

Ewa WEBER, Agnieszka OLBRYCHT-BANACH
Urząd Miejski w Zabrze
e-mail: eweber@um.zabrze.pl, aolbrycht@um.zabrze.pl

POLITYKA PERSONALNA W SKALI GMINY – JAK HR MOŻE WSPIERAĆ ZARZĄDZANIE MIASTEM

Streszczenie. Artykuł wskazuje na znaczenie polityki personalnej w wspieraniu zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego. Analiza zarządzania zasobami ludzkimi w administracji wskazuje, iż nowoczesne narzędzia z tej dziedziny, wypracowane w nauce oraz praktykowane w sektorze prywatnym, stają się niezbędne w sektorze publicznym. Nakreślanie przez zarządzających jednostkami samorządu terytorialnego celów strategicznych wpływających na rozwój województw, powiatów i gmin wymaga pozyskiwania i utrzymania pracowników o wysokiej wiedzy specjalistycznej, szerokich kompetencjach miękkich oraz postawach wspierających osiąganie stawianych celów.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, rola HR, zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji, zarządzanie przez cele

PERSONNEL POLICY IN THE SCALE OF THE CITY – HR AS A STRATEGIC PARTNER SUPPORTING THE MANAGEMENT OF THE CITY

Summary. The article points to the meaning of personnel policy in supporting local government units management. The analysis of HR management in administration points to the fact that the latest solutions from this field developed in theory and practiced in the private sector become essential in the public sector. Defining strategic goals that will influence the development of voivodeships, poviats and municipalities by the authorities of local government units requires recruiting and retaining employees with high expertise, broad soft skills and attitudes encouraging achieving set targets.

Keywords: human capital, the role of HR, HR management in administration, managing by targets

1. Wprowadzenie

Nauka o zarządzaniu dostarcza narzędzia i metody zarządzania zasobami ludzkimi osobom zarządzającym organizacjami. W obszarze biznesowym doświadczenie i wiedza wskazują, iż HR jest niezbędny w kształtowaniu kultury organizacyjnej wspierającej osiągnięcie stawianych celów. Obszar samorządowy pod kątem mechanizmów zarządzania, realizacji celów stawianych przez władze samorządów nie różni się wiele od biznesu, jakby mogło się wydawać na pierwszy rzut oka. Aby samorzady mogły sprostać realizacji celów, wymagane jest poszukiwanie i utrzymanie pracowników o wysokiej wiedzy specjalistycznej, szerokich kompetencjach miękkich oraz postawach wspierających osiągnięcie zamierzeń.

Warto zwrócić uwagę na szczególną rolę sekretarza jednostki samorządu terytorialnego w kształtowaniu polityki personalnej prowadzonej w jednostce samorządu terytorialnego przez władze, któremu na mocy art. 5 ustawy o pracownikach samorządowych¹ wójt, burmistrz, prezydent miasta może upoważnić do wykonywania w jego imieniu zadań, w szczególności z zakresu zapewnienia właściwej organizacji pracy urzędu oraz realizowania polityki zarządzania zasobami ludzkimi.

Warto dodać, iż ustawodawca, pomimo tego iż nie wpisał wprost zadań sekretarza do ustawy, to jednak ustalił to stanowisko jako obowiązkowe w każdym samorządzie, w przeciwieństwie np. do zastępcy wójta/burmistrza/prezydenta miasta. Można domniemywać, iż chciał tym samym wskazać na istotę wyodrębnienia obszaru zarządzania zasobami ludzkimi i profesjonalizacji tego zakresu w samorządzie. Szerzej o statusie prawnym sekretarza jednostki samorządu terytorialnego piszą Tomasz Fijołek i Tomasz Sierzputowski w artykule: „Ustawa o pracownikach samorządowych po 5 latach obowiązywania – wybrane zagadnienia”².

Jak twierdzi D. Ulrich³ HR pełni 4 funkcje: partnera strategicznego, adwokata pracowników, agenta zmiany i specjalisty od procesów w organizacji. Wszystkie wskazane funkcje również w samorządzie odnajdują swoje zastosowanie.

Według H. Króla najistotniejszymi elementami zasobów ludzkich są: „zdolności, wiedza, umiejętności, postawy i zdrowie”⁴. Działania HR są ukierunkowane na pracowników, uwzględniając elementy wskazane przez H. Króla, którzy, aby zaangażowali się i byli zmotywowani do osiągnięcia celów, powinni otrzymywać czytelny przekaz i móc komunikować o pomysłach i punktach krytycznych w wykonywaniu swoich obowiązków.

¹ Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, Dz.U. 2014, poz. 1202 z późn. zm.

² Fijołek T., Sierzputowski T.: Ustawa o pracownikach samorządowych po 5 latach obowiązywania – wybrane zagadnienia. „Samorząd Terytorialny”, nr 7-8, 2014.

³ Ulrich D.: Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe wyzwania, nowe role. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

⁴ Król H., Ludwicyński A. (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. PWN, Warszawa 2006, s. 54.

Dlatego też podstawą działania HR jest ciągle analizowanie potrzeb pracodawcy, pracowników, a także klientów organizacji, wyciąganie wniosków i doskonalenie metod zarządzania.

2. Strategia zarządzania zasobami ludzkimi. Polityka personalna łącząca potrzeby pracodawcy i pracowników

Aby organizacja otrzymywała spójną informację na temat metod i narzędzi w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, warto stworzyć politykę personalną, opartą na standardach zarządzania zasobami ludzkimi, obejmującą swym zasięgiem wszystkie podległe jednostki. W przypadku miasta/gminy ważne jest, aby objąć nią nie tylko urząd, ale też podległe jednostki organizacyjne.

Jak pisze T. Listwan⁵: „Strategia zarządzania zasobami ludzkimi może także służyć polepszaniu wyników organizacji przy wykorzystaniu ludzi”⁶ oraz „gwarantować realizację celów istotnych dla firmy”⁷.

Zgodnie z definicją T. Rostkowskiego „strategia ZZL w administracji publicznej stanowi nastawioną na długi okres, spójną i aktualną wizję stanu pożądanego oraz koncepcję jego osiągnięcia obejmującą długofalowy cel, kryteria podejmowania decyzji oraz zasady prowadzenia wszelkich działań uwzględniających specyficzne dla administracji publicznej wartości w zakresie organizacji pracy, pozyskiwania, motywowania, wykorzystania i rozwoju kompetencji zawodowych oraz derekrutacji pracowników”⁸.

Dodatkowo T. Rostkowi zauważa, iż „na podstawie ustaleń zawartych w strategii ZZL możliwe jest opracowywanie standardów ZZL, a obserwacja ich wykorzystania i skuteczności w realizacji wyznaczonych celów dostarcza niezbędnej wiedzy do aktualizacji strategii, jest jednym ze źródeł inspiracji do wprowadzania bieżących, proefektywnościowych zmian”⁹.

Proces opracowywania strategii ZZL należałoby rozpocząć od diagnozy procesów zarządzania zasobami ludzkimi, które w każdej organizacji przebiegają, jedne bardziej efektywnie, inne mniej. Istotne jest, aby wszystkie procesy ZZL, tj.:

1. planowanie zasobów,
2. rekrutacja,

⁵ Listwan T.: Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami, [w:] Listwan T. (red.): Zarządzanie kadrami. CH Beck, Warszawa 2009, s. 39.

⁶ Fombrum C.J., Tichy N.M., Devanna M.A.: Strategic human resource management. Free Press, New York 1984.

⁷ Juchnowicz M. (red.): Strategia personalna firmy. Difin, Warszawa 2000, s. 11.

⁸ Rostkowski T.: Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 92, 93.

⁹ Ibidem, s. 93.

3. adaptacja pracowników,
4. system oceniania,
5. system wynagradzania,
6. system motywowania,
7. system rozwoju i podnoszenia kompetencji,

były spójne, dostosowane do danej organizacji, jej kultury i celów, jakie są przed nią stawiane.

Zarządzanie w skali gminy wymaga uporządkowania w pierwszej kolejności procesów HR wewnątrz urzędu, tak aby „centrala” mogła „nadawać ton” podległym jednostkom.

Na przykładzie miasta Zabrze można zauważyć, iż podnoszenie standardów zarządzania zasobami ludzkimi jest procesem ciągłym i wymaga efektywnego komunikowania się osób zarządzających, zespołu HR, kadry menedżerskiej i pracowników. Urząd Miejski w Zabrzu oparł swoją politykę personalnej na łączeniu potrzeb pracodawcy i oczekiwań pracowników.

Głównym założeniem polityki personalnej prowadzonej w Urzędzie Miejskim w Zabrzu jest realizacja celów Miasta, opisanych m.in. w Strategii Miasta Zabrze, łącząc potrzeby pracodawcy i oczekiwania pracowników, zachowując ramy prawne. Oparta jest na następujących filarach¹⁰:

- system podnoszenia kompetencji pracowników Urzędu Miejskiego w Zabrzu,
- oceny pracownicze z uwzględnieniem karty rozwoju pracownika,
- elektroniczne rozwiązania wspomagające procesy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

W Mieście Zabrze dostrzeżono również wartość w wymianie doświadczeń, w związku z tym została podjęta decyzja o organizacji przez Miasto Zabrze we współpracy z Politechniką Śląską cyklicznej Międzynarodowej Konferencji – „Kierunki Rozwoju Zarządzania Zasobami Ludzkimi”, której celem jest: zaprezentowanie dobrych praktyk, wymiana poglądów i doświadczeń wśród grona przedstawicieli środowiska samorządowego w Polsce, jak również miast partnerskich Miasta Zabrze, naukowego oraz sektora prywatnego, w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi¹¹.

Wartością dodaną i elementem niezbędnym w realizowaniu efektywnej polityki personalnej, a tym samym skutecznym realizowaniu celów i zadań, jest ciągle podnoszenie kompetencji menadżerskich kadry kierowniczej poprzez stałe doskonalenie umiejętności świadomego zarządzania zasobami ludzkimi poprzez: organizowanie cykli szkoleniowych z zakresu zarządzania, bieżące przekazywanie informacji o organizacji w zakresie zarządzania (np. komunikowanie celów strategicznych, przedstawiania wyników realizacji poszczególnych

¹⁰ Wymienione działania zostały dostrzeżone przez Związek Miast Polskich. Urząd Miejski otrzymał w 2014 roku wyróżnienie Samorządowy Lider Zarządzania 2014 – Samorząd Jako Pracodawca w ramach projektu: Dialog społeczny w sektorze samorządowym i przedsiębiorstwach, który był finansowany z Funduszu na rzecz godnej pracy i dialogu trójstronnego, w ramach Norweskiego Mechanizmu Finansowego.

¹¹ Ibidem.

celów, przedstawianie etapów, w jakich znajduje się organizacja w kontekście zarządzania, komunikowanie zmian itp.).

„Skuteczne działanie w wymiarze strategicznym wymaga zaangażowania wszystkich podmiotów działających w obszarze funkcji personalnej, tj. kierownictwa firmy, szefów komórek personalnych, kierowników liniowych, samych pracowników, związków zawodowych oraz firm doradztwa personalnego. Szczególne miejsce w realizacji głównego celu strategicznego w sferze zasobów ludzkich firmy, czyli trwałego zapewnienia jej kapitału ludzkiego gwarantującego uzyskiwanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, przypada kierownictwu firmy, szefom komórek personalnych i kierownikom liniowym”¹².

Innym istotnym elementem w budowaniu strategii ZZL jest spojrzenie na system motywacyjny w sposób w jaki proponuje P. Zimbardo: „W konstruowaniu systemów motywacyjnych w organizacjach warto również wziąć pod uwagę, iż „największe dokonania w muzyce, sztuce, nauce, biznesie i niezliczonych innych dziedzinach są zazwyczaj dziełem ludzi wewnętrznie zmotywowanych, drażących pomysły, którymi są zafascynowani. [...] Systemy motywacyjne powinny starać się uwzględniać szeroki wachlarz motywatorów, które będą dostępne dla szefa zespołu, aby mógł umiejętnie je wykorzystywać w celu osiągnięcia założonych efektów”¹³.

P. Zimbardo przedstawia różne teorie motywacji. Jednym z wniosków jest to, iż „nagrody mogą być skuteczne w motywowaniu ludzi, jeśli nie są dawane ryczałtowo, ale za dobrze wykonaną pracę. [...] „Niebezpieczeństwo z nagrodami pojawia się, gdy są one zewnętrzne i przyznawane niezależnie od poziomu wykonania zadania”¹⁴.

3. Zarządzanie przez cele

Kluczową składową zarządzania jest określenie celów na poziomie strategicznym, jak również operacyjnym. W przypadku samorządu cele strategiczne są określane przez władze danego samorządu i najczęściej przyjmują formę strategii miast. Tworząc strategię czy też regulamin organizacyjny, warto również zastanowić się nad dookreśleniem celu na poziomie operacyjnym, dotyczącego doskonalenia obsługi klienta samorządu, podkreślającego przepis ustawy o samorządzie gminnym: „Art. 1. Mieszkańcy gminy tworzą z mocy prawa wspólnotę samorządową”¹⁵. Istotą funkcjonowania administracji obsługującej poszczególne zadania samorządu jest zaspokajanie potrzeb ww. wspólnoty, a więc obsługa wskazanej wspólnoty

¹²Pocztowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa 2003, s. 59.

¹³Zimbardo P.G., Johnson R.L., McCann V.: Psychologia. Kluczowe koncepcje. PWN, Warszawa 2010, s. 72.

¹⁴Ibidem, s. 71,72.

¹⁵Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz.U., 2015, poz. 1515 z późn. zm.

powinna być profesjonalnie realizowana, zgodnie z obowiązującymi standardami, zwracając również uwagę na aspekty etyczne pracy urzędników.

Miasto Zabrze określiło cele strategiczne w Strategii Miasta¹⁶ oraz podkreśliło rolę klienta, określając cel nadrzędny funkcjonowania Urzędu Miejskiego jako ciągle usprawnianie obsługi klienta poprzez wzmacnianie potencjału administracji samorządowej.

Równoległym etapem w zarządzaniu przez cele jest powiązanie celów strategicznych, operacyjnych z zadaniami realizowanymi przez poszczególne komórki organizacyjne i czynności realizowane przez poszczególnych pracowników. Tak zbudowana kontrola zarządcza pozwala osobom zarządzającym na szybkie diagnozowanie ryzyka i przeciwdziałaniu mu.

Jak już wspomniano w tym artykule, samorząd w kontekście procesów zarządzania i HR nie różni się od biznesu. Dlatego też należy pamiętać, iż procesy zarządcze i zarządzanie zasobami ludzkimi, aby uzyskiwały efekty, powinny być wdrażane we wszystkich jednostkach samorządu terytorialnego, gdyż większość usług publicznych jest realizowanych poza urzędem.

4. Optymalne wykorzystanie kapitału ludzkiego w skali miasta

Analizując jednostki samorządu terytorialnego w kontekście finansów publicznych, sporządza się bilans skonsolidowany wszystkich jednostek wchodzących w skład jednostki samorządu terytorialnego¹⁷. W budżecie jednostek samorządu terytorialnego znajdują się dochody i wydatki nie tylko urzędu, ale również szkół, ośrodka pomocy społecznej i innych jednostek, gdyż główne obszary działań, a tym samym obszary finansowania leżą tak naprawdę poza urzędem. W kwestii zarządzania zasobami ludzkimi nie ma żadnych regulacji prawnych konsolidujących ten obszar, podsumowujących realizowaną politykę personalną. Można pokusić się o opinię, iż nie analizując ww. obszaru, tracą z pola widzenia wiele aspektów, również ekonomicznych.

Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi w administracji jest coraz bardziej zauważalny. Świadczyć mogą o tym m.in. przykłady miast, które stosują różne metody ZZL w celu podniesienia jakości świadczonych usług, opisane w raporcie o zatrudnieniu w sektorze samorządowym¹⁸.

¹⁶Strategia Rozwoju Miasta Zabrze na lata 2008-2020, obecnie aktualizowana, <http://www.um.zabrze.pl/mieszkanicy/miasto/dokumenty-strategiczne/strategia-rozwoju-miasta-sprawozdania-z-jej-realizacji-oraz-raporty-o-stanie-miasta>, 21.02.2016.

¹⁷Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. 2013, poz. 885 z późn. zm.

¹⁸Ornoch-Tabędzka M., Porawski A., Potkański T., Ziółkowska E., Krawczyk P. Kręć A.: Samorząd jako pracodawca – raport o zatrudnieniu w sektorze samorządowym. Biuro Związku Miast Polskich, Poznań 2014.

Miasto Zabrze dzięki opracowaniu analizy personalnej miejskich jednostek budżetowych za 2015 r. nakreśliło sobie kierunki działania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, m.in.:

1. rekrutacja wewnętrzna uwzględniająca art. 22 ustawy o pracownikach samorządowych,
2. zatrudnienie osób niepełnosprawnych w celu osiągnięcia wskaźnika na poziomie 6% (Urząd Miejski w Zabrzu od 2014 roku osiąga ten wskaźnik, a tym samym nie wydatkuje tzw. kary do PFRON),
3. poszerzenie katalogu rozwiązań w zakresie ZFŚS, w szczególności uwzględniające opiekę zdrowotną i wsparcia dla pracowników niepełnosprawnych,
4. zastosowanie systemów czasu pracy optymalizujących efektywność zadań,
5. zarządzanie kompetencjami w skali miasta.

5. Zarządzanie kompetencjami w skali miasta

„Ludzie nie są zasobem, lecz dysponują zasobem, czyli ogółem cech i właściwości ucieleśnionych w nich, które umożliwiają pełnienie różnych ról w organizacji”. Ludzie zatem dysponują poniższymi cechami, tj.¹⁹:

- wiedza,
- zdolność,
- umiejętność,
- zdrowie,
- postawy,
- wartość,
- motywacja.

System podnoszenia kompetencji pracowników powinien obejmować wyżej wymienione cechy pracownika, a także oferować szeroki wachlarz narzędzi wspierających rozwój pracowników oraz odpowiadać na potrzeby pracodawcy, jak również samych pracowników, aby pełnił również rolę motywującą. Jako element polityki personalnej powinien być spójny z pozostałymi procesami. Zarządzanie kompetencjami zaczyna się w momencie planowania zasobów. Wówczas określa się:

- jakie kompetencje są potrzebne w ramach poszczególnych zespołów,
- które kompetencje i na jakim poziomie mają pracownicy,
- których kompetencji brakuje i w jaki sposób możemy je pozyskać:
 - czy poprzez szkolenia pracowników,
 - czy poprzez zrekrutowanie osób z takimi kompetencjami.

¹⁹ Pochtowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody. PWE, Warszawa 2008.

Następnie w procesie rekrutacji określa się jakich kompetencji szuka organizacja i na tej bazie podejmuje decyzję o zatrudnieniu wyłonionych wśród kandydatów określonych pracowników. Kolejnym etapem badającym kompetencje jest adaptacja nowego pracownika, w którym to pracownik poszerza swoją wiedzę na temat wewnętrznej organizacji danego pracodawcy. Następnie w procesie ocen pracowniczych przełożeni wskazują, które kompetencje pracownicy powinni doskonalić w celu osiągnięcia zamierzonych wyników. Dopiero po zebraniu potrzeb kompetencyjnych pracowników w ocenach pracowniczych, a także mając na uwadze cele strategiczne i operacyjne organizacji, powinno konstruować się plany szkoleń na dany okres.

System podnoszenia kompetencji skupia się nie tylko na podnoszeniu wiedzy specjalistycznej z danych branż i dziedzin. W dużej mierze powinien bazować na doskonaleniu kompetencji miękkich, m.in. doskonalenie umiejętności komunikacyjnych, a także prowadzenie szkoleń z zakresu przeciwdziałania stresowi. Odrębnym obszarem powinny być cykliczne szkolenia dla kadry kierowniczej, podnoszące kompetencje menadżerskie.

Miasto Zabrze rozwija obszar kompetencji m.in. poprzez następujące działania:

1. system podnoszenia kompetencji pracowników Urzędu Miejskiego na podstawie systemu ocen pracowniczych i indywidualnych arkuszy potrzeb szkoleniowych, uwzględniających obszary do doskonalenia z zakresu:
 - zarządzania zasobami ludzkimi dla kadry kierowniczej,
 - miękkich szkoleń, np. zarządzanie czasem, komunikacja interpersonalna, wystąpienia publiczne dla pracowników wszystkich szczebli,
 - obsługi systemów/aplikacji funkcjonujących w Urzędzie,
 - zmian w prawie ogólnie obowiązującym (np. Kodeks postępowania administracyjnego, ustawa o ochronie danych osobowych, ustawa o dostępie do informacji publicznej, zamówienia publiczne itp.),
 - specjalistycznej wiedzy potrzebnej na danym stanowisku (np. finanse dla pracowników działów finansowych, szkolenia geodezyjne dla pracowników działu geodezji itp.);
2. pakiet szkoleń w najważniejszych obszarach zarządzania (m.in.: rozwój kompetencji menedżerskich, zarządzanie ryzykiem w ramach kontroli zarządczej, zarządzanie projektami) dla dyrektorów jednostek budżetowych,
3. po raz pierwszy przeprowadzono w ramach inwentaryzacji IT badanie potrzeb szkoleniowych w obszarze IT dla 118 jednostek miejskich, uwzględniające:
 - kompetencje miękkie, np. umiejętność prowadzenia szkoleń z zakresu IT,
 - kompetencje twarde, np. umiejętność administrowania sieciami,
 - kompetencje zarządcze z zakresu IT, np. zarządzanie projektami informatycznymi.

W ramach analizy stanu wiedzy i przygotowania personelu w obszarze IT oraz potrzeb szkoleniowych, przeprowadzono badania wśród pracowników IT Miasta Zabrze. Ankiety elektroniczne skierowane były wyłącznie do osób zainteresowanych, które chciały przedstawić swoje obecne umiejętności i doświadczenie w zakresie wiedzy IT, jak i wskazać ewentualne potrzeby rozwoju swoich kompetencji²⁰. Warto zaznaczyć, iż w powyższym badaniu wzięło udział 223 pracowników, którzy chcą podnosić swoje kompetencje w ww. obszarze.

6. Technologie informatyczne wspierające zarządzanie HR

Technologie informatyczne pozwalają na zwiększenie efektywności pracy działu HR, skupienie się pracowników i menedżerów na zadaniach merytorycznych, na analizie zachodzących zjawisk wewnątrz organizacji (np. satysfakcja pracowników, osiąganie stawianych celów itp.), jak i otoczenia zewnętrznego (np. zmiany przepisów prawa, porównywanie wyników w ramach badań benchmarkingowych itp.). Aby wdrożenia poszczególnych aplikacji były skuteczne i wspierały organizację, muszą zostać spełnione następujące warunki:

- automatyzacja procesów masowych (w przypadku HR np. rejestracja absencji, ustalanie uprawnień urlopowych, analiza aplikacji kandydatów do pracy),
- przyjazny interfejs,
- niska awaryjność,
- kompatybilność z innymi aplikacjami,
- możliwości rozwoju aplikacji w taki sposób, aby była „szyta na miarę” dla danej organizacji,
- zespoły wdrażające świadome celów wdrożenia danej aplikacji oraz uwzględniające potrzeby użytkowników.

Sprawne zarządzanie HR na skalę miasta wymaga dobrze zintegrowanych systemów informatycznych. Większość samorządów wdrożyła już tzw. twarde kadry, obejmujące rejestrację angaży, absencji, uprawnień urlopowych, ewidencję czasu pracy. Kolejnym etapem jest wdrożenie aplikacji budujących pozytywną/efektywną komunikację z pracownikami i osobami spoza organizacji, np. kandydatami do pracy²¹. „Informatyzacja wszelkich procesów

²⁰ Szczegółowe wyniki badań omówione zostały w PRODUKCIE 2 – Analiza stanu wiedzy i przygotowania personelu w obszarze IT, w odniesieniu do realizowanych i przyszłych zadań związanych z budową społeczeństwa informacyjnego oraz określenie potrzeb szkoleniowo-rozwojowych, w ramach Inwentaryzacji zasobów IT Gminy Zabrze, Zabrze, wrzesień 2015.

²¹ Por. Weber E.: Nowoczesne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Aspekty prawne i organizacyjne, [w:] Szewc A. (red.): Zeszyty Prawnicze, nr 11. Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji, Bytom 2011.

jest w dobie rozwoju społeczeństwa informacyjnego kluczem do sprawnego funkcjonowania. Dziś już wiele samorządów nie wyobraża sobie tworzenia budżetów w wersji papierowej czy też prowadzenia ksiąg rachunkowych metodą ręczną. W tym zakresie kadry i procesy zarządzania zasobami ludzkimi są dla samorządu równie ważne, gdyż podstawą każdej organizacji jest człowiek. Zarządzanie wiedzą o jego kompetencjach powinno stanowić bazę do dobrego rozwoju organizacji. Jednak aby dojść do tego poziomu zarządzania informacją, należy rozpocząć cały proces wdrożenia zarządzania zasobami ludzkimi w Urzędzie (co zostało w treści artykułu nakreślone), a następnie z informatyzować²².

7. Podsumowanie

Dziś administracja publiczna staje przed dużym wyzwaniem w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Z jednej strony realizuje coraz większą ilość zadań powierzanych ustawowo, w związku z tym potrzebuje coraz lepiej wykwalifikowanej kadry, zaś z drugiej strony posiada ograniczone możliwości pozyskiwania specjalistów, głównie ze względu na bariery finansowe, brak możliwości prawnych w zakresie proponowania pracownikom konkurencyjnych pakietów socjalnych. Dlatego też tak ważne jest dobre przygotowanie działów HR nie tylko do zarządzania w urzędzie, ale w całej gminie.

Aleksy Pochtowski, odpowiadając na pytanie: „Czy dział HR w firmie to ekstrawagancja czy konieczność?” podkreślił „rolę działu HR należy analizować współcześnie w ramach całej architektury funkcji personalnej, obejmującej wszystkich aktorów wewnętrznych (menedżerów, pracowników, zarząd) oraz podmioty zewnętrzne dostarczające usługi z zakresu HR. Można oczekiwać ewolucji ról pełnionych przez dział HR w kierunku zwiększania udziału roli o charakterze strategicznym i doradczym, a w perspektywie podejmowania roli inicjatora i lidera zmian w organizacji²³.”

Istotnym elementem jest, aby zarządzanie zasobami ludzkimi w całej gminie było oparte na znanych i opracowanych standardach oraz spójnie łączyło wszystkie procesy, dostosowując metodologię do celów, jakie są stawiane danej organizacji, i jej kultury. Myślą przewodnią powinno być również łączenie potrzeb pracodawcy z oczekiwaniami pracowników, gdyż zmotywowani pracownicy potrafią osiągać dużo więcej, niż się od nich oczekuje, co bezpośrednio przekłada się na wszystkie aspekty działalności samorządu.

Prezentując w niniejszym referacie poszczególne aspekty związane ze skutecznym zarządzaniem zasobami ludzkimi, zwrócono również uwagę na to, iż „korzyści wynikające z efektywnego zarządzania jednostką samorządu terytorialnego, takie jak: podnoszenie jakości

²² Ibidem.

²³ http://wynagrodzenia.pl/wywiady_hr_1.php/wpis.18, 13.04.2010.

świadczonych usług, wysoki poziom zadowolenia klienta, dobra organizacja pracy, prestiż instytucji, oszczędności, rozwój społeczności lokalnej, a także zadowolenie z pracy i komfort samych pracowników urzędu, warto ponieść wysiłki i udoskonalać działanie swojej organizacji”²⁴.

Bibliografia

1. Brzoza N., Plichta M.: Efektywne zarządzanie w jednostce samorządu terytorialnego. „Wspólnota”, nr 24, 2015.
2. Fijołek T., Sierzputowski T.: Ustawa o pracownikach samorządowych po 5 latach obowiązywania – wybrane zagadnienia. „Samorząd Terytorialny”, nr 7-8, 2014.
3. Fombrum C.J., Tichy N.M., Devanna M.A.: Strategic human resource management. Free Press, New York 1984.
4. http://wynagrodzenia.pl/wywiady_hr_1.php/wpis.18, 13.04.2010.
5. Juchnowicz M. (red.): Strategia personalna firmy. Difin, Warszawa 2000.
6. Król H., Ludwicyński A. (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. PWN, Warszawa 2006.
7. Listwan T.: Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami, [w:] Listwan T. (red.): Zarządzanie kadrami. CH Beck, Warszawa 2009.
8. Ornoch-Tabędzka M., Porawski A., Potkański T., Ziółkowska E., Krawczyk P., Kręc A.: Samorząd jako pracodawca – raport o zatrudnieniu w sektorze samorządowym. Biuro Związku Miast Polskich, Poznań 2014.
9. Pocztowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa 2003.
10. Pocztowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody. PWE, Warszawa 2008.
11. PRODUKT 2 – Analiza stanu wiedzy i przygotowania personelu w obszarze IT, w odniesieniu do realizowanych i przyszłych zadań związanych z budową społeczeństwa informacyjnego oraz określenie potrzeb szkoleniowo-rozwojowych, w ramach Inwentaryzacji zasobów IT Gminy Zabrze. Zabrze, wrzesień 2015.
12. Rostkowski T.: Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
13. Strategia Rozwoju Miasta Zabrze na lata 2008-2020, obecnie aktualizowana, <http://www.um.zabrze.pl/mieszkanicy/miasto/dokumenty-strategiczne/strategia-rozwoju-miasta-sprawozdania-z-jej-realizacji-oraz-raporty-o-stanie-miasta>, 21.02.2016.

²⁴Brzoza N., Plichta M.: Efektywne zarządzanie w jednostce samorządu terytorialnego. „Wspólnota”, nr 24, 2015.

14. Ulrich D.: Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe wyzwania, nowe role. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
15. Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, Dz.U., 2014, poz. 1202 z późn. zm.
16. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U., 2013, poz. 885 z późn. zm.
17. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz.U., 2015, poz. 1515 z późn. zm.
18. Weber E.: Nowoczesne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Aspekty prawne i organizacyjne, [w:] Szewc A. (red.): Zeszyty Prawnicze, nr 11. Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji, Bytom 2011.
19. Zimbardo P.G., Johnson R.L., McCann V.: Psychologia. Kluczowe koncepcje. PWN, Warszawa 2010.

Abstract

The article presents personnel policy on a scale of municipality which covers not only the authorities, but also subordinate units. It points to the essential role of HR departments in supporting the management of the city, which serves as a strategic partner, employees' lawyer, shift manager and specialist of processes in organization. It also underlines that coordinated HR that covers all units optimizes managing of municipality/city and brings measurable profits in the form of financial savings and realization of set targets. HR processes relate to all employees of a local government, thus their mass character enforces implementation of the latest solutions which support their course. Implementing the latest solutions also allows the change of duties executed by HR employees from the event data recorders to the analysts of phenomena occurring in their organizations.