

SPIS TREŚCI

WSTĘP.....	2
ROZDZIAŁ I. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ	5
1.1. PODSTAWY PRAWNE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ	5
1.2. ZASOBY LUDZKIE I ICH ZNACZENIE W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ.....	9
1.3. ISTOTA I DEFINICJA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI	10
1.4. CELE I FUNKCJONOWANIE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI.....	13
1.5. FUNKCJONOWANIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI	14
1.5.1. PLANOWANIE ZASOBÓW, REKRUTACJA I SELEKCJA PRACOWNIKÓW	14
1.5.2. MOTYWOWANIE I WYNAGRADZANIE PRACOWNIKÓW	21
1.5.3. SZKOLENIE PRACOWNIKÓW	29
1.5.4. OCENIANIE PRACOWNIKÓW.....	34
ROZDZIAŁ II. METODOLOGICZNE PODSTAWY BADAŃ WŁASNYCH.....	39
2.1. PRZEDMIOT I CEL BADAŃ.....	39
2.2. PROBLEMY I HIPOTEZY BADAWCZE	40
2.3. METODY I TECHNIKI BADAŃ	44
2.4. TEREN I ORGANIZACJA BADAŃ	46
2.5. CHARAKTERYSTYKA PRÓBY BADAWCZEJ	47
ROZDZIAŁ III. WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH.....	50
3.1. ANALIZA BADAŃ.....	50
3.2. WNIOSKI	56
ZAKOŃCZENIE.....	65
BIBLIOGRAFIA.....	67
SPIS TABEL	71
SPIS WYKRESÓW	72
ANEKS.....	73

WSTĘP

Reforma administracyjna wprowadzając trójstopniowy podział administracyjny kraju przeobraziła dotychczasowe struktury wykonujące dyrektywy odgórne w organizacje typu non-profit, które uwzględniając realia rynku starają się dostarczyć satysfakcji wspólnocie zamieszkującej administrowane tereny poprzez zaspokojenie jej potrzeb. Zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa jednostki samorządu terytorialnego, posiadając osobowość prawną, wykonują zadania publiczne w imieniu własnym i na własną odpowiedzialność, działając poprzez organy władzy lokalnej (zarządy, rady lub sejmiki). Właściwości jednostek samorządu terytorialnego są najczęściej określane jako ogół spraw dotyczących społeczności lokalnej z wyjątkiem zastrzeżonych ustawami na rzecz innych podmiotów. Tak rozumiana jednostka samorządu terytorialnego powinna widzieć społeczność lokalną poprzez pryzmat jej potrzeb, które w gruncie rzeczy stają się wyznacznikiem działań przez nią podejmowanych.

W urzędach administracji publicznej zmieniają się pracownicy, struktury i administracyjne procedury. Często jednak nie zmieniają się nastawienia, postawy wobec osób, które muszą coś załatwić w urzędzie. Klient dla wielu urzędników jest stroną, intruzem, jego poddanym, którym można pogardzać. Ale ten negatywny obraz urzędu od dłuższego już czasu zmienia się. W przeważającej części urzędów (szczególnie samorządowych) „strona” jest klientem, a nawet obywatelem, który ma pełnię władzy i który może współdecydować o jakości usług. Twierdzę, że duży wpływ na świadomość jakości mają systemy zarządzania jakością, które administracja publiczna wdraża od końca lat 90. Urzędnicy chcą pracować dobrze, chcą być dobrze oceniani i wynagradzani. Na wiele rzeczy mają wpływ sami. Mogą udzielać klientom informacji, pomagać im wypełniać skomplikowane wnioski, udzielać niezbędnych porad prawnych. Nie mogą jednak sami wpływać na przebieg procesów, gdyż te wynikają z przepisów zewnętrznych.

Polska administracja publiczna jest europejskim liderem w zakresie przemian jakościowych. Ale przemiany te nie będą pozytywne dla nas - klientów, gdy nie nastąpi ściślejsza współpraca między urzędami administracji lokalnej a administracją centralną. Aby ta współpraca zachodziła potrzebna jest integracja oparta o zaufanie, potrzebna jest dalsza decentralizacja władzy.

Na wartość zasobów ludzkich administracji składa się: wartość poszczególnych członków jej personelu oraz wartość jaką oni przedstawiają, jako węższy lub szerszy zespół ludzki działający i oceniany w skali podstawowej komórki organizacyjnej, mniej lub bardziej autonomicznych jednostek organizacyjnych, poszczególnych szczebli i sektorów administracji oraz w skali całego systemu administracji rządowej. Oceniając zbiorową wartość zasobów ludzkich administracji mówimy o kapitale ludzkim, jaki ona posiada (dysponuje) oraz o kapitale społecznym jakiego jest ona nośnikiem. ZZL administracji obejmuje pozyskiwanie i gospodarowanie tymi zasobami, kształtowanie ich kapitału ludzkiego i społecznego oraz zapewnianie ich rozwoju w celu jak najsprawniejszej realizacji celów i zadań administracji.

Osiągnięcie optymalnego zaangażowania pracowników w stosunkowo krótkim czasie nie jest trudne, jednakże w długim okresie jest możliwe dzięki zastosowaniu odpowiednich metod. Jednostki administracji publicznej mogą wykorzystać w tym celu metody wzmacniania motywacji, monitorowania i oceny wkładu pracowników oraz informacji zwrotnej.

Pracownicy, wiedząc, że kierownictwo ceni sobie personel odznaczający się dużym zaangażowaniem w proces świadczenia usług oraz że odpowiednio takie zaangażowanie nagradza, będą pracowali lepiej i wydajniej. Dlatego jednostki samorządu terytorialnego, dążąc do poprawy jakości świadczonych usług, powinny prowadzić stały monitoring pracy poszczególnych pracowników, a na podstawie uzyskiwanych wyników oceniać ich zaangażowanie w proces świadczenia usług. Ową ocenę kierownictwo powinno prowadzić w oparciu o opinie własnego personelu i klientów. Stałe informowanie pracowników (o uzyskiwanej przez nich ocenie oraz o elementach procesu świadczenia usługi postrzeganych przez klientów negatywnie) pozwoli kierownictwu wpływać na poziom zadowolenia klientów.

Celem niniejszej pracy jest prezentacja zasad oraz stosowanych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi w gminie jako podstawowej jednostce samorządu terytorialnego, na przykładzie gminy X.

Na potrzeby niniejszej pracy postawiona została następująca teza:

Wdrażanie nowoczesnych narzędzi w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego jest tym bardziej uzasadnione, że główne cele zarządzania zasobami ludzkimi – z punktu widzenia pracodawcy – w administracji publicznej i w biznesie są zbliżone i dotyczą: przyciągnięcia najlepszych pracowników do pracy, ich utrzymania i motywowania do osiągnięcia celów i rozwoju. Jednak brak konkurencji powoduje,

że wdrażanie usprawnień zależy przede wszystkim od dobrej woli kierowników urzędów, skuteczności organów nadzorujących, a nie jest wymuszone poprzez działanie rynku.

ROZDZIAŁ I.

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

1.1. PODSTAWY PRAWNE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Stosunek pracy pracowników zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych w urzędach administracji rządowej uregulowany został ustawą z dnia 18 grudnia 1998 r. o służbie cywilnej¹. Ustawa ta weszła w życie z dniem 1 lipca 1999 r. Po ustawie z dnia 22 marca 1990 r. o pracownikach samorządowych i ustawie z dnia 16 września 1982 r. o pracownikach urzędów państwowych jest to trzecia ustawa, która reguluje sprawy pragmatyki urzędniczej w Polsce.

Akty te wprowadzają trzy kategorie pracowników urzędów administracji publicznej:

- pracowników państwowych,
- pracowników służby cywilnej,
- pracowników samorządowych.

Każda z tych grup pracowniczych ma swój akt prawny rangi ustawowej, który reguluje sprawy stosunku pracy i z tym związane zagadnienia pracownicze. Ustawa o pracownikach państwowych, najwcześniejsza w regulacji pragmatyki urzędniczej, wciąż obowiązuje i ma zastosowanie do znacznej grupy pracowniczej. Ustawa o pracownikach samorządowych ma odniesienie do wielkiej rzeszy pracowników urzędów jednostek samorządu terytorialnego. Wreszcie ustawa o służbie cywilnej ma zastosowanie też do sporej grupy pracowników urzędów administracji rządowej.

W urzędzie gminy, starostwie powiatowym i urzędzie marszałkowskim tworzy się odpowiednio stanowisko sekretarza gminy, powiatu i województwa².

Ustawa o służbie cywilnej w obecnej wersji obowiązującej jest drugą ustawą regulującą pragmatykę pracowników zatrudnionych w urzędach administracji rządowej.

¹ Ustawa z dnia 18 grudnia 1998 r. o służbie cywilnej, Dz.U., nr 49, poz. 483

² Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, Dz. U. z dnia 18 grudnia 2008 r.

Pierwsza ustawa pochodziła z dnia 5 lipca 1996 r. a wypracowana i uchwalona była w okresie reformy centrum rządowego pod rządami koalicji SLD-PSL. Po dojściu do władzy, koalicja AWS-UW próbowała znowelizować dawną ustawę, aż wreszcie uchwaliła nową, znacznie różniącą się w regulacji prawnej od dawniej uchwalonej ustawy.

Komentarze i interpretacje dawnej ustawy przestały być użyteczne ze względu na przyjęcie dość istotnie różniących się założeń ustawy, wyrażające się w: podziale na dwie grupy pracownicze służby cywilnej - pracowników i urzędników, jednym procesie konkursowym wiodącym do urzędników mianowanych, zespole urzędników służby cywilnej jako jądrze służby cywilnej oraz organizacji służby cywilnej jako rozbudowanym urzędzie centralnym kierującym służbą cywilną³.

Nowa ustawa o służbie cywilnej nie rozstrzyga klarownie sprawy uposażenia, co w poprzedniej ustawie było bardzo eksponowane i miało stanowić zachętę do przyciągania i zatrudniania wysoko wyspecjalizowanych kadr w administracji rządowej. Również obecnie obowiązująca ustawa nie podtrzymała okresów wprowadzania kategorii urzędniczych nastawiając się na ciągły proces mianowania czyli stabilizacji pracowniczej w urzędach administracji rządowej⁴.

Ustawa o służbie cywilnej jest tworem rozległym, regulującym wszystkie najważniejsze kwestie pracownicze. Nie reguluje sprawy stanowisk urzędniczych (art. 2, ust. 2) i kwestii mnożnika do ustalania wynagrodzenia zasadniczego członka korpusu służby cywilnej (art. 80, ust. 3) odsyłając do regulacji rządowej. Ustawa jest doniosłym aktem ustrojowym, po ustawie o organizacji i trybie pracy Rady Ministrów oraz o zakresie działania ministrów i ustawie o działach administracji rządowej, regulujących kompleksowo podstawy prawne organizacji i funkcjonowania rządu i całej administracji rządowej.

Ustawa o służbie cywilnej ustanawia instytucje służby cywilnej, która obejmuje cały zespół osób zatrudnionych w urzędach administracji rządowej i organizację - urząd zajmujący się sprawami służby cywilnej, tj. zespołem osób zatrudnionych w urzędach administracji rządowej.

Wprowadzenie służby cywilnej jest realizacją idei służby państwowej (publicznej), czyli zapewnienia kadr pracowniczych dla aparatu państwowego, a zwłaszcza administracji państwowej, które w sposób zawodowy, kompetentny, zdyscyplinowany i lojalny, mają realizować zadania państwa i wykonywać kompetencje jego organów. Takie kadry pozostające w stosunku służby wobec państwa, mają gwarantować trwałe, sprawne

³ Por. Jagielski J., Rączka K., Ustawa o służbie cywilnej. Komentarz, LexisNexis, Warszawa 2010

⁴ Ustawa z dnia 18 grudnia 1998 r. o służbie cywilnej, Dz.U., nr 49, poz. 483

i odpowiedzialne wypełnianie jego funkcji i administracji, a poprzez to stabilne i efektywne działanie całego mechanizmu sprawowania władzy w państwie.

*Do właściwości rady gminy należą wszystkie sprawy pozostające w zakresie działania gminy, o ile ustawy nie stanowią inaczej*⁵. Gmina podejmuje decyzje dotyczące m.in. spraw finansowych (uchwalanie budżetu, zaciąganie kredytu, emisja obligacji itp.), inwestycyjnych, decyzje dotyczące współpracy ze społecznościami lokalnymi i regionalnymi, innych państw, decyzje dotyczące tworzenia spółek i spółdzielni (lub przystępowania do nich).

Zadania rady powiatu określa art. 12 Ustawy z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym, a zadania sejmiku województwa art. 18 Ustawy z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie województwa. Generalizując można powiedzieć, że rady odgrywają nie tylko funkcję ustawodawczą, uchwałodawczą. Mają one możliwości podejmowania wielu inicjatyw, stanowią o prawie miejscowym, wyznaczają kierunki rozwoju strategicznego, decydują o strukturze własnościowej. Rady kontrolują pracę wójta, gminnych jednostek organizacyjnych i pomocniczych. *Rada współdecyduje o zarządzaniu (np. uchwała strukturę organizacyjną). Rada spełnia bowiem określone zadania*⁶:

- *opiniuje uchwały przygotowane przez burmistrza, zarząd powiatu, zarząd województwa,*
- *zapewnia realizację ustaw oraz wydaje rozporządzenia,*
- *sama przygotowuje różne projekty uchwał,*
- *zapewnia ochronę interesów Skarbu Państwa,*
- *zapewnia bezpieczeństwo zewnętrzne państwa poprzez ogólne kierownictwo w dziedzinie obronności kraju oraz określanie coroczne liczby) obywateli powoływanych do czynnej służby wojskowej,*
- *jest organem pośredniczącym (choć nie zawsze) pomiędzy mieszkańcami a urzędem i jego organami.*

W rzeczywistości wpływ radnych na decyzje podejmowane w urzędach jest znacznie większy niż wynika to z ustaw. Radni współdecydują i decydują o przyjęciach i zwolnieniach, określają systemy ocen pracowniczych, mają wpływ na obsady stanowisk kierowniczych itp. Rada współtworzy klimat i kulturę organizacyjną urzędu, ma znaczący udział w kreowaniu systemów wartości.

Rada może inicjować i nadzorować badania dotyczące jakości życia mieszkańców. Są one szczególnie przydatne do badania skuteczności systemu zarządzania jakością (a raczej

⁵ Ustawa o samorządzie gminy z dnia 8 marca 1990 r., DzU 01.142.1591, art. 18

⁶ Zieliński E., Administracja rządowa w Polsce, Elipsa, Warszawa 2001, s. 46

skuteczności i efektywności zarządzania). Rada wreszcie powinna być zainteresowana tym, aby zarząd, wójt, burmistrz korzystali z doświadczeń najlepszych (best value). Ważne jest to, aby pracę samej rady opierać o najlepsze praktyczne rozwiązania. Rada powinna uczestniczyć w programach benchmarkingowych.

Radny jest przedstawicielem władzy lokalnej. Wykonując swoje prawa i obowiązki, powinien kierować się przede wszystkim dobrem wspólnoty samorządowej. Radnemu jako członkowi organu kolegialnego przysługuje roszczenie o zwrot kosztów podróży i prawo do diety.

Na sesji radni spotykają się na ogół raz w miesiącu, ewentualnie kilka razy w komisjach. Za parę godzin siedzenia, ponoszenia ręki i zabierania głosu niektórzy biorą pensję, na którą inni muszą pracować przez cały miesiąc⁷.

Radni są klientami urzędu, ale są zarazem jego kluczowymi klientami. Nie zastępują urzędu (tak jak chcą niektórzy twórcy reengineeringu). Mogą jednak, a nawet powinni być aktywnymi uczestnikami procesów doskonalenia jakości.

W zakresie doskonalenia jakości radni powinni współdecydować o wdrożeniu systemu jakości, brać czynny udział w przeglądach zarządzania, auditach wewnętrznych, nadzoru i certyfikacji, uczestniczyć w ustalaniu wymagań jakościowych, identyfikacji procesów kluczowych (i ustalaniu wskaźników pomiaru), współdecydować o polityce i celach jakości (wyznaczać i oceniać cele). Rada powinna powoływać komisje, które będą zajmować się szeroko rozumianą jakością. Namiastką takich komisji są komitety standaryzacyjne funkcjonujące w administracji brytyjskiej. Nie można zapominać, że odpowiedzialność służbowa jest to odpowiedzialność pracowników względem przełożonych za uchybienia wobec obowiązków służbowych. *Wyodrębnić można tu odpowiedzialność dyscyplinarną, bardziej sformalizowaną, przed specjalnymi komisjami z udziałem obrońcy, prawem do odwołania itd.⁸*

Radni mogą współuczestniczyć w doskonaleniu organizacji poprzez ich bezpośredni udział w samoocenie. Mają oni do odegrania szczególną rolę w ustalaniu wymagań jakości. Kontaktują się z mieszkańcami, gromadzą informacje o funkcjonowaniu systemu. Mogą również prowadzić własne badania poziomu satysfakcji. Można również powiedzieć, że radni uczestniczą w procesach zarządzania wiedzą. Reasumując: rada nawet jeżeli nie jest objęta systemem zarządzania jakością, to powinna brać czynny, większy niż dotychczas udział w doskonaleniu jakości.

⁷ <http://www.nowiny24.pl/apps/pbcs.dll/article?AID=/20080110/KOMENTARZ/781481001>, 15.12.2011

⁸ Zieliński E., *Administracja...* op. cit., s. 42

1.2. ZASOBY LUDZKIE I ICH ZNACZENIE W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

W świetle pięcioelementowej koncepcji marketingu mix personel jednostek administracji publicznej powinien być traktowany jako jeden z elementów strategii ich działania. Wykształcenie personelu określa bowiem możliwości poszerzania asortymentu, aktywizacji konsumpcji i udostępniania usług publicznych. Równie ważne jest to, że klienci budują swoją opinię o jednostkach administracji publicznej na podstawie kontaktów z jej pracownikami, a szczególnie z osobami odpowiedzialnymi za pierwszy kontakt. Opinię taką reprezentują wszyscy klienci jednostek administracji publicznej, niezależnie od tego, czy zdecydowali się skorzystać z oferowanej im usługi. Również występowanie ewentualnych zastrzeżeń lub skarg, na temat jakości lub sposobu świadczenia usługi, nie zmienia tej opinii. Osoby zadowolone z usług jednostek administracji publicznej mogą przekazać pozytywną opinię nawet pięciu osobom. Jednakże wówczas, gdy poziom świadczonych usług jest niezadowolający, swe negatywne wrażenia lub doświadczenia klienci mogą przekazać około 15-19 osobom.

Organizacje mogą zwiększać swoją wartość głównie dzięki talentom swoich pracowników oraz dzięki sile przyciągającej uzdolnioną kadrę jak również obecności atrakcyjnych klientów⁹.

Wszyscy klienci jednostek administracji publicznej mają wobec nich pewne oczekiwania, wykreowane niejednokrotnie przez prowadzone przez nie działania marketingowe. Jednostki administracji publicznej przekazując pewne obietnice za pomocą dostępnych im środków komunikacji rynkowej, muszą być w stanie zaspokoić ewentualne oczekiwania nabywców. Główna odpowiedzialność za rzeczywiste dopasowanie oferty do składanych obietnic oraz oczekiwań klientów spoczywa na personelu liniowym. Dlatego zmiany planowane w ofercie usługowej jednostek administracji publicznej powinny być z nimi konsultowane.

Kapitał ludzki stanowi siłę napędową rozwoju organizacji oraz kryje w sobie niezwykle możliwości motywacyjne¹⁰.

⁹ <http://www.sbc.org.pl/Content/10644/dziendziura.pdf>, 15.12.2011

¹⁰ Dziędziura J., *Obraz zarządzania zasobami ludzkimi w administracji celnej*, [w:] *Zachowania adaptacyjne podmiotów TSL na europejskim rynku transportowym*, pod red. M. Michałowskiej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006, s. 148

Jednostki administracji publicznej zatrudniają wielu pracowników, jednakże rola jednostek administracji publicznej w procesie kształtowania zadowolenia z usług jest zróżnicowana i zależy od bliskości kontaktu z klientem. Osoby bezpośrednio obsługujące klientów jednostek administracji publicznej nazywa się personelem liniowym. Jego rola w procesie świadczenia usług publicznych jest uzależniona od stopnia zindywidualizowania świadczonej usługi oraz od stopnia samodzielności personelu w podejmowaniu decyzji dotyczących możliwości zaspokojenia potrzeb zgłaszanych przez indywidualnych klientów. Przyznanie pracownikom liniowym możliwości podejmowania decyzji wymaga od służb kwalifikacyjnych poszukiwania na te stanowiska pracowników posiadających odpowiednie umiejętności i doświadczenie. Na całokształt wymagań stawianych pracownikom liniowym jednostek administracji publicznej składają się zarówno umiejętności podstawowe, jak i uzupełniające. Tylko tak wyselekcjonowany personel będzie w stanie zapewnić wymaganą jakość świadczonych usług.

Troska o klienta jest jednym z głównych elementów składowych działań¹¹. Szeroko pojęta troska o klienta w sektorze usług (w tym również usług świadczonych przez jednostki administracji publicznej) rozumiana jako fundamentalne podejście do standardów jakości usług, obejmujące każdy aspekt działania jednostki, poczynając od projektowania usługi po sposób jej dostarczania. Jednostki administracji publicznej pragnąc dostarczać klientom usług o wyjątkowej jakości, powinny zadbać o dobre samopoczucie pracowników liniowych. Okazanie troski pracownikom może przyczynić się do zwiększenia poziomu ich zadowolenia z wykonywanej pracy. Ogólnie wiadomo, że pracownik zadowolony z wykonywanych obowiązków oraz odpowiednio motywowany pracuje znacznie lepiej i wydajniej.

1.3. ISTOTA I DEFINICJA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest niczym innym jak strategią i praktyką nabywania, wykorzystywania, doskonalenia pracowników, a także zatrzymywania ich umiejętności w przedsiębiorstwie¹².

Zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi aktualną koncepcję realizacji funkcji personalnej organizacji, której zadaniem jest dostosowanie cech (charakteru) zasobów

¹¹ www.egospodarka.pl/15316,Marketing-troska-o-klienta,1,20,2.html, 15.12.2011

¹² Adamiec M., Kozusznik B., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo AKA-DE, Kraków 2000, s. 18

*ludzkich do celów organizacji zharmonizowanych z potrzebami pracowników, w określonych uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych*¹³.

Zarządzanie zasobami ludzkimi (human resource management) oznacza ogół działań związanych z dysponowaniem posiadanymi zasobami ludzkimi przez daną organizację, podejmowanych dla osiągnięcia jej celów, którym nadaje się strategiczne znaczenie. Pojęcie zarządzanie zasobami ludzkimi zaczęło pojawiać się w literaturze z zakresu zarządzania na początku lat 70. XX wieku i stopniowo wypierało wcześniej używane pojęcia, takie jak zarządzanie personelem czy „zarządzanie kadrami” (personnel management).

*Zmiana stosowanej terminologii wydaje się jak najbardziej uzasadniona. Nie jest ona bowiem spowodowana modą bądź inną błahą przyczyną, ale wynika z odmiennego podejścia do zatrudnionych pracowników. Pseudo bogactwo terminologiczne, a co się z tym wiąże wieloznaczność używanych określeń jest zatem wynikiem, nie do końca przemyślanych i udanych prób porządkowania bądź chęci wniesienia czegoś własnego do nauki przez poszczególnych autorów - ich twórców*¹⁴.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w odróżnieniu od zarządzania personelem polega na postrzeganiu pracowników organizacji jako strategicznych, cennych zasobów. Tymczasem zarządzanie personelem było raczej kojarzone z administracyjnym podejściem do zatrudnionych pracowników. Poza tym zarządzanie zasobami ludzkimi cechuje dążenie do pełnego zaangażowania pracowników w realizację celów organizacji i przyczynienia się do uzyskania przewagi konkurencyjnej organizacji, zaangażowanie kierowników najwyższego szczebla w wypracowanie założeń zarządzania zasobami ludzkimi i kierowników liniowych w realizację tych założeń, łączenie interesów organizacji z potrzebami pracowników oraz inwestowanie w pracowników poprzez rozwijanie programów szkoleniowych.

*Oczywiście zarządzanie zasobami ludzkimi pozostaje w sprzeczności z zarządzaniem personelem: zarządzanie personelem przyjmuje perspektywę pluralistyczną, podczas gdy zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga ram jednolitych; zarządzanie personelem jest taktyczne, a zarządzanie zasobami ludzkimi - strategiczne*¹⁵.

Na przestrzeni ubiegłego wieku podejście do zarządzania ludźmi ewoluowało wraz z powstaniem nowych teorii w dziedzinie organizacji i zarządzania. Teoretycy zarządzania, poszukując skutecznych sposobów zarządzania ludźmi, stopniowo weryfikowali wcześniej

¹³ Król H., Ludwiczynski A. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kapitał ludzki w organizacji. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 71

¹⁴ Staniewski M.W., Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Wizja Press&It, Warszawa 2008, s. 55

¹⁵ Lundy O., Cowling A., Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 68

ustalone zasady, tak aby jak najpełniej opisywały rzeczywistość. W teorii organizacji i zarządzania można wydzielić trzy modele zarządzania ludźmi, a mianowicie model tradycyjny, model stosunków międzyludzkich oraz model zasobów ludzkich.

Kierowanie i organizacje są historycznie oraz społecznie uwarunkowane czasem i miejscem ich powstawania. Możemy więc zrozumieć ewolucję teorii zarządzania w kategoriach tego, jak ludzie zajmowali się sprawami stosunków między ludźmi w określonym czasie w przeszłości¹⁶.

Tradycyjny model zarządzania ludźmi opiera się na twierdzeniach naukowej organizacji pracy (naukowego zarządzania), której twórcą był Frederick W. Taylor. Znaczny wkład w rozwój naukowej organizacji pracy wnieśli również: Henry L. Gantt, Frank B. i Lillian M. Gilbrethowie, Henri Le Chatelier, Harrington Emerson, a także Polak - Karol Adamiecki. Za prekursorów naukowej organizacji uznaje się zaś Roberta Owena i Charlesa Babbage'a. Pierwszy z nich zarządzając własnymi zakładami produkcyjnymi skrócił czas pracy, podwyższył minimalny wiek zatrudnianych dzieci, zwrócił uwagę na konieczność tworzenia lepszych warunków pracy i egzystencji pracowników w celu wzrostu wydajności pracy, a także wprowadził system codziennych jawnych ocen pracowników. Drugi zaś zajmował się podziałem pracy, wskazał na korzyści płynące z tego procesu, uważał, że specjalizacja pracy daje możliwość różnicowania płac pracowników produkcyjnych, dostrzegał znaczenie właściwych stosunków pomiędzy kierownikami i podległymi im pracownikami oraz zasadność stosowania systemów udziału pracowników w zyskach. Prace Taylora wywarły wielki wpływ na przemysł w Stanach Zjednoczonych.

Stosując jego zasady, wiele organizacji osiągnęło przyrost sprawności. Byli jednak i tacy, którzy umniejszali jego zasługi. Przedstawiciele pracowników dowodzili, że naukowe zarządzanie było tylko instrumentem zwiększenia intensywności pracy poszczególnych robotników i zmniejszenia ogólnego zapotrzebowania firm na siłę roboczą. Idee Taylora były przedmiotem badań Kongresu; przedstawiono dowody sugerujące, że sfalszował on niektóre ze swych odkryć. Niemniej jednak Taylor wycisnął trwale piętno na obliczu społeczeństwa¹⁷.

Drugi z wyróżnionych modeli zarządzania ludźmi wywodzi się z kierunku stosunków międzyludzkich. Kluczowe znaczenie dla powstania tej koncepcji miały prace badawcze Eltona Mayo, w tym słynne eksperymenty prowadzone w zakładach Western Electric w Hawthorne koło Chicago (wspólnie z innymi badaczami z Uniwersytetu Harvarda, w tym z Fritzem J. Roethlisbergerem). Pierwotnym celem tych eksperymentów miało być ustalenie

¹⁶ Stoner J.A.F., Wankel Ch., Kierowanie, PWE, Warszawa 2001, s. 47

¹⁷ Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1996, s. 75

wpływu oświetlenia na wydajność pracy. W dalszej kolejności próbowano ustalić związek pomiędzy wydajnością pracy a stosowanym systemem płac oraz niektórymi warunkami pracy, takimi jak: liczba i długość przerw w pracy, podawanie bezpłatnych posiłków w czasie pracy, długość dziennego i tygodniowego czasu pracy, stan fizycznego środowiska pracy (temperatura, wilgotność powietrza). Przeprowadzone badania nie wykazały jednoznacznych zależności pomiędzy analizowanymi wielkościami. Na ich podstawie ustalono natomiast, jak istotne znaczenie dla wzrostu wydajności pracy ma społeczne środowisko pracy. W pracy pomiędzy ludźmi zawiązują się więzi społeczne, a w konsekwencji powstają nieformalne grupy ponad formalnymi strukturami. O przynależności do danej grupy decydują różne czynniki, w tym cechy osobowości.

Model zasobów ludzkich związany jest z pracami Masłowa i McGregora. W modelu tym obok całego szeregu potrzeb są również potrzeby samorealizacji - które Masłow określa jako „pełne wykorzystanie talentów, zdolności, możliwości”¹⁸.

Podstawę trzeciego modelu zarządzania ludźmi, zwanego modelem zasobów ludzkich, stanowią twierdzenia kierunku potencjału ludzkiego, który łącznie z omówionym wcześniej kierunkiem stosunków międzyludzkich tworzy szkołę behawioralną w teorii organizacji i zarządzania. Najważniejszymi przedstawicielami kierunku potencjału ludzkiego są: Abraham Harold Masłow, Douglas McGregor, Rensis Likert, Frederick Herzberg i Chris Argyris.

1.4. CELE I FUNKCJONOWANIE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Celem zarządzania zasobami ludzkimi jest, mówiąc ogólnie, umożliwienie firmie osiągnięcia sukcesu dzięki zatrudnionym w niej ludziom. *Ujmując rzecz bardziej szczegółowo, cele ZZL można sformułować następująco*¹⁹:

- *zapewnienie szeregu usług wspierających cele przedsiębiorstwa i stanowiących element procesu kierowania organizacją;*
- *pozyskanie i zatrzymanie w firmie wykwalifikowanych, zaangażowanych i dobrze umotywowanych pracowników;*

¹⁸ Masłow A.H., Motywacja i osobowość, PWN, Warszawa 2009, s. 204

¹⁹ Dworeczki Z., Strategiczne zarządzania zasobami ludzkimi- w stronę paradygmatu organizacji uczącej się, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1/2001

- *podnoszenie i rozwijanie wrodzonych możliwości ludzi - ich wkładu, potencjału i zdolności do znalezienia zatrudnienia - przez zapewnienie szkoleń i ciągłych szans rozwoju;*
- *stworzenie klimatu umożliwiającego utrzymywanie produktywnych i harmonijnych relacji między kadrą kierowniczą a pracownikami, sprzyjających rozwijaniu się poczucia wzajemnego zaufania;*

Troska o ludzi oznacza przyciąganie, zatrzymywanie, rozwój i motywowanie właściwej grupy pracowników oraz pomoc w stworzeniu odpowiedniej kultury i klimatu. Wymagane jest podejście strategiczne, w którym dostrzega się, że potencjał firmy zależy od potencjału jej zasobów. Celem jest dopasowanie zasobów ludzkich do obecnych i przyszłych potrzeb przedsiębiorstwa. Oznacza to położenie nacisku na rozwój kapitału intelektualnego i zarządzanie wiedzą. Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno być rozpatrywane w kontekście strategii, struktury i kultury organizacji oraz na poziomie operacyjnym i strategicznym²⁰.

Należy się jednak skoncentrować nie tylko na potrzebach przedsiębiorstwa dotyczących ludzi, ale także na potrzebach samych ludzi. Trzeba pamiętać, że każda organizacja stanowi społeczność złożoną z podmiotów reprezentujących różne interesy, które należy zidentyfikować i uszanować. Jak określił to Freeman, grupy interesów to „dowolne grupy lub osoby indywidualne, które mogą wywierać wpływ na realizację celu organizacji lub których realizacja tych celów może w jakiś sposób dotyczyć”. Freeman zaleca proces „syntezy grup interesów”, w trakcie którego analizuje się i uwzględnia poglądy grup interesów na temat zarządzania organizacją i tego, jak należy realizować ich cele.

1.5. FUNKCJONOWANIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

1.5.1. PLANOWANIE ZASOBÓW, REKRUTACJA I SELEKCJA PRACOWNIKÓW

Pierwszym krokiem w przyciąganiu zasobów ludzkich jest planowanie. Chociaż główne aspekty planowania zasobów ludzkich w firmie dotyczą prognozowania podaży pracy

²⁰ Pocztowski A., Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2003, s. 17

*i popytu na pracę, w niektórych przypadkach planowanie obejmuje również problem zakwaterowania rekrutowanych zasobów ludzkich*²¹.

Do procesów zatrudniania urzędników zaczęto przywiązywać uwagę już w starożytnych Chinach. Dbano nie tylko o zasługi, ale również o kompetencje urzędników, wprowadzono zasady wynagradzania, a nawet „modele” zachowawcze. W państwach starożytnych władzę pełnili krewni władcy i kapłani. Egipski faraon zarządzał przy pomocy członków rodziny, a w imperium asyryjskim członkowie rady królewskiej pochodzili z grupy wojowników i dzierżawców. Trzeba pamiętać, że *pomimo zmieniającej się nieustannie formy organizacyjnej i rodzaju stawianych przed nią zadań, istota administracji zawsze polegała na wypełnianiu funkcji służebnej wobec suwerena. Można też powiedzieć o tym, że w pierwszych republikach greckich władca był również najwyższym kapłanem, który dbał o składanie ofiar bogom i kierował uroczystościami religijnymi. Jednakże jego władza nie miała charakteru absolutnego (jak w Egipcie czy Asyrii)*²².

W imperiach starożytnych urzędnikiem mogła być jedynie osoba, która potrafiła pisać i znała podstawy rachunkowości. W praktyce osoby takie wywodziły się z wyższych klas społecznych. W monarchii absolutnej (XVI) można było kupić urząd, ale zjawisko to nie było nowe. Nowością była skala zjawiska. *We Francji utworzono nawet specjalny urząd. Administracje starożytne były mocno scentralizowane i miały charakter monokratyczny - np. w państwie egipskim, w którym kluczową rolę odgrywał główny minister*²³.

Od początku XIX wieku urzędnicy łączyli swoje funkcje z innymi funkcjami. Mechanizmami zatrudnienia stały się nepotyzm i patronaż. *W drugiej połowie XIX wieku w Anglii zaczęto zwracać uwagę na kompetencje urzędników. Opowiadano się za wprowadzeniem systemu egzaminów i otwartych konkursów*²⁴.

Duży wpływ na procesy rekrutacji wywarły idee Webera. Ten socjolog niemiecki, twórca teorii biurokracji uważał, że praca urzędnika jest służbą, a zatem proces rekrutacji powinien być oparty o kryteria merytoryczne. Uważał on, że dostęp do zawodu powinno poprzedzać szkolenie oraz egzamin.

Obsadzanie stanowisk urzędniczych w XIX wieku w USA odbywało się w oparciu o patronaż. Struktury administracyjne kontrolował boss i to on decydował o obsadzie stanowisk. Wdrożono w życie ideę „zwycięzca bierze wszystko”.

²¹ Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami..., op. cit., s. 428

²² Mazur S., Historia administracji publicznej [w:] Hauser J. (red.), Administracja publiczna, PWN, Warszawa 2006, s. 43

²³ Tamże, s. 43

²⁴ Tamże, s. 45

Pierwsze akty prawne, które opowiadały się za tworzeniem profesjonalnej kadry urzędniczej opublikowano w XIX wieku. W 1845 roku ukazał się w Anglii raport Northcote'a-Trevellyana, a w USA w 1883 roku przyjęto Ustawę o służbie urzędniczej²⁵.

W przeszłości urzędnicy uchodzili za swoistą elitę, grupę osób niechętnie dopuszczających kogoś z zewnątrz. Preferowane były osoby o szlacheckim rodowodzie, krewni urzędników, absolwenci najlepszych uczelni. Istniało wyraźne uprzedzenie wobec osób, które wstępując do grupy urzędniczej popełniały swoisty „mezalians”. Rekrutacja i selekcja urzędników w przeszłości była silnie związana z pojęciem „społecznego zamknięcia”. Praca w urzędach była dostępna tylko dla określonych grup społecznych,

Dzisiaj w wielu państwach problem „zamkniętości” jest nadal problemem aktualnym. Trudno jednak mówić o elicie urzędniczej. Pozostała bowiem tylko jedna namiastka elity - fakt posiadania władzy (i tak mocno ograniczonej). Elitarność powinna być związana z wyjątkowymi kompetencjami urzędniczymi, której nierozłącznym elementem muszą być zachowania etyczne, ale również nonkonformizm i empatia.

Na procesy rekrutacji i selekcji duży wpływ wywierają uwarunkowania polityczne. *W wielu urzędach po wyborach dokonuje się politycznego podziału stanowisk. Podział ten dotyczy nie tylko stanowisk kierowniczych - co dla większości jest „normą”, ale również stanowisk wykonawczych (w jednym z urzędów uzgodniono nawet z rekomendacji, jakiej partii politycznej, stowarzyszenia mają być pracownicy działu gospodarczego). Nie można zapominać o tym, że praktyczne problemy zarządzania są najważniejszym motorem napędzającym rozwój teorii organizacji²⁶.*

Wpływ polityki na procesy zarządzania zasobami ludzkimi jest nieunikniony. Chociaż w wielu państwach dąży się do tego, aby zatrudniać „neutralnych” urzędników, niezależnych od wpływów partii politycznych. Celowi temu służą m.in. procedury zatrudniania oparte o kompetencje.

Rekrutacja pracowników jest - po planowaniu - kolejnym etapem procesu kadrowego. Rekrutacja oznacza przyciągnięcie przez organizację takiej liczby kandydatów, która umożliwiłaby ich racjonalną selekcję²⁷.

Kiedy organizacja wyrobi sobie już obraz swoich przyszłych potrzeb w dziedzinie zasobów ludzkich, następna faza polega zwykle na przyjęciu nowych pracowników. *Rekrutacja (nabór) jest procesem przyciągania osób o odpowiednich kwalifikacjach do*

²⁵ Mazur S., Historia...op. cit., s. 48

²⁶ Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D., Rozwój teorii organizacji, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 18

²⁷ Wajda A., Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami..., op. cit., s. 143

*ubiegania się o wolne stanowiska pracy. Skąd pochodzą kandydaci? Niektórzy są znajdowani wewnątrz organizacji; inni przychodzą spoza niej*²⁸.

Celem rekrutacji jest zebranie dostatecznie dużej grupy kandydatów, spośród których kierownicy będą mogli wybrać potrzebnych im wykwalifikowanych pracowników. *Na przykład Sony wciąż poszukuje najbardziej uzdolnionych inżynierów, nie ustalając z góry, gdzie zostaną przydzieleni, a także dobiera ludzi na konkretne stanowiska w firmie*²⁹.

Ze względu na charakter działania urzędów procesy rekrutacji i selekcji podlegają niezwykle silnej społecznej ocenie. Wprowadzone od 2005 roku zasady otwartości i jawności umożliwiają sprawowanie bieżącego nadzoru nad dokonywanymi personalnymi decyzjami. Zasady sprawiedliwości i bezstronności są tutaj szczególnie ważne, a jakiegokolwiek preferencje mogą mieć negatywny wpływ na ocenę pracy administracji publicznej.

W pracy urzędniczej szczegółowego znaczenia nabierają umiejętności interpersonalne. Ale kompetencje urzędnicze to również świadomość (projakościowa i prospołeczna), wiedza (ogólna i specjalistyczna) oraz motywy działania - decydujące w wielu sytuacjach o etycznym zachowaniu.

Procesy rekrutacji mają swój cel - pozyskanie kompetentnych pracowników, ale i swoje ograniczenia: polityczne, ekonomiczne i społeczne. Różna jest waga owych ograniczeń, a ich istotność zależy od rozwoju gospodarczo-kulturowego państwa. Kwestie dotyczące naboru są w pewnym zakresie uregulowane prawnie.

*Zgodnie z ustawą o pracownikach urzędów państwowych urzędnikiem państwowym może być osoba, która*³⁰:

- *jest obywatelem polskim,*
- *ukończyła osiemnaście lat życia i ma pełną zdolność do czynności prawnych oraz korzysta z pełni praw publicznych,*
- *jest nieskazitelnego charakteru,*
- *ma odpowiednie wykształcenie i odbyła aplikację administracyjną,*
- *posiada stan zdrowia pozwalający na zatrudnienie na określonym stanowisku".*

*W związku z wejściem w życie nowelizacji ustawy o pracownikach samorządowych*³¹ *nabór pracowników na wolne stanowiska urzędnicze odbywa się zgodnie z zasadami określonymi w ustawie.*

²⁸ Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami..., op. cit., s. 431

²⁹ Stoner J.A.F., Freeman R.E., i in., Kierowanie..., op. cit., s. 371

³⁰ Ustawa o pracownikach urzędów państwowych, DzU z 16 września 2001 r. nr 86, poz. 953 zm. art. 3

Pracownikiem samorządowym może być osoba, która posiada co najmniej wykształcenie średnie, nie była karana za przestępstwo umyślne i ma nieposzlakowaną opinię³².

Na stanowisku kierowniczym może być zatrudniona osoba, która posiada wykształcenie wyższe i posiada, co najmniej 2-letni staż pracy (w służbie cywilnej, w urzędach państwowych i w służbie zagranicznej - z wyjątkiem stanowisk obsługi). Nabór kandydatów do korpusu służby cywilnej organizuje dyrektor generalny urzędu. W tym celu ma on obowiązek upowszechnienia informacji o wolnym stanowisku pracy w służbie cywilnej w kierowanym przez siebie urzędzie³³.

Zgodnie z ustawą o pracownikach samorządowych nabór kandydatów ma charakter otwarty i konkurencyjny (art. 3a). Urząd zainteresowany pozyskaniem pracowników publikuje ogłoszenie w Biuletynie Informacji Publicznej i na tablicy ogłoszeń. Muszą być określone wymagania stawiane kandydatom oraz zakres wykonywanych zadań.

Lista kandydatów, którą spełniają określone wymagania podlega upowszechnieniu. Art. 36 cytowanej ustawy stanowi, że „sporządza się protokół przeprowadzonego naboru”. Protokół zawiera w szczególności: określenie stanowiska urzędniczego, na które był przeprowadzony nabór, liczbę kandydatów oraz imiona, nazwiska i adresy nie więcej niż 5 najlepszych kandydatów uszeregowanych według spełniania przez nich poziomu wymagań określonych w ogłoszeniu o naborze, informacje o zastosowanych metodach i technikach naboru, uzasadnienie dokonanego wyboru.

Nie można zapominać, że pewna grupa pracowników nie podlega tym samym procedurom rekrutacji i selekcji. Wójtą wybierają mieszkańcy, a ten wyznacza swoich zastępców. Skarbnik oraz sekretarz musi uzyskać aprobatę rady.

Pracownicy samorządowi są zatrudnieni na podstawie wyboru, powołania, mianowania i na podstawie umowy o pracę. W oparciu o analizę regulaminów naboru można stwierdzić, że w samorządach lokalnych powoływane są komisje rekrutacyjne (w skład których wchodzi różni pracownicy, nawet burmistrzowie), przeprowadzane są wywiady, testy kwalifikacyjne, testy wiedzy, ocenia się przygotowaną przez kandydata prezentację. Niektóre urzędy opracowały profesjonalne kwestionariusze kwalifikacyjne. O technikach naboru decydują członkowie komisji rekrutacyjnej. Określone są wymagania niezbędne (np. wykształcenie, znajomość przepisów prawnych) oraz wymagania pożądane (np.

³¹ Ustawa z dn. 21.11.2008 r. o pracownikach samorządowych, Dz.U. z 2011 r. Nr 134, poz. 777, Nr 201, poz. 1183

³² Tamże

³³ Zieliński E., *Administracja...* op. cit., s. 100

dyspozycyjność, komunikatywność, biegłość w posługiwaniu się komputerem). Publikowane są również informacje o wynikach naboru.

Kłopoty sprawia określenie wymagania kwalifikacyjne. W jednym z urzędów uznano, że do wymagań niezbędnych należy zaliczyć zaangażowanie, samodzielność i komunikatywność. Do procesów rekrutacji i selekcji w administracji publicznej przywiązuje się szczególną uwagę i dlatego stosuje się równocześnie wiele metod i technik. Sprawdzana jest cała dokumentacja, referencje kandydata. Przeprowadzane są rozmowy przed podjęciem decyzji o zatrudnieniu, sprawdzany jest poziom wiedzy kandydatów, ich doświadczenie zawodowe. W wielu przypadkach przeprowadzane są pisemne egzaminy kwalifikacyjne. Stosuje się wywiady grupowe. *Kandydat rozmawia nie tylko z pracownikiem odpowiedzialnym za zatrudnienie, ale również z przyszłymi współpracownikami i innymi osobami. Egzaminy, jakie zdają kandydaci są tak zaprogramowane, aby odpowiadały nie jednemu, lecz kilku stanowiskom pracy. „Uelastycznia” się czas przeprowadzania wywiadów. Zasady jawności i otwartości są przestrzegane w większości państw demokratycznych*³⁴.

*Selekcja nazywana jest końcowym etapem procesu rekrutacji. Można sobie wyobrazić, że decyzja o wyborze kandydata jest bardzo ważna i powinna być podjęta w sposób bezstronny i obiektywny, za pomocą niektórych lub wszystkich technik selekcyjnych*³⁵.

*Procesy selekcji wchodzą w interakcje z innymi systemami ZZL. W szczególności stanowią określone sposoby, w jaki plany związane z zasobami ludzkimi są wdrażane i wspomagają realizację funkcji szkoleń i rozwoju w organizacji*³⁶.

Przegląd zgłoszeń oraz wstępne rozmowy z kandydatami zmierzają do przygotowania szerokiej listy kandydatów, umożliwiającej wyselekcjonowanie (dobranie) z kręgu potencjalnych pracowników osób, które najlepiej odpowiadają wymogom danego stanowiska³⁷.

W większości państw europejskich urzędy publikują informacje o wolnych miejscach pracy. Drogą elektroniczną można przysyłać wszystkie wymagane dokumenty. Na stronach internetowych znaleźć można szczegółowe informacje dotyczące zasad naboru.

W Wielkiej Brytanii możliwe jest wysłanie CV drogą elektroniczną nawet wówczas, gdy nie ma ustalonych preferencji, brakuje wolnych etatów. Osoby przeprowadzające rekrutację publikują w Internecie ogłoszenia, w których określona jest pensja (w rocznym

³⁴ Górzyńska T., Łętowski J., Urzędnicy administracji państwowej, PWN, Warszawa 1998, s. 31

³⁵ McKenna E., Beech N., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 246

³⁶ Tamże, s. 146

³⁷ Gableta M., (red.), Potencjał pracy w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999, s. 82

przedziale od-do), opis stanowiska pracy (wymagane doświadczenia i kwalifikacje itp.). Wskazywane są osoby i sposoby umożliwiające uzyskanie bardziej szczegółowych informacji.

W USA informacje o wakatach są również publikowane w Internecie. Najczęściej oferty zawierają: dane dotyczące pensji, liczbę godzin pracy w tygodniu, lokalizację, wymagania, opis stanowiska pracy. Pensja zależy nie tylko od wykształcenia, ale również od doświadczenia. Lepiej zarabiają osoby, które już pracowały w administracji. Aby zwiększyć skuteczność procesu rekrutacji i selekcji w USA oraz w niektórych państwach Europy Zachodniej podejmowane są próby doskonalenia procedur kwalifikacyjnych. Dla przykładu:

- rezygnowano z zasady, według której na rozmowę kwalifikacyjną można zapraszać tylko 3 lub 5 najlepszych kandydatów,
- wprowadza się wiele udogodnień (kandydaci mają wpływ na czas przeprowadzanych rozmów, miejsce wywiadu, sposób przeprowadzania testów, wiele rozmów przeprowadza się telefonicznie),
- wykorzystuje się nowoczesne technologie (np. CAT - Computer Assisted Testing).

Procesy rekrutacji i selekcji (zatrudniania) są istotne dla jakości całej organizacji. Uznać je można za „wejście” procesu doskonalenia organizacji. Niewiele jednak wiadomo, jak powinny być one przeprowadzane. Nie chodzi bynajmniej o stosowanie coraz bardziej wyrafinowanych metod i technik. Zasadniczym problemem jest to, na ile zatrudniane osoby mają być dopasowane do istniejącej kultury organizacyjnej. Istnieją tutaj różne szkoły. *Postępowanie kwalifikacyjne dla pracowników służby cywilnej ubiegających się o mianowanie prowadzi Szef Służby Cywilnej. W celu przeprowadzenia postępowania kwalifikacyjnego powołuje zespół sprawdzający, liczący co najmniej 5 osób*³⁸. W niektórych organizacjach (np. „wizjonerskich”) uważa się, że pracownik powinien „pasować” do istniejącej kultury organizacyjnej. Dążąc do uzyskania przewagi nad konkurencją, niektóre firmy zaczęły stosować testy lub symulacje opracowane „na miarę”.

*Koszty ich przygotowania są rekompensowane przez oszczędności wynikające z braku opłat licencyjnych, zwłaszcza jeśli opracowane rozwiązanie można wykorzystać w całym przedsiębiorstwie*³⁹.

³⁸ Zieliński E., *Administracja...* op. cit., s. 101

³⁹ Wood R., Payne T., *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 21

W ten sposób udaje się uniknąć zbyt dużych kosztów związanych z szkoleniem, adaptacją, integracją. Ale zbyt małe zróżnicowanie kulturowe też nie jest korzystne dla organizacji. Według jeszcze innego poglądu-jakość zależy od dostarczonych zasobów. Zbyt duża zmienność dostarczonych zasobów jest szkodliwa. Traktowanie urzędników w kategorii zasobów jest mało poważne i niewłaściwe. Należy też wyraźnie odgraniczyć „zbyt dużą zmienność” od zmienności i zróżnicowania. Otóż w procesie zatrudniania potrzebna jest zmienność i niewielkie zróżnicowanie kulturowe.

Rekrutacja w firmach międzynarodowych staje się coraz trudniejszym procesem i musi sprostać coraz poważniejszym wyzwaniom, co jest związane z nasilającą się globalizacją życia gospodarczego⁴⁰.

Innym problemem jest skuteczność procesów rekrutacji i selekcji. Z początkiem lat 90. niektórzy badacze uznali, że sytuacje występujące w środowisku pracy mogą tłumić indywidualne cechy pracowników. A wobec tego uznano, że rekrutacja nie odgrywa dominującej roli w kształtowaniu jakości.

1.5.2. MOTYWOWANIE I WYNAGRADZANIE PRACOWNIKÓW

Motywowanie jest to proces kierowniczy polegający na wpływaniu na zachowania ludzi z uwzględnieniem wiedzy o tym, co spowoduje takie, a nie inne postępowanie człowieka. *Motywowanie oznacza także oddziaływanie na organizację, które powoduje, że ludzie zachowują się w określony sposób⁴¹.*

Motywowanie jest procesem świadomego oddziaływania na postępowanie ludzi dla realizacji ich celów w zgodności z celami motywującego poprzez tworzenie środków, możliwości i chęci działania; teoretycy zarządzania nazywają ten proces - funkcją motywacyjną⁴².

Motywowanie polega na takim wpływaniu na innych, by poruszali się w pożądanym przez nas kierunku. Motywowanie siebie to z kolei niezależne wytyczenie kierunku, a następnie podjęcie działań pozwalających na poruszanie się w tym kierunku. *Motywację opisać można jako zachowanie ukierunkowane na cel. Ludzie są motywowani, gdy spodziewają się,*

⁴⁰ Pocztowski A. (red.), Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 81

⁴¹ Ratyński Wł., Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 132

⁴² Duchniewicz S., (red.), Metody i techniki zarządzania, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004, s. 353

*że tryb postępowania doprowadzi ich do osiągnięcia celu i cenionej nagrody -takiej, która zaspokoi ich potrzeby*⁴³.

W okresie, w którym słowem kluczowym stała się produktywność próbowano w administracji publicznej zastosować takie same systemy motywacyjne, jak w sektorze prywatnym. Wychodzono ze słusznego założenia, że pracownicy są tacy sami, a motywy ich działania są podobne.

Jednak istnieje wyraźny spór dotyczący tego, czy istnieją jakieś różnice w motywacji do podejmowania pracy i jej świadczenia pomiędzy pracownikami sektora publicznego a prywatnego. Istnieją zarówno zwolennicy, jak i przeciwnicy takiego zróżnicowania.

Badania Rainey'a wykazały, że pracownicy sektora publicznego wyrażają większą skłonność do zachowań altruistycznych, do realizacji celów ideologicznych, mają również duże predyspozycje do podejmowania wartościowych działań na rzecz społeczeństwa. Bodźce finansowe nie mają tutaj tak dużego wpływu, jak w sektorze prywatnym.

Niektórzy badacze uznają, że pracownicy sektora publicznego cechują się dużym poziomem etycznym i znacznym wyczuleniem na wewnętrzne motywatory. Z tego powodu próba adaptacji systemów motywacyjnych stosowanych do tej pory w sektorze prywatnym nie może zakończyć się pełnym sukcesem.

Houston uznał, że istnieje „publiczna motywacja”. Stwierdził on, że pracownicy sektora publicznego są nieco inaczej umotywowani wewnętrznie -odczuwają dużą satysfakcję z własnych dokonań. Poza tym pracownicy ci są zadowoleni również z czynników organizacyjnych (np. krótkiego czasu pracy).

*Pracownicy sektora publicznego twierdzą, że chcą pomagać innym, rozumnie wydawać pieniądze (a nie tylko dbać o stabilność zatrudnienia). W późniejszym okresie Houston próbował wykazać, czy pracownicy sektora publicznego mają większą skłonność niż pracownicy sektora prywatnego (organizacji profit) do angażowania się w przedsięwzięcia prospołeczne (zbiórki, oddawanie krwi, wolontariat)*⁴⁴. Okazało się, że pracownicy sektora publicznego są bardziej skłonni do angażowania się w działalność charytatywną, prospołeczną. Różnice te są widoczne na poziomie instytucjonalnym. *Porównanie zachowania się poszczególnych osób dowiodło, że wiele zależy od poziomu indywidualnej filantropii. Nie wiadomo jednak na ile deklarowane postawy są zgodne z rzeczywistymi zachowaniami*⁴⁵. Chociaż we wcześniejszych badaniach zakładano, że istnieją jakieś różnice

⁴³ Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 107

⁴⁴ Ura E., Pozycja pracowników terenowej administracji rządowej i samorządu terytorialnego, UMCS, Lublin 1999, s. 37

⁴⁵ Tamże, s. 41

w sile oddziaływania pieniędzy jako czynnika motywacyjnego, to późniejsze badania nie potwierdziły tego założenia. Nie ma jednoznacznych dowodów na to, że motywacja w administracji publicznej różni się zasadniczo od motywacji w sektorze prywatnym. Systemy motywacji są do siebie podobne. Przy czym istnieją różne finansowe i prawne możliwości motywowania ludzi.

Nie można zapomnieć o tym, że motywowanie jest to proces kierowniczy polegający na wpływaniu na zachowania ludzi z uwzględnieniem wiedzy o tym, co powoduje takie a nie inne postępowanie człowieka⁴⁶.

Nie wszystkie wyniki badań można w sposób bezkrytyczny odnieść do naszej, polskiej rzeczywistości. Trudno bowiem zakładać, że pomiędzy poszczególnymi państwami nie ma żadnych różnic kulturowych i gospodarczych. Ludzie różnią się między sobą, a praca w administracji może, ale nie musi być przyczyną większego społecznego zaangażowania.

Nie ma również znaczącej różnicy pomiędzy sektorami w zakresie możliwości otrzymywania awansu zawodowego. Mało tego, awans powinien być większym motywatorem w sektorze prywatnym, ponieważ wiąże się on z o wiele większym uposażeniem. Awans powoduje zmiany nie tylko sytuacji finansowej, ale również w poczuciu prestiżu społecznego. Nie można jednak bezkrytycznie zakładać, że w administracji pracują osoby, które duże znaczenie przypisują władzy, możliwościom oddziaływania na losy innych osób, jakieś wyjątkowej misji społecznej. Nie wszystkie motywy są pozytywne (np. prospołeczne). Niektóre osoby chcą „pracować” w różnych strukturach, aby pozyskać coś dla siebie. Nie wolno zapominać o tym, że o podjęciu pracy decyduje zwykły przypadek, a na jej kontynuację ma wpływ wygoda lub zwykłe lenistwo. Motywów jest tyle, ilu pracowników. *Plany motywowania pracowników nie powiodą się, jeśli nie będą częścią pełnego, zintegrowanego i w pełni aktualnego schematu planowania pracy⁴⁷.*

Jeszcze innym czynnikiem jest stabilność zatrudnienia. Siła oddziaływania tego czynnika zależy od zewnętrznych warunków kulturowych i gospodarczych. W krajach o dużym poziomie bezrobocia praca w administracji publicznej (na stanowiskach niepodlegających w tak dużym zakresie koniunkturze politycznej) jest czymś niezwykle cennym. Zmienność na stanowiskach kierowniczych sprawia, że wiele osób nie chce pracować w administracji publicznej. Istnieje również duża bojaźń przed konsekwencjami podejmowania decyzji administracyjnych.

⁴⁶ Mroziowski M., Style kierowania i zarządzania, Difin, Warszawa 2005, s. 142

⁴⁷ Lundy O., Cowling A., Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 301

Gdy rozpatrujemy pojęcie motywacji wewnętrznej to należy pamiętać o tym, że motywy wewnętrzne wynikają z odczuwalnej satysfakcji z pracy, która towarzyszy nam, gdy wykonamy coś dobrze. Jeżeli tak jest, to wewnętrzna motywacja nie musi utrzymywać się długo. Będzie zależeć od⁴⁸:

- skali trudności wykonywanego zadania,*
- tego, czy spodziewamy się osiągnąć zaplanowane cele,*
- tego, czy ktoś zauważy i doceni nasze osiągnięcia i wysilek.*

Praca powinna być pełna nowych wyzwań, nowych zadań. I wreszcie należy przypomnieć, że satysfakcja nie zawsze doprowadza do wyższego i utrzymującego się poziomu produktywności.

Umiejętność motywowania pracowników jest jedną z ważniejszych cech szeroko rozumianych kwalifikacji menedżerskich. Pozostawiając kierownikom duży zakres swobody w realizacji tej funkcji zarządzania, każda organizacja tworzy wysoce sformalizowaną część systemu motywowania zwaną układem zbiorowym pracy. Stanowi on określony układ akceptowanych przez pracowników zasad polityki placowej i personalnej oraz przede wszystkim reguły i procedury przyznawania pracownikom świadczeń za pracę⁴⁹.

Poza tym, podział na motywatory wewnętrzne i zewnętrzne nie jest do końca czytelny. Wewnętrzna motywacja może być zniszczona przez niewłaściwe zarządzanie. Konkludując dotychczasowe rozważania należy uznać, że wpływ na motywację mają nie tylko formalne systemy motywacji. Wiele zależy od procesów rekrutacji, socjalizacji, samo-selekcji, siły oddziaływania kultury. Jeżeli te procesy są skuteczne, to należy przyjąć, że pracownicy sektora publicznego powinni być dobrze umotywowani i odczuwać dużą satysfakcję z czynników motywacyjnych pozamaterialnych.

Kolejnym zagadnieniem badawczym jest publiczna motywacja. Perry i Wise wprowadzili pojęcie Public Service Motivation (PSM) mając na uwadze przekonanie, że pracownicy administracji publicznej powinni postępować zgodnie z misją, jaką ma do odegrania każda organizacja społecznego zaufania.

Podzielili oni motywację na trzy kategorie: racjonalną, opartą o normy i opartą o uczucia (np. altruizm). W okresie późniejszym Perry mierzył korelację między PSM a „rodzicielską” socjalizacją, religijną socjalizacją, identyfikacją z wykonywanej profesji, polityczną ideologią i indywidualną demograficzną charakterystyką. Jego badania obejmowały również prospołeczne zachowania.

⁴⁸ Zieniewicz K., Techniki zarządzania, PWE, Warszawa 2000, s. 69

⁴⁹ Kozioł L., Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno – organizacyjne, PWN, Warszawa 2002, s. 55

Motywowaniem nazwiemy proces świadomego oddziaływania na zachowania ludzi za pomocą odpowiednich bodźców materialnych i pozamaterialnych, dla osiągnięcia celów motywującego. Polega on na rozpoznaniu, spełnieniu, stymulowaniu jednych oczekiwań, a zarazem na wygaszaniu bądź wywoływaniu innych (nowych) dążeń⁵⁰.

Można również diagnozować publiczną motywację poprzez analizę takich czynników, jak poziom wykształcenia, płeć, preferencje materialne, poziom zarządzania.

Publiczna motywacja powinna wynikać z odczuwalnej atrakcyjności wykonanych zadań, wpływania na rzeczywistość społeczną, zaangażowania w realizację społecznego interesu, przekonania, że warto pomagać innym i warto się temu celowi poświęcać oraz umiejętności współczucia innym. Warto również powiedzieć o tym, że zagadnienie sposobu wynagradzania jest tak istotne, ponieważ stanowi ono zasadniczy element kariery zawodowej każdego pracownika oraz decyduje o sposobie funkcjonowania zakładu pracy⁵¹.

Przedstawione powyżej źródła motywacji są oczywiście tylko pewnymi postulatami.

Można jednak wykorzystywać istniejące teorie motywacji do badania poziomu motywacji. I nie tylko. Wszelkie składniki motywacji mogą być przydatne do konstruowania kwestionariuszy, jakie stosuje się w procesach rekrutacji. Wydaje się, że problem publicznej motywacji jest procesem otwartym. Można i należy diagnozować motywy podejmowania pracy, motywy jej utrzymywania oraz motywy zachowań pro i antyspołecznych.

Jeszcze innym problemem jest sposób motywowania pracowników administracji publicznej. Otóż motywowanie pracowników jest zadaniem niezwykle trudnym. Tradycyjnie istnieją cztery motywacyjne techniki. Pierwsza odwołuje się do środków finansowych. Dlatego mówimy o motywacji finansowej. Druga dotyczy współudziału w ustalaniu celów. Trzecia jest związana z wykonywaną pracą, jej „zaprojektowaniem”. Czwarta z kolei wynika z partycypacji. Takie podejście do motywacji jest jednak mocno ograniczone. Istnieje cały szereg czynników motywacyjnych, które tkwią w naszym otoczeniu. Poza tym, motywowanie musi polegać na stosowaniu równocześnie kilku technik. Sztywne ramy organizacyjne i systemy płacowe nie sprzyjają motywacji.

Niektórzy starostowie, burmistrzowie boją się posługiwać systemem nagród finansowych, bo narażają się w ten sposób na krytykę ze strony radnych. Z drugiej zaś strony, selektywne wynagrodzenie jest przyczyną poczucia niesprawiedliwości.

⁵⁰ Listwan T., Zarządzanie kadrami, WAE, Wrocław 2006, s. 124

⁵¹ Poels F., Wartościowanie stanowisk pracy i strategię wynagrodzeń, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 10

W administracji nie ma możliwości zapewnienia np. udziału w zyskach. Nie ma możliwości przydzielenia pracownikom części kwoty zaoszczędzonej w wyniku dokonywania korzystnych wyborów (np. dostawców). W urzędach administracji publicznej istnieje rozbudowany świat norm społecznych, prawnych, jakościowych. Ich wypełnianie doprowadza do rutyny. I wreszcie potrzebne jest indywidualne przekonanie, że warto służyć innym, warto im pomagać.

Elementem systemu motywacyjnego przedsiębiorstwa jest system wynagradzania, tworzony w przedsiębiorstwie w celu sprawnego i skutecznego wykorzystania płac w procesie zarządzania oraz kształtowania ekonomicznej efektywności jego działalności. Za pośrednictwem systemu wynagradzania realizowana jest jedna z podstawowych funkcji zarządzania, a mianowicie funkcja motywacyjna⁵².

Wynagrodzenie, choć ważne, stanowi czynnik higieny, lecz motywować należy przez zainteresowanie ludzi samą pracą; nadto praca pomaga w zaspokojeniu potrzeby władzy, osiągnięć, samorealizacji jest środkiem do zdobycia uznania społecznego i prestiżu. Z tych właśnie względów zwolennicy tego podejścia kładli nacisk na rolę procesów społecznych w środowisku pracy. Do ich podstawowych założeń należała dyskusyjna teza, że pracownik ma silne i rozbudowane potrzeby społeczne i że potrzeby te są ważniejsze dla motywacji niż pieniądze. Zwolennicy tego podejścia radzili kierownikom, żeby działali tak, aby pracownicy czuli się ważni i że-by pozwolili im na pewien zakres samodzielności i samokontroli w wykonywaniu codziennych obowiązków. *Oczekiwano, że współuczestnictwo i poczucie ważności zaspokoї podstawowe potrzeby społeczne pracowników i w rezultacie silniej zmotywuje ich do dobrej pracy. Na gruncie tej teorii przeprowadzono interesujące badania na temat rozszerzenia i wzbogacenia treści pracy, szeroko rozwinął się ruch na rzecz uczestnictwa pracowników w zarządzaniu i rozwiązywaniu problemów ich rozwoju⁵³.*

Wpływ na motywację wywiera nie tylko nasze wykształcenie, doświadczenie, zaangażowanie, informacja zwrotna, samo-skuteczność, ale również poziom naszego wysiłku, wytrwałość w dążeniu do celów, realizacja zadań (najlepiej specyficznych) wynikających z ustalonej strategii.

Niezwykle trudno motywować ludzi do pełnienia funkcji społecznych. Potrzebne jest zaufanie do administracji publicznej (nie tylko samorządowej), które jest wartością kruchą. Do aktualnie istniejących możliwości motywacyjnych można zaliczyć pomoc w rozwoju

⁵² Tyrańska M., Walas-Trębacz J., Budowa systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 7

⁵³ Kozioł L., Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno – organizacyjne..., op. cit., s. 56

zawodowym (głównie w podwyższaniu kwalifikacji zawodowych), udział w pracy zespołów audytorskich, w zespole ds. wdrażania TQM, opracowywania strategii i polityki jakości, zapewnienie stabilności zatrudnienia (wynikające w gminach z mianowania), wykorzystanie możliwości zawartych w Kodeksie Pracy, zapewnienie dostępu do informacji oraz zagwarantowanie autonomii.

Nie można też zapomnieć o tym, że *cele i zadania organizacji są zmienne, więc sztywno ustalone lub nieodpowiednio dobrane wzmocnienia mogą prowadzić do utrwalenia działań niekorzystnych*⁵⁴. Motywowanie powszechnie traktowane jest jako trzecia, najbardziej aktywna i dynamiczna, funkcja zarządzania⁵⁵.

W urzędach administracji publicznej systemy motywacji nie są zbyt rozbudowane. W zasadzie formalny system obejmuje czynniki ekonomiczne i poza ekonomiczne. W oparciu o wywiady można stwierdzić, że urzędnicy otrzymują premie, nagrody uznaniowe, kwartalne i roczne. Udzielane są również pochwały, wyróżnienia pisemnie i ustne. Pełnomocnicy twierdzą, że po wdrożeniu systemu jakości wzrósł prestiż urzędu i zaczęto przywiązywać większą uwagę do warunków pracy. Trudno jednak jednoznacznie określić, czy poprawa jakości usług i warunków pracy wpłynęła znacząco na motywację.

Wpływ na poziom motywacji mają nagrody. Warto jednak pamiętać, że owe nagrody są wysokie i niskie, są również wiadome i niewiadome, planowane i niezaplanowane. Premia, zapowiedziana nagroda pieniężna są nagrodami wiadomymi. W trakcie wykonywania pracy pracownicy uzyskują nagrody niezapowiedziane. Nagroda, szczególnie finansowa, której pracownicy nie oczekują powoduje krótkotrwałą satysfakcję, poczucie zadowolenia. Należy stale przypominać, że praca w administracji jest pewną służbą, jest użyteczna, przyczynia się do poprawy jakości naszego życia. Pracownicy jednak muszą widzieć efekty swojej pracy. Jeżeli tych efektów brakuje to motywacja spada. I dlatego olbrzymią rolę ma do odegrania najwyższe kierownictwo, dobrze realizowane strategie, współudział w wyznaczaniu i ocenianiu celów.

*Pracownik poza możliwościami wyboru takiej nagrody, osiąga również inne korzyści. Wśród nich wymienić należy głównie uniknięcie nadmiernego obciążenia podatkami, jak też zapewnienie sobie większego bezpieczeństwa na niepewną przyszłość, zwłaszcza na starość, na wypadek utraty pracy, zdrowia czy też kalectwa*⁵⁶.

⁵⁴ Sekuła Z., Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty, PWE, Warszawa 2008, s. 37

⁵⁵ Por. Stoner J.A.F., Freeman R.E., i in., Kierowanie..., op. cit., s. 426-427

⁵⁶ Kopertyńska M.W., Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka, Placet, Warszawa 2009, s. 206

Nie bez znaczenia są również na pozór błahe udogodnienia organizacyjne (np. elastyczny czas pracy, możliwość wykonywania części zadań w domu). Pracownicy muszą posiadać silną motywację do świadczenia usług publicznych. Jednak jakość owych usług wynika nie tyle z uwarunkowań normatywnych (norm jakości), co kulturowych. Urzędy muszą czerpać wiedzę nie tylko z innych najlepszych urzędów, ale również z sektora prywatnego.

W zarządzaniu jakością mówi się nie tylko o motywacji do pracy, ale również o motywacji jakościowej, to znaczy motywacji do doskonalenia jakości. W oparciu o analizę literatury można stwierdzić, że motywacja do jakości uzależniona jest od nastawienia psychicznego do jakości, wpływ na poziom motywacji ma praca zespołowa, koła jakości oraz szkolenia z zakresu jakości, motywacja jest jednym z najsilniejszych czynników przeprowadzania zmian jakościowych, wpływ na poziom motywacji jakości mają: możliwości rozwoju kompetencji, możliwości podejmowania decyzji, zaufanie do samego siebie i całej organizacji, wiedza o historii i filozofii organizacji.

Nie zapominajmy, że *system jakości w przedsiębiorstwie obejmuje podsystemy następujące: zarządzanie systemem jakości; sterowanie rozwojem procesu produkcyjnego; programy obiegu informacji o jakości; specjalne badania rozwojowe i studialne; urządzenia kontrolno-pomiarowe; zaangażowanie zasobów ludzkich; kontakty z nabywcami*⁵⁷.

Zwykło się odróżniać wynagrodzenie w wąskim i szerokim znaczeniu tego słowa. Wąsko rozumiane wynagrodzenie obejmuje składniki określone przez Główny Urząd Statystyczny. *Ma ono - poza deputatami - charakter gotówkowy. Poza tak rozumianym wynagrodzeniem pracownicy mogą otrzymywać beneficja powiązane z pracą, nazywane dochodami pozapłacowymi, takie jak: dodatkowe ubezpieczenie, akcje, udziały, subsydia mieszkaniowe, samochód służbowy, ryczałty samochodowe, pomoc prawna i finansowa itp.*⁵⁸

Wynagrodzenie to zapłata w postaci finansowej, jaką organizacja daje swoim pracownikom w zamian za ich pracę. Jest to ważna i złożona część stosunków między organizacją i jej pracownikami. *Podstawowe wynagrodzenie jest warunkiem zaopatrzenia pracowników w środki niezbędne do utrzymania rozsądnego poziomu życia. Poza tym jednak wynagrodzenie jest również uchwytym miernikiem wartości jednostki dla organizacji*⁵⁹. Jeśli pracownicy nie zarabiają tyle, by zrealizować swoje podstawowe cele ekonomiczne, będą szukali pracy gdzie indziej. Podobnie, jeśli są przekonani, że ich wkład pracy nie jest przez

⁵⁷ Skrzypek E., Jakość i efektywność, UMCS, Lublin 2000, s. 73

⁵⁸ Borkowska S., Strategie wynagrodzeń, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 11

⁵⁹ Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami..., op. cit., s. 444

organizację doceniani, mogą odejść z firmy lub wykazywać niedobre nawyki w pracy, niskie morale i małe zaangażowanie w sprawy organizacji. Dlatego w najlepiej pojętym interesie organizacji leży zaprojektowanie skutecznego systemu wynagrodzeń. *Dobry system pomaga przyciągnąć odpowiednio kwalifikowanych kandydatów, utrzymać już zatrudnionych pracowników oraz pobudzać ich do lepszej pracy, przy kosztach utrzymanych na rozsądnej wysokości w warunkach danej branży i regionu. Aby ustalić sprawny system, trzeba podjąć decyzje co do poziomu płac, struktury płac oraz określania płacy jednostkowej*⁶⁰.

*Tradycyjnie wynagrodzenia wiązano z określonym stanowiskiem lub opisem stanowiska pracy*⁶¹. Na ogół uważa się, że im większy jest zakres odpowiedzialności danego kierownika, tym wyższe powinno być jego wynagrodzenie. Często mierzy się wynagrodzenie na podstawie takich zmiennych, jak liczba podwładnych, szczebel w hierarchii służbowej oraz złożoność i znaczenie pełnionej funkcji. W takim tradycyjnym albo biurokratycznym systemie bardzo dobrze wynagradza się menedżerów wysokiego szczebla. Pracownicy niższych szczebli mogą również otrzymywać spore wynagrodzenia, zwłaszcza w USA i w Europie, ale są oni w coraz większym stopniu niedostatecznie wykorzystywani. *Kiedy pojawia się konkurencja ze strony krajów, w których stosuje się niskie stawki płac, firmy odkrywają, że przestały już być konkurencyjne. Trzeba zatem opracować systemy wynagradzania, które doprowadzą do wyższej efektywności całej organizacji*⁶².

Wiele organizacji przyjęło nowe sposoby kształtowania wynagrodzeń, unikające biurokratycznych i hierarchicznych niekiedy związków z opisami stanowisk pracy i rozpiętością kierowania. Nowy system wynagradzania, nazwany przez Edwarda Lawlera „nową płacą”, a niekiedy też określany jako „płaca strategiczna”, wiąże się z reakcją na świat dynamicznego zaangażowania, z jakim organizacje mają obecnie do czynienia. *Nowa konkurencja w skali światowej i ulegająca zmianom siła robocza wymuszają konieczność stosowania twórczych strategii w gospodarowaniu zasobami ludzkimi, zwłaszcza w odniesieniu do wynagrodzeń*⁶³.

1.5.3. SZKOLENIE PRACOWNIKÓW

Szkolenie można zdefiniować jako zdobywanie i rozwijanie umiejętności oraz po części wiedzy niezbędnych do wykonywania pracy na danym stanowisku i stawiania się

⁶⁰ Tamże, s. 444

⁶¹ Stoner J.A.F., Freeman R.E., i in., Kierowanie..., op. cit., s. 385

⁶² Stoner J.A.F., Freeman R.E., i in., Kierowanie..., op. cit., s. 385

⁶³ Tamże, s. 386

profesjonalistą wyposażonym w pożądane kompetencje, a także umożliwiającą podjęcie pracy w innym zawodzie lub na innym stanowisku. *Możliwości rozwoju zawodowego w wyniku kształcenia i szkolenia wspomagane przez organizację są czynnikiem oddziałującym szczególnie motywacyjnie na pracowników*⁶⁴.

*Rozwijanie umiejętności powinno stanowić oczekiwaną przez pracownika formę aktywności zawodowej*⁶⁵. Wiedza zdobyta przez ludzi w szkołach i uczelniach jest często niewystarczająca do wykonywania pracy. Także w wielu przypadkach wykształcenie jest nieadekwatne do potrzeb rynku pracy. Nie zawsze też zainteresowania młodych ludzi typami szkół i uczelni są zgodne z niszami zawodowymi na rynku pracy. Luka między potrzebami rynku a faktyczną edukacją stanowi o społecznych potrzebach przygotowania pracowników do pracy.

Istnieje wiele metod szkoleń. Jednakże podstawowej formy szkoleń, jaką jest wykład, nic nie może zastąpić, zwłaszcza wówczas gdy niezbędne jest pełne zapoznanie uczestników z pewnym obszarem wiedzy, np. marketing, finanse, struktury organizacyjne, zarządzanie produkcją. *Jednak wykład może być wzbogacony przez zadawanie pytań, komentarz do odpowiedzi, studia przypadku, tworzenie zespołów do opracowania projektów na zaliczenie wykładu oraz turnieje wiedzy*⁶⁶.

Z początkiem lat 70. szkolenia w administracji publicznej były traktowane jako narzędzie podwyższania sprawności zarządzania. Zaczęto koncentrować się na źródłach wiedzy psychologicznej. Był to okres wzmożonego zainteresowania problematyką zarządzania zasobami ludzkimi. Próbowano wówczas odwoływać się do zdobyczy nauk społecznych (m.in. do zasady skutecznego przywództwa).

W latach 80., gdy dominowała koncepcja TQM zaczęto zwracać uwagę na rolę systemu edukacji w rozwoju społecznym. Kładziono większy nacisk na jakość szkolenia i prospołeczną rolę ośrodków akademickich. Uniwersytety miały być bardziej aktywne.

*Analizując systemy szkoleniowe w administracji publicznej można stwierdzić, że*⁶⁷:

- *w większości państw szkolenie kadry urzędniczej traktowane jest jako sposób na poprawę jakości świadczonych usług,*
- *systemy szkoleń są narzędziem doskonalenia kompetencji,*

⁶⁴ Sekuła Z., Motywowanie do pracy – teorie i instrumenty..., op. cit., s.81

⁶⁵ Jak zatrudnić i zatrzymać najlepszych, MT Biznes, Warszawa 2003, s. 152

⁶⁶ Silbermen M., Metody aktywizujące w szkoleniach, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 135

⁶⁷ Lisiecka K., Papaj T., Systemy zarządzania jakością w urzędach terytorialnej administracji publicznej, „Problemy Jakości”, nr 10/2006

- szkolenia uwzględniają przemiany społeczno-gospodarcze dokonujące się w poszczególnych państwach (np. rozwój gospodarczy, problemy globalizacji i informatyzacji itp.).

Szkolenie w administracji publicznej jest więc⁶⁸:

1. *Sposobem na doskonalenie jakości. (Nadrzędnym celem szkolenia jest kształtowanie jakości jako organizacyjnej wartości.)*
2. *Sposobem na „przeżycie”. Bez szkoleń nie ma możliwości działania. Zmieniają się bowiem przepisy prawne, zmieniają się zadania i obowiązki administracji publicznej.*
3. *Jednym ze sposobów na tworzenie wewnętrznej kultury organizacyjnej oraz narzędziem budowy kapitału społecznego. Zadania administracji polegają bowiem na integracji gospodarczo-kulturowej, która jest jednym z głównych elementów rozwoju lokalnego.*
4. *Narzędziem umożliwiającym przeprowadzanie zmian.*
5. *Jednym ze sposobów zwalczania biedy, zacofania gospodarczego, inicjowania i podtrzymywania rozwoju gospodarczego i kulturowego.*
6. *Narzędziem kształtowania zachowań etycznych (np. walki z korupcją).*

Hierarchia ważności celów może być określona dzięki odpowiedziom na pytania zadane kierownikom wyższego szczebla i menedżerom liniowym, oraz jeśli to możliwe, uczącym się⁶⁹.

W administracji należy dążyć do budowania środowiska etycznego, a jednym z wielu sposobów na jego budowanie i wzmacnianie jest szkolenie pracowników. Ważne jest kształtowanie zachowań etycznych, szczególnie w tych administracjach, w których zachodzą głębokie przemiany kulturowe i tam, gdzie nie zawsze były i są przestrzegane podstawowe normy i zasady etyczne. Wdrażanie kodeksów etycznych - coraz bardziej popularnych - nie udaje się właśnie dlatego, że w wielu urzędach nie organizuje się szkoleń z zakresu etyki. Ale z doświadczeń wyniesionych z sektora prywatnego wiemy, że takie szkolenia nie zawsze są skuteczne. Ich zasadnicza rola polega głównie na wzroście świadomości jakości pracowników, na zwiększeniu umiejętności identyfikacji różnych zagrożeń.

Szkolenie nie może być sposobem na wyrównywanie „deficytów edukacyjnych”. Pracownik administracji publicznej z chwilą przyjęcia musi posiadać kwalifikacje określone w ustawie. Klientów (mieszkańców, wyborców, obywateli) bulwersuje fakt, że pracę

⁶⁸ Por. Rae L., Planowanie i projektowanie szkoleń, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 89- 100

⁶⁹ Tamże, s. 91

w strukturach administracji lokalnej (głównie samorządowej) otrzymują osoby z klucza politycznego, rodzinnego. Często są to osoby, które szybko i na koszt podatnika muszą uzupełniać wykształcenie.

Przedstawiając problematykę szkolenia w administracji publicznej należy pamiętać o kilku faktach, a mianowicie możliwości szkoleniowe mogą być jednym z głównych motywów podejmowania pracy w administracji publicznej (administracja nie mogąc zaoferować wyższego niż w sektorze prywatnym wynagrodzenia może konkurować z tym sektorem szerokim wachlarzem możliwości edukacyjnych). Znaczenie ma tu też wpływ na szkolenie wywierają różne jednostki tworzące strukturę administracji lokalnej. W szkoleniu coraz większą rolę odgrywa wymiana międzynarodowa. Wpływ na szkolenia wywierają również zasada centralizacji oraz ograniczenia budżetowe.

Można też powiedzieć o tym, że *określenie nakładów na szkolenia na jednego pracownika, stanowi podstawę ustalenia budżetu na szkolenia*⁷⁰.

Szkolenie może stać się istotnym czynnikiem motywacyjnym. Administracja publiczna musi konkurować z sektorem prywatnym w utrzymaniu najlepszych pracowników. Dlatego subsydiowanie szkolenia jest dobrym rozwiązaniem umożliwiającym pozyskiwanie wartościowych pracowników. Przedstawione sformułowanie jest oczywiście kontrowersyjne. W rzeczywistości sektor prywatny ma o wiele więcej możliwości. W przyszłości jednak państwo musi uczynić wszystko, aby najlepsi specjaliści chcieli pracować dla administracji publicznej. Zapewnienie olbrzymich możliwości szkolenia może stać się jednym ze sposobów na zdobywanie wartościowych kandydatów.

W urzędach administracji publicznej w różny sposób udzielana jest pomoc pracownikom uczącym się. Można stwierdzić, że *skala tej pomocy zależy od tego, czy pracownik jest zatrudniony w samorządzie czy w strukturach administracji państwowej. Samorządy w bardzo dużym stopniu pomagają pracownikom. Urzędnicy należą do tej nielicznej grupy zawodowej, która otrzymuje pomoc finansową. Pomocy takiej nie otrzymują np. pracownicy urzędów skarbowych, (w urzędach tych w dalszym ciągu mówi się o skierowaniu, uznawalności)*⁷¹.

W urzędach samorządowych pracownicy korzystają z wielu udogodnień. W większości urzędów wprowadzono wewnętrzne regulacje związane z szkoleniem. Ponoszone są koszty kształcenia i koszty dojazdu osób, które studiują na studiach podyplomowych, uzupełniających magisterskich, licencjackich i inżynierskich.

⁷⁰ Kopertyńska M.W., *Motywowanie...* op. cit., s. 232

⁷¹ Zieliński E., *Administracja...* op. cit., s. 45

Najczęściej jednak prezydenci, burmistrzowie wprowadzają pewne regulacje korzystania z dofinansowania i urlopów szkoleniowych. Dobrym pomysłem jest uzależnianie kwoty dofinansowania od wyników nauki (średniej na studiach). Spotkać można też inne rozwiązanie - urzędnik kończący studia otrzymuje nagrodę finansową. W większości urzędów pracownicy otrzymują pomoc finansową i organizacyjną, jeżeli podjęte studia przynajmniej częściowo są związane z pracą⁷². Pracownik, które chce uzyskać pomoc musi podpisać umowę o dofinansowanie podnoszenia kwalifikacji zawodowych. W jednym z urzędów prezydent prosi pracowników, aby prace dyplomowe przez nich pisane były związane z funkcjonowaniem urzędu. W ten sposób urzędnicy otrzymują pomoc - dostęp do wiedzy. Ale zyskuje sam urząd, dlatego, że prace mają wymiar praktyczny, rozwiązują rzeczywiste problemy jego funkcjonowania.

Wpływ na rodzaj i charakter szkolenia mają różne podmioty. Administracja realizuje swoje zadania nie tylko przez urząd, ale również poprzez liczne podmioty zewnętrzne. I to często one są inicjatorami szkoleń. Na przykład w USA znaczny wpływ na zainteresowanie problematyką jakości wywarły biblioteki, które upatrywały w koncepcji TQM szansę na doskonalenie interakcji organizacja - otoczenie.

Szkolenie ma wymiar międzynarodowy, nie tylko teraz w dobie Unii Europejskiej, ale miało taki wymiar znacznie wcześniej. Na przykład: pracownicy służby cywilnej Grecji byli kształceni w Wielkiej Brytanii. Nie zawsze jednak udawało się i udaje się przenieść style i metody pracy z jednego państwa do drugiego. Decydują o tym nie tylko różnice występujące w systemach, ale przede wszystkim różnice kulturowe. W Polsce większość samorządów ma podpisane umowy o współpracy z różnymi samorządami europejskimi. To sprawia, że urzędnicy mają zapewnione możliwości uczestniczenia w różnych międzynarodowych programach. Wielką rolę ma w tym zakresie do odegrania samorząd wojewódzki oraz związki gmin i powiatów.

Bo przecież organizacje wybierają i przygotowują do pracy w swoich zagranicznych oddziałach pracowników najlepszych⁷³.

Problemem jest również centralizacja szkolenia, która sprawia, że szkolenia są organizowane poza środowiskiem pracy. Stają się one wówczas zbyt mechaniczne, powszechne. Centralizacja związana jest ze stroną ekonomiczną. Jest sposobem na obniżenie kosztów kształcenia.

⁷² Górzyńska T., Łętowski J., *Urzędnicy...* op. cit., s. 39

⁷³ Por. Pocztowski A. (red.), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 145

W USA centralizację propagował Raport Fultona z 1968 r. Wielka Brytania przeżywała kilka procesów centralizacji i decentralizacji. W wielu państwach istnieją centralne ośrodki kształcenia pracowników służby cywilnej. Odgrywają one ważną rolę kulturotwórczą, wzmacniającą potencjał społeczny administracji.

W Polsce centralizacja dotyczy głównie administracji państwowej i jest ona przyczyną obniżenia jakości szkolenia. Ze względu na ograniczenia budżetowe specjaliści zastanawiają się nad tym, co uczynić, aby szkolenia były bardziej efektywne, jak długo powinny trwać, aby zmiany, które planuje się osiągnąć były trwałe? *Nawet jeżeli dobrze zidentyfikowano potrzeby szkoleniowe, to nie zawsze można tę wiedzę wykorzystać. Nawet w bogatych państwach, jak USA, badania wykazały, że szkolenia są zaniedbywane, a system szkoleń w sektorze publicznym w porównaniu do sektora prywatnego pozostawia wiele do życzenia*⁷⁴.

Dzisiaj jednak wiele się zmienia. Poziom kształcenia w coraz większym zakresie zależy od kultury przywództwa. Mądry menedżer, niezależnie od miejsca zatrudnienia dba o pracowników i stara się zapewnić im jak najlepsze możliwości rozwoju zawodowego.

1.5.4. OCENIANIE PRACOWNIKÓW

System ocen pracowników jest formalną metodą okresowej ewaluacji pracy i uczestnictwa. *Ocena obejmuje zazwyczaj ilościowe i jakościowe aspekty organizacyjnego funkcjonowania poszczególnych osób i odpowiada na pytanie: czy i w jakim stopniu pracownik „pasuje” do konkretnego stanowiska pracy. System ten jest sprzężony z systemem wynagrodzeń obowiązującym w danej organizacji i służy między innymi zapewnieniu jego motywacyjności*⁷⁵.

*Ocenianie pracowników jest funkcją, poprzez którą realizują się zasadnicze wartości, jakie uwzględnia (czy też raczej powinna uwzględniać) polityka personalna każdej organizacji. Te wartości to przede wszystkim*⁷⁶:

- *sprawiedliwość i równość*
- *poszanowanie godności osobistej wszystkich zatrudnionych*
- *troska o jakość życia zawodowego każdego pracownika*
- *zapewnienie bezpiecznych, przyjaznych, sprzyjających kreatywności warunków pracy.*

⁷⁴ Zieliński E., Administracja...op. cit., s. 62

⁷⁵ Wajda A., Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami..., op. cit., s. 150

⁷⁶ Sidor-Rządkowska M., Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 15

Tworząc system oceniania, należy brać pod uwagę wszystkie działania, które mogą przeciwdziałać dyskryminacji i niesprawiedliwemu ocenianiu. Przede wszystkim ważna jest⁷⁷.

Istniejące w urzędach systemy oceniania zawierają różne kryteria: zachowawcze, osobowościowe i organizacyjne. Systemy oceniające kadrę kierowniczą są często powiązane z programami zarządzania przez cele. Ocenie podlega wówczas umiejętność formułowania, uzgadniania, mierzenia i osiągania celów.

Ocenie podlegają nie tylko umiejętności i zachowanie, ale również potencjał społeczny, traktowanie pracowników, osiąganie celów. Warunkiem skuteczności systemu ocen okresowych jest jego dopasowanie do potrzeb organizacji⁷⁸. Ocena wykonywana w jednostkach administracji musi uwzględniać standardy pracy. Zakłada się, że:

- pracownik nie spełnia standardów, gdy nie zna celów organizacji, nie utożsamia się z celami i nie potrafi ich osiągnąć,
- spełnianie standardów to nie tylko identyfikacja celów działalności, ale ich wspieranie, dokonywanie pomiarów,
- przekraczanie standardów to osiąganie akceptowanych celów z równoczesnym uzyskiwaniem wymiernych oszczędności.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że formalne systemy stosowane w administracji koncentrują się nie tylko na ocenie efektów pracy, ale również na ocenie zachowań i postaw. Te elementy w dużym stopniu diagnozują inne badania społeczne (np. nad poziomem satysfakcji klientów).

Do podstawowych celów oceniania zaliczamy⁷⁹:

- identyfikację celów organizacji i jej priorytetów,
- poszukiwanie najlepszych sposobów zarządzanie organizacją (poprzez odpowiednie sposoby zarządzania zasobami finansowymi i ludźmi należy osiągać ustalone cele),
- rozwój umiejętności i nabywanie nowych doświadczeń identyfikację słabych punktów, niebezpieczeństw, jakie są bezpośrednio związane z codzienną pracą.

Dobrze funkcjonujący system ocen jest podstawą do podejmowania decyzji, głównie personalnych. W wielu państwach oceny służą do podejmowania decyzji związanych z

⁷⁷ Sekuła Z., Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty, PWE, Warszawa 2008, s. 104

⁷⁸ Sidor- Rządkowska M., Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników..., op. cit., s. 26

⁷⁹ Por. Tamże, s. 15- 16

wynagradzaniem, awansowaniem i zwalnianiem. Nie można jednak zakładać, że już jednorazowa ocena będzie źródłem jakichkolwiek decyzji.

System ocen w administracji publicznej (i nie tylko) powinien:

- wpływać na wzrost świadomości jakości,
- pomagać identyfikować problemy, z jakimi mają na dzień do czynienia urzędnicy,
- kształtować wartości (a głównie sprawiedliwość, która wynika z precyzyjnego,
- bo opartego o obiektywne kryteria - systemu ocen).

Nowoczesny system ocen pracowników, aktualizowany stosownie do potrzeb (elastyczny), obiektywny, systematyczny, przejrzysty jest w efekcie sposobem mobilizacji pracowników, uświadamiania im ich możliwości rozwojowych oraz celu, z którym powinni identyfikować swoje potrzeby. Taki system oceniania pracowników pełni funkcje motywacyjne i rozwojowe. Sprawny i właściwie przygotowany system ocen umożliwia wzrost efektywności działania pracowników, a przez to całej firmy⁸⁰.

System ocen powinien być narzędziem realizacji strategii. Służyć bowiem powinien: poprawie komunikacji społecznej, rozwojowi zawodowemu urzędników, poprawie warunków pracy, procesów zarządzania oraz procedur jakości. W dobrze zarządzanych urzędach pracownicy są oceniani nie tylko przez bezpośrednich przełożonych. *Niektórzy badacze (proponują, aby przy ocenie pracowników wykorzystywać różne źródła, opinie wyrażane przez: współpracowników, klientów, konsultantów, pracowników służb pracowniczych, dostawców, różne komitety⁸¹.* Proces oceniania pracowników jest najwłaściwszym i najskuteczniejszym sposobem korygowania i utrwalania pożądanego sposobu funkcjonowania ludzi. Proponowane w tym zakresie modele oceny są bardzo podobne do metody 360 st. Dobrą metodą jest samoocena, która pełni bardzo ważną funkcję edukacyjną. Pozwala ona urzędnikom lepiej poznać sam proces oceny, zrozumieć istotę ich pracy, poznać standardy i normy pracy. W urzędach stosuje się również listy kontrolne, graficzne skale oceny, eseje oraz technikę wydarzeń krytycznych.

System ocen powinien wpływać na jakość pracy, jakość stosunków międzyludzkich, jakość życia w miejscu pracy, a w konsekwencji na jakość świadczonych usług. Wyniki ocen wpływają również na ocenę zachowań etycznych. Przełożeni otrzymują za pośrednictwem kwestionariuszy informacje o pracownikach i mają skłonność do klasyfikowania owych ocen.

⁸⁰ Tokarz A., Zarządzanie zasobami ludzkimi w sektorze turystycznym, Difin, Warszawa 2008, s. 110

⁸¹ Wajda A., Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami, Difin, Warszawa 2003, s. 150

Część zachowań uznają za etyczne, a część za nieetyczne. Istotne, aby stosowane kryteria uwzględniały specyfikę firmy oraz rodzaj stanowiska i w ten sposób pomogły w obiektywnej ocenie pracownika⁸².

Dokonując oceny należy pamiętać o tym, że proces ocen, a szczególnie „wyjście” tego procesu wpływa na zachowania pracownicze. Wysoka ocena może być czynnikiem motywującym, ale równie dobrze może zniechęcać do pracy. Niska ocena może być przyczyną spadku motywacji, a nawet odejścia z organizacji. Jeżeli jednak niska ocena jest oceną świadomą, to może ona działać motywująco. Wiele zależy od tego, jakie są pierwotne oczekiwania pracowników wobec ocen.

Ważne jest to, aby w procesie oceniania pamiętać zarówno o sprawiedliwości proceduralnej, jak i dystrybtywnej. Systemy ocen, które nie są postrzegane jako sprawiedliwe wywołują wiele niepotrzebnych napięć. Nie działają one w jakiejś społecznej próżni. Wpływają na nasze miejsce w strukturze społecznej, współdecydują o tym, jak jesteśmy oceniani przez innych, oddziałują na istniejące wartości organizacyjne.

Systemy ocen muszą być zaplanowane. Wymagają zaangażowania ze strony najwyższego kierownictwa i zaangażowanie pracowników. Pracownicy muszą być zaangażowani we wszystkich etapach procesu oceniania. Ich udział polega na:

- wspólnym ustalaniu celów i kryteriów oceniania,
- wspólnym wypracowywaniu środków zaradczych, profilaktycznych,
- wspólnej z przełożonymi ocenie skuteczności przeprowadzonej oceny.

Pierwszym poziomem pełnej partycypacji jest lepsze zrozumienie przez pracowników stawianych im wymagań.

Drugim poziomem partycypacji jest wspólna ocena pracy. Pozwala ona pracownikom w większym stopniu zaakceptować ustalony i ustawicznie doskonalony system ocen. Konieczne jest również wspólne omawianie otrzymanych rezultatów, a w wielu przypadkach szkolenie z zakresu oceniania ludzi.

Ocenianie pracowników jest czynnością wchodzącą w zakres funkcji kierowania. Polega na wyrażaniu w formie ustnej lub pisemnej osądu o pracownikach lub na wartościowaniu ich cech osobowych, zachowań i efektów pracy⁸³. System ocen powinien być powiązany z zarządzaniem przez cele oraz z systemem motywacji. Jak już podkreślono, uzyskiwanie informacji zwrotnych wymaga klimatu zaufania, szerszej kultury zaufania.

⁸² Wajda A., Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami...op. cit., s. 150

⁸³ Litwin J., Okresowe oceny pracownicze [w:] Golnau W. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi, CeDeWu, Warszawa 2010, s. 315

System ocen pracowniczych może poprawiać indywidualną produktywność, efektywność całej organizacji i przyczyniać się do poprawy morale. Ale, aby system dobrze funkcjonował musi uzyskać wsparcie ze strony wszystkich pracowników.

Warto też powiedzieć o tym, że *wszechstronna, pełna i o dużym prawdopodobieństwie obiektywizmu ocena jest możliwa za pomocą metody 360°. Jest to metoda wyróżniona nie ze względu na oryginalność koncepcji czy techniki oceniania, lecz liczbę podmiotów - osób oceniających. Ward uważa, że niektórzy ludzie nigdy się nie zmieniają, niezależnie od tego, jakie informacje uzyskają o ocenie swojej pracy przez kierownika, ale taką zmianę może wymusić ocena według 360°, bo działa presja kilku osób oceniających, np. przełożonych, podwładnych, współpracowników, klientów*⁸⁴.

Lovrich, Shaffer i Hopkins wykazali, że pracownicy administracji nie obawiają się ocen i są skłonni zaakceptować te systemy, które gwarantują zachowanie podstawowych wartości, przyczyniają się do rozwoju organizacji. Istotną rolę w procesie ocen mają do odegrania przełożeni. To oni muszą kształtować kulturę zaufania, zachęcać do współpracy.

Systemy ocen pracowniczych mogą przyczyniać się do zmiany kultury organizacyjnej i z tego powodu są stosowane w tych organizacjach, które chcą być bardziej kreatywne, elastyczne, szybciej reagować na potrzeby otoczenia. Ocenianie pracowników jest funkcją, poprzez którą realizują się zasadnicze wartości, jakie uwzględnia polityka personalna każdej organizacji⁸⁵. Oceniani pracownicy muszą akceptować i rozumieć przyjętą kulturę organizacyjną, wykorzystywać istniejące formalne i nieformalne kanały komunikacyjne, utożsamiać się z polityką jakości, realizować procedury zarządzania.

⁸⁴ Ward P., Ocena pracownicza 360P. Metoda sprzężenia zwrotnego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 212

⁸⁵ Sidor- Rządkowska M., Kształtowanie...op. cit., s. 15

ROZDZIAŁ II.

METODOLOGICZNE PODSTAWY BADAŃ WŁASNYCH

2.1. PRZEDMIOT I CEL BADAŃ

Urzednicy są obywatelami gminy i jako tacy często wpływają na kształtowanie wizerunku urzędu gminy - ich rola jest szczególnie istotna w mniejszych społecznościach lokalnych. Jeśli wszyscy pracownicy mają zapewniony wewnątrz swoich struktur odpowiedni przepływ informacji, jasny podział kompetencji, zrozumiałość procedur to są oni pierwszymi osobami zadowolonymi z funkcjonowania instytucji. Nie można skutecznie realizować polityki informacyjnej, jeśli np. wewnątrz samej gminy nie istnieje sprawny wewnętrzny obieg informacji i pracownicy nie rozumieją swojej roli w realizowaniu polityki urzędu. Jest to wstępny warunek, niejako dodatkowy cel polityki informacyjnej, w realizacji którego przenika się ona z zarządzaniem i wywiera istotny, zwrotny wpływ na działalność urzędu. W mniejszych społecznościach, urzednicy mogą być ważnym źródłem kształtowania opinii o władzach gminy. Ich poczucie odpowiedzialności, dowartościowania, a także pozytywne zdanie o miejscu pracy jest jednym z ważnych elementów znajdujących swe odbicie w bezpośrednich kontaktach ze społecznością. Zadowolony, uśmiechnięty pracownik pozytywnie nastraja nawet zagniewanego i wzburzonego interesanta. Przekształcenia administracji publicznej powinny uwzględniać takie systemowe rozwiązania, które będą służyć nadaniu odpowiednio wysokiej rangi relacjom między bezpośrednimi wykonawcami jej zadań - urzednikami a bezpośrednimi odbiorcami - obywatelami. Jednym z warunków determinujących prawidłowe relacje jest poczucie tożsamości zawodowej urzednika. Efektywność jego pracy zależy w dużym stopniu od tego, jak formułowane są zadania, jakie mierniki tej efektywności są stosowane, jak oceniana i doceniana jest jego działalność. Organizatorzy pracy, menedżerowie urzędów, muszą dbać o włączenie do urzędniczego trybu pracy nowoczesnych zasad jej organizacji, a także odpowiednich systemów motywacji.

Celem niniejszych badań jest dokonanie analizy i oceny ilościowej oraz jakościowej zarządzania zasobami ludzkimi w gminie.

Przedmiotem niniejszych badań są odpowiedzi respondentów na pytania zawarte w ankiecie.

Nauka jest przedsięwzięciem, którego celem jest „odkrywanie”. Ale bez względu na to, co chce się odkryć, wiele dróg prowadzi co celu, jakim jest odkrycie⁸⁶.

Zasadniczym celem poznania naukowego jest zdobycie wiedzy maksymalnie ścisłej, maksymalnie pewnej, maksymalnie ogólnej, maksymalnie prostej, o maksymalnej zawartości informacji. takie dopiero poznanie prowadzi do wyższych form funkcjonowania wiedzy a są nimi prawa nauki i prawidłowości. *Cel badań powinien określać badaną zbiorowość, a nie odwrotnie⁸⁷.*

Sformułowanie celu badania, uwzględnianie możliwości organizacyjnych, czasowych i finansowych, wyznacza zakres oraz metodę postępowania badawczego⁸⁸.

2.2. PROBLEMY I HIPOTEZY BADAWCZE

Problematyka badań naukowych to pewien zbiór pytań lub częściej - zhierarchizowany system pytań tego rodzaju, iż warunkiem udzielenia odpowiedzi na pytanie bardziej ogólne w tym systemie są wcześniejsze odpowiedzi na pytania bardziej szczegółowe. Pytania te dotyczą, rzecz jasna, pewnych „przedmiotów” w sensie dosłownym i zdarzeń czy procesów, którym one podlegają, a które określają już swobodniej rozumiany „przedmiot” zainteresowania, tj. interesującą badacza dziedzinę zjawisk społecznych. Jednakże ustalenie tak pojętego przedmiotu zainteresowań nie jest jeszcze określeniem problematyki badawczej. Sprawa ta jest o tyle istotna, że w rozmowach z początkującymi badaczami na pytanie o ich problem badawczy słyszy się niekiedy odpowiedzi w rodzaju: „rodzina”, „małe miasteczko”, „spółdzielczość pracy” czy „warsztaty rzemieślnicze”. Nieporozumienie polega tu na pomieszaniu problemów badawczych, tj. pytań, z przedmiotami, tj. obiektami czy zjawiskami, o których — w odpowiedzi na postawione pytania — chcemy formułować twierdzenia. *Nawet określenie „problemu” w terminach bardziej abstrakcyjnych, jak „integracja społeczna”, „stereotypy” czy też „percepcja w małych grupach”, bynajmniej nie przesądza jeszcze, jakie pytania formułuje się pod adresem tych zjawisk, z jakiego punktu widzenia zamierza się je badać, jakiego typu twierdzenia chciałoby się uzyskać w wyniku badań czy jakie hipotezy ich dotyczące - sprawdzać⁸⁹.*

⁸⁶ E. Babbie, Podstawy badań społecznych, PWN, Warszawa 2008, s. 106

⁸⁷ S. Nowak, Metodologia badań społecznych, PWN, Warszawa 2007, s. 45

⁸⁸ R. Milic-Czerniak, Marketingowe badania bezpośrednie – zastosowania, Difin, Warszawa 2005, s. 164

⁸⁹ S. Nowak, Metodologia badań społecznych..., op. cit., s. 30

Sformułowanie problemu jest pierwszym etapem badań naukowych. *Problem jest elementem wyjściowym szeroko pojmowanej metody naukowej, ciąg działań składających się na badania naukowe służy rozwiązywaniu problemów*⁹⁰. Problematyka metodologiczna jest bardzo złożona, obszerna i zróżnicowana treściowo. Obejmuje wiedzę z zakresu różnych sposobów naukowo proponowanego poznawania otaczającej rzeczywistości oraz wiele zagadnień szczegółowych, które należą do przedmiotów innych nauk.

*Problem jest to poważne zagadnienie z jakiejś dziedziny, które trzeba rozstrzygnąć, rozwiązać*⁹¹. Problemy badawcze dotyczą określonej kategorii procesów i zjawisk oraz zachodzących między nimi zależności. Pojawiają się wówczas gdy wiedza z zakresu danej kategorii jest niepełna i wymaga uzupełnienia.

Nadanie pytaniom problematyki badawczej charakteru możliwie jednoznacznego jest konieczne do tego, aby były one rozstrzygalne: nie jesteśmy przecież w stanie udzielić właściwej odpowiedzi na pytanie, dopóki nie wiemy, o co naprawdę pytamy. Nie jest to jednak — a przynajmniej nie zawsze jest to — warunek wystarczający tego, aby pytanie miało charakter rozstrzygalny empirycznie, a o takie przecież pytania chodzi nam w naukach empirycznych. *Pytanie spełnia bowiem wymóg empirycznej rozstrzygalności dopiero wtedy, kiedy wiemy, jakie fakty, zjawiska czy procesy należy zaobserwować, aby udzielić na to pytanie właściwej odpowiedzi, i jakie wyniki tych obserwacji uzasadniają wybór tego, a nie innego twierdzenia jako odpowiedzi prawdziwej (czy przynajmniej dostatecznie zasadnej) na pytanie*⁹².

Kiedy wiemy, co powinniśmy obserwować i co w toku tej obserwacji zobaczyć (zarejestrować), aby udzielić na nasze pytanie właściwej i uzasadnionej odpowiedzi — pytanie nasze jest zasadniczo rozstrzygalne. Nie oznacza to jeszcze, iż jest ono praktycznie rozstrzygalne, albowiem na danym etapie rozwoju danej nauki, czy szerzej: możliwości uczonych, obserwacja zjawisk danego typu może nie być praktycznie możliwa. Pytanie o to, jak wygląda druga strona Księżyca, było zasadniczo rozstrzygalne od czasu, kiedy je po raz pierwszy postawiono, ale praktyczną możliwością udzielenia na nie odpowiedzi dysponujemy dopiero od lat kilkunastu. Pytanie, ilu ludzi kradnie w jakimś kraju, jest rozstrzygalne zasadniczo, ale nie bardzo rozstrzygalne w toku faktycznej praktyki kryminologów czy władz ścigania. Pytania empirycznie nierozstrzygalne w sposób zasadniczy nie mają sensu w nauce jako pytania skierowane pod adresem młodzieży po ukończeniu szkoły podstawowej".

⁹⁰ S. Palka, Metodologia badania, GWP, Gdańsk 2006, s. 11

⁹¹ Słownik współczesnego języka polskiego, Przegląd Redaer's Digest, Warszawa 2001, s. 19

⁹² S. Nowak, Metodologia badań społecznych..., op. cit., s. 36

Przyczyn tych może być bardzo wiele, ale niejednokrotnie badacz dokonuje w toku zwiadu badawczego ich selekcji, odrzucając te, które wydają mu się mniej istotne lub w ogóle w danej populacji nie występują, a koncentrując uwagę na tych, które spotyka, a nawet wstępnie — impresyjnie — wydają mu się pierwszoplanowe. Oczywiście zwiad badawczy może dostarczyć jedynie hipotez stanowiących założenia problematyki; czy wyodrębnione w ten sposób czynniki rzeczywiście odgrywają rolę w procesie wykolejania się młodzieży, badacz dowie się po zakończeniu badań. Nie dowie się natomiast niczego o roli czynników, z których badania świadomie zrezygnował bądź których znaczenia zwiad badawczy mu nie sygnalizował.

Problemy badawcze niniejszych badań brzmią:

1. Czy zarządzanie zasobami ludzkimi w gminie jest właściwe?
2. Czy jakość i ilość zarządzania zasobami ludzkimi w gminie spełnia potrzeby?
3. Jak przedstawia się funkcjonowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi w gminie?

Postawienie właściwej hipotezy ułatwia wyznaczenie kierunku badania oraz rezultatów. *Hipotezy są zwykle związane z pytaniami badawczymi, przyjmują one zawsze postać zdania orzekającego i są formułowane z pewnym przekonaniem badacza o ich prawdziwości. Po tym przystępuje się do wyboru badania*⁹³.

Hipoteza (*hypothesis*) to określone, weryfikowalne oczekiwanie co do rzeczywistości, sformułowane na bazie ogólniejszego twierdzenia; szerzej - przewidywanie dotyczące natury rzeczy wyprowadzone z teorii. *Stwierdzenie, że jeśli teoria jest prawdziwa, to powinno być zaobserwowane określone zjawisko*⁹⁴.

Hipoteza w badaniach pedagogicznych przybiera najczęściej kształt zależności prawdopodobnej dwu zjawisk, np.: „niski poziom kulturalny środowiska rodzinnego wpływa ujemnie na ambicje naukowe dzieci", lub powstanie wielkiego zakładu przemysłowego wpływa na zwiększenie zainteresowań młodzieży wykształceniem technicznym.

Hipoteza w dalszym toku postępowania badawczego może być udowodniona przez zebranie danych popierających wysuwaną zależność lub obalona przez brak takich danych czy uzyskanie danych świadczących o fałszywości założenia.

⁹³ R. Milic-Czerniak, Marketingowe badania bezpośrednie – zastosowania..., op. cit., s. 164

⁹⁴ E. Babbie, Podstawy badań społecznych..., op. cit., s. 547

Hipotezy badawcze niniejszych badań brzmią:

1. Zarządzanie zasobami ludzkimi w gminie jest raczej właściwe, gdyż ogólnie można stwierdzić, że wszystkie elementy procesu składającego się na zarządzanie są przeprowadzane prawidłowo.
2. Jakość oraz ilość zarządzania zasobami ludzkimi w gminie spełnia potrzeby w niezadowalającym stopniu, ponieważ procesy motywowania oraz edukacji zawodowej pracowników nie zachęcają do lepszego pełnienia swych obowiązków.
3. Funkcjonowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi w gminie jest w niewielkim procencie odpowiednie, ponieważ daje się zauważyć braki w sposobach motywowania i szkolenia.

Hipoteza jest podstawowym twierdzeniem, które testuje się w badaniu. Zazwyczaj hipoteza stwierdza związek między dwiema zmiennymi. *Hipoteza formułuje prognozy dotyczące związku między dwiema zmiennymi, dlatego musi być sprawdzalna, aby można było, gdy prześledzi się wyniki uzyskane w badaniu, określić, czy przewidywanie jest słuszne, czy nie. Aby można było dokładnie przetestować hipotezę, musi być ona sformułowana w sposób jednoznaczny*⁹⁵.

Sprawą kluczową jest uważny dobór słów w hipotezie, *dzięki czemu formułowane przewidywania są jasne zarówno dla ciebie, jak i dla innych*⁹⁶.

Ważne jest, aby przed rozpoczęciem badań wyraźnie sformułować hipotezy, o których prawdziwości czy fałszywości rozstrzygać miałyby wyniki badania. Nie wydaje mi się, aby to było niezbędne. Przystępując do badania, w którym interesuje nas prawdziwość hipotezy, formułujemy pytanie: „Czy prawdą jest, że H ?”, gdzie H to twierdzenie (hipoteza), o którego prawdziwości lub fałszywości mamy się przekonać w wyniku tego badania. Pytanie nasze ma wówczas charakter pytania rozstrzygnięcia. Twierdzenie H może być twierdzeniem jednostkowym, na przykład gdy historyk stara się dowieść, iż rzeczy tak a tak się miały w pewnej konkretnej sytuacji lub że zdarzenie jakieś przebiegało tak a tak. Może być ono generalizacją historyczną, czyli uogólnieniem o czasowo-przestrzennie ograniczonym zasięgu ważności, na przykład gdy w badaniach nad postawami w Polsce współczesnej staramy się zweryfikować hipotezę głoszącą, iż wykształcenie ma wysoką pozycję w systemie wartości naszego społeczeństwa. *Wreszcie może być ono ogólnym prawem nauki, na przykład takim, w*

⁹⁵ E. Babbie, Podstawy badań społecznych..., op. cit., s. 62

⁹⁶ Tamże, s. 62

*myśl którego ludzie mają tendencję do „konsonansowego” postrzegania sytuacji i grup społecznych, czyli do unikania takiego ich widzenia, które by prowadziło do wewnętrznie niespójnych ocen tych grup lub sytuacji*⁹⁷.

Poszczególne hipotezy mogą też różnić się swym momentem asercji, czyli stopniem początkowego, poprzedzającego badania przekonania badacza, iż prawdziwe jest zdanie twierdzące określone mianem hipotezy. Niekiedy ów moment asercji jest na tyle silny, że badacz podejmuje badania w tym celu, aby udowodnić, iż prawdą jest to, co głosi jego hipoteza. Świadczy to o tym (jeśli przekonanie badacza jest ugruntowane na dorobku wiedzy uprzednio zgromadzonej, a nie oparte wyłącznie na jego domysłach), że zna on zjawiska badane na tyle, iż jest w stanie oszacować prawdopodobieństwo różnych alternatywnych stanów rzeczy i spośród szeregu możliwych wybrać tę hipotezę, która wydaje mu się w świetle wiedzy uprzedniej najbardziej zasadna. Niezależnie od przekonań badacza w momencie formułowania hipotezy, ostatecznym argumentem na rzecz jej prawdziwości (a niekiedy tylko jeszcze jednym argumentem więcej) będzie oczywiście dopiero wynik przeprowadzonego badania.

2.3. METODY I TECHNIKI BADAŃ

Badania własne przeprowadzone zostały metodą sondażu diagnostycznego. Technika badań jest ankieta a narzędziem kwestionariusz.

Metoda sondażu diagnostycznego jest sposobem gromadzenia wiedzy o atrybutach strukturalnych i funkcjonalnych oraz dynamice zjawisk społecznych, opiniach i poglądach wybranych zbiorowości, nasilaniu się i kierunkach rozwoju określonych zjawisk i wszelkich innych zjawisk instytucjonalnie nie zlokalizowanych - posiadających znaczenie wychowawcze - w oparciu o specjalnie dobraną grupę reprezentującą populację generalną, w której badane zjawisko występuje.

*Metoda ta pozwala na poznanie określonego zjawiska społecznego, ustalenie jego zasięgu, poziomu i intensywności, potem zaś ocenę, a w wyniku zaprojektowanie modyfikacji*⁹⁸.

Przez technikę badań należy rozumieć czynności praktyczne, regulowane starannie wypracowanymi dyrektywami, pozwalającymi na uzyskanie optymalnie sprawdzalnych

⁹⁷ S. Nowak, Metodologia badań społecznych..., op. cit., s. 35

⁹⁸ T. Pilch, Zasady badań pedagogicznych, Wydawnictwo „Żak”, Warszawa 1998, s. 51

informacji, opinii, faktów. *Techniki badań są, zatem czynnościami określonymi przez dobór odpowiedniej metody i przez nią uwarunkowanymi*⁹⁹.

Kwestionariusz jest zbiorem celowo zaprojektowanych i odpowiednio ułożonych pytań, które mają być zadane badanym osobom. *Kwestionariusz jest najczęściej stosowanym instrumentem badawczym. Jest to pisemny formularz zawierający zestaw pytań zadawanych respondentowi. W zestawie tym odnotowuje się także odpowiedzi*¹⁰⁰.

Projektując kwestionariusz, należy pamiętać, iż respondenci przeważnie wolą zachować anonimowość. *Zaznaczenie na wstępie, że kwestionariusz jest anonimowy zwiększa szansę uzyskania prawdziwych i wyczerpujących odpowiedzi na postawione pytania*¹⁰¹.

*W zależności od potrzeb zastosować można różne rodzaje pytań, przy czym także można zostawić respondentom większy lub mniejszy zakres swobody odpowiedzi*¹⁰².

Podstawowym względem przy wyborze określonej metody jest więc wzgląd na to, czy metoda ta rzeczywiście w stopniu maksymalnym (na danym etapie rozwoju danej nauki) zapewnia zasadność twierdzeń, które w wyniku jej zastosowania sformułujemy jako odpowiedzi na pytania naszej problematyki. *Przy takiej relatywizacji pojęcia metody badawczej do problemu, pewne metody będą obejmowały stosunkowo wąskie i wyspecjalizowane typy czynności badawczych służących do rozwiązywania problemu wąskiego i wycinkowego*¹⁰³. Tak na przykład mówi się o metodach obserwacji, o metodach przeprowadzania wywiadu, kodowania danych czy szacowania poziomu statystycznej istotności uzyskanych wyników. Są to wszystko — jak wiadomo — czynności wycinkowe i w toku każdego studium empirycznego musimy zastosować kolejno cały ich taki czy inny zestaw, albowiem rozwiązywanie każdego problemu ogólniejszego z reguły zakłada rozwiązanie uprzednio szeregu problemów częstkowych, bardziej wycinkowych i problemowi ogólniejszemu podporządkowanych. Ale też możemy i będziemy niżej nazywać metodami badawczymi typowe i powtarzalne sposoby rozwiązywania problemów ogólniejszych czy bardziej w swej strukturze złożonych (na przykład sondaże czy badania panelowe), wiedząc, iż w metodach tych zawierają się pewne metody bardziej szczegółowe.

Warto tu uświadomić sobie, iż schematy pewnych badań ukształtowały się tak, a nie inaczej nierzadko dlatego, iż pozwalają odpowiedzieć na określone dość ogólnie, typowe pytania. Monografie terenowe najlepiej nadają się do chwytania „funkcjonalnych” powiązań

⁹⁹ T. Pilch, *Zasady badań pedagogicznych...*, op. cit., s. 76

¹⁰⁰ Ph. Kotler, *Marketing Podręcznik Europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 363

¹⁰¹ S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWN, Warszawa 2003, s. 163

¹⁰² N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 159

¹⁰³ S. Nowak, *Metodologia badań społecznych...*, op. cit., s. 46

między różnymi aspektami lokalnych układów społecznych; metoda sondażu najlepiej ujawnia schemat wzajemnych statystycznych powiązań między zmiennymi charakteryzującymi ukazujące się w odpowiedziach cechy społeczne jednostek składających się na daną zbiorowość, w tym ich postawy i zachowania; metoda panelowa najskuteczniej pozwala określić relacje między dwoma czasowymi przedziałami wartości tych samych zmiennych i czynniki skorelowane ze zmianami wartości tych zmiennych; metoda eksperymentalna pozwala stwierdzić, czy zachodzi między zmiennymi związek przyczynowy; badania porównawcze o szerokim zasięgu udzielają odpowiedzi na pytanie, jak szeroko w skali czasowo-przestrzennej występują, jak ogólne są pewne własności przedmiotów czy zjawisk społecznych i różnice między nimi.

Niekiedy te metody ogólniejsze to nic innego, jak uporządkowane w spójną i wzajemnie — rzeczowo i chronologicznie — powiązaną całość pewne zestawy metod bardziej szczegółowych, gdy w innych przypadkach metody ogólniejsze kreślą raczej pewien formalnologiczny schemat toku badawczo-dowodowego, nie przesądzając o tym, jakie narzędzia czy jakie sposoby uzyskiwania odpowiedzi cząstkowych powinny być zastosowane. Tak więc, *kreśląc schemat ogólny metody sondażu czy metody panelowej, z góry zakładamy, iż implicite zawiera ona w sobie pewne metody zdobywania i opracowywania danych uzyskanych za pomocą kwestionariusza, podobnie jak w metodzie socjometrycznej zawierają się określone metody pomiaru więzi, pozycji i układu interakcji między członkami grupy. Z drugiej strony, prezentując schemat logiczny eksperymentu kontrolowanego, nie będziemy jednoznacznie przesądzać ani metod pomiaru skutków bodźca, ani też bardziej szczegółowej charakterystyki sytuacji eksperymentalnej*¹⁰⁴.

2.4. TEREN I ORGANIZACJA BADAŃ

Badania ankietowe przeprowadzone zostały na 10-cio osobowej grupie osób mających styczność z zarządzaniem zasobami ludzkimi w gminie X.

Podczas przeprowadzania badania ankietowego, respondenci poproszeni zostali o wypełnienie ankiety; czas na jej wypełnienie wynosił 10 minut, ale oczywiście w razie potrzeby był on wydłużany. Wszystkie ankiety zostały wypełnione prawidłowo, a respondenci nie zgłaszali żadnych dodatkowych pytań.

¹⁰⁴ S. Nowak, Metodologia badań społecznych..., op. cit., s. 47

2.5. CHARAKTERYSTYKA PRÓBY BADAWCZEJ

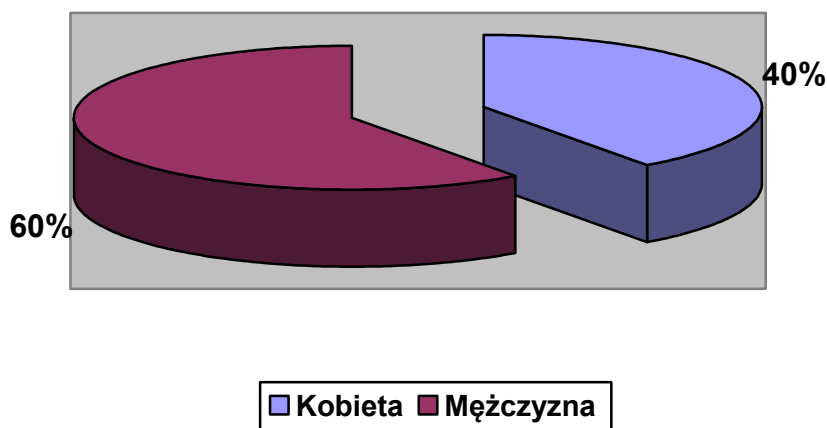
Badania ankietowe przeprowadzone zostały na 10-cio osobowej grupie osób mających styczność z zarządzaniem zasobami ludzkimi w gminie X. Ich charakterystyka zaprezentowana jest poniżej. Tabela przedstawia strukturę płciową respondentów.

Typ płci	Struktura płciowa respondentów	Wartość procentowa
Kobieta	4	40
Mężczyzna	6	60
Suma	10	100

Tabela 1. Struktura płciowa respondentów.

Źródło: Opracowanie własne.

W formie graficznej strukturę płciową prezentuje poniższy wykres.



Wykres 1. Struktura płciowa respondentów.

Źródło: Opracowanie własne.

W badaniu ankietowym wzięło udział 60% mężczyzn i 40% kobiet.

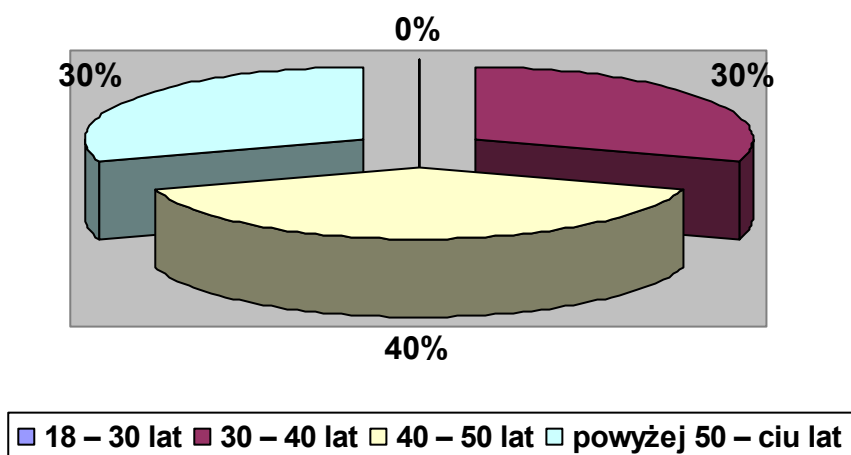
Kolejna tabela prezentuje strukturę wiekową badanych osób.

Przedziały wiekowe	Struktura wiekowa respondentów	Wartość procentowa
18 – 30 lat	0	-
30 – 40 lat	3	30
40 – 50 lat	4	40
powyżej 50 – ciu lat	3	30
Suma	10	100

Tabela 2. Struktura wiekowa respondentów.

Źródło: Opracowanie własne.

W formie graficznej strukturę wiekową prezentuje poniższy wykres.



Wykres 2. Struktura wiekowa respondentów.

Źródło: Opracowanie własne.

W badaniu ankietowym wzięło udział 40% ankietowanych w wieku od 40 do 50 lat, 30% - w wieku od 30 do 40 lat oraz 30% - powyżej 50 – ciu lat.

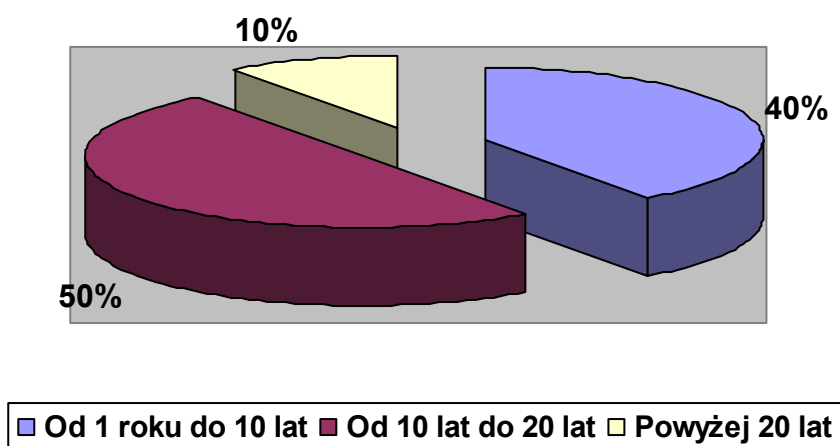
Kolejna tabela przedstawia strukturę stażu pracy ankietowanych.

Przedziały stażu pracy	Staż pracy respondentów	Wartość procentowa
Od 1 roku do 10 lat	4	40
Od 10 lat do 20 lat	5	50
Powyżej 20 lat	1	10
Suma	10	100

Tabela 3. Struktura stażu pracy respondentów.

Źródło: Opracowanie własne.

W formie graficznej strukturę stażu pracy prezentuje poniższy wykres.



Wykres 3. Struktura stażu pracy respondentów.

Źródło: Opracowanie własne.

W badaniu ankietowym wzięło udział 50% ankietowanych posiadających staż pracy od 10 do 20 lat, 40% miało od 1 roku do 10 lat, oraz 10% miało staż pracy powyżej 20 lat.

ROZDZIAŁ III.

WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH

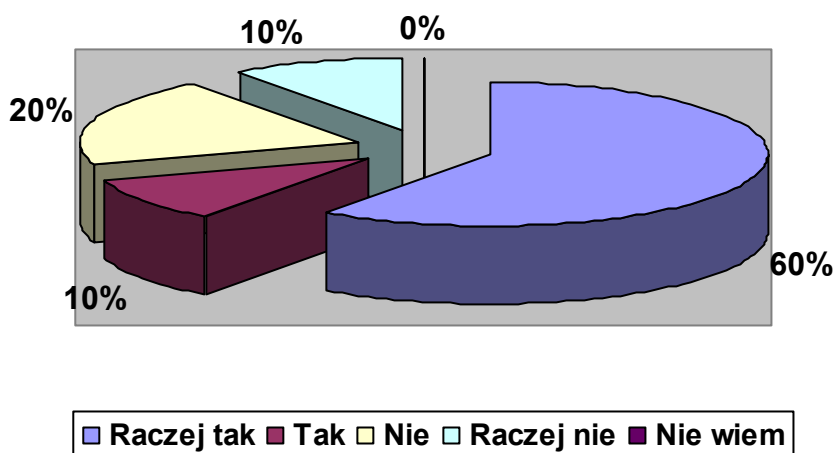
3.1. ANALIZA BADAŃ

W celu uzyskania informacji o zarządzaniu zasobami ludzkimi w gminie przeprowadzone zostały badania ankietowe, których wyniki zawarte są w niniejszym podrozdziale. Respondenci zapytani zostali o to, czy zarządzanie zasobami ludzkimi w gminie jest właściwe. Odpowiedzi zawarte są w poniższej tabeli oraz na wykresie.

Możliwe odpowiedzi	Wskazania ankietowanych	Wartość procentowa
Raczej tak	6	60
Tak	1	10
Nie	2	20
Raczej nie	1	10
Nie wiem	0	-
Suma	10	100

Tabela 4. Właściwość zarządzania zasobami ludzkimi w gminie.
Źródło: Opracowanie własne.

W formie graficznej wskazania ankietowanych zaprezentowane są na poniższym wykresie.



Wykres 4. Właściwość zarządzania zasobami ludzkimi w gminie.
Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z informacji zaprezentowanych na powyższym wykresie oraz w tabeli, zdaniem 60% ankietowanych, zarządzanie zasobami ludzkimi w gminie jest raczej właściwe, zdaniem 20% - nie jest właściwe, zdaniem 10% - jest właściwe, oraz zdaniem 10% - raczej nie.

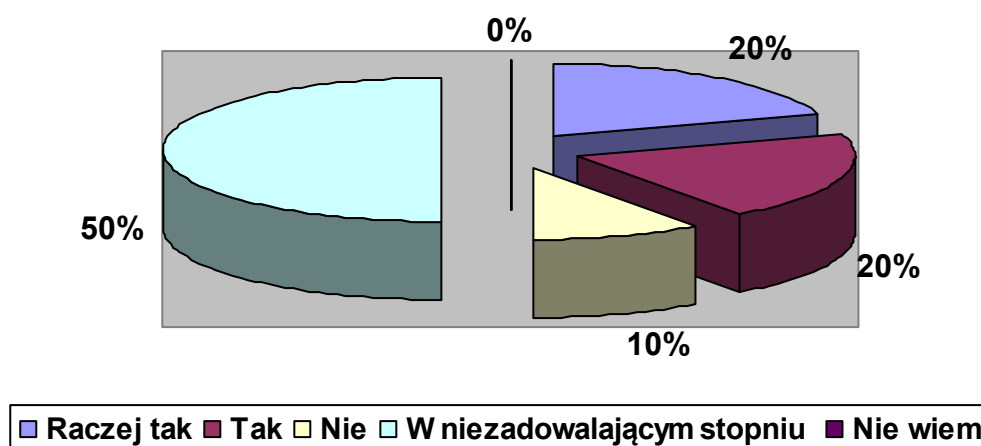
W kolejnym pytaniu zapytano o to, czy jakość i ilość zarządzania zasobami ludzkimi w gminie spełnia potrzeby. Odpowiedzi zawarte są w poniższej tabeli oraz na wykresie.

Możliwe odpowiedzi	Wskazania ankietowanych	Wartość procentowa
Raczej tak	2	20
Tak	2	20
Nie	1	10
W niezadowalającym stopniu	5	50
Nie wiem	0	-
Suma	10	100

Tabela 5. Jakość i ilość zarządzania zasobami ludzkimi w gminie spełniająca potrzeby.

Źródło: Opracowanie własne.

W formie graficznej wskazania ankietowanych zaprezentowane są na poniższym wykresie.



Wykres 5. Jakość i ilość zarządzania zasobami ludzkimi w gminie spełniająca potrzeby.

Źródło: Opracowanie własne.

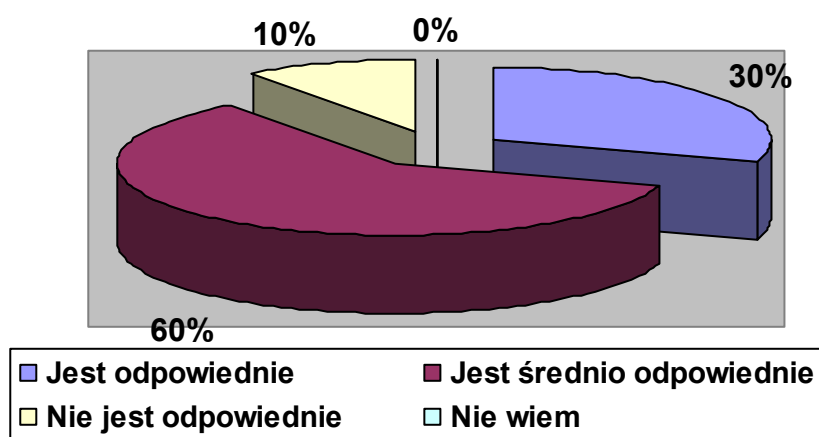
Jak wynika z informacji zaprezentowanych na powyższym wykresie oraz w tabeli, zdaniem 50% respondentów, jakość i ilość zarządzania zasobami ludzkimi w gminie spełnia potrzeby w niezadowalającym stopniu, zdaniem 20% - raczej tak, również zdaniem 20% - tak, a zdaniem 10% - nie.

Następnie poproszono badane osoby o odpowiedź, jak przedstawia się funkcjonowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi w gminie. Odpowiedzi zawarte są w poniższej tabeli oraz na wykresie.

Możliwe odpowiedzi	Wskazania ankietowanych	Wartość procentowa
Jest odpowiednie	3	30
Jest średnio odpowiednie	6	60
Nie jest odpowiednie	1	10
Nie wiem	0	-
Suma	10	100

Tabela 6. Funkcjonowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi w gminie.
Źródło: Opracowanie własne.

W formie graficznej wskazania ankietowanych zaprezentowane są na poniższym wykresie.



Wykres 6. Funkcjonowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi w gminie.
Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z informacji zaprezentowanych na powyższym wykresie oraz w tabeli, zdaniem 60% respondentów, którzy brali udział w ankiecie, funkcjonowanie systemu

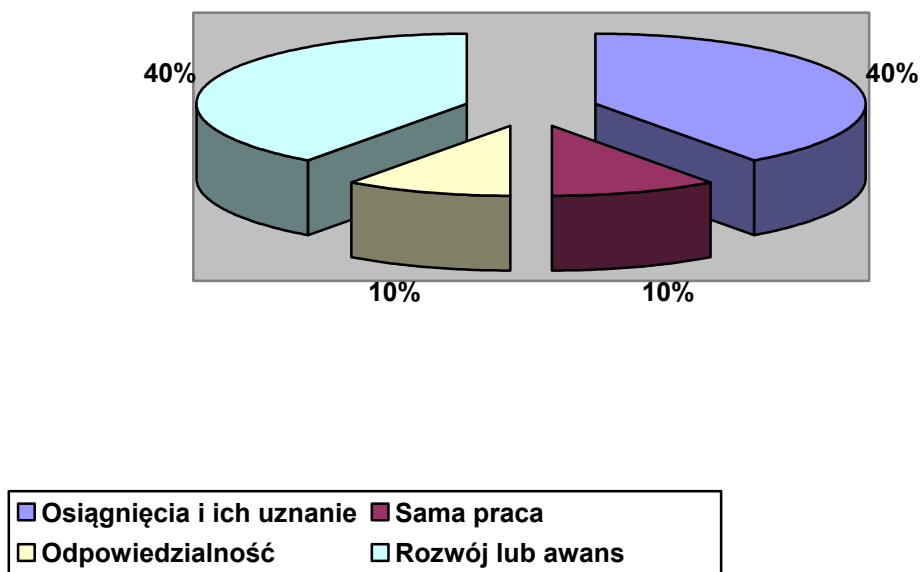
zarządzania zasobami ludzkimi w gminie jest średnio odpowiednie, zdaniem 30% - jest odpowiednie, a zdaniem 10% - nie jest odpowiednie.

Podczas przeprowadzania badania ankietowego zapytano również o to, jakie czynniki mają największy wpływ na motywację w gminie. Odpowiedzi zawarte są w poniższej tabeli oraz na wykresie.

Możliwe odpowiedzi	Wskazania ankietowanych	Wartość procentowa
Osiągnięcia i ich uznanie	4	40
Sama praca	1	10
Odpowiedzialność	1	10
Rozwój lub awans	4	40
Suma	10	100

Tabela 7. Czynniki mające największy wpływ na motywację w gminie.
Źródło: Opracowanie własne.

W formie graficznej wskazania ankietowanych zaprezentowane są na poniższym wykresie.



Wykres 7. Czynniki mające największy wpływ na motywację w gminie.
Źródło: Opracowanie własne.

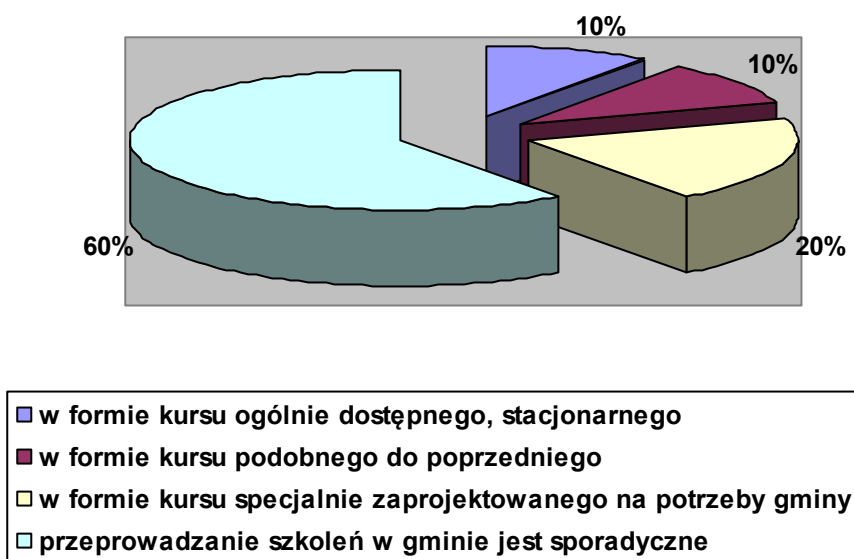
Jak wynika z informacji zaprezentowanych na powyższym wykresie oraz w tabeli, zdaniem 40% respondentów, czynnikami mającymi największy wpływ na motywację w gminie jest osiągnięcia i ich uznanie, również zdaniem 40% - rozwój lub awans, z kolei, zdaniem 10% - jest to sama praca, oraz również zdaniem 10% - odpowiedzialność.

W kolejnym pytaniu zapytano o to, jakie są najpopularniejsze i najskuteczniejsze metody szkoleniowe. Odpowiedzi zawarte są w poniższej tabeli oraz na wykresie.

Możliwe odpowiedzi	Wskazania ankietowanych	Wartość procentowa
w formie kursu ogólnie dostępnego, stacjonarnego	1	10
w formie kursu podobnego do poprzedniego	1	10
w formie kursu specjalnie zaprojektowanego na potrzeby gminy	2	20
przeprowadzanie szkoleń w gminie jest sporadyczne	6	60
Suma	10	100

Tabela 8. Najpopularniejsze i najskuteczniejsze metody szkoleniowe
Źródło: Opracowanie własne.

W formie graficznej wskazania ankietowanych zaprezentowane są na poniższym wykresie.



Wykres 8. Najpopularniejsze i najskuteczniejsze metody szkoleniowe

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z informacji zaprezentowanych na powyższym wykresie oraz w tabeli, zdaniem 60% ankietowanych, przeprowadzanie szkoleń w gminie jest sporadyczne, z kolei, zdaniem 20% najpopularniejsze i najskuteczniejsze metody szkoleniowe to metody w formie kursu specjalnie zaprojektowanego na potrzeby gminy, z kolei zdaniem 10% - są to metody szkoleniowe, w formie kursu ogólnie dostępnego, stacjonarnego, oraz także zdaniem 10% ankietowanych osób, są to szkolenia w formie kursu podobnego do poprzedniego.

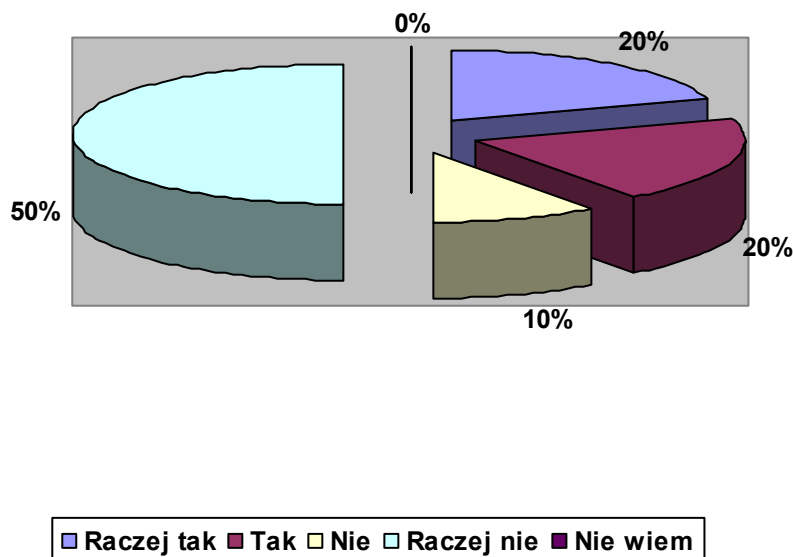
Następnie zapytano o to, czy w systemie zarządzania zasobami ludzkimi w gminie przywiązuje się dużą uwagę do systemu motywowania. Odpowiedzi zawarte są w poniższej tabeli oraz na wykresie.

Możliwe odpowiedzi	Wskazania ankietowanych	Wartość procentowa
Raczej tak	2	20
Tak	2	20
Nie	1	10
Raczej nie	5	50
Nie wiem	0	-
Suma	10	100

Tabela 9. System zarządzania zasobami ludzkimi w gminie przywiązujący dużą uwagę do systemu motywowania.

Źródło: Opracowanie własne.

W formie graficznej wskazania ankietowanych zaprezentowane są na poniższym wykresie.



Wykres 9. System zarządzania zasobami ludzkimi w gminie przywiązujący dużą uwagę do systemu motywowania.

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z informacji zaprezentowanych na powyższym wykresie oraz w tabeli, zdaniem 50% ankietowanych osób, system zarządzania zasobami ludzkimi w gminie raczej nie przywiązuje dużej uwagi do systemu motywowania, zdaniem 10% - nie przywiązuje, z kolei zdaniem 20% - przywiązuje, oraz również zdaniem 20% - nie przywiązuje uwagi.

3.2. WNIOSKI

Podstawowe znaczenie zarówno dla obsługiwanego klienta, jak i dla samej gminy X jako pracodawcy, którego reprezentuje, ma osoba świadcząca usługi. Specyfika usług powoduje, że pracownicy świadczący usługi stają się w oczach klientów ich integralną częścią. Ich umiejętności, maniery, wygląd zewnętrzny oraz zaangażowanie wpływają w pewnym stopniu na poziom zadowolenia klienta. Dlatego pracownicy gminy X stanowią najcenniejszy kapitał jednostek administracji publicznej. Gmina X posiada plan zasobów ludzkich, zawierający analizę miejsc pracy, prognozy popytu na nią i jej podaży. Przeprowadzając analizę tego typu, zarząd jednostki gminy X opisuje stanowiska pracy i

specyfikę zatrudnienia. Opisy poszczególnych stanowisk w gminie X zawierają związane z nimi obowiązki, wymagane warunki pracy oraz niezbędne narzędzia, materiały i sprzęt. Opisy te zestawia się z wymaganymi na określonych stanowiskach, z umiejętnościami i kwalifikacjami (specyfiką zatrudnienia). Zestawienie to ułatwia opracowanie właściwych metod doboru kadr, systemów oceny i ustalenie sprawiedliwych stawek wynagrodzenia.

Następnym zadaniem zarządu gminy X jest opracowanie prognozy popytu i podaży odpowiednio wykwalifikowanych zasobów ludzkich, ocena tendencji w zakresie aktualnego wykorzystania zasobów ludzkich, przyszłych planów gminy X oraz ogólnych tendencji ekonomicznych i politycznych. Prognozowanie podaży pracy sprowadza się do oszacowania liczby i typu pracowników gminy X, dostępnych w obrębie jednostki (podaż wewnętrzna), a także pracowników dostępnych na rynku pracy (podaż zewnętrzna).

Działania z zakresu marketingu wewnętrznego, dotyczące personelu gminy X, dążą do stworzenia w ramach administracyjnego systemu informacji podsystemu odpowiedzialnego za gromadzenie aktualnych informacji o pracownikach, ich wykształceniu, praktyce zawodowej, aspiracjach i posiadanych kwalifikacjach. Istnienie takiego podsystemu ułatwia zarządom wyszukiwanie osób, posiadających wymagane kwalifikacje, do objęcia określonego stanowiska. O wiele trudniejsze okazuje się prognozowanie zewnętrznej podaży pracy. W tym przypadku osoby zarządzające gminą X muszą opierać się na zewnętrznych źródłach, określających przypuszczalną liczbę dostępnych kandydatów na dane stanowisko.

Jeżeli porównanie przyszłego popytu i podaży wewnętrznej na zasoby ludzkie wykaże niezgodność, zarząd gminy X stwarza plany działań na wypadek przewidywanego niedoboru lub nadwyżki. Przewidywanemu niedoborowi pracowników zapobiega się dzięki odpowiednio zaplanowanemu systemowi szkoleń i przekwalifikowań, procedurom rekrutacyjnym, proponowaniem osobom w wieku emerytalnym pozostania w pracy oraz zmianie procesu świadczenia usług, umożliwiającego oszczędności nakładów pracy lub podniesienie jej wydajności.

Proces przyciągania jednostek do ubiegania się o wolne stanowiska pracy w gminie X dotyczy zarówno kandydatów aktualnie zatrudnionych w jednostce, jak i wyłonionych z zasobów zewnętrznych. Stworzenie przejrzystych warunków awansu wewnętrznego sprzyja powstawaniu psychologicznych więzi pomiędzy zadowolonymi pracownikami a jednostką, co zapobiega odchodzeniu najzdolniejszych pracowników. Rekrutacja zewnętrzna odbywa się poprzez stałą współpracę z uczelniami kształcącymi studentów na pożądanym kierunku, poprzez ogłoszenia prasowe, referencje udzielane przez własnych pracowników itp. Wybór

właściwej metody jest uzależniony od warunków panujących na rynku pracy oraz od wymagań stawianych kandydatom.

Zgromadzone oferty w gminie X są poddane procesowi selekcji na podstawie danych uzyskanych z podania o pracę i listu motywacyjnego. Zawarte w nich informacje, dotyczące dotychczasowej kariery zawodowej kandydata, jego wykształcenia itp., pozwalają zarządowi gminy X, już na wstępie, ograniczyć liczbę kandydatów. Wyselekcjonowaną w ten sposób grupę kandydatów następnie poddają sprawdzianom, pozwalającym określić ewentualne przyszłe osiągnięcia na proponowanych stanowiskach. W ramach tego typu oceny weryfikuje się zdolności, umiejętności, wiedzę itp. przyszłych pracowników.

Podstawowym zadaniem osób odpowiedzialnych za rekrutację w gminie X jest zapewnienie wszystkim kandydatom, poddawanych ocenie, jednakowych warunków (tzn. udzielenie tych samych wskazówek, zapewnienie jednakowej temperatury, oświetlenia itp.). Inną, bardzo popularną metodą weryfikacji danych zawartych w podaniu o pracę, jest tzw. rozmowa kwalifikacyjna. Przydatność tej metody ograniczają w znacznym stopniu tendencyjność postrzegania oraz ocena bazująca na tzw. pierwszym wrażeniu. Dlatego zarząd gminy X prowadzi szkolenia dla pracowników odpowiedzialnych za ocenę kandydatów. Zadaniem tego typu szkoleń jest uświadomienie osobom przeprowadzającym oceny wad tej subiektywnej, często zawodnej metody.

Ze względu na charakter pracy kandydaci do pracy gminy X są poddawani grupowym procesom selekcji. Tego typu badania ułatwiają ocenę energii, konkurencyjności, stanowczości, poziomu zaufania do własnych możliwości, nastawienia na wykonanie zadania, umiejętności postępowania z ludźmi, zdolności logicznego myślenia, szybkiego kojarzenia, wyobraźni oraz łatwości przyswajania informacji.

Po przeprowadzeniu selekcji w gminie X, wyborze właściwych kandydatów i zatrudnieniu ich pozostaje najważniejsze zadanie, tzn. przygotowanie pracowników do wykonywania powierzonych im zadań lub rozwijanie i doskonalenie posiadanych umiejętności. Proces kształcenia personelu w gminie X opiera się na planie szkolenia, sporządzonym na podstawie oceny potrzeb szkoleniowych. Taka ocena jest przeprowadzana systematycznie, a jej wyniki są przekazywane w postaci informacji zwrotnej pracownikom. Bazując na wynikach oceny w zakresie zapotrzebowania na szkolenia, gmina X musi opracowywać programy szkoleniowe zawierające konkretne mierzalne cele, określające treści i umiejętności, jakie pracownicy mają sobie przyswoić. Wybór właściwej formy szkolenia stanowi dopiero połowę sukcesu. Wybiera się również prowadzących, albo z grona własnych pracowników, albo korzysta się z oferty wyspecjalizowanych instytucji szkoleniowych. Po

zakończeniu szkolenia w gminie X, pracownicy muszą otrzymać certyfikaty potwierdzające jego odbycie, a gmina X dokonuje oceny stopnia przyswojenia przekazywanych treści oraz wpływu zdobytych umiejętności na jakość ich pracy. O wynikach przeprowadzonej oceny pracownik jest niezwłocznie poinformowany, podczas rzeczowej rozmowy, dotyczącej ocenianego poziomu jego osiągnięć, sposobu sporządzania oceny i jej zadań oraz możliwościach poprawy osiągniętych wyników w przyszłości.

Dobre zarządzanie w gminie X wymaga silnego zaplecza i wsparcia profesjonalnego w postaci doradztwa, ekspertyz, konsultacji i szkoleń. Samorząd terytorialny nie może być miejscem na naukę od początku, ponieważ jego rolą jest świadczenie usług publicznych i rozwiązywanie problemów istotnych dla warunków życia mieszkańców. Dlatego do organów samorządu i jego administracji powinny trafiać osoby mające pewne przygotowanie. W samorządzie terytorialnym nie ma czasu na uczenie się, gdyż koszty niefortunnych decyzji są wysokie i spadają na barki podatników. Można mówić o nauce w samorządzie terytorialnym w tym sensie, aby brać pod uwagę opinie, sugestie, postulaty, sądy mieszkańców, nie tylko na temat realizacji zadań, ale również sposobu zarządzania sprawami publicznymi. Organy samorządu terytorialnego są strukturami politycznymi, co nie oznacza, że nie mogą wśród nich znajdować się osoby kompetentne, czyli posiadające znajomość problemów miasta czy regionu. Jeżeli władza i administracja lokalna nie dysponuje własnymi fachowcami, może zlecić te usługi osobom lub organizacjom zewnętrznym. Działanie tego rodzaju polega w istocie na profesjonalizowaniu zarządzania publicznego. W celu zwiększenia profesjonalizacji decyzji kierowniczych w gminie X należy wziąć pod uwagę możliwości ścisłego współdziałania administracji komunalnej i uznanych specjalistów z danej branży. Działanie to może mieć charakter doraźny lub systematyczny i stanowi alternatywę wobec partycypacji fachowców w pracach komisji rady. Walorem tego rozwiązania jest pewne osłabienie wpływu czynnika politycznego na przebieg prac analitycznych i kształt zaproponowanego rozwiązania problemu.

Organizatorzy pracy, menedżerowie urzędów, muszą dbać o włączenie do urzędniczego trybu pracy nowoczesnych zasad jej organizacji, a także odpowiednich systemów motywacji. Narzędzia przymusu łączą się z dużym ładunkiem stanowczości, wynikającej z zagrożenia sankcją. Instrumenty tego rodzaju działają jednokierunkowo, zmuszając pracownika do narzuconych mu zachowań. Narzędzia przymusu są efektywną formą motywowania w warunkach, które dyktują szybkość działania i stanowczo wykluczają uzgadnianie czy fakultatywność instrumentów. Nakazowe motywowanie w gminie X może być również następstwem bierności ze strony motywowanych (ich nieumiejętnością

podejmowania samodzielnych decyzji), w innych warunkach motywowanie oparte na przymusie i strachu jest wysoce nieefektywne. Pracownik, na którego oddziałuje się przymusem, wkłada wtedy minimum wysiłku - tyle tylko, ile trzeba, aby uniknąć sankcji.

Kolejną grupę narzędzi motywowania w gminie X stanowią narzędzia zachęty, które działają według następującego wzorca: w zamian za zachowanie zgodne z oczekiwaniami motywującego, pracownik otrzymuje pewną nagrodę. Tak więc, chociaż cele motywującego nie są w zasadzie ustalane z pracownikiem, to jest on zwykle zainteresowany ich realizacją, widzi bowiem osobisty interes w realizacji celów przełożonego. Następuje tutaj pobudzanie zamiast rozkazywania. Funkcją instrumentów zachęty jest wywołanie u pracownika zainteresowania określonym zachowaniem. Służą one także jako środek modyfikacji i kształtowania pożądanych zachowań i wzorców. Tych jest zbyt mało w aktualnej paletce motywacji i zapewne dlatego tak opornie zmienia się rodzima administracja. Trzecia grupa - to narzędzia perswazji w gminie X. Różnią się one od poprzednich instrumentów tym, że ani nie oferują pracownikom nagród, ani nie straszą karą. Perswazja stanowi dopełnienie pozostałych rodzajów narzędzi motywowania. Im bardziej demokratyczny jest system i styl zarządzania, tym większą rolę w procesie motywowania odgrywają instrumenty zachęty i perswazji. Sztuka skutecznego motywowania bazuje na umiejętnym ich doborze, odpowiednim do warunków i potrzeb danej instytucji.

Motywowanie pracowników zatrudnionych w gminie X powinno odbywać się głównie poprzez wyższe pensje, jak i szkolenia podnoszące kwalifikacje i wzmacniające poczucie wartości pracowników tych instytucji. Jednocześnie można wykorzystać mechanizmy nagradzania urzędników za pomysłowość i inicjatywę, wyniki pracy itp. Innym sposobem podwyższenia i satysfakcji zawodowej jest zwiększenie autonomii podejmowania decyzji i większej odpowiedzialności za wykonywaną pracę. Szkolenia urzędników w gminie X, nie tylko przedstawiają nowe techniki zarządzania, ale również informują o zamierzeniach i nowych programach pracy, mogą być motywujące zarówno do wydajniejszej pracy, jak i bardziej uprzejmego traktowania interesanta. Ważnym elementem tej propozycji jest także stworzenie większych możliwości wykorzystania zdobytych w trakcie szkolenia doświadczeń w miejscu pracy.

Reformowanie administracji publicznej w gminie X jest procesem ciągłym, wymaga stałego dostosowywania do zmieniających się warunków, a przecież wszystkie próby zmiany zarządzania mogą wywoływać wśród pracowników poczucie lęku wynikające z niezrozumienia istoty wprowadzanych przemian. Akcja informacyjno-szkoleniowa powinna zapobiegać tym niebezpieczeństwom. Dobre zarządzanie w gminie X wymaga silnego

zaplecza i wsparcia profesjonalnego w postaci doradztwa, ekspertyz, konsultacji i szkoleń. Czynnika profesjonalizmu w zarządzaniu w gminie X nie można oddzielać od innych aspektów samorządu. Mechanizm wyborczy zapewnia dopływ różnych osób, z których nie wszyscy muszą być od razu fachowcami, mimo że za takich się uważają prawie wszyscy kandydaci biorący udział w wyborach do samorządu terytorialnego różnych szczebli.

Dokonując oceny poziomu zarządzania kadrami w gminie X, warto zauważyć, że stosunkowo rzadko wykorzystuje się zasady, procedury i narzędzia do zarządzania zasobami ludzkimi, co rodzi problemy z „przejrzystością” ich funkcjonowania. Niestety nadal dominuje podejście zorientowane na administrowanie kadrami, a nie zarządzanie nimi. Niestety brak jest systemowych rozwiązań w zakresie polityki kadrowej. Urząd decyduje się wdrożyć określone instrumenty zarządzania kadrami, jednakże często stosuje je nieregularnie. Ponadto, rozwiązania stosowane w gminie X cechuje relatywnie niski poziom standaryzacji, co z kolei utrudnia zarówno wymianę doświadczeń, jak i ocenę jakości zarządzania. Urzędnicy na ogół posiadają kwalifikacje konieczne do wykonywania powierzonych im zadań. Dostrzega się jednak brak wiedzy, umiejętności i nawyków do pracy zespołowej. Zamiast systemu zarządzania zasobami ludzkimi powszechne wydaje się reagowanie na pojawiające się potrzeby. Często wskazuje się również na nieprzejrzyste mechanizmy naboru, oceniania i wynagradzania pracowników. Sformalizowane systemy ocen i awansowania pracowników są stosowane w polskiej administracji raczej rzadko. Mało upowszechnione jest również prowadzenie polityki rozwoju zasobów ludzkich w gminie X (np. nie prowadzi się analiz potrzeb szkoleniowych, nie opracowuje się okresowych planów szkoleń, nie prowadzi się oceny szkoleń). W przypadku większości krajów zachodnich na pracownikach ciąży obowiązek podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych, a na urzędzie obowiązek stworzenia warunków umożliwiających takie działanie.

Weryfikacja postawionych hipotez badawczych.

Pierwsza postawiona hipoteza badawcza brzmiała: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w gminie jest raczej właściwe, gdyż ogólnie można stwierdzić, że wszystkie elementy procesu składającego się na zarządzanie są przeprowadzane prawidłowo.* Hipoteza została zweryfikowana pozytywnie.

Dru ga postawiona hipoteza badawcza brzmiała: *Jakość oraz ilość zarządzania zasobami ludzkimi w gminie spełnia potrzeby w niezadowalającym stopniu, ponieważ procesy motywowania oraz edukacji zawodowej pracowników nie zachęcają do lepszego pełnienia swych obowiązków.* Hipoteza została zweryfikowana pozytywnie.

Trzecia postawiona hipoteza badawcza brzmiała: *Funkcjonowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi w gminie jest w niewielkim procencie odpowiednie, ponieważ daje się zauważyć braki w sposobach motywowania i szkolenia.* Hipoteza została zweryfikowana pozytywnie.

Zasoby ludzkie gminy X stanowią część podsystemu zarządzania terytorialnego, który odnosi się w szczególności do kompetencji pracowników tj. wiedzy, umiejętności, doświadczenia, zdolności, ambicji, wyznawanych wartości, stylów działania. Postawa pracownika gminy X ma ogromne znaczenie dla charakteru, sposobu funkcjonowania i wizerunku całej organizacji. Instrumentami posługującymi się do zarządzania personelem gminy X są rekrutacja, motywacja i wynagrodzenie, ocena pracowników, szkolenia kadr. Funkcja zarządzania kadrami gminy X z jednej strony jest bardzo precyzyjnie regulowana przez przepisy prawa, z drugiej wiele jej istotnych aspektów jest pominiętych w przepisach prawa i ich stosowanie zależy od woli władz samorządowych i kierownictwa urzędu. Ponadto taka sytuacja prawna nie daje należytych gwarancji profesjonalizmu pracowników urzędów gmin. Prawo bardzo sztywno wyznacza określone procedury postępowania, szczególnie administracyjnego. Taki rygoryzm przeniesiony na działania w obszarze kadrowym sprawia, że urzędnicy znajdują usprawiedliwienie swojej bezradności i bezczynności w braku uregulowań prawnych.

Gmina X stanowi obszar, na którym kształtują się społeczne powiązania między ludźmi powstałe na gruncie wspólnoty terytorialnej oraz kształtują się zręby społeczeństwa obywatelskiego, świadomie i aktywnie uczestniczących w rozwiązywaniu problemów społecznych, politycznych i ekonomicznych swego regionu. Powstają również różnorodne formy uczestnictwa w życiu środowiska samorządowego. Gmina X powinna stać otworem dla całej przestrzeni społecznej, która może być tworzywem owych zadań i kompetencji. Złożoność i różnorodność warunków, które wpływają na zmiany w zarządzaniu we współczesnych organizacjach publicznych sprawiają, że muszą one nieustannie analizować swoją sytuację i otoczenie, w którym funkcjonują. Organizacje publiczne nie mogą ignorować sygnałów płynących z otoczenia. Muszą podejmować wszelkiego typu działania, które pozwolą na dalsze funkcjonowanie i rozwój organizacji publicznej w tym otoczeniu. U podstaw zmian dokonujących się w organizacji publicznej leżą też czynniki wynikające niejako z wnętrza organizacji. Zmiany te mogą być wywołane rosnącym poziomem wiedzy i umiejętności urzędników, jak również coraz wyższy poziom ich ambicji i aspiracji zawodowych. Siłą napędową zmian o wewnętrznym charakterze może stać się także przyjęta przez kadrę kierowniczą organizacji publicznej wizja jej rozwoju w przyszłości.

Różnorodność działań podejmowanych przez gminę X w obliczu nowych sytuacji, zależy od uwarunkowań wewnętrznych. Na szczególną uwagę zasługuje tutaj postawa kadry kierowniczej, jej predyspozycje do działania w warunkach samodzielności i ponoszenia za tę działalność odpowiedzialności. Do ich zadań należy zapewnienie efektywnego wykorzystania zasobów organizacji publicznej, jak i poszukiwania sposobów zagwarantowania długoletniej sprawności ich funkcjonowania.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w gminie X ma przyczynić się do kreowania rzeczywistości przez wspomaganie organizacji publicznej w procesach adaptacyjnych, związanych z dostosowaniem się do zmian w otoczeniu. Otwartość organizacji publicznych na wpływ otoczenia jest pożądana ze względu na fakt, że sprzyja dostosowaniu ich działalności do potrzeb publicznych. Charakterystyczne dla zarządzania zasobami ludzkimi w gminie X są ograniczenia dotyczące sztywnych zasad zatrudniania, awansowania i zwalniania pracowników. Zamiast systemu zarządzania zasobami ludzkimi powszechne wydaje się reagowanie na pojawiające się potrzeby. Dostrzec można brak wiedzy, umiejętności i nawyków do pracy zespołowej. Mało upowszechnione jest również prowadzenie polityki rozwoju zasobów ludzkich (np. rzadko prowadzi się analizę potrzeb szkoleniowych, nie opracowuje się okresowych planów szkoleń, nie prowadzi się oceny szkoleń).

Zarządzanie zasobami ludzkimi w gminie X nie jest systemem funkcjonującym dla samego siebie, ale systemem najskuteczniej usprawniającym profesjonalne funkcjonowanie administracji samorządowej oraz wspomaganie rozwoju społecznego mieszkańców wspólnoty lokalnej. Władze samorządowe w gminie X, od których w największym stopniu zależy jakość zasobów ludzkich nie są jeszcze przekonane, że inwestując w obszar zarządzania kadrami, inwestują w rozwój gminy i jakość świadczonych przez nią usług. Stopa zwrotu z tej inwestycji jest duża, ale rozłożona w czasie, dlatego kadencyjność samorządu nie sprzyja jej wprowadzaniu. Decyzje w sferze zarządzania zasobami ludzkimi w gminie X pociągają za sobą skutki bezpośrednie (zaangażowanie), jak i pośrednie (zadowolenie pracowników, dobrobyt społeczny), powodujące efekt sprzężenia zwrotnego w stosunku do interesariuszy organizacji (mieszkańcy i interesanci urzędu) i czynników sytuacyjnych. Władze samorządowe w gminie X pochłonięte są tak bardzo problemami bieżącymi, brakiem środków w budżecie, walkami politycznymi i szukaniem osobistych korzyści, że niechętnie podchodzą do wprowadzania współczesnych koncepcji zarządzania, które racjonalizują działania samorządu, utrudniając jednak załatwianie własnych interesów.

Zauważyć należy, że przeobrażenia zachodzące w otoczeniu dotyczą gminę X w coraz szerszym i głębszym wymiarze, zaś ich przeprowadzanie ma coraz większe znaczenie

dla samych organizacji, jak i dla państwa. Dlatego też, ważne staje się traktowanie zmian, jako nieodłącznego elementu funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego.

Administracja publiczna jest specyficznym miejscem pracy, które poza odpowiednim poziomem wiedzy wymaga świadomości pełnienia misji społecznej. Tutaj ludzie spotykają się z różnymi sprawami, są najbliżej ludzi i ich potrzeb, muszą być wrażliwi na zmiany zachodzące w otoczeniu i reagować na nie. Urzędnik samorządowy w gminie X powinien charakteryzować się wysokim poziomem uczciwości, wrażliwości i świadomości swojej misji. Urzędnik samorządowy w gminie X to nie tylko osoba kompetentna i znająca się na obowiązujących przepisach, to także człowiek godny zaufania, naśladowania, uczciwy i profesjonalny w swym działaniu. Podstawowym postulatem do tego, aby administracja służyła możliwie najsprawniej celom do których została ustanowiona, jest zmiana podejścia pracowników samorządowych do wykonywanej pracy, wprowadzanie w praktyce samorządowej ideału człowieka społecznego, dbającego bardziej o dobro wspólne niż o prywatne. Zatrudnieni w gminie X muszą mieć odpowiednie predyspozycje społeczne i być gotowi do poświęceń dla interesu publicznego.

Bardzo ważnym elementem rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi w gminie X jest zmiana świadomości samych pracowników urzędu, którzy aktywnie zarządzają swoim obszarem działania. To w ramach samorozwoju urzędnicy codziennie podejmują czynności planowania, przydzielania zadań i kontrolowania ich realizacji. Analizują pojawiające się problemy i podejmują działania korygujące.

ZAKOŃCZENIE

Sposób, w jaki urzędnik pracuje w gminie X, kontaktuje się z interesantami, reprezentuje urząd, stanowi ważny aspekt kształtowania opinii i wizerunku, jak również element działalności *public relations*. Pracownik w gminie X jest szczególnie dobrze usytuowany i przygotowany do roli lidera w działaniach obywatelskich, ze względu na dobrą znajomość lokalnych problemów, ludzi, prawa, możliwości realizacji poczynań czy - mimo wszystko - autorytetu wśród lokalnej społeczności. Nie trzeba zapewne dodawać, jak duże znaczenie ma tego rodzaju postawa dla wizerunku urzędnika w oczach społeczeństwa. Urzędnicy w gminie X, którym zależy na dobrej opinii, powinni pamiętać, że do urzędu przychodzi się dlatego, że czegoś potrzebuje się, coś załatwia się, oczekuje się wsparcia. Rolę administracji należy łączyć z bezinteresownością i zrozumieniem potrzeb obywateli oraz wysoką kulturą osobistą urzędników. Odpowiedni poziom kultury jest także konieczny do nawiązania rzeczowego, opartego na wzajemnym zaufaniu i trwałego dialogu ze społeczeństwem. Aby pomagać, należy fachowo i kompetentnie załatwiać sprawy oraz dysponować rzetelną informacją.

Niekorzystnie o instytucji gminy X świadczy zbytnie zbiurokratyzowanie procedur, połączone z odsyłaniem interesanta od urzędnika do urzędnika. Tymczasem owo „zagubienie” interesantów często wynika z braku posiadania przez nich odpowiednio pełnej informacji co do zakresu spraw załatwianych przez poszczególne urzędy czy stanowiska, dlatego kompetentny i empatyczny urzędnik wiele może uczynić dla kształtowania pozytywnego wizerunku swojej instytucji oraz ogólnie urzędniczego stanu. Wpływ na zachowanie urzędników w gminie X - w tym jakość ich pracy, umiejętność sprostania nowym wyzwaniom i podejmowania współpracy z coraz bardziej wymagającym społeczeństwem - ma ich wewnętrzne poczucie, że są pracownikami szanowanymi. Wizerunek administracji wiąże się bowiem również z wdrażaniem osobistych programów rozwoju urzędników.

Urzędnicy w gminie X są również obywatelami gminy i jako tacy często wpływają na kształtowanie wizerunku urzędu gminy - ich rola jest szczególnie istotna w mniejszych społecznościach lokalnych. Jeśli wszyscy pracownicy mają zapewniony wewnątrz swoich struktur odpowiedni przepływ informacji, jasny podział kompetencji, zrozumiałość procedur to są oni pierwszymi osobami zadowolonymi z funkcjonowania instytucji. Nie można skutecznie realizować polityki informacyjnej, jeśli np. wewnątrz samej gminy nie istnieje

sprawny wewnętrzny obieg informacji i pracownicy nie rozumieją swojej roli w realizowaniu polityki urzędu. Jest to wstępny warunek, niejako dodatkowy cel polityki informacyjnej, w realizacji którego przenika się ona z zarządzaniem i wywiera istotny, zwrotny wpływ na działalność urzędu.

W mniejszych społecznościach, takich jak gmina X, urzędnicy mogą być ważnym źródłem kształtowania opinii o władzach gminy. Ich poczucie odpowiedzialności, dowartościowania, a także pozytywne zdanie o miejscu pracy jest jednym z ważnych elementów znajdujących swe odbicie w bezpośrednich kontaktach ze społecznością. Zadowolony, uśmiechnięty pracownik pozytywnie nastraja nawet zagniewanego i wzburzonego interesanta.

Przekształcenia administracji publicznej powinny uwzględniać takie systemowe rozwiązania, które będą służyć nadaniu odpowiednio wysokiej rangi relacjom między bezpośrednimi wykonawcami jej zadań - urzędnikami a bezpośrednimi odbiorcami - obywatelami. Jednym z warunków determinujących prawidłowe relacje jest poczucie tożsamości zawodowej urzędnika. Efektywność jego pracy zależy w dużym stopniu od tego, jak formułowane są zadania, jakie mierniki tej efektywności są stosowane, jak oceniana i doceniana jest jego działalność.

BIBLIOGRAFIA

Pozycje książkowe:

1. Adamiec M., Kożusznik B., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo AKA-DE, Kraków 2000.
2. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
3. Babbie E., Podstawy badań społecznych, PWN, Warszawa 2008.
4. Borkowska S., Strategie wynagrodzeń, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
5. Duchniewicz S., (red.), Metody i techniki zarządzania, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2004.
6. Dziędzióra J., Obraz zarządzania zasobami ludzkimi w administracji celnej, [w:] Zachowania adaptacyjne podmiotów TSL na europejskim rynku transportowym, pod red. M. Michałowskiej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2006.
7. Gableta M. (red.), Potencjał pracy w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999.
8. Górzyńska T., Łętowski J., Urzędnicy administracji państwowej, PWN, Warszawa 1998.
9. Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2004.
10. Hill N., Alexander J., Pomiar satysfakcji i lojalności klientów, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
11. Jagielski J., Rączka K., Ustawa o służbie cywilnej. Komentarz, LexisNexis, Warszawa 2010.
12. Jak zatrudnić i zatrzymać najlepszych, MT Biznes, Warszawa 2003.
13. Kaczmarczyk S., Badania marketingowe. Metody i techniki, PWN, Warszawa 2003.
14. Kopertyńska M.W., Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka, Placet, Warszawa 2009.
15. Kotler Ph., Marketing Podręcznik Europejski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
16. Kozioł L., Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno – organizacyjne, PWN, Warszawa 2002.

17. Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D., Rozwój teorii organizacji, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
Kozuch B., Zarządzanie publiczne, Placet, Warszawa 2004.
18. Król H., Ludwiczynski A. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kapitał ludzki w organizacji. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
19. Listwan T., Zarządzanie kadrami, WAE, Wrocław 2006.
20. Litwin J., Okresowe oceny pracownicze [w:] Golnau W. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi, CeDeWu, Warszawa 2010,
21. Lundy O., Cowling A., Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
22. Maslow A.H., Motywacja i osobowość, PWN, Warszawa 2009
23. Mazur S., Historia administracji publicznej [w:] Hauser J. (red.), Administracja publiczna, PWN, Warszawa 2006.
24. McKenna E., Beech N., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Felberg SJA, Warszawa 1999.
25. Milic-Czerniak R., Marketingowe badania bezpośrednie – zastosowania, Difin, Warszawa 2005.
26. Mroziowski M., Style kierowania i zarządzania, Difin, Warszawa 2005.
27. Nowak S., Metodologia badań społecznych, PWN, Warszawa 2007.
28. Palka S., Metodologia badania, GWP, Gdańsk 2006.
29. Pilch T., Zasady badań pedagogicznych, Wydawnictwo „Żak”, Warszawa 1998.
30. Pocztowski A. (red.), Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
31. Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2003.
32. Poels F., Wartościowanie stanowisk pracy i strategię wynagrodzeń, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
33. Tyrańska M., Walas-Trębacz J., Budowa systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
34. Rae L., Planowanie i projektowanie szkoleń, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
35. Ratyński Wł., Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania, C.H. Beck, Warszawa 2005.
36. Sekuła Z., Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty, PWE, Warszawa 2008.
37. Sidor-Rządkowska M., Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

38. Silberman M., Metody aktywizujące w szkoleniach, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
39. Skrzypek E., Jakość i efektywność, UMCS, Lublin 2000.
40. Słownik współczesnego języka polskiego, Przegląd Redaer's Digest, Warszawa 2001.
41. Staniewski M.W., Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Wizja Press&It, Warszawa 2008.
42. Stoner J.A.F., Wankel Ch., Kierowanie, PWE, Warszawa 2001.
43. Tokarz A., Zarządzanie zasobami ludzkimi w sektorze turystycznym, Difin, Warszawa 2008.
44. Ura E., Pozycja pracowników terenowej administracji rządowej i samorządu terytorialnego, UMCS, Lublin 1999.
45. Wajda A., Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami, Difin, Warszawa 2003.
46. Ward P., Ocena pracownicza 360P. Metoda sprzężenia zwrotnego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
47. Wood R., Payne T., Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
48. Zieliński E., Administracja rządowa w Polsce, Elipsa, Warszawa 2001.
49. Zieniewicz K., Techniki zarządzania, PWE, Warszawa 2000.

Pozycje artykułowe:

1. Dworeczki Z., Strategiczne zarządzania zasobami ludzkimi- w stronę paradygmatu organizacji uczącej się, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1/2001
2. <http://www.nowiny24.pl/apps/pbcs.dll/article?AID=/20080110/KOMENTARZ/781481001>, 15.12.2011
3. <http://www.sbc.org.pl/Content/10644/dziendziora.pdf>, 15.12.2011
4. Lisiecka K., Papaj T., Systemy zarządzania jakością w urzędach terytorialnej administracji publicznej, „Problemy Jakości”, nr 10/2006
5. www.egospodarka.pl/15316,Marketing-troska-o-klienta,1,20,2.html, 15.12.2011

Akty normatywne:

1. Ustawa z dnia 18 grudnia 1998 r. o służbie cywilnej, Dz.U., nr 49, poz. 483.
2. Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, Dz. U. z dnia 18 grudnia 2008 r.
3. Ustawa z dnia 18 grudnia 1998 r. o służbie cywilnej, Dz.U., nr 49, poz. 483.
4. Ustawa o samorządzie gminy z dnia 8 marca 1990 r., DzU 01.142.1591, art. 18.
5. Ustawa o pracownikach urzędów państwowych, DzU z 16 września 2001 r. nr 86, poz. 953 zm. art. 3.
6. Nowelizacja ustawy o pracownikach samorządowych, tekst jednolity z 2001 r., DzU nr 142, poz. 1593 ze zm.
7. Nowelizacja ustawy o pracownikach samorządowych, tekst jednolity z 2001 r., DzU 01.142.1593.

SPIS TABEL

Tabela 1. Struktura płciowa respondentów.....	47
Tabela 2. Struktura wiekowa respondentów.....	48
Tabela 3. Struktura stażu pracy respondentów.....	49
Tabela 4. Właściwość zarządzania zasobami ludzkimi w gminie.....	50
Tabela 5. Jakość i ilość zarządzania zasobami ludzkimi w gminie spełniająca potrzeby.....	51
Tabela 6. Funkcjonowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi w gminie.....	52
Tabela 7. Czynniki mające największy wpływ na motywację w gminie.....	53
Tabela 8. Najpopularniejsze i najskuteczniejsze metody szkoleniowe.....	54
Tabela 9. System zarządzania zasobami ludzkimi w gminie przywiązujący dużą uwagę do systemu motywowania.....	55

SPIS WYKRESÓW

Wykres 1. Struktura płciowa respondentów.....	47
Wykres 2. Struktura wiekowa respondentów.....	48
Wykres 3. Struktura stażu pracy respondentów.....	49
Wykres 4. Właściwość zarządzania zasobami ludzkimi w gminie.....	50
Wykres 5. Jakość i ilość zarządzania zasobami ludzkimi w gminie spełniająca potrzeby.....	51
Wykres 6. Funkcjonowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi w gminie.....	52
Wykres 7. Czynniki mające największy wpływ na motywację w gminie.....	53
Wykres 8. Najpopularniejsze i najskuteczniejsze metody szkoleniowe.....	55
Wykres 9. System zarządzania zasobami ludzkimi w gminie przywiązujący dużą uwagę do systemu motywowania.....	55

ANEKS

Kwestionariusz ankiety

Uprzejmie proszę o wypełnienie poniższej ankiety. Wszystkie odpowiedzi są anonimowe i posłużą jedynie do celów naukowych. W każdym pytaniu proszę o zaznaczenie jednej odpowiedzi. Czas na wypełnienie ankiety wynosi 30 minut, a w przypadku wątpliwości proszę pytać osobę przeprowadzającą badanie.

Pytanie 1. Jakie czynniki mają największy wpływ na motywację w gminie?

- ☐ osiągnięcia i ich uznanie
- ☐ sama praca
- ☐ odpowiedzialność
- ☐ rozwój lub awans

Pytanie 2. Czy zarządzanie zasobami ludzkimi w gminie jest właściwe?

- ☐ raczej tak
- ☐ tak
- ☐ nie
- ☐ raczej nie
- ☐ nie wiem

Pytanie 3. Czy jakość i ilość zarządzania zasobami ludzkimi w gminie spełnia potrzeby?

- ☐ raczej tak
- ☐ tak
- ☐ nie
- ☐ w niezadowalającym stopniu
- ☐ nie wiem

Pytanie 4. Jak przedstawia się funkcjonowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi w gminie?

- ☐ jest odpowiednie
- ☐ jest średnio odpowiednie
- ☐ nie jest odpowiednie
- ☐ nie wiem

Pytanie 5. Jakie są najpopularniejsze i najskuteczniejsze metody szkoleniowe?

- ☐ w formie kursu ogólnie dostępnego, stacjonarnego
- ☐ w formie kursu podobnego do poprzedniego
- ☐ w formie kursu specjalnie zaprojektowanego na potrzeby gminy
- ☐ przeprowadzanie szkoleń w gminie jest sporadyczne

Pytanie 6. Czy w systemie zarządzania zasobami ludzkimi w gminie przywiązuje się dużą uwagę do systemu motywowania?

- ☐ raczej tak
- ☐ tak
- ☐ nie
- ☐ raczej nie
- ☐ nie wiem

Metryczka:

Płeć:

- ☐ Kobieta
- ☐ Mężczyzna

Wiek:

- ☐ 18 – 30 lat
- ☐ 30 – 40 lat
- ☐ 40 – 50 lat
- ☐ powyżej 50 – ciu lat

Staż pracy:

- Od 1 roku do 10 lat
- Od 10 lat do 20 lat
- Powyżej 20 lat

Dziękuję