042 Warszawa.

**ISBN: 83-917960-9-4**

## SPIS TREŚCI

1. Wstęp	5
2. Efektywna polityka kadrowa	8
2.1. Co to jest polityka kadrowa?	8
2.2. Konstrukcja systemu	9
2.3. Cechy efektywnego systemu	13
2.4. Podsumowanie	17
3. Rekrutacja i selekcja pracowników	18
3.1. Rekrutacja i selekcja – wprowadzenie	18
3.2. Od czego zacząć? – czyli opisy stanowisk	19
3.3. Metody (sposoby) rekrutacji	23
3.4. Podsumowanie	28
4. System ocen	29
4.1. System ocen – wprowadzenie	29
4.2. Jak tworzyć system ocen	31
4.3. Kwestionariusz oceny pracownika	34
4.4. System oceny – propozycja procedury	37
4.5. Podsumowanie	40
5. Działania motywacyjne	41
5.1. Działania motywacyjne – wprowadzenie	41
5.2. Źródła motywacji	41
5.3. Jak budować system motywacyjny?	43
5.4. Podsumowanie	46
6. Rozwój i szkolenia	47
6.1. System szkoleń – wprowadzenie	47
6.2. Cele – czyli po co organizujemy szkolenia?	47
6.3. Analiza Potrzeb Szkoleniowych (APS)	49
6.4. Planowanie szkoleń	51
6.5. Realizacja programu szkoleniowego	53
6.6. Ocena skuteczności szkolenia	55
6.7. Podsumowanie	58
7. Podsumowanie – projekt zasoby	59
Etap I „Mapa zasobów projektu”	59
Etap II „Analiza SWOT”	60
Bibliografia	64
Test	66



## 1. WSTĘP



Patrząc z perspektywy ostatnich dziesięciu lat można stwierdzić, że ubiegła dekada była okresem, w którym rosły wymagania wobec przedstawicieli władzy, postępował także proces profesjonalizacji kadry urzędów gminnych. W tym rozdziale przedstawiamy główne elementy efektywnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Można się zastanawiać, czy rozwiązania te mają zastosowanie także w mniejszych urzędach? Jest wiele powodów, dla których warto wprowadzać je także i tam. Jedną z podstawowych zalet wprowadzenia systemowych rozwiązań w zakresie polityki kadrowej (zarządzania zasobami ludzkimi) jest podniesienie standardów pracy urzędu i powoływanych w jego ramach zespołów.

Pod terminem polityki kadrowej możemy zidentyfikować szeroką gamę zagadnień:

- ❖ rekrutację i selekcję kadr;
- ❖ działania motywacyjne;
- ❖ szkolenia i rozwój.

To, jak dalece rozbudowaną politykę kadrową prowadzi gmina, zależy w dużym stopniu od jej wielkości. Prezentując powyższe zagadnienia postaramy się dokonać przeglądu problematyki pokazując, jak stosować elementy zarządzania zasobami ludzkimi w urzędach małej i średniej wielkości. Niektóre z proponowanych rozwiązań da się także zastosować wprost w pracy zespołów projektowych realizujących konkretne przedsięwzięcia.



### Celem modułu jest:

- ❖ zapoznanie uczestników z głównymi zasadami tworzenia efektywnego systemu zarządzania kadrami;
- ❖ przygotowanie uczestników, poprzez ćwiczenia, do stosowania podstawowych narzędzi i technik w tym zakresie;
- ❖ w ramach każdego z obszarów polityki kadrowej będzie okazja by, pracując w zespole, opracować proste narzędzie użyteczne w codziennej pracy;
- ❖ zachęcenie do poszukiwania i wdrożenia we własnym środowisku rozwiązań sprzyjających tworzeniu systemowych rozwiązań.



## Podstawy prawne istotne dla zarządzania zasobami ludzkimi

**Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej** z dnia 2 kwietnia 1997; Dz. U. nr 78, poz. 483;

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – **Kodeks pracy**, tekst jednolity Dz. U. z 1998 r., nr 21, poz. 94, z późn. zm;

Umowa międzynarodowa z 23 czerwca 1975 r. – **Konwencja (nr 142) dotycząca roli poradnictwa i kształcenia zawodowego w rozwoju zasobów ludzkich. Genewa, 1975.06.23**, Dz.U.79.29.164 – zał;

Ustawa z dnia 16 września 1982 r. **o pracownikach urzędów państwowych**, Dz. U. nr 31, poz. 214, z późn. zm.;

Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. **o samorządzie gminnym**, tekst jednolity Dz. U. z 1996 r., nr 13, poz. 74, z późn. zm.;

Ustawa z dnia 22 marca 1990 r. **o pracownikach samorządowych**, Dz. U. nr 21, poz. 124, z późn. zm. (PracSamU);

Ustawa z dnia 10 maja 1990 r. – **Przepisy wprowadzające ustawę o samorządzie terytorialnym i ustawę o pracownikach samorządowych**, Dz. U. nr 32, poz. 191, z późn. zm.;

Zarządzenie z 26 czerwca 1992 r. – **Zasady wynagradzania pracowników jednostek sfery budżetowej działających w zakresie kultury fizycznej i turystyki przy urzędach organów administracji państwowej i samorządowej**, M.P.92.21.158;

Zarządzenie z 1 lipca 1992 r. – **Zasady wynagradzania pracowników jednostek sfery budżetowej działających w zakresie budownictwa i gospodarki przestrzennej przy urzędach organów administracji państwowej i samorządowej**, M.P.92.24.176;

Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. **o ograniczeniu prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby pełniące funkcje publiczne**, Dz. U. nr 106, poz. 679, z późn. zm.;

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. **o ochronie danych osobowych**, Dz. U. nr 133, poz. 883, z późn. zm.;

Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. **o samorządzie powiatowym**, Dz. U. nr 91, poz. 578, z późn. zm.;

Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. **o samorządzie województwa**, Dz. U. nr 91, poz. 576, z późn. zm.;

Rozporządzenie z 9 marca 1999 r. – **Wymagania kwalifikacyjne i tryb stwierdzania kwalifikacji uprawniających do zajmowania określonych stanowisk w niektórych instytucjach kultury, dla których organizatorem jest administracja rządowa lub jednostki samorządu terytorialnego**, Dz.U.99.26.234;

Rozporządzenie z 26 lipca 2000 r. – **Zasady wynagradzania i wymagania kwalifikacyjne pracowników samorządowych zatrudnionych w jednostkach organizacyjnych jednostek samorządu terytorialnego**, Dz.U.00.61.708;

Rozporządzenie z 26 lipca 2000 r. – **Zasady wynagradzania i wymagania kwalifikacyjne pracowników samorządowych zatrudnionych w urzędach gmin, starostwach powiatowych i urzędach marszałkowskich**, Dz.U.00.61.707;

**Po warsztacie uczestnicy:**

1. Rozumieją, co to jest polityka kadrowa, jakie elementy się na nią składają.
2. Zespołowo wypracują kilka prostych narzędzi oraz zasad z zakresu polityki kadrowej.
3. Rozumieją korzyści wynikające z opracowania i stosowania podstawowego zestawu narzędzi i rozwiązań z zakresu polityki kadrowej.

## 2. EFEKTYWNA POLITYKA KADROWA



W tym rozdziale dowiesz się:

- ❖ co to jest, i jakie elementy obejmuje, polityka kadrowa;
- ❖ jakie błędy są popełniane najczęściej podczas tworzenia założeń polityki kadrowej;
- ❖ jakie są cechy efektywnego systemu zarządzania kadrami?

### 2.1. Co to jest polityka kadrowa?

**Polityka kadrowa (zarządzanie zasobami ludzkimi)** – to obszar w zarządzaniu, który szczególnie intensywnie rozwijał się w ostatnich dwóch dekadach. Wielu specjalistów z zakresu zarządzania twierdzi, że o ile wiek XIX był wiekiem pary, wiek XX technologii informatycznych, to nadchodzący XXI będzie wiekiem inwestycji w zasoby ludzkie.

#### Co oznacza prowadzenie polityki kadrowej?

Czy dla małej czy średniej wielkości gminy niezbędne jest budowanie rozwiązań w tym zakresie? **Czy mając dwudziestu pracowników urzędu i niewiele większą grupę współpracowników nieetatowych (np. pracujących w ramach projektów) warto poświęcać czas i środki na budowanie tego typu rozwiązań?** Odpowiedzi na to pytanie dostarczają coraz częstsze przykłady rozwiązań wypracowywanych w gminach.

Dlaczego rozwiązania te są praktyczne, postaram się przedstawić na kolejnych stronach tego rozdziału. **Zapraszam** do wspólnej pracy. Zaczniemy od zarysowania całości zagadnienia.

#### Co to jest polityka kadrowa?

Można powiedzieć krótko, że jest to **całościowy system działań zmierzających do efektywnego wykorzystania zasobów ludzkich dla realizacji celów stawianych przed samorządem.**

Kluczowy jest tu termin: *działanie systemowe*. W praktyce oznacza on rozwiązanie – sposób postępowania przyjęty dla danego zespołu (organizacji) i pozostający w logicznej relacji do pozostałych rozwiązań czy elementów.



Przykład:

Procedura oceny pracy pracownika samorządowego i jej efekty są wykorzystywane do decyzji kadrowych, np. przesunięć, awansów, planowania rozwoju (szkoleń, zadań) pracownika.

We współczesnych organizacjach ludzie traktowani są jako najistotniejszy z jej zasobów.

## 2.2 Konstrukcja systemu

Jeśli mówimy o systemie, to warto krótko go opisać.

**Elementami systemowego rozwiązania w zakresie polityki kadrowej są przede wszystkim:**

- ❖ rekrutacja i selekcja pracowników;
- ❖ oceny okresowe;
- ❖ działania motywacyjne;
- ❖ szkolenia i rozwój pracowników.



**Warto zastanowić się, jakie relacje zachodzą pomiędzy elementami tego systemu.**

Czy aby mówić o systemie musimy wypracować rozwiązania w każdym z powyższych obszarów? Tak, jeśli mówimy o spójnym systemie to jest to niezbędne. Możemy się zastanawiać nad poziomem jego zaawansowania, ale nie zmienia to postaci rzeczy, że system istnieje wtedy, gdy zachodzą czytelne, logiczne relacje i zależności pomiędzy jego elementami.

**Przykładową ilustracją tego typu powiązań może być poniższa tabela:**

Obszar		Zależności pomiędzy elementami systemu – przykłady
1.	Zadania urzędu i potrzeby danej jst	<p>Na podstawie zadań i potrzeb formułujemy bezpośrednie wskazania dotyczące m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Struktury urzędu;</li> <li>♦ Niezbędnych kompetencji pracowników;</li> <li>♦ Planów zatrudnienia lub pozyskania pracowników zewnętrznych;</li> <li>♦ Opisów stanowisk.</li> </ul>
2.	Opisy stanowisk Rekrutacja  Ocena i motywowanie  Rozwój	<p>Prawidłowo sporządzone opisy stanowisk pozwalają na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Optymalizację zatrudnienia w urzędzie (nie dublują się obszary odpowiedzialności);</li> <li>♦ Ograniczenie liczby błędów popełnianych w procesie rekrutacji i selekcji;</li> <li>♦ Dostosowanie metody rekrutacji do profilu kompetencyjnego;</li> <li>♦ Ocenę posiadanych zasobów;</li> <li>♦ Analizę, w jakich obszarach powinniśmy poszukiwać nowych pracowników lub współpracowników;</li> <li>♦ Sformułowanie wskaźników oceny poszczególnych stanowisk;</li> <li>♦ Przeanalizowanie, w jakich obszarach istniejący zespół powinien wzmocnić swoje kompetencje np. poprzez szkolenia;</li> <li>♦ Tworzenie planów rozwoju zespołu w odniesieniu do pożądaných profili kompetencyjnych.</li> </ul>
3.	Rekrutacja i selekcja kadr  Ocena i motywowanie  Rozwój	<p>System rekrutacji i selekcji pozwala na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Zapewnienie stałej obsady kluczowych stanowisk kandydatami o właściwych profilach kompetencyjnych;</li> <li>♦ Wskazywanie obszarów, które powinny podlegać ocenie w odniesieniu do danego pracownika;</li> <li>♦ Określanie poziomu ewentualnych inwestycji (np. szkolenia), które muszą być poniesione, by dany pracownik mógł spełnić kryteria profilu kompetencyjnego;</li> <li>♦ Określanie, już na etapie rekrutacji, elementów systemu motywacyjnego skutecznych w pracy z pracownikiem np. dalsze kształcenie, powierzanie samodzielnych zadań;</li> <li>♦ Formułowanie zaleceń do tworzenia planów rozwoju poprzez porównanie umiejętności i wymaganego profilu kompetencyjnego.</li> </ul>
4.	Oceny okresowe  Rekrutacja  Motywowanie	<p>Skuteczny system ocen pozwala na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Prowadzenie maksymalnie zobiektywizowanej, opartej na czytelnych wskaźnikach, oceny pracy pracownika;</li> <li>♦ Formułowanie informacji zwrotnej, dotyczącej skuteczności systemu rekrutacji oraz przyjętych założeń;</li> <li>♦ Wybór odpowiednich czynników motywacyjnych w odniesieniu do pracownika – element ten pozostaje w ścisłym</li> </ul>

	Rozwój	<p>powiązaniu z planem rozwoju;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motywowanie pracowników poprzez celowość i nieuchronność procesu oceny;</li> <li>• Prognozowanie ewentualnych problemów wynikających np. ze zmęczenia daną pracą, „wypalenia się”;</li> <li>• Daje bezpośredni, stały kontakt z przełożonym, co powinno działać motywująco;</li> <li>• Diagnozowanie postępów pracownika;</li> <li>• Planowanie rozwoju w celu eliminacji deficytów, poszerzania kompetencji itd.;</li> <li>• Informacja zwrotna o jakości wewnętrznych i zewnętrznych szkoleń.</li> </ul>
5.	<p>System motywacyjny</p> <p>Rekrutacja</p> <p>Ocena</p> <p>Rozwój</p>	<p>System motywacyjny powinien:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umożliwiać tworzenie indywidualnych strategii motywacyjnych utrzymujących wysokie, oparte na czynnikach finansowych i pozafinansowych, zaangażowanie pracowników;</li> <li>• Dostarczać informacji zwrotnych na temat profilu poszukiwanych kandydatów;</li> <li>• Dawać możliwość wiązania procesu oceny z czynnikami motywacyjnymi;</li> <li>• Dawać informację zwrotną w jaki sposób motywowanie wpływa na jakość wykonywanej pracy;</li> <li>• Wzmacniać założenia przyjmowane dla planów szkolenia poszczególnych pracowników;</li> <li>• Dawać wskazania do wyboru najbardziej skutecznych metod doskonalenia (np. szkolenie jako motywator i narzędzie podnoszenia kwalifikacji).</li> </ul>
6.	<p>Szkolenia i rozwój</p> <p>Rekrutacja</p> <p>Ocena</p> <p>Motywowanie</p>	<p>Efektywny system doskonalenia pracowników pozwala na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapewnienie stałego, wysokiego poziomu kompetencyjnego pracowników, pozwalającego na sprawne realizowanie zadań stojących przed urzędem;</li> <li>• Przekazywanie informacji na temat pożądanego profilu kompetencyjnego rekrutowanych pracowników i współpracowników;</li> <li>• Dostarczanie przełożonemu informacji o nowych umiejętnościach, które posiadał uczestnik szkolenia;</li> <li>• Informacje zwrotne dotyczące skuteczności różnych metod i form doskonalenia na podnoszenie kompetencji konkretnego pracownika;</li> <li>• Dawanie przełożonemu narzędzi pozwalających tworzyć plany rozwoju pracownika;</li> <li>• Pozwala analizować jaki wymiar motywacyjny mają dla pracownika działania ukierunkowane na jego rozwój, tj. szkolenia, samodzielne wykonywanie zadań itp.</li> </ul>

**Polityka kadrowa powinna obejmować całokształt zagadnień związanych z „cyklem życiowym” pracownika w organizacji.**



**Oto uproszczona lista zagadnień, obejmująca podstawowe etapy funkcjonowania pracownika w organizacji – samorządzie:**

- ❖ Jakie są cele i zadania mojej organizacji (samorządu)?
- ❖ Jakie z tego wynikają zadania dla mnie (opis stanowiska i zakres obowiązków)?
- ❖ Rekrutacja na konkretne stanowisko;
- ❖ Wdrożenie;
- ❖ Realizacja zadań – działanie;
- ❖ Ocena bieżąca i okresowa;
- ❖ Rozwój, np.:
  - ♦ poprzez awans poziomy (np. samodzielne zadania, nowe obszary, kierowanie zespołami projektowymi);
  - ♦ poprzez awans pionowy (w strukturach rozbudowanych);
  - ♦ poprzez szkolenia i inne formy doskonalenia;
- ❖ Ewentualnie zmiana miejsca pracy lub zwolnienie (jako konsekwencja negatywnych ocen pracownika lub konkurencyjnych ofert ze strony innych organizacji).

**Kilka uwag do powyższej listy:**

1. Jest ona uproszczona, aczkolwiek ujmuje podstawowe etapy funkcjonowania pracownika w organizacji – samorządzie;
2. Nie musi się, oczywiście, kończyć odejściem lub zwolnieniem. Jedną z funkcji oceny okresowej może być stymulowanie dalszego rozwoju;
3. Niektóre z powyżej wymienionych pozycji mają swój ograniczony wymiar w samorządach gdzie zasoby kadrowe są mniejsze. **Jest bowiem oczywiste, że nie będziemy tworzyli rozbudowanego systemu rekrutacji w samorządzie, gdzie ruch kadrowy dotyczy np.: 1-2 osób rocznie.** Nie oznacza to jednak, że nie powinniśmy w ogóle myśleć o zasadach rekrutacji;

4. Warto podkreślić, że w efektywnie działających organizacjach o etatowym zatrudnieniu pracownika decyduje długoterminowa, konkretna potrzeba wynikająca z celów i zadań. Czynniki ekonomiczne decydują, by dla zadań krótkoterminowych (np.: większości projektów) przyjmować inne rozwiązania (np.: umowy z kontrahentami zewnętrznymi);
5. Stąd też przebieg kariery pracownika w samorządzie poprzedza opis stanowiska odnoszący się do celów i zadań;
6. I ostatnie... **Zachęcamy do myślenia o polityce kadrowej nie tylko w odniesieniu do pracowników urzędu, ale także potencjalnych współpracowników stanowiących istotny zasób, np.: przy realizacji projektów.**

### 2.3. Cechy efektywnego systemu

---

#### **Kiedy możemy mówić, że polityka kadrowa jest efektywna?**

Odpowiedź możemy rozpatrywać w dwóch wymiarach:

- ❖ związanym z funkcjonowaniem i rozwojem organizacji;
- ❖ związanym z rozwojem pracowników.

#### **W pierwszym wypadku możemy powiedzieć, że jest skuteczna, gdy:**

- ❖ reaguje z wyprzedzeniem na długo- i krótkoterminowe potrzeby (np. w obszarze zatrudnienia) wynikające z celów i zadań;
- ❖ pozwala na eksponowanie przykładów dobrej praktyki i eliminowanie zachowań nieprawidłowych;
- ❖ pozwala zachować dla samorządu najcenniejsze zasoby (ekspertów, rozwiązania);
- ❖ jest otwarta na zmiany i modyfikacje;
- ❖ stymuluje do bardziej efektywnej pracy.

#### **W drugim zaś:**

- ❖ jest oparta na czytelnych kryteriach i zrozumiała dla wszystkich udziałowców;
- ❖ stwarza możliwości rozwoju, potwierdzanego awansem poziomym lub/i pionowym;
- ❖ pozwala docenić zaangażowanie i efekty wyrażane w czytelnych i mierzalnych wskaźnikach;
- ❖ dotyczy wszystkich pracowników bez wyjątku.

## Korzyści wynikające z wdrożenia polityki kadrowej

Mimo, że hasło **rozwiązania systemowe** zawsze budzi pewne obawy wynikające ze skali zjawiska, to akurat w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi tego typu rozwiązania sprawdzają się.

- ❖ ułatwiają wdrażanie zmian; trudno bowiem tworzyć np. system doskonalenia kadr w oderwaniu od systemu oceny;
- ❖ utrwalają przykłady dobrej praktyki w działaniu urzędu;
- ❖ pozwalają na porównywanie w długich okresach;
- ❖ czynią obszar zarządzania kadrami bardziej transparentny – przejrzysty dla każdego zainteresowanego. Jest to ważne, bowiem obszar polityki personalnej jest niewralgiczny w każdej organizacji;
- ❖ czytelność rozwiązań ogranicza napięcia i konflikty w zespole;
- ❖ oszczędzają czas, systematyzują działania z natury rzeczy pracochłonne.

## Ćwiczenie 1

### Cele:

- ❖ zrozumienie, na przykładzie konkretnej sytuacji, jakie elementy składają się na politykę kadrową;
- ❖ stworzenie materiału wyjściowego do przeanalizowania głównych zasad obowiązujących przy tworzeniu systemu.



### Procedura pracy:

**Przed rozpoczęciem ćwiczenia:** rozdanie studium przypadku „Pat personalny w gminie Przykładowo”, zapoznanie z celami ćwiczenia.

1. Przeczytaj studium przypadku „Pat personalny w gminie Przykładowo”.
2. Jakie obszary polityki kadrowej występują w studium – zaznacz na podanej poniżej liście:
  - ❖ rekrutacja i selekcja;
  - ❖ oceny pracownicze;
  - ❖ działania motywacyjne;
  - ❖ rozwój i szkolenia.

- Przejdź do karty ćwiczenia właściwej dla danego obszaru. Trener wskaże Ci strony, na których je zamieszczono. Znajdują się zawsze na końcu rozdziału. W tej części zajęć będziesz pracował zespołowo.

Studium przypadku „Pat personalny w Gminie Przykładowo”.

Czy pamiętacie gminę Przykładowo?

W roku 1998 Zarząd Gminy Przykładowo zdecydował się wystartować w programie grantowym, w ramach którego można było uzyskać środki na projekt „Stacja ujęć wody”. Projekt ten wspierał działania w zakresie modernizacji sieci kanalizacyjno-wodociągowej. Przykładowo ma co prawda w tym zakresie sytuację w miarę dobrą, ale jedynym naprawdę niewydolnym elementem sieci jest właśnie stacja. Blisko 20-tysięczne Przykładowo przymierzało się dopiero do opracowania kompleksowej strategii rozwoju. Jednak jego naturalne walory turystyczne, lasy i niewielkie wzgórza, oraz malownicze położenie wskazywały, że jednym z potencjalnych kierunków rozwoju gminy może być turystyka. Niestety, woda w gminie ma fatalne walory smakowe. Nowa stacja rozwiązałaby problem wody na wiele lat i przyczyniłaby się do rozwoju turystyki i podniesienia jakości życia mieszkańców.

Inwestycja wpisalaby się też w program regulacji rzeczki Małej przepływającej przez Park Krajobrazowy „Uroczysko”. Byłaby także istotnym elementem działań na rzecz podniesienia atrakcyjności turystycznej regionu.

Urząd Gminy startuje już po raz trzeci w programie grantowym. Za pierwszym razem nie udało się. Projekt remontu bazy turystycznej nad jeziorem nie został zaakceptowany. Za drugim razem gminie przyznano niewielkie środki w ramach programu „Inicjatywy Proeuropejskie” na dodatkowe aktywności oświatowe. Zespół nauczycieli opracował materiały z zakresu historii regionalnej, prezentujące gminę w kontekście europejskim. Program wyzwolił sporo aktywności i zachęcił do udziału w kolejnych konkursach.

Kierownikiem nowego projektu został Jan Zaborowski – geodeta, technik z wykształcenia, kierownik referatu ds. gospodarki gruntami, rolnictwa i ekologii. Zaborowski, prócz obowiązków wynikających ze stanowiska, miał zajmować się też pozyskiwaniem środków ze źródeł pozabudżetowych.

Zaborowski sam dobrał sobie zespół. Wybrał Piotra Uważnego – pracownika referatu odpowiedzialnego za sieć wodociągowo – kanalizacyjną oraz, jako zewnętrznego eksperta, Marię Górną, nauczycielkę, która realizowała projekt w ramach „Inicjatyw Proeuropejskich”.

Projekt został złożony 5 dni przed terminem. Niestety, okazało się, że komisja oceniająca wnioski odrzuciła go z powodu istotnych uchybień. Założenia przyjęte w projekcie były niezgodne z obowiązującymi obecnie normami prawnymi w zakresie ochrony środowiska. Procedura kwalifikacyjna nie pozwalała na wniesienie poprawki.

Bulwersująca opinię społeczną sprawa stanęła na nadzwyczajnej sesji rady gminy. Chodziło przecież o niebagatelną kwotę 200 000 PLN, co w połączeniu ze środkami budżetowymi pozwoliłoby na zrealizowanie kolejnego etapu inwestycji. Dyskusja na radzie była burzliwa.

Grupa radnych złożyła wniosek o zwolnienie z funkcji kierownika referatu Jana Zaborowskiego oraz zatrudnienie kompetentnej osoby na jego miejsce. Podkreślali, że powinna mieć ona odpo-

wiednie kwalifikacje do tej pracy.

*„Dość tej amatorszczyzny w urzędzie. Jak tak dalej pójdzie nie będziemy w stanie zagospodarować ani jednego centa z pieniędzy unijnych. A wejście do Unii przecież już niedługo”* – krzyczał radny opozycji.

Zarzucono burmistrzowi, że nie ma żadnego pomysłu na prowadzenie polityki kadrowej w urzędzie.

Inicjatorzy wniosku dodawali też, że zarząd zatrudnia niekompetentne osoby. Sąsiednia gmina uzyskała środki na remont dróg wiejskich i budowę leśnych parkingów, ale tam 2 lata temu zatrudniono specjalistę ds. promocji gminy z prawdziwego zdarzenia, który już przysporzył kasie samorządowej 600 000 PLN pieniędzy pozabudżetowych. P. Przemysław Zdrojewski, bo o nim mowa, jest absolwentem marketingu i zarządzania Wyższej Szkoły Administracji. Pracował wcześniej dla Związku Gmin Doliny Rzeki Małej jako konsultant ds. budowania strategii rozwoju lokalnego.

Zaborowski, który był obecny na sali obrad, podkreślił, że w zasadzie nie jest pewien, do kogo kierowane są uwagi, bo mimo, iż miał prawo sam dobrać sobie współpracowników, to sam nie otrzymał przecież powołania na funkcję kierownika projektu. Prócz tego zdobywanie środków pozabudżetowych nie zostało do tej pory umieszczone jako zadanie w zakresie jego obowiązków. Trudno więc odwoływać go na tej podstawie ze stanowiska kierownika referatu.

Dodał też, że tak naprawdę nie ma narzędzi do motywowania ludzi do dodatkowego wysiłku. Pracują dużo, a oczekiwania są coraz większe. Dokumentację przygotował i to przed terminem. Sądzi, że zasługuje na pochwałę.

Milczący do tej pory radny Maciej Cichy stwierdził, że chciałby wiedzieć w takim razie jak ma oceniać pracę Zaborowskiego. Szczególnie, jeśli pozyskiwanie środków nie jest formalnie obowiązkiem Zaborowskiego. Dodał też, odnosząc się do poprzedniej wypowiedzi kierownika, że jego zdaniem stałe zatrudnienie w urzędzie może być ważną motywacją, szczególnie w takich czasach jak te. Nie szukałby zbyt wielu dodatkowych motywacji.

Burmistrz odparł, że częściowo zgadza się ostatnimi zdaniem Macieja Cichego, ale widzi istotny problem polegający na tym, że przy tych ograniczeniach w zakresie zarobków i awansu, trudno oczekiwać, by można było utrzymać w urzędzie wysokiej klasy specjalistów. Jak zatrzymać dobrych fachowców? Konkursy, takie jak ten na przyjazny urząd, listy gratulacyjne i dyplomy nie wystarczą.

Radna Janina Wanatowa powiedziała, że można nagradzać, tylko skąd wiedzieć, kogo i za co. Na jakiej podstawie? Skąd wiadomo, że ktoś dobrze pracuje. Przecież wszyscy pamiętają, z jakim oporem spotkała się propozycja corocznych ocen.

Cichy stwierdził, że cała ta dyskusja odchodzi od podstawowego problemu. Został popełniony błąd i pieniądze przepadły. Dlaczego tak się stało?

Zaborowski powiedział, że między innymi dlatego, że na ostatnie szkolenie przygotowujące do pisania wniosków skierowano kogo innego. A tam przekazywano informacje między innymi z zakresu obowiązujących norm. Gdyby miał szansę być na szkoleniu to by błędu nie popełnił. Na marginesie dodał, że zwracał się też z prośbą o dofinansowanie w 75% kursu marketingowego ale rada odmówiła mówiąc, że ma ograniczone środki na szkolenia.

Milczący do tej pory Filip Konopa powiedział, że trzeba było się nauczyć pozyskiwania środków od Zbigniewa Grajczaka – poprzedniego kierownika. Przecież był czas zanim ten przeniósł się na Śląsk. Na pewno byłoby taniej i szybciej.

Rada wyraziła opinię, że Zaborowski nie powinien być odpowiedzialny za opracowywanie wniosków.

## 2.4. Podsumowanie

W tej części rozdziału dowiedziałeś się co kryje się pod pojęciem polityki kadrowej.

### **Zapamiętaj!**

#### **Kluczowe elementy tworzące politykę kadrową to:**

- ❖ opisy stanowisk pracy pozwalające zdefiniować wymagania wobec pracowników;
- ❖ rekrutacja i selekcja odpowiedzialna za odpowiedni dobór kadr;
- ❖ oceny pracownicze dające informacje zwrotne o jakości pracy;
- ❖ działania motywacyjne pozwalające na premiowanie ponadnormatywnego wysiłku;
- ❖ szkolenia i rozwój pozwalające na planowanie doskonalenia pracowników i eliminowanie deficytów w ich pracy.

Rola skutecznego systemu zarządzania zasobami ludzkimi jest służebna wobec celów i zadań, które stoją przed samorządem. Konstrukcja systemu zależy przede wszystkim od wielkości i potrzeb organizacji. Nie wszystkie elementy systemu będą możliwe do zastosowania w przypadku samorządów w mniejszych gminach czy miejscowościach.

**W następnych częściach materiału opiszemy** wybrane elementy polityki kadrowej. Wybór zostanie przeprowadzony z uwzględnieniem wielkości organizacji. Skupimy się na metodach i narzędziach wspomagających zarządzanie zasobami zarówno etatowymi (urząd), jak i nieetatowymi (np.: podczas realizacji projektów).

## 3. REKRUTACJA I SELEKCJA PRACOWNIKÓW

### 3.1. Rekrutacja i selekcja – wprowadzenie



Z tej części materiału dowiesz się:

- ❖ jak przy użyciu prostych narzędzi przygotowywać proces rekrutacji i selekcji w twojej gminie;
- ❖ jak wykorzystać poznane przykłady w zakresie modyfikowania rozwiązań już istniejących;
- ❖ jak korzystając z metod wypracowanych przez innych dopasować je do możliwości swojej gminy i wagi zagadnienia.

Rozbudowane procedury rekrutacji i selekcji prawie nie występują w małych i średniej wielkości urzędach. Większość gmin rejestruje ruch kadrowy na poziomie 1 osoby rocznie, ale są takie miejsca gdzie od wielu lat nie zatrudniono nikogo. Warto jednak pamiętać, że np. opisy stanowisk mogą być wykorzystywane dla wielu celów.

Gdybyśmy więc chcieli opisać podstawowe etapy pełnego procesu rekrutacji to lista ta obejmowałaby przede wszystkim:

- ❖ określenie wymagań pracowników i ujęcie ich w opisy stanowisk;
- ❖ wybór metody rekrutacji;
- ❖ opracowanie kryteriów oceny kandydatów;
- ❖ przeprowadzenie akcji informacyjnej;
- ❖ wstępną selekcję kandydatów;
- ❖ rozmowy kwalifikacyjne lub inne metody (patrz wybór metody);
- ❖ decyzję o wyborze kandydata;
- ❖ zawarcie pierwszej umowy i określenie zadań w okresie próbnym;
- ❖ zamknięcie procesu rekrutacji.

W większości wypadków nie stać nas na inwestycję polegającą na zastosowaniu tak rozbudowanego systemu.

### 3.2 Od czego zacząć? – czyli opisy stanowisk

---

#### *Opis stanowiska*

Jak sporządzić prawidłowy opis stanowiska pracy? Powinien on stanowić dobry punkt wyjścia dla np. przeprowadzenia rekrutacji lub określenia wymagań stanowiących podstawę systemu oceny.

#### **Prawidłowy opis stanowiska pracy powinien zawierać:**

- ❖ nazwę stanowiska;
- ❖ usytuowanie stanowiska w strukturze organizacyjnej;
- ❖ główny cel istnienia stanowiska;
- ❖ podstawowe wymiary stanowiska: zadania i ewentualne uprawnienia;
- ❖ mierniki efektywności.

W latach 1999-2000 w ramach programu „Rozwój zawodowy pracowników administracji samorządowej”, realizowanego w ramach „Programu Wspierania Samorządów Lokalnych” Brytyjskiego Funduszu Know-How, przeprowadzono badania, których następstwem było opisanie kluczowych stanowisk. Program koncentrował się na gminach do 50 tys. mieszkańców. Wypracowane profile podlegały weryfikacji poprzez konsultacje z polskimi samorządowcami.

Efektom prac polskich i brytyjskich ekspertów było opracowanie profili dla następujących stanowisk:

- ❖ burmistrz;
- ❖ sekretarz;
- ❖ skarbnik;
- ❖ naczelnik wydziału;
- ❖ kierownik jednostki organizacyjnej gminy;
- ❖ urzędnik;
- ❖ kancelista.

Wypracowany opis profil objął:

1. Opis stanowiska;
2. Wymagania osobowe;
3. Warunki umowy.

Poniżej prezentujemy wypracowany w ramach programu przykładowy opis stanowiska.

**Przykład „Profil: pracownik administracyjny”**

**CZĘŚĆ 1: Opis stanowiska pracy**

**Stanowisko:** Referent

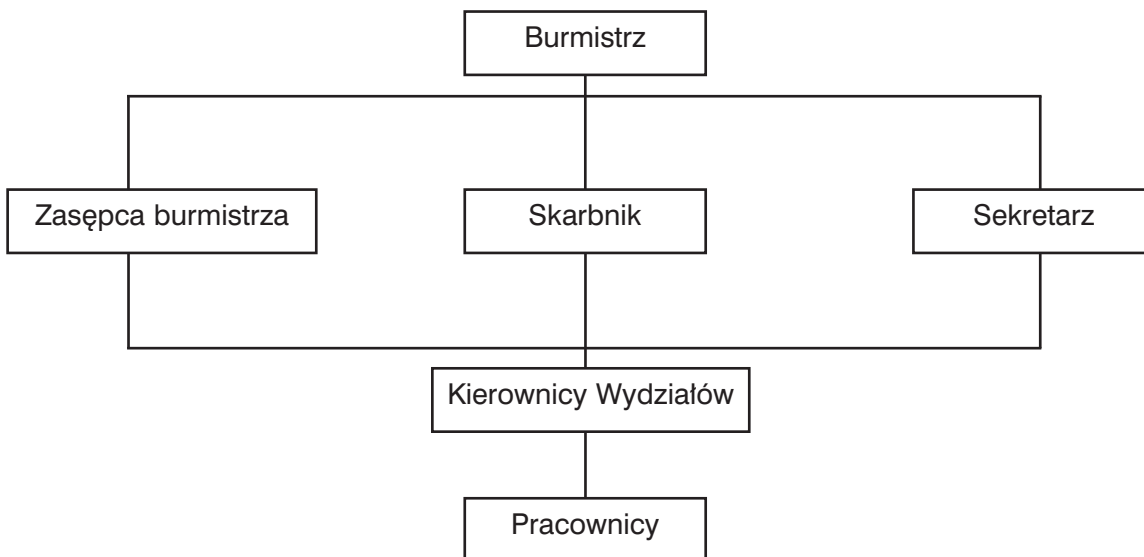
**Alternatywne nazwy** – Asystent ds. pocztowych, Recepcjonista, Maszynistka, Kancelistka, Urzędnik dyżurny, Stażysta.

**Cel stanowiska:** wspomaganie pracowników urzędu w zakresie obsługi administracyjnej

**Odpowiedzialność:** Podlega: naczelnikowi wydziału, kierownikowi referatu

**Podlega mu:** nie dotyczy

**Wykres przedstawiający strukturę organizacyjną**



**Zastępujący:** innego pracownika administracyjnego

**Zastępowany przez:** innych pracowników administracyjnych

**Zadania i odpowiedzialności związane z tym stanowiskiem:**

Finansowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Zakupy gotówkowe drobnych artykułów o niskich cenach, dostarczenie faktury poświadczającej dokonanie zakupu;</li> <li>❖ Kwitowanie odbieranych przesyłek.</li> </ul>
Administracyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Przyjmowanie dostarczanych listownych sprawozdań z jednostek organizacyjnych;</li> <li>❖ Prowadzenie księgi pism przychodzących i wychodzących;</li> <li>❖ Odbieranie telefonów;</li> <li>❖ Informowanie o obiegu dokumentacji wewnątrz urzędu;</li> <li>❖ Protokołowanie na zebraniach;</li> <li>❖ Prowadzenie listy obecności pracowników i rejestru wyjść poza urząd;</li> <li>❖ Prowadzenie archiwum urzędu;</li> <li>❖ Nadzór nad stanem archiwów w jednostkach organizacyjnych.</li> </ul>
Prawne	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Wykonywanie pracy zgodnie z przepisami prawnymi;</li> <li>❖ Znajomość aktualnych przepisów prawnych;</li> <li>❖ Używanie programów komputerowych zgodnie z prawem.</li> </ul>
BHP	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Przestrzeganie przepisów BHP;</li> <li>❖ Zabezpieczenie miejsca pracy przed wypadkami;</li> <li>❖ Przechodzenie szkolenia BHP.</li> </ul>
Biurowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Wpisywanie, przepisywanie informacji;</li> <li>❖ Prowadzenie rejestru dokumentacji – spis spraw, spis wydawanych zaświadczeń;</li> <li>❖ Wykonywanie kserokopii;</li> <li>❖ Dostarczanie korespondencji odpowiednim osobom;</li> <li>❖ Wysyłanie faksów;</li> <li>❖ Odbieranie telefonów;</li> <li>❖ Wprowadzanie danych do komputera;</li> <li>❖ Dostarczanie korespondencji do urzędu pocztowego.</li> </ul>
Różne	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Podawanie poczęstunku gościom;</li> <li>❖ Zastępowanie recepcjonistki / asystentki burmistrza;</li> <li>❖ Odpowiadanie na prośby Radnych;</li> <li>❖ Przekazywanie dokumentów do innych biur, urzędów, jednostek organizacyjnych;</li> <li>❖ Przygotowania do wyborów.</li> </ul>

## Główne wskaźniki efektywności pracy:

- ❖ Ukończenie zadań dziennych w ramach dnia pracy;
- ❖ Dotrzymanie terminów;
- ❖ Wykonywanie zadań zgodnie z wymaganym standardem.

Źródło: Raport „Profile zawodowe dla kluczowych stanowisk w gminie” – Program Brytyjskiego Funduszu „Know-How” – patrz: <http://www.cofund.org.pl>

Z pewnością przedstawiony opis można uzupełnić o kilka rzeczy, np.: wydłużyć listę wskaźników efektywności oraz dodać uprawnienia (np. dysponowanie kwotami zaliczkowymi w wysokości do, zlecenie drobnych prac).

Opracowanie karty opisu stanowiska jest czasochłonne, lecz jest to opłacalne, bo pozwala na używanie jej do wielu celów. Popatrzmy, w jaki sposób podeszli do tego zagadnienia w Urzędzie Gminy i Miasta w Proszowicach.

Innowacja została opisana w materiałach **Programu Rozwoju Instytucjonalnego**, realizowanego przez MSWiA.

Co zawierała karta?

- ❖ „...powinna zawierać nazwę stanowiska pracy i symbol komórki organizacyjnej, do której ona przynależy, ocenę punktową wartościowania pracy oraz, przede wszystkim, kategorie zaszeregowania stanowiska pracy.
- ❖ W następnej części karty przedstawia się zazwyczaj opisy typowych czynności wykonywanych na danym stanowisku pracy, tj. opisy funkcji podstawowych, uszeregowanych według ich ważności oraz funkcje uzupełniające, uboczne (jeśli one występują).
- ❖ Kolejne części karty ściśle określają szeroko ujęte kwalifikacje, którymi powinny legitymować się osoby zatrudnione na danych stanowiskach. Obejmują one wymagane wykształcenie, doświadczenie zawodowe, wiedzę specjalistyczną oraz umiejętności i zdolności.”

Jakie zastosowanie znajdują karty wypracowane w proszowickim urzędzie? Oto kilka z nich:

- ❖ „...są przydatne przede wszystkim przy doborze i ocenie kwalifikacji nowoprzyjmowanych pracowników, tj. do celów sprawdzenia, czy osoba, która ma być zatrudniona na danym stanowisku pracy, posiada cechy indywidualne, które są wymagane dla efektywnej pracy na tym stanowisku.
- ❖ (...) są również nieodzowne dla realizacji innych celów związanych z racjonalizacją zatrudnienia.
- ❖ Warto dodać, że zadaniem kierownictwa Urzędu powinno być w miarę możliwości częste porównywanie zakresu wymogów stawianych przez dany rodzaj pracy z osobistymi kwalifikacjami pracowników pozostających w dyspozycji.

- ❖ (...) należy wskazać na możliwość ich wykorzystania w systemie ocen pracowników, w programach ich szkolenia i doskonalenia oraz, przede wszystkim, w procesie awansowania pracowników”.

Podstawą awansu jest ocena stopnia zgodności kwalifikacji posiadanych przez pracownika z wymaganiami stanowiska pracy. A zatem zarówno kierownik komórki organizacyjnej, jak i pracownik, może skonfrontować posiadane kwalifikacje z opisanymi w karcie wymogami stanowiska, do którego aspiruje, lub które posiada (np.: w czasie oceny).

I w końcu...kto sporządza opisy stanowisk?

Jest oczywiste, że impuls w tym zakresie pochodzi od przełożonych. W organizacjach o wyższym stopniu zaawansowania i wypracowanej metodzie opis sporządzany jest przez bezpośredniego przełożonego.

Następnym etapem jest konsultacja z komórką kadrową w celu weryfikacji opisu. Dopuszczalne jest także odwrócenie kolejności. Pierwszy zarys formułowany jest przez komórkę kadrową, a następnie konsultowany z przełożonym.

Alternatywnie, przy większych przedsiębiorstwach można powołać zespół zadaniowy dla sporządzenia opisów.

**Sporządzanie opisów stanowisk pracy oraz ciągła ich aktualizacja stanowi bazę do opracowania skutecznego systemu wynagradzania w organizacji; jest to także nieodzowne przy podejmowaniu działań zmierzających do racjonalizacji zatrudnienia.**



### 3.3. Metody (sposoby) rekrutacji

Rekrutacja pracowników może być przeprowadzana przy wykorzystaniu różnych metod i narzędzi. Jak wykazały badania niewiele samorządów przykłada do procedur dużą wagę. Jedyne **około 3%** samorządów stosuje jakiegokolwiek formalnie obowiązujące procedury w tym zakresie.

Jak gminy radzą sobie z problemem rekrutacji? Przede wszystkim przy tak małym ruchu kadrowym, który ma miejsce, nie organizują rozbudowanych procedur rekrutacyjnych. Kandydaci przychodzą bardzo często z polecenia, a informacje o nich są upowszechniane bez zastosowania kanałów wykorzystywanych zazwyczaj przez firmy prywatne.

## Metody (sposoby) rekrutacji

Metoda/Sposób	Częstość	Procent
ustnie	47	26,9
lokalna gazeta	31	17,7
gazeta regionalna	26	14,9
gazeta ogólnopolska	0	0
agencje doradztwa personalnego	0	0
biura pośrednictwa pracy	37	21,1
wymiana z innymi urzędami	11	6,3
pisma specjalistyczne	3	1,7
tablice ogłoszeń	6	3,4
wybór z nadesłanych Curriculum Vitae	12	6,9
telegazeta – teletekst	1	0,6
radio	1	0,6

Źródło: Raporty z badań w ramach projektu „Rozwój zawodowy pracowników administracji samorządowej” finansowanego przez brytyjski Program Wspierania Samorządów Lokalnych działający w ramach Funduszu Współpracy.

A oto przegląd metod i technik rekrutacyjnych zebranych w postaci listy kontrolnej. Możesz wybrać to, co uważasz za najbardziej efektywne. Zaznacz wybrane elementy na liście.

### Rekrutacja – lista kontrolna

Czy posiadam opisy stanowisk, których dotyczy rekrutacja:

- tak;
- nie.

Będę prowadził rekrutację:

- bezpośrednio;
- przez firmy doradcze.

Kandydatów będę pozyskiwał:

- poprzez rekomendacje sprawdzonych pracowników urzędu;
- z nadesłanych aplikacji;
- z polecenia kolegów z zaprzyjaźnionych urzędów.

W procesie rekrutacji chciałbym wykorzystać:

- prasę lokalną;
- prasę ogólnopolską;
- radio;
- internet;
- inne, jakie .....

Do weryfikacji kompetencji kandydatów wykorzystam:

- analizę CV i dokumentów zaświadczających o kwalifikacjach (świadectwa ukończenia kursów, dyplomy);
- testy osobowościowe, kompetencyjne;
- wywiad;
- testy zadaniowe;
- inscenizacje realnych sytuacji;
- pisanie listów w sprawie .....
- inne, jakie?

Kryteria, jakie przyjmę do oceny to:

- cechy osobowościowe;
- kwalifikacje;
- doświadczenie zawodowe;
- inne, jakie .....

Kandydaci będą oceniani:

- wyłącznie przeze mnie;
- przez powołaną komisję;
- przez bezpośredniego przełożonego.

Można przyjąć, że w większości sytuacji procedura ta będzie maksymalnie uproszczona.

Warto jednak w tym programie minimum ująć przynajmniej następujące elementy:

- ❖ określić wymagania na dane stanowisko (opis);
- ❖ opublikować niewielkie ogłoszenie w prasie;
- ❖ określić kryteria oceny kandydatów;
- ❖ przeprowadzić rozmowy z osobą wybraną z nadesłanych aplikacji (3 kandydatów);
- ❖ sporządzić formalny protokół z przeprowadzonych rozmów.

## Ćwiczenie 2

**Cel:** przećwiczenie w praktyce tworzenia ramowego opisu stanowiska

**Procedura pracy:**



Czy pamiętacie historię o Janie Zaborowskim i jego problemach? (patrz ćw. 1. „Pat personalny w gminie Przykładowo”. Studium przypadku).

1. Czy możesz określić jakie błędy popełniono w zakresie rekrutacji i selekcji w gminie Przykładowo?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Co można zrobić by to zmienić?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Pracując w zespole:

- ❖ opracuj prostą kartę opisu stanowiska dla Jana Zaborowskiego według przedstawionego poniżej wzoru. Zapisz propozycje na folii;
- ❖ przygotujcie folię z kluczowymi informacjami o niniejszym rozdziale.

Będziecie mieli około 5 minut na prezentację efektów swojej pracy na forum grupy.

Pamiętajcie, że dokument ten powinien być wykorzystywany także do oceny pracy kierownika. Wypracowane rozwiązanie może być zastosowane w Waszej gminie.

## KARTA OPISU STANOWISKA

**A. Nazwa stanowiska: kierownik**.....

### B. Usytuowanie w strukturze organizacyjnej

kierownik podlega .....

sprawozdania przedkłada .....

kierownikowi podlegają – schemat organizacyjny

C. Główny cel istnienia stanowiska (po co?)

.....  
.....  
.....  
.....

D. Główne zadania

.....  
.....  
.....  
.....

E. Uprawnienia

.....  
.....  
.....  
.....

## F. Wskaźniki efektywności (w jaki sposób dowiadujesz się, że dobrze wykonuje swoją pracę)

.....

.....

.....

.....

### 3.4. Podsumowanie

#### **Zapamiętaj!**

- ❖ Opisy stanowisk stanowią podstawę procesu rekrutacji i mogą być też wykorzystywane do innych zadań. Zainwestowanie czasu w przygotowanie opisów pozwoli zminimalizować ewentualne błędy, a w konsekwencji wybrać właściwego kandydata;
- ❖ Proces rekrutacji jest procesem czasochłonnym. Nie stać Cię na błędy. Koszty błędów nie zawsze są mierzalne wyłącznie w złotych;
- ❖ Kosztem jest np.: czas poświęcony na dokonanie nie trafnego wyboru. Koszty wiążą się także z (udanym lub nie) wprowadzeniem nowego pracownika na stanowisko pracy;
- ❖ Wypracowanie własnej metody rekrutacji pozwoli Ci oszczędzić czas i środki. Uczytelnij także politykę urzędu w tym względzie. Ważne jest by procedura była maksymalnie uproszczona, ale nadal poprawna.



#### **Dokumenty**

- ❖ Warto opracować na potrzeby gminy dwa podstawowe dokumenty: **opisy stanowisk** oraz **procedurę rekrutacyjną**.

Oba muszą mieć prostą formę, która pozwoli na modyfikacje wraz ze zmianami w urzędzie. Oba też znajdą zastosowanie przy poszukiwaniu najlepszych kandydatów, np.: na kierowników projektów.

## 4. SYSTEM OCEN

### 4.1. System ocen – wprowadzenie

Ocenianie jest jednym z trudniejszych zadań przełożonego. Unikamy oceniania, ale z drugiej strony informacje zwrotne, będące efektem procedury opartej na zobiektywizowanych kryteriach, są kluczowe dla procesu doskonalenia pracowników i podnoszenia jakości pracy urzędu.



#### *W tym rozdziale będziesz miał okazję:*

- ❖ poznać zasady tworzenia systemu ocen;
- ❖ dowiedzieć się, jakie są kluczowe etapy procesu oceny;
- ❖ poznać, na podstawie opisu, przykład praktycznego zastosowania systemu oceny;
- ❖ dowiedzieć się, jak przystąpić do wprowadzania systemu ocen pracowniczych.

Chcielibyśmy rozpocząć od określenia kluczowych etapów wdrażania systemu ocen. W tym celu posłużmy się przykładem Raciborza.

### PRZYKŁAD

#### Ocena pracowników Urzędu Miasta (Racibórz) – program LGPP

##### **Geneza**

Racibórz to 65-tysięczne miasto o ponad tysiącletniej historii, położone nad Odrą w południowo-zachodniej Polsce. W ciągu ostatnich czterech lat w Raciborzu zarejestrowało działalność gospodarczą prawie 3500 osób. Zdecydowana większość zatrudnionych pracuje w przedsiębiorstwach handlowo-usługowych.

Racibórz od połowy lat 90. konsekwentnie udoskonala swój system zarządzania personelem w Urzędzie Miejskim, odchodząc od rutynowej „kadrowości”. Przekonanie władz miasta, że oczekiwania wobec pracowników i zasady pracy powinny być jasne i przejrzyste, a najlepší

powinni być nagradzani, stało się podstawą wprowadzenia opisów stanowisk i systemu ocen pracowniczych.

### **Nowatorskie rozwiązanie**

---

Pierwszym krokiem na drodze do wprowadzenia ocen pracowniczych było stworzenie opisów stanowisk zawierających zakres odpowiedzialności, zadania pracownika, zaszerogowanie strukturalne, budżet, ścieżkę kariery, opis predyspozycji, wymagane wykształcenie i inne istotne elementy. Opisy tworzone były przez naczelników wydziałów we współpracy z osobami, których stanowiska opisywano. Podstawową zasadą było opisywanie stanowiska, a nie osoby, która je zajmuje. Wszystkie stanowiska w Urzędzie Miasta zostały opisane do końca 1998 roku.

Opisy stanowisk stały się punktem wyjścia do stworzenia systemu corocznej oceny okresowej. Po raz pierwszy została ona przeprowadzona w czerwcu 1999 roku. Poddani jej zostali wszyscy pracownicy, także mianowani.

Pierwszym etapem tworzenia systemu oceny okresowej była seria szkoleń dla pracowników, która pomogła im zrozumieć sens i znaczenie systemu ocen. Następnie powstały dwa arkusze ocen (jeden wypełnia sam pracownik, drugi – jego przełożony), w których znalazły się między innymi takie kategorie jak: „kwalifikacje zawodowe”, „wyniki pracy”, „organizacja własnej pracy”, „stosunek do współpracowników”, „stosunek do Urzędu Miasta”, a także cechy osobowości.

Arkusze zostały dopuszczone do wykorzystania uchwałą Zarządu Miasta (dla pracowników mianowanych) i zarządzeniem Prezydenta Miasta (dla pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę i nowozatrudnionych).

Oba arkusze są wypełniane równolegle i niezależnie od siebie; następnie trafiają do Komisji Oceniającej, w której zasiadają: sekretarz, naczelnik odpowiedniego wydziału i przedstawiciel pracowników (w przypadku pracowników mianowanych w komisji zasiadał prezydent i dwaj wiceprezydenci). Każda ze 112 osób zatrudnionych w UM odbyła kilkudziesięciminutową rozmowę z Komisją, poświęconą omówieniu arkuszy i innych kwestii istotnych dla oceny danego pracownika.

### **Rezultaty**

---

81% spośród 112 pracowników zostało ocenionych dobrze, 18% (20 osób) jako „wyróżniające się”. 10 osób zostało awansowanych, 7 pracowników otrzymało nagrodę finansową, 2 zostało przeniesionych na inne stanowisko, 4 – zaliczono do rezerwy kadrowej, jedna osoba będzie oceniona ponownie po 6 miesiącach. Nikt nie został zwolniony ani zdegradowany. Żaden z pracowników nie wniósł odwołania od decyzji Komisji Oceniającej. Przyjęto 178 wniosków dotyczących szkolenia zawodowego i 35 wniosków dotyczących podnoszenia poziomu wykształcenia.

### **Podsumowanie**

---

Dzięki wprowadzonym w Raciborzu opisom stanowisk większość pracowników nareszcie dowiedziała się, na czym ma polegać ich praca i czego oczekują od nich przełożeni. Pracownicy zdali sobie wreszcie sprawę, że praca może być również miejscem doskonalenia własnych umiejętności.

Ocena okresowa przeprowadzana będzie w Raciborzu co roku.

**Więcej informacji:** tel: (32) 415 26 12, fax: (32) 415 49 21

**Podsumowanie:** wymień główne etapy wdrożenia systemu ocen w Raciborzu

.....

.....

.....

.....

.....

## 4.2. Jak tworzyć system ocen

Czytając studium przypadku z Raciborza dowiedzieliśmy się jak wdrożono tam system ocen.

### **Zapamiętaj!**

Próbując uruchomić system ocen w swoim urzędzie trzeba pamiętać, że jest on kluczową częścią polityki kadrowej. System ocen jest podstawowym (choć nie jedynym) elementem systemu stałej oceny jakości pracy.



### **Czym jest system oceniania pracowników?**

To zbiór celowo dobranych, zorganizowanych i wewnętrznie spójnych elementów. W systemie ocen tymi elementami są kryteria ocen, skale ocen oraz procedury.

### **Definiując system ocen, można zatem powiedzieć, iż jest to:**

układ świadomie dobranych, wewnętrznie zorganizowanych i wzajemnie spójnych kryteriów ocen uznanych za właściwe dla danej organizacji i przyjętych przez nią celów, służący ich realizacji.

### **System ocen określa się również jako proces, w którym oceniający:**

- ❖ ocenia zachowania pracowników w ich procesie pracy przez pomiar i porównanie z uprzednio przyjętymi standardami;
- ❖ dokonuje zapisu rezultatów;
- ❖ przekazuje informacje o wynikach/rezultatach pracownikowi.

Źródło: materiały szkoleniowe A. Purgat

**Po co wprowadzamy systemy ocen?** Przede wszystkim by:

- ❖ podnieść wydajność pracy;

- ❖ poprawić jakość pracy;
- ❖ motywować do pracy;
- ❖ zgromadzić informacje na temat słabych i mocnych stron pracownika;
- ❖ typować do awansu;
- ❖ właściwie planować szkolenia;
- ❖ planować kariery;
- ❖ eliminować zachowania i postawy negatywne;
- ❖ zobiektywizować proces oceny;
- ❖ mieć przesłanki do podejmowania trafnych decyzji kadrowych.

#### **Kluczowym elementem systemu ocen są kryteria:**

- ❖ efektywnościowe (wskaźniki osiągnięć, np.: dotyczące wydajności);
- ❖ kwalifikacyjne (np.: wykształcenie, doświadczenie zawodowe);
- ❖ dotyczące zachowań (np.: standardy obsługi klienta);
- ❖ cech osobowości (np.: samodzielność, odpowiedzialność).

Źródło za: M. Sidor-Rządowska „Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników” ABC, 2000 r.

#### **Jak często oceniamy? Jakie są podstawowe formy oceny okresowej?**

- ❖ bieżąca, wynikająca z aktualnych zadań, codziennej obserwacji;
- ❖ okresowa (np.: roczna, półroczna), wynikająca z konieczności podsumowania okresu pracy, realizowana przy pomocy narzędzi (np. kwestionariusz) i według określonej procedury.

Pytanie o to, czy wprowadzać system ocen, jest jednoznaczne z pytaniem: czy chcemy pozyskiwać informację zwrotną o pracy pracowników, czy też nie. Odpowiedź jest raczej oczywista. Niestety, wiele prób wprowadzenia systemów ocen zakończyło się niepowodzeniem. Zanim uczyni się pierwszy ruch należy dobrze go przemyśleć. Raz popełniony błąd, np.: źle dobrane kryteria lub niesprawiedliwe przeprowadzenie oceny okresowej, „spali” ideę na długo. Jak tego uniknąć?

### Przykład z praktyki

Popatrzmy, jakie założenia dla tworzenia systemu ocen przyjęto w dwóch okręgach samorządowych (Orange County – 800 tys. mieszkańców oraz Altamonte Springs – 40 tys. mieszkańców).

- ❖ system ocen musi zapewniać pracownikowi dobrą informację zwrotną o tym, jak wywiązuje się z powierzonych obowiązków i jak widzą jego pracę przełożeni;
- ❖ system powinien motywować do podnoszenia kwalifikacji;
- ❖ zasadą jest porównywanie osiągnięć pracownika z zadaniami a nie z innymi pracownikami;
- ❖ ocena powinna być obiektywna i minimalizować wpływ czynników pozamerytorycznych;
- ❖ prowadzenie oceny powinno być proste, a czas przeznaczony na formalności jak najkrótszy.

**Źródło:** Ewaluacja pracy pracowników administracji publicznej w USA – CODN 1994 r.

Niestety, niewiele polskich samorządów posiada system ocen. Pewien obraz daje zamieszczona poniżej tabela.

### Statystyka

Posiadanie w Urzędzie Gminy dokumentu określającego procedurę oceny pracowników. Odpowiedzi w zależności od wielkości urzędu (małe, średnie, duże):

Wielkość urzędu	Odpowiedzi na pytanie: Czy w Urzędzie Gminy istnieje dokument określający procedurę oceny pracowników?			Ogółem
	Tak	Nie	Nie wiem	
Małe <34	35	90	2	127
	27,6%	70,9%	1,6%	100,0%
Średnie 34-52	49	68	4	121
	40,5%	56,2%	3,3%	100,0%
Duże >52	65	61	1	127
	51,2%	48,0%	0,8%	100,0%
Przeciętnie	149	219	7	357
	39,7%	58,4%	1,9%	100,0%

**Źródło:** raporty z badań w ramach projektu „Rozwój zawodowy pracowników administracji samorządowej” finansowanego przez brytyjski Program Wspierania Samorządów Lokalnych działający w ramach Funduszu Współpracy.

## **Dlaczego stosowanie systemu ocen nie jest powszechne?**

### **Najczęściej wymienianymi przyczynami braku systemu ocen w urzędach są:**

- ❖ brak wiary w skuteczność formalizowania ocen pracowników, szczególnie w małych urzędach, wyrażający się w przekonaniu, że żadne procedury nie są potrzebne, ponieważ wszyscy wszystkich znają, a przepływ kadr jest mały i da się sprawę, np. oceny załatwiać intuicyjnie;
- ❖ brak przepisów nakazujących stosowanie takich procedur;
- ❖ brak dostępnego (taniego i prostego) narzędzia w postaci opracowanego i zalecanego systemu ocen;
- ❖ obawa przed negatywną, sprzyjającą konfliktom, reakcją urzędników na wprowadzenie systemu ocen;
- ❖ brak umiejętności oceniania przez kierownictwo, połączony z tradycyjnym ocenianiem (np.: szef wie zawsze lepiej i system taki ograniczałby jego władzę);
- ❖ niewielkie możliwości powiązania systemu oceniania pracowników z innymi instrumentami zarządzania ludźmi, np. systemem wynagradzania i nagradzania – brak pieniędzy, systemem awansowania czy systemem szkoleń;
- ❖ przekonanie, że trudno jest skonstruować optymalny, obiektywny mechanizm oceny; tym samym każdy system można zakwestionować jako skażony subiektywizmem.

### **4.3. Kwestionariusz oceny pracownika**

---

#### **Przykład**

Przedstawiam przykładowy kwestionariusz oceny pracownika. Z pewnością nie obejmuje on wszystkim obszarów. Warto pamiętać, że musi on być maksymalnie prosty, a z drugiej strony dawać konkretne informacje przełożonemu i podwładnemu. Pamiętajmy, że podstawą do oceny są konkretne mierniki, które są opracowywane dla danego stanowiska.

#### **Przykład**

Prawidłowa organizacja i planowanie (kryterium) – brak opóźnień w realizowanych zadaniach (miernik).

Konsekwencja w realizacji zadań (kryterium) – powierzone zadania kończą się wymiernymi (zakładanymi) efektami, powierzone sprawy są doprowadzane do końca, brak reklamacji ze strony Klientów urzędu (miernik).

Ćwiczenie nr 3. pozwoli wam przećwiczyć w praktyce to zagadnienie.

## Kwestionariusz oceny pracownika – proponowana struktura

Imię i nazwisko:

Stanowisko:

Data rozpoczęcia pracy:

Data ostatniej oceny:

Wnioski z ostatniej oceny, poziom realizacji zaleceń:



Bezpośredni przełożony – prowadzący ocenę:

Wskaźniki oceny specyficzne dla stanowiska np.:

- ❖ wysokość pozyskanych środków pozabudżetowych – 200.000 PLN;
- ❖ liczba złożonych wniosków grantowych – 5;
- ❖ przeprowadzenie modernizacji 2 km sieci wodociągowej.

### Kryteria oceny

#### I. Przygotowanie zawodowe

- Wykształcenie
- Doświadczenie zawodowe
- Otwartość na doskonalenie

#### II. Jakość i ilość pracy wykonywanej

- Prawidłowa organizacja i planowanie
- Umiejętność ustalania priorytetów

- Działanie zgodnie z planem
- Efektywne wykorzystanie czasu

### III. Rozwiązywanie problemów, inicjatywa

- Umiejętność identyfikowania problemów
- Określanie kluczowych faktów i uwarunkowań
- Wnioskowanie
- Innowacyjny wkład w rozwiązania

### IV. Zaangażowanie

- Podejście do wykonywanych obowiązków
- Konsekwencja w realizacji zadań
- Podejmowanie nowych zadań

### V. Praca zespołowa

- Aktywne uczestnictwo w pracach zespołów
- Harmonijna współpraca
- Szacunek i tolerancja

### VI. Komunikatywność

- Umiejętność precyzyjnego formułowania myśli
- Efektywna komunikacja z przełożonym
- Umiejętność sprawnej komunikacji słownej
- Umiejętność sprawnej komunikacji pisemnej

### VII. Orientacja na klienta

- Dbałość o klienta

- Życzliwość
- Skuteczność i samodzielność w prowadzeniu spraw klientów
- Asertywność w kontaktach z klientem
- Dbłość o miejsce pracy

### Skala ocen

- Zdecydowanie nie spełnia kryteriów – 1
- Spełnia kryteria, ale w stopniu niewystarczającym – 2
- Spełnia kryteria – 3
- Spełnia kryteria w stopniu wyróżniającym – 4
- Spełnia kryteria w stopniu najwyższym – 5

### Wnioski – podsumowanie

.....  
.....  
.....

### Doskonalenie pracownika – terminarz zadań

.....  
.....

### Szkolenia

.....  
.....

## 4.4 System oceny – propozycja procedury

Proces oceny, nawet w organizacjach o rozwiniętej kulturze, jest zawsze procesem wywołującym pewne napięcia i stres. Możemy ograniczyć te zjawiska i uczynić go bardziej obiektywnym, gdy zadbamy o to by spełniał pewne parametry i był realizowany jako określona, przewidywalna sekwencja zdarzeń:

1. kryteria oceny i metoda powinny zostać ujawnione, a dokumentacja dostępna do wglądu;

2. osoby prowadzące ocenę powinny zostać przeszkolone i mieć to samo rozumienie kryteriów;
3. proces oceny powinien być prowadzony przez przełożonych w określonym czasie;
4. przełożeni powinni być przygotowani do oceny pracownika (np. zapoznać się z poprzednimi arkuszami);
5. rozmowa oceniająca powinna dotyczyć faktów i być konstruktywna;
6. jedyną akceptowaną i efektywną formą oceny jest dialog;
7. wypełniony arkusz oceny powinien być podpisany przez przełożonego i podwładnego oraz dostępny dla ocenianego;
8. ocena powinna być nastawiona na przyszłość i dawać wskazania do formułowania planów rozwojowych;
9. arkusze powinny być archiwizowane;
10. musi funkcjonować procedura odwoławcza od oceny.

## Ćwiczenie 3

**Cel:** konstruowanie kryteriów do oceny pracownika

**Procedura pracy:**



Czy pamiętacie historię o Janie Zaborowskim i jego problemach? (patrz ćw. 1. „Pat personalny w gminie Przykładowo”. Studium przypadku).

1. Czy możesz określić, jakie błędy popełniono w zakresie funkcjonowania systemu ocen w gminie Przykładowo?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Co można zrobić by to zmienić?

.....

.....

.....

.....

.....

3. Pracując w zespole:

- ❖ opracuj kryteria oceny Jana Zaborowskiego jako kierownika. Do kryteriów dopasuj wskaźniki. Efekty Waszej pracy powinny być zapisane na folii.

Kryterium oceny	Wskaźnik
Np. wiedza merytoryczna	bezbłędne przygotowanie projektu

- ❖ przygotujcie folię z kluczowymi informacjami o niniejszym rozdziale.

Będziecie mieli około 5 minut na prezentację efektów swojej pracy na forum grupy.

#### 4.5. Podsumowanie

---

##### **Zapamiętaj!**

- ❖ System ocen jest jednym z głównych elementów polityki kadrowej;
- ❖ Wprowadzenie systemu zintegrowanego z innymi elementami jest przedsięwzięciem skomplikowanym. Pierwszym krokiem jest dokładne określenie kryteriów oceny. Odnoszą się one do oczekiwań wynikających z opisu danego stanowiska;
- ❖ Kluczem do poprawnego systemu ocen są opisy stanowisk oraz opisane w nich wskaźniki osiągnięć;
- ❖ Równie ważne jest, by system ocen dawał informacje zarówno pracodawcy jak i pracownikowi;
- ❖ System ocen w swym podstawowym założeniu nie jest ukierunkowany na karanie lecz na dbanie o wysokie standardy pracy. Warto jednak pamiętać, że dostarcza on także zobiektywizowanych informacji, pozwalających na podejmowanie, nieraz trudnych, decyzji kadrowych.



##### **Dokumenty**

Tworząc system ocen pracowniczych nie da się tego zrobić ot tak na próbę. Warto problem przemyśleć i zastosować nawet prostsze narzędzie oceny, ale takie, które nie będzie pozostawiało zbyt dużego pola na interpretację. Warto więc opracować:

- ❖ procedurę oceny okresowej pracowników;
- ❖ listę kryteriów (w powiązaniu z opisem stanowiska).

## 5. DZIAŁANIA MOTYWACYJNE

### 5.1. Działania motywacyjne – wprowadzenie

Problem motywowania pracowników jest jednym z bardziej skomplikowanych zagadnień. Stworzenie systemu motywacyjnego, który mógłby w istotny sposób zachęcać do zwiększonego wysiłku jest zależne od wielu czynników. Bardzo często nasze wyobrażenia dotyczące tego, co motywuje pracowników różni się z tym, co faktycznie jest źródłem motywacji.



#### ***W tym rozdziale:***

- ❖ poznasz listę „motywatorów”;
- ❖ dowiesz się, od czego zależy skuteczność stosowania różnych rozwiązań w zakresie motywowania pracowników.

### 5.2. Źródła motywacji

Czasami ma się wrażenie, że mówienie o działaniach motywacyjnych ma tylko sens w odniesieniu do firm o profilu handlowym. W takim rozumieniu system motywacyjny to prowizyjny system wynagrodzeń, wyjazdy motywacyjne itd.

Czy możemy mówić o systemie motywacyjnym w odniesieniu do takich organizacji jak urząd gminy? Z pewnością tak, choć zestaw dostępnych narzędzi motywacyjnych może być nieco inny i z pewnością nieco uboższy. Zanim jednak przejdziemy do ich opisanie – ciekawostka:

#### **Praktyka**

W latach 90-tych w USA przeprowadzono badania dotyczące systemu motywacyjnego. Nie dotyczą one wprawdzie samorządu, lecz ilustrują pewien ważny proces, proces postrzegania przez pracodawców i pracowników różnych czynników jako motywujących. Jak dalece ocena, które z czynników rzeczywiście motywują pracowników, może być nieprawdziwa, ilustruje zamieszczona poniżej tabela.

## Czynniki motywujące w pracy

(badania kadry menedżerskiej i pracowników firm amerykańskich)

Motywatory	Ranking według przełożonych	Ranking według pracowników	Rozbieżność
Dobre wynagrodzenie	1	5	4
Bezpieczeństwo pracy	2	4	2
Rozwój firmy	3	7	4
Dobre warunki pracy	4	9	5
Interesująca praca	5	6	1
Lojalność zarządu	6	8	2
Taktowne dyscyplinowanie	7	10	3
Pełne docenianie pracy	8	1	7
Zrozumienie osobistych problemów	9	2	7
„Czucie się” istotną częścią firmy	10	3	7

Źródło: Maria Jaworska – Kępka, Zarządzanie potencjałem osobistym pracowników – materiały szkoleniowe INFOR

### Pytania:

1. Jakie wnioski można wyciągnąć na podstawie lektury?
2. Zwróćmy uwagę jak wygląda pierwsza „piątka” pracowników, a jak typy menedżerów?
3. Jakie miejsce w niniejszym rankingu zajmuje kwestia bezpieczeństwa i jakie to ma znaczenie w odniesieniu do samorządów jako pracodawcy?
4. Jak duże są różnice w typowaniu?
5. Jak sądzisz, z czego się one wzięły?

### 5.3. Jak budować system motywacyjny?



**Systemy motywacyjne zaskakują niekiedy swoją złożonością.**

**Niezależnie od środków, jakimi dysponujemy, system motywacyjny powinien spełniać kilka uniwersalnych warunków.**

1. Czytelność, czytelność i jeszcze raz czytelność! Tę jednak trudno uzyskać bez systemu ocen. Dlatego też oba systemy korespondują ze sobą.
2. Wykorzystywanie możliwie szerokiej gamy „motywatorów”, niekoniecznie finansowych. Niezależnie od tego jak bardzo chcemy sobie uprościć pracę i tak jesteśmy w zakresie motywowania skazani na daleko idącą indywidualizację. Pracując z systemem ocen będziemy w stanie określić obszary rozwoju i obszary deficytów poszczególnych pracowników. Umiejętne działania motywacyjne potrafią wywołać nieoczekiwany efekt.
3. Narzędzia motywacyjne powinny być stosowane konsekwentnie. Jeżeli pozostają w rękach kilku przełożonych, kryteria stosowania przynajmniej niektórych z nich powinny być czytelne i powszechnie znane.
4. W działaniach motywacyjnych powinniśmy się posługiwać zarówno narzędziami *dostępnymi* jak i *wyjątkowymi*. Zarówno *dostępność* jak i *wyjątkowość* odnosi się do konkretnej grupy pracowników, np. telefon komórkowy z dobrym limitem rozmów, czy samochód służbowy, nie jest niczym niezwykłym w pewnych grupach zawodowych, podczas gdy dla innych grup może mieć znaczenie. Oczywiście tam, gdzie środków jest mniej, tam większy kłopot z *wyjątkowością*, a więc wszystko w odpowiedniej proporcji.
5. System powinien być „dozowany”. Nie wszystkie motywatory muszą być stosowane jednocześnie i nie dla wszystkich. Nie dyskutujemy na temat udziału w jednodniowym szkoleniu z zakresu istotnej regulacji prawnej. Natomiast możemy rozważać, czy udział w szkoleniu doskonalącym kompetencje jest konieczny.
6. Każdy motywator zastosowany zbyt masowo traci swoje znaczenie. Z kategorii „może” przechodzi do kategorii „należy się”. Należy pamiętać, że wykorzystanie nawet pełnej gamy motywatorów nie oznacza automatycznie posiadania spójnego systemu motywacyjnego.
7. W końcu ważna uwaga końcowa. Dobrym motywatorem, i bardzo skutecznym jeśli stosować go odpowiednio, jest stabilność pracy. Bezpieczeństwo zatrudnienia, szczególnie w trudnych czasach, jest istotną wartością. Nie oznacza to jednak, że jest to wartość niepoddawana ocenie i dana raz na zawsze.

**Podręczna lista „motywatorów”. Uzupełnij listę o własne pomysły**

1. Wynagrodzenie podstawowe na odpowiednim poziomie;

2. Stabilność i bezpieczeństwo zatrudnienia;
3. Premie uznaniowe;
4. Drobne nagrody rzeczowe;
5. Korzyści socjalne, np. bony, dofinansowania;
6. Możliwość awansu (poziomego, pionowego);
7. Dobre wyposażenie osobiste (wykraczające poza standard stanowiska pracy);
8. Sprawny system ocen dający wiarygodną informację zwrotną;
9. Pochwały pisemne i ustne;
10. Nagrody okolicznościowe;
11. Szkolenia, doksztalcanie;
12. Stwarzanie okazji do uczenia się nowych rzeczy, poszerzania kompetencji;
13. Stawianie wysokich, ale realistycznych, wymagań;
14. Stwarzanie okazji do wykorzystania kompetencji pracownika, publiczne docenianie jego/jej profesjonalizmu;
15. Poszerzanie uprawnień np. w zakresie dostępu do ważnych informacji;
16. Zapewnienie swobody w działaniu (zaufanie przełożonego);
17. Delegowanie uprawnień;
18. „Skracanie dystansu” – przechodzenie na „ty”;
19. Zapewnienie dobrego otoczenia i estetyka miejsca pracy;
20. Uczenie innych;
21. ....(miejsce na twoje pomysły)
22. ....

### **Procedura wdrożenia**

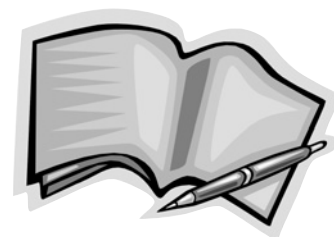
1. Czytelnie postawić cele – po co tworzysz system?
2. Dostosuj do celów dostępne narzędzia (patrz motywatory);
3. Przydziel narzędzia (jeśli zasoby pozwalają na to):
  - ❖ zgodnie z kluczem kompetencyjnym;

- ❖ podzieli narzędzia na grupę „a” – *wyjątkowe* i „b” *dostępne*;
  - ❖ podzieli je ponownie zgodnie z tym, kto nimi dysponuje. Niektóre z nich powinny pozostać w rękach wójta czy burmistrza.
4. Opracuj pisemną instrukcję;
  5. Przeszkol oceniających;
  6. Upowszechnij informację na temat systemu motywacyjnego wśród pracowników;
  7. Konsekwentnie stosuj motywowanie, kierując się przyjętymi kryteriami;
  8. Dokonuj regularnych ocen skuteczności systemu i ewentualnych modyfikacji;
  9. Szeroko informuj o przyznanych nagrodach i wyróżnieniach. Jeśli twój system ma czytelne kryteria i procedury to nie musisz się obawiać.

## Ćwiczenie 4

**Cel:** określanie czynników motywujących

**Procedura pracy:**



Czy pamiętacie historię o Janie Zaborowskim i jego problemach? (patrz ćw. 1. „Pat personalny w gminie Przykładowo”. Studium przypadku).

1. Czy możesz określić, jakie błędy popełniono w zakresie funkcjonowania systemu ocen w gminie Przykładowo?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. Co można zrobić by to zmienić?

.....  
.....  
.....  
.....

3. Pracując w zespole:

- ❖ określ jak zachęciłbyś Zaborowskiego do wykonania pracy na wysokim poziomie. Jakich użyłbyś motywatorów. Załóżmy dla potrzeb tej sytuacji, że chcesz stosować

dodatkowe motywacje. Odnieś się do ustaleń w pkt. 1 i 2. Efekty pracy przedstaw na folii.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- ❖ przygotujcie folię z kluczowymi informacjami o niniejszym rozdziale.

Będziecie mieli około 5 minut na prezentację efektów swojej pracy na forum grupy.

#### 5.4. Podsumowanie

##### **Zapamiętaj!**



Po lekturze tego materiału oraz wykonaniu ćwiczeń powinieneś:

- ❖ rozumieć powiązania działań motywacyjnych z pozostałymi systemami;
- ❖ umieć zidentyfikować motywatory skuteczne w twoim środowisku;
- ❖ zdawać sobie sprawę, że system motywacyjny to nie tylko wynagrodzenie finansowe. Szczupłość budżetu nie powinna skłaniać do myślenia o porzuceniu stosowania kompleksowych rozwiązań w tym zakresie;
- ❖ pamiętać, że w przypadku samorządów ważnym motywatorem jest stabilność zatrudnienia. Znaczenie tego czynnika rośnie szczególnie w okresach kryzysowych;
- ❖ pamiętać także, że najgorszym wrogiem systemów motywacyjnych jest brak czytelnych kryteriów;
- ❖ brać pod uwagę, że zespoły, w których dostrzega się potrzebę stosowania narzędzi motywacyjnych, działają skuteczniej.

##### **Dokumenty**

Warto wypracować kilka dokumentów, które mogą stanowić początki systemu motywacyjnego np.:

- ❖ regulamin corocznego konkursu na najlepszego urzędnika (z udziałem mieszkańców);
- ❖ zasady kierowania na szkolenia.

## 6. ROZWÓJ I SZKOLENIA

### 6.1. System szkoleń – wprowadzenie



#### ***W tej części materiału:***

- ❖ dowiesz się, jakie znaczenie dla sprawnego funkcjonowania urzędu może mieć spójna polityka w zakresie planowania rozwoju i doskonalenia kompetencji pracowników;
- ❖ poznasz pełen cykl planowania szkoleń, od analizy potrzeb po proste narzędzia służące ocenie;
- ❖ choć będziemy koncentrowali się na projektowaniu szkoleń, poznamy także inne metody doskonalenia i podnoszenia kwalifikacji;
- ❖ zastanowimy się nad znaczeniem szkoleń w polityce kadrowej.

### 6.2. Cele – czyli po co organizujemy szkolenia?

„Same szkolenia nie wywołają zmiany” powiedział mi kiedyś pewien konsultant na szkoleniu pokazowym. Dla mnie, fascynata szkoleń, trenera i osoby odpowiedzialnej za projektowanie szkoleń, takie stwierdzenie było dosyć obrazoburcze. Ale tak naprawdę nie ma się o co oburzać. To absolutna prawda!

Jak wszystko, co nie ulokowane w systemie wzajemnych powiązań, tak i szkolenia same w sobie nie niosą zmiany.

Dopiero, gdy są wywołane realną potrzebą, realizowane w wysokim standardzie, a za wdrażanie ich efektów odpowiedzialni są zarówno ich uczestnicy, jak i przełożeni, wtedy wydawanie na nie pieniędzy ma sens.

***Szkolenie jest rodzajem kontraktu. Ktoś (tu podatnik i przełożony) inwestuje określone środki w szkolenie pracownika samorządowego licząc na wymierne efekty (np. skrócenie czasu obsługi klienta).***



## „Celowanie” – czyli o umiejętności definiowania celów

### Osiem powodów, dla których organizujemy szkolenia:

1. aktualizacja wiedzy (np.: szkolenia podatkowe);
2. wzrost wydajności;
3. zmiana niewłaściwych zachowań pracownika;
4. wzrost jakości świadczonych usług;
5. podniesienie kwalifikacji w związku z nowym projektem;
6. awans poziomy lub pionowy;
7. adaptacja do istotnej zmiany w strukturze i zadaniach urzędu;
8. potrzeba standaryzacji w danym obszarze.

Powody – inaczej cele, dla których decydujemy się na skierowanie na szkolenie powinny być ujmowane w kategoriach aktywnych, ukierunkowanych na wywołanie konkretnej zmiany.

**Podobnie jak w zarządzaniu projektami szkolenia powinny być ujęte w stosowaną w zarządzaniu formułę SMART** (poszczególne cechy pochodzą od pierwszych liter słów angielskich), czyli:

- S – specyficzne dla zadania (stanowiska)
- M – mierzalne (formułowane w kategoriach osiągnięć)
- A – zorientowane na działanie (action oriented)
- R – realistyczne
- T – o określonym czasie realizacji (time oriented)

#### **Przykład**

Temat: Szkolenie z zakresu przygotowywania projektów bazujących na funduszach unijnych

#### Cele:

- ❖ Przygotowanie wniosków o dofinansowanie projektów publicznych, realizowanych zgodnie ze strategią rozwoju gminy;
- ❖ Pozyskanie do końca przyszłego roku co najmniej 40% środków na oczyszczalnię ścieków i 20% na budowę kompleksu sportowo-rekreacyjnego.

Zastanów się – jak sformułować, używając do tego schematu **SMART**, cel swojego udziału w programie POAW:

S.....

M.....

A.....

R.....

T.....

### 6.3. Analiza Potrzeb Szkoleniowych (APS)

---

Skąd i jak gromadzimy wiedzę o potrzebach szkoleniowych podległych pracowników?

Źródeł informacji jest wiele. Można je podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne.

#### Wewnętrzne źródła informacji:

- ❖ bieżąca ocena;
- ❖ okresowe oceny pracowników;
- ❖ opisy stanowisk;
- ❖ opinie innych pracowników, przełożonych;
- ❖ testy wiedzy i umiejętności;
- ❖ obserwacja zachowań pracowników;
- ❖ plan strategiczny organizacji i związane z nim plany operacyjne;
- ❖ dokumentacja tworzona w poszczególnych jednostkach organizacji;
- ❖ ankiety anonimowe lub jawne.

#### Zewnętrzne źródła informacji:

- ❖ informacje od klientów nt. standardów pracy urzędu;

- ❖ działania kolegów odpowiedzialnych za szkolenia;
- ❖ ustawodawstwo;
- ❖ raporty dotyczące kształcenia kadr;
- ❖ oferty firm szkoleniowych – nowe trendy i rozwiązania.

**Szkolenia powinny wspomagać pracownika w realizacji stawianych przed nim zadań. Umożliwiać ich realizację przy zachowaniu jak najwyższych standardów pracy.**

**Powyższe nie zakłada, iż pracownik ma kwalifikacje za niskie, bowiem do objęcia danego stanowiska już potrzebny był określony poziom kwalifikacji. Praktyka jest jednak często inna. Stale brak nam wysoko wykwalifikowanej kadry urzędniczej.**



## Metody APS

W procesie Analizy Potrzeb Szkoleniowych stosuje się różne metody, od prostych po bardzo złożone:

- ❖ okresowa ocena pracy;
- ❖ obserwacja;
- ❖ testy umiejętności;
- ❖ opinie przełożonych;
- ❖ rozmowy kreatywne (związane z rozwojem pracownika);
- ❖ analizy efektywności pracy poszczególnych pracowników (np. fotografia dnia);
- ❖ analiza wymagań stanowisk;
- ❖ ankiety;
- ❖ wywiady z pracownikami;
- ❖ wnioski potencjalnych uczestników.

Niektóre z metod przedstawionych powyżej wymagają pewnego zaawansowania i dużych nakładów finansowych. Najczęściej nie musimy budować aż tak rozbudowanego systemu.

W praktyce oznacza to korzystanie z usług firm zewnętrznych. Na co dzień możemy stosować bardzo skuteczne, a prostsze, metody, np. wywiad, kwestionariusz, obserwację.

## 6.4. Planowanie szkoleń

Jak mówią wyniki badań

- ❖ samorządy wydają średnio ok. 300 złotych rocznie na szkolenia każdego swojego pracownika – to z pewnością dramatycznie mało;
- ❖ tylko w 25-30% samorządów jest osoba, która formalnie odpowiada za szkolenia.

Informacja o nakładach szkoleniowych może być deprymująca. A jednak uczestnictwo samorządów w programach szkoleniowych jest nieco większe. Statystyka nie ujmuje bowiem tych szkoleń, które nie są finansowane ze źródeł pozabudżetowych, np. ze środków w projektach, czy też z grantów.

**Jak planować szkolenia?** Pełną procedurę planowania szkolenia ukazuje schemat zamieszczony na następnej stronie. Warto jednak powiedzieć, że podstawowe etapy tego procesu to: określenie wymagań związanych z danym stanowiskiem, analiza potrzeb szkoleniowych (np. na podstawie oceny okresowej), ustalenie wymagań wobec programu szkolenia, skierowanie na szkolenie (lub organizacja we własnym zakresie), ocena efektów szkolenia.

Jak można zauważyć na schemacie, widoczny jest wpływ takich elementów polityki kadrowej, jak system ocen, na planowanie szkoleń. Widoczne jest też, jak ważna jest wiedza na temat zadań danej komórki oraz wyrażającego je opisu stanowiska.

***Planowanie szkolenia to zespół działań ukierunkowanych na pozyskanie lub wypracowanie usługi w możliwie najwyższym standardzie.***



### Praktyka

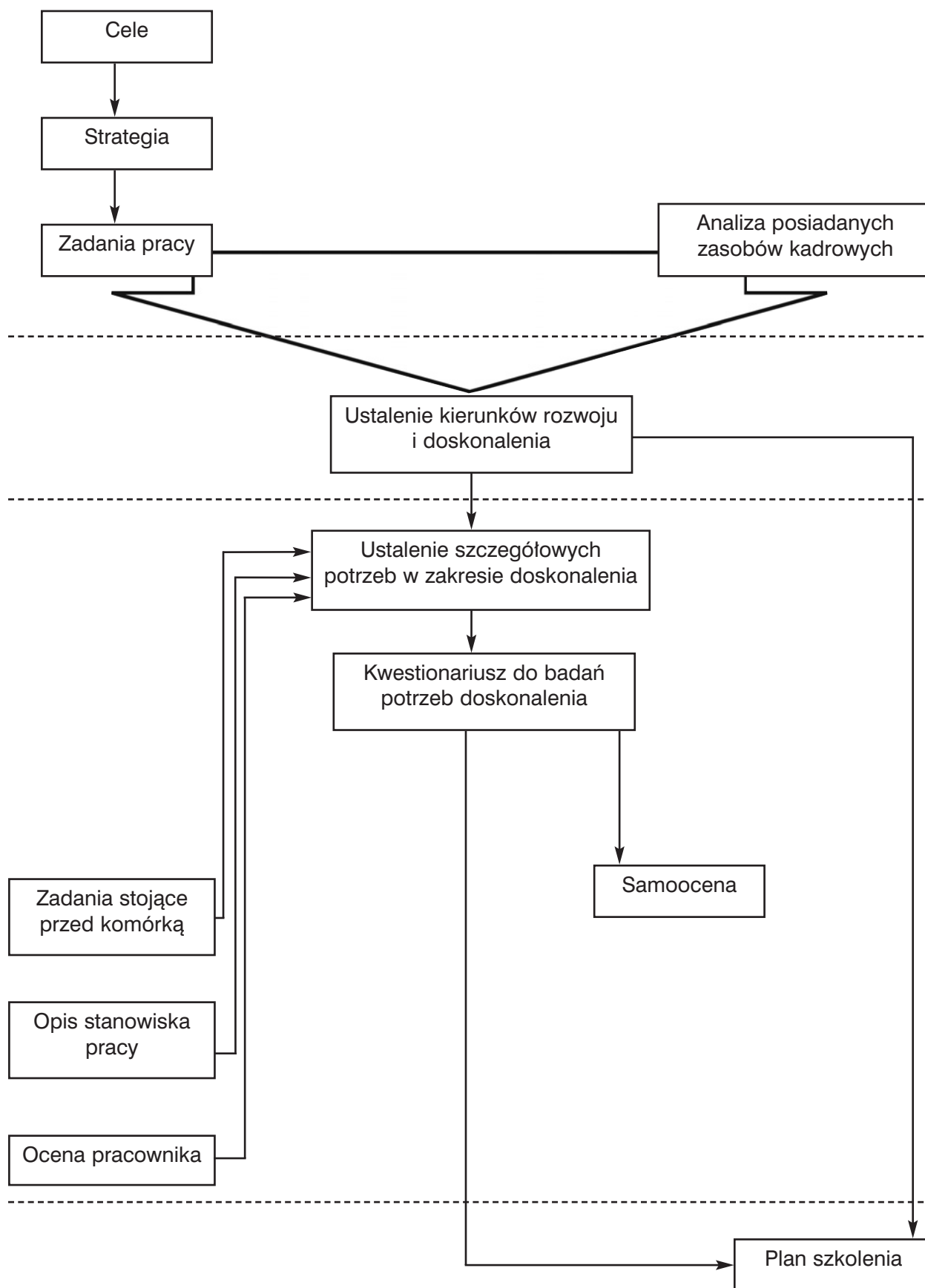
Zwróćmy uwagę, jakie rozwiązanie przyjęto w Urzędzie Komitetu Integracji Europejskiej.

**„Planowanie szkolenia w Urzędzie” obejmuje następujące zadania:**

- ❖ celowość planowania;
- ❖ zakres wyników, jakich oczekujemy od uczestników szkolenia;
- ❖ zakres wiedzy niezbędny do osiągnięcia wyznaczonych oczekiwań;
- ❖ strukturę programu szkolenia;
- ❖ metody szkolenia;
- ❖ miejsce szkolenia;
- ❖ kadrę przeprowadzającą szkolenie;
- ❖ koszty szkolenia”.

Źródło: Program Rozwoju Instytucjonalnego „Raport na temat najlepszych praktyk”

PRZYKŁADOWA PROCEDURA PLANOWANIA SZKOLENIA



Źródło: „Jak szkolić i rozwijać” – materiały szkoleniowe M. Sidor – Rządowska, Infor Training Sp. z o.o.

## 6.5. Realizacja programu szkoleniowego


Szkolenie może być realizowane przy zastosowaniu różnych form organizacyjnych. Można zastosować kilka podziałów. Jeden z nich to podział na:

- ❖ szkolenia zewnętrzne;
- ❖ szkolenia wewnętrzne.

Kluczem dla tego podziału jest możliwość zdobycia określonych doświadczeń w, lub poza, miejscem pracy. Mogą to być na przykład szkolenia specjalistyczne, których firma nie jest w stanie przeprowadzić samodzielnie.

### A oto kilka przykładów szkoleń zewnętrznych:

- ❖ specjalistyczne szkolenia tematyczne dotyczące określonego zagadnienia merytorycznego, adresowane do konkretnej grupy;
- ❖ kursy o charakterze trenerskim;
- ❖ kursy kwalifikacyjne;
- ❖ kursy specjalistyczne dotyczące wąskiej grupy np. z zakresu rachunkowości;
- ❖ konferencje i seminaria;
- ❖ symulacje i gry;
- ❖ udział w projektach;
- ❖ staże;
- ❖ kursy korespondencyjne (tradycyjne i internetowe).

- 
- ❖ **Większość pracy w zakresie doskonalenia może być realizowana wewnątrz firmy;**
  - ❖ **Urząd jako miejsce pracy jest naturalnym środowiskiem do uczenia się, pojmowanego jako proces stałego, profesjonalnego rozwoju;**
  - ❖ **Trzeba ten proces jedynie zorganizować;**
  - ❖ **Mając na co dzień w zasięgu ręki takie laboratorium nie sposób z niego nie skorzystać.**

## Metody doskonalenia pracowników

A oto kilka przykładów metod użytecznych w doskonaleniu pracowników:

- ❖ praktykowanie na określonym stanowisku pracy (uczenie się przez obserwację);
- ❖ doradztwo („przywarsztatowe” – w miejscu pracy);
- ❖ praca w grupach zadaniowych;
- ❖ zespoły problemowe lub tematyczne;
- ❖ koła jakości;
- ❖ zajęcia pogładowe;
- ❖ prowadzenie projektów;
- ❖ krótkie formy szkoleniowe – spotkania tematyczne;
- ❖ prowadzenie i analizowanie własnego portfolio, czyli dokumentacji rozwoju.

Rynek szkoleń dynamicznie się zmienia. Wzbogaca się metodyka pracy. Niebagatelną rolę odgrywa tu rosnąca konkurencja, która skłania firmy do wzmożonego wysiłku i proponowania kompleksowych rozwiązań. Nawet jeżeli samorząd korzysta z rynku szkoleń w mniejszym stopniu niż firmy produkcyjne i handlowe, to przykłady dobrej praktyki trenerskiej przenikają także do treningów samorządowych. Niebagatelną rolę w budowaniu nowych standardów szkoleniowych odegrali także zagraniczni konsultanci, którzy w ramach programów realizowanych w Polsce prezentowali swoje rzemiosło.

Jako ciekawostkę podajemy 10 tez Christiana Freilingera, dobrze pokazujących jakie dokonały się zmiany w ostatnich dwóch dekadach.

### **Szkolenie 2000: 10 tez** (wg Christiana Freilingera )

- Teza 1.** Znaczenie uczenia się jako strategicznego (związanego z inwestycjami) czynnika sukcesu stale wzrasta. Inwestowanie w zasoby ludzkie jest przynajmniej tak samo ważne jak inwestycja w zakresie wyposażenia itd.
- Teza 2.** Wciąż rośnie szybkość zmian. Możemy skutecznie radzić sobie ze zmianami i pomagać aktywnie je kształtować tylko wtedy, gdy jesteśmy gotowi sami się zmieniać.
- Teza 3.** Przełożony spełnia także rolę przewodnika, który kieruje i pobudza rozwój pracowników.
- Teza 4.** Wszyscy zatrudnieni przyjmują coraz większą odpowiedzialność za rozwój osobisty i zawodowy. Wykorzystują okazje do przyjmowania takiej odpowiedzialności, których dostarcza im przedsiębiorstwo.

**Teza 5.** Tradycyjne szkolenie zaawansowane i ustawiczne staje się coraz silniej zintegrowane z codzienną pracą. Proces ten może jednakże funkcjonować tylko wtedy, gdy akceptuje się fakt, że organizacje mogą przetrwać tylko wtedy, gdy ich tempo uczenia się jest większe od tempa, w jakim zmienia się ich otoczenie.

**Teza 6.** Metody uczenia się coraz bardziej odchodzą od czysto poznawczego uczenia, które ogranicza się do przedstawienia ładnie poszeregowanej wiedzy w formie instrukcji, w stronę uczenia zorientowanego na doświadczenie (uczenie przez działanie). W efekcie zmienia się też rola instruktora seminarium z roli deklamatora, który jedynie przedstawia gotowe recepty na sukces, na rolę przewodnika lub trenera. Dzieje się tak dlatego, że im więcej mówi trener i im częściej uczestnicy milczą, tym mniej trwałe będzie efekt szkolenia dla uczestników.

**Teza 7.** Niepokój motywuje ludzi do nauki. Zadaniem instruktora coraz częstsze staje się wywołanie takich odczuć, na przykład przez inicjowanie twórczych kryzysów.

**Teza 8.** Dla pracowników coraz ważniejszą kwestią staje się rozwijanie zarówno umiejętności zawodowych, jak i społecznych (zachowanie grupowe związane z komunikowaniem się, współpracą itd.).

**Teza 9.** Coraz częściej szkolenie poszczególnych zespołów zastępowane jest szkoleniem „rodzin” organizacyjnych, to znaczy oddziałów, departamentów itd., które przeprowadzają szkolenie w swoim zakresie. Takie szkolenie grupowe znacznie ułatwia przenoszenie wiedzy.

**Teza 10.** Jednowymiarowe koncepcje seminarium coraz częściej zastępuje się holistycznymi, które obejmują także wskazówki z takich dziedzin, jak sport, zdrowie, odżywianie i techniki relaksacyjne. Szkolenie zawodowe jest najbardziej efektywne, gdy łączy się tematykę specjalizacyjną z treningami ogólnorozwojowymi.

## 6.6. Ocena skuteczności szkolenia

**Ocena skuteczności, rozumiana jako proces ciągłej oceny kluczowych parametrów związanych z realizacją szkolenia, dostarcza nam informacji jak dalece szkolenie spełniło nasze oczekiwania. Oczekiwanie to wyrażone jest w postaci celu.**



Najczęściej stosowaną metodą ewaluacji jest ocena szkolenia za pomocą kwestionariusza dystrybuowanego na koniec zajęć.

Pytania w niej zawarte standardowo odnoszą się do:

- ❖ programu;

- ❖ trenera;
- ❖ materiałów;
- ❖ przystawalności programu do oczekiwań;
- ❖ możliwości wykorzystania w codziennej praktyce.

Niestety, nie daje to pełnego obrazu. W latach 50. prof. D. L. Kickpatrick opracował metodę tzw. ewaluacji odnoszącej się do czterech wymiarów efektywności szkolenia. Nie straciła ona nic ze swojej aktualności i jest praktycznie wykorzystywana.

1. **Reakcję** – jak szkolenie podobało się uczestnikom.
2. **Naukę** – w jakim stopniu uczestnicy przyswoili sobie wiedzę przekazaną w trakcie szkolenia.
3. **Zachowanie** – w jakim stopniu uległo zmianie ich zachowanie po zakończeniu treningu.
4. **Rezultat** – jakie są końcowe efekty (np. wzrost produktywności, spadek ilości braków).

O ile mierzenie poziomu reakcji (ankieta po szkoleniu) jest dosyć powszechnie stosowane, to pozostałe są rzadko analizowane. Jak dowiedzieć się więcej o skuteczności szkolenia?

Przynajmniej częściowo jest to możliwe w wypadku, gdy skierowanie na szkolenie jest celowe i potwierdzone realną potrzebą. W takim wypadku, kierując na szkolenie należy określić zadanie, jakie będzie do zrealizowania po jego zakończeniu. Poprzez zadanie jesteśmy w stanie realnie ocenić skuteczność szkolenia. Zadanie wyzwala także znacznie większą motywację do aktywnego uczestnictwa w szkoleniu.

**Na koniec – do czego wykorzystujemy wiedzę o efektach oceny skuteczności szkolenia?**

Można je wykorzystać na wiele sposobów:

- ❖ do doskonalenia programu i metod szkolenia;
- ❖ do weryfikacji założeń systemu szkoleń;
- ❖ do lepszego formułowania oczekiwań wobec kierowanych na szkolenie;
- ❖ do analizy rzeczywistych osiągnięć w czasie warsztatu;

- ❖ do podejmowania decyzji budżetowych w kontekście szkoleń;
- ❖ do weryfikacji stawianych celów.

## Ćwiczenie 4



**Cel:** opracowanie zasad kierowania na szkolenia

**Procedura pracy:**

Czy pamiętacie historię o Janie Zaborowskim i jego problemach? (patrz ćw. 1. „Pat personalny w gminie Przykładowo”. Studium przypadku).

1. Czy możesz określić jakie błędy popełniono w zakresie szkoleń w gminie Przykładowo?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Co można zrobić by to zmienić?

.....

.....

.....

.....

.....

3. Pracując w zespole

- ❖ opracuj procedurę i zasady kierowania na szkolenia. Mogą być one ujęte w punktach. Powinny być na tyle czytelne, by nie budziły wątpliwości. Sprawdź po opracowaniu, czy rozwiązałyby one sytuację w Przykładowie. Efekty pracy przedstaw na folii.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- ❖ przygotujcie folię z kluczowymi informacjami o niniejszym rozdziale.

Będziecie mieli około 5 minut na prezentację efektów swojej pracy na forum grupy.

## 6.7. Podsumowanie

### **Zapamiętaj!**

W tym materiale prześledziliśmy cały proces realizacji projektu szkoleniowego od fazy projektowania po ewaluację.

Po zajęciach powinieneś:

- ❖ umieć formułować cele szkoleń używając prostego schematu SMART;
- ❖ wiedzieć, jakie są źródła informacji o potrzebach szkoleniowych i jaki wpływ na ostateczny kształt programu mają działania podejmowane w ramach analizy potrzeb szkoleniowych;
- ❖ znać standard dobrego programu szkoleniowego i wiedzieć, że jego podstawę stanowi sprofilowane na potrzeby klienta, stosowanie aktywnych metod i umiejscowienie w szerszym kontekście polityki organizacji;
- ❖ pamiętać, że ocena jest integralną częścią każdego programu i jej założenia powinny być ujęte już w fazie projektowania szkolenia;
- ❖ Pamiętać, że szkolenia nie mogą stanowić wyłącznie nagrody, ale też nie mogą być dostępne wyłącznie dla pracowników nie spełniających wymagań. Taka sytuacja demotywuje pracowników dobrych.

### **Dokumenty**

Niezbędnym minimum, jakie warto posiadać w gminie są:

- ❖ zasady kierowania na szkolenia;
- ❖ zasady gromadzenia danych o potrzebach szkoleniowych;
- ❖ prosta ankieta służąca do oceny szkolenia, którą pracownik powinien wypełniać po powrocie do pracy.



## 7. PODSUMOWANIE – PROJEKT ZASOBY

Zgodnie z tym, co starałem się przekazać w trakcie naszego spotkania, chciałbym, by nasze podsumowanie miało charakter zadania praktycznego, odnoszącego się do waszej bieżącej pracy.

Projekt zasoby

### Etap I „Mapa zasobów projektu”

Każdy z zespołów ma zamiar zaplanować w ramach Programu PAOW projekt w wybranym przez siebie obszarze.

#### Określono pięć obszarów tematycznych:

1. Rozwój infrastruktury i zarządzanie w dziedzinie ochrony środowiska;
2. Wspieranie sektora prywatnego;
3. Rynek pracy – aktywna polityka przeciwdziałania bezrobociu;
4. Zarządzanie systemem edukacji;
5. Rozwój organizacyjny jst.

Do realizacji swojego projektu wybraliście jeden z obszarów. Postarajcie się określić główne zadania do realizacji w swoim projekcie. Nie będzie to pełna lista zadań (ta powstanie nieco później), ale ich zestawienie pokaże jakie rodzaje prac będzie należało wykonać, a to pozwoli na określenie, jakich kompetencji będą wymagały od członków zespołu. Spróbujcie zestawić to w tabeli poniżej.

l.p.	zadanie	kompetencje
1.	<i>np. opracowanie strony internetowej</i>	<i>projektowanie stron tworzenie materiałów do publikacji w internecie</i>


## Etap II „Analiza SWOT”

1. Postaraj się, pracując w zespole, opisać swój zespół w kontekście wybranego projektu i postawionych zadań. Zastosuj analizę SWOT według zaproponowanego poniżej schematu.
2. Po jej sporządzeniu porównaj wyniki z mapą zasobów projektu. Czy twój zespół jest gotowy do realizacji projektu?

### Procedura pracy

Analizę przeprowadza się w kilku wymiarach:

- ❖ omawiając pola mocne i słabe strony uzyskujemy opis sytuacji teraźniejszej;
- ❖ pola szanse i zagrożenia dotyczą przyszłości;
- ❖ omawiając razem dwie lewe kolumny (mocne strony, szanse) poddajemy analizie pozytywne aspekty związane z przygotowaniem organizacji do projektu;
- ❖ omawiając zaś dwie prawe kolumny (słabe strony, zagrożenia) poddajemy analizie negatywne, tzn. wymagające zmiany aspekty związane z przygotowaniem organizacji do projektu.

Wynikiem końcowym analizy SWOT ma być obraz wewnętrznych zasobów organizacji w odniesieniu do planowanego projektu.





## Baza danych

### Ćwiczenie do nauki na odległość:

W ramach projektu PAOW określono pięć obszarów aktywności. W strategii rozwoju twojej gminy zarysowano także pewne konkretne obszary. Postarajcie się je wymienić:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

Jeśli już zostały one określone, postarajcie się zgromadzić informacje dotyczące osób, które mogą być zaproszone do pracy przy realizacji konkretnych zadań.

Bardzo często planując realizację jakichś projektów, lub składając wniosek, zastanawiamy się kto powinien przy danym przedsięwzięciu pracować. Posiadanie własnej bazy danych jest bardzo praktyczne.

### Jak ją gromadzić?

Najprościej w wersji elektronicznej, bo to daje możliwość aktualizacji i analizowania jej zawartości. Ewentualnie w postaci kartoteki.

### Co powinno się w niej znaleźć?

- ❖ podaję użyteczne pola opisu:
- ❖ imię i nazwisko;
- ❖ dane adresowe;
- ❖ wykształcenie;
- ❖ stanowisko, zawód;
- ❖ umiejętności (warto mieć przyjęte kategorie np. kierowanie projektami);
- ❖ praktyka w innych projektach.

Warto też posiadać aktualne życiorysy tych osób. Jest to przydatne do składania wniosków o dofinansowanie.

### **Uwagi końcowe**

1. Warto sięgnąć także do ekspertów pozagminnych;
2. Zasoby mogą obejmować także organizacje współpracujące;
3. Pamiętajmy o wymogach związanych z wymogami ustawy o ochronie danych osobowych.

## BIBLIOGRAFIA

Większość z podanych niżej pozycji bibliograficznych można znaleźć w internecie pod adresami:

[http://www.lgpp.pl/pl/projekty/partycypacja/komunikacja\\_wiecej.htm](http://www.lgpp.pl/pl/projekty/partycypacja/komunikacja_wiecej.htm)

<http://www.lgpp.pl/pl/biblioteka/default.htm>

<http://www.cofund.org.pl/knf/pub09.htm>



### Zarządzanie zasobami ludzkimi



M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategia i działanie*, Wyd. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996.

R. Bennett, *Dictionary of Personnel and Human Resources Management*, Pitman Publishing, London 1992.

Z. Jasiński, *Zarządzanie pracą*, Placet, Warszawa 1999.

Maria Jaworska-Kępa, *Zarządzanie potencjałem osobistym pracowników – materiały szkoleniowe INFOR*.

Donald L. Kickpatrick *Ocena efektywności szkoleń*, Wydawnictwo Studio Emka 2001.

L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2000.

*Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, pod red. Tadeusza Listwana, wyd. 1999.

O. Lundy, A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna i Dom Wydawniczy ABC, Wydanie I, 2000.

*Ocena pracowników w urzędach gmin*, pod red. Jacka Paluchowskiego.

A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków – Kluczbork 1997.

Leslie Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Dom Wydawniczy ABC 1999.

M.Sidor-Rządkowska, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Dom Wydawniczy ABC, 2000.

Marta Wiślińska, *Mentoring. Wspieranie rozwoju zawodowego pracowników urzędu*.

## TEST

Spróbuj odpowiedzieć na poniższe pytania wybierając jedną z podanych odpowiedzi (prawidłowe odpowiedzi znajdziesz na stronie internetowej programu szkoleniowego <http://www.paow-frdl.pl>).

1. Systemową politykę kadrową najpełniej opisują następujące elementy:
  - a) jasne zasady przyjmowania do pracy urzędników oraz ich zwalniania;
  - b) rekrutacja i selekcja pracowników, okresowe oceny ich pracy, działania motywacyjne oraz szkolenia;
  - c) przepisy wewnętrzne urzędu uniemożliwiające zatrudnianie pracowników nie posiadających odpowiednich kwalifikacji oraz zakazujące stosowania kryteriów politycznych przy doborze kadr.
  
2. Na opisy stanowisk w urzędzie powinny składać się:
  - a) dane osobowe pracownika oraz lista szkoleń jakie ukończył w ostatnich trzech latach;
  - b) opis zadań, jakie związane są z danym stanowiskiem, miejsce danego stanowiska w hierarchii (przełożeni, podwładni) oraz wykaz kompetencji oczekiwanych od pracownika;
  - c) opis zadań pracownika oraz miejsce w urzędzie, gdzie znajduje się jego biuro.
  
3. Opis stanowiska pracy powinien zawierać, między innymi:
  - a) wymagania dotyczące wykształcenia pracownika; warunki jego awansu; notatki przełożonych dotyczące jego pracy; ocenę pracy sporządzoną przez burmistrza;
  - b) nazwę stanowiska; usytuowanie stanowiska w strukturze organizacyjnej; zadania i ewentualne uprawnienia pracownika; mierniki efektywności jego pracy;
  - c) opis struktury urzędu gminy; życiorys pracownika; zadania, jakie musi wykonywać każdego dnia; uprawnienia jego przełożonych.
  
4. Procedura rekrutacji nowych pracowników w urzędzie gminy powinna obejmować następujące elementy (wybierz najbardziej kompletną wersję):
  - a) opisanie wymagań na dane stanowisko; ogłoszenie np. w prasie lokalnej, że poszukiwana jest osoba na to stanowisko; określenie kryteriów oceny kandydatów; przeprowadzenie rozmów kwalifikacyjnych z najlepszymi kandydatami; podjęcie decyzji w oparciu o przyjęte kryteria;
  - b) ogłoszenie, że urząd poszukuje pracownika; ustalenie formy zgłoszenia; przejrzanie nadesłanych zgłoszeń przez wytypowanego do tego pracownika urzędu; podjęcie decyzji przez burmistrza; przedstawienie kandydatowi warunków zatrudnienia;
  - c) przesłanie do powiatowego urzędu pracy informacji o tym, że urząd gminy poszukuje pracownika; spotkanie sekretarza gminy z kandydatami; przedstawienie efektów spotkania burmistrzowi; podjęcie decyzji o wyborze kandydata i zapoznanie go z zadaniami;

5. W cytowanym w materiałach szkoleniowych przypadku opisującym politykę kadrową w gminie Racibórz podstawę corocznej oceny pracowników urzędu stanowią:
- kryteria oceny opracowane przez sekretarza gminy z pomocą burmistrza;
  - opisy stanowisk sporządzone przez naczelników wydziałów we współpracy z osobami, które zajmowały dane stanowisko;
  - ankiety oceniające pracę urzędników sporządzone przez naczelników wydziałów, a wypełniane przez klientów urzędu.
6. System ocen pracowników to proces, w którym:
- sekretarz gminy typuje najlepszych pracowników do nagrody pieniężnej; naczelnik wydziału akceptuje wybór; burmistrz wręcza nagrodę pracownikowi;
  - przełożony wizytuje od czasu do czasu pracownika w miejscu pracy; sporządza notatki z tych wizytacji; przekazuje je przełożonym pracownika z zastrzeżeniem, że nikt inny nie może ich zobaczyć;
  - dokonyuje się oceny zachowań pracowników związanych z wykonywaniem pracy poprzez ich pomiar i porównanie z uprzednio przyjętymi kryteriami; opisuje się rezultaty; przekazuje się pracownikowi informacje o wynikach oceny.
7. Powody, dla których warto organizować szkolenia dla pracowników samorządowych są następujące:
- pracownicy aktualizują swoją wiedzę; następuje wzrost wydajności ich pracy; pracownicy lepiej przystosowują się do innowacji wprowadzanych w urządzie;
  - można wydać pieniądze zaplanowane na szkolenia w danym roku; można nagrodzić wyróżniających się pracowników; gmina ma szansę zyskać opinię "szkolącej się";
  - pracownicy mają możliwość oderwania się od codziennych problemów; następuje większa integracja pracowników; kierownicy (naczelnicy wydziałów) mogą przejść na "ty" z pracownikami.
8. Ocena efektywności szkoleń powinna obejmować, między innymi, następujące elementy:
- satysfakcję uczestników z miejsca, w którym odbywało się szkolenie (warunków bytowych); zadowolenie z pracy szkoleniowców; dostosowanie czasu szkolenia do chęci uczestników;
  - w jakim stopniu szkolenie podobało się uczestnikom; w jakim stopniu uczestnicy przyswoili sobie wiedzę przekazaną w trakcie szkolenia; na ile zmieniło się ich zachowanie w pracy; jakie są mierzalne efekty ich pracy;
  - niską cenę szkolenia; dużą liczbę materiałów szkoleniowych; bliskość miejsca szkolenia w stosunku do miejsca zamieszkania pracowników.