

Wyzwania dla zatrudniania pracowników samorządowych

Dr hab. Izabela Warwas, prof. UŁ
Katedra Pracy i Polityki Społecznej
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Uniwersytet Łódzki

Wprowadzenie

Polska administracja publiczna nie tylko stoi przed znaczącymi wyzwaniami modernizacyjnymi, ale już od wielu lat prowadzi szereg działań usprawniających. Długookresową wizję rozwoju administracji samorządowej, niezależnie od szczebla, na którym ona działa, powinna wspierać wizja strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi i rozwój jego praktyk stosowanych w samorządach. W niniejszej ekspertyzie akcent zostanie położony na zatrudnianie pracowników samorządowych czyli rekrutację, selekcję i adaptację. Ponadto celem opracowania jest zaprezentowanie wyzwań dla zatrudniania pracowników samorządowych w świetle zachodzących zmian oraz trendów zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania publicznego.

W pierwszej kolejności zostaną zaprezentowane zmiany dokonujące się w polskim samorządzie terytorialnym.

Współczesny samorząd terytorialny w Polsce a zarządzanie zasobami ludzkimi

Restytucja samorządu terytorialnego w Polsce nastąpiła w 1990 roku. Był to akt o znaczeniu politycznym, ekonomicznym i społecznym, niezwyklej rangi dla przeobrażeń ustrojowych. Zarazem zapoczątkowana została reorientacja funkcji samorządu – od świadczenia usług dla mieszkańców i innych grup odbiorców aż do kształtowania warunków lokalnego rozwoju społeczno-gospodarczego¹ W tym duchu polskie samorządy podejmują liczne działania na rzecz stymulowania wszelkiej przedsiębiorczości, współtworzenia infrastruktury biznesu, przeprowadzenia restrukturyzacji gospodarki, czyli uruchamiania wszelkich przedsięwzięć, które mogą zaowoco-

wać ożywieniem gospodarczym i przyrostem miejsc pracy². Transformacja społeczno-gospodarcza przyczyniła się nie tylko do gruntownej przebudowy sektora publicznego, ale także do decentralizacji zadań publicznych³ - samorząd zajmuje się wszelkimi sprawami własnego terytorium, co przesądza nie tylko o jego roli i znaczeniu, ale też o skomplikowanym charakterze działalności. W ujęciu przedmiotowym zarządzanie uwzględnia się na naturze działalności prowadzonej przez sektor publiczny, zaś w ujęciu podmiotowym koncentruje się złożonej naturze pojawiających się problemów oraz niepewności decyzyjnej wynikającej przede wszystkim z:

- hierarchicznej struktury instytucji sektora publicznego i odmienności interesów i preferencji jej składowych,
- przekształceń oraz zmienności otoczenia, które wyzwalają nowe potrzeby społeczne, a w efekcie nowe standardy usług publicznych,
- braku spójności celów stawianych w ramach sektora, często w efekcie jego nadmiernego upolitycznienia⁴.

Administracja samorządowa musi reagować na wyzwania, dążyć do tego, aby być innowacyjną i nowoczesną, a także umiejętnie funkcjonować w ramach sieci relacji ukształtowanych w układach lokalnych⁵ a zarządzanie publiczne, wzorując się na doświadczeniach sektora biznesowego, coraz częściej akcentuje ekonomiczne aspekty prowadzonej działalności, skuteczność i efektywność zarządzania. Dominującym nurtem do niedawna było publiczne zarządzanie

1 J. Przywojska, *Samorząd terytorialny w Polsce – podstawy ustrojowe i działalność* w: P. Bohdziewicz (red.), *Pracownicy jako uczestnicy zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s.81.

2 E. Wojciechowski, *Potrzeba innego działania samorządu terytorialnego*, [w:] D. Strahl (red.), *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*, Prace Naukowe nr 979, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, str. 49-50.

3 M. Kulesza, *Transformacja ustroju administracyjnego Polski (1990-2000)*, Studia Iuridica XXXVIII, Warszawa 2002, str.79-80.

4 M. Bratnicki, A. Frączkiewicz-Wronka, *O organizacjach publicznych i o przedsiębiorczym rozwoju*, [w:] L.Zbiegień -Maciąg i E. Beck (red.), *Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym – pomiędzy starym a nowym. Organizacje, ludzie, procesy, procedury*, AGH Kraków 2006, str. 178-186.

5 A. Podgórnjak-Krzykacz, *Modernizacja administracji samorządowej w kontekście wpływu otoczenia instytucjonalnego na rozwój lokalny. Przykład niemiecki*, [w:] *Ekonomiczne i organizacyjne instrumenty wspierania rozwoju lokalnego i regionalnego. Finanse, rachunkowość, przedsiębiorczość*. Tom I. Uniwersytet Szczeciński, Zeszyty Naukowe nr 530, Szczecin 2009, str. 307.

Tabela 1 Dualizm ZZL w administracji publicznej

ZZL niepubliczne w kierunku publicznego	ZZL publiczne w kierunku niepublicznego
Społeczna odpowiedzialność biznesu Etyka (kodeksy etyczne pracowników) Wizerunek zewnętrzny Wizerunek wewnętrzny WLB (programy Work-Life Balance) Badanie postaw, satysfakcji i opinii Doskonalenie komunikacji interpersonalnej	Zarządzanie strategiczne, strategia i misja Ewaluacja i ocena Budżet zadaniowy Zasady European Qualifications Framework (EQF) Długookresowe podejście do problematyki ZZL Mierniki efektów Systemy motywowania i premiowania

Źródło: I. Warwas, 2016, s. 108.

– NPM (*New Public Management*). Jest to model zarządzania ukierunkowany na profesjonalizację i podniesienie efektywności sektora publicznego, co może być osiągnięte poprzez: (1) nacisk na zarządzanie finansami: efektywność i rachunek kosztów, (2) wyznaczanie precyzyjnych celów i rachunek wyników, (3) wyznaczanie standardów usług i korzystanie z benchmarkingu, (4) wprowadzanie konkurencji do sektora publicznego, (5) dezagregację jednostek sektora publicznego, (6) klarownie określone standardy i miary działalności, (7) wykorzystanie w sektorze publicznym technik i narzędzi zarządzania stosowanych w sektorze prywatnym⁶. Koncepcja ta, jak widać, postuluje zorientowany rynkowo, kompleksowy system przeobrażeń administracji publicznej w kierunku organizacji działającej w oparciu o rachunek ekonomiczny i efektywnościowy. Orientacja rynkowa organizacji dodatkowo uzupełniona została przez podejście menedżerskie zakładające optymalizację i racjonalizację⁷. Zarządzanie publiczne można rozumieć w tej koncepcji jako nie tylko zmiany w obszarze strategicznym (określenie wizji, misji, celów rozwojowych), struktur organizacyjnych i procesów (zmiany proceduralne), ale także kultury organizacji publicznej. Podnosi się konieczność zmiany kultury organizacyjnej, wzrost aktywności działania i podniesienie innowacyjności administracji publicznej, a co za tym idzie wzrost zadowolenia klientów, większe zaangażowanie obywateli w życie publiczne⁸. NPM zakłada więc dążenie do upodobnienia sektora publicznego do prywatnego⁹, a rozwój instytucjonalny wynika z chęci sprostania rosnącym oczekiwaniom społecznym w zakresie sprawności i jakości działania urzędów, poszukiwania nowoczesnych narzędzi zarządzania, dających możliwość dostosowania zakresu usług publicznych do potrzeb obywateli

i możliwości finansowych urzędów oraz dopływ wiedzy z zakresu zarządzania publicznego. Z tego właśnie powodu, że NPM zakłada upodobnienie sektora publicznego do prywatnego a niektóre rozwiązania nie są możliwe do przetransponowania, koncepcja ta często poddawana jest krytyce.

Innym podejściem do działalności sektora publicznego jest koncepcja *public governance*. Podstawą tego modelu zarządzania jest społeczeństwo obywatelskie. Pojęcie *governance* odnosi się nie tyle do struktur władzy, lecz do funkcji *governing*. *Governance* można interpretować jako zadanie zarządzania złożonymi społecznościami poprzez koordynowanie działań podmiotów należących do różnych sektorów. Zadania, jakie stawiane są przed samorządami to przede wszystkim stwarzanie warunków i ułatwianie interakcji w sieciach, w sposób umożliwiający rozwiązywanie problemów niewystarczającej reprezentacji albo braku reprezentacji oraz artikulację interesów i rozważanie ich w trybie jawnym, transparentnym i zrównoważonym¹⁰.

W tym przypadku sektor publiczny jest spostrzegany jako ważny element społeczeństwa obywatelskiego. W rezultacie rządzenie cechuje: zaangażowanie interesariuszy, jawność i przejrzystość, równość i brak dyskryminacji w dostępie do usług publicznych, etyka w służbie publicznej, odpowiedzialność (*accountability*) oraz dążenie do zrównoważonego rozwoju (*sustainability*). W takim modelu funkcjonowania administracji gwałtownie rośnie znaczenie nowoczesnych technologii cyfrowych i komunikacyjnych, których wykorzystanie w ramach tzw. e-administracji, zwiększa transparentność i otwartość sektora publicznego¹¹.

Niezależnie od tego, które podejście w zarządzaniu publicznym uzna się za wiodące, należy podkreślić, że integralnym elementem zmian jest transformacja zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Analizując ZZL w sektorze publicznym zauważyć można jego dualizm. Z jednej strony ZZL w sektorze publicznym upodabnia się do polityk, strategii i instrumentów sektora niepublicznego, z drugiej zaś wzbogaca się o nowe instrumenty realizujące służbę obywatelom, w oparciu o kreowanie środowiska odpowiedzialnego społecznie, etycznego, wypełniającego misję instytucji, dbającego o wizerunek wewnętrzny i zewnętrzny (tabela 1).

W powyższym ujęciu ewolucja zarządzania niepublicznego polega na stosowaniu rozwiązań publicznego ZZL poprzez

6 Więcej na temat koncepcji *New Public Management*: K. Gralak, *Wykorzystanie instrumentów zarządzania publicznego w doskonaleniu potencjału instytucjonalnego administracji samorządowej w Polsce*, Acta Scientiarum Polonorum, Acta Oeconomica nr 7(4), 2008; J. Przywojska, *Samorząd terytorialny w Polsce – podstawy ustrojowe i działalność* w: P. Bohdziewicz (red.), *Pracownicy jako uczestnicy zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s.92; A. Zalewski, *Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego*, [w:] A. Zalewski (red.), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, str. 26-29.

7 W. Kieżun, *Koncepcje i teorie zarządzania publicznego* [w:] B. Kożuch, T. Markowski (red.), *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, FWZ, Białystok 2005.

8 Mazur S., 2004, *Rozwój instytucjonalny. Poradnik dla samorządów terytorialnych*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

9 J. Przywojska, *Samorząd terytorialny w Polsce – podstawy ustrojowe i działalność* w: P. Bohdziewicz (red.), *Pracownicy jako uczestnicy zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s.92

10 H.Izdebski, *Od administracji publicznej do public governance*, Zarządzanie Publiczne 01/2007, Scholar, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2007, str. 14-18.

11 J. Przywojska, *Nowe zarządzanie i governance w pracy socjalnej*, CRZL, Warszawa 2014, s.65.

Schemat 1. Proces ZZL

Misja		wizja	strategia			
Analiza zasobów ludzkich		Planowanie zasobów			Wejście do organizacji	
Rekrutacja	Selekcja		Adaptacja			
Motywowanie	Wynagradzanie		Ocenianie			
Awans	Kariera		Szkolenia			
Derekrutacja		Outplacement				Wyjście z organizacji
Zarządzanie kompetencjami						

Źródło: opracowanie własne

wdrażanie narzędzi takich jak: etyczne kodeksy pracownicze, wolontariat pracowniczy, programy WLB, badanie postaw pracowniczych i szerzej stosowanie instrumentów doskonalących komunikację wewnętrzną. Z kolei metamorfoza mechanizmów ZZL w kierunku niepublicznego zakładać może wykorzystywanie narzędzi i metod kojarzonych z biznesem, takich jak:

- zarządzanie przez cele, w ramach którego pracownicy z kierownikami wspólnie ustalają cele do zrealizowania i monitorują ich postęp;
- efektywnościowe systemy wynagrodzeń, zawierające rozbudowany system premiowania i bogactwo zmiennych składników wynagrodzeń;
- ewaluacja działalności komórek organizacyjnych skorelowana ze sformalizowaną oceną okresową pracowników¹².

Proces zarządzania zasobami ludzkimi

ZZL jest to całokształt zagadnień wchodzących w zakres funkcji personalnej firmy¹³. Jest procesem składającym się z logicznie z sobą powiązanych czynności, zapewniających organizacji odpowiednio dobranych pracowników i efektywność wypełnianych przez nich zadań – w ten sposób organizacja realizuje swoje cele. Do podstawowych (sub)funkcji zarządzania zasobami ludzkimi zalicza się: analizę zasobów ludzkich, planowanie zasobów ludzkich, nabór personelu w celu jego zatrudnienia (rekrutacja, selekcja, adaptacja pracowników), ocenianie pracowników, wynagradzanie, motywowanie, rozwój personelu, kształtowanie warunków i stosunków pracy, controlling personalny, *outplacement*. Są to więc czynności powiązane z pracownikiem – od jego wejścia po wyjście z organizacji.

ZZL determinowane jest przez wizję zarządzania, misję i strategię organizacji – zarazem stanowi dla niej uzasadnienie, dlatego tak istotna jest znajomość tendencji i trendów

w zarządzaniu publicznym. One w dużej mierze wpływają na kształt wizji i jej realizację w praktyce.

Na wejściu do organizacji ulokowane są procesy planowania i naboru pracowników. W centrum występuje motywowanie i rozwój załogi, a na wyjściu rozłożone są derekrutacja i *outplacement*. Można to zilustrować graficznie (Schemat 1).

Wszystkim procesom towarzyszy „rozpatrywanie” pracowników w kontekście zarządzania kompetencjami, które są „spoiwem” zarządzania zasobami ludzkimi.

Planowanie zasobów ludzkich to ważny etap zarządzania, przyczyniający się do dobrego funkcjonowania organizacji. Jest to przewidywanie zapotrzebowania na personel w określonym miejscu i czasie. Planowanie w wymiarze ilościowym dotyczy liczby pracowników, a w jakościowym uwzględnia ich kompetencje. W planowaniu mogą występować trzy perspektywy:

- Planowanie strategiczne wiąże się z realizacją strategii personalnej, kształtowaniem przyszłego wizerunku zasobów ludzkich w kontekście misji i strategii działania.
- Planowanie taktyczne odnosi się do średniego okresu.
- Planowanie operacyjne dotyczy bieżącego sprawowania funkcji personalnej.

Prawidłowe planowanie poprzedzone jest analizą zasobów ludzkich. W jej trakcie bada się ogół kompetencji pracowników, efekty pracy, koszty i obserwuje zmiany zachodzące na rynku pracy. Na podstawie tego typu informacji, zbieranych i przetwarzanych w komórce personalnej, kierownictwo organizacji podejmuje decyzje kadrowe o charakterze ilościowym (np. liczba etatów w komórce organizacyjnej) i jakościowym (wykształcenie pracowników, umiejętności, znajomość języków obcych). Wynikiem tych analiz i planowania są decyzje o naborze odpowiednich kandydatów oraz wszystkie działania podejmowane w fazie przyjmowania ludzi do organizacji i przesunięć wewnątrzorganizacyjnych. Celem tych działań jest optymalizacja stanu i struktury zatrudnienia. Na dobór/nabór składają się: rekrutacja (wewnętrzna i zewnętrzna), selekcja i adaptacja pracowników.

Ustawa o pracownikach samorządowych zawiera kilka istotnych uwarunkowań naboru nowych pracowników. Przede wszystkim zapisy ustawy precyzują, że nabór powinien być otwarty i konkurencyjny. Zapewnić to może komisja prowadząca rozmowę rekrutacyjną oraz upublicznienie informacji o naborze w Biuletynie Informacji Publicznej z odpowiednio długim okresem składania dokumentów przez kandydatów.

¹² I. Warwas, *Zreformować urzędy. Jak zmienia się publiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce?* Serwis samorządowy PAP, www.samorzad.pap.pl

¹³ Zarządzanie zasobami ludzkimi wcześniej określane było jako polityka kadrowa, polityka osobowa, polityka personalna, gospodarowanie zasobami pracy. Obecnie można spotkać określenia: zarządzanie zasobami pracy, zarządzanie potencjałem pracowniczym, zarządzanie personelem, zarządzanie kapitałem ludzkim.

Tabela 2. Przykładowy profil kompetencji dla stanowiska urzędniczego

Wyszczególnienie	Wiedza	Umiejętności	Cechy/postawy
Kompetencje ogólnooorganizacyjne	znajomość przepisów, ustaw i regulaminów dotyczących funkcjonowania urzędu	komputerowe, wspomaganie własnej pracy, organizowanie pracy własnej	bezstronność, uprzejmość, postawa etyczna
Kompetencje dziedzinowe	znajomość ustaw, rozporządzeń, przepisów dotyczących finansowania urzędu, podatków itp.	właściwe interpretowanie przepisów, komunikowanie się, wspomaganie interesantów doradztwem	dokładność w pracy, terminowość w sporządzaniu i przekazywaniu dokumentów
Kompetencje zadaniowe	znajomość przepisów ustaw o: ordynacji podatkowej, podatku akcyzowym, VAT, znajomość rachunkowości.	umiejętność posługiwania się specjalistycznym programem komputerowym	sumienność, dokładność, terminowość

Źródło: Urbaniak B., Bohdziewicz P.: *Zdiagnozowanie potencjału administracji samorządowej, ocena potrzeb szkoleniowych kadr urzędów administracji samorządowej oraz przygotowanie profili kompetencyjnych kadr urzędów administracji samorządowej*. MSWiA, Warszawa 2009, s. 212-230.

Osoby odpowiedzialne za proces naboru powinny w najwyższym stopniu zadbać, aby w jego wyniku wybrać najlepszych kandydatów do pracy w urzędzie. Ważne jest prawidłowe ustalenie wymagań wobec kandydatów – jakie kompetencje są kluczowe w świetle celów i zadań realizowane na danym stanowisku. Pomocny może być opis stanowiska pracy, przy czym pamiętając o tempie i zakresie transformacji samorządu w Polsce warto zwrócić uwagę na aspekty formalne (specjalistyczne wykształcenie, doświadczenie w pracy samorządowej, znajomość określonych przepisów prawnych, szczególnie uprawnienia potrzebne do obsługi urzędzeń) ale też aspekty nieformalne. Chodzi tutaj o kryteria powiązane z zachowaniem i postawą - wzorami zachowań kierowniczych, związanych z kreatywnością czy współpracą w zespołach oraz predyspozycjami sprzęgniętymi z kontaktem z interesantami czy interesariuszami urzędu. Wszystkie kluczowe kryteria wyboru powinny się znaleźć w ogłoszeniu o poszukiwaniu pracownika. Podobnie jak precyzyjna informacja o wymaganych dokumentach, miejscu i terminie ich składania.

Z. Czajka podkreśla, iż tworzenie i rozwój kapitału ludzkiego w każdej organizacji trzeba zaczynać od procesu rekrutacji oraz selekcji, przez określenie odpowiednich wymagań kwalifikacyjnych, a następnie dopasowanie do nich kandydatów. Autor zauważa, że w porównaniu z prezentowanymi w literaturze i stosowanymi w przedsiębiorstwach modelami rekrutacji, w administracji samorządowej wprowadzono bardziej sformalizowane procedury naboru. Wzmiankowana Ustawa z 2008 r. szczegółowo określiła procedurę naboru pracowników i zdefiniowała „wolne stanowisko”, na które można zatrudnić nowego pracownika. Istotą zmian jest zapewnienie możliwości pracy wszystkim chętnym, jeśli spełniają wymagania kwalifikacyjne, oraz dostosowanie kwalifikacji pracowników do wymagań stanowisk określonych przez urząd w opisie stanowisk¹⁴.

Kandydatów można pozyskiwać wieloma sposobami, m.in. poprzez ogłoszenia prasowe, dzięki współpracy ze szkołami i uczelniami, oferując staże i praktyki, z agencji personalnych,¹⁵

z urzędów pracy czy poprzez rekomendacje płynące z kontaktów osobistych. Organizacja najczęściej korzysta z bardzo wielu źródeł informacji o kandydatach do pracy, tworząc bazę danych potencjalnych pracowników.

Rekrutacja powinna być prowadzona wieloma metodami, tak aby komisja czy zespół rekrutujący mogli dokonać wyboru kandydata o najwyższych kompetencjach. Rekomenduje się wykorzystywanie synergii metod: rozmowy kwalifikacyjnej, testów sprawdzających wiedzę i umiejętności, testów językowych, symulacji i gier decyzyjnych. Zrekrutowane osoby podlegają procesowi selekcji, czyli wyboru pracownika spośród wszystkich osób aplikujących na dane stanowisko.

Adaptacja pracowników zamyka proces naboru. Algorytm postępowania w trakcie wprowadzania nowego pracownika polega na zapoznaniu go z organizacją, z zespołem, w którym będzie pracował, oraz ze stanowiskiem pracy. Służyć temu mogą szkolenia wprowadzające lub materiały zawierające informacje o organizacji i zasadach pracy (vademezum pracownika). Pomocne może okazać się wybranie osoby odpowiedzialnej za wprowadzenie nowo przyjętego pracownika w aspekcie zawodowym i interpersonalnym – zwanej często mentorem. Proces adaptacji nowego pracownika powinien skutkować poznaniem przez niego struktury organizacyjnej jednostki, jej celów, kultury organizacyjnej, podstaw prawnych działania, sposobów zarządzania jakością czy zarządzania wiedzą. Proces adaptacji polega nie tylko na przekazaniu nowo pozyskanemu pracownikowi wszystkich niezbędnych informacji, ale również na określeniu pożądanych zachowań, dzięki którym będzie mógł efektywnie realizować zadania i odnaleźć się w grupie współpracowników. Pracownik poznaje oczekiwania przełożonego i standardowe metody pracy. Za właściwe wprowadzenie nowo zatrudnionego pracownika odpowiada jego bezpośredni przełożony.

W okresie adaptacji nawiązywany jest stosunek pracy – powstają wszystkie związki zachodzące między pracownikiem a pracodawcą (urzędem) w miejscu pracy.

Jak widać proces naboru czyli rekrutacji, selekcji i adaptacji spojony jest przez zarządzanie kompetencjami (Schemat 1).

W przypadku pracowników samorządowych są to trzy grupy kompetencji: (1) Kompetencje ogólnooorganizacyjne

¹⁴ Zdzisław Czajka, *Wpływ zarządzania zasobami ludzkimi na rozwój kapitału ludzkiego w samorządach* OPTIMUM. STUDIA EKONOMICZNE NR 1 (61) 2013.

¹⁵ Jamka B., *Dobór wewnętrzny i zewnętrzny. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2001.

– wyprowadzone z misji, wizji urzędu i jego strategii i przypisane, choć w różnym stopniu, każdemu ze stanowisk. (2) Kompetencje dziedzinowe odnoszące się merytorycznie do dziedziny wynikającej z wewnątrzorganizacyjnego podziału zadań, w obrębie której ulokowane jest dane stanowisko. (3) Kompetencje zadaniowe, związane z konkretnymi zadaniami stanowiska pracy. Przykładowy profil kompetencji dla stanowiska urzędniczego wydziału finansowego zawiera tabela 2.

Jak zaprezentowano powyżej, wobec narastających zmian kumulują się wyzwania dla ZZL, którego wszystkie obszary powinny być przede wszystkim spójne ze strategią organizacji, kulturą organizacyjną i jej strukturą. Tę pożądaną spójność można uzyskać poprzez odpowiednie zaprojektowanie i wdrożenie systemu zarządzania kompetencjami. Kompetencje spajają wszystkie elementy zarządzania ludźmi – od profili kompetencyjnych użytecznych przy planowaniu zasobów ludzkich, rekrutacji i selekcji oraz adaptacji pracowników, poprzez ocenianie i wynagradzanie kompetencji, aż po ich permanentny rozwój. Kompetencje można uwzględniać przy rewidowaniu opisów stanowisk¹⁶, w scenariuszach prowadzenia rozmów z pracownikami, przy projektowaniu szkoleń i coachingu zorientowanym na kompetencje czy zarządzanie efektywnością. Kompetencje organizacyjne często powiązane są z katalogiem wartości wykreowanych w obrębie kultury organizacyjnej, są to „puzzle” organizacyjne, na które składają się wiedza, kwalifikacje, motywacje, wizerunek własny i postawy¹⁷.

Podsumowanie

Procesy planowania i naboru przebiegają w kontekście zmian społeczno-ekonomicznych zachodzących w otoczeniu organizacji. Do najważniejszych z nich można zaliczyć globalizację i umiędzynarodowienie, rozprzestrzenianie się gospodarki opartej na wiedzy, informatyzację, starzenie się społeczeństwa, zmiany w postawach konsumenckich, dominację innowacji i konieczność kreatywności. Rekrutacji i selekcji towarzyszy stres kandydata. Adaptacja nowego pracownika jest procesem, a nie jednorazowym działaniem. Procesowi temu powinna towarzyszyć atmosfera życzliwości, otwartości na potrzeby pracownika oraz wszechstronna pomoc ze strony przełożonych i współpracowników. Procesy te powinny być wpisane w zarządzanie kompetencjami, które w połączeniu z zarządzaniem przez cele i zarządzaniem procesowym tworzą zarządzanie zintegrowane.

Prawidłowo zaprojektowany proces naboru kandydatów do pracy jest szczególnie ważny w dobie dokonującego się obecnie w Polsce rozwoju instytucjonalnego administracji samorządowej dla sprostania rosnącym oczekiwaniom społecznym w zakresie sprawności i jakości działania urzędów, poszukiwania nowoczesnych narzędzi zarządzania, dających możliwość dostosowania usług publicznych do oczekiwań i potrzeb obywateli. Z pewnością nie będzie mała tempo przekształceń istniejących struktur władzy w organizmy funk-

cjonujące sprawnie i efektywnie, zgodnie ze standardami nowoczesnych metod organizacji i zarządzania¹⁸. Innowacyjna, efektywna i sprawna administracja publiczna oparta jest na kompetentnych pracownikach. To od nich zależy dalsze usprawnienie funkcjonowania struktur administracyjnych poprzez implementację nowoczesnych technik i procedur zarządczych, ukierunkowane jest na poprawę parametrów jakościowych i ekonomicznych organizacji.

Literatura

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
2. Bratnicki M., Frączkiewicz-Wronka A., *O organizacjach publicznych i o przedsiębiorczym rozwoju*, [w:] L. Zbiegień – Maciąg i E. Beck (red.), *Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym – pomiędzy starym a nowym. Organizacje, ludzie, procesy, procedury*, AGH Kraków 2006, str. 178-186.
3. Czajka Z., *Wpływ zarządzania zasobami ludzkimi na rozwój kapitału ludzkiego w samorządach* OPTIMUM. STUDIA EKONOMICZNE NR 1 (61) 2013.
4. Jamka B., *Dobór wewnętrzny i zewnętrzny. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2001.
5. Gralak K., *Wykorzystanie instrumentów zarządzania publicznego w doskonaleniu potencjału instytucjonalnego administracji samorządowej w Polsce*, Acta Scientiarum Polonorum, Acta Oeconomica nr 7(4), 2008
6. Hollyforde S., Whiddett S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
7. Kieżun W., *Koncepcje i teorie zarządzania publicznego* [w:] B. Kożuch, T. Markowski (red.), *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, FWZ, Białystok 2005.
8. Kulesza M., *Transformacja ustroju administracyjnego Polski (1990-2000)*, Studia Iuridica XXXVIII, Warszawa 2002, str.79-80.
9. Mazur S., 2004, *Rozwój instytucjonalny. Poradnik dla samorządów terytorialnych*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
10. Podgórniak-Krzykacz A., *Modernizacja administracji samorządowej w kontekście wpływu otoczenia instytucjonalnego na rozwój lokalny. Przykład niemiecki*, [w:] *Ekonomiczne i organizacyjne instrumenty wspierania rozwoju lokalnego i regionalnego. Finanse, rachunkowość, przedsiębiorczość*. Tom I. Uniwersytet Szczeciński, Zeszyty Naukowe nr 530, Szczecin 2009, str. 307.
11. Przywojska J., *Samorząd terytorialny w Polsce – podstawy ustrojowe i działalność* w: P. Bohdziewicz (red.), *Pracownicy jako uczestnicy zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012
12. Przywojska J., *Nowe zarządzanie i governance w pracy sędziowskiej* CRZL, Warszawa 2014

16 Hollyforde S., Whiddett S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

17 Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.

18 J. Zaleski, C. Kociński, A. Solecki, B. Turowski, S. Wysocki, J. Duda, W. Skiba, A. Szarycz, P. Tomaszewski (2000), *Efektywne Metody Zarządzania w Administracji Publicznej. Raport Programu Reformy Administracji Publicznej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

13. Przywojska J., *Rewitalizacja miast. Aspekt społeczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
14. Wojciechowski E., *Potrzeba innego działania samorządu terytorialnego*, [w:] D. Strahl (red.), *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
15. Urbaniak B., Bohdziewicz P., *Zdiagnozowanie potencjału administracji samorządowej, ocena potrzeb szkoleniowych kadr urzędów administracji samorządowej oraz przygotowanie profili kompetencyjnych kadr urzędów administracji samorządowej*. MSWiA, Warszawa 2009.
16. Warwas I., *Zreformować urzędy. Jak zmienia się publiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce?* Serwis samorządowy PAP, www.samorząd.pap.pl
17. Warwas I., *Zarządzanie multigeneracyjne w sektorze publicznym w Polsce*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XVII, 2016.
18. Zalewski A., *Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego*, [w:] A. Zalewski (red.), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.
19. Zaleski J., Kociński C., Solecki A., Turowski B., Wysocki S., Duda J., Skiba W., Szarycz A., Tomaszewski P. (2000), *Efektywne Metody Zarządzania w Administracji Publicznej. Raport Programu Reformy Administracji Publicznej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.



Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego powstał w 2015 r.
Jest państwową jednostką budżetową podległą MSWiA.
Działa na rzecz dalszej profesjonalizacji samorządu terytorialnego i administracji publicznej.

Opinie i analizy NIST, ul. Zielona 18, Łódź 90-601
Sekretariat tel. +48 42 633 10 70
e-mail: sekretariat@nist.gov.pl