



# POSZUKIWANIE TALENTÓW ZARZĄDCZYCH W URZĘDZIE MIEJSKIM W GLIWICACH

POLSKA KONFERENCJA JAKOŚCI  
ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ  
Warszawa, 25.10.2017 r.

## CELE PROJEKTU



EFEKTYWNY AWANS  
WEWNĘTRZNY

STWORZENIE ZARZĄDCZEJ  
REZERWY KADROWEJ

ROZWIJANIE PREDYSPOZYCJI  
KIEROWNICZYCH  
U WYBRANYCH PRACOWNIKÓW

WYPRACOWANIE MECHANIZMU  
WYŁANIANIA TALENTÓW  
ZARZĄDCZYCH

## KONTEKST



### □ OTOCZENIE

Gliwice położone są w zachodniej części województwa śląskiego, liczą ponad 170 tys. mieszkańców, zajmują ok. 134 km<sup>2</sup> powierzchni. Jako jedna z czterdziestu jeden gmin wchodzi w skład Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii, największego organizmu wielkomiejskiego w tej części Europy. Akademicki charakter miasta to zasługa Politechniki Śląskiej, jednej z największych w Polsce uczelni technicznych. W Gliwicach znajduje się największa z czterech podstref Katowickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej – Podstrefa Gliwice oraz - usytuowana na zrehabilitowanych terenach pokopalnianych w tzw. Nowych Gliwicach – śląska Dolina Krzemowa. W efekcie dynamicznego rozwoju Gliwice mają niską stopę bezrobocia (poniżej 4%) oraz wysokie przeciętne wynagrodzenia (w 2016 r. 4.832 PLN). Budżet miasta Gliwice wynosi w 2017 roku 1 252 mln PLN po stronie wydatków i 1 114 mln PLN po stronie dochodów.

### □ ORGANIZACJA

Urząd Miejski w Gliwicach zatrudnia 659 pracowników, tj. 37 pracowników na każde 10 000 mieszkańców. To ok. 23% pracowników samorządowych zatrudnionych w mieście. Pracownicy Urzędu wydają rocznie blisko 170 000 decyzji administracyjnych, odpowiadają za realizację zadań, które angażują po stronie wydatków blisko 45% całego budżetu JST oraz wypracowują ponad 40% dochodów z działalności własnej.

## KONTEKST



### ❑ PRACOWNICY

Blisko 70% pracowników Urzędu to osoby poniżej 45 roku życia, gliwiczanie, a blisko 80% to kobiety. 51% pracowników pracuje w Urzędzie nie dłużej niż 10 lat. 88% to osoby z wyższym wykształceniem. Wskaźnik fluktuacji kadr, liczony jako odsetek odejść urzędników (zatrudnionych powyżej 3 lat) z własnej inicjatywy, utrzymuje się na niskim, niespełna 1,5% poziomie. Najistotniejsze powody, dla których pracownicy wiążą swoje życie zawodowe z tą firmą, to stabilizacja zawodowa (46%), stabilizacja materialna (29%) i możliwość samorealizacji w zawodzie (17%). Tylko 5% pracowników deklaruje, że praca w Urzędzie jest przejściowym etapem kariery zawodowej. Pracownicy są zadowoleni z pracy w Urzędzie (88%), identyfikują się z organizacją i z optymizmem patrzą w przyszłość (86%).

Mieszkańcy Gliwic i inne osoby załatwiające sprawy w Urzędzie, postrzegają pracowników jako osoby kompetentne, uprzejme, staranne, chętne do udzielania pomocy, zainteresowane rozwiązaniem problemu i traktujące klientów w sposób nie budzący wątpliwości co do równego, obiektywnego podejścia. Tak wypowiedziało się ponad 98% klientów w sierpniu br.

### ❑ PRZYWÓDZTWO

*„Wymagam od Was tylko uczciwej, rzetelnej pracy. [...] Ważniejsza od lojalności pracowników wobec pracodawcy jest lojalność pracodawcy wobec pracowników”. Frankiewicz Z., Prezydent Miasta Gliwice.* Postawa lidera determinuje całą kulturę organizacyjną – zarówno w sferze polityk i procedur, jak i w sferze zwyczajów i zachowania.

### ❑ STAN PRAWNY

Zmiana ustawy o pracownikach samorządowych z 2009 roku otworzyła nowe możliwości przed pracodawcą samorządowym m.in. w zakresie dotyczącym awansowania pracowników, a tym samym wykorzystania awansu zawodowego jako czynnika motywującego do utrzymywania ich zaangażowania w realizację celów Urzędu.

# IDENTYFIKACJA POTRZEB (2013)



## ❑ PERSPEKTYWA PRACODAWCY

- w interesie pracodawcy jest obsadzanie kluczowych stanowisk w Urzędzie w drodze awansu wewnętrznego;
- 99% stanowisk kierowniczych obsadzanych było w drodze awansu wewnętrznego, ale nie było rezerwy kadrowej, którą można byłoby wykorzystać dla potrzeb 1% i/lub dużych projektów

## ❑ PERSPEKTYWA PRACOWNIKÓW

- 58% pracowników oczekiwało awansu stanowiskowego, a 28% pracowników oczekiwało awansu na stanowisko kierownicze – w strukturze Urzędu stanowiska kierownicze to zaledwie 16% ogółu stanowisk
- pracownicy negatywnie oceniali wdrażanie polityki awansowania w Urzędzie (2,76 pkt przy skali 0 do 5 pkt, gdzie 0 oznacza brak motywatora). Tylko 33% pracowników dobrze (lub bardzo dobrze) oceniło funkcjonowanie systemu w tym zakresie
- pracownicy twierdzili, że nie znają przesłanek, które wpłynęły na awans ich współpracowników; tym samym doszukiwali się przyczyn awansowania w przesłankach innych niż kompetencje;

## ❑ DYLEMATY ZARZĄDCZE

- dlaczego nie potrafili wskazać kandydata na stanowisko kierownicze skoro dysponują tak dużym zasobem, deklarującym chęć do podjęcia wyzwań zarządczych?
- dlaczego system awansowania działa wadliwie?
- jak budować zaangażowanie pracowników oraz wyszukać i zatrzymać najlepszych, skoro z założenia nie zaspokoimy zawodowych ambicji wszystkich zatrudnionych?

# PRZEBIEG PRAC NAD PROJEKTEM, PODZIAŁ RÓL I ZADAŃ



## ❑ POSZUKIWANIE MODELOWYCH ROZWIĄZAŃ I UZGODNIENIE KIERUNKU ZMIANY /DYREKTOR URZĘDU, 2013/

- odrzucenie podejścia „korporacyjnego”, bazującego na kompetencjach kadry zarządzającej średniego szczebla
- wybór podejścia „sportowego”, bazującego na kompetencjach partnera zewnętrznego, pełniącego funkcję wiodącego selekcjonera

## ❑ DECYZJA O REALIZACJI PROJEKTU I PRZYDZIELENIE ZASOBÓW /PREZYDENT MIASTA, 2014/

- wyznaczenie celu priorytetowego dla Wydziału Kadr, Szkoleń i Płac - opracowanie koncepcji i pilotażowe wdrożenie systemu identyfikowania i rozwoju kompetencji kierowniczych wśród pracowników Urzędu

## ❑ WYBÓR PARTNERA ZEWNĘTRZNEGO /NACZELNIK WYDZIAŁU KADR, SZKOLEŃ I PŁAC, 2014-2015/

- wyłonienie firmy zewnętrznej posiadającej doświadczenie w realizacji programów talentowych
- opracowanie koncepcji wdrożenia i przygotowanie zespołu Wydziału Kadr, Szkoleń i Płac do realizacji zadania

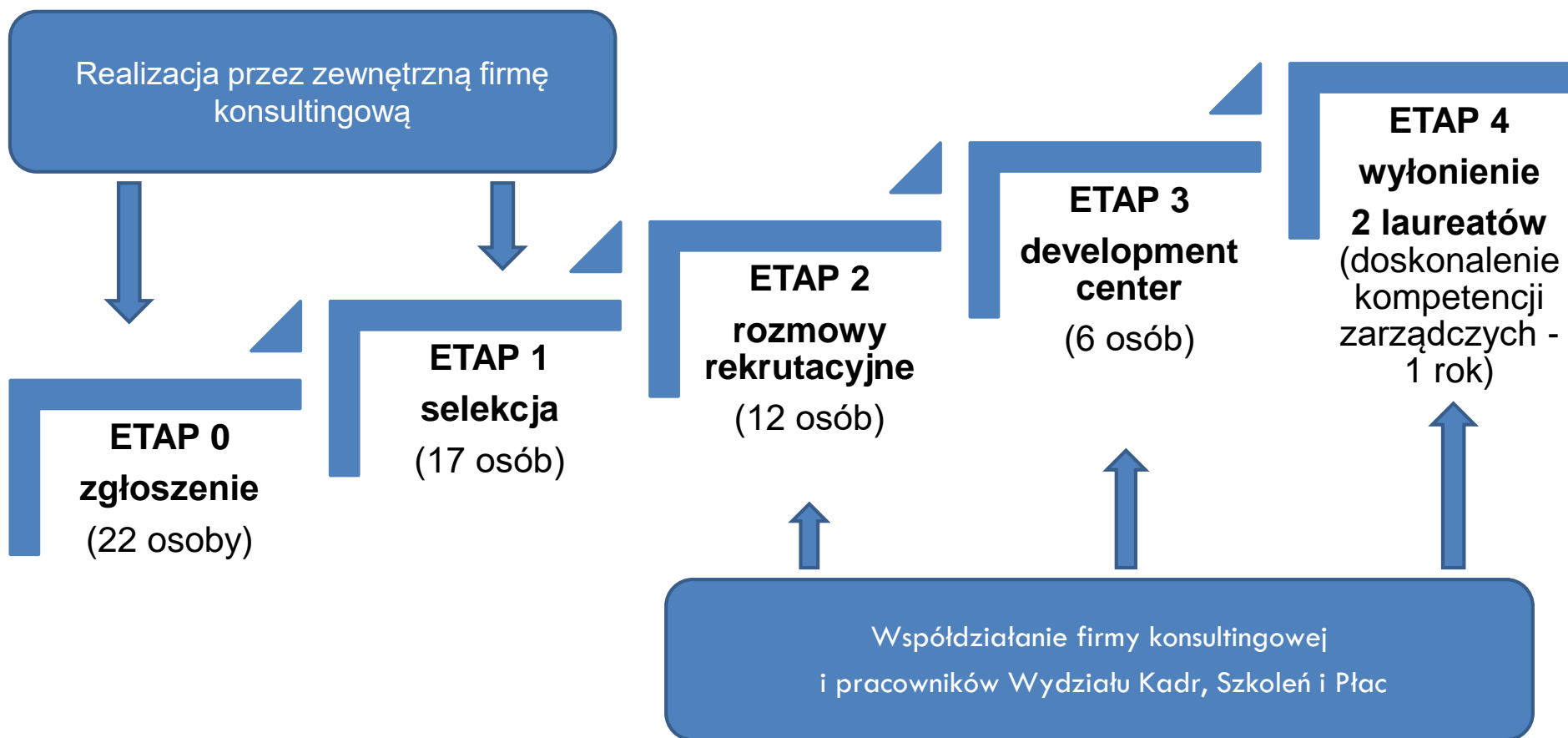
## ❑ USTALENIE PROFILU MENADŻERA /KIEROWNICTWO MIASTA, 2015/

- uzgodnienie kluczowych cech: 1) odpowiedzialność, 2) umiejętność podejmowania decyzji, 3) nastawienie na współpracę, 4) świadomość celów, 5) myślenie koncepcyjne, 6) organizowanie pracy, 7) nastawienie na rozwiązywanie problemu, 8) świadomość organizacyjna
- opracowanie behawioralnych opisów kompetencji

## ❑ PILOTAŻ /ZESPÓŁ WYDZIAŁU KADR SZKOLEŃ I PŁAC (7 OSÓB), 2015/

- założenia pilotażu: otwarta rekrutacja, I etap: test psychometryczny i rozmowy rekrutacyjne, II etap: ocena kompetencji max 6 pracowników w zespole projektowym realizującym realne zadanie na rzecz organizacji (Development Center)

# PROCES IDENTYFIKACJI TALENTÓW ZARZĄDCZYCH – DOCELOWE ROZWIĄZANIE



# PROCES IDENTYFIKACJI TALENTÓW ZARZĄDCZYCH – PRZYGOTOWANIE I SELEKCJA



## Etap przygotowania

- Opracowanie projektu procedury (uwzględnienie wniosków z pilotażu)
- Szerokie konsultacje

## SELEKCJA

- Zgłoszenia przesyłane bezpośrednio na adres firmy konsultingowej
- Złożenie aplikacji wraz z rozwiązanymi zadaniami z serii „dylematy kierownika”



# PROCES IDENTYFIKACJI TALENTÓW ZARZĄDCZYCH – REKRUTACJA



## □ WYWIAD KOMPETENCYJNY I BEHAWIORALNY

- Zastosowanie techniki stawiania pytań odnoszących się do zachowania w neutralnych zawodowo sytuacjach życiowych, pozwalających wnioskować o natężeniu kompetencji z zakresu myślenia koncepcyjnego, świadomości celów, odpowiedzialności i podejmowania decyzji. Dodatkowo badano komunikatywność i motywację do pełnienia funkcji kierowniczych.
- Rozmowy z uczestnikami (ok. 1 h dla każdej osoby) przeprowadzane były przez przedstawicieli firmy konsultingowej oraz pracowników Wydziału Kadr, Szkoleń i Płac.
- Każdy z uczestników rozmów otrzymał gwarancję poufności.

# PROCES IDENTYFIKACJI TALENTÓW ZARZĄDCZYCH – DC



## □ DEVELOPMENT CENTER

- 7-godzinny warsztat, na którym zespół wykonuje: zadanie grupowe z przypisanymi rolami, zadanie grupowe projektowe, zadanie indywidualne, pisemne zadanie indywidualne, koszyk zadań. Zadania wykonywane są pod okiem asesorów (firma konsultacyjna) oraz asesorów pomocniczych (Wydział Kadr, Szkoleń i Płac).

## □ Test SOFTskill

- Narzędzie badające cechy osobowości w odniesieniu do aktywności zawodowej takie jak: umiejętności interpersonalne, stabilność emocjonalna, umiejętności kierownicze, nastawienie do pracy.



# PROCES IDENTYFIKACJI TALENTÓW ZARZĄDCZYCH – WYŁONIENIE DWÓCH LAUREATÓW



# ROZWAŻANE ZMIANY W PROJEKCIE



## ZASIĘG

Planowane zaproszenie do projektu pracowników samorządowych zatrudnionych w innych miejskich jednostkach organizacyjnych

## KOMUNIKACJA

Poszerzenie informacji o planowanym rozwoju laureatów

## METODA

Wprowadzenie informacji zwrotnej po etapie selekcji

Podniesienie kompetencji przełożonych w zakresie wsparcia uczestników projektu

## ORGANIZACJA

Wydłużenie czasu rozmowy z uczestnikiem (podczas rozmów rekrutacyjnych)

Badanie w formie Development Center przez 2 dni

## REZULTATY



Każdy pracownik ma możliwość zaprezentowania swojego potencjału pracodawcy

73% pracowników dobrze i bardzo dobrze ocenia równe traktowanie pod względem możliwości awansowania

Pracodawca posiada rezerwową kadrę zarządzającą i wykorzystuje ten potencjał

# EFEKT SYNERGII



## ❑ PERSPEKTYWA PRACODAWCY

- Wzmocnienie kompetencji zespołu Wydziału Kadr, Szkoleń i Płac. Usprawnienie procesu rekrutacji w zakresie definiowania oczekiwań wobec kandydatów, które odnoszą się do cech osobowościowych oraz procesu selekcji w zakresie oceny poziomu natężenia tych cech u kandydatów do pracy.
- Rozbudzenie w grupie pracowników, którzy podjęli wyzwanie udziału w programie, apetytu na realizację nowych ciekawych zadań wykraczających poza zakres ich codziennych obowiązków. Pracownicy angażują się w dodatkowe przedsięwzięcia na rzecz Urzędu.
- Dostrzeżenie i możliwość wykorzystywania potencjału pracowników również w innych obszarach niż zarządzanie.
- Entuzjazm uczestników programu sprawia, że stają się cennymi ambasadorami podejścia, ale i Urzędu, zarówno na forum współpracowników, jak i mieszkańców.

## ❑ PERSPEKTYWA PRACOWNIKÓW

- Możliwość osobistego doskonalenia w oparciu o informację zwrotną uzyskaną w związku z udziałem w projekcie podczas rozmowy z pracownikami firmy zewnętrznej oraz w raporcie. Wielu uczestników twierdzi, że sam udział w projekcie (niezależnie od wyniku) był bardzo rozwijający.
- Nawiązanie kontaktów nieformalnych pomiędzy pracownikami różnych wydziałów. Usprawnienie komunikacji wewnętrznej.
- Możliwość zaprezentowania własnej osoby bezpośrednio Prezydentowi Miasta lub Dyrektorowi Urzędu podczas spotkań w toku projektu.
- Uświadomienie sobie znaczenia pracy zespołowej dla skuteczności i efektywności realizacji zadania (pracownicy biorący udział w DC).
- Nastawienie przełożonych i współpracowników – odczuwalne wsparcie na każdym etapie projektu uświadamia i wzmacnia relacje na przyszłość.

# ZARZĄDZANIE RYZYKIEM W PROJEKCIE

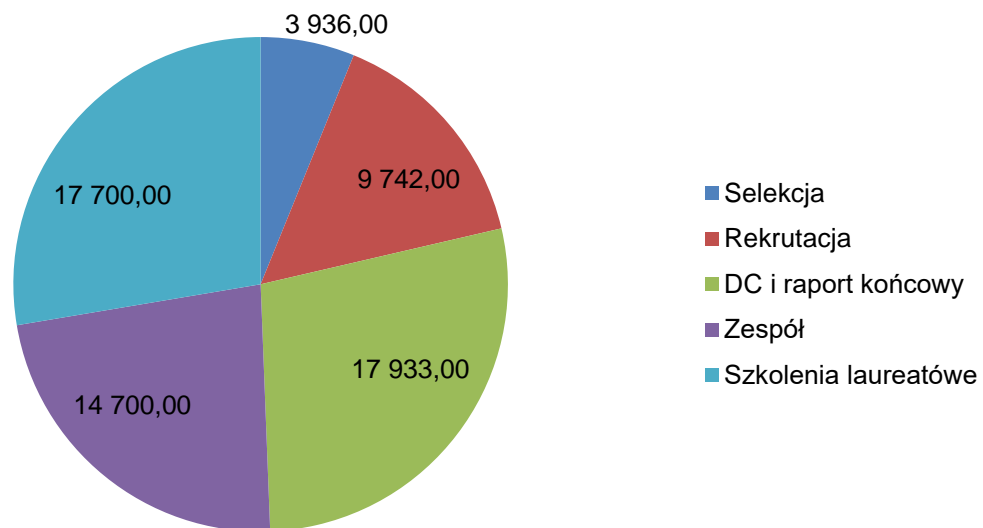


- ❑ **Precyzyjnie sformułuj cel projektu i konsekwentnie go przypominaj na każdym etapie realizacji**
  - Celem projektu jest stworzenie możliwości awansu, a nie jego gwarancja
  
- ❑ **Zatrudnij zewnętrznych ekspertów do procesu rekrutacji i oceny, sprawdź ich kompetencje i buduj autorytet na etapie uruchamiania projektu**
  - Obawa o poufność danych, w szczególności z etapu rekrutacji i selekcji, może stać się istotną barierą w zachęceniu pracowników do udziału w projekcie. Zasady dostępu do oceny pracowników muszą zostać ustalone przed uruchomieniem projektu i zakomunikowane. Zarówno pracodawca jak i pracownicy muszą mieć pewność, że asesory posiadają doświadczenie, wiedzę i umiejętności, które pozwolą im skutecznie zastosować przyjęte w projekcie metody oceny.
  
- ❑ **Zapewnij pełną transparentność procedury i przebiegu projektu – torpeduj informacją, dopasowując formę przekazu i jej nadawcę do okoliczności**
  - Uruchamiając projekt wskaż miejsce, w którym pracownicy będą mieli dostępne wszystkie informacje o projekcie. W sprawach ważnych indywidualizuj informację, np. wykorzystując skrzynki mailowe pracowników. Spróbuj zaangażować pracodawcę (lub przedstawiciela kierownictwa odpowiedzialnego za nadzór nad projektem) w najważniejsze momenty projektu – zorganizuj spotkanie z uczestnikami projektu.

# KOSZTY PROJEKTU



24 miesiące = ok. 64 tys. zł







## Zachęcamy do wykorzystania naszej praktyki

### **Katarzyna Śpiewok**

dyrektor Urzędu Miejskiego w Gliwicach  
ul. Zwycięstwa 21  
44-100 Gliwice  
tel.: 32/238-54-07  
faks: 32/238-54-83  
e-mail: [dyr@um.gliwice.pl](mailto:dyr@um.gliwice.pl)

### **Joanna Nowatkowska- Banaszak**

zastępca naczelnika Wydziału Kadr,  
Szkoleń i Płac  
Urzędu Miejskiego w Gliwicach  
tel.: 32/238-54-38  
e-mail: [kd@um.gliwice.pl](mailto:kd@um.gliwice.pl)