

WYZWANIA DLA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W KONTEKŚCIE DOSKONALENIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Michał FLIEGER*, Krystyna KMIOTEK**

* Wydział Prawa i Administracji, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
e-mail: m.flieger@wp.pl

** Wydział Zarządzania, Politechnika Rzeszowska
e-mail: krystyna.kmiotek@prz.rzeszow.pl

Artykuł wpłynął do redakcji 8.04.2013 r., Zweryfikowaną i poprawioną wersję po recenzjach i korekcie otrzymano w styczniu 2013 r.

© Zeszyty Naukowe WSOWL

Współcześnie administracja publiczna stoi przed wyzwaniami tożsamymi z wyzwaniami dotyczącymi organizacji sektora biznesowego. Poza kooperacją w sektorze publicznym dochodzi coraz częściej do konkurencji, wymagającej zmian w tym sektorze. Istotnym elementem, który wpływa na proces generowania zmian oraz na możliwości budowy przewag konkurencyjnych jest czynnik ludzki, który często nie spełnia wymogów współcześnie przypisywanych tym zasobom. Wdrażanie modeli doskonałości CAF oraz norm jakości ISO wymaga od administracji publicznej podjęcia działań, które pozwolą pokonać bariery ze strony zasobów ludzkich.

Słowa kluczowe: administracja publiczna, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie jakością

WSTĘP

Zmienność jest domeną współczesnych warunków funkcjonowania organizacji - zmienia się „oblicze” samej organizacji oraz stosowane narzędzia zarządzania, zmieniają się także warunki funkcjonowania współczesnych firm, w kontekście prawnym, technicznym, technologicznym, społeczno-kulturowym, ale także zmienia się sam pracownik: jego oczekiwania, czy cenione przez niego wartości. Ze względu na tempo i charakter zmian typowych dla współczesnych warunków gospodarowania, które także dotyczą instytucje administracji publicznej, pojawia się problem dostosowania narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, odpowiednio do pojawiających się potrzeb.

Celem artykułu jest identyfikacja wymagań wobec pracowników administracji w związku z wdrażaniem modeli doskonałości oraz charakterystyka problemów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi wynikających z doskonalenia systemu zarządzania jakością w administracji publicznej.

1. ROLA I ZADANIA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Zmiany zachodzące obecnie w gospodarce, rosnąca konkurencja wymuszają na uczestnikach rynku intensyfikację poszukiwań możliwości podniesienia własnej konkurencyjności. Obszarem o strategicznym znaczeniu w tym względzie są zasoby ludzkie, a czynnikiem decydującym jest nie tylko niski poziom kosztów pracy, ale przede wszystkim jakość kapitału ludzkiego, a więc wiedza, umiejętności, doświadczenie, twórcza postawa, przedsiębiorczość i zaangażowanie pracowników. Istota zarządzania zasobami ludzkimi jest określana przez autorów na różne sposoby. L.E. Boone i D.L. Kurtz rozumieją zarządzanie zasobami ludzkimi jako proces pozyskiwania, szkolenia, rozwoju, motywowania i oceny osiągania celów organizacji, jak też podejmowania określonych działań i tworzenia odpowiedniego klimatu organizacji, sprzyjających wzrostowi zadowolenia pracowników i ich wydajności [3]. Zdaniem M. Armstronga jest to strategiczne i spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami przedsiębiorstwa, tj. pracownikami, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do osiągnięcia jego celów [2]. Podobne podejście prezentują polscy autorzy, np. T. Listwan definiuje zarządzanie kadrami jako zbiór działań związanych z ludźmi, ukierunkowanych na osiągnięcie celów organizacji i zaspokojenie potrzeb (rozwój) pracowników [14]. Można przyjąć, że w interpretacji T. Listwana terminy zarządzanie kadrami i zarządzanie zasobami ludzkimi są tożsame, ponieważ autor ten używa terminu zarządzanie kadrami na określenie współczesnego ujęcia funkcji personalnej. Podobną, choć bardziej rozbudowaną, interpretację zarządzania zasobami ludzkimi przedstawia także A. Poczowski [9]. W przedstawionych interpretacjach podkreślany jest wspierający charakter zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie realizacji celów organizacji. Jednak nie tylko cele biznesowe mają tutaj istotne znaczenie. Obok nich dostrzegane są także wartości etyczne, moralne: traktowanie pracowników nie jako czynnika produkcji, ale jako kapitału ludzkiego i zarządzanie nim w sposób odpowiedzialny. Uzasadnia to filozofia zarządzania zasobami ludzkimi, zgodnie z którą pracownicy stanowią specyficzny zasób, wymagający odpowiedniego, tj. podmiotowego traktowania. Postulaty te choć ciągle budzą zastrzeżenia, co do rzeczywistego zastosowania w praktyce zarządzania [1], to jednak stanowią pewne zasady, zgodnie z którymi tworzone są narzędzia zarządzania ludźmi w organizacji.

Zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi więc obszar zarządzania, którego domeną jest poszukiwanie „złotego środka” między interesami pracowników i pracodawców, to narzędzie kształtowania równowagi społecznej w przedsiębiorstwie, a jego zasadniczym celem jest osiągnięcie sukcesu przedsiębiorstwa dzięki zatrudnionym pracownikom. Sukces ten możliwy jest do osiągnięcia poprzez realizację podstawowych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, które w ujęciu syntetycznym można sprowadzić do: analizy zasobów ludzkich, rekrutacji i derekrutacji personelu, kierowania pracą, wynagradzania, dbania o rozwój personelu, kształtowania warunków i stosunków pracy oraz controllingu personalnego [10]. Jako zbiór określonych praktyk prowadzi do pozyskania i utrzymania pracowników o odpowiednich kompetencjach, z punktu widzenia interesów organizacji.

Nie wnikając w charakter i przyczyny zmian w warunkach funkcjonowania instytucji publicznych, należy zwrócić uwagę na fakt, że zmiana filozofii w zarządzaniu publicznym pociąga za sobą określone konsekwencje dla samych pracowników tych

instytucji, jak również dla zarządzania zasobami ludzkimi. Obecnie można wskazać następujące modele obecne (w różnym stopniu) w administracji publicznej [2]:

- a) Model klasycznej administracji typu weberowskiego (tzw. organizacji formalnej), opierający się na dążeniu do wyeliminowania wpływu czynników nieracjonalnych z zarządzania, poprzez wprowadzanie całych systemów reguł i instrukcji, które zapewniłyby obiektywny sposób załatwiania spraw urzędowych, wykluczając subiektywny pierwiastek emocjonalny.
- b) Model zarządzania menedżerskiego (ang. NPM, New Public Administration). Wprowadza podejście menedżerskie do zarządzania sektorem publicznym. Nowość tego modelu zarządzania polega na adaptacji metod i technik zarządzania stosowanych w sektorze prywatnym do warunków zarządzania organizacjami publicznymi, ze szczególnym podkreśleniem znaczenia nastawienia tych organizacji na osiąganie wyników, decentralizację zarządzania nimi, przejęcie przez nie perspektywy strategicznej oraz wykorzystanie mechanizmów rynkowych. Ten model zarządzania ma zapewnić gospodarność, efektywność i skuteczność organizacji publicznych.
- c) Model nowego zarządzania publicznego (ang. New Public Governance) – inaczej określane jako partycypacyjne zarządzanie publiczne, zgodnie z którym konieczne jest angażowanie pracowników organizacji publicznych w procesy decyzyjne dotyczące organizacji.

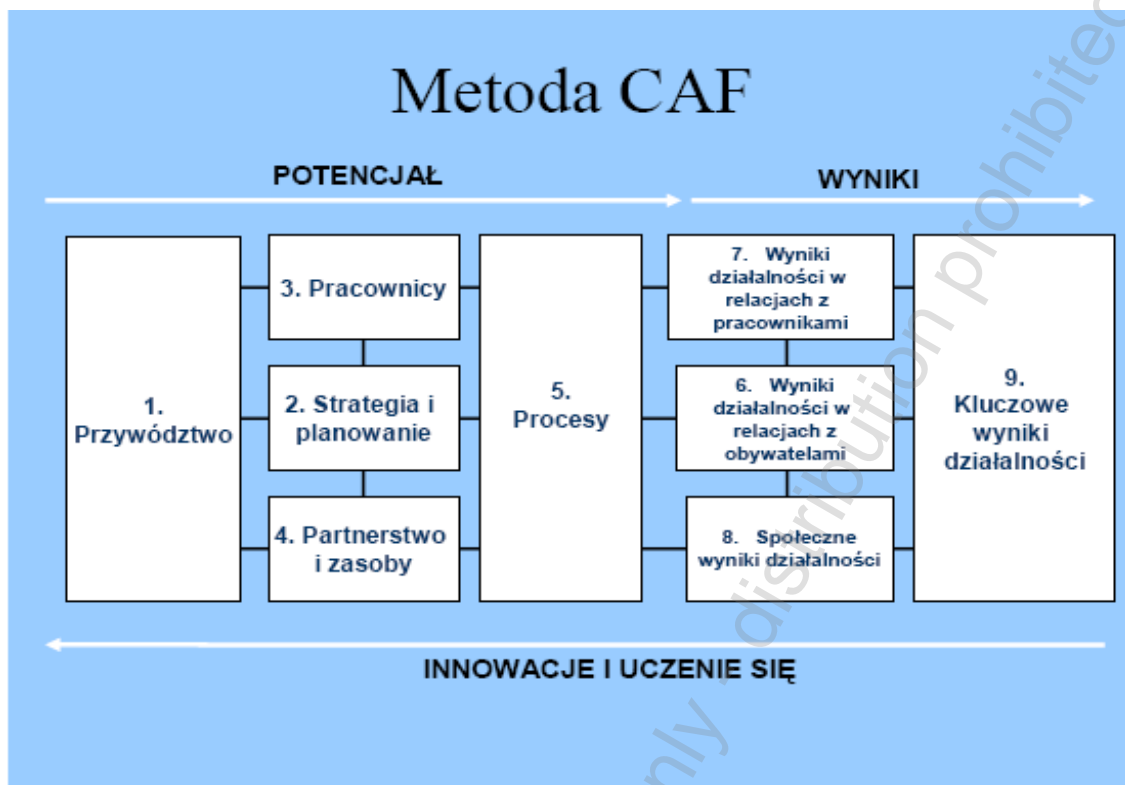
Nie ulega wątpliwości, że zmiany w zarządzaniu publicznym, które w sposób uproszczony przedstawiają wymienione wyżej modele oznaczają zmianę oczekiwań wobec pracowników. Oczekiwań dotyczących nie tyle samej wiedzy merytorycznej, znajomości przepisów, czy określonej postawy etycznej, ile raczej organizacji pracy, postawy wobec zadań, obowiązków, czy też klienta oraz zaangażowania organizacyjnego. Bardzo mocno z filozofią NPG wydaje się być powiązany Powszechny Model Samooceny (Common Assessment Framework), który także znacząco zmienia podejście do roli urzędnika.

2. WYMAGANIA WOBEC PRACOWNIKÓW ADMINISTRACJI WYNIKAJĄCE Z MODELU CAF

Powszechny Model Samooceny to narzędzie przeznaczone dla jednostek administracji publicznej, mające na celu poprawę zarządzania. Model ten opiera się na wykorzystaniu samooceny w identyfikacji obszarów wymagających doskonalenia oraz zaproponowaniu algorytmu wprowadzania usprawnień zarządczych. Jest to narzędzie kompleksowego zarządzania jakością, które opiera się na założeniu, że osiągnięcie pożądanego rezultatu działań organizacji, obywateli/konsumentów, pracowników i społeczeństwa zależy od jakości przywództwa, wpływającego na politykę i strategię, pracowników, relacje międzyludzkie, zasoby i procesy (Wspólna metoda oceny, 2008).

Model CAF ma pomóc organizacjom administracji publicznej krajów Unii Europejskiej w zrozumieniu i wykorzystaniu technik zarządzania jakością oraz zdiagnozowaniu stanu systemu zarządzania. Model ma służyć jako proste i łatwe w użyciu narzędzie analityczne, odpowiednie dla dokonywania samooceny organizacji administracji publicznej w całej Europie. Pełni on również rolę narzędzia wspierającego międzynarodową współpracę i wymianę doświadczeń oraz stanowi punkt wyjścia do pomiaru i prowadzenia porównań między organizacjami administracji publicznej [11].

Model zawiera dziewięć kryteriów, które odnoszą się do podstawowych obszarów organizacji, podlegających każdorazowo analizie jej funkcjonowania (rysunek 1).



Rys. 1. Schemat metody CAF

Źródło: Wspólna metoda oceny. Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2008, s.10

Opracowanie CAF, jako narzędzia doskonalenia organizacji sektora publicznego, ma służyć następującym celom [13]:

- wprowadzeniu i utrwalaniu zasad kompleksowego zarządzania jakością w administracji publicznej, poprzez stosowanie i objaśnianie metody samooceny – poczynając od obecnych faz “planuj – wykonaj” (plan-do), aż do realizacji pełnego cyklu „planuj – wykonaj – sprawdź – działaj” (plan – do – check – act, PDCA), dostosowanie do specyfiki organów administracji publicznej;
- ułatwieniu samooceny organizacji sektora publicznego, podejmowanej w celu sformułowania diagnozy i podjęcia działań doskonalących;
- stworzeniu pomostu łączącego różne modele stosowane w zarządzaniu jakością;
- ułatwieniu wzajemnego uczenia się pomiędzy organizacjami sektora publicznego (benchlearning).

CAF opiera się na fundamentalnych zasadach doskonałości, którymi są: zorientowanie na wyniki, skupienie na klientach/obywatelach, przywództwo i stałość celów, zarządzanie przez procesy i fakty, współuczestnictwo pracowników, stałe doskonalenie

i innowacyjność, wzajemnie korzystne partnerstwo i odpowiedzialność społeczna organizacji [8].

Analiza założeń i zasad modelu CAF w odniesieniu do wymagań stawianych pracownikom administracji publicznej nasuwa spostrzeżenie, że wymagania te są zbieżne z tymi, które pracodawcy w sektorze przedsiębiorstw w dobie gospodarki opartej na wiedzy stawiają swoim pracownikom. Zaangażowanie, partycypacja, przywództwo to kategorie zasadniczo odbiegające od zasad klasycznej administracji typu weberskiego, a raczej zbieżne z koncepcją zarządzania zasobami ludzkimi. Potwierdza to założenie dotyczące kluczowej roli pracowników na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej i ich zaangażowania niezbędnego do wykorzystania ich zdolności dla dobra organizacji. Zasada ta też mówi, że wkład pracowników powinien być wykorzystany tak, jak to tylko możliwe, poprzez ich rozwój i zaangażowanie, a także stworzenie środowiska pracy ze wspólnymi wartościami i kulturą zaufania, otwartości, upodmiotowienia i uznania.

Co więcej, można także dostrzec znaczące podobieństwo oczekiwań wobec pracowników administracji publicznej, wynikających z założeń modelu CAF z oczekiwaniami stawianymi pracownikom wiedzy [7]:

- z punktu widzenia operacyjnego: skuteczne opanowanie wiedzy fachowej na etapie przygotowania do zawodu, umiejętność stosowania zdobytej wiedzy w realizacji celów biznesowych, nabywanie wiedzy: umiejętność pozyskania wiedzy od innych wewnątrz lub spoza organizacji, rozwijanie wiedzy: efektywne stosowanie zgromadzonej wiedzy w celu zwiększenia kompetencji organizacyjnych, rozpowszechnianie wiedzy: dzielnie się wiedzą, dyfuzja wiedzy i marketing wiedzy;
- z punktu widzenia pracy zespołowej: umiejętność pełnienia ról grupowych, umiejętność pełnienia roli lidera zespołu;
- z punktu widzenia organizacyjnego: posiadanie wysokich kwalifikacji intelektualnych (powyżej średniej), doskonale opanowanie narzędzi służących organizacyjnemu uczeniu się;
- z punktu widzenia współpracy międzyorganizacyjnej: przygotowanie do pracy w zespołach wirtualnych poprzez umiejętność krytycznego myślenia, umiejętność rozwiązywania problemów etycznych, analizę korzyści.

Można zatem stwierdzić, że doskonalenie jakości w administracji publicznej stawia przed służbami personalnymi urzędów wysokie wymagania na każdym etapie tego procesu: począwszy od poszukiwania właściwych kandydatów na wakujące stanowisko poprzez dbałość o rozwój, odpowiedni proces oceniania, który ma stanowić dla pracownika informację zwrotną o jego słabościach i mocnych stronach, a także motywowanie, aż do momentu odejścia pracownika z urzędu.

Szczególną rolę w odpowiednim przygotowaniu pracowników do wdrożenia metody CAF (lub innego narzędzia doskonalenia jakości) ma do spełnienia zarządzanie zasobami ludzkimi, które mimo ogromu wiedzy zgromadzonej do tej pory na ten temat, stanowi jeden z najtrudniejszych aspektów zarządzania. Wynika to z jednej strony ze złożoności i zmienności natury ludzkiej, z drugiej zaś ze zmienności i różnorodności oczekiwań stawianych przez organizację pracownikowi w obecnych warunkach gospo-

darki wiedzy. Nie bez znaczenia są tutaj także warunki zewnętrzne, a turbulencje otoczenia stającą się stałym elementem działalności biznesowej, odciska swe piętno zarówno na sytuacji samej organizacji, jak i jej pracownikach.

3. BARIERY W OBSZARZE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W DOSKONALENIU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Nie ulega wątpliwości, że doskonalenie systemu zarządzania jakością wymaga wysokiego zaangażowania zarówno ze strony samych pracowników, ale przede wszystkim ze strony samego kierownictwa. Badania prowadzone w ramach monitoringu wdrażania modelu CAF pozwalają zidentyfikować trudności w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Wskazują one na konieczność dokonania się pewnych zmian o charakterze kulturowym, związanych z podejściem i postrzeganiem swoich celów w organizacji, zaangażowaniem i komunikacją, bez których dokonująca się transformacja nie będzie miał charakteru trwałego, a pozostanie jednorazowym porywem niewnoszącym nic na stałe do relacji urząd-klient [4]. Urzędy wskazywały na konieczność usprawnienia komunikacji wewnątrz urzędu jako warunek konieczny przy wdrażaniu metody CAF (CAF w samorządzie terytorialnym). W innych badaniach postawiono bardzo podobne wnioski, z których wyłania się konieczność dokonania usprawnień w zakresie przepływu informacji pomiędzy grupą dokonującą samooceny a liderami/kierownikami oraz konieczność poprawy zaangażowania kierownictwa a także dbania o motywację pracowników na etapie realizacji wdrożenia [6].

Autorzy opracowania podjęli próbę zidentyfikowania barier doskonalenia systemu zarządzania jakością w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. W tym celu przeprowadzono badania oparte na zogniskowanym wywiadzie czterech grup pracowników samorządowych (trzy różne urzędy, z trzech różnych regionów). Przeprowadzone badania pozwalają sformułować kilka ogólnych wniosków.

Istnieją problemy w zakresie motywacji pracowników wynikające z braku zrozumienia celu i sensu wprowadzanych metod doskonalenia zarządzania jakością. I wcale nie chodzi tutaj o odrzucenie idei zarządzania jakością, jedynie brak wiedzy, zrozumienia, ale także rozczarowanie doświadczeniami, które wskazują na „akcyjność”, a nie stałe dążenie do doskonałości. Spostrzeżenie to potwierdzają inne badania, w których stwierdzono, że jednym z głównych problemów podczas wdrażania CAF był brak skupienia i motywacji do doskonalenia organizacji [12] oraz brak zrozumienia tej metody [4]. Problemem sygnalizowanym w trzech grupach fokusowych w zakresie motywacji była także postawa przełożonych, a konkretnie brak spójności między głoszonymi opiniami a podejmowanymi działaniami. Uwagi badanych w tym względzie dotyczyły rozbieżności wartości deklarowanych (podmiotowość pracowników, partycypacji w zarządzaniu) i jednoczesnym stosowaniu autokratycznego stylu zarządzania. Wskazywane były przykłady braku kompetencji kierowniczych w zakresie komunikacji, delegowania zadań, czy planowania, które wskazywały na braki w przywództwie.

Badani, zwłaszcza ci z dłuższym stażem pracy, wskazywali na zasadnicze, z ich punktu widzenia, zmiany w podejściu do roli i zadań pracownika urzędu, których doświadczają w ostatnich latach. Wymaga się od pracownika samodzielności, przedsiębiorczości, inicjatywy i ciągłego podnoszenia kwalifikacji. W zasadzie większość uczestników badania akceptuje te zmiany, ponieważ odnosi je do tego, co dzieje się na

rynku pracy, czy u innych pracodawców. Tym bardziej, że sami dostrzegają potrzeby pojawiające się w urzędzie i oczekiwania klienta.

Uczestnicy zwracają uwagę na słabości procesu zarządzania zasobami ludzkimi. O ile ewentualne błędy w procesie zatrudnienia ograniczane są przez możliwość odbycia stażu, tak pozostałe aspekty zarządzania pracownikami pozostawiają wiele do życzenia. Przykładem procesu kadrowego, zupełnie niewykorzystywanego w praktyce, są zdaniem badanych oceny pracownicze. Owszem odbywają się zgodnie z przepisami prawa, ale nie do końca pracownicy czują związek z innymi aspektami ich pracy (nagradzanie, rozwój).

PODSUMOWANIE

W procesie „zmienności” obejmującej swoim zasięgiem wszystkich i wszystko, także i stosowane narzędzia w ramach zarządzania zasobami ludzkimi muszą jej ulec. Z punktu widzenia nauk o zarządzaniu należy podkreślić fakt, że jest to proces zorganizowany i złożony, który powinien być zaplanowany, ale także jego skutki powinny podlegać kompleksowej ocenie.

Klasyczne modele zarządzania zasobami ludzkimi, które tradycyjnie przypisywane są administracji publicznej nie odpowiadają na wyzwania związane z dużą zmiennością i turbulencją otoczenia. Przejawem zmian jest wdrażanie modeli doskonałości oraz zarządzania jakością, które mają za zadanie dostosować usługi świadczone przez urzędy do potrzeb ich klientów. Proces wdrożeniowy wymaga zrozumienia ze strony zasobów ludzkich oraz aktywnego zaangażowania się w procesy dostosowawcze.

Kadra zarządzająca urzędami napotyka również szereg problemów szczegółowych związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Podstawowe z nich to brak wiedzy z zakresu zarządzania oraz motywacji do wdrażania zmian. Dodatkowo utrudniona jest komunikacja, która zwykle przebiega w układzie pionowym. Poważnym problemem jest także dominujący profil pracownika-wykonawcy. Pracownicy nie są skłonni do samokontroli oraz brania na siebie odpowiedzialności w ramach przekazywania im uprawnień decyzyjnych.

LITERATURA

1. Armstrong M., *Strategic Human Resource Management. A guide to action*, 3th edition, Kogan Page, London and Philadelphia 2006.
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2000.
3. Batko R., *Zarządzanie jakością w urzędach gminy*, Kraków 2009.
4. Boone L.E., Kurtz D.L., *Contemporary Business*, The Dryden Press, Chicago 1990.
5. Frączkiewicz-Wronka A., *Implementowanie narzędzi NPM do zarządzania w publicznej jednostce ochrony zdrowia. Omówienie wyników badań*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług. Kreatywność i innowacyjność w unowocześnianiu przemysłu i usług*, Katowice 2009.
6. Grzesiak P., Kapłan R., Soliński B., *Ewolucja wdrażania modelu CAF*, [w:] „Problemy Jakości”, październik 2011.

7. *CAF w samorządzie terytorialnym*, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, Warszawa 2010.
8. *Jakość w administracji. Raport końcowy. Wdrożenie metody CAF 2006 w 20 urzędach administracji rządowej*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Poznań, listopad 2009.
9. Kayakutlu G., Laurent E.M., *From knowledge worker to knowledge cultivator-effective dynamics, Proceedings of the Federated Conference on Computer Science and Information System*, 2012 IEEE.
10. Kożuch B., *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Warszawa 2004.
11. Kożuch B., Markowski T., *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, Białystok 2005.
12. Matla J., *Dobre praktyki zidentyfikowane podczas samooceny*, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Warszawa 2011.
13. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody*, PWE, Warszawa 2007.
14. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków 1998.
15. Skierniewski T., *Diagnoza modelu zarządzania jakością w administracji rządowej. Raport z I etapu badania*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2008.
16. Staes P., Thijs N., Stoffels A., Geldof S., *Pięć lat CAF 2006: od dorastania do dojrzałości - co dalej? Badanie zastosowania, wspierania i przyszłości Wspólnej Metody Oceny*, Europejskie (EIPA) Centrum Zasobów CAF, wrzesień 2011.
17. *Wspólna Metoda Oceny. Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2008.
18. *Zarządzanie kadrami*, pod red. T. Listwana, Wydaw. CH Beck, Warszawa 2002.

CONTEMPORARY CHALLENGES TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN TERMS OF QUALITY MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION

Summary

In contemporary public administration there are various trends similar to business organizations. One of them is a change towards flexible and responsive human resources. Such a change is necessary to adjust to the changeable requirements of clients. Nowadays it is not enough to apply traditional management models – they need to be adjusted to the trends. More and more often public administration implements quality systems. In this application public offices encounter numerous problems with their employees: lack of motivation, communication problems, lack of effective communication and unwillingness to take responsibility.

Keywords: *public administration, human resource management, quality management*

NOTY BIOGRAFICZNE

dr Michał FLIEGER – adiunkt na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, zainteresowania naukowe w obszarze zarządzania samorządowego, współczesnych koncepcji zarządzania oraz zarządzania procesowego. Współpracuje z wieloma urzędami gmin w ramach wdrażania usprawnień organizacyjnych.

dr Krystyna KMIOTEK – adiunkt na Wydziale Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej; jej zainteresowania naukowe obejmują problematykę zarządzania zasobami ludzkimi, motywowania, zaangażowania pracowników, przedsiębiorczości; autorka kilkunastu publikacji w tym zakresie; pracę naukową łączy z praktyką, współpracując z firmami i jednostkami sektora publicznego jako trener i konsultant.

