

Aleksandra KUZIÓR, Brygida SMOLKA-FRANKE, Joanna TOKAR

Politechnika Śląska

Wydział Organizacji i Zarządzania

aleksandra.kuzior@polsl.pl, brygida.smolka-franke@polsl.pl, joanna.tokar@polsl.pl

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W JEDNOSTKACH SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO. PREZENTACJA WYNIKÓW BADAŃ

Streszczenie. Artykuł prezentuje wyniki badań zainicjowanych i przeprowadzonych przez Miasto Zabrze, dotyczących poziomu wdrożenia standardów/procesów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Zarządzanie zasobami ludzkimi należy rozumieć jako logicznie uporządkowany zbiór działań, uwzględniający potrzeby i potencjał rozwojowy poszczególnych pracowników w celu ich optymalnego funkcjonowania w organizacji i realizowania jej podstawowych zadań.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, polityka kadrowa, jednostki samorządu terytorialnego

MANAGING HUMAN RESOURCES IN LOCAL SELF-GOVERNMENTS. PRESENTATION OF RESULTS OF RESEARCH

Abstract. This article presents the results of research initiated and conducted by the City of Zabrze regarding the level of implementation of human resource management standards/processes in the organization. Human resource management is to be understood as a logically structured set of activities, taking into account the needs and development potential of individual employees in order to optimize their organization and performance.

Keywords: human resources management, human resources policy, local self-governments

Wprowadzenie

W ostatnich latach coraz większą wagę przywiązuje się do umiejętnego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Zasoby ludzkie są traktowane jako swego rodzaju gwarant prawidłowego funkcjonowania i rozwoju¹. Jednak w instytucjach samorządowych zdarza się, że personel nie do końca umiejętnie reaguje na potrzeby i oczekiwania klientów. Obserwuje się niską jakość wykonywanej pracy i związany z tym brak zadowolenia odbiorców usług jednostek samorządu terytorialnego. Kluczem do rozwiązania problemu jest właściwie prowadzona polityka personalna i „wprowadzenie sprawdzonych metod zarządzania zasobami ludzkimi, zaczynając od planowania zatrudnienia, rekrutacji, selekcji, diagnozy i oceny kompetencji pracowników, systemu motywacji, szkoleń, a kończąc na zwolnieniach i rozstawaniu się z długoletnimi pracownikami”². Organizacje samorządu terytorialnego podlegają zmianom, a jedną z istotnych jest „wprowadzenie orientacji na klienta (tzn. traktowanie nabywców usług publicznych jako klientów, a nie petentów)”³. Urzędy zmieniają się dla klienta, zmieniają się m.in. poprzez stosowanie odpowiednich instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi, od których zależy właściwe podejście do klienta i rzeczywiste reagowanie na jego potrzeby. Niestety w dalszym ciągu stopień zmian nie jest do końca zadowalający. Jak samorządy przygotowują się do właściwego funkcjonowania i reagowania na potrzeby obywateli i jaki jest stopień/poziom wdrażania standardów zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego to pytania ważne i wymagające empirycznego i naukowego wyjaśnienia.

1. Cel, założenia badawcze oraz metoda i technika realizowanych badań

W trakcie przygotowań do VI Międzynarodowej Konferencji „Kierunki Zarządzania Zasobami Ludzkimi” Miasto Zabrze zainicjowało oraz opracowało badanie pracodawców samorządowych pod kątem poziomu wdrożenia standardów/procesów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji⁴. Narzędzie techniczne do badania dostarczyło Centrum Doradztwa i Analiz Projektowych Sp. z o.o.

¹ Hałat-Majka J., Makowski Ł.: Zarządzanie zasobami ludzkimi w samorządzie. „Research Journal”, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej, r. 15 I, nr 4. Wrocław 2015, s. 559.

² Ibidem.

³ Karna W.: Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji samorządowej. Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 55.

⁴ Osobami, które przygotowały ww. badania były: dr Ewa Weber (inicjatorka i pomysłodawczyni) – Sekretarz Miasta Zabrze, Agnieszka Olbrycht-Banach – Zastępca Naczelnika w Wydziale Zarządzania Zasobami Ludzkimi i Organizacji Pracy Urzędu oraz Anna Młyńska – Inspektor w Wydziale Zarządzania Zasobami Ludzkimi i Organizacji Pracy Urzędu.

Oceny wyników ankiet dokonali eksperci z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi z Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej⁵, ICF Polska oddział Śląsk⁶ i Centrum Doradztwa i Analiz Projektowych Sp. o.o.⁷

Zaproponowane przez przedstawicieli Urzędu Miejskiego w Zabrzu badania dotyczące rozpoznania stosowanych metod oraz wykorzystywanych nowoczesnych narzędzi w zarządzaniu specyficzną organizacją jaką jest jednostka samorządowa, miały na celu wstępne rozpoznanie wśród gmin i miast na terenie całego kraju zainteresowania podjętą tematyką badań oraz chęcią podzielenia się swoimi doświadczeniami i wiedzą w tymże zakresie.

Dobór próby przyjętej do badań miał zatem charakter celowy i zakładał możliwość dotarcia do możliwie jak największej liczby miast i gmin z obszaru całego kraju. Docelowo osobami, do których badanie było kierowane, to osoby traktowane w badaniach jako tzw. informatorzy (eksperci). W przypadku omawianych badań były to osoby bezpośrednio odpowiedzialne w danej jednostce samorządowej za realizację polityki kadrowej, np. sekretarze miast lub naczelnicy wydziałów zarządzania zasobami ludzkimi.

Nieznacznym ze strony samorządów odzew na prośbę o udział w badaniach może dowodzić niewielkiego, z ich strony, zainteresowania i wiedzy dotyczącej wprowadzania nowoczesnych metod zarządzania personelem, co tym bardziej wskazuje na istnienie dużej potrzeby uświadamiania i propagowania tej wiedzy wśród włodarzy miast i osób odpowiedzialnych w gminach na zarządzanie zasobami ludzkimi.

Wprowadzane, nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi, mogą stać się skutecznym sposobem udoskonalenia polityki kadrowej w miastach i gminach, a tym samym znacznego usprawnienia realizacji wielu podejmowanych przez nie zadań.

Zespół badawczy Miasta Zabrze zainicjował takie właśnie działania m.in. poprzez organizację corocznych międzynarodowych konferencji dotyczących kierunków zarządzania zasobami ludzkimi oraz dokonanie rozpoznania możliwości przeprowadzania ogólnopolskich badań wzbogacających wiedzę na tematy związane ze stosowanymi i wprowadzanymi przez urzędy miast i gmin standardami zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji jaką stanowi jednostka samorządowa.

1.1. Cel badań

Podejmowane w nauce badania mogą służyć wielu celom. Do najczęściej wymienianych, podstawowych celów zalicza się: eksplorację, opis i wyjaśnienie. „Większość badań jest prowadzona po to, aby rzucić światło na jakiś temat bądź też oswoić badacza z jakąś tematyką.

⁵ Skład zespołu oceniającego prof. Aleksandra Kuzior (przewodnicząca) – Kierownik Katedry Stosowanych Nauk Społecznych, Prodziekan ds. Studenckich WOIZ PŚ, prezes Śląskiego Centrum Etyki Biznesu i Zrównoważonego Rozwoju oraz dr Brygida Smółka-Franke i dr inż. Joanna Tokar z Katedry Stosowanych Nauk Społecznych WOIZ PŚ.

⁶ Karolina Hudowicz – Dyrektor ICF Polska, oddział Śląsk.

⁷ Wojciech Białkowski – Prezes Centrum Doradztwa i Analiz Projektowych Sp. o.o.

Takie podejście zdarza się najczęściej, gdy badacz wchodzi w nową dla siebie dziedzinę zainteresowań lub gdy przedmiot badań sam w sobie jest stosunkowo nowy”⁸.

W przypadku podjętego przez Urząd Miejski w Zabrzu zamierzenia badawczego, najbardziej istotnym celem wydaje się próba spenetrowania stosunkowo nowej płaszczyzny zainteresowań w ramach ogólnie pojętego zagadnienia dotyczącego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, a zatem badania te noszą znamiona badań eksploracyjnych. Obszar zainteresowań dotyczył bowiem specyficznej instytucji/przedsiębiorstwa zatrudniającego ludzi, jakim są jednostki samorządu terytorialnego. Jest to obszar na tyle ciekawy do badań, że opracowywane metody i formy zarządzania ludźmi wymagają uwzględnienia specyfiki tejże instytucji, jak się jednak okazuje, większość jednostek samorządowych stoi dopiero przed wyzwaniem ich zastosowania oraz testowania ich skuteczności w praktyce.

Dlatego też tak istotne wydaje się dziś podejmowanie szeroko zakrojonego dyskursu zarówno naukowego jak i praktycznego, dotyczącego rozwoju wiedzy dającej możliwość praktycznego i skutecznego jej wykorzystania w realiach zarządzania zasobami ludzkimi w samorządzie terytorialnym.

Podjęta próba realizacji tego typu badań, dotyczących oceny zaawansowania, form realizacji oraz stopnia wykorzystania w jednostkach samorządowych bogactwa proponowanych przez naukę narzędzi i metod zarządzania personelem, jest więc odpowiedzią na zapotrzebowanie „ryнку”. Z drugiej strony zrealizowane w przyszłości na szerszą skalę badania, mogą rzucić nowe światło na problematykę zarządzania zasobami ludzkimi w samorządzie i przynieść odpowiedź na wiele nurtujących jeszcze dziś pytań.

Realizacji tego celu służą także wspomniane wyżej, organizowane cyklicznie przez Miasto Zabrze międzynarodowe konferencje poświęcone „Kierunkom Zarządzania Zasobami Ludzkimi”, mające na celu wymianę doświadczeń i wiedzy pomiędzy naukowcami i praktykami na co dzień zajmującymi się problematyką zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

1.2. Przygotowanie i realizacja badań

Na pierwszym z etapów przygotowania badań w ramach procesu operacjonalizacji było postawienie pytań badawczych, które stanowiły punkt wyjściowy służący konstrukcji narzędzia badawczego. Interesujące z punktu widzenia założeń badawczych było uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania, wskazujące jednocześnie na stopień zaawansowania danej jednostki samorządowej w procesie wdrażania i realizacji procedur i metod zarządzania zasobami ludzkimi:

1. Czy badany urząd posiada opracowane procedury/zasady planowania zasobów ludzkich?
2. Jakie narzędzia informatyczne są w tym celu wykorzystywane?

⁸ Babbie E.: Podstawy badań społecznych. PWN, Warszawa 2008, s. 107.

3. Jaka jest ogólnie przyjęta procedura planowania zasobów ludzkich?
4. Jakie są stosowane/wprowadzane metody rekrutacyjne na wolne stanowiska pracy?
5. Jakiego wykorzystuje się procedury związane z wdrożeniem/adaptacją nowoprzyjętych pracowników?
6. Czy dany urząd ma opracowane procedury motywowania pracowników, w tym przyjęty jednolity system ich nagradzania (premiowania)?
7. Jakie są najczęściej wykorzystywane metody i sposoby oceny efektywności pracy, w tym rodzaj najczęściej wykorzystywanych przez urzędy narzędzi informatycznych, które służą sprawdzeniu tejże efektywności?
8. Czy i jakie przyjmuje się w urzędach procedury podnoszenia kwalifikacji pracowników, w tym przyjęty system kierowania na szkolenia?
9. Jakie obowiązują procedury komunikowania pomiędzy pracownikami oraz jak funkcjonuje system przepływu informacji?
10. Jaka obowiązuje ogólnie przyjęta procedura organizacji pracy?

Przygotowane do badań narzędzie obejmowało zagadnienia dotyczące szerokiego aspektu zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządowych, stąd też podjęto próbę objęcia badaniami większość jednostek z terenu całego kraju. W rezultacie pozytywnie na prośbę wypełnienia ankiety i tym samym podzielenia się doświadczeniami dotyczącymi wykorzystywanych i wdrażanych narzędzi i metod zarządzania swoim personelem w jednostkach samorządowych, odpowiedziało zaledwie jedenaście placówek, były to: Urząd Miejski w Radlinie, Urząd Miejski w Radzionkowie, Urząd Gminy Liszki, Urząd Miejski w Świętochłowicach, Urząd Miejski w Jastrzębiu Zdroju, Urząd Miejski w Będzinie, Urząd Miasta i Gminy Góra, Dom Pomocy Społecznej Nr 2 w Zabrze, Urząd Miejski w Zabrze, Urząd Miejski w Poznaniu oraz Miejski Zarząd Dróg i Infrastruktury Informatycznej w Zabrze.

Uzyskana próba badawcza pozwala zatem na wnioski, które można uzyskać z badań pilotażowych, a zatem noszą one jedynie znamiona wstępnego rozpoznania sytuacji oraz sprawdzenia skuteczności i funkcjonalności wykorzystywanego do badań narzędzia. Na ich podstawie można także planować w przyszłości ponowne, szerzej zakrojone badania dotyczące tematyki zarządzania zasobami ludzkimi, uwzględniając jednocześnie doświadczenia wynikające z przeprowadzonego badania pilotażowego. Jest to metodologicznie uzasadnione, jak pisze Janusz Sztumski: „Zanim przystąpimy do zasadniczych badań, wskazanym jest przeprowadzenie badań pilotażowych dla upewnienia się o rzeczywistej gotowości do realizacji zamierzonego przedsięwzięcia badawczego. Celem tego rodzaju badań jest: 1) uściślenie wiedzy, jaką posiadamy o środowisku, w którym zamierzamy przeprowadzić badania oraz 2) sprawdzenie przydatności technik i narzędzi badawczych, jakie zostały przygotowane. Badania pilotażowe są jak gdyby swoistą próbą generalną przed właściwymi badaniami, która jest szczególnie wskazana wówczas, gdy teren badań nie jest zbyt dobrze znany i brak nam

pewności czy zamierzone badania zostały właściwie przygotowane, m.in. ze względu na dobór technik i narzędzi badawczych”⁹.

„Aby rozwiązać dowolny problem teoretyczny lub praktyczny w naukach społecznych, trzeba dokonać wyboru odpowiedniej metody badań, czyli takich powtarzalnych i systematycznie uporządkowanych sposobów postępowania, które umożliwiają nam realizację zamierzonego celu”¹⁰.

Przyjęte założenia badawcze dotyczyły nie tylko chęci rozpoznania stosowanych narzędzi oraz przyjętych procedur zarządzania zasobami ludzkimi, wykorzystywanych w poszczególnych jednostkach samorządowych na terenie kraju, ale również chęci wyłonienia na podstawie uzyskanych wyników lidera/liderów tegoż zarządzania.

Kafeteria pytań wykorzystana do stworzenia narzędzia badawczego oprócz pytań zamkniętych zawierała także pytania otwarte, które podczas analizy wyników otrzymywały odpowiednią liczbę (rangę) punktów uzależnioną od ilości i rodzaju wykorzystywanych rozwiązań, wskazywanych przez poszczególnych respondentów.

Przyjętą na potrzeby badania metodą badawczą była analiza ilościowa, dla realizacji której posłużono się techniką ankiety pocztowej, w tym przypadku do dystrybucji ankiet wykorzystana została poczta elektroniczna. Skonstruowane narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza ankiety zostało opracowane także w wersji elektronicznej za pomocą programu zliczającego i sumującego jednocześnie uzyskane, statystyczne wyniki badań. Dane uzyskane z pytań otwartych zostały poddane odrębnej analizie.

Jak pokazują doświadczenia badawcze, wskaźnik zwrotów tzw. „ankiety pocztowej”, nawet tej kierowanej bezpośrednio do instytucji, jest bardzo niski. Z takim właśnie problemem spotkały się osoby realizujące powyższe badania, bowiem zwrotność ankiet w tym przypadku wyniosła zaledwie jedenaście.

Traktując jednak uzyskany materiał badawczy w charakterze badania pilotażowego, stanowiącego swego rodzaju „próbę generalną” przed podjęciem w przyszłości szerszej zakrojonych badań, pozwala to badaczom wysnuć wnioski dotyczące zmiany formy dystrybucji narzędzia badawczego lub wykorzystania odpowiednich zachęt, zwiększających wśród badanych instytucji i osób do których są kierowane ankiety, motywację do wzięcia udziału w badaniu np. poprzez ogłoszenie konkursu na lidera zarządzania zasobami ludzkimi wśród jednostek samorządowych.

Pozostaje pytanie czy istnieją także inne możliwości wpływania na adresatów pocztowych, aby byli skłonni do wypełniania i zwrotów ankiet? Odpowiedź znajdujemy w cytowanym już wyżej podręczniku Janusza Sztumskiego, który pisze: „Można wyróżnić np. działania typu formalnego i psychospołecznego, które mogą być podejmowane w tym zakresie. Do pierwszych należy taka dbałość o wygląd ankiety, czyli o jej kolor, format, objętość, czytelność

⁹ Sztumski J.: Wstęp do metod i technik badań społecznych. „Śląsk” Sp. z o.o., Katowice 2010, s. 44-45.

¹⁰ Nowak S.: Metodologia badań społecznych. Warszawa 1985, s. 237.

oraz nieskomplikowany sposób zwrócenia jej nadawcy, która ułatwiałaby czynne uczestnictwo w badaniach. [...] O psychospołecznych oddziaływaniach na respondenta możemy mówić np. wtedy, gdy w liście przewodnim, załączonym do ankiety pocztowej, wskazujemy wyraźnie na to, że zależy nam właśnie na wypowiedziach osoby, do której ten list kierujemy i dlatego nie traktujemy jej jako przypadkowo wybranego respondenta. I wówczas odwołujemy się np. do jego walorów psychicznych lub zajmowanej pozycji społecznej. [...] Mogą też wchodzić w grę takie środki zachęty, jak nagrody pieniężne lub rzeczowe”¹¹.

Istnieje jednak w socjologii pogląd, że niewielka czasami ilość uzyskanego materiału badawczego pozwala na wysnucie wielu interesujących wniosków, a na pewno dostarcza określonego zasobu wiedzy, stwarzając przez to możliwości wyrobienia poglądu na badany temat oraz zdobycia doświadczenia, które ułatwi znacznie bardziej precyzyjne przygotowanie kolejnych badań.

2. Analiza i kierunki doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi

Systematyczny rozwój, jaki następuje w dziedzinie zarządzania i funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego, pojawianie się nowych wyzwań, ale i trudności powodują, iż samorządy nie stać na administrowanie kadrami, ale muszą sięgnąć po zarządzanie zasobami ludzkimi¹². Zarządzanie zasobami ludzkimi w odróżnieniu od zarządzania, czy administrowania kadrami polega na postrzeganiu pracowników jako strategicznych i cennych zasobów. To zasoby ludzkie odgrywają wspólnie najistotniejszą rolę, gdyż od skuteczności działania ludzi zależy optymalne wykorzystanie pozostałych zasobów i wykonywanie zadań publicznych przypisanych administracji samorządowej. Mimo, iż w przeszłości zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji samorządowej często nie stanowiło istotnego aspektu jej funkcjonowania, to Urząd Miasta w Zabrze, jako jeden z pierwszych w Polsce zauważył, że istnieją ważne argumenty przemawiające za potrzebą zwrócenia się w stronę tej problematyki.

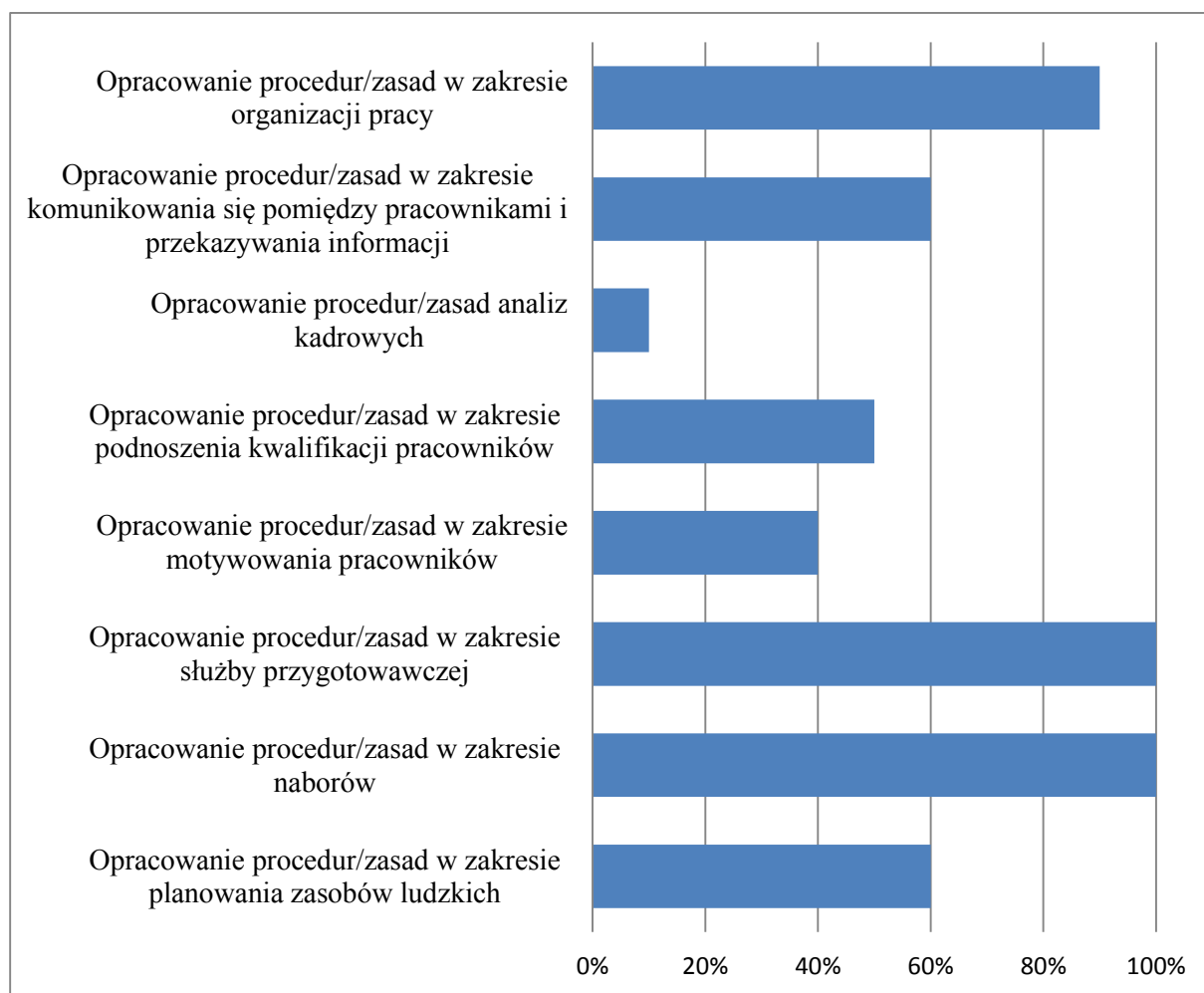
W niniejszym artykule *zarządzanie zasobami ludzkimi* należy rozumieć jako logicznie uporządkowany zbiór działań, uwzględniający potrzeby i potencjał rozwojowy poszczególnych pracowników, podejmowanych w celu zapewnienie organizacji odpowiedniego pod względem ilościowym i jakościowym kapitału ludzkiego¹³. Analiza danych pozyskanych z badania jednostek samorządowych, pozwoliła na identyfikację stosowanych przez nie elementów zarządzania zasobami ludzkimi (rys. 1): opracowanie procedur/zasad w zakresie planowania zasobów ludzkich (w 60% badanych jednostek); opracowanie procedur/zasad w zakresie

¹¹ Sztumski J.: op.cit., s. 194-195.

¹² Weber E.: Nowoczesne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi w samorządzie. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, z. 63a, Gliwice 2012, s. 292.

¹³ Rostkowski T.: Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 15.

naborów (100%); opracowanie procedur/zasad w zakresie służby przygotowawczej (100%); opracowanie procedur/zasad w zakresie motywowania pracowników (40%); opracowanie procedur/zasad w zakresie podnoszenia kwalifikacji pracowników (50%); opracowanie procedur/zasad analiz kadrowych (10%); opracowanie procedur/zasad w zakresie komunikowania się pomiędzy pracownikami i przekazywania informacji (60%); opracowanie procedur/zasad w zakresie organizacji pracy (90%).



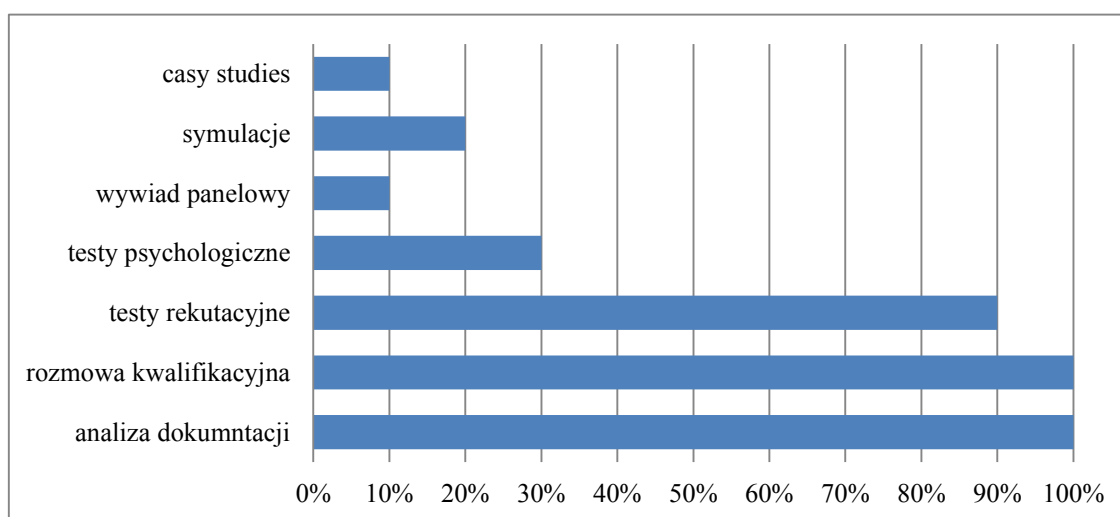
Rys. 1. Procedury/zasady wprowadzone w badanych jednostkach samorządowych
Źródło: Opracowanie własne w oparciu o wyniki badań.

Procedury, które są najczęściej opracowywane w badanych jednostkach dotyczą zasad naboru, zasad w zakresie służby przygotowawczej oraz organizacji pracy. Są to procedury, które stosunkowo najłatwiej jest opracować, gdyż wykładnię prawną dla nich stanowi Ustawa o pracownikach samorządowych¹⁴. Przykładowo, kluczowe, prawne podstawy naboru na wolne stanowisko urzędnicze znajdują się w rozdziale 2 ustawy o pracownikach samorządowych. W rozdziale tym, dotyczącym nawiązywania i zmiany stosunku pracy z pracownikami samorządowymi zatrudnionymi na podstawie umowy o pracę, określono podstawowe zasady i

¹⁴ Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych.

kluczowe elementy procedury naboru. W art. 11 znajduje się zapis, iż nabór kandydatów na wolne stanowiska urzędnicze, w tym na kierownicze stanowiska urzędnicze, jest otwarty i konkurencyjny. Każdy nabór praktycznie składa się z dwóch etapów: rekrutacji – polegającej na dotarciu do kandydatów z informacją o wolnym stanowisku oraz selekcji – polegającej na wyłonieniu spośród wszystkich kandydatów osoby, która zostanie zatrudniona. Ustawodawca nie określił zasad dotyczących metod i technik selekcji, a jedynie w art. 14, ust. 2, pkt. 3 ww. Ustawy wprowadził zapis dotyczący wprowadzenia informacji o zastosowanych metodach i technikach naboru do protokołu z przeprowadzonego naboru kandydatów.

Taka konstrukcja prawna otwiera drogę pracodawcy samorządowemu do podjęcia samodzielnych decyzji, jakie elementy chce zastosować w selekcji kandydatów¹⁵. Daje to możliwość wyboru wielu metod selekcji, które jak pokazują badania w różnym stopniu są wykorzystywane przez badane jednostki samorządowe. Z praktycznego punktu widzenia do najpopularniejszych metod selekcji zaliczyć można: analiza dokumentacji, rozmowa kwalifikacyjna, testy kompetencyjne i osobowościowe, testy znajomości języków obcych, testy wiedzy, zadania problemowe, symulacje, case study, zadania na stanowisku pracy (próbki zadań), Assessment Center, sprawdzenie referencji. Metody selekcji najczęściej wybierane przez badane jednostki samorządowe pokazuje rysunek (rys. 2). Wszystkie Urzędy deklarują, że analizują dokumentację i przeprowadzają rozmowy kwalifikacyjne. Zdecydowana większość (90%) deklaruje również przeprowadzanie testów rekrutacyjnych. Analiza danych uzyskanych z badanych urzędów samorządowych pozwala jedynie na poznanie stosowanych metod, warto uzupełnić te badania o metody opisowe, które pozwolą ocenić poprawność wykorzystania poszczególnych metod.



Rys. 2. Metody selekcji w badanych jednostkach samorządowych

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o wyniki badań.

¹⁵ Weber E.: op.cit., s. 293-294.

Warto podkreślić, że istnieje szereg elementów, o które można wzbogacić proces selekcji w badanych Urzędach. Należy przeanalizować nie tylko dobór metod selekcji, ale i sposób ich wykorzystania, tak by wystandaryzować procedury analizy dokumentacji, rozmów kwalifikacyjnych, dobrać adekwatne testy, stworzyć bazę studiów przypadków i symulacji. Warto zastanowić się nad metodą Assessment Center (oceną zintegrowaną), która od lat cieszy się dużym uznaniem i wysokim stopniem skuteczności. To metoda stosowana do szeroko rozumianej oceny kompetencji pracowników polegająca na zastosowaniu zróżnicowanych technik i metod oceny w jednolitym, kilku/kilkunastogodzinnym programie. Niestety jest ona zupełnie niewykorzystywana w badanych jednostkach samorządowych.

Teoretycznie procedura naboru jest jasna, przejrzysta i gwarantuje równe szanse uprawnionym kandydatom, w praktyce natomiast przysparza wielu trudności. Na przełomie 2009/2010 roku Najwyższa Izba Kontroli przeprowadziła kontrole i ujawniła naruszanie ustawowych i wewnętrznych procedur naboru na stanowiska urzędnicze w 34 jednostkach spośród 45 skontrolowanych (75%). Zgodnie z rezultatami tej kontroli, nieprawidłowości polegały m.in. na stwarzaniu pozorów stosowania otwartego i konkurencyjnego naboru, a w rzeczywistości sterowaniu przebiegiem konkursów, by zwiększyć szanse konkretnych kandydatów. Odbywało się to poprzez ustalanie kryteriów nieadekwatnych do zadań realizowanych na obsadzanych stanowiskach, za to odpowiadających kwalifikacjom preferowanych osób, wybiórcze stosowanie przyjętych zasad oraz nierówne traktowanie kandydatów¹⁶. Dlatego oprócz opracowanych procedur ważne jest, aby sposób prowadzenia naborów stwarzał równe szanse wszystkim ubiegającym się o zatrudnienie w administracji samorządowej i gwarantował wybór najlepszych kandydatów, co jest istotne z punktu widzenia zrównoważonego rozwoju organizacji.

Analizując jedną z najlepiej przygotowanych przez badane jednostki samorządowe procedur, można sformułować szereg rekomendacji praktycznych służących wprowadzeniu zmian w tym obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Zatem autorki artykułu uznają za zasadne kontynuację badań w tym zakresie, tak by wykorzystać stworzone już narzędzie badawcze i pozyskać wyniki, które ukażą różnorodność i sposób wykorzystania instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi w badanych jednostkach samorządowych w skali całego kraju.

¹⁶ Marciniak J.: Nabór na wolne stanowisko urzędnicze, <https://sip.lex.pl/#/publikacja/469885001/marciniak-jaroslaw-nabor-na-wolne-stanowisko-urzednicze?keyword=selekcja&cm=TOP>, 13.02.2017.

Bibliografia

1. Babbie E.: Podstawy badań społecznych. PWN, Warszawa 2008.
2. Hałat-Majka J., Makowski Ł.: Zarządzanie zasobami ludzkimi w samorządzie. „Research Journal”, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej, r. 15 I, nr 4, Wrocław 2015.
3. Karna W.: Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji samorządowej. Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Karków 2011.
4. Nowak S.: Metodologia badań społecznych. PWN, Warszawa 1985.
5. Marciniak J.: Nabór na wolne stanowisko urzędnicze, <https://sip.lex.pl/#/publikacja/469885001/marciniak-jaroslaw-nabor-na-wolne-stanowisko-urzednicze?keyword=selekcja&cm=TOP>, 13.02.2017.
6. Rostkowski T.: Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
7. Sztumski J.: Wstęp do metod i technik badań społecznych. „Śląsk” Sp. z o.o., Katowice 2010.
8. Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych.
9. Weber E.: Nowoczesne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi w samorządzie. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, z. 63a. Gliwice 2012.