

## Zarządzanie zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego

Dr hab. Justyna Wiktorowicz  
prof. Uniwersytetu Łódzkiego,  
Katedra Statystyki Ekonomicznej i Społecznej

### Spis treści

<b>CZĘŚĆ 1. ZAGADNIENIA WSTĘPNE</b>	2
1. Ogólna charakterystyka badania	2
2. Struktura próby pod względem skali działalności	3
<b>CZĘŚĆ 2. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W JST</b>	5
3. Monitoring zatrudnienia według wybranych cech pracowników	5
4. Metody i techniki wykorzystywane na etapie rekrutacji pracowników	9
5. Metody i techniki wykorzystywane na etapie selekcji pracowników	11
6. Metody i techniki wykorzystywane na etapie adaptacji, szkolenia i rozwoju pracowników	13
7. Partycypacja pracowników	18
8. Relacje między poszczególnymi obszarami zarządzania zasobami ludzkimi w JST	22
9. Deklarowane najważniejsze działania z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w JST	25
<b>CZĘŚĆ 3. WARTOŚCI I POSTAWY PROMOWANE W JST</b>	30
10. Promowane postawy i wartości pracowników	30
<b>CZĘŚĆ 4. WSPÓŁPRACA I KOMUNIKACJA JST Z OTOCZENIEM</b>	32
11. Badanie jakości obsługi mieszkańców	32
12. Narzędzia współpracy i komunikowania się JST z mieszkańcami	32
13. Narzędzia informowania mieszkańców o działalności władz lokalnych	34
<b>Bibliografia</b>	34

# CZĘŚĆ 1. ZAGADNIENIA WSTĘPNE

## 1. Ogólna charakterystyka badania

Badanie pt. „Zarządzanie zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego” zrealizowane zostało na zlecenie Narodowego Instytutu Samorządu Terytorialnego (NIST) z siedzibą w Łodzi. Jego inicjatorką i kierownikiem była Dyrektorka NIST, dr Iwona Wieczorek.

Celem badania była ocena stopnia rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego. Na potrzeby badania zostało opracowane autorskie narzędzie (Przywojska, Warwas, 2017), które na potrzeby badania zostało następnie zawężone przez zespół NIST.

Wykorzystany ostatecznie kwestionariusz ankiety składał się z następujących bloków:

Blok 1. Charakterystyka urzędu

Blok 2. Partycypacja mieszkańców i komunikacja z otoczeniem

Blok 3. Monitorowanie zatrudnienia

Blok 4. Rozwój pracowników

Blok 5. Rekrutacja i selekcja pracowników

Blok 6. Partycypacja pracowników

Blok 7. Promowane wartości i postawy pracowników

Blok 8. Dobre praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi w JST

Badanie zrealizowane zostało przy pomocy wywiadu kwestionariuszowego z wykorzystaniem techniki CAWI, tj. *Computer-Assisted Web Interview* – wspomagany komputerowo wywiad przeprowadzony drogą internetową. Wybór metody i techniki badawczej jest w pełni uzasadniony ze względu na następujące okoliczności:

- kwestionariusz został skierowany do wszystkich JST na wybranym obszarze terytorialnym,
- badanie wymagało od uczestników podania szczegółowych danych na temat liczby pracowników według wskazanych kryteriów, co nie byłoby możliwe w trakcie wywiadu telefonicznego, wydłużałoby też znacznie wywiad face to face,
- badanie prowadzone tą techniką pozwoliło na ocenę rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi zasobami własnymi NIST.

Badanie to miało charakter pilotażowy. Kwestionariusz ankiety został zamieszczony na stronie Narodowego Instytutu Samorządu Terytorialnego. List przewodni został wysłany do JST zlokalizowanych w dwóch województwach – wielkopolskim i małopolskim. Województwa te zostały wybrane z uwagi na fakt, iż stanowią one przykład jednostek, w których procesy

rozwoju instytucjonalnego stoją na wysokim poziomie – jak wynika z badania prowadzonego w 2009 r. na zlecenie Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji (Kołodziejczyk-Olczak, Wiktorowicz, 2009), miało to miejsce już mniej więcej dekadę temu.

Badanie skierowane zostało do urzędów gmin, urzędów miejskich, urzędów miasta i gminy, urzędów miasta i starostw powiatowych w ww. województwach. Wielkość populacji wynosiła 202 dla województwa małopolskiego oraz 258 dla województwa wielkopolskiego (tab. 1).

Tabela 1. Struktura urzędów samorządu terytorialnego w województwach małopolskim i wielkopolskim

Wyszczególnienie	Woj. małopolskie		Woj. wielkopolskie	
	Liczba	%	Liczba	%
Urząd Gminy	128	63,4%	130	50,4%
Urząd Miasta i Gminy	13	6,4%	34	13,2%
Urząd Miejski	28	13,9%	54	20,9%
Urząd Miasta	13	6,4%	8	3,1%
Starostwo powiatowe	19	9,4%	31	12,0%
Urząd marszałkowski	1	0,5%	1	0,4%
Razem	202	100,0%	258	100,0%

Źródło: <http://administracja.mswia.gov.pl/adm/baza-JST/baza-teleadresowa-JST-d/7788,Baza-teleadresowa-JST-do-pobrania.html> (stan na dzień 20.09.2018 r.).

Biorąc pod uwagę fakt, że urzędy marszałkowskie (UM) są nietypowe na tle pozostałych typów urzędów, a poza tym spośród dwóch UM w badaniu wzięły udział 1, zostały one wyłączone z analizy.

Badanie kwestionariuszowe zostało przeprowadzone w 2018 r. wśród 183 przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego we wskazanych województwach. Ostatecznie analiza została przeprowadzona dla 92 urzędów w województwie wielkopolskim (35,7% ogółu JST w tym województwie)

Tabela 2. Struktura urzędów samorządu terytorialnego w województwach małopolskim i wielkopolskim

Wyszczególnienie	Woj. małopolskie		Woj. wielkopolskie	
	Liczba	%	Liczba	%
Urząd Gminy	53	58,9%	44	47,8%
Urząd Miasta i Gminy	4	4,4%	10	10,9%
Urząd Miejski	19	21,1%	22	23,9%
Urząd Miasta	6	6,7%	4	4,3%
Starostwo powiatowe	6	6,7%	8	8,7%
Brak danych	2	2,2%	4	4,3%
Razem	90	100,0%	92	100,0%

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

Tabela 3. Podobieństwo populacji i próby pod względem typów urzędów

Wyszczególnienie	Woj. małopolskie			Woj. wielkopolskie		
	Populacja	Próba	Min.	Populacja	Próba	Min.
Urząd Gminy	63,7%	60,2%	60,2%	50,6%	50,0%	50,0%
Urząd Miasta i Gminy	6,5%	4,5%	4,5%	13,2%	11,4%	11,4%
Urząd Miejski	13,9%	21,6%	13,9%	21,0%	25,0%	21,0%
Urząd Miasta	6,5%	6,8%	6,5%	3,1%	4,5%	3,1%
Starostwo powiatowe	9,5%	6,8%	6,8%	12,1%	9,1%	9,1%
Razem	100,0%	100,0%	92,0%	100,0%	100,0%	94,6%

Źródło: obliczenia własne na podstawie tab. 1 i tab. 2.

i 90 w województwie małopolskim (44,8%). Ich strukturę pod względem typu urzędu przedstawiono w tab. 2.

Pomijając braki odpowiedzi w tab. 2 oraz urzędy marszałkowskie w tab. 1 wyznaczono odsetki zaprezentowane w tab. 3, a na ich podstawie wyznaczono wartości wskaźnika podobieństwa struktur pod względem typów urzędów w obu województwach – w próbie względem populacji. W obu przypadkach miernik ten przyjmuje wartość powyżej 90% (92% dla woj. małopolskiego i 95% dla woj. wielkopolskiego), co świadczy o tym, że obie próby są pod względem typu urzędów bardzo podobne do reprezentowanych przez nie populacji.

Reasumując, biorąc pod uwagę: (1) znaczną liczebność próby (ponad 1/3, a nawet blisko 1/2 populacji), oraz (2) duże podobieństwo struktury próby i populacji pod względem typu urzędu, można przyjąć, że wnioskowanie o populacji urzędów w obu województwach jest uprawnione w oparciu o wyniki przeprowadzonego badania.

Respondentami badania były osoby posiadające wiedzę w zakresie funkcjonowania urzędu, w tym zarządzania zasobami ludzkimi.

Byli to zwłaszcza sekretarze JST (34,4%), osoby w randze inspektora, zajmujące się kadrami w JST (18,6%), kierownicy referatu/dyrektorzy (13,1%), prezydenci, wójtowie, burmistrzowie i ich zastępcy (7,7%) (wśród pozostałych byli m.in. referent, podinspektor).

## 2. Struktura próby pod względem skali działalności

Z punktu widzenia wdrażania rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi kluczowa jest skala działalności organizacji. W przypadku urzędów będących przedmiotem badania w obu województwach, rozkład jednostek pod względem wielkości zatrudnienia nie różni się istotnie ( $p = 0,519$ ).

W obu województwach mniej więcej połowę stanowią urzędy o zatrudnieniu od 30 do 70 osób, po ok. 1/4 – zatrudniające mniej niż 30 osób, zaś po ok. 20% - od 71 do 150 osób. Urzędy większe należały do mniejszości (tab. 4). Również pod względem wartości rocznego budżetu są to raczej mniejsze i przeciętne jednostki (tab. 5). Połowa z nich dyspo-

Tabela 4. Wielkość zatrudnienia w badanych jednostkach według województw

Wyszczególnienie	Województwo, w którym zlokalizowana jest jednostka				Ogółem	
	małopolskie		wielkopolskie			
	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
Mniej niż 30 osób	22	24,4%	21	22,8%	43	23,6%
Od 30 do 70 osób	42	46,7%	48	52,2%	90	49,5%
Od 71 do 150 osób	17	18,9%	19	20,7%	36	19,8%
Od 151 do 300 osób	5	5,6%	1	1,1%	6	3,3%
Od 301 do 600 osób	1	1,1%	2	2,2%	3	1,6%
Powyżej 600 osób	1	1,1%	0	0,0%	1	0,5%
Brak danych	2	2,2%	1	1,1%	3	1,6%
Ogółem	90	100,0%	92	100,0%	182	100,0%

Pytanie brzmiało: „Jakie jest zatrudnienie w państwa jednostce? Proszę podać aktualny stan zatrudnienia”. W dokładnym teście Fishera,  $p = 0,519$ .

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

Tabela 5. Roczny budżet badanych jednostek według województw

Wyszczególnienie	Województwo, w którym zlokalizowana jest jednostka				Ogółem	
	małopolskie		wielkopolskie			
	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
Poniżej 10 mln zł	4	4,4%	0	0,0%	4	2,2%
Od 10 do 50 mln zł	45	50,0%	55	59,8%	100	54,9%
Od 50 do 100 mln zł	22	24,4%	24	26,1%	46	25,3%
Od 100 do 200 mln zł	16	17,8%	9	9,8%	25	13,7%
Od 200 do 500 mln zł	1	1,1%	3	3,3%	4	2,2%
Od 500 mln do 1 mld zł	1	1,1%	0	0,0%	1	0,5%
Od 1 mld do 5 mld zł	1	1,1%	0	0,0%	1	0,5%
Brak danych	0	0,0%	1	1,1%	1	0,5%
Ogółem	90	100,0%	92	100,0%	182	100,0%

Pytanie brzmiało: „Jaka jest wartość rocznego budżetu państwa jednostki?”. W dokładnym teście Fishera,  $p = 0,088$ .

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

Tabela 6. Wielkość zatrudnienia w jednostkach samorządu terytorialnego w badanych województwach według typu urzędu

Wyszczególnienie Urząd gminy Urząd miejski			Typ urzędu					Ogółem
			Urząd miasta i gminy	Urząd miasta	Starostwo powiatowe			
Wielkość zatrudnienia	Mniej niż 30	Liczba	37	3	3	0	0	43
		%	37,8%	7,7%	23,1%	0,0%	0,0%	24,7%
	30-70	Liczba	56	19	8	3	1	87
		%	57,1%	48,7%	61,5%	30,0%	7,1%	50,0%
	ponad 70	Liczba	5	17	2	7	13	44
		%	5,1%	43,6%	15,4%	70,0%	92,9%	25,3%
Ogółem %		Liczba	98	39	13	10	14	174
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

W dokładnym teście Fishera,  $p < 0,001^*$ . Pominięto braki danych.

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

nuje budżetem od 10 do 50 mln zł (w województwie wielkopolskim ten odsetek jest o ok. 10 pkt proc. wyższy niż w woj. małopolskim), mniej więcej 1/4 – między 50 a 100 mln zł. Budżet powyżej 200 mln zł mają zaledwie po 3 jednostki w badanych województwach.

Jak podkreślano, struktura ta jest podobna w obu województwach, co pozwala analizować procesy zarządzania zasobami ludzkimi łącznie dla obu jednostek terytorialnych.

Porównując wielkość zatrudnienia według typu urzędu (tab. 6), zgodnie z oczekiwaniami starostwa powiatowe zatrudniają zwykle ponad 70 pracowników (tylko w jednym jest ono z przedziału 30-70 osób), podobna sytuacja ma miejsce w przypadku urzędów miast (dotyczy to 7 z 10 badanych). Nieco ponad 1/3 urzędów gmin zatrudnia mniej niż 30 osób –

podobnie jak 1/4 urzędów miast i gminy.

Jeśli chodzi o roczny budżet, zróżnicowanie jest dość wyraźne (tab. 7).

W urzędach gminy oraz urzędach miasta i gminy budżet kształtuje się zwykle na poziomie do 50 mln zł (dotyczy to ok. 3/4 tych jednostek). Urzędy miejskie z kolei są mniej więcej proporcjonalnie rozłożone we wszystkich trzech zagregowanych grupach. Mniej więcej 6 na 10 starostw powiatowych dysponuje budżetem rocznym rzędu 50-100 mln zł, z 6 na 10 urzędów miast – ponad 100 mln zł. Dokładniejsza analiza w tym zakresie (potwierdzona analizą rozkładów kolejnych pytań) wykazała, że w obrębie próby jeden urząd wyróżnia się zarówno wielkością zatrudnienia (powyżej 600 pracowników), jak i wysokością budżetu (między 500 mln a 1 mld zł).

Tabela 7. Roczny budżet w jednostkach samorządu terytorialnego w badanych województwach według typu urzędu

Wyszczególnienie Urząd gminy Urząd miejski			Typ urzędu					Ogółem
			Urząd miasta i gminy	Urząd miasta	Starostwo powiatowe			
Wartość rocznego budżetu	Do 50 mln zł	Liczba	75	13	10	3	2	103
		%	76,5%	32,5%	71,4%	30,0%	14,3%	58,5%
	50-100 mln zł	Liczba	19	14	2	1	8	44
		%	19,4%	35,0%	14,3%	10,0%	57,1%	25,0%
	ponad 100 mln zł	Liczba	4	13	2	6	4	29
		%	4,1%	32,5%	14,3%	60,0%	28,6%	16,5%
Ogółem		Liczba	98	40	14	10	14	176
%			100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

W dokładnym teście Fishera,  $p < 0,001^*$ . Pominięto braki danych.

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

Ogólny obraz JST w badanych województwach byłby przez tę jednostkę zaburzony, dlatego z dalszych analiz została ona wyłączona.

## CZĘŚĆ 2. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W JST

### 3. Monitoring zatrudnienia według wybranych cech pracowników

Punktem wyjścia zarządzania zasobami ludzkimi jest monitorowanie zatrudnienia. Średnio rzecz biorąc wielkość zatrudnienia w urzędach w badanych województwach to ok. 61 osób, przy bardzo silnym zróżnicowaniu (odchylenie standardowe  $STD = 57,7$  i silnej prawostronnej skośności, wskazującej na występowanie gmin o wyraźnie wyższej od pozosta-

łych wielkości zatrudnienia) – tab. 8.

W badanych urzędach na potrzeby badania zapytano o liczbę pracowników według grup wieku, płci i niepełnosprawności. Ogólnie rzecz biorąc, średnia liczba pracowników z każdej grupy wieku różni się – najwyższa średnia liczba pracowników urzędu odpowiada osobom w wieku 31-49 lat. W badanych urzędach zatrudnione są, średnio rzecz biorąc, ok. 32 osoby w wieku 31-49 lat (przy bardzo silnym zróżnicowaniu –  $STD = 32,48$  i silnej prawostronnej skośności, wskazującej na występowanie gmin o znacznie wyższej od pozostałych liczbie pracowników z tej grupy – maksimum (po pominięciu urzędów miast wojewódzkich) sięga 227). W połowie gmin w woj. małopolskim i wielkopolskim ich liczba jest nie mniejsza niż ok. 23 ( $Me = 22,5$ ). Biorąc pod uwagę strukturę osób w wieku produkcyjnym, taki rozkład nie jest zaskakujący. Liczba pracowników w wieku 50+ sięga z kolei średnio ok. 21 osób ( $STD = 19,86$ ), w połowie gmin jest nie niższa niż 15, aczkolwiek maksimum sięga 172. Średnia liczba pracowników do 30. roku

Tabela 8. Liczba pracowników w ramach wybranych kategorii w urzędach ( $n = 181$ )

Pracownicy ogółem	Max.	Średnia	5% średnia obciąża	Mediana	Odchylenie standardowe	Skośność	Kurtoza
Do 30. roku życia	67	7,57	6,48	5,00	8,52	3,107	14,947
31-49	227	31,93	27,45	22,50	32,48	3,291	14,092
50+	172	21,11	18,46	15,00	19,86	4,275	25,754
Kobiety	306	41,68	35,84	28,00	41,04	3,449	15,912
Mężczyźni	160	18,29	16,02	13,00	17,68	4,201	26,522
Osoby z niepełnosprawnością	33	2,57	1,98	1,00	4,11	4,115	23,573
Ogółem	466	60,61	52,53	44,50	57,69	3,754	19,377

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

Tabela 9. Liczba pracowników na stanowiskach kierowniczych w ramach wybranych kategorii w urzędach (n = 181)

Pracownicy na stanowiskach kierowniczych	Max.	Średnia	5% średnia obciążona	Mediana	Odchylenie standardowe	Skośność	Kurtoza
Do 30. roku życia	21	0,24	0,01	0,00	1,71	10,866	128,438
31-49	49	5,61	4,87	4,00	5,94	3,404	18,055
50+	35	4,79	4,19	4,00	4,73	3,604	18,107
Kobiety	44	6,18	5,17	4,00	6,37	3,127	11,751
Mężczyźni	29	4,51	3,90	3,00	4,48	2,976	11,456
Osoby z niepełnosprawnością	7	0,48	0,33	0,00	1,00	3,408	15,816
Ogółem	67	10,68	9,17	7,00	10,11	3,130	11,971

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

Tabela 10. Liczba pracowników na stanowiskach niekierowniczych w ramach wybranych kategorii w urzędach (n = 181)

Pracownicy na stanowiskach niekierowniczych	Max.	Średnia	5% średnia obciążona	Mediana	Odchylenie standardowe	Skośność	Kurtoza
Do 30. roku życia	67	7,33	6,23	5,00	8,390	3,255	16,250
31-49	203	26,25	22,48	18,00	27,94	3,439	15,943
50+	138	16,28	14,34	12,00	15,79	4,105	24,981
Kobiety	277	35,42	30,32	24,00	36,57	3,502	16,558
Mężczyźni	131	13,78	12,00	10,00	14,03	4,369	29,732
Osoby z niepełnosprawnością	33	2,57	1,98	1,00	4,11	4,115	23,573
Ogółem	408	49,90	43,37	36,00	49,10	3,826	20,873

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

życia jest znacznie niższa – 7,57 osób (również przy bardzo silnym zróżnicowaniu – STD = 8,52, a max = 67), w połowie urzędów ich liczba nie przekracza zaledwie 5 (tab. 8).

Statystyki według płci potwierdzają, że urzędy są sfeminizowane – średnia liczba zatrudnionych kobiet to ok. 42, a maksimum nawet 306 wobec, odpowiednio, ok. 18 mężczyzn (max = 160). W połowie urzędów liczba kobiet wynosi przynajmniej 28, zaś mężczyzn – ponad dwukrotnie mniej, tj. 13. Zatrudnienie osób niepełnosprawnych jest niewielkie – średnio jest to 2,57 osób, a w połowie urzędów zatrudniona jest co najwyżej jedna osoba z niepełnosprawnością, maksimum wynosi 33 (tab. 8).

Jeśli chodzi o stanowiska kierownicze, tu również najliczniejszą grupę stanowią osoby w wieku 31-49 lat, aczkolwiek (tak jak w całej gospodarce) silnie reprezentowane są również osoby w wieku 50+ (tab. 9). Mediana jest nawet taka sama w obu grupach – w połowie urzędów zatrudnia się na stanowiskach kierowniczych nie mniej niż 4 osoby w wieku 31-49 lat i 50+. Z kolei liczba kierowników do 30. roku życia jest znikoma, przy dość silnym zróżnicowaniu urzędów pod tym względem (średnia 0,24, Me = 0, STD = 1,71). Średnia liczba kobiet – kierowników jest nieco wyższa niż mężczyzn, co jest

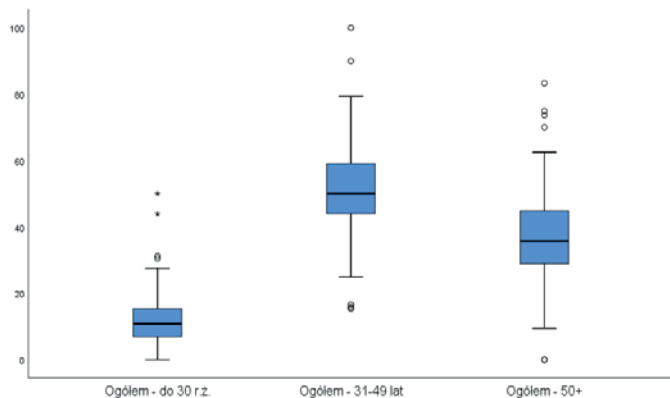
w dużej mierze pochodną struktury populacji pracowników urzędów gmin pod względem płci (przewaga kobiet). Wśród kierowników znajdują się także osoby z niepełnosprawnością, choć jest to sytuacja rzadka.

Średnia liczba pracowników na stanowiskach niekierowniczych jest rzecz jasna znacznie wyższa niż dla kierowników – ok. 50 osób wobec ok. 10 (tab. 10 i tab. 9, wiersz „ogółem”). Porównując średnie zauważyć można, że również w przypadku stanowisk niekierowniczych w badanych urzędach najliczniej reprezentowane są osoby w wieku 31-49 lat, następnie – 50+, zaś najmniej jest osób do 30. roku życia (tab. 10). Na stanowiskach niekierowniczych wyraźnie przeważają kobiety (w „statystycznym” urzędzie pracuje ich ok. 30, a więc ponad dwukrotnie więcej niż mężczyzn). Osoby z niepełnosprawnością również w tej subpopulacji należą do rzadkości, wyraźnie częściej jednak zajmują stanowiska niekierownicze niż kierownicze.

Jak wynika z badań (por. np. Kryńska i in., 2013), w strukturze zatrudnienia w instytucjach publicznych przeważają osoby bardziej doświadczone. Udział osób w wieku 50+ jest znacznie wyższy w podmiotach publicznych niż niepublicznych. Dane zaprezentowane na rys. 1-3 potwierdzają te wnio-

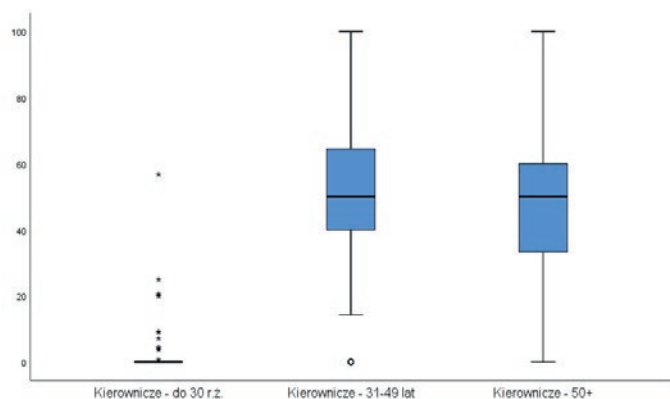
ski. Udział osób w wieku 31-49 lat w ogólnej strukturze zatrudnienia jest wyraźnie wyższy niż innych grup wieku, w tym zwłaszcza niż osób do 30. roku życia (rys. 1).

Rys. 1. Udział pracowników z poszczególnych grup wieku w badanych urządach



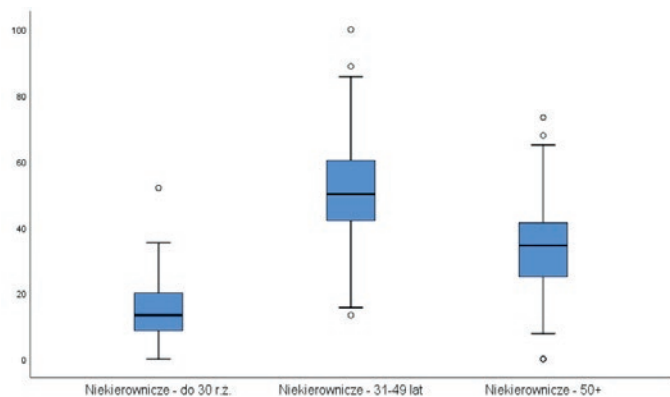
Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

Rys. 2. Udział pracowników z poszczególnych grup wieku na stanowiskach kierowniczych w badanych urządach (w %)



Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

Rys. 3. Udział pracowników z poszczególnych grup wieku na stanowiskach niekierowniczych w badanych urządach (w %)

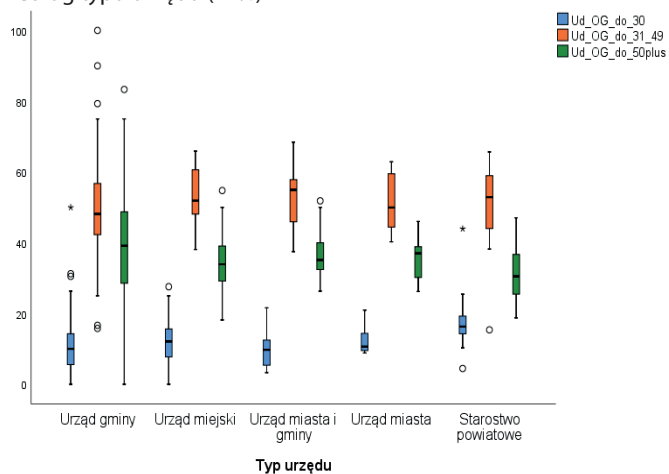


Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

Dane zaprezentowane na rys. 2 wskazują, że wśród ogółu pracowników na stanowiskach kierowniczych znajdują się w podobnym stopniu osoby w wieku 31-49 lat i 50+. Są też takie urzędy, w których wszyscy kierownicy mają albo 31-49 lat, albo 50 lub więcej lat, a z drugiej strony są też takie, w których w ogóle nie ma pracowników 50+. Osoby najmłodsze, mające nie więcej niż 30 lat, należą w tej grupie do rzadkości – w większości urzędów nie ma ich wcale, choć są i takie pojedyncze urzędy, w których ich udział sięga ok. 20%, a w jednym jest to nawet 60%. W przypadku stanowisk niekierowniczych struktura ta jest nieco bardziej wyrównana, choć udział pracowników w wieku do 30 lat jest blisko trzykrotnie niższy niż dla grupy 31-49 lat i blisko dwukrotnie niższy niż pracowników 50+.

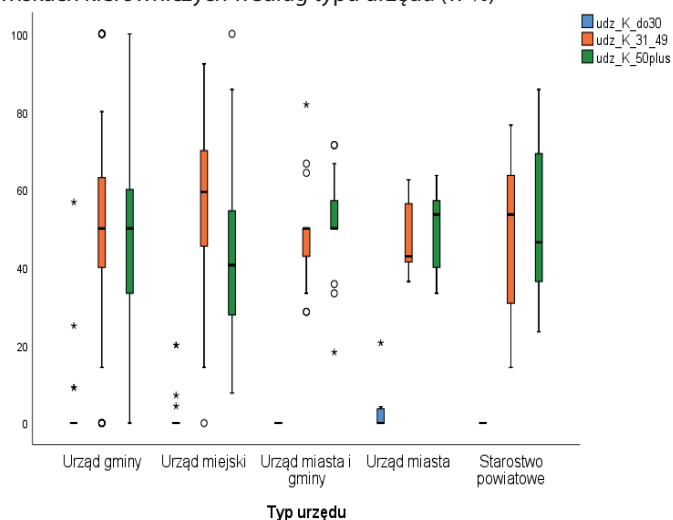
Analizując strukturę wieku pracowników (ogółem) według typu urzędu zauważamy podobne średnie udziały w grupie osób w wieku 31-49 lat i 50+, aczkolwiek połowa najbardziej typowych urzędów (którą wyznacza zielona „skrzynka”) jest bardziej zróżnicowana pod względem udziału pracowników 50+ w przypadku urzędów gminy i starostw powiatowych niż pozostałych jednostek (rys. 4). Zaznaczyć też należy, że udział pracowników z najmłodszej grupy jest relatywnie najwyższy w przypadku starostw powiatowych.

Rys. 4. Udział pracowników z poszczególnych grup wieku (ogółem) według typu urzędu (w %)



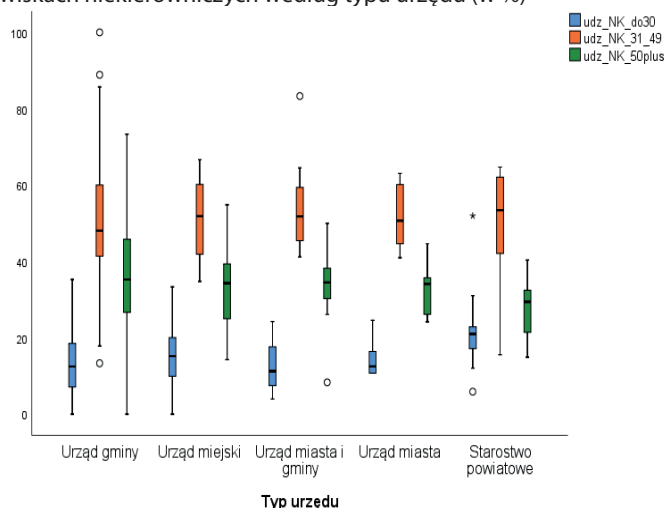
Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

Rys. 5. Udział pracowników z poszczególnych grup wieku na stanowiskach kierowniczych według typu urzędu (w %)



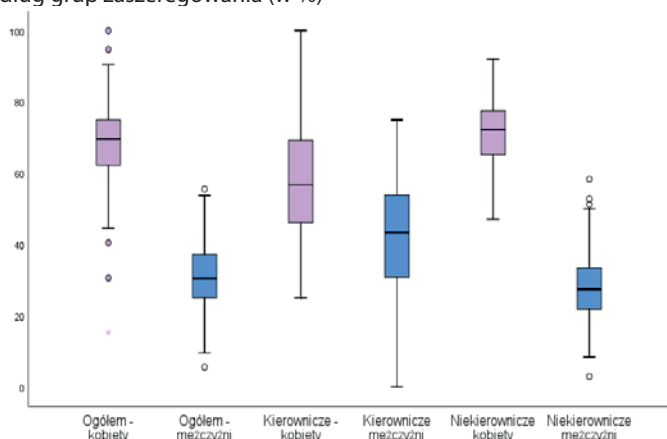
Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

Rys. 6. Udział pracowników z poszczególnych grup wieku na stanowiskach niekierowniczych według typu urzędu (w %)



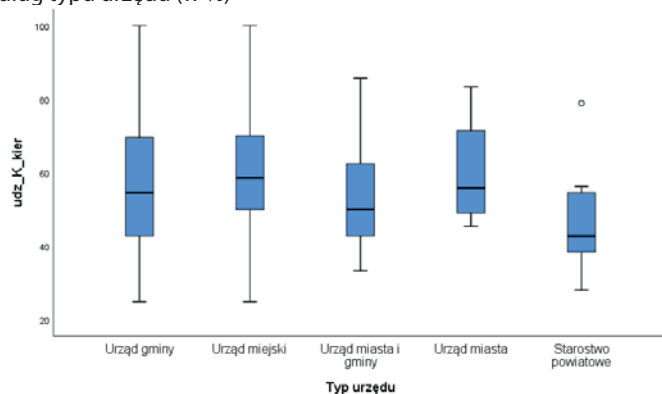
Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

Rys. 7. Udział kobiet i mężczyzn wśród pracowników – ogółem i według grup zaszerogowania (w %)



Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

Rys. 8. Udział kobiet wśród zajmujących stanowiska kierownicze według typu urzędu (w %)



Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

W przypadku stanowisk kierowniczych (rys. 5) omawiana struktura różni się dość wyraźnie. Po pierwsze, udział osób do 30. roku życia w większości typów urzędów jest bliski zeru, a wyróżniają się pod tym względem urzędy miasta (nieco wyższa niebieska „skrzynka”). Wysokie „skrzynki”, jak i długie „wąsy” odchodzące od „skrzynki” wskazują na znacznie silniejsze zróżnicowanie urzędów gminy, miejskich i starostw powiatowych pod względem struktury wiekowej kierowników w porównaniu ze stanowiskami niekierowniczymi. Można też powiedzieć, że w urzędach miasta i gminy, a także w urzędach miasta kierownicy w wieku 50+ nawet przeważają nad mającymi 31-49 lat. W przypadku stanowisk niekierowniczych udział osób z różnych grup wieku nie jest znacząco różnicowany przez typ urzędu (rys. 6). Można jedynie zaznaczyć, że w starostwach powiatowych pracownicy do 30. roku życia występują relatywnie częściej niż w innych (przy niższym niż gdzie indziej udziale osób w wieku 31-49 lat, a nie 50+).

Struktura według płci nie jest zrównoważona – przeważają kobiety. Dysproporcje te widoczne są zwłaszcza w przypadku stanowisk niekierowniczych – mediana sięga blisko 70% dla kobiet i ok. 30% dla mężczyzn. Dla stanowisk kierowniczych, pomimo wyraźnie większego zatrudnienia kobiet ogółem, udział obu płci jest dość podobny (rys. 7).

Mediana udziału kobiet wśród zajmujących w urzędach stanowiska kierownicze jest dość podobna we wszystkich typach jednostek i oscyluje wokół 50+, przy czym niższa (mediana na poziomie ok. 40%) jest w starostwach powiatowych. Nieco niższa niż w pozostałych urzędach jest ta proporcja także w urzędach miasta i gminy (rys. 8).

Jeśli chodzi o osoby z niepełnosprawnością, ich odsetek jest niski we wszystkich typach urzędów. Na stanowiskach kierowniczych (niebieskie „skrzynki”) relatywnie najwyższy jest w starostwach powiatowych, na stanowiskach niekierowniczych (pomarańczowe „skrzynki”) – w urzędach miasta. W zdecydowanej większości urzędów gminy i urzędów mia-

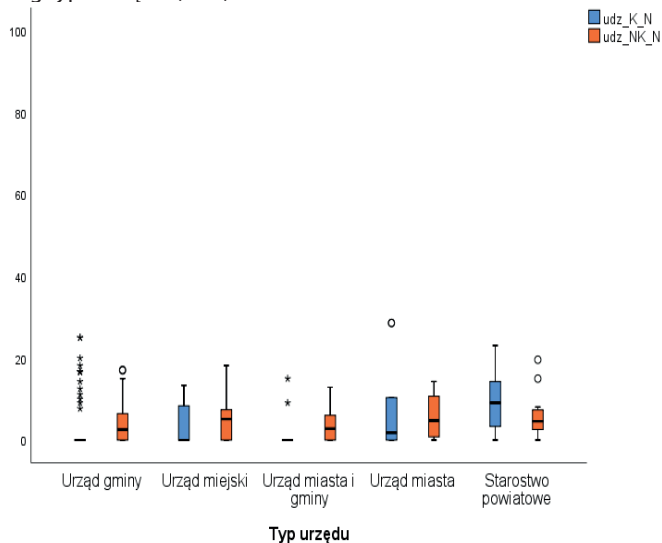


sta i gminy na stanowiskach kierowniczych w ogóle nie ma osób z niepełnosprawnościami (o czym świadczy „skrzynka” sprowadzona do linii, odsetek na poziomie 0) – rys. 9.

Przytoczone w tym punkcie dane mogą wskazywać na podejście do różnorodności pracowników w różnego typu urządach jednostek samorządu terytorialnego w woj. wielkopolskim i małopolskim. Struktura ta nie jest zrównoważona, niemniej jednak nie można tych danych traktować jako potwierdzenie przejawów dyskryminacji w miejscu pracy ze względu na wiek, płeć czy niepełnosprawność. Z pewnością administracja publiczna, zwłaszcza w mniejszych ośrodkach, jest bardziej atrakcyjnym miejscem pracy dla osób starszych niż młodszych, dla kobiet niż mężczyzn. Udział osób z niepełnosprawnościami jest generalnie rzecz biorąc niski, również w innych sektorach.

Przedstawiciele JST zapytano także o to, czy w ostatnich trzech latach występowało o dofinansowanie stanowiska pracy dla pracownika z orzeczonym stopniem niepełnosprawności – potwierdzono to jedynie w 5% jednostek (nie ma w tym względzie znaczenia ani wielkość zatrudnienia, ani wartość budżetu, jak i typ urzędu).

Rys. 9. Udział osób z niepełnosprawnością wśród pracowników według typu urzędu (w %)



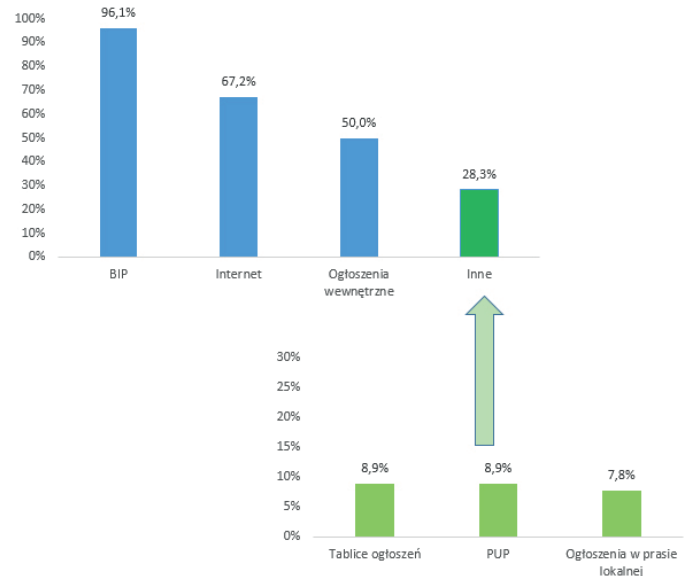
Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

#### 4. Metody i techniki wykorzystywane na etapie rekrutacji pracowników

W badanych województwach prawie wszystkie badane urzędy rekrutują pracowników z wykorzystaniem Biuletynu Informacji Publicznej (BIP) – zaledwie w przypadku 4% JST nie wskazano tego kanału docierania do potencjalnych kandydatów. W 2/3 urzędów stosowano również Internet, w połowie – ogłoszenia wewnętrzne. W przypadku 28% JST sięgano po

inne metody, a wśród nich w analogicznym stopniu (ok. 8-9%) były to tablice ogłoszeń, ogłoszenia w prasie, a także powiatowe urzędy pracy (rys. 10).

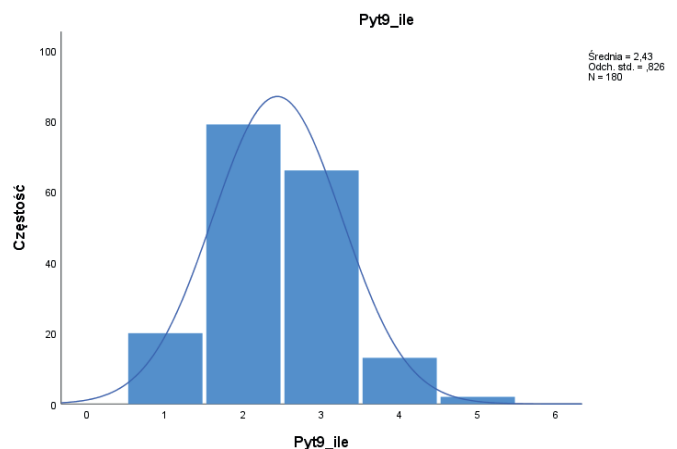
Rys. 10. Metody i techniki rekrutacji stosowane w JST w badanych województwach (w %)



Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

Większość JST stosuje dwie lub trzy metody pozyskiwania pracowników (odpowiednio, 43,4% i 36,3%) – średnia ich liczba wynosi 2,43 z odchyleniem standardowym (STD) 0,826, a połowa z nich stosuje nie więcej niż dwie metody (przy max = 7) – rys. 11. Pojedyncze JST stosujące więcej niż 4 metody wskazywały na BIP, Internet, ogłoszenia wewnętrzne, ogłoszenia w prasie lokalnej, jako ostatnią wymieniając pup lub portal pracuj.pl.

Rys. 11. Dywersyfikacja stosowanych metod i technik rekrutacji



Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

Wśród pojedynczo wymienianych metod znalazły się: awans wewnętrzny, nabory na wolne stanowiska urzędnicze – zgodnie z zapisami ustawy z 21.11.2008 r. o pracownikach samorządowych, broszura wydawana przez urząd, Facebook, informacje przekazywane do podobnych jednostek organizacyjnych, prowadzony przez urząd rejestr podań o pracę, portale np. pracuj.pl, przyjęcia pracowników po stażu odbytym w urzędzie. Nie widać przy tym wyraźnego związku między wartością budżetu, jakim dysponuje urząd ani jego typem a stopniem dywersyfikacji w zakresie rekrutacji. Analogiczne wnioski dotyczą wielkości zatrudnienia (można jedynie zauważyć, że największy stopień ich różnicowania, tj. przynajmniej 4 metody, wyraźnie częściej dotyczy urzędów największych).

Ogólnie rzecz biorąc rodzaj stosowanych metod i techniki rekrutacji jest powiązany z wielkością urzędu mierzoną wielkością zatrudnienia (w teście niezależności chi-kwadrat,  $p = 0,002^*$ ) – tab. 11.

Tabela 11. Wielkość zatrudnienia w JST a stosowane metody i techniki rekrutacji

Wyszczególnienie	Mniej niż 30 (n=43)	30-70 (n=90)	Ponad 70 (n=45)
Liczba urzędów			
Internet	31	60	27
BIP	38	88	45
Ogłoszenia wewnętrzne	18	47	23
Inne	8	21	19
w tym			
tablice ogłoszeń	1	9	5
PUP	2	3	10
ogłoszenia w prasie lokalnej	3	7	3
Odsetek urzędów danego typua			
Internet	73,8%	66,7%	60,0%
BIP	90,5%	97,8%	100,0%
Ogłoszenia wewnętrzne	42,9%	52,2%	51,1%
Inne	19,0%	23,3%	42,2%
w tym			
tablice ogłoszeń	2,4%	10,0%	11,1%
PUP	4,8%	3,3%	22,2%
ogłoszenia w prasie lokalnej	7,1%	7,8%	6,7%

a Odsetki uwzględniono w celach porównawczych.  
Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

Zauważyć można, że wykorzystanie BIP nieznacznie różni się z wielkością zatrudnienia, aczkolwiek różnice w tym zakresie nie są statystycznie istotne (w teście dla proporcji  $p > 0,05$ ). Podobne różnice można zaobserwować jeśli chodzi o ogłoszenia wewnętrzne. Z kolei Internet wykorzystują na potrzeby rekrutacji nieco częściej mniejsze jednostki, o zatrudnieniu poniżej 30 osób (i w tym przypadku różnice nie są istotne statystycznie). Inne metody są ponad dwukrotnie częściej wykorzystywane przez największe jednostki niż przez najmniejsze i blisko dwukrotnie – w porównaniu z zatrudniającymi od 30 do 70 osób ( $p = 0,035^*$ ). Dotyczy to współpracy z pup – w tym przypadku zainteresowanie jest istotnie większe niż w pozostałych typach w JST o zatrudnieniu ponad 70 osób ( $p = 0,001^*$  względem średnich JST i  $p = 0,027^*$  dla najmniejszych JST).

Ogólnie rzecz biorąc stosowane metody i techniki rekrutacji są powiązane także z wielkością urzędu mierzoną wartością budżetu (w teście niezależności chi-kwadrat  $p = 0,002^*$ ) – tab. 12.

Tabela 12. Wartość budżetu JST a stosowane metody i techniki rekrutacji

Wyszczególnienie	Do 50 mln zł (n=104)	50-100 mln zł (n=46)	Ponad 100 mln zł (n=31)
Liczba urzędów			
Internet	74	25	21
BIP	97	44	31
Ogłoszenia wewnętrzne	52	20	18
Inne	20	18	13
w tym			
tablice ogłoszeń	5	8	3
PUP	4	5	7
ogłoszenia w prasie lokalnej	9	3	2
Odsetek urzędów danego typua			
Internet	71,8%	55,6%	67,7%
BIP	94,2%	97,8%	100,0%
Ogłoszenia wewnętrzne	50,5%	44,4%	58,1%
Inne	19,4%	40,0%	41,9%
w tym			
tablice ogłoszeń	4,9%	17,8%	9,7%
PUP	3,9%	11,1%	22,6%
ogłoszenia w prasie lokalnej	8,7%	6,7%	6,5%

a Odsetki uwzględniono w celach porównawczych.  
Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

Tabela 13. Typ urzędu a stosowane metody i techniki rekrutacji

Wyszczególnienie	Urząd gminy (n=99)	Urząd miejski (n=40)	Urząd miasta i gminy (n=14)	Urząd miasta (n=10)	Starostwo powiatowe (n=14)
Liczba urzędów					
Internet	66	28	10	6	6
BIP	92	38	14	10	14
Ogłoszenia wewnętrzne	48	19	5	6	9
Inne	24	13	7	1	6
w tym					
tablice ogłoszeń	8	3	2	1	2
PUP	5	7	0	0	4
ogłoszenia w prasie lokalnej	8	3	3	0	0
Odsetek urzędów danego typu					
Internet	67,3%	71,8%	71,4%	60,0%	42,9%
BIP	93,9%	97,4%	100,0%	100,0%	100,0%
Ogłoszenia wewnętrzne	49,0%	48,7%	35,7%	60,0%	64,3%
Inne	24,5%	33,3%	50,0%	10,0%	42,9%
w tym					
tablice ogłoszeń	8,2%	7,7%	14,3%	10,0%	14,3%
PUP	5,1%	17,9%	0,0%	0,0%	28,6%
ogłoszenia w prasie lokalnej	8,2%	7,7%	21,4%	0,0%	0,0%

a Odsetki uwzględniono w celach porównawczych.

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

Zauważyć można, że wykorzystanie BIP nieznacznie rośnie z wielkością budżetu JST, aczkolwiek różnice w tym zakresie nie są statystycznie istotne (w teście dla proporcji  $p > 0,05$ ). Z kolei Internet wykorzystują na potrzeby rekrutacji nieco częściej mniejsze jednostki (o budżecie do 50 mln zł) i te największe, o budżecie ponad 100 mln zł; w grupie JST o wartości budżetu od 50 do 100 mln zł analogiczny odsetek sięga ok. 56% i w tym przypadku różnice nie są istotne statystycznie). Podobne różnice można zaobserwować jeśli chodzi o ogłoszenia wewnętrzne. Inne metody są ponad dwukrotnie rzadziej wykorzystywane przez najmniejsze jednostki niż pozostałe ( $p = 0,016^*$ ). Dotyczy to zwłaszcza tablic ogłoszeń, po które relatywnie częściej sięgają „przeciętne” co do wartości budżetu JST, a także współpracy z pup – w tym przypadku za-

interesowanie rośnie z wielkością JST, a istotnie większe niż w pozostałych typach jest w JST o budżecie ponad 100 mln zł ( $p = 0,003^*$ ).

Mniejsze różnice dotyczą jednostek rozróżnianych według typu ( $p = 0,091$ ) – tab. 13.

W sensie statystycznym wyróżniają się urzędy miejskie i starostwa powiatowe, które istotnie częściej rekrutują pracowników z pomocą pup niż ma to miejsce w przypadku urzędów gminy (w teście dla proporcji, odpowiednio,  $p = 0,025^*$  i  $p = 0,008^*$ ). Można też zauważyć, że urzędy gminy relatywnie rzadziej niż inne korzystają z BIP, starostwa powiatowe – z Internetu, a urzędy miasta i gminy – z ogłoszeń wewnętrznych (tab. 13). Żadne z badanych starostw powiatowych i urzędów miasta nie wymieniły w tym kontekście prasy lokalnej, zaś urzędy miasta i gminy i urzędy miasta – powiatowych urzędów pracy. Na pup-y wskazywały w zasadzie przede wszystkim starostwa powiatowe i urzędy miejskie, a ogłoszenia w prasie lokalnej – urzędy miasta i gminy, choć i w ich przypadku były one rzadkie.

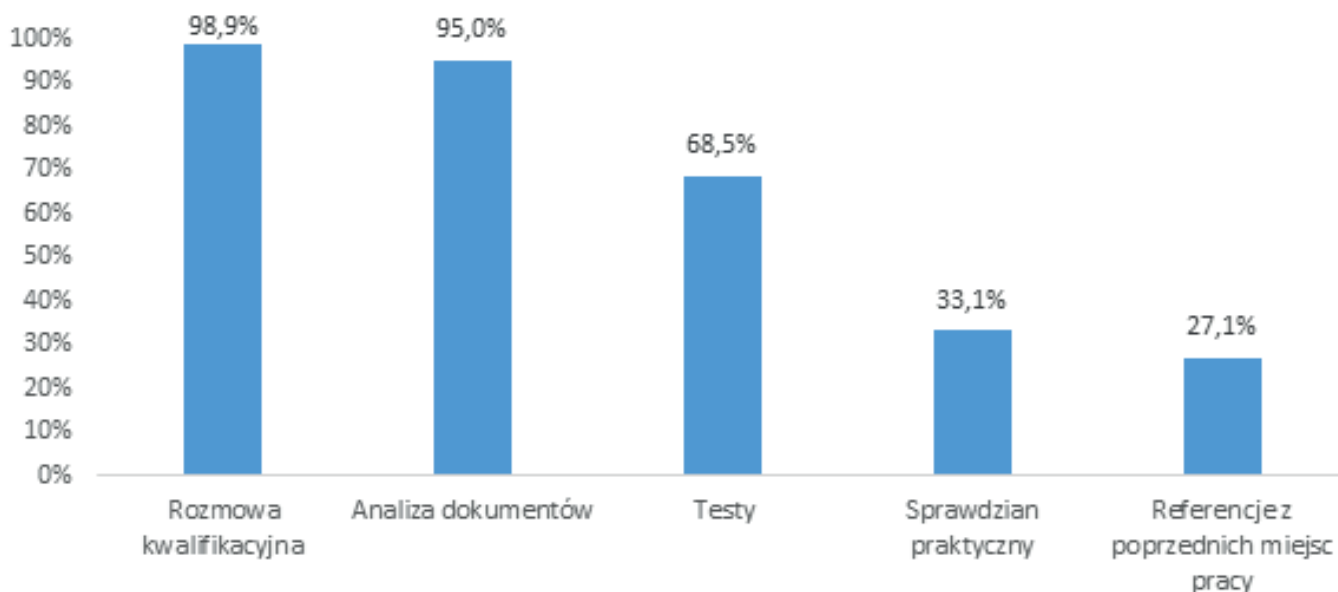
## 5. Metody i techniki wykorzystywane na etapie selekcji pracowników

Na etapie doboru pracowników w niemal wszystkich urzędach (98,9%) praktykuje się rozmowy kwalifikacyjne, niemal równie wysoki (95%) jest odsetek urzędów, w których dokonuje się analizy dokumentów. Relatywnie popularne są także testy (stosowane przez ok. 2/3 urzędów). Z kolei po sprawdzian praktyczny i/lub referencje z poprzednich miejsc pracy sięga mniej więcej w co czwartym – co trzecim urzędzie (rys. 12). W pojedynczych JST wymieniano również konkurs, w ramach którego realizuje się obszary wymagane na stanowisku, sprawdzenie umiejętności obsługi komputera, pod uwagę bierze się też doświadczenie w samorządzie.

Większość JST stosuje trzy metody selekcji pracowników (40,9%) – średnia ich liczba wynosi 3,23 z odchyleniem standardowym (STD) 0,95, a połowa z nich stosuje nie więcej niż trzy metody (przy max = 5) – rys. 13. Mniej więcej w co czwartym urzędzie (26,9%) stosuje się 4 z wymienianych metod, w co piątym (19,8%) – dwie, zaś w co dziesiątym (9,9%) – pięć.

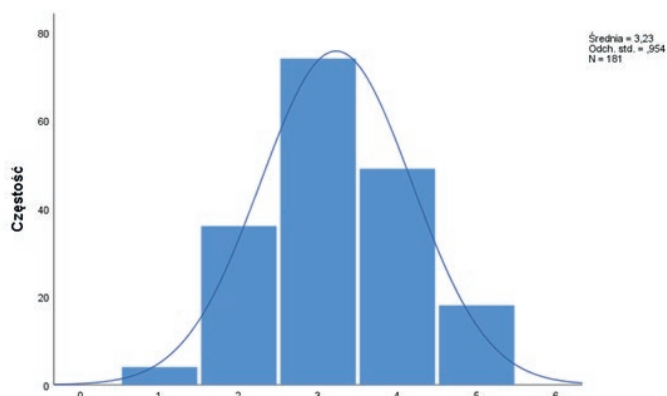
Dywersyfikacja metod selekcji pracowników jest powiązana z wielkością urzędu – zarówno mierzoną wielkością zatrudnienia (współczynnik korelacji rang Spearmana  $\rho = 0,153$ ,  $p = 0,042^*$ ), jak i wartością budżetu ( $\rho = 0,193$ ,  $p = 0,010^*$ ) – im większe zatrudnienie w urzędzie oraz im wyższa wartość budżetu, tym średnio większa liczba tychże metod. Przykładowo, nie więcej niż dwie metody stosowane są przez 28% urzędów o budżecie do 50 mln zł (wobec tylko 6,5% mających do dyspozycji ponad 100 mln zł), a przynajmniej cztery – przez 58% JST z ostatniej grupy wobec 33% JST z pierwszej). Jeśli

Rys. 12. Metody i techniki selekcji pracowników stosowane w JST



Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

Rys. 13. Dywersyfikacja stosowanych metod i technik selekcji pracowników



Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

chodzi o grupy wyodrębnione na podstawie wielkości zatrudnienia, analogiczne odsetki wynoszą 25,6% wobec 13,3% dla max. 2 metod oraz 23,3% wobec 44,4% dla min. 4 metod.

Również wybór konkretnych metod selekcji pracowników jest powiązany z wielkością urzędu. Biorąc pod uwagę wielkość zatrudnienia zauważyć można, że po testy sięgają nieco częściej urzędy zatrudniające ponad 70 osób, zaś sprawdzian praktyczny rzadziej stosują urzędy najmniejsze (tab. 14), aczkolwiek różnice w tym zakresie nie są statystycznie istotne (w teście niezależności chi-kwadrat  $p = 0,128$ , a dla każdej metody w teście proporcji  $p > 0,05$ ).

Nieco silniej zarysowuje się relacja między wartością budżetu a sposobem podejścia do selekcji pracowników (w teście niezależności chi-kwadrat  $p = 0,010^*$ ) – tab. 15.

Sprawdzian praktyczny istotnie (blisko dwukrotnie) częściej niż pozostałe JST stosują urzędy o budżecie ponad 100 mln zł (54,8%,  $p = 0,019^*$ ). Popularność testów rośnie z wiel-

Tabela 14. Wielkość zatrudnienia w JST a stosowane metody i techniki selekcji pracowników

Wyszczególnienie	Mniej niż 30 (n=43)	30-70 (n=90)	Ponad 70 (n=45)
Liczba urzędów			
Analiza dokumentów	38	86	45
Rozmowa kwalifikacyjna	43	88	45
Sprawdzian praktyczny	10	32	17
Testy	27	58	36
Referencje z poprzednich miejsc pracy	12	25	11
Odsetek urzędów danego typu			
Analiza dokumentów	88,4%	95,6%	100,0%
Rozmowa kwalifikacyjna	100,0%	97,8%	100,0%
Sprawdzian praktyczny	23,3%	35,6%	37,8%
Testy	62,8%	64,4%	80,0%
Referencje z poprzednich miejsc pracy	27,9%	27,8%	24,4%

a Odsetki uwzględniono w celach porównawczych.

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

kością JST, a różnice są istotne statystycznie względem najmniejszych urzędów – wymieniano je w 87,1% urzędów o budżecie ponad 100 mln zł ( $p = 0,014^*$ ) i 77,8% z przedziału 50-100 mln zł ( $p = 0,049^*$ ) wobec 59,6% najmniejszych JST.

Wybór konkretnej metody selekcji nie jest powiązany istotnie z typem urzędu (w teście niezależności chi-kwadrat  $p = 0,459$ ). Można przy tym zaobserwować pewne rozbieżności między urzędami różnego typu. Przykładowo, sprawdzian

Tabela 15. Wartość budżetu w JST a stosowane metody i techniki selekcji pracowników

Wyszczególnienie	Do 50 mln zł (n=104)	50-100 mln zł (n=46)	Ponad 100 mln zł (n=31)
Liczba urzędów			
Analiza dokumentów	97	43	31
Rozmowa kwalifikacyjna	102	45	31
Sprawdzian praktyczny	31	12	17
Testy	62	35	27
Referencje z poprzednich miejsc pracy	31	11	7
Odsetek urzędów danego typu			
Analiza dokumentów	93,3%	95,6%	100,0%
Rozmowa kwalifikacyjna	98,1%	100,0%	100,0%
Sprawdzian praktyczny	29,8%	26,7%	54,8%
Testy	59,6%	77,8%	87,1%
Referencje z poprzednich miejsc pracy	29,8%	24,4%	22,6%

a Odsetki uwzględniono w celach porównawczych.  
Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

praktyczny nie został wymieniony przez przedstawicieli żadnego z urzędów miasta i gminy, a wskazano nań w połowie urzędów miast. W urzędach miasta i gminy rzadziej niż w innych JST sięga się także po testy. Analiza dokumentów jest relatywnie najmniej powszechna w urzędach gminy, choć i tu odsetek jest wysoki (92,9%) – tab. 16.

## 6. Metody i techniki wykorzystywane na etapie adaptacji, szkolenia i rozwoju pracowników

Nieodłączną cechą współczesnych miejsc pracy jest potrzeba permanentnego uczenia się. Zmieniające się technologie, a z drugiej strony podlegające zmianom potrzeby i oczekiwania klientów zewnętrznych i wewnętrznych organizacji wymuszają transfer wiedzy i umiejętności nie tylko na etapie adaptacji nowozatrudnianych pracowników. Realizacja tego typu działań stanowi też ważny element rozwoju pracowników JST.

Jak wskazano na rys. 14, w blisko 90% JST stosowane są cztery instrumenty – przekazywanie doświadczenia, instruktaż na stanowisku pracy, konsultacje z przełożonym oraz zastępstwa na stanowiskach pracy. Są to więc metody bezpośredniego transferu wiedzy między pracownikami, realizowanymi zwykle ad-hoc, w relacji jeden-na-jeden. Do tej grupy należy także rotacja pracy, stosowana przez mniej więcej co

Tabela 16. Typ urzędu a stosowane metody i techniki selekcji pracowników

Wyszczególnienie	Urząd gminy (n=99)	Urząd miejski (n=40)	Urząd miasta i gminy (n=14)	Urząd miasta (n=10)	Starostwo powiatowe (n=14)
Liczba urzędów					
Analiza dokumentów	91	38	14	10	14
Rozmowa kwalifikacyjna	96	40	14	10	14
Sprawdzian praktyczny	33	16	0	5	4
Testy	65	28	7	8	11
Referencje z poprzednich miejsc pracy	29	10	3	4	2
Odsetek urzędów danego typu					
Analiza dokumentów	92,9%	95,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Rozmowa kwalifikacyjna	98,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Sprawdzian praktyczny	33,7%	40,0%	0,0%	50,0%	28,6%
Testy	66,3%	70,0%	50,0%	80,0%	78,6%
Referencje z poprzednich miejsc pracy	29,6%	25,0%	21,4%	40,0%	14,3%

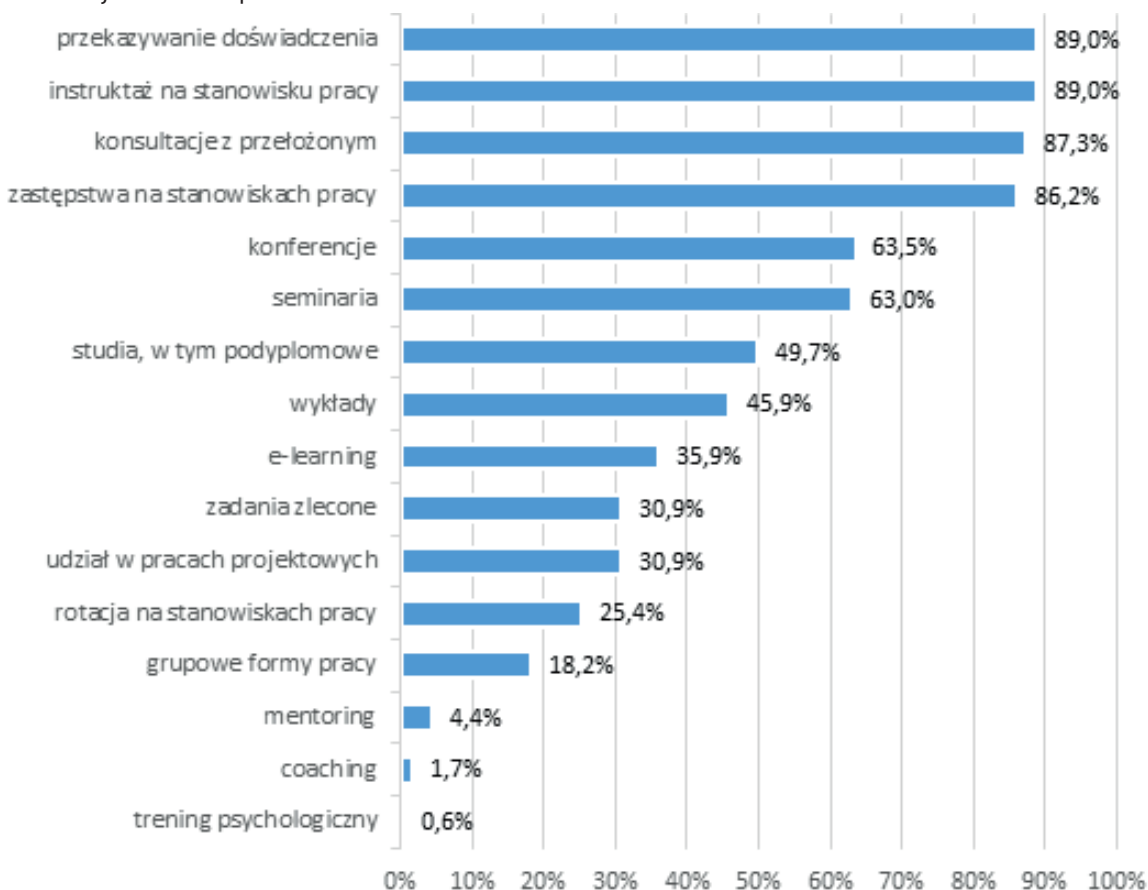
Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

czwartą JST. Kolejną grupę stanowią otwarte, zewnętrzne formy transferu wiedzy – konferencje i seminaria (wykorzystywane przez blisko 2/3 JST), studia, w tym podyplomowe (blisko połowa JST) oraz wykłady (ok. 46%) i e-learning (ok. 36%).

W praktyce JST rzadziej wykorzystuje się metody umożliwiające wymianę wiedzy poprzez pracę zespołową – udział w pracach projektowych (ok. 31%), grupowe formy pracy (ok. 18%). Do rzadkości należą urzędy realizujące działania z obszaru mentoringu (4,4%) i coachingu (1,7%), a na trening psychologiczny wskazano tylko w jednej jednostce. Poza wyróżnione grupy wysuwają się stosowane przez mniej więcej co trzecią jednostkę zadania zleczone (rys. 14). Wśród pojedynczo wymienianych innych typów działań pojawiły się szkolenia otwarte zewnętrzne, organizowane poza miejscem pracy oraz szkolenia zamknięte wewnętrzne z własnym trenerem i trenerem zewnętrznym.

W przypadku zaledwie 5% urzędów liczba stosowanych instrumentów w zakresie rozwoju pracowników nie przekracza trzech, a w 11% - przekracza 10. Najliczniej reprezentowane są JST stosujące 5 z 16 analizowanych metod (15,5%),

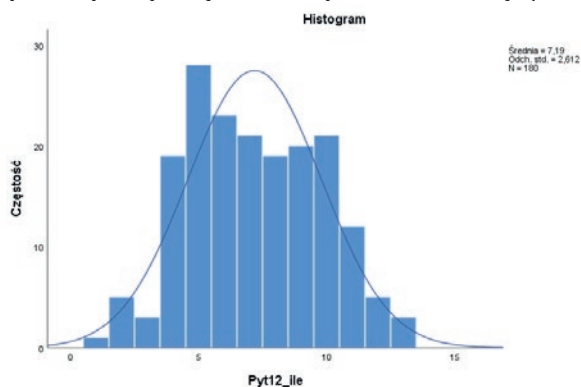
Rys. 14. Techniki rozwoju stosowane przez JST



Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

aczkolwiek po ok. 10% wskazań odnotowano dla 4, 6, 7, 8, 9 i 10 instrumentów (rys. 15). Średnio rzecz biorąc, w badanych województwach urzędy wspierają rozwój swoich pracowników korzystając w tym celu z ok. 7 metod (przy dość dużym zróżnicowaniu -  $STD = 2,612$ , a więc „typowy urząd” stosuje  $7,2 \pm 2,6$  metod służących rozwojowi pracowników). Dodajmy, że połowa JST stosuje nie więcej niż 7 z 16 analizowanych metod, aczkolwiek w obrębie próby znalazły się takie, które nie wskazały żadnej z tych metod (urząd miasta i gminy) albo tylko jedną z nich (urząd gminy).

Rys. 15. Dywersyfikacja stosowanych technik rozwoju pracowników



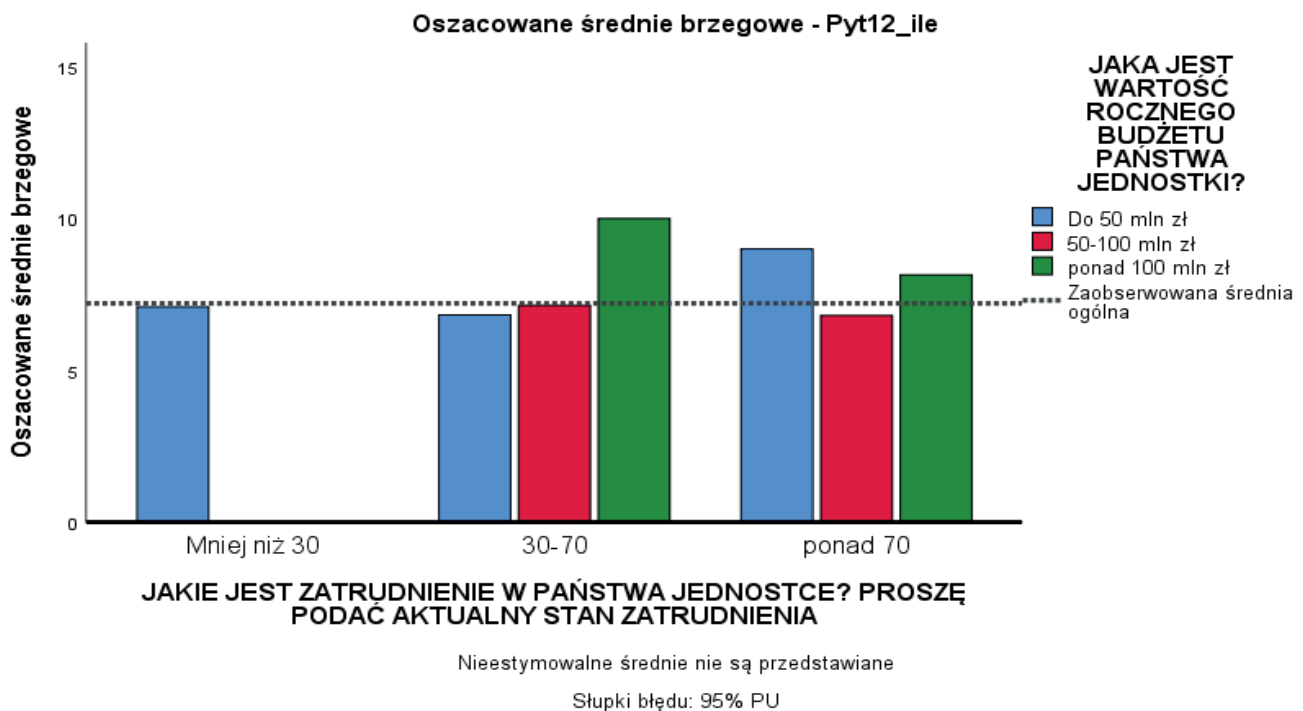
Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

Sytuacja w tym zakresie jest różnicowana istotnie przez wartość budżetu pozostającego do dyspozycji urzędu (w teście F analizy wariancji  $p = 0,033^*$ ). Wyróżniają się przy tym urzędy o budżecie najwyższym (ponad 100 mln zł), które stosują istotnie więcej instrumentów służących rozwojowi pracowników (średnio 8,3) niż jednostki z mniejszym budżetem (średnia ok. 7). Z kolei wielkość zatrudnienia nie stanowi tu czynnika różnicującego istotnie (w teście F,  $p = 0,366$ ). Podobne wnioski dotyczą typu JST ( $p = 0,172$ ).

Biorąc pod uwagę jednocześnie obydwie cechy wyznaczające wielkość urzędu (wielkość zatrudnienia i wartość budżetu) przeprowadzono dwuczynnikową analizę wariancji. Pozwoliło to na sprawdzenie efektu interakcji obu czynników dla stopnia dywersyfikacji wykorzystania analizowanych tu instrumentów. Na można zaobserwować analizując rys. 16, w przypadku najmniejszych jednostek (zatrudnienie poniżej 30 osób, budżet do 50 mln zł) średnia liczba stosowanych instrumentów jest zbliżona do średniej dla ogółu JST w woj. wielkopolskim i małopolskim (badanych łącznie).

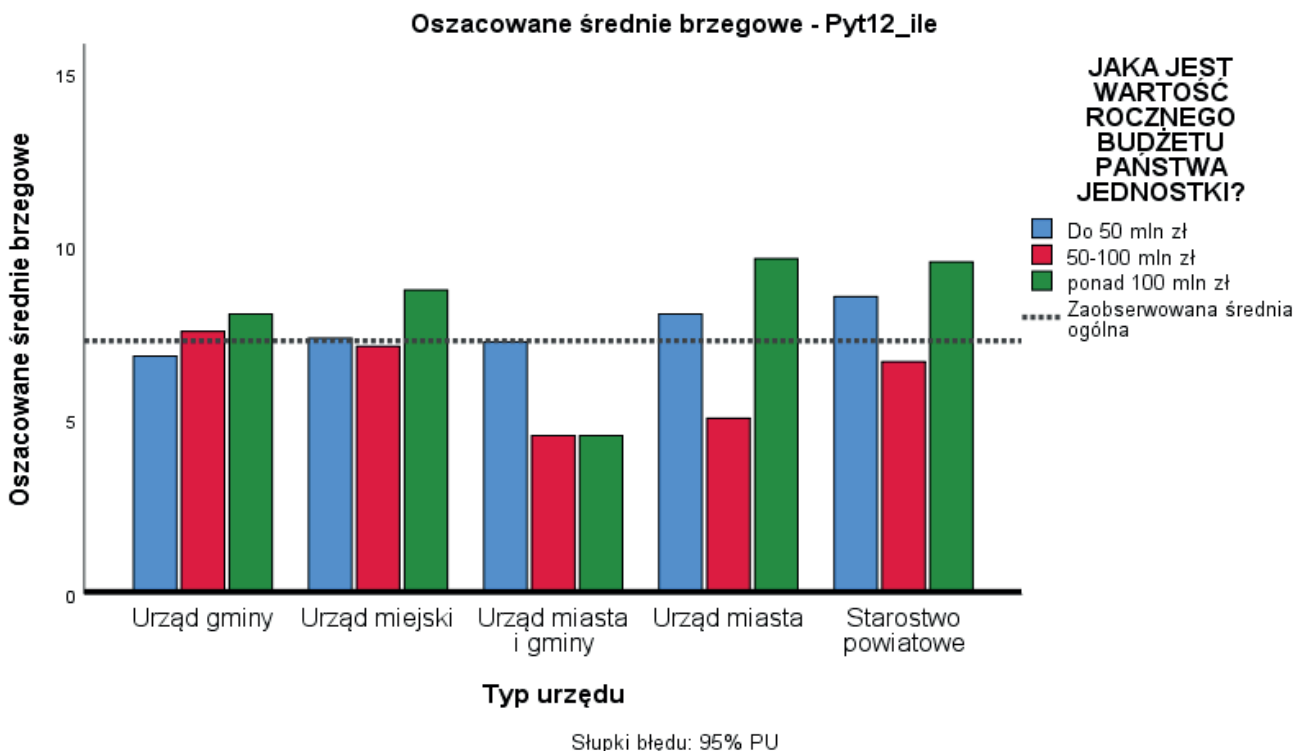
Prawdopodobieństwo w teście F dla dwuczynnikowej analizy wariancji: dla efektu prostego zmiennej „wielkość zatrudnienia”  $p = 0,648$  ( $\eta^2 = 0,005$ ), dla efektu prostego zmiennej „wartość budżetu”  $p = 0,062$  ( $\eta^2 = 0,032$ ), dla efektu interakcji „wielkości zatrudnienia” i „wartości budżetu”  $p = 0,408$  ( $\eta^2 = 0,011$ );  $R^2 = 0,051$ .

Rys. 16. Wielkość JST a dywersyfikacja stosowanych technik rozwoju pracowników



Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

Rys. 17. Typ urzędu i wartość budżetu a dywersyfikacja stosowanych technik rozwoju pracowników



Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

W przypadku urzędów zatrudniających od 30 do 70 osób podobne wyniki obserwuje się dla dysponujących budżetem do 100 mln zł, zaś dla tych o budżecie ponad 100 mln zł dywersyfikacja omawianych metod jest wyraźnie większa – stosują średnio 10 z 16 metod (zaznaczyć przy tym należy, że w gru-

pie tej znalazły się tylko 3 jednostki). W grupie o zatrudnieniu ponad 70 osób in minus wyróżniają się urzędy o budżecie od 50 do 100 ml zł (średnia 6,83, STD = 2,56). Różnice między podmiotami o różnej wartości budżetu mają więc nieco inny charakter dla urzędów grupowanych według wielkości

zatrudnienia, niemniej jednak nie są one znaczące (w sensie statystycznym efekt interakcji wielkości zatrudnienia i wartości budżetu nie jest istotny).

Efekt interakcji nie jest statystycznie istotny również wtedy, gdy pod uwagę weźmiemy wartość budżetu i typ urzędu ( $p = 0,336$ , rys. 17), aczkolwiek cząstkowe  $\eta^2 = 0,055$  jest nieco wyższe w tym przypadku niż dla efektów prostych obu czynników, jak i interakcji wartości budżetu i wielkości zatrudnienia.

Prawdopodobieństwo w teście F dla dwuczynnikowej analizy wariancji: dla efektu prostego zmiennej „typ urzędu”  $p = 0,173$  ( $\eta^2 = 0,039$ ), dla efektu prostego zmiennej „wartość budżetu”  $p = 0,093$  ( $\eta^2 = 0,029$ ), dla efektu interakcji „typu urzędu” i „wartości budżetu”  $p = 0,336$  ( $\eta^2 = 0,055$ );  $R^2 = 0,116$ .

Można zaobserwować przy tym pewne różnice w obrębie analizowanej próby: w przypadku urzędów miasta i gminy o najniższym budżecie liczba stosowanych instrumentów służących rozwojowi pracowników jest większa niż dla urzędów tego typu o wyższym budżecie (aczkolwiek nie są one zbyt liczne – po 2 jednostki w próbie). In minus wyróżnia się też urząd miasta o budżecie 50-100 mln zł (tylko jednak jednostka tego typu w próbie). W przypadku pozostałych typów urzędów liczba stosowanych instrumentów, niezależnie od wysokości budżetu, oscyluje wokół średniej (przy nieznacznie wyższym jego poziomie przy najwyższym budżecie – stąd efekt prosty czynnika „wartość budżetu” jest istotny na poziomie istotności 0,10).

Analizując strukturę wykorzystywanych metod szkoleń i rozwoju pracowników (transferu wiedzy między nimi) zauważyć można duże podobieństwo jednostek o różnej wielkości zatrudnienia (w teście niezależności chi-kwadrat  $p = 0,369$ ). Istotne statystycznie różnice obserwuje się tylko między największymi i najmniejszymi jednostkami z punktu widzenia częstotliwości stosowania rotacji na stanowiskach pracy (w teście proporcji,  $p = 0,027^*$ ) – deklarowało jej wykorzystanie w blisko 40% zatrudniających ponad 70 osób wobec 14% JST o zatrudnieniu poniżej 30 osób (tab. 17).

Tabela 17. Wielkość zatrudnienia w JST a stosowane techniki rozwoju pracowników

Wyszczególnienie	Mniej niż 30 (n=43)	30-70 (n=90)	Ponad 70 (n=45)
Liczba urzędów			
Instruktaż na stanowisku pracy	37	79	41
Przekazywanie doświadczenia	39	78	40
Konsultacje z przełożonym	38	76	40
Zastępstwa na stanowiskach pracy	35	81	37

Udział w pracach projektowych	11	30	14
Rotacja na stanowiskach pracy	6	21	17
Zadania zlecone	15	24	16
Mentoring	2	3	3
Coaching	2	0	1
Trening psychologiczny	1	0	0
Konferencje	27	56	29
Grupowe formy pracy	11	15	6
Seminaria	27	56	29
E-learning	15	27	21
Wykłady	20	43	17
Studia, w tym podyplomowe	19	42	27
Odsetek urzędów danego typua			
Instruktaż na stanowisku pracy	86,0%	87,8%	93,2%
Przekazywanie doświadczenia	90,7%	86,7%	90,9%
Konsultacje z przełożonym	88,4%	84,4%	90,9%
Zastępstwa na stanowiskach pracy	81,4%	90,0%	84,1%
Udział w pracach projektowych	25,6%	33,3%	31,8%
Rotacja na stanowiskach pracy	14,0%	23,3%	38,6%
Zadania zlecone	34,9%	26,7%	36,4%
Mentoring	4,7%	3,3%	6,8%
Coaching	4,7%	0,0%	2,3%
Trening psychologiczny	2,3%	0,0%	0,0%
Konferencje	62,8%	62,2%	65,9%
Grupowe formy pracy	25,6%	16,7%	13,6%
Seminaria	62,8%	62,2%	65,9%
E-learning	34,9%	30,0%	47,7%
Wykłady	46,5%	47,8%	38,6%
Studia, w tym podyplomowe	44,2%	46,7%	61,4%

a Odsetki uwzględniono w celach porównawczych. Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

Analizując strukturę wykorzystywanych metod szkoleń i rozwoju pracowników (transferu wiedzy między nimi) zauważyć można także duże podobieństwo jednostek o różnej wartości budżetu (w teście niezależności chi-kwadrat  $p$



= 0,167). Istotnie statystycznie różnice obserwuje się tylko między największymi i najmniejszymi jednostkami z punktu widzenia częstotliwości stosowania mentoringu (w teście proporcji,  $p = 0,023^*$ ) – deklarowało jego wykorzystanie ok. 13% zatrudniających ponad 70 osób wobec niespełna 2% JST o zatrudnieniu poniżej 30 osób (tab. 18). Największe jednostki istotnie częściej niż zatrudniające do 30 osób oraz między 30 a 70 osób stosują e-learning ( $p = 0,010^*$ ) – odsetek wskazań jest około dwukrotnie wyższy (60% vs. ok. 30%).

Tabela 18. Wartość budżetu JST a stosowane techniki rozwoju pracowników

Wyszczególnienie	Do 50 mln zł (n=104)	50-100 mln zł (n=46)	Ponad 100 mln zł (n=31)
Liczba urzędów			
Instruktaż na stanowisku pracy	90	40	29
Przekazywanie doświadczenia	91	41	28
Konsultacje z przełożonym	90	40	27
Zastępstwa na stanowiskach pracy	87	40	27
Udział w pracach projektowych	27	15	13
Rotacja na stanowiskach pracy	23	10	12
Zadania zlecone	32	13	10
Mentoring	2	2	4
Coaching	2	0	1
Trening psychologiczny	1	0	0
Konferencje	63	31	20
Grupowe formy pracy	20	5	7
Seminaria	66	25	21
E-learning	34	12	18
Wykłady	48	19	14
Studia, w tym podyplomowe	48	22	19
Odsetek urzędów danego typu			
Instruktaż na stanowisku pracy	86,5%	88,9%	96,7%
Przekazywanie doświadczenia	87,5%	91,1%	93,3%
Konsultacje z przełożonym	86,5%	88,9%	90,0%
Zastępstwa na stanowiskach pracy	83,7%	88,9%	90,0%
Udział w pracach projektowych	26,0%	33,3%	43,3%

Rotacja na stanowiskach pracy	22,1%	22,2%	40,0%
Zadania zlecone	30,8%	28,9%	33,3%
Mentoring	1,9%	4,4%	13,3%
Coaching	1,9%	0,0%	3,3%
Trening psychologiczny	1,0%	0,0%	0,0%
Konferencje	60,6%	68,9%	66,7%
Grupowe formy pracy	19,2%	11,1%	23,3%
Seminaria	63,5%	55,6%	70,0%
E-learning	32,7%	26,7%	60,0%
Wykłady	46,2%	42,2%	46,7%
Studia, w tym podyplomowe	46,2%	48,9%	63,3%

a Odsetki uwzględniono w celach porównawczych.  
Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

Tabela 19. Typ urzędu a stosowane techniki rozwoju pracowników

Wyszczególnienie	Urząd gminy (n=99)	Urząd miejski (n=40)	Urząd miasta i gminy (n=14)	Urząd miasta (n=10)	Starostwo powiatowe (n=14)
Liczba urzędów					
Instruktaż na stanowisku pracy	86	37	11	9	12
Przekazywanie doświadczenia	85	38	10	9	13
Konsultacje z przełożonym	85	35	12	8	13
Zastępstwa na stanowiskach pracy	84	36	10	9	11
Udział w pracach projektowych	29	13	3	3	4
Rotacja na stanowiskach pracy	19	8	4	5	7
Zadania zlecone	27	17	3	2	6
Mentoring	3	4	0	0	1
Coaching	2	0	0	0	1
Trening psychologiczny	1	0	0	0	0
Konferencje	60	30	7	7	10
Grupowe formy pracy	21	6	1	1	2

Seminaria	57	28	8	9	9
E-learning	34	12	7	5	5
Wykłady	41	19	9	6	6
Studia, w tym podyplomowe	47	24	5	4	8
Odsetek urzędów danego typu					
Instruktaż na stanowisku pracy	87,8%	92,5%	78,6%	100,0%	85,7%
Przekazywanie doświadczenia	86,7%	95,0%	71,4%	100,0%	92,9%
Konsultacje z przełożonym	86,7%	87,5%	85,7%	88,9%	92,9%
Zastępstwa na stanowiskach pracy	85,7%	90,0%	71,4%	100,0%	78,6%
Udział w pracach projektowych	29,6%	32,5%	21,4%	33,3%	28,6%
Rotacja na stanowiskach pracy	19,4%	20,0%	28,6%	55,6%	50,0%
Zadania zlecone	27,6%	42,5%	21,4%	22,2%	42,9%
Mentoring	3,1%	10,0%	0,0%	0,0%	7,1%
Coaching	2,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7,1%
Trening psychologiczny	1,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Konferencje	61,2%	75,0%	50,0%	77,8%	71,4%
Grupowe formy pracy	21,4%	15,0%	7,1%	11,1%	14,3%
Seminaria	58,2%	70,0%	57,1%	100,0%	64,3%
E-learning	34,7%	30,0%	50,0%	55,6%	35,7%
Wykłady	41,8%	47,5%	64,3%	66,7%	42,9%
Studia, w tym podyplomowe	48,0%	60,0%	35,7%	44,4%	57,1%

a Odsetki uwzględniono w celach porównawczych.

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

Nieistotne statystycznie są również różnice między różnymi typami urzędów (w teście niezależności chi-kwadrat  $p = 0,352$ ) – częstotliwość stosowania poszczególnych instrumentów rozwoju pracowników jest podobna dla JST różnego typu, choć rzecz jasna pewne różnice dają się zaobserwować (tab. 19). Przykładowo, rotacja pracy jest częściej stosowana w urzędach miasta i starostwach powiatowych niż

w innych typach urzędów, a bardziej innowacyjne metody, jak e-learning, mentoring, coaching, trening psychologiczny – wyraźnie rzadziej w urzędach miasta i gminy niż pozostałych.

W niemal wszystkich JST (poza jednym badanym urzędem) pracownicy mogą sami zgłaszać tematykę szkoleń, w których chcieliby uczestniczyć.

## 7. Partycypacja pracowników

Prowadząc badanie zarządzania zasobami ludzkimi w JST ocenie poddano również działania ukierunkowane na zwiększenie partycypacji pracowników urzędu w zarządzaniu nim. Pod uwagę wzięto osiem rozwiązań, zostawiając możliwość podania innych odpowiedzi przez respondentów. Jak zobrazowano na rys. 18, w mniej więcej  $\frac{3}{4}$  urzędów wskazano na to, że celem włączenia pracowników w zarządzanie urzędem stosuje się zebrania kierowników wydziałów i/lub konsultacje indywidualne (ustalone indywidualne spotkania kierownika z podwładnymi). Dla  $\frac{2}{3}$  urzędów znaczenie takie odgrywają zebrania ogólne pracowników urzędu, a dla mniej więcej połowy – konsultacje zespołowe (ustalone spotkania kierownika z zespołem pracowników). Mniejsze znaczenie przywiązuje się w tym zakresie do badań opinii pracowników (wskazuje na nie niespełna 30% JST). Mniej więcej w co piątej jednostce istotne są w tym zakresie zespoły rozwiązywania problemów (zespoły zróżnicowanych pracowników tworzone by rozwiązywać problemy w funkcjonowaniu Urzędu), a także tzw. koła jakości, czyli systematyczne spotkania niewielkich zespołów pracowniczych w celu identyfikowania problemów w miejscu pracy i ich rozwiązywania. Na grupy projektowe wskazało ok. 16% JST, a nikt z badanych nie potwierdza stosowania w tym celu newsletterów. Wśród innych rozwiązań wymieniano intranet (2 JST) lub listę mailingową do wszystkich pracowników.

Biorąc pod uwagę osiem wymienianych przez przedstawicieli JST rozwiązań w sposób wielowymiarowy (z wykorzystaniem eksploracyjnej analizy czynnikowej) wskazać można, które czynniki w największym stopniu wyjaśniają partycypację pracowników w zarządzanie urzędem. W obrębie tego zestawu zmiennych wyróżnić można cztery równoliczne, dwuelementowe podgrupy (tab. 20). Pierwszą, najważniejszą (nie w sensie ważności dla JST, a ważności dla pomiaru partycypacji pracowniczej) grupę tworzą konsultacje z pracownikami (indywidualne i zespołowe). „Konsultacje z pracownikami” wyjaśniają zmienność zmiennej latentnej „partycypacja pracownicza” w ok. 25%. Pozostałe trzy czynniki mają zbliżoną wagę, wyjaśniając wariację zmiennej latentnej w ok. 13% (każdy). Druga grupa, którą można określić jako „Zespoły problemowe”, obejmuje dwa bardziej niestandardowe rozwiązania – zespoły rozwiązywania problemów (zespoły zróżnicowanych pracowników tworzone by rozwiązywać problemy w funk-

Rys. 18. Rozwiązania włączające pracowników w zarządzanie urzędem



Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

cjonowaniu Urzędu), a także tzw. koła jakości, czyli systematyczne spotkania niewielkich zespołów pracowniczych w celu identyfikowania problemów w miejscu pracy i ich rozwiązywania. Grupa trzecia jest mniej jednoznaczna (co widać m.in. po dość wysokich wartościach ładunków czynnikowych dla trzeciej składowej, ale też dla drugiej), obejmując grupy projektowe i badania opinii pracowników. Ostatnia grupa może być określona jako „Zebrania pracowników”, obejmując zebrania ogólne pracowników i kierowników wydziałów (pierwsze z rozwiązań jest przy tym blisko dwukrotnie ważniejsze niż drugie). Od strony statystycznej, zarówno niskie prawdopodobieństwo w teście sferyczności Bartletta, jak i KMO powyżej 0,5 potwierdzają poprawność przeprowadzonych analiz. Stąd na dalszym etapie zagadnienia te będą analizowane właśnie w takim ujęciu (przy wskazanym grupowaniu rozwiązań).

Analiza omawianych rozwiązań w przekroju wielkości

zatrudnienia w urzędzie wskazuje na istotne różnice między JST różnej wielkości (w teście niezależności chi-kwadrat  $p < 0,001^*$ ). – tab. 21. Jeśli chodzi o pierwszą grupę rozwiązań, w podmiotach największych istotnie częściej niż w najmniejszych ( $p = 0,014^*$ ) i „średnich” ( $p = 0,008^*$ ) prowadzone są w tym celu konsultacje zespołowe (75% vs. ok. 48%). Konsultacje indywidualne są podobnie popularne. Czynniki z drugiej i trzeciej grupy są podobnie rzadkie we wszystkich typach urzędów. Można jedynie zauważyć, że grupy projektowe i badania opinii pracowników wykorzystywane są częściej w największych podmiotach (odpowiednio, 27% vs. 12-13% dla grup projektowych i 41% vs. 24-26% dla badania opinii), aczkolwiek w sensie statystycznym proporcje te nie różnią się istotnie. Jeśli chodzi o ostatnią grupę, zebrania ogólne pracowników są istotnie częściej stosowane w jednostkach mniejszych niż największych (względem zatrudniających

Tabela 20. Wyniki eksploracyjnej analizy czynnikowej – włączanie pracowników w zarządzanie urzędem

Wyszczególnienie	Składowa			
	1	2	3	4
	Ładunki czynnikowe			
Konsultacje zespołowe	0,867	0,083	0,139	0,036
Konsultacje indywidualne	0,836	0,166	-0,019	0,011
Zespoły rozwiązywania problemów	0,083	0,778	0,082	0,114
Koła jakości	0,141	0,644	-0,070	-0,129
Grupy projektowe	0,046	-0,096	0,843	-0,044
Badania opinii pracowników	0,040	0,481	0,609	0,044
Zebrania ogólne pracowników urzędu	-0,086	0,078	-0,141	0,898
Zebrania kierowników wydziałów	0,269	-0,154	0,341	0,478
% wyjaśnionej wariancji	24,45	13,93	13,60	13,10
% skumulowany wyjaśnionej wariancji	24,45	38,38	51,98	65,08
KMO	0,577			
Test sferyczności Bartletta	p<0,001*			

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

ponad 70 osób, dla JST o zatrudnieniu mniej niż 30 osób  $p = 0,003^*$ , zaś przy 30-70 pracownikach –  $p = 0,001^*$ ). W największych jednostkach istotnie częściej niż najmniejszych ( $p = 0,001^*$ ), ale też „średnich” ( $p = 0,021^*$ ) stosuje się natomiast zebrania kierowników wydziałów (93,2%).

Istotnie zarysowuje się także relacja między wartością budżetu a sposobem podejścia do włączania pracowników (w teście niezależności chi-kwadrat  $p < 0,001^*$ ) – tab. 22.

Jeśli chodzi o pierwszą i drugą grupę rozwiązań, wartość budżetu nie stanowi czynnika istotnie (w sensie statystycznym) różnicującego ich wykorzystanie. W obrębie próby można przy tym zauważyć, że urzędy o budżecie do 50 mln zł dwukrotnie rzadziej stosują: (1) zespoły rozwiązywania problemów niż największe JDT (15,5% vs. 33,3%) i (2) konsultacje zespołowe (48,5% vs. 70,0%). W trzeciej grupie wartość budżetu różnicuje istotnie częstość wykorzystania grup projektowych – w JST o budżecie niższym niż 50 mln zł wskazuje na nie niespełna 9% wobec 22% dla „średnich” i 33% dla dysponujących budżetem ponad 100 mln zł. Jeśli chodzi o ostatnią grupę, zebrania ogólne pracowników są istotnie częściej stosowane w jednostkach mniejszych niż największych (względem urzędów o budżecie ponad 100 mln zł, dla JST o budżecie mniejszym niż 50 mln zł  $p = 0,001^*$ , zaś przy 50-100 mln zł –  $p = 0,034^*$ ). W największych jednostkach istotnie

Tabela 21. Wielkość zatrudnienia w JST a rozwiązania włączające pracowników w zarządzanie urzędem

Wyszczególnienie	Mniej niż 30 (n=43)	30-70 (n=90)	Ponad 70 (n=45)
Liczba urzędów			
Konsultacje indywidualne	31	67	31
Konsultacje zespołowe	20	43	33
Zespoły rozwiązywania problemów	6	20	11
Koła jakości	9	15	8
Badania opinii pracowników	10	23	18
Grupy projektowe	5	12	12
Zebrania ogólne pracowników urzędu	32	68	19
Zebrania kierowników wydziałów	25	68	41
Odsetek urzędów danego typu			
Konsultacje indywidualne	73,8%	74,4%	70,5%
Konsultacje zespołowe	47,6%	47,8%	75,0%
Zespoły rozwiązywania problemów	14,3%	22,2%	25,0%
Koła jakości	21,4%	16,7%	18,2%
Badania opinii pracowników	23,8%	25,6%	40,9%
Grupy projektowe	11,9%	13,3%	27,3%
Zebrania ogólne pracowników urzędu	76,2%	75,6%	43,2%
Zebrania kierowników wydziałów	59,5%	75,6%	93,2%

<sup>a</sup> Odsetki uwzględniono w celach porównawczych.

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

częściej niż najmniejszych i „średnich” ( $p = 0,004^*$ ) stosuje się natomiast zebrania kierowników wydziałów.

Istotnie zarysowuje się również relacja względem typu urzędu (w teście niezależności chi-kwadrat  $p = 0,003^*$ ) – tab. 23. Czynniki z pierwszej grupy występują podobnie często w jednostkach różnego typu (z lekką przewagą starostw powiatowych jako jednostek doceniających wagę konsultacji zespołowych dla zwiększania partycypacji pracowników). W drugiej grupie również nie obserwuje się różnic statystycznie istotnych, aczkolwiek koła jakości w ogóle nie były wymieniane przez przedstawicieli urzędów miasta oraz miasta i gminy.

W trzeciej grupie zaznaczają się istotne różnice między starostwami powiatowymi a urzędami gminy i urzędami

Tabela 22. Wartość budżetu JST a rozwiązania włączające pracowników w zarządzanie urzędem

Wyszczególnienie	Do 50 mln zł (n=104)	50-100 mln zł (n=46)	Ponad 100 mln zł (n=31)
Liczba urzędów			
Konsultacje indywidualne	78	32	20
Konsultacje zespołowe	50	26	21
Zespoły rozwiązywania problemów	16	11	10
Koła jakości	19	7	7
Badania opinii pracowników	23	17	11
Grupy projektowe	9	10	10
Zebrania ogólne pracowników urzędu	77	30	12
Zebrania kierowników wydziałów	67	40	28
Odsetek urzędów danego typu			
Konsultacje indywidualne	75,7%	71,1%	66,7%
Konsultacje zespołowe	48,5%	57,8%	70,0%
Zespoły rozwiązywania problemów	15,5%	24,4%	33,3%
Koła jakości	18,4%	15,6%	23,3%
Badania opinii pracowników	22,3%	37,8%	36,7%
Grupy projektowe	8,7%	22,2%	33,3%
Zebrania ogólne pracowników urzędu	74,8%	66,7%	40,0%
Zebrania kierowników wydziałów	65,0%	88,9%	93,3%

<sup>a</sup> Odsetki uwzględniono w celach porównawczych.

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

miejskimi ( $p = 0,016^*$ ) – 64% vs. 21-23%, spore różnice odnotowuje się również względem urzędów miasta. Ponownie, największe różnice obserwuje się w odniesieniu do rozwiązań z ostatniej grupy. Zebrania ogólne pracowników urzędu są istotnie częściej stosowane w urzędach gminy niż miejskich ( $p = 0,015^*$ ), w obrębie próby in plus wyróżniają się też urzędy miasta, zaś in minus – starostwa powiatowe. Z kolei zebrania kierowników wydziału są istotnie częściej stosowane przez urzędy miejskie niż urzędy gminy ( $p = 0,026^*$ ) i urzędy miasta i gminy ( $p = 0,010^*$ ), a starostwa powiatowe – wybierają je istotnie częściej niż urzędy miasta i gminy ( $p = 0,026^*$ ). W obrębie próby również urzędy miasta decydują się na to rozwiązania (100% wskazań).

Tabela 23. Typ urzędu a rozwiązania włączające pracowników w zarządzanie urzędem

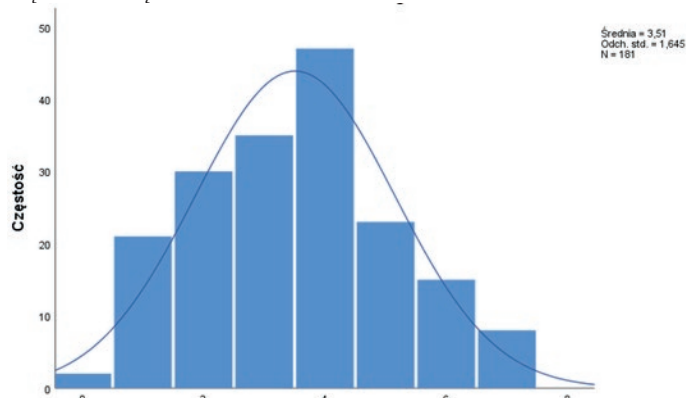
Wyszczególnienie	Urząd gminy (n=99)	Urząd miejski (n=40)	Urząd miasta i gminy (n=14)	Urząd miasta (n=10)	Starostwo powiatowe (n=14)
Liczba urzędów					
Konsultacje indywidualne	74	28	10	6	10
Konsultacje zespołowe	47	24	7	5	10
Zespoły rozwiązywania problemów	20	8	2	2	4
Koła jakości	21	9	0	0	2
Badania opinii pracowników	25	8	3	5	9
Grupy projektowe	12	8	3	2	3
Zebrania ogólne pracowników urzędu	75	19	9	8	7
Zebrania kierowników wydziałów	68	35	7	9	13
Odsetek urzędów danego typu <sup>a</sup>					
Konsultacje indywidualne	75,5%	71,8%	71,4%	66,7%	71,4%
Konsultacje zespołowe	48,0%	61,5%	50,0%	55,6%	71,4%
Zespoły rozwiązywania problemów	20,4%	20,5%	14,3%	22,2%	28,6%
Koła jakości	21,4%	23,1%	0,0%	0,0%	14,3%
Badania opinii pracowników	25,5%	20,5%	21,4%	55,6%	64,3%
Grupy projektowe	12,2%	20,5%	21,4%	22,2%	21,4%
Zebrania ogólne pracowników urzędu	76,5%	48,7%	64,3%	88,9%	50,0%
Zebrania kierowników wydziałów	69,4%	89,7%	50,0%	100,0%	92,9%

<sup>a</sup> Odsetki uwzględniono w celach porównawczych.

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

Przeanalizujmy na koniec, czy urzędy koncentrują się na pojedynczych rozwiązaniach służących partycypacji pracowników, czy też je dywersyfikują. Na osiem wymienianych rozwiązań, średnia ich liczba sięga 3,51 (z odchyleniem średnio 1,65). Mniej więcej połowa JST wymienia nie więcej niż 3 rozwiązania, a dominanta liczby rozwiązań to 4. Łącznie blisko 3/4 JST stosuje nie więcej niż 4 rozwiązania (rys. 19). 4,4% badanych urzędów wskazało na aż 7 z możliwych do wyboru wariantów, z drugiej strony 1,1% - nie wybrało żadnego, a 11,6% - tylko jeden (głównie zebrania ogólne pracowników urzędu, zebrania kierowników wydziału lub konsultacje indywidualne).

Rys. 19. Dywersyfikacja rozwiązań włączających pracowników w zarządzanie urzędem



Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

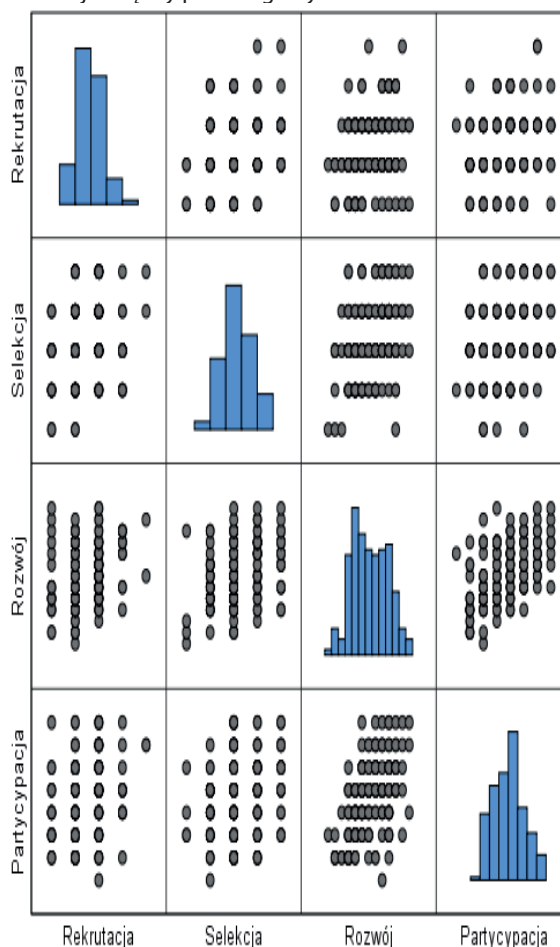
Ich liczba jest największa w starostwach powiatowych i urzędach miasta, choć różnice te nie są statystycznie istotne ( $p = 0,263$ ). Liczba ta jest też tym większa, im większa jednostka – im więcej zatrudnia pracowników ( $p = 0,198$ ) i im większy budżet ( $p = 0,055$ ). Żadna z tych charakterystyk urzędów nie różnicuje jednak istotnie (w sensie statystycznym) tego podejścia. Również efekt interakcji omawianych czynników nie jest statystycznie istotny (przy wysokim prawdopodobieństwie w teście F). Siłą efektu interakcji mierzona cząstkowym etkwadrat jest niewielka:  $\eta^2 = 0,046$  dla interakcji typu urzędu i wartości budżetu,  $\eta^2 = 0,002$  dla interakcji wielkości zatrudnienia i wartości budżetu,  $\eta^2 = 0,034$  dla interakcji wielkości zatrudnienia i wartości budżetu pozostającego w dyspozycji JST.

## 8. Relacje między poszczególnymi obszarami zarządzania zasobami ludzkimi w JST

Analizując dane zaprezentowane na rys. 20 można zaobserwować, że poszczególne obszary zarządzania zasobami ludzkimi są ze sobą powiązane. Można przyjąć, że stopień dywersyfikacji stosowania poszczególnych rozwiązań zsl w pewnym stopniu wskazywać na dojrzałość urzędów w tym zakresie, czy też na stopień rozwoju tych obszarów zsl w danej jednostce.

Można zauważyć, że rozwój zsl jest dodatnio skorelowany we wszystkich wymiarach, tzn. im lepiej rozwinięty dany obszar, tym średnio lepiej rozwinięte wszystkie pozostałe obszary.

Rys. 20. Relacja między poszczególnymi obszarami zsl w JST



Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

Tabela 23. Ocena zależności między poszczególnymi obszarami zarządzania zasobami ludzkimi w JST

Wyszczególnienie	Rekrutacja	Selekcja	Rozwój	Partycypacja
Rekrutacja	r	1	0,247**	0,237**
	p		0,001	<0,001
Selekcja	r	0,247**	1	0,362**
	p	0,001		<0,001
Rozwój	r	0,237**	0,362**	1
	p	0,001	<0,001	
Partycypacja	r	0,267**	0,237**	0,534**
	p	<0,001	0,001	<0,001

r – współczynnik korelacji liniowej Pearsona; p – prawdopodobieństwo w teście t istotności współczynnika korelacji; \*\* - zależność istotna statystycznie ( $\alpha = 0,01$ ).

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

Siła omawianych korelacji nie jest zbyt duża dla większości par zmiennych (liczby stosowanych rozwiązań w poszczególnych obszarach zsz), aczkolwiek dla każdej z nich jest statystycznie istotna – tab. 23. Dość silny dodatni związek można jednak zaobserwować między „dojrzałością” organizacji w zakresie wspierania rozwoju pracowników i ich włączania w zarządzanie urzędem ( $r = 0,534, p < 0,001^*$ ) – organizacje, które silniej dywersyfikują rozwiązania dotyczące rozwoju pracowników, prowadzą również bardziej rozbudowane działania w zakresie zwiększania partycypacji pracowniczej (i na odwrót).

Dość silna, dodatnia jest też zależność między liczbą rozwiązań stosowanych na etapie selekcji pracowników i ich roz-

woju ( $r = 0,362, p < 0,001^*$ ) – tab. 23.

Omawiane relacje mają inny przebieg dla różnego typu urzędów. W przypadku najliczniej reprezentowanych urzędów gmin relacja ta jest statystycznie istotna dla każdego z analizowanych obszarów zsz. Nieco silniej niż dla ogółu urzędów zaznacza się dodatnia korelacja między stopniem dywersyfikacji w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników, a także między partycypacją i metodami rekrutacji pracowników (tab. 24). Z kolei w przypadku urzędów miejskich odnośnie żadnego z obszarów nie odnotowano istotnych statystycznie relacji – relatywnie najsilniejsza jest zależność między obszarami rekrutacji i rozwoju ( $\rho = 0,281, p = 0,083$ ).

Tabela 24. Ocena zależności między poszczególnymi obszarami zarządzania zasobami ludzkimi według typu urzędu

Wyszczególnienie			Rekrutacja	Selekcja	Rozwój	Partycypacja
Urząd gminy	Rekrutacja	rho	1,000	0,338**	0,203*	0,424**
		p	.	0,001	0,045	<0,001
	Selekcja	rho	0,338**	1,000	0,413**	0,272**
		p	0,001	.	<0,001	0,007
	Rozwój	rho	0,203*	0,413**	1,000	0,562**
		p	0,045	<0,001	.	<0,001
	Partycypacja	rho	0,424**	0,272**	0,562**	1,000
		p	<0,001	0,007	<0,001	.
Urząd miejski	Rekrutacja	rho	1,000	0,170	0,281	0,053
		p	.	0,301	0,083	0,749
	Selekcja	rho	0,170	1,000	0,169	0,043
		p	0,301	.	0,298	0,792
	Rozwój	rho	0,281	0,169	1,000	0,229
		p	0,083	0,298	.	0,155
	Partycypacja	rho	0,053	0,043	0,229	1,000
		p	0,749	0,792	0,155	.
Urząd miasta i gminy	Rekrutacja	rho	1,000	-0,083	0,523	0,461
		p	.	0,777	0,055	0,097
	Selekcja	rho	-0,083	1,000	-0,026	-0,068
		p	0,777	.	0,931	0,818
	Rozwój	rho	0,523	-0,026	1,000	0,846**
		p	0,055	0,931	.	<0,001
	Partycypacja	rho	0,461	-0,068	0,846**	1,000
		p	0,097	0,818	<0,001	.

Wyszczególnienie			Rekrutacja	Selekcja	Rozwój	Partycypacja	
Urząd miasta	Rekrutacja	rho	1,000	0,431	-0,013	0,281	
		p	.	0,247	0,973	0,463	
	Selekcja	rho	0,431	1,000	0,511	0,308	
		p	0,247	.	0,159	0,420	
	Rozwój	rho	-0,013	0,511	1,000	0,788*	
		p	0,973	0,159	.	0,012	
	Partycypacja	rho	0,281	0,308	0,788*	1,000	
		p	0,463	0,420	0,012	.	
	Starostwo powiatowe	Rekrutacja	rho	1,000	0,059	0,113	-0,200
			p	.	0,842	0,701	0,493
Selekcja		rho	0,059	1,000	0,628*	0,479	
		p	0,842	.	0,016	0,083	
Rozwój		rho	0,113	0,628*	1,000	0,768**	
		p	0,701	0,016	.	0,001	
Partycypacja		rho	-0,200	0,479	0,768**	1,000	
		p	0,493	0,083	0,001	.	

rho – współczynnik korelacji rang Spearmana; p – prawdopodobieństwo w teście t istotności współczynnika korelacji; \*\* - zależność istotna statystycznie ( $\alpha = 0,01$ ), \* - zależność istotna statystycznie ( $\alpha = 0,05$ ). Szarym tłem oznaczono korelacje istotne statystycznie.

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

W przypadku urzędów miasta i urzędów miasta i gminy jedynie obszar partycypacji jest istotnie, a przy tym bardzo silnie, dodatnio skorelowany z obszarem rozwoju (przy max = 1,

współczynnik korelacji rho sięga ok. 0,79-0,85). Podobnie silna korelacja obserwowana jest w tym zakresie dla starostw powiatowych. W tej grupie JST również zależność między obszarami

Tabela 25. Ocena zależności między poszczególnymi obszarami zarządzania zasobami ludzkimi według wartości budżetu JST

Wyszczególnienie			Rekrutacja	Selekcja	Rozwój	Partycypacja	
Do 50 mln zł	Rekrutacja	rho	1,000	0,244*	0,242*	0,309**	
		p	.	0,013	0,014	0,002	
	Selekcja	rho	0,244*	1,000	0,273**	0,199*	
		p	0,013	.	0,005	0,043	
	Rozwój	rho	0,242*	0,273**	1,000	0,526**	
		p	0,014	0,005	.	<0,001	
	Partycypacja	rho	0,309**	0,199*	0,526**	1,000	
		p	0,002	0,043	<0,001	.	
	50-100 mln zł	Rekrutacja	rho	1,000	0,243	0,260	0,384**
			p	.	0,108	0,085	0,009
Selekcja		rho	0,243	1,000	0,303*	0,211	
		p	0,108	.	0,043	0,164	
Rozwój		rho	0,260	0,303*	1,000	0,717**	
		p	0,085	0,043	.	<0,001	
Partycypacja		rho	0,384**	0,211	0,717**	1,000	
		p	0,009	0,164	<0,001	.	



Wyszczególnienie			Rekrutacja	Selekcja	Rozwój	Partycypacja
		p	0,009	0,164	<0,001	.
Powyżej 100 mln zł	Rekrutacja	rho	1,000	0,122	0,002	-0,009
		p	.	0,522	0,990	0,962
	Selekcja	rho	0,122	1,000	0,595**	0,298
		p	0,522	.	0,001	0,109
	Rozwój	rho	0,002	0,595**	1,000	0,357
		p	0,990	0,001	.	0,053
	Partycypacja	rho	-0,009	0,298	0,357	1,000
		p	0,962	0,109	0,053	.

rho – współczynnik korelacji rang Spearmana; p – prawdopodobieństwo w teście t istotności współczynnika korelacji; \*\* - zależność istotna statystycznie ( $\alpha = 0,01$ ), \* - zależność istotna statystycznie ( $\alpha = 0,05$ ). Szarym tłem oznaczono korelacje istotne statystycznie.

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

rozwój i selekcja korelacja jest istotna statystycznie ( $p = 0,016^*$ ,  $\rho = 0,628$ ), nieco słabsza, aczkolwiek też dość silna jest ona w odniesieniu do partycypacji i selekcji ( $p = 0,083$ ,  $\rho = 0,479$ ) – tab. 24. W tab. 25 z kolei przedstawiono wyniki oceny zależności w przekroju wielkości JST, mierzonej wartością budżetu.

Istotne statystycznie relacje odnotowano dla wszystkich obszarów zsl jedynie w przypadku najmniejszych urzędów, najliczniej reprezentowanych. Najsilniejsza jest relacja między dywersyfikacją rozwiązań z obszarów „partycypacja” i „rozwój”. Zauważyć przy tym należy, że w przypadku urzędów o budżecie rzędu 50-100 mln zł, siła związku między stopniem rozwoju poszczególnych obszarów zsl jest analogiczna, jak dla podmiotów najmniejszych (przy mniejszej liczebności tej próby, prawdopodobieństwa w teście t są jednak wyższe). Relacje te pozostają przy tym istotne statystycznie w odniesieniu do obszaru „partycypacja” względem „rozwój” i „rekrutacja”, a także między „selekcją” i „rozwojem”. Wyraźnie słabiej związki te kształtują się dla urzędów o największym budżecie – istotną zależność można stwierdzić między dywersyfikacją w obszarze rozwoju i selekcji pracowników, dość silnie zależność zaznacza się też między partycypacją a rozwojem ( $\rho = 0,357$ ,  $p = 0,053$ ). Reasumując, stopień rozwoju poszczególnych składowych zsl jest najsilniej powiązany w najmniejszych urzędach – można zauważyć w nich „spójność” różnych obszarów zsl: jednostki słabiej rozwinięte w jednym obszarze są też słabiej rozwinięte w pozostałych, a silniej rozwinięte w jednym również i w innych wykazują się bardziej holistycznym podejściem. Im większy urząd (im większe możliwości finansowe, które najczęściej wiążą się też z większymi zasobami w innych obszarach, w tym z zasobami kadrowymi), tym rozwój w jednym obszarze mniej przekłada się na stopień dywersyfikacji w pozostałych. Analogiczne relacje mają miejsce wówczas, gdy wielkość urzędu mierzy się liczbą jego pracowników.

## 9. Deklarowane najważniejsze działania z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w JST

Przedstawiciele JST zostali poproszeni o wskazanie najważniejszego w ich opinii działania z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, które zrealizowali w ostatnim roku. Niestety wiele z badanych urzędów nie wskazało żadnego z działań tego typu, pomijając odpowiedź na to pytanie. Z drugiej strony, w 42 urzędach spośród 182 badanych (23%) wskazano wprost, że takie działania nie były realizowane. Działania w tym zakresie zostały wymienione przez przedstawicieli 52 urzędów (29%). Zostały one szczegółowo wymienione w tab. 26. Jak widać, dywersyfikacja w tym zakresie jest znaczna. W niektórych urzędach rzeczywiście widać holistyczne, konstruktywne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi. Są jednak i takie urzędy, w których wymieniane działania stanowić powinny praktykę zsl – są to raczej standardowe działania, a nie „dobre praktyki” zsl. Wiele z nich dotyczy szkoleń – najczęściej współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej (w tym zwłaszcza Europejskiego Funduszu Społecznego).

Tabela 26. Najważniejsze działania z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi wymieniane przez uczestników badania

• 1. Nowa siedziba urzędu - poprawa warunków pracy, windy, klimatyzacja. 2. Rejestrator czasu pracy - elektroniczna lista obecności.
• Analizy zatrudnienia przeprowadzane na bieżąco przez kierownictwo
• Cykliczne spotkania z kadrą kierowniczą.
• Duża ilość szkoleń pracowników na tematy związane z ich obowiązkami
• Dwa nabory przeprowadzone na wolne stanowiska urzędnicze.
• Gmina X z dniem 01.09.2016 roku rozpoczęła realizację projektu pn. „Szybciej, sprawniej, skuteczniej-rozwoj e-administracji w Gminach: ...”. Celem projektu jest podniesienie efektywności zarządzania usługami dziedzicznymi w obszarze podatków i opłat lokalnych oraz zarządzania nieruchomościami w 7 gminach poprzez podniesienie kompetencji 217 pracowników, w tym 75 pracowników Gminy X oraz wdrożenie rozwiązań zarządczych i informatycznych usprawniających świadczenie ww. usług w okresie od 01.09.2016 r. do 30.11.2017 r. W wyniku realizacji projektu 7 jednostek samorządu terytorialnego wdroży rozwiązania usprawniające pracę urzędu w obszarze obsługi podatkowej przedsiębiorstw oraz zarządzania nieruchomościami. Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Nadzór nad wdrażaniem projektu sprawuje Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji. Projekt jest realizowany przez Partnerstwo, w skład którego wchodzi Gminy oraz Partner niepubliczny. Budżet projektu: 1 399 800,00 zł. Kwota dofinansowania w projekcie: 1 179 751,44 zł. W ramach projektu uda się przeprowadzić szkolenia podnoszące kwalifikacje ok. 75 pracownikom Urzędu Gminy X.
• Metoda CAF realizowana była w Urzędzie Miejskim w 2015 roku poprzez działania grup projektowych tj. kierownictwa Urzędu
• możliwość dofinansowania w trybie studiów podyplomowych
• Na bieżąco realizowane były zadania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.
• Nabór na wolne stanowiska w wyniku czego 4 pracowników zatrudniono w urzędzie.
• Największym przedsięwzięciem było zorganizowanie konkursu na wolne stanowisko urzędnicze. Przygotowanie egzaminu pisemnego, ustnego, procedur, ogłoszeń.
• Największym przedsięwzięciem z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi jest „wymiana pokoleniowa” związana z przechodzeniem dużej liczby pracowników na emeryturę. Dotyczy to pracowników na kierowniczych stanowiskach, jak również tych specjalistycznych. Wymagało to odpowiedniego przygotowania procesu płynnego przekazywania spraw oraz niezbędnej wiedzy i umiejętności nowo zatrudnianym lub przenoszonym na nowe stanowisko pracownikom, tak aby zachować ciągłość działalności oraz jakość świadczonych usług.
• Ocena pracowników. Na początku roku odbyły się indywidualne rozmowy z wszystkimi pracownikami w celu omówienia misji, celów i zadań do wykonania na poszczególnych stanowiskach pracy. Omówiono jakimi kryteriami będzie oceniony pracownik - sześć kryteriów ogólnych (jednakowych dla wszystkich pracowników) i cztery szczegółowe wybierane indywidualnie przez samych pracowników w uzgodnieniu z kierownictwem. W trakcie roku odbywały się rozmowy z pracownikami monitorujące wykonywanie zadań i realizację celów - analiza ryzyka. Na koniec roku pracownicy dokonywali samooceny i odbywały się rozmowy oceniające, podczas których analizowano realizację zadań przez pracowników, omawiano te najlepiej wykonane, które sprawiały najwięcej trudności, co pracownik chciałby zmienić w swojej pracy i w jakich szkoleniach chciałby wziąć udział.
• Okresowa ocena kwalifikacyjna pracowników samorządowych
• Opracowano i wprowadzono w życie między innymi zarządzenia Burmistrza w sprawie: - przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania, - wprowadzenia zasad zarządzania informacją w Urzędzie Miasta i Gminy X, - wprowadzenia zasad zarządzania zasobami ludzkimi w Urzędzie Miasta i Gminy X, - obsługi osób uprawnionych w Urzędzie Miasta i Gminy X przy wykorzystaniu środków wspierających komunikowanie się, - wprowadzenia zasad uwierzytelniania dokumentów w Urzędzie Miasta i Gminy X, - wprowadzenia zasad zarządzania kontrolą w Urzędzie Miasta i Gminy X, - wprowadzenie Regulaminu wynagradzania pracowników zatrudnionych w Urzędzie Miasta i Gminy X, - nadania Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Miasta i Gminy X, - ustalenia wykazu stanowisk pracy w komórkach organizacyjnych Urzędu Miasta i Gminy X, - zasad wyboru, odwołania i zrzeczenia się funkcji przedstawiciela pracowników w Urzędzie Miasta i Gminy X, - zasad prowadzenia audytu wewnętrznego w Urzędzie Miasta i Gminy X oraz jednostkach organizacyjnych Gminy X, - wprowadzenia procedury przyjmowania i rozpatrywania skarg i wniosków oraz petycji stosowanej w Urzędzie Miasta i Gminy X, - określenia sposobu prowadzenia kontroli zarządczej w Urzędzie Miasta i Gminy X, jednostkach organizacyjnych Gminy X, zasad jej koordynacji oraz w sprawie określenia procedur zarządzania ryzykiem w Urzędzie Miasta i Gminy X
• Opracowano oraz udostępniono klientom Urzędu Miejskiego w Y karty usług realizowanych przez UM Y. Wprowadzono zakładkę „Oceń urząd” - na podstawie ocen kwartalnie dokonywana jest przegląda badania satysfakcji z pracy Urzędu Miejskiego w Y. Ponadto w lipcu 2017 r. wprowadzono nowy regulamin organizacyjny Urzędu Miejskiego w Y.
• ow - zmiany organizacyjne z rotacją pracowników, konieczność ustalania zastępstw dla osób przebywających na długotrwałych zwolnieniach lekarskich, urlopach macierzyńskich - szkolenia całej kadry w zakresie nowelizacji kpp
• Podpisanie umowy partnerskiej na rzecz realizacji projektu pn. „Doskonalenie jakości usług administracyjnych istotnych dla prowadzenie działalności gospodarcze świadczonych w gminach ...” z realizacją w latach 2017 - 2018.
• Poza bieżącymi sprawami z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, w tut. Urzędzie nie realizowano większych przedsięwzięć w tej dziedzinie.

<ul style="list-style-type: none"> <li>Projekt pn.: Cyfrowe usługi publiczne w Gminie X W postaci: e-usługi publiczne w administracji: usługi administracji dla biznesu (A2B) i obywateli (A2C) Zakres działania: Usługi i aplikacje w zakresie e-administracji (w tym elektronicznych zamówień publicznych, informatycznych środków wsparcia reformy administracji publicznej, bezpieczeństwa cybernetycznego, środków na rzecz zaufania i ochrony prywatności, e-sprawiedliwości i demokracji elektronicznej) Cel projektu: Wdrożenie w Urzędzie Gminy innowacyjnego systemu informatycznego, gromadzącego, przetwarzającego oraz udostępniającego licznym odbiorcom – zarówno z samego urzędu, jak też na określonych zasadach także odbiorcom spoza tej instytucji kompleksowe, aktualne i zintegrowane dane, związane z gminą – jej zasobami, sprawami obywatelskimi, rozliczeniami, finansami, etc. Główne przesłanki wdrożenia opisywanego systemu to z jednej strony efektywne wsparcie licznych procedur, podejmowanych i przeprowadzanych w ramach Urzędu Gminy, w tym procesów decyzyjnych, a z drugiej udostępnienie mieszkańcom gminy nowoczesnych e-usług (możliwości korzystania z usług publicznych, świadczonych przez Urząd Gminy drogą elektroniczną). Pośrednie cele projektu, przekładające się na uzyskanie długofalowych korzyści społeczno-gospodarczych są następujące: Podniesienie efektywności zarządzania wszelkimi zasobami, przede wszystkim zasobami informacyjnymi Gminy Spytkowoice, poprzez utworzenie osobom, zatrudnionym w urzędzie warunków, sprzyjających wykonywaniu przekrojowych analiz i współpracy jednostek organizacyjnych, dzięki standaryzacji i integracji rozproszonych po różnych rejestrach, ewidencjach i bazach danych informacji. Podniesienie sprawności i efektywności procesów decyzyjnych, przeprowadzanych przez Urząd Gminy, poprzez automatyzację procesów pozyskiwania i aktualizacji danych, a także redukcję zjawiska nadmiarowości danych, Zapewnienie wszystkim komórkom organizacyjnym Gminy stałego dostępu do niezbędnych z punktu widzenia ich zadań informacji, będących danymi przetworzonymi i zagregowanymi pod kątem ich oczekiwań oraz docelowego zastosowania / wykorzystania tych danych, Podniesienie jakości i dostępności usług publicznych, świadczonych przez Urząd Gminy ich właściwym adresatom, przede wszystkim mieszkańcom gminy – osobom zamieszkującym jej teren, a także przedsiębiorcom, prowadzącym działalność gospodarczą na terenie gminy, przy jednoczesnym obniżeniu kosztów świadczenia usług publicznych (tak z punktu widzenia urzędu, jak również adresatów usług. Usprawnienie obsługi mieszkańców gminy w urzędzie – skrócenie czasu, niezbędnego do realizacji usług publicznych na rzecz mieszkańców, ograniczenie skali uciążliwości ,związanych z korzystaniem z usług publicznych, ograniczenie skali kosztów, ponoszonych przez mieszkańców gminy w związku z korzystaniem z usług publicznych. Efektywna promocja gminy, jako innowacyjnej jednostki samorządu terytorialnego, mającej określony wkład w budowę społeczeństwa informacyjnego w regionie, Zwiększenie atrakcyjności gospodarczej gminy, z punktu widzenia warunków prowadzenia działalności gospodarczej, na jej terenie, ułatwienie i przyspieszenie procesu rozpoczynania prowadzenia działalności gospodarczej na terenie gminy. Podwyższenie kwalifikacji zasobów ludzkich na terenie gminy – nie tylko wśród pracowników urzędu, lecz także wśród mieszkańców, poprzez upowszechnienie wśród nich umiejętności wykorzystywania innowacyjnych systemów informatycznych, w ramach kontaktów, utrzymywanych z administracją publiczną.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Przedsięwzięcie w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi realizowane w Urzędzie Gminy Y w ostatnim roku to projekt Centrum Usług Wspólnych wraz z 22 gminami woj. małopolskiego. Każda z gmin zadeklarowała udział 2 osób funkcyjnych do bezpośredniej realizacji prac wdrożeniowych, jak i późniejszego utrzymania działań projektowych. Szacowany czas pracy w węzłach lokalnych adekwatny do zakresu projektowanych wdrożeń to 48 godz./m-c (łącznie koordynator i informatyk). Partnerzy, którzy nie wyodrębnią zadań projektowych jako dodatek specjalny , realizują zakres w ramach zawartego stosunku pracy. Nie zwalnia to partnera z obowiązku wyznaczenia osób funkcyjnych w projekcie (koordynator, informatyk). Przedmiotem Projektu jest budowa systemu zarządzania bezpieczeństwem teleinformatycznym subregionu tarnowskiego, budowa zintegrowanego systemu profilowania i udostępniania informacji, budowa subregionalnego repozytorium danych cyfrowych, budowa powiatowych i gminnych węzłów subregionalnych oraz implementacja modelu, inteligentnego miasta (inteligentny powiat, inteligentna gmina). W ramach projektu Gmina planuje zakupić Serwer produkcyjny z win serwer, Serwer backupowy z win serwer, SQL, Urządzenia bezpieczeństwa UTM, Szafę rackową, UPS Rack, Laptop, Komputer PC. W ramach wkładu własnego Gmina ponosi również koszty szkoleń i wdrożeń. Projekt pomimo iż jest w trakcie realizacji jest projektem o dużym zasięgu i w kwestii zarządzania pozwoli na kompleksowe rozwiązanie wielu problemów w tym również gminy Y.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Przeprowadzenie dwóch naborów na wolne stanowiska pracy - podinspektora ds ochrony środowiska i podinspektora ds. rolnictwa - ekodoradcy.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Przygotowanie do wdrażania Cyfryzacji Usług realizowanych przez Urząd Miejski</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reorganizacja urzędu - dostosowanie cech i umiejętności pracowników do zakresu realizowanych zadań</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Szczególny nacisk w naszym urzędzie kładzie się na szkolenia pracowników. Pracownicy brali udział zarówno w szkoleniach stacjonarnych organizowanych w siedzibie urzędu, jak i w szkoleniach organizowanych przez inne podmioty zewnętrzne poza siedzibą urzędu. Oprócz szkoleń pracownicy bardzo często uczestniczyli w różnorodnych seminariach. Ponadto zapewniamy stały dostęp na stanowiskach pracy do aktualnych przepisów prawnych oraz gazety prawnej. W ramach współpracy z Wielkopolskim Ośrodkiem Kształcenia i Studiów Samorządowych w Poznaniu oraz podpisaną umową na świadczenie usług z firmą InforLex pracownicy mają stały dostęp do porad prawnych. W ramach zawartej umowy InforLex zapewnia wideoszkolenia, e-poradniki, kompleksowe opracowania oraz specjalistyczne czasopisma co pozwala na profesjonalne przygotowanie do zmian wszystkich pracowników samorządowych. W jednostce samorządu terytorialnego niezwykle istotnym elementem jest szybkość działania. Sprawne działanie administracji zapewnia kadra pracownicza którą cechuje wysoki poziom wiedzy, kultury osobistej kondycji intelektualnej. Ciągłe edukowanie pracowników niewątpliwie pozytywnie wpływa na utrzymanie wysokiej efektywności pracy oraz podnoszenie wartości kapitału ludzkiego.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Szkolenie dla wszystkich pracowników z kpa, szkolenie z zakresu ochrony danych osobowych. Zmiany w obowiązujących przepisach i konieczność stosowania min. w/w przepisów w zadaniach realizowanych przez Urząd Gminy wymaga stałych szkoleń i uzupełniania wiedzy w w/w zakresie.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Szkolenie pracowników z zakresu komunikacji interpersonalnej.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szkolenie wewnętrzne „Psychologia zachowań ludzkich” - szkolenie miękkie wzmacniające pozytywne cechy i zachowania poszczególnych osób w zespole, pobudzanie umiejętności w zakresie zarządzania czasem oraz bezpośredniego kontaktu z petentami. Szkolenie wewnętrzne z zakresu ochrony danych osobowych - mające na celu uświadomienie pracownikom odpowiedzialności za naruszenie przepisów w tym zakresie.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szkolenia zamknięte dla wszystkich pracowników w zakresie KPA. W oparciu o KPA większość komórek organizacyjnych prowadzi postępowania administracyjne. Zmiany, które weszły w życie od 01.06.2017 r. w istotny sposób zmieniają procedurę postępowań. W związku z tym takie szkolenie było niezbędne.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trudno wskazać na jedno duże przedsięwzięcie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Urząd umożliwia udział pracowników w szkoleniach, seminariach czy konferencjach. Pozyskana w ten sposób wiedza pozwoli pracownikowi na poszerzenie kwalifikacji oraz na prawidłową realizację zadań. W Urzędzie stosowany jest również system motywacyjny. Podniesienie przez pracownika kwalifikacji (sfinansowanych przez samego pracownika), które będą wykorzystywane na zajmowanym przez niego stanowisku pracy, jest nagradzane przez pracodawcę. Również za wdrożenie i realizację różnego rodzaju projektów pracownicy są nagradzani. Istotnym elementem zatrudnienia pracownika samorządowego jest ocena okresowa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udział w projekcie „Urząd otwarty na rozwój i współpracę z przedsiębiorcami” dofinansowanym w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020 - konkurs nr POWR.02.18.00-IP.01-00-005-15 dot. wdrożenia rozwiązań poprawiających efektywność zarządzania usługami dziedzinowymi w obszarach istotnych dla prowadzenia działalności gospodarczej: podatków i opłat lokalnych oraz zarządzania nieruchomościami. Pracownicy urzędu brali udział w szkoleniach dot.: – doskonalenia kompetencji kadr samorządowych m. in. w zakresie zarządzania samorządowym zasobem nieruchomości, zasobem nieruchomości Skarbu Państwa, obsługi klienta, zarządzania satysfakcją, orzecznictwa, obsługi podatkowej, stosowania narzędzi elektronicznych, – orzecznictwa i zarządzania nieruchomościami oraz orzecznictwa podatkowego, – komunikacji elektronicznej, – komunikacji interpersonalnej, – nowoczesnego stosowania i analizowania badań satysfakcji klientów, – MS Office. Zakończenie projektu nastąpi we wrześniu br. Udział pracowników w ww. szkoleniach zapewni sprawną obsługę klienta z nastawieniem na jego zadowolenie oraz podniesie poziom dotychczasowej wiedzy pracowników obsługujących interesantów.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Urząd Miejski w X stara się właściwie zarządzać zasobami ludzkimi. Zapewniamy organizowanie pracy w sposób dający możliwość właściwej realizacji zadań nałożonych na Urząd oraz przyczynić się do podwyższenia poziomu zadowolenia pracowników oraz klientów Urzędu. Procedury dotyczące zasad i organizacji naboru na stanowiska urzędnicze określa ustawa o pracownikach samorządowych oraz wewnętrzne regulaminy. Wprowadzone procedury mają na celu zapewnienie otwartości i konkurencyjności naboru oraz zatrudnienie osób posiadających kwalifikacje umożliwiające najlepszą realizację powierzonych zadań. Wdrożenie pracownika do pracy realizowane jest między innymi poprzez zapoznanie pracownika ze strukturą organizacyjną Urzędu, obowiązującymi regulaminami oraz instrukcją kancelaryjną. W ramach tego obszaru pracownik zostaje zapoznany w takich obszarach jak: ubezpieczenie grupowe pracownika, działalność socjalna Urzędu, rozliczanie delegacji służbowej, zgłaszanie awarii sprzętu komputerowego. Dla nowozatrudnionych pracowników organizowana jest służba przygotowawcza. Jej celem jest nie tylko przekazanie wiedzy merytorycznej ale przede wszystkim przybliżenie idei i zasad funkcjonowania Urzędu. W bieżącym roku przyjęto do pracy 10 osób w tym 4 osoby na zastępstwo. System awansowania jest spójny z procesem ocen okresowych. W tym roku awansowano na wyższe stanowiska 9 pracowników. Pracownicy Urzędu mają zapewniony dostęp do szkoleń i podwyższenia kwalifikacji. Szkolenia związane są z wykonywaną pracą i mają na celu ułatwienie pracownikom efektywnego wykonywania swoich obowiązków oraz realizację indywidualnych programów rozwoju zawodowego. Istotnym aspektem jest także podniesienie kompetencji dla kadry kierowniczej Urzędu poprzez dostęp do szkoleń specjalistycznych. Ogólnie odnotowano 76 zgłoszeń na szkolenia w tym 23 na szkolenia specjalistyczne 44ch pracowników w tym 11-tu osób kadry kierowniczej. w 2017 roku studia podyplomowe ukończyły dwie osoby które wyraziły chęć rozpoczęcia podniesienia swojego wykształcenia. Trzy osoby w tym jedna z kadry kierowniczej rozpoczyna swoją edukację na studiach podyplomowych, które w jednej części dofinansowane są z Krajowego Funduszu Szkoleniowego a drugą część dofinansowana jest przez Urząd. Kierunki studiów podyplomowych wybierane przez chętnych pracowników są dostosowywane do ich charakteru pracy w Urzędzie.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Urząd Miejski w Y jest urzędem małym. Aktualnie w Urzędzie zatrudnionych jest 45 osób. 34 urzędników i 11 osób pracujących fizycznie. Obecnie 1 osoba odbywa staż. Kadra urzędnicza w większości posiada wykształcenie wyższe. Pracownicy podnoszą swoje kwalifikacje poprzez odbywanie studiów podyplomowych i uczestnictwo w szkoleniach. Największym przedsięwzięciem w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi w tut. Urzędzie Miejskim można uznać reorganizację Urzędu. Zarządzeniem Burmistrza został wprowadzony nowy regulamin organizacyjny. Regulamin zawiera dokładny opis poszczególnych stanowisk pracy, jak również uaktualnioną strukturę organizacyjną całego Urzędu. Kompetentny podział zadań pomiędzy komórkami organizacyjnymi ma na celu wyeliminowanie błędnego obiegu dokumentacji. Zmiana dotyczyła również zmian kadrowych na poszczególnych stanowiskach. Stanowiska pracy zostały dostosowane do umiejętności, kwalifikacji pracowników i ich predyspozycji. Sekretarz Gminy z Naczelnika Wydziału Organizacyjnego został Naczelnikiem Wydziału Komunalnego. Cztery osoby awansowały, w tym jedna osoba na stanowisko kierownicze. Dwie osoby zostały zatrudnione w ramach przeprowadzonego konkursu na stanowisko urzędnicze. Reorganizacja polepszyła funkcjonowanie urzędu. Każdy klient jest obsługiwany szybko i fachowo, przez kompetentnych urzędników. Zmiany wpłynęły na zwiększenie wydajności urzędu oraz skuteczną koordynację i efektywny nadzór nad realizacją zadań oraz świadczeniem usług publicznych.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• uzyskanie certyfikatu jakości świadczonych usług ISO Stosowanie CAFu uzyskanie certyfikatu i udział w projekcie systemowym „Przygotowanie jednostki do stosowania Wspólnej Metody Oceny CAF w procesie mierzenia potencjału i dokonań poprzez szkolenia pracowników i pomoc doradcą„ realizowanym przez Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• W 2015 roku realizacja projektu „Nowoczesna Administracja Samorządowa” w konkursie Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji, w ramach Priorytetu dobre zarządzanie, wzmocnienie potencjału administracji samorządowej, modernizacja zarządzania w administracji samorządowej Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Głównym celem organizowanych szkoleń było podniesienie i aktualizacja wiedzy, oraz poprawa posiadanych umiejętności pracowników samorządowych w zakresie usług administracji publicznej i ich cyfryzacji. W ramach projektu odbyło się 10 szkoleń o różnej tematyce, w których uczestniczyli wszyscy pracownicy. Tematy szkoleń były dobierane odpowiednio do zajmowanych stanowisk - zakresów czynności.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• W 2016 r. Urząd pozyskał dofinansowanie z Krajowego Funduszu Szkoleniowego na studia podyplomowe, z których skorzystało 25 osób oraz była możliwość skorzystania z różnorodnych szkoleń.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• W 2016r nie realizowaliśmy zadania z zarządzania zasobami ludzkimi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• W 2017 roku pracownicy Urzędu Miasta X zatrudnieni na stanowiskach związanych z obsługą klientów uczestniczyli w szkoleniu pn. „Strategia kreatywnej komunikacji w obsłudze klienta Urzędu”. Zorganizowano również dwudniowe szkolenie dla kadry kierowniczej Urzędu Miasta X pn. „Budowa pozytywnego wizerunku instytucji publicznej”.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• W dniu 26.04.2017 r. odbyło się szkolenie pracowników dotyczące: aktualnych problemów dostępu do informacji publicznej oraz ponownego wykorzystania informacji sektora publicznego. Szkolenie obejmowało następujące zagadnienia: 1.Zakres pojęcia „informacja publiczna” 2.Zakres pojęcia „informacja publiczna przetworzona”, 3.Relacja między danymi osobowymi a prywatnością, 4.Formy załatwiania spraw, 5.Stosunek ustaw szczególnych, np. kpa do ustawy o dostępie do informacji publicznej. 6.Spółka komunalna jako podmiot zobowiązany do udzielania informacji publicznej 7.Informacje o członkach władz jednostek organizacyjnych gmin (powiatów, województw) a dostęp do informacji publicznej - wynagrodzenia, - inne warunki zatrudnienia. 8. Zakres zastosowania ustawy o ponownym wykorzystaniu informacji sektora publicznego 9. Idea ustawy o ponownym wykorzystaniu informacji sektora publicznego 10.Tryby udostępniania informacji celem ponownego wykorzystania informacji sektora publicznego Zostało przeprowadzone przez Wielkopolski Ośrodek Kształcenia i Studiów Samorządowych. Postanowiliśmy przeprowadzić powyższe szkolenie aby uświadomić naszym pracownikom wagę dostępu do informacji publicznej przez obywateli. Jakie dane można udostępniać, a co jest chronione innymi przepisami prawa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• W ostatnim roku największym przedsięwzięciem była zmiana struktury organizacyjnej. Przyniosła ona usprawnienie pracy referatów oraz sposób przepływu informacji pomiędzy pracownikami a kierownictwem.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• W ramach projektu Małopolskie e-urzędy finansowanego z Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój prowadzenie Rady Projektu i powszechne szkolenia dla większości pracowników z urzędu i Partnerów (łącznie 9 gmin ).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• W zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w lutym bieżącego roku dokonano oceny wszystkich obecnych pracowników pod kątem wiedzy, umiejętności i stosowania przyjętych procedur w procesie pracy. Ponadto prawie 80% wszystkich zatrudnionych uczestniczyło w szkoleniach lub seminariach tematycznych (prawie 170 tematów szkoleniowych zrealizowano). Znacząca grupa, prawie 20% pracowników zostało przeszkolonych w związku ze ważnymi zmianami w kodeksie postępowania administracyjnego.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• W zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w ostatnim roku większość pracowników miała możliwość uczestniczyć nawet w kilku szkoleniach. W Urzędzie nie ma pracownika, który w ostatnich 3 latach nie odbył szkolenia. Przeprowadzono również ocenę pracowników. Wszyscy otrzymali pozytywne oceny.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Warsztaty Media relations w samorządzie terytorialnym. Jak mówić skutecznie do dziennikarzy. W szkoleniu wzięli udział: Burmistrz, Zastępca Burmistrza, Dyrektor Gminnego Centrum Kultury i Czytelnictwa, Kierownik Miejsko Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej oraz Przewodniczący Rady Miejskiej. Celem szkolenia jest zaprezentowanie zasad i technik komunikacji werbalnej i niewerbalnej z dziennikarzami, budowania relacji z mediami przez managerów i rzecznika instytucji oraz budowania strategii komunikacji społecznej. Warsztaty mają na celu zdobycie przez uczestników wiedzy na temat skutecznej współpracy z mediami. Oznacza to, że do warsztatów zostanie wykorzystana kamera, ponieważ nawet media lokalne coraz częściej prezentują obok treści drukowanych materiały filmowe. Uczestnikom zostaną zaprezentowane również zasady komunikacji w radio i w portalach społecznościowych, takich jak FB. BLOK I – Strategia na lata 2015-2018</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wartościowanie stanowisk pracy</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wdrożenie i certyfikacja systemu zarządzania jakością zgodnego z norma ISO 9001:2009 Zakres certyfikacji realizacja usług publicznych zaspokajających potrzeby indywidualne i zbiorowe mieszkańców Gminy X oraz innych osób i podmiotów (klientów) w zakresie określonym przez obowiązujące przepisy dotyczące administracji publicznej</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wdrożenie Rejestracji Czasu Pracy (RCP). W okresie od lipca 2016 do 31 grudnia wdrażano RCPA od stycznia 2017 program funkcjonuje jako podstawowe narzędzie w rozliczaniu czasu pracy. Program RCP przeznaczony jest do ewidencji oraz rozliczania czasu pracy pracowników Urzędu Miasta. Rejestracja czasu pracy umożliwia harmonogramowanie czasu pracy oraz definiowanie szeregu regulaminów .Program jest zintegrowany z systemami Kadry i Płace. Podstawowe funkcjonalności wdrożonego RCP to: - rejestracja czasu pracy – ewidencja wejść i wyjść pracowników (przy współpracy z czytnikami kart zbliżeniowych); - możliwość przygotowania wielopoziomowego harmonogramu pracy dla zakładu, działów i pracowników; - rozliczanie i bilansowanie czasu pracy w oparciu o dokonane rejestracje dotyczące absencji; - planowanie absencji, delegacji, wyjść prywatnych i służbowych; - raportowanie przekroczeń dobowego czasu pracy, spóźnień, nadgodzin, czasu przepracowanego, godzin pracy nocnej itp.; - pełna współpraca i wymiana informacji z systemami Kadry, Płace; - jednoczesna rejestracja absencji w systemach Kadry, Płace; Program funkcjonuje za pomocą czytników i kart RCP przekazanych pracownikom. Wybór tego narzędzia podyktowany był odejściem od papierowej ewidencji czasu pracy.</li> </ul>

- Wprowadzenie systemu premiowania pracowników na stanowiskach administracyjnych. Zarządzeniem wewnętrznym burmistrza wprowadzono regulamin wynagradzania pracowników urzędu, który określa m. in. zasady ogólne i kryteria przyznania premii. Celem zastosowania tego systemu było powiązanie płac z wynikami pracy, podniesienie motywacji pracowników do koncentrowania swoich działań na realizacji zadań publicznych. Kryteria przyznawania premii są znane każdemu pracownikowi. Tak ustalona premia koncentruje działania pracowników na celach ważnych dla gminy jako jednostki samorządu terytorialnego, stymulując pożądane zachowania.
- Wystąpienie do Powiatowego Urzędu Pracy z wnioskiem o dofinansowanie kształcenia ustawicznego, co wiąże się z podnoszeniem kwalifikacji pracowników.
- Zmiana Regulaminu Organizacyjnego i struktury Urzędu pod kątem zwiększenia efektywności i skuteczności w zakresie realizowanych zadań.

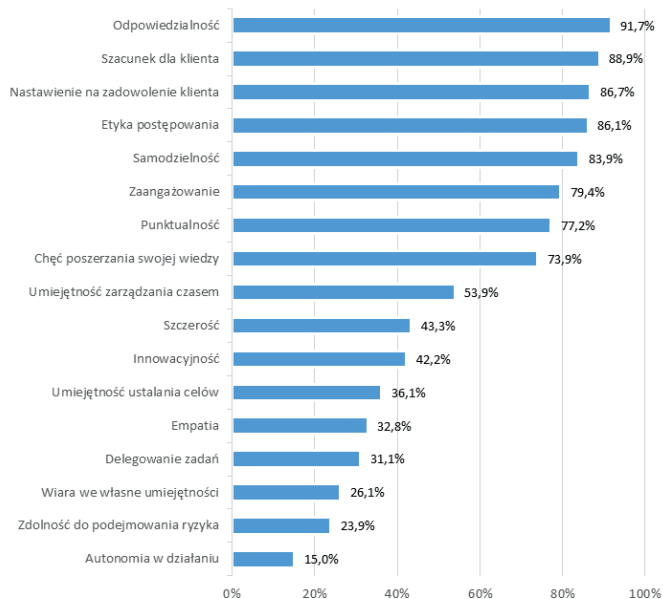
Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

## CZĘŚĆ 3. WARTOŚCI I POSTAWY PROMOWANE W JST

### 10. Promowane postawy i wartości pracowników

Przedstawiciele JST oceniając promowane w ich urzędzie postawy i wartości pracowników wskazywali przede wszystkim na odpowiedzialność (ok. 92%) i szacunek dla klienta (ok. 89%). Na kolejnych co do ważności miejscach plasowały się: nastawienie na zadowolenie klienta, etyka postępowania, samodzielność, zaangażowanie, punktualność i chęć poszerzania swojej wiedzy. Za najważniejsze uważane są więc cechy niezbędne w pracy z klientem, a także uniwersalne cechy pracownika odpowiedzialnego za działania „administracyjne” – odpowiedzialność, samodzielność. Są wśród nich również cechy uniwersalne, oczekiwane przez pracodawców w dobie

Rys. 21. Postawy i wartości promowane w JST



Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

permanentnej zmienności otoczenia – chęć poszerzania wiedzy oraz zaangażowanie (rys. 21).

Dla nieco ponad połowy badanych przedstawicieli JST ważne jest umiejętne zarządzanie czasem, dla ok. 40% - szczerość i innowacyjność, dla ok. 30% - umiejętność ustalania celów, empatia i delegowanie zadań. Ostatnie pozycje mogą wskazywać, że tylko w mniej więcej co czwartym urzędzie do najważniejszych wartości i postaw pracowników zalicza się wiarę we własne umiejętności i zdolność do podejmowania ryzyka, a w mniej więcej co siódmym – autonomię w działaniu.

Biorąc pod uwagę wymieniane przez przedstawicieli JST rozwiązania w sposób wielowymiarowy (z wykorzystaniem eksploracyjnej analizy czynnikowej) wskazać można, które czynniki w największym stopniu wyjaśniają preferowane przez urzędy postawy i wartości pracowników. W obrębie tego zestawu zmiennych wyróżnić można cztery podgrupy (tab. 27).

Pierwszą, najważniejszą (nie w sensie ważności dla JST, a ważności dla pomiaru oceny postaw i wartości pracowników) grupę tworzą postawy i wartości o charakterze uniwersalnym, ważne do utrzymania pozycji konkurencyjnej współczesnych organizacji, które jednak niekoniecznie są doceniane w codziennej działalności urzędów – autonomia w działaniu, zdolność do podejmowania ryzyka, wiara we własne siły, innowacyjność, umiejętność stawiania sobie celów, także szczerość i (w słabszym stopniu – ładunek czynnikowy poniżej 0,5) empatia. Czynniki te wyjaśniają wariację zmiennej latentnej „postawy i wartości pracowników” w blisko 30%. Druga co do ważności grupa czynników powiązana jest z pracą administracyjną – samodzielność, punktualność, odpowiedzialność, zarządzanie czasem. Do tej grupy należy także (aczkolwiek przy mniejszym stopniu powiązania) chęć poszerzania swojej wiedzy. Grupa trzecia obejmuje postawy i wartości niezbędne w pracy z klientem – szacunek dla klienta, nastawienie na jego zadowolenie, a także delegowanie zadań i etykę postępowania. Ostatnia grupa obejmuje jedną tylko cechę – zaangażowanie, wyjaśniając jednak wariację zmiennej latentnej mniej więcej w takim samym stopniu jak grupa wcześniejsza.

Tabela 27. Wyniki eksploracyjnej analizy czynnikowej – postawy i wartości premiowane w JST

Wyszczególnienie	Składowa			
	1	2	3	4
Autonomia w działaniu	0,708	-0,104	0,130	-0,069
Zdolność do podejmowania ryzyka	0,679	0,131	0,058	0,142
Wiara we własne umiejętności	0,650	0,140	0,178	0,176
Innowacyjność	0,637	0,221	0,047	0,188
Umiejętność ustalania celów	0,626	0,327	0,256	0,174
Szczerość	0,534	0,348	0,082	0,214
Empatia	0,412	0,058	0,372	0,311
Samodzielność	0,182	0,714	0,088	-0,318
Punktualność	0,049	0,688	0,062	0,296
Odpowiedzialność	-0,048	0,648	0,118	0,307
Umiejętność zarządzania czasem	0,477	0,508	0,217	0,047
Chęć poszerzania swojej wiedzy	0,193	0,497	0,461	0,022
Szacunek dla klienta	-0,140	0,277	0,618	0,102
Nastawienie na zadowolenie klienta	0,046	-0,040	0,608	0,309
Delegowanie zadań	0,284	0,023	0,550	-0,411
Etyka postępowania	0,128	0,109	0,515	0,050
Zaangażowanie	0,237	0,108	0,154	0,734
% wyjaśnionej wariancji	28,76	9,23	6,82	6,46
% skumulowany wyjaśnionej wariancji	28,76	37,99	44,81	51,27
KMO	0,856			
Test sferyczności Bartletta	<0,001*			

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

Analizując poszczególne wartości i postawy promowane w JST w przekroju wielkości zatrudnienia (tab. 28), zauważa się istotne (w sensie statystycznym) różnice (w teście niezależności chi-kwadrat  $p = 0,038^*$ ). Porównanie odsetków wskazań dla poszczególnych wariantów pozwala stwierdzić, że statystycznie istotne różnice mają miejsce jedynie w odniesieniu do umiejętności zarządzania czasem – największe urzędy różnią się istotnie ( $p = 0,011^*$ ) w relacji do najmniejszych. W obrębie próby można też zaobserwować, że chęć poszerzania wiedzy rzadziej promowana jest w mniejszych JST niż w największych, a zdolność do podejmowania ryzyka – częściej w najmniejszych JST niż w największych. W przypadku pozostałych wartości i postaw urzędy różnej wielkości deklarują analogiczne podejście (odsetek wskazań jest podobny dla podmiotów zatrudniających do 30 osób, 30-70 i ponad 70 osób).

Tabela 28. Wielkość zatrudnienia w JST a postawy i wartości promowane w JST

Wyszczególnienie	Mniej niż 30 (n=43)	30-70 (n=90)	Ponad 70 (n=45)
Liczba urzędów			
Nastawienie na zadowolenie klienta	39	73	42
Szacunek dla klienta	39	81	38
Odpowiedzialność	41	82	40
Zaangażowanie	37	66	38
Etyka postępowania	38	72	42
Punktualność	38	67	32
Umiejętność zarządzania czasem	17	48	31
Samodzielność	35	81	34
Delegowanie zadań	13	28	15
Chęć poszerzania swojej wiedzy	28	67	37
Szczerość	17	42	17
Innowacyjność	16	39	20
Umiejętność ustalania celów	13	30	22
Empatia	15	28	16
Wiara we własne umiejętności	9	25	13
Zdolność do podejmowania ryzyka	13	22	8
Autonomia w działaniu	5	12	9

Odsetek urzędów danego typu <sup>a</sup>			
Nastawienie na zadowolenie klienta	90,7%	81,1%	95,5%
Szacunek dla klienta	90,7%	90,0%	86,4%
Odpowiedzialność	95,3%	91,1%	90,9%
Zaangażowanie	86,0%	73,3%	86,4%
Etyka postępowania	88,4%	80,0%	95,5%
Punktualność	88,4%	74,4%	72,7%
Umiejętność zarządzania czasem	39,5%	53,3%	70,5%
Samodzielność	81,4%	90,0%	77,3%
Delegowanie zadań	30,2%	31,1%	34,1%
Chęć poszerzania swojej wiedzy	65,1%	74,4%	84,1%
Szczerość	39,5%	46,7%	38,6%
Innowacyjność	37,2%	43,3%	45,5%
Umiejętność ustalania celów	30,2%	33,3%	50,0%
Empatia	34,9%	31,1%	36,4%
Wiara we własne umiejętności	20,9%	27,8%	29,5%
Zdolność do podejmowania ryzyka	30,2%	24,4%	18,2%
Autonomia w działaniu	11,6%	13,3%	20,5%

<sup>a</sup> Odsetki uwzględniono w celach porównawczych.

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

## CZEŚĆ 4. WSPÓŁPRACA I KOMUNIKACJA JST Z OTOCZENIEM

### 11. Badanie jakości obsługi mieszkańców

Jakość obsługi mieszkańców jest badana w przypadku połowy JST w województwach wielkopolskim i małopolskim (rys. 22) – 21% JST prowadzi cykliczne badania, zaś 29% robi to sporadycznie. Symptomatyczne jest to, że blisko co trzecia jednostka nie prowadzi badań opinii w tym zakresie i nie planuje tego w przyszłości.

W połowie starostw powiatowych i urzędów miasta opinie na temat jakości obsługi zbierane są cyklicznie, podczas gdy w ponad połowie urzędów miasta i gminy nawet się tego nie

planuje ( $p = 0,002^*$ ). Częstotliwość omawianych badań jest tym większa, im większym budżetem dysponują jednostki ( $p = 0,037^*$ ).

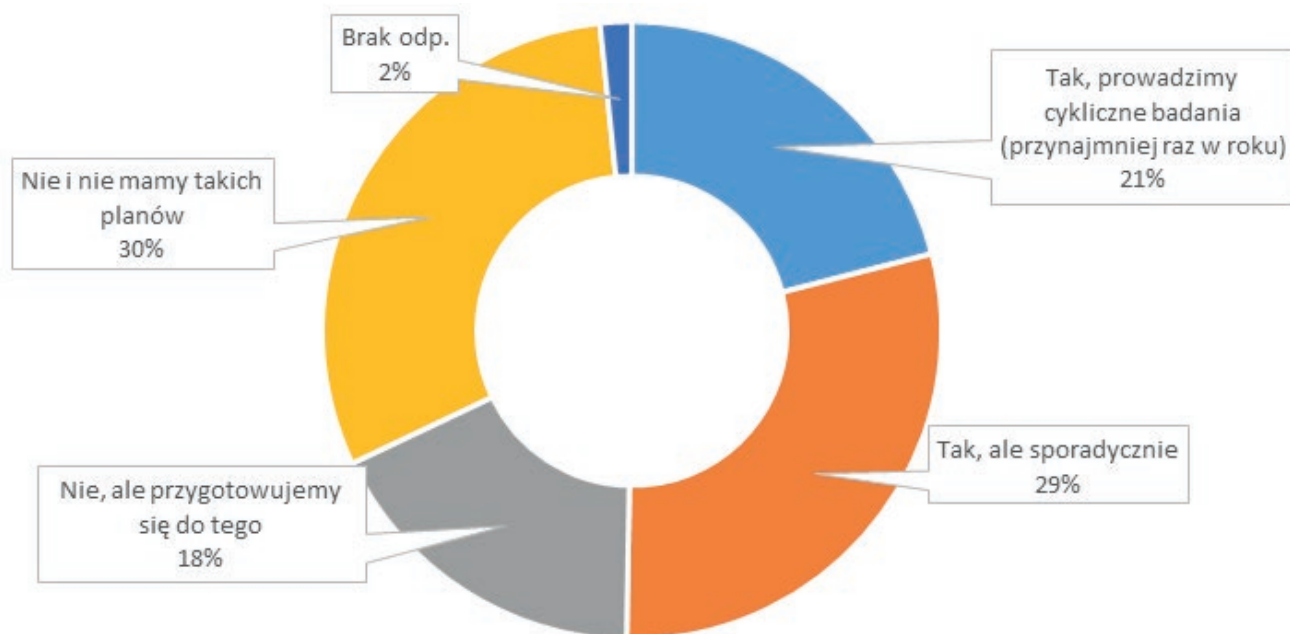
### 12. Narzędzia współpracy i komunikowania się JST z mieszkańcami

Przedstawiciele JST komunikują się w mieszkańcami zwłaszcza poprzez bezpośrednie spotkania – ma to miejsce w niemal wszystkich badanych jednostkach (rys. 23).

W 82% urzędów prowadzone są konsultacje społeczne, w  $\frac{3}{4}$  - urząd komunikuje się z mieszkańcami za pośrednictwem poczty elektronicznej. Około 60% JST odwołuje się do bezpośrednich kontaktów z mieszkańcami w trakcie dyżurów przedstawicieli organu wykonawczego i/lub radnych, a połowa – do petycji. Dość ważna jest również komunikacja poprzez stronę www urzędu (42%). W co trzeciej jednostce włącza się mieszkańców poprzez takie partycypacyjne

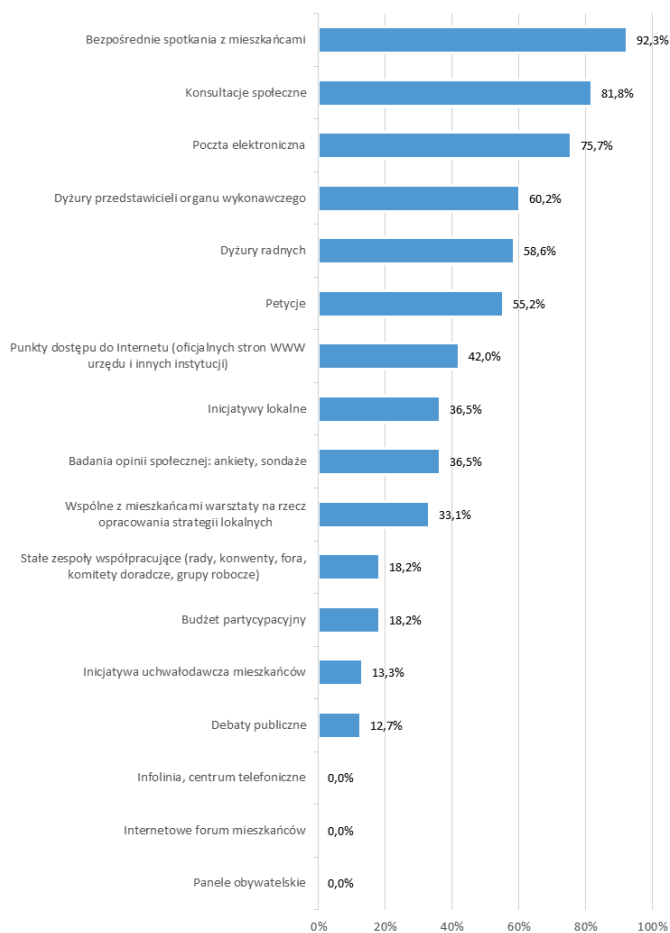


Rys. 22. Odpowiedzi na pytanie: „Proszę powiedzieć, czy w Państwa jednostce badana jest jakość obsługi mieszkańców przez urząd?” (w %)



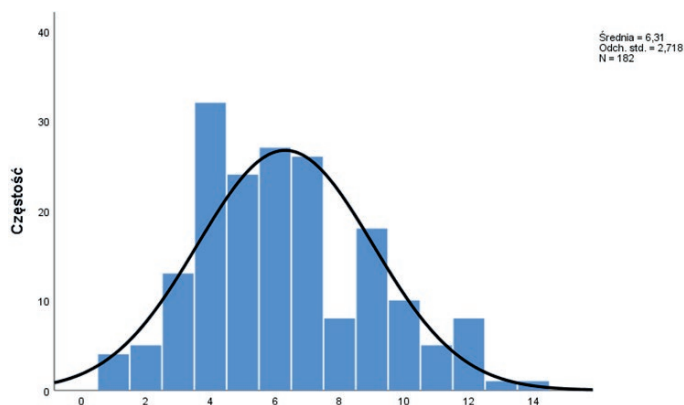
Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

Rys. 23. Odpowiedzi na pytanie: „Proszę wskazać, które z narzędzi współpracy i komunikowania się z mieszkańcami stosowane są w Pana/i urzędzie?” (w %)



Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

Rys. 24. Dywersyfikacja narzędzi współpracy i komunikowania się z mieszkańcami stosowane w urzędzie?”



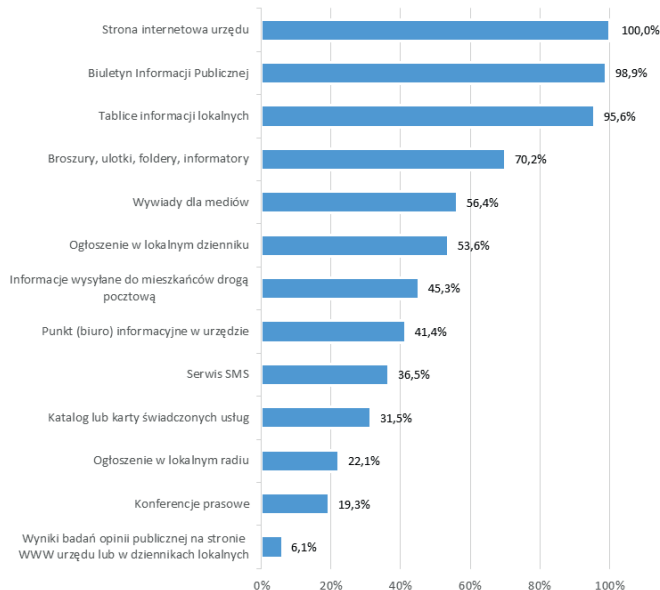
Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

działania jak inicjatywy lokalne, a także wspólne z mieszkańcami warsztaty na rzecz opracowania strategii lokalnych, a w blisko co piątej – również poprzez budżet partycypacyjny, zaś w co ósmej – poprzez inicjatywy uchwałodawcze mieszkańców i/lub debaty publiczne (rys. 23). W żadnym z badanych urzędów nie wskazano na infolinię, fora internetowe oraz panele obywatelskie. Na 19 analizowanych narzędzi, średnio rzecz biorąc wymieniano 6,31 rozwiązań (STD = 2,718), a połowa JST wskazała na przynajmniej 6 – rys. 24.

### 13. Narzędzia informowania mieszkańców o działalności władz lokalnych

Przedstawiciele JST wskazywali także na kanały informacyjne, przy pomocy których JST komunikują mieszkańcom informacje na temat swojej działalności. W przypadku wszystkich urzędów takim źródłem jest strona internetowa urzędu, dla niemal wszystkich – BIP i/lub tablice informacji lokalnych. Kolejne co do ważności są broszury ulotki itp. Szczegółowe informacje zestawiono na rys. 25.

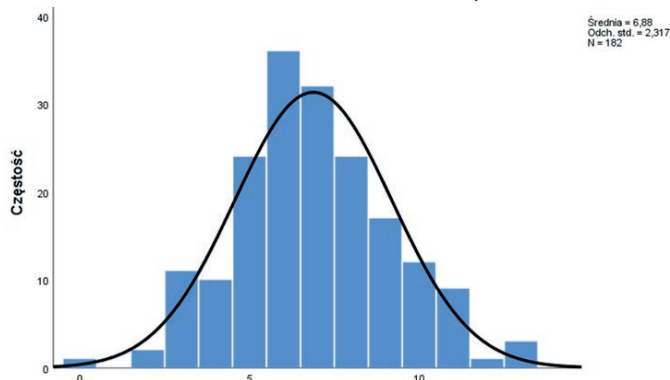
Rys. 25. Odpowiedzi na pytanie: „Proszę wskazać, które z narzędzi informowania mieszkańców o działalności władz lokalnych stosowane są w Pana/i urzędzie?” (w %)



Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

W połowie urzędów korzysta się przynajmniej z siedmiu kanałów informacyjnych, a średnia ich liczba to 6,88 (STD = 2,317) – rys. 26. W przypadku 80% JST wykorzystywanych jest między 5 a 10 narzędzi informowania mieszkańców o działalności władz lokalnych.

Rys. 26. Dywersyfikacja kanałów informacyjnych – narzędzi informowania mieszkańców o działalności władz lokalnych



Źródło: obliczenia własne na podstawie badania „Zarządzanie zasobami ludzkimi w JST”.

### Bibliografia

Kołodziejczyk-Olczak I., Wiktorowicz J. (2009), *Badanie rozwoju instytucjonalnego administracji samorządowej. Zadanie nr 3*, Raport opracowany na zlecenie Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji, w ramach projektu pn. „Zdiagnozowanie potencjału administracji samorządowej, ocena potrzeb szkoleniowych kadr urzędów administracji samorządowej oraz przygotowanie profili kompetencyjnych kadr urzędów administracji samorządowej”, ASM Centrum Badań i Analiz Rynku Sp. z o.o., Kutno.

Kryńska E., Krzyszkowski J., Urbaniak B., Wiktorowicz J. (red.) (2013), *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce. Raport końcowy*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.

Przywojska J., Warwas I. (2017), *Kwestionariusz badania „Zarządzania zasobami ludzkimi w JST”* (2017), Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego, Łódź.

Dane indywidualne badania „Zarządzania zasobami ludzkimi w JST” (2017), Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego, Łódź.

<http://administracja.mswia.gov.pl/adm/baza-JST/baza-teleadresowa-JST-d/7788,Baza-teleadresowa-JST-do-pobrania.html> (stan na dzień 20.09.2018 r.).



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

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