

Izabela Różańska-Bińczyk\*

## 19. INNOWACYJNE ZMIANY W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI W WYBRANYCH JEDNOSTKACH SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

### Streszczenie

*Celem opracowania jest przedstawienie innowacyjnych rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi wprowadzonych w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego. Szczególną uwagę zwrócono na nowatorski charakter tych zmian i dobre praktyki w badanym obszarze. W części teoretycznej artykułu została przedstawiona istota i wybrane definicje innowacji i innowacyjnej organizacji. Następnie przedstawiono badania własne mające charakter analizy przypadku. Wyniki badań własnych pokazują, że możliwe jest przenoszenie sprawdzonych, innowacyjnych rozwiązań biznesowych na grunt jednostek samorządu terytorialnego. Opracowanie kończy się podsumowaniem, w którym zamieszczono wnioski o charakterze syntetycznym.*

### Słowa kluczowe

*zarządzanie zasobami ludzkimi, jednostki samorządu terytorialnego, zarządzanie publiczne, innowacja, zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi.*

### Wstęp

Sektor publiczny stanowi obecnie istotną rolę w zaspokojeniu znaczących potrzeb społecznych, która realizowana jest m.in. przez wprowadzenie zmian w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej (Różańska-Bińczyk i Łuczak 2015, s. 288).

Lokalna gospodarka, aby stawać się bardziej innowacyjną i efektywną, wymaga m.in. odpowiednich usług administracyjnych, za które odpowiedzialna jest administracja publiczna. Ciągłe doskonalenie działalności urzędów administracji pozwala na przystosowanie się do stale pojawiających się zmian. Administracja samorządowa musi sprostać wyzwaniom związanym ze zwiększeniem świadczenia usług publicznych i poprawy jakości tych usług. Konsekwencją tego jest pojawienie się coraz więcej programów doradczych i szkoleniowych, propagujących nowe rozwiązania organizacyjne i zarządcze kierowane właśnie do tego sektora (Kozuch i Kozuch 2013, s. 12). We współczesnych czasach, przy rosnącej konkurencji i coraz większych oczekiwaniach ze strony obywateli, niezbędne jest wprowadzenie nowych, często innowacyjnych rozwiązań w zarządzaniu jednostkami samorządu terytorialnego. Rozwój jednostek samorządu terytorialnego uzależniony jest od czynników zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych, z których jednym z najistotniejszych jest wykorzystanie właściwych rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Badania empiryczne prowadzone w jednostkach samorządu terytorialnego wskazują,

---

\* Mgr, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, ul. Matejki 22/26 90-237 Łódź, izabela.rozanska@uni.lodz.pl.

że obok urzędów posiadających właściwe rozwiązania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, funkcjonują też urzędy, w których stan funkcji personalnej jest niezadowolający. Problem ten dostrzegają nie tylko klienci, ale i pracownicy tych urzędów odpowiedzialni za zarządzanie zasobami ludzkimi. Niewłaściwe zarządzanie zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego wynika zazwyczaj z przestarzałego i niedopasowanego do rzeczywistych potrzeb zarządzania kadrami (Wojtaszczyk 2015, s. 274).

Powyższe przesłanki sprawiły, że celem artykułu jest przedstawienie dobrych, sprawdzonych i innowacyjnych rozwiązań wzorowanych na rozwiązaniach biznesowych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, wprowadzonych w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego. Szczególną uwagę zwrócono na nowatorski charakter tych zmian i dobre praktyki w badanym obszarze. Celem praktycznym jest sformułowanie propozycji adresowanych do osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej pozwalających na wybór właściwych narzędzi i metod z tego obszaru.

Inspiracją do powstania niniejszego artykułu jest doświadczenia zawodowe autorki, która pracowała na stanowisku specjalisty – coacha w projekcie współfinansowanym ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki: „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”. Istotną przesłanką jest również spostrzeżenie, że tematyce dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej nie została poświęcona według opinii autorki dostateczna ilość publikacji, stąd chęć podzielenia się swoim doświadczeniem zawodowym w tym zakresie (Różańska-Bińczyk i Łuczak 2015, s. 288).

## **1. Istota i wybrane definicje innowacyjności i innowacyjnej organizacji**

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że zwiększenie sprawności zarządzania w administracji publicznej uzależnione jest od zmian o charakterze innowacyjnym. Zmiany innowacyjne w sferze zarządzania charakteryzują się znaczącym radykalizmem, przełomem technologicznym, zdolnością do tworzenia efektów opartych na nowej misji (Kožuch i Kożuch 2013, s. 15). Istotne jest więc wykorzystanie technologii informatycznych i telekomunikacyjnych w procesie obsługi klientów oraz organizacji pracy urzędu, z drugiej strony stosowanie instrumentów z zakresu nowego zarządzania publicznego. W takim rozumieniu administracja staje się inicjatorem wprowadzania innowacji oraz przyczynia się tym samym do rozwoju jednostek terytorialnych. Jest to nowa koncepcja, która zakłada, że administracja publiczna opiera się na zarządzaniu wiedzą i posiada zestaw cech, takich jak umiejętność uczenia się na bazie własnych doświadczeń oraz od innych jednostek wykazujących się innowacyjnością i kreatywnością działania. Ponadto posiada zdolność do tworzenia wiedzy i wykorzystania jej w praktyce w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz instrumentów wykorzystywanych do realizacji zadań. Wymienione cechy administracji publicznej pozwolą na uznanie jej za organizację inteligentną (Stawasz i Sikora-Fernandez 2015, s. 73).

Opierając się na definicjach innowacji i innowacyjnej organizacji dostępnych w literaturze przedmiotu, warto przytoczyć kilka z nich. Według R. Griffina innowacja stanowi ukierunkowany wysiłek organizacji na rzecz rozwoju nowych produktów i usług bądź też nowych zastosowań już istniejących produktów i usług

(Griffin 2005, s. 424). M. West definiuje innowację jako świadome wprowadzenie w miejscu pracy, wewnątrz grupy pracowników lub organizacji, pomysłów, produktów, procesów czy procedur, które są nowe dla danej organizacji, których celem jest udoskonalenie jej funkcjonowania (West 2000, s. 13). Pojawia się również definicja innowacji jako procesu polegającego na przekształceniu istniejących możliwości w nowe idee i wprowadzenie ich do praktycznego zastosowania (Encyklopedia Zarządzania 2016). W polskiej literaturze A. Pomykański uważa, że jest to „zdolność organizacji do stałego poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji” (Pomykański 2001, s. 18). Natomiast K. Poznańska ujmuje innowacyjność organizacji jako „sposób działania przedsiębiorstw, opierający się na innowacjach, czyli podejmowaniu decyzji innowacyjnych i ich wdrażaniu do działalności gospodarczej” (Poznańska 1998, s. 24). Według M. Dolińskiej innowacja to nowości wdrożone w przedsiębiorstwie i/lub na rynku. Funkcja innowacji sprowadza się do wdrażania nowości w gospodarce, które w efekcie prowadzą do rozwoju. Innowacje mogą mieć charakter materialny i niematerialny, wiążąc się z nowymi produktami, procesami, rozwiązaniami technologicznymi i technicznymi, a także występować w sferze zarządzania zarówno personelem, jak i finansami, marketingiem, logistyką i jakością (Dolińska 2010, s. 14-17). Organizację innowacyjną cechuje zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji, a jednocześnie przyjmowania jej z zewnątrz (Sosnowska, Łobejko i Kłopotek 2000, s. 25).

Podsumowując, innowacje można rozumieć jako umiejętność wprowadzenia nowoczesnych rozwiązań, często jest to wieloetapowy proces, którego efektem jest wprowadzenie korzystnej zmiany. Zaś innowacyjna organizacja to taka, którą cechuje zdolność do poszukiwania, tworzenia, przyjmowania i wdrażania innowacji.

## **2. Ukierunkowanie na innowacyjne zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego**

Potrzeby zmian o charakterze innowacyjnym w administracji publicznej są podkreślane przez ekspertów tej dziedziny. Istnieje konieczność modernizowania skostniałego modelu zarządzania oraz dopasowania metod i narzędzi z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi do specyfiki urzędów (Zieliński 2010, s. 33). Jak zaznacza Weber, jednostki samorządu terytorialnego nie mogą opierać się na niedopasowanych, przestarzałych procedurach administrowania kadrami (Weber 2012, s. 293). Powinny one wdrażać nowoczesne rozwiązania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi sprawdzone w innych organizacjach, których stosowanie pomoże w odpowiednim wykorzystaniu potencjału ludzkiego i tym samym przyczyni się do lepszej realizacji założonych celów przez organizację.

Jak wskazują A. Koźuch i B. Koźuch, innowacje w zarządzaniu administracją publiczną definiuje się jako twórcze idee wprowadzone do polityki zarządzania nakierowane na rozwiązywanie powtarzających się problemów zarządzania publicznego. Innowacja to akt tworzenia i wdrażania nowego sposobu osiągnięcia konkretnych rezultatów lub zwiększania wydajności pracy. Obejmuje ona nie tylko nowe elementy, ale również konfigurację istniejących już elementów, zmianę radykalną lub odejście od schematycznych, tradycyjnych sposobów działania. Obejmuje zarówno nowe usługi, jak i programy, nowe podejścia i procesy. Jak podkreślają autorzy pierwsza udana implementacja innowacyjnych rozwiązań w jednej organizacji publicznej, np. jednostce samorządu terytorialnego zazwyczaj wywołuje proces

rozpowszechniania się tych rozwiązań w innych jednostkach, czyli następuje przenikanie innowacji (Kožuch i Kożuch 2013, s. 15-16). Wdrażanie nowych rozwiązań jest możliwe przez dostęp do informacji, możliwość zaznajomienia się z istniejącymi w innych organizacjach rozwiązaniami i poznanie ich. Dla organizacji, która otwarta jest na nowe rozwiązania istotna jest wiedza pracowników, która stanowi jedno z istotniejszych źródeł innowacji. Wiedza ta składa się nie tylko z wiedzy teoretycznej, ale przede wszystkim z umiejętności praktycznego jej wykorzystania do potrzeb organizacji. Wymaga to z jednej strony dostępu do informacji, umiejętności ich pozyskiwania od klientów, współpracowników, organizacji biznesowych, co umożliwi dostrzeżenie okazji do innowacji, a z drugiej strony do twórczego myślenia, kreatywności, czyli łączenia wiedzy z różnych, odrębnych dziedzin (West 2000, s. 12). Jak zaznacza S. Wysocki przyczyny wprowadzania innowacyjnych rozwiązań w zarządzaniu urzędami administracji publicznej dotyczą następujących problemów (Wysocki 2000, s. 35-36, cyt. za: Kożuch, Kożuch 2013):

- a. uwzględnienia oczekiwań społecznych, co do jakości działania administracji (głównie na szczeblu lokalnym) i przejrzystości procedur administracyjnych,
- b. poszukiwanie narzędzi zarządzania umożliwiających dostosowanie zakresu usług do społecznych oczekiwań i możliwości finansowych danego urzędu,
- c. stałego dopływu wiedzy, przykładów teoretycznych, modeli dobrych praktyk w zakresie zarządzania w sektorze publicznym.

Zasoby ludzkie jednostek samorządu terytorialnego stanowią część podsystemu zarządzania terytorialnego, który odnosi się w szczególności do wiedzy, umiejętności, doświadczenia, zdolności, ambicji i wyznawanych wartości. Dlatego tak istotne dla osiągnięcia wyznaczonych celów przez organizację jest posiadanie pracowników o odpowiednich kompetencjach, jak również umiejętność rozwijania i wykorzystania potencjału ludzkiego (Noworól 2007, s. 102).

Jak podkreśla W. Karna istotnym elementem zmian w organizacjach publicznych jest dostosowanie procedur zarządzania zasobami ludzkimi do zmian zachodzących w otoczeniu. Bardzo ważne jest dostrzeżenie wielu aspektów zarządzania zasobami ludzkimi m.in. motywacyjnej roli stosunków interpersonalnych, wrażliwości pracowników na niesprawiedliwe traktowanie, zaangażowania pracowników w działania organizacji, zwiększenie innowacyjności i kreatywności pracowników (Karna 2011, s. 69).

Mając świadomość, że pracownicy są najważniejszym składnikiem każdej organizacji i twórcami pozostałych elementów systemu organizacyjnego (Bolesta-Kukułka 1993, s. 109), jednostki samorządu terytorialnego przez zastosowanie odpowiedniej polityki personalnej są w stanie wykorzystać ten najcenniejszy zasób tak, aby przyniósł satysfakcję pracowników i osiągnięcie oczekiwanych wyników przez organizację, co w konsekwencji przekłada się na zadowolenie klientów urzędu.

### **3. Część badawcza**

#### *Metodologia badania*

Część badawczą artykułu oparto na wynikach badań własnych autorki prowadzonych w jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce w okresie od 01.2014 do 09.2015 roku. Wspomniane badania mają charakter interpretatywny. Prowadzono je

zgodnie z metodyką studium przypadku (Czakon 2013, s. 92-112), wykorzystując różne źródła informacji i różne metody badań takie jak: wywiad, analiza dokumentacji, obserwacja. W związku z poruszaną w opracowaniu problematyką w tekście wykorzystano fragmenty materiału empirycznego, poświęconego procedurom zarządzania zasobami ludzkimi w badanych podmiotach, w szczególności te pozwalające dokonać analizy dobrych, innowacyjnych praktyk w badanym obszarze występujących w jednostkach samorządu terytorialnego. Ponadto z ogółu objętych badaniem jednostek wybrano tylko niektóre. Kryteriami doboru organizacji przyjętymi przez autorkę były: osiągnięcie sukcesu we wdrożeniu opracowanych standardów, innowacyjny charakter opracowanych narzędzi, udostępnienie przez jednostkę samorządu terytorialnego pełnej dokumentacji związanej z badanym obszarem. W szczególności dokonano analizy regulaminów i narzędzi wykorzystywanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Przeprowadzono także wywiady na temat wprowadzonych zmian z burmistrzami, wójtami, sekretarzami oraz pracownikami działów kadr i wydziałów organizacyjnych wyżej wspomnianych jednostek. Prezentowane wyniki badań pochodzą z trzech celowo dobranych jednostek, zatem nie mają one charakteru reprezentatywnego. Można jednak na ich podstawie formułować wnioski o poprawności działań w badanym obszarze (Różańska-Bińczyk 2015, s. 223).

*Innowacyjne rozwiązania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego – analiza wyników badań*

Urząd Gminy X zatrudnia 59 pracowników. Pracownicy działu kadr po zebraniu informacji od pracowników różnych działów zidentyfikowali problemy w zarządzaniu komunikacją wewnętrzną. Pracownicy działu kadr, przy wsparciu przedstawicieli wszystkich działów urzędu, opracowali projekt zmian w komunikacji wewnętrznej. Punktem wyjścia do przygotowania projektu były następujące problemy: pojawiające się coraz częściej konflikty między pracownikami wpływające negatywnie na wyniki ich pracy, niejednoznaczność przekazywanych komunikatów klientom urzędu wpływająca na wizerunek urzędu, pogarszająca się w opinii pracowników atmosfera w pracy. Opracowany projekt miał za zadanie umożliwić skuteczną komunikację w relacji przełożeni – pracownicy oraz między pracownikami z różnych działów, a w konsekwencji poprawić jakość świadczonych usług przez urząd. Projekt obejmował następujące działania: przeprowadzenie szkoleń z zakresu skutecznej komunikacji dla wszystkich pracowników urzędu przez firmę zewnętrzną, wzmocnienie komunikacji bezpośredniej, usystematyzowanie komunikacji pisemnej i wprowadzenie nowych procedur personalnych.

Pracownicy działu kadr przeprowadzili wywiady z przedstawicielami poszczególnych działów w urzędzie i ich przełożonymi. W wyniku przeprowadzonych wywiadów zostały zidentyfikowane najistotniejsze problemy w obszarze komunikacji w urzędzie. Większość pracowników oceniła funkcjonujący proces komunikowania w urzędzie negatywnie. Szczególnie negatywnie pracownicy wypowiedzieli się na temat komunikacji relacji przełożony – podwładny. Wskazali również, że nie czują się precyzyjnie poinformowani o polityce personalnej urzędu, przez co ich motywacja do pracy jest mniejsza. W urzędzie, pomimo funkcjonowania odpowiednich procedur związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi (pozyskiwania, oceniania

i rozwoju pracowników), pracownicy odczuwali tylko ich formalny wymiar bez przełożenia praktycznego na ich rzeczywisty rozwój czy na stosowany system motywacyjny. Podczas wywiadu oprócz pytań o ocenę stanu obecnego zadawano pytania dotyczące kierunku zmian oczekiwanych przez pracowników. Uzyskano informacje, że pracownicy chcieliby być poinformowani o celowości przeprowadzanych ocen pracowniczych, o większej możliwości korzystania z różnorodnych szkoleń i poznania zasad ich rozdzielania, zasygnalizowali chęć częstszych spotkań informacyjnych z bezpośrednim przełożonym, ale również z wójtem, sekretarzem, czy przedstawicielem działu kadr, czyli osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi. Na pytanie, co mogłoby zwiększyć ich motywację do pracy oprócz wskazania, że podwyżka wynagrodzenia zasadniczego i wprowadzenia premii respondenci wymienili: lepszą atmosferę w pracy i dotyczyło to głównie relacji przełożony – podwładny oraz możliwość uczestniczenia w szkoleniach dopasowanych do ich rzeczywistych potrzeb. Pracownicy przeprowadzający badanie zauważyli niedostatecznie wykorzystywane przez kierowników narzędzi służących do zwiększenia motywacji pracowników – przede wszystkim pozapłacowych czynników motywacyjnych niematerialnych, takich jak: pochwała, awanse, dostęp do informacji, komunikacja, samorealizacja czy dobra atmosfera w pracy. W wyniku zebranych informacji skonstruowano projekt dopasowany do oczekiwań pracowników tworząc system komunikacji wewnętrznej. Wprowadzono rozwiązanie polegające na regularnych z zaplanowaną tematyką spotkaniach całego zespołu z bezpośrednim przełożonym – przynajmniej raz w miesiącu. Wprowadzono również raz w tygodniu jednogodzinne dyżury umożliwiające indywidualną rozmowę z kierownikiem. Ponadto raz na kwartał wdrożono spotkania pracowników z wójtem lub sekretarzem celem przekazania informacji o bieżących sprawach związanych głównie z polityką personalną urzędu. Drugi obszar to wprowadzenie komunikacji pisemnej mającej na celu zapewnić zwięzłą, precyzyjną i aktualną informację związaną z działalnością urzędu, a skierowaną do wszystkich pracowników poprzez wykorzystanie wewnętrznej sieci – Intranetu. Kolejnym krokiem było wprowadzenie zmian w polityce personalnej firmy takich jak: przeprowadzenie szkoleń dla wszystkich pracowników z zakresu obowiązujących procedur oceniania i rozwoju pracowników, ścisłe powiązanie programu szkoleniowego z systemem ocen pracowniczych, doprecyzowanie w opisach stanowisk pracy ścieżek kariery, informowanie na bieżąco o osiągnięciach poszczególnych pracowników. Projekt został opracowany przez pracowników działu kadr przy współudziale przedstawicieli pracowników poszczególnych działów. Źródłem inspiracji do wprowadzenia innowacyjnych zmian był udział w projekcie: „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego” oraz zainspirowanie się wdrożeniem bardzo podobnego projektu w małej organizacji biznesowej zatrudniającej 27 pracowników. Po roku od wprowadzenia zmian autorzy projektu zaobserwowali znacząca poprawę w komunikacji wewnętrznej w ich organizacji, szczególnie na szczeblu pracownik – bezpośredni przełożony oraz w relacjach pomiędzy współpracownikami. Konsekwentnie autorzy projektu zamierzają udoskonalić kolejne narzędzia i metody z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi.

Urząd Miejski Y zatrudnia obecnie ponad 600 pracowników. Dział kadr ma bardzo dobrze opracowane i skuteczne procedury w obszarze pozyskiwania, oceniania i rozwoju pracowników. Na pochwałę zasługuje kierownik tego działu, który korzysta z możliwości poszerzenia wiedzy swojej i współpracowników z zakresu zarzą-

dzania zasobami ludzkimi poprzez metodę samokształcenia, uczestniczenia w konferencjach i szkoleniach zarówno kierowanych do organizacji publicznych, jak i biznesowych oraz korzystania z wymiany wiedzy pomiędzy przedstawicielami jednostek samorządu terytorialnego z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, jak i współpracy z zewnętrznymi konsultantami z tego obszaru. Stosowane metody i narzędzia mogą być wzorem nie tylko dla innych jednostek samorządu terytorialnego, ale również dla organizacji biznesowych, gdyż opierają się na najnowszych trendach i sprawdzonych rozwiązaniach w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Niemniej jednak pracownicy tego działu wciąż poszukują kolejnych, innowacyjnych rozwiązań jakie można wdrożyć w urzędzie. Chcąc mieć pewność, że proces rekrutacji jest profesjonalnie przeprowadzany zdecydowano, że oprócz skutecznych narzędzi wykorzystywanych w tym procesie należy jeszcze podnieść kompetencje osób, które są odpowiedzialne za ten proces. Autorzy projektu założyli, że pomimo doświadczenia zawodowego i wieloletniej praktyki osobom rekrutującym zdarza się popełnić błąd w tym obszarze. Powodów może być wiele m.in.: pośpiech w przygotowywaniu procesu rekrutacyjnego, uleganie rutynie czy brak elastyczności i dopasowania procesu rekrutacyjnego do konkretnej sytuacji i stanowiska pracy. Najczęściej występujący problem w opisywanym urzędzie to brak przygotowania do procesu rekrutacyjnego kierowników działów, do których prowadzony jest nabór. W pierwszej kolejności odbyło się szkolenie dla kierowników, którzy współuczestniczą w procesie rekrutacyjnym celem przypomnienia im podstawowych zasad przygotowania skutecznego procesu rekrutacyjnego i najczęściej występujących błędów w tym procesie, takich jak m.in.: efekt pierwszeństwa, aureoli, świeżości czy podobieństwa. Szkolenie to w formie e-learningowej jest dostępne dla kierowników działów w wewnętrznej sieci urzędu, tak aby mieli w każdej chwili dostęp do tych materiałów. Decyzją kierownika działu kadr jeden z pracowników tego działu odbył szkolenie z wykorzystania testów psychometrycznych w procesie rekrutacji, po to, aby zwiększyć wachlarz narzędzi wykorzystywanych w tym procesie. W planach pracownicy działu kadr mają zamiar wykorzystywać media społecznościowe do procesów rekrutacyjnych wzorując się na praktyce stosowanej w biznesie. Kierownik działu kadr opierając się na dobrych praktykach wprowadzonych w organizacjach biznesowych ma świadomość, że również jednostki samorządu terytorialnego we współczesnych czasach powinny dążyć do ciągłej poprawy wyników, wprowadzać innowacyjne rozwiązania w swoich działach oraz poprawiać jakość obsługi klientów urzędu, a to wszystko jest możliwe do osiągnięcia dzięki odpowiednio dobranej kadrze pracowników w organizacji. Zatrudnianie dobrych pracowników przynosi wymierne korzyści dla organizacji, stąd decyzja o ciągłym doskonaleniu procedur i podnoszeniu kwalifikacji pracowników w tym obszarze.

Urząd Miasta Z zatrudnia 99 osób. W urzędzie funkcjonują szczegółowo opisane rozwiązania w obszarze szkoleń pracowników określone w procedurze: „*Zasady podnoszenia kwalifikacji pracowników Urzędu Miasta Z*”. W myśl ww. regulaminu szkolenia mogą mieć formę: warsztatów, seminariów, kursów, konferencji, inną, jeżeli ich celem jest podnoszenie kwalifikacji. Wstępne jak i okresowe szkolenia z zakresu BHP przeprowadzane są w siedzibie urzędu, po uprzednim uzgodnieniu terminu ze szkoleniowcem z zakresu BHP. Po każdym szkoleniu pracownik w ciągu 10 dni od daty odbycia szkolenia dokonuje jego oceny wykorzystując do tego arkusz oceny szkolenia oraz omawia zagadnienia będące przedmiotem szkolenia z pracownikami wydziału wykonującymi takie same lub pokrewne zadania.

Pracownicy biorący udział w projekcie, dostosowując się do potrzeb i oczekiwań pracowników urzędu i wzorując się na rozwiązaniach funkcjonujących w organizacjach biznesowych, wprowadzili w ramach standardu nowe techniki szkolenia w formie e-learningu, szczególnie w obszarze szkoleń z zakresu BHP. Obecnie można indywidualnie dla każdej osoby wyznaczać terminy szkolenia bez konieczności uzgadniania jednego terminu dla większej grupy pracowników. Konsekwentnie w miarę możliwości będą wprowadzane, w zależności od potrzeb, kolejne szkolenia w takiej formie. Wprowadzone zmiany w obszarze „szkolenia pracowników” w opinii autorek projektu i pracowników pozwoliły na uzyskanie następujących korzyści:

- uczestnicy szkoleń odbywają je w dowolnym, wygodnym dla siebie momencie, jedyne co pracowników ogranicza to narzucony z góry termin, do kiedy dane szkolenie ma być zakończone. Uczestnik jest w stanie sam zdecydować, ile czasu poświęci poszczególnym partiom szkolenia, może skupić się na wiedzy, której najbardziej potrzebuje w danym momencie,
- nastąpiło urozmaicenie procesu przyswajania wiedzy poprzez wykorzystanie atrakcyjnej formy nauki (poprzez wykorzystanie filmów, gier, multimediiów, ciekawej grafiki),
- taka forma szkolenia pozwala na lepszą organizację czasu pracy i w efekcie większe zadowolenie pracowników.

Kolejną zmianą wprowadzoną w tym urzędzie jest udoskonalenie formularza oceny szkolenia (*ankieta ewaluacyjna ex-post*). Zmodyfikowane narzędzie pozwala na uzyskanie bardziej precyzyjnych informacji na temat odbytego szkolenia, doprecyzowano pytania dotyczące trenera i materiałów szkoleniowych. Zmiana ta pozwoliła na skuteczniejszą ocenę firmy szkolącej jak i samego trenera. Dzięki temu obecnie podejmowane są trafniejsze decyzje dotyczących doboru szkolenia dla pracowników.

Chcąc usprawnić obszar rozwoju pracowników w opisywanej jednostce prowadzone są prace nad udoskonaleniem obszaru oceniania pracowników. W świetle współczesnych, dobrych praktyk głównym celem rozmowy oceniającej powinno być skupienie nie tylko na ocenie pracownika, ale przede wszystkim wsparcie dla jego rozwoju. Rozmowa taka może być bardzo inspirująca dla pracownika, pod warunkiem, że bezpośredni przełożony będzie do niej odpowiednio przygotowany. Jednostka ma już wdrożone poprawne narzędzia służące do przeprowadzenia oceny, kolejnym krokiem jest odpowiednie przygotowanie osób oceniających do przeprowadzenia jak najskuteczniejszej rozmowy oceniającej. W założeniu autorzy projektu chcą jeszcze połączyć proces oceniania z rozwojem pracowników i indywidualnym dopasowaniem szkoleń do ich potrzeb. Inspiracją do unowocześnienia tego procesu jest wiedza autorów projektu oraz informacje zdobyte od pracowników, że właściwie zaplanowany i wdrożony proces szkoleń podnosi motywację pracowników i może kreować ich zaangażowanie.

## **Zakończenie**

Współczesne organizacje publiczne, funkcjonujące w zmiennym środowisku, powinny opierać na najważniejszym zasobie jaki posiadają, czyli pracownikach. O innowacyjności organizacji w znaczącym stopniu decyduje właśnie człowiek. Nie



zawsze sprawdzają się w organizacjach publicznych metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi funkcjonujące w innych organizacjach. Istnieje potrzeba wykorzystania sprawdzonych rozwiązań, ale ich umiejętnego dopasowania do potrzeb i możliwości urzędu. To wszystko jest możliwe do osiągnięcia dzięki odpowiednio dobranej i zaangażowanej kadrze pracowników w organizacji. Na pochwałę zasługuje postawa osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi w opisanych w artykule jednostkach. Są to kierownicy i pracownicy działu kadr, którzy korzystając z metody samokształcenia z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, dostępności szkoleń w tym obszarze, projektów współfinansowanych z środków unijnych, sami są inicjatorami wdrażania skutecznych i innowacyjnych rozwiązań z tego obszaru nie tylko na potrzeby udziału w projekcie, ale również myśląc o strategicznym zarządzaniu w ich jednostkach.

Zaprezentowane w opracowaniu wyniki badań własnych pokazują, że możliwe jest przenoszenie sprawdzonych, innowacyjnych rozwiązań biznesowych na grunt jednostek samorządu terytorialnego. Kluczem do sukcesu jest zaangażowanie i otwartość na zmiany oraz chęć podnoszenia kwalifikacji osób odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi. Jak można zaobserwować na przykładach opisanych w artykule jednostek, wprowadzone zmiany przynoszą wymierne korzyści dla pracowników, organizacji jak i ich klientów. W opinii autorki warto opracować strategiczny program zmian w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi realizowany we wszystkich jednostkach w kraju.

Pomimo że opisane wprowadzone rozwiązania w trzech celowo dobrych jednostkach są powszechnie stosowane w nowoczesnych organizacjach biznesowych, to na tle funkcjonującej w większości jednostek samorządu terytorialnego polityki personalnej wprowadzone zmiany mają charakter zdecydowanie innowacyjny. Można na tej podstawie zauważyć pożądane kierunki zmian w tym obszarze, gdyż problemy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w opinii autorki są bardzo podobne w większości badanych jednostek samorządu terytorialnego.

## Literatura

- Bolesta-Kukułka K. (1993). *Jak patrzeć na świat organizacji*. Warszawa, PWN.
- Czakon W. (red.) (2013). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Warszawa. Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Dolińska M. (2010). *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa, PWN.
- Griffin, R.W. (2005). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa, PWN.
- Karna W. (2011). *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*. Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Kożuch A., Kożuch B. (2013). *Zmiany w zarządzaniu w organizacjach administracji samorządowej*. (w:) W. Kieżun, J. Wołejczo, S. Sirko (red.). „Public Management 2013”, Wyzwania i dylematy zarządzania organizacjami publicznymi Tom 1, Akademia Obrony Narodowej. Warszawa.
- Nowowról A. (2007). *Planowanie rozwoju terytorialnego w skali regionalnej i lokalnej*. Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Pomykański A. (2001). *Zarządzanie innowacjami*. Warszawa-Łódź, PWN.
- Poznańska K. (1998). *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Warszawa, Dom Wydawniczy ABC.

- Różańska-Bińczyk I., Łuczak P. (2015). Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w Jednostkach Samorządu Terytorialnego. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 1/XVI, s. 287-299.
- Stawasz D., Sikora-Fernandez D. (red.) (2015). *Zarządzanie w polskich miastach zgodnie z koncepcją smart city*, Warszawa, Wydawnictwo Placet.
- Sosnowska A., Łobjko S., Kłopotek A. (2000). *Zarządzanie firmą innowacyjną*. Warszawa, Wydawnictwo Difin S.A.
- Zieliński W. (2010). *Kierunki zmian systemu zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej*. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 6.
- Weber E. (2012). *Nowoczesne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi w samorządzie*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 63a.
- West M.A. (2000). *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*. Warszawa. PWN.
- Wojtaszczyk K. (2015). Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi warunkiem rozwoju jednostek samorządu terytorialnego. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 1/XVI, s. 273-286.

**Źródła internetowe:**

Encyklopedia Zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Innowacja>, dostęp 30.07.2016.

**INNOVATIVE CHANGES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
IN THE SELECTED LOCAL GOVERNMENT UNITS**

**Abstract**

*The aim of this paper is to present innovative solutions in the area of human resources management introduced in selected local government units. Particular attention was paid to the innovative nature of these changes and good practices in the study area. In the theoretical part of the paper selected definitions of innovation and innovative organization were presented. The empirical part shows own research in the form of case studies. The paper concludes with a summary, that contains synthetic conclusions.*

**Keywords**

*personnel management, innovation, local government units, public management*