

Bernard Bińczycki

Katedra Procesu Zarządzania

Strategie personalne urzędów administracji samorządowej

1. Uwagi wstępne

Celem strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi jest wskazanie sposobów wykorzystania zasobów ludzkich w dążeniu do realizacji celów organizacji. Zagadnienia, z którymi wiążą się strategie personalne, dotyczą pomocy organizacji w pozyskiwaniu i utrzymaniu potrzebnych jej ludzi, zapewnienie pracownikom szkolenia, rozwoju i motywacji oraz właściwego wynagrodzenia, a także podejmowanie kroków w celu stworzenia i utrzymania odpowiednich stosunków międzyludzkich oraz osiągnięcie takich indywidualnych zachowań, które odpowiadałyby celom organizacji, optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich w procesie pracy, utrzymanie wysokiego poziomu sprawności zawodowej i psychofizycznej pracowników w długim okresie. Strategie personalne powinny również uwzględniać obowiązki organizacji wobec swoich pracowników, co polega na zapewnieniu im odpowiednich warunków pracy.

W pracy przedstawiono podstawowe pojęcia związane z kształtowaniem strategii personalnej organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem podmiotów niekomercyjnych – urzędów administracji samorządowej. Zaprezentowano wyniki badań w zakresie obejmującym budowę i realizację strategii personalnych małopolskich urzędów gminnych. Badania przeprowadzono w 2007 r. w ramach projektu finansowanego przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego. nr rejestrowy NN115 0985 33.

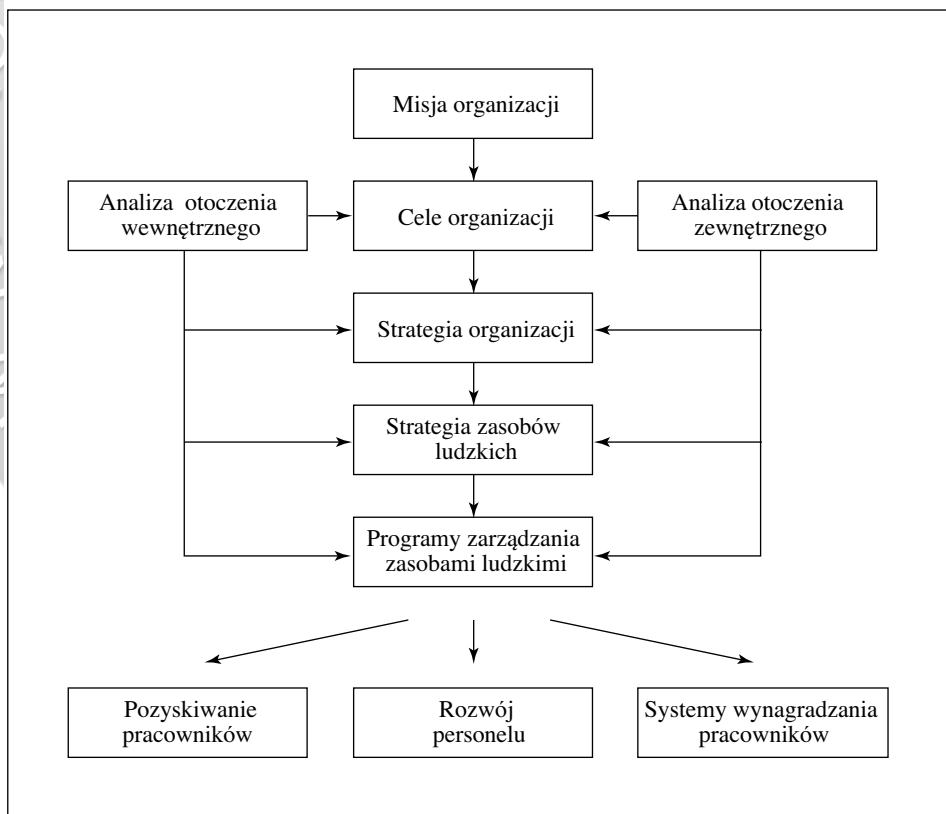
2. Istota strategii personalnej

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest procesem, którego zarówno przedmiotem, jak i podmiotem są ludzie pracujący w przedsiębiorstwie. Implementacją strategii zarządzania zasobami ludzkimi jest polityka

personalna, obejmująca stosowane zasady i reguły zestawione w kontekście celów ustalonych przez przedsiębiorstwo, natomiast system zarządzania zasobami ludzkimi spełnia w przedsiębiorstwie określone funkcje zgodne ze standardowym modelem funkcji zarządzania. Zasadniczą determinantą kształtowania strategii personalnych jest strategia organizacji. Wśród innych czynników kształtowania strategii personalnych można wskazać:

- propozycje zwiększenia efektywności organizacji poprzez zwiększenie poziomu wydajności, poprawę jakości i obsługi klienta, zmniejszenie kosztów,
- wdrożenie kultury zorientowanej na wyniki, zwiększenie zaangażowania, zapewnienie dobrej komunikacji, delegowanie uprawnień, decentralizacja zarządzania i praca zespołowa,
- zewnętrzne czynniki wpływające na organizację, np. integracja z Unią Europejską.

Sposób opracowania strategii personalnej prezentuje rys. 1.



Rys. 1. Proces formułowania strategii personalnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Amstrong 2000, s. 231].

W prezentowanym podejściu wyróżnia się:

- ocenę opłacalności – z punktu widzenia zasobów ludzkich ocena ta dotyczy tego, czy w danym czasie oraz przy poniesieniu pewnych kosztów można pozyskać odpowiednią liczbę i rodzaj pracowników o charakterze kluczowym, niezbędnych do uwieńczonego sukcesem wdrożenia strategii ogólnej organizacji;
- wyznaczanie celowości – obejmuje analizę skutków strategii pod kątem elementów polityki zasobów ludzkich o najwyższym priorytecie;
- ustalenie celów – wskazują one główne problemy, nad którymi trzeba się zastanowić i po to, by zrealizować strategię organizacji;
- podjęcie decyzji dotyczącej sposobów osiągnięcia celów, z uwzględnieniem sytuacji zewnętrznej i wewnętrznej funkcjonowania firmy. Dostosowanie zewnętrzne dotyczy stopnia spójności pomiędzy celami zasobów ludzkich z jednej strony, a wymogami strategii firmy z drugiej strony. Wewnętrzne dostosowywanie mierzy stopień, w jakim metody zarządzania zasobami ludzkimi wynikają z celów zarządzania zasobami ludzkimi oraz ze stopnia spójności zachodzącej pomiędzy różnymi metodami zarządzania zasobami ludzkimi.

Opracowując i wdrażając strategię personalną, można stosować różne podejścia, a mianowicie podejście zintegrowane, równoległe i oddzielne [Amstrong 2000, 228]. W przypadku podejścia zintegrowanego uznaje się, że strategia personalna stanowi wraz ze wszystkimi pozostałymi strategiami funkcjonalnymi integralną część strategii firmy. Stosując podejście równoległe, strategię personalną opracowuje się wraz ze strategią firmy. W tym przypadku strategię mogą być przedstawiane łącznie, ale powstają w wyniku różnych, choć przebiegających w tym samym czasie procesów. W przypadku podejścia oddzielnego strategia personalna powstaje niezależnie od strategii firmy. Działania wyznaczone przez tę strategię koncentrują się na sprawach związanych z zasobami ludzkimi. Na tej podstawie poszukuje się związku pomiędzy ustalonymi zadaniami w zakresie zasobów ludzkich a ich wpływem na firmę. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi zapewnia poczucie celu niezbędnego do stworzenia i wprowadzenia spójnych działań strategicznych związanych z zasobami ludzkimi. W tym procesie należy uwzględnić następujące po sobie działania [Amstrong 2000, s. 233]:

- odwołanie się do strategii firmy i celów organizacji,
- przyjęcie metod opartych na zasobach: odwołanie się do kluczowych kompetencji lub potencjału organizacji,
- osiągnięcie spójności poprzez „powiązanie” uzupełniających się działań związanych z zasobami ludzkimi organizacji.

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi powinno odbywać się w ścisłym powiązaniu z formułowaniem strategii organizacji, przy czym strategię personalną opracowuje się na podstawie planu strategicznego personelu, dostosowując ją do obranej przez organizację strategii. Zestawienie funkcji personalnej w ujęciu podmiotowym pozwala na wskazanie osób, ciał bądź

innych organów odpowiedzialnych za realizację tych funkcji. Przyjmuje się, że w danej organizacji istnieją następujące podmioty realizujące powyższe funkcje: kierownik jednostki, dyrektor pionu, bezpośredni przełożony, szef służby personalnej, służby personalne, dział płac, zespoły zadaniowe, związki zawodowe, pracownik [Kostera 1994, s. 36].

Jak pisze J. Marciniak [2006, s. 16], „strategia personalna powinna umożliwić sprawne dostosowanie zasobów ludzkich do wymagań otoczenia i poprawę działań przedsiębiorstwa”. Proponuje on przy tworzeniu strategii personalnej przestrzegać następujących zaleceń:

– brać pod uwagę inne zasoby organizacji (proces formułowania i wdrażania strategii personalnej, musi więc obejmować także ocenę innych zasobów organizacji),

– uzgodnić ją ze wszystkimi menedżerami w przedsiębiorstwie, jasno sformułować i opracować konsekwentne zasady jej wdrożenia,

– przeanalizować zasoby ludzkie organizacji (strategia personalna, chociaż wybiega w przyszłość, opiera się na tym, czym dysponuje organizacja),

– dopasować ją do otoczenia rynkowego organizacji oraz relacji z jej klientami,

– dopasować ją do kultury organizacyjnej,

– zapewnić, aby jej wdrażanie miało charakter procesowy, a nie było jednorazowym lub krótkotrwałym przedsięwzięciem,

– opracować sprawne procedury umożliwiające realizację wynikających z niej zadań.

Jednocześnie przy rozpoczęciu prac nad strategią personalną wspomniany autor proponuje postawić następujące pytania:

– jakiego rodzaju jest to firma i jaka jest jej misja?

– jakich pracowników potrzebuje, aby zrealizować misję?

– czy tacy pracownicy stanowią obecnie większość zatrudnionych?

– jakie osoby awansują w firmie?

– jakie procesy są niezbędne, aby wprowadzić zmiany w firmie?

– co jest największą słabością i zagrożeniem? Jakich kwalifikacji i umiejętności brakuje?

– czy problemem są kwestie wydajności, zaangażowania czy też motywacji?

– czy firma ma wypracowany system wartości odnoszący się do jej potencjału społecznego?

– czy jest to odpowiedni system wartości?

– w jaki sposób plany rozwoju mogą wpłynąć na poziom zatrudnienia, strukturę organizacyjną, wymagania wobec zatrudnionych?

– w jaki sposób można kształtować zatrudnienie pod względem ilościowym?

– w jaki sposób można kształtować zatrudnienie pod względem jakościowym?

- jakie można podjąć działania, aby maksymalnie zwiększyć zaangażowanie pracowników w osiąganie celów firmy?
- na jakie zmiany można sobie pozwolić w obszarze zatrudnienia?
- jakich zmian raczej nie należy przeprowadzać?
- co może radykalnie zmienić nastawienie organizacji do strategii personalnej przedsiębiorstwa (dodatkowe czynniki zagrożenia)?
- czy to, co zamierzamy osiągnąć, da się w sposób obiektywny ocenić lub zmierzyć?

3. Rodzaje strategii personalnej

Dobór odpowiedniej strategii do danej organizacji jest procesem niezwykle ważnym. Determinuje on prawidłowość postępowania na wszystkich dalszych etapach budowy strategii personalnej. Warto omówić rodzaje strategii personalnej w urzędach administracji publicznej w dwóch ujęciach: zamierzonych celów zarządzania zasobami ludzkimi i bieżącego stanu organizacji. Charakterystykę ofensywnej i defensywnej strategii personalnej – w pierwszym ujęciu – w odniesieniu do podstawowych funkcji personalnych (planowanie personelu, rekrutacja i dobór, adaptacja zawodowa i integracja, rozwój zawodowy, szkolenia i oceny) przedstawiono w tabeli 1.

Jak wspomniano, w obszarze administracji publicznej proponuje się dokonać typologii strategii personalnych w urzędach administracji samorządowej w odniesieniu do bieżącego stanu organizacji urzędu i z uwzględnieniem kierunków jej doskonalenia. Można wskazać trzy podstawowe rodzaje strategii dla takiego ujęcia: rozwojową¹, zachowawczą, oszczędnościową.

Zestawienie powyższych typów strategii wraz z podstawowymi wytycznymi w dziedzinie rekrutacji, podnoszenia kwalifikacji pracowników i w sferze polityki wynagradzania zamieszczono w tabeli 2.

4. Strategie personalne wybranych urzędów administracji publicznej – wyniki badań

Badania nad systemami zarządzania zasobami ludzkimi przeprowadzono w 2007 r. w 63 małopolskich urzędach gminnych, w tym w dwóch miastach na prawach powiatu (powiatach grodzkich). Wśród badanych podmiotów 5 urzędów posiada sformułowaną na piśmie strategię personalną, przy czym stanowi ona fragment innego dokumentu, a mianowicie księgi jakości. Spośród wszystkich badanych podmiotów – zarówno tych, które posiadają pisemną strategię personalną, jak i tych, w których strategia ta jest realizowana

¹ Zagadnienie rozwoju kadr w kontekście strategii personalnej organizacji omówiono szczegółowo w pracy [Strategia personalna firmy, 2000, s. 85–120].

Tabela 1. Charakterystyka ofensywnej i defensywnej strategii personalnej

Ofensywna strategia personalna	Defensywna strategia personalna
Planowanie zatrudnienia. Określenie rodzaju i liczby przyszłych pracowników, źródeł i sposobów ich rekrutacji, metod doboru oraz doskonalenia następuje zazwyczaj w perspektywie długo- i krótkookresowej, jest szczególnie i ma ambitne cele. Zakłada się pozytywne rezultaty przeprowadzanych działań, dlatego plany koncentrują się bardziej na czynnikach pozytywnych, wzrostowych. Relatywnie mniejszą wagę przywiązuje się do kwestii zwolnień i redukcji.	Planowanie zatrudnienia. Określenie rodzaju i liczby przyszłych pracowników nie jest tak bardzo istotne. Ważne jest utrzymanie należytego potencjału kadr. Zazwyczaj zakłada się utrzymanie stanu zatrudnienia lub jego niewielkie zmniejszenie, tak więc przewiduje się na przykład odejścia naturalne (na emeryturę), zwolnienia i redukcje.
Rekrutacja i dobór. Do kwestii rekrutacji i doboru zazwyczaj przywiązuje się dużą wagę. Rekrutacja to jeden z priorytetowych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Uważa się, że jest kluczowym elementem poprawy jakości oraz lepszego wykorzystania potencjału społecznego firmy, dlatego też starannie ustala się odpowiedni budżet rekrutacyjny, obsadę kadrową oraz warunki, na przykład lokalowe.	Rekrutacja i dobór. Rekrutację i dobór prowadzi się w celu wymiany pracowników lub uzupełnienia najważniejszych braków kadrowych. Rekrutacja nie jest priorytetowym obszarem zarządzania zasobami ludzkimi. Budżet rekrutacji jest skromny, bo do pozyskiwania pracowników oraz do warunków przeprowadzania doboru nie przywiązuje się zazwyczaj większej wagi.
Motywacja płacowa i pozapłacowa. Tworzenie i doskonalenie systemu wynagrodzeń i jego składników ma na celu zwiększanie motywacji. Pracownicy, na przykład dzięki systemom premiowym czy udziałowi w zysku, mają możliwość uzyskiwania dobrych zarobków. Przedsiębiorstwo chętnie dzieli się swoim sukcesem finansowym z pracownikami.	Motywacja płacowa i pozapłacowa. Tworzenie i doskonalenie systemu wynagrodzeń oraz jego składników ma na celu z jednej strony zachowanie bezpieczeństwa płacowego i poczucia stabilności, z drugiej – utrzymanie w firmie naprawdę dobrych i wartościowych pracowników. Przedsiębiorstwo chętnie dzieli się swoim sukcesem finansowym z kadrami kierowniczą i wybranymi pracownikami.
Adaptacja zawodowa i integracja. Jest prowadzona starannie i w sposób rozbudowany. Proces adaptacji przechodzi w fazę integracji, powszechną i atrakcyjną dla wszystkich pracowników.	Adaptacja zawodowa i integracja. Jest prowadzona na poziomie zespołów i ich kierowników. Integracja ma charakter rytualny i służy podtrzymaniu tradycji firmy.
Rozwój zawodowy i szkolenia. Na dużą skalę umożliwia się zatrudnionym podwyższanie poziomu ich umiejętności i kwalifikacji. Organizacja w elastyczny i dogodny dla pracowników sposób określa czas oraz sposób zaspokojenia ich potrzeb związanych z rozwojem i szkoleniami.	Rozwój zawodowy i szkolenia. Umożliwia się zatrudnionym podwyższanie poziomu umiejętności i kwalifikacji zgodnie z priorytetami organizacji. Rozwój i szkolenia są często różnicowane dla poszczególnych grup stanowisk.
Oceny. Są związane z celami i założeniami wynikającymi ze strategii, z wynikami pracy oraz z innymi elementami polityki kadrowej. Przeprowadza się je w sposób sformalizowany.	Oceny. Są powiązane z bieżącą pracą, postawami pracowników i odnoszą się do niezbyt długiej perspektywy czasowej.

Źródło: [Marciniak 2006, s. 19–21].

w trybie nie sformalizowanym – 24 urzędy wskazały na posiadanie strategii oszczędnościowej, 13 – rozwojowej, 12 – zachowawczej, zaś jeden urząd wskazał strategię rozwojowo-zachowawczą. Spośród urzędów nie posiadających formalnej strategii personalnej tylko 6 planuje taką strategię opracować, 26 stwierdziło, że nie ma takiej potrzeby, zaś 24 urzędy gminne nie planują tworzenia strategii personalnej, nie wskazując przyczyn takiego podejścia. Warto przedstawić wybrane charakterystyki strategii personalnej, które w trakcie badań zaprezentowały urzędy gminne.

Spośród urzędów realizujących strategię rozwojową warto szczególnie wskazać niżej podane. Urząd gminy Zielonki realizuje rozwojową strategię personalną, łącząc ją ściśle z następującymi elementami celów jakości:

- tworzenie warunków do wzrostu motywacji do pracy i podnoszenia kwalifikacji, w tym do samokształcenia,
- utrzymywanie wysokiego poziomu merytorycznej wiedzy i kultury osobistej pracowników,
- systematyczne szkolenie pracowników Urzędu w zakresie znajomości przepisów prawa.

Zasady naboru pracowników na wolne stanowiska urzędnicze reguluje odrębne zarządzenie kierownika jednostki. Zgodnie z regulaminem szczególne umocowanie w kształtowaniu polityki kadrowej mają kierownicy wydziałów, posiadający uprawnienia do oceny i wnioskowania o zmiany i zwiększenia kadrowe. W budżecie gminy planuje się środki przeznaczone na szkolenia i stałe podnoszenie kwalifikacji pracowników. Pracownicy biorą aktywny udział w cyklicznie organizowanych przez Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji w Krakowie branżowych spotkaniach (forum: architektów, skarbników, sekretarzy, pomocy społecznej, urzędników urzędu stanu cywilnego, ekologiczne itp.), funkcjonujących jako swoista wymiana doświadczeń praktyków samorządowych, poparta spotkaniami z zapraszanymi specjalistami w danej dziedzinie. Szczególny nacisk kładzie się na uzupełnianie wiedzy z zakresu nowelizowanych przepisów prawa. Prowadzona jest coroczna identyfikacja potrzeb szkoleniowych poprzez ankietę „Rozpoznanie indywidualnych preferencji i potrzeb doskonalenia zawodowego na zajmowanym stanowisku” i m.in. na bazie tych informacji opracowywany jest roczny plan szkoleń zatwierdzany zarządzeniem kierownika jednostki. Jednakże ze względu na bardzo duże tempo zmian i niską efektywność planowania zakresu tematycznego, oprócz kierownictwa Urzędu, szczególne umocowanie posiadają kierownicy poszczególnych komórek organizacyjnych, decydujący o wystąpieniu z wnioskiem o przeprowadzenie szkoleń dla swoich pracowników. Na bieżąco organizowane są szkolenia wewnętrzne, poświęcone analizie prawa, bieżącemu funkcjonowaniu i współpracy poszczególnych komórek organizacyjnych. Zapisy dotyczące odbytych szkoleń oraz uzyskanych przez ich uczestników kwalifikacji są gromadzone i przechowywane, a informacje wykraczające poza działalność jednej komórki organizacyjnej omawiane są na zebraniach zespołu kierowniczego. Informacje w zakresie efektywności

Tabela 2. Podstawowe strategie zarządzania zasobami ludzkimi w administracji samorządowej

Typ strategii personalnej	Wytyczne w obszarze rekrutacji	Wytyczne w zakresie doskonalenia kwalifikacji	Wytyczne wynagradzania
1	2	3	4
Strategia rozwojowa	<ul style="list-style-type: none"> – rekrutacja i zatrzymywanie pracowników posiadających umiejętności innowacyjne (rekrutacja zewnętrzna) – pozyskanie i utrzymanie pracowników o najwyższych kwalifikacjach i umiejętnościach 	<ul style="list-style-type: none"> – nacisk na szkolenie i doskonalenie pracowników w celu ich adaptacji do nowych zadań i obowiązków – pobudzanie aspiracji rozwojowych – zapewnienie możliwości uczenia się i rozwijania kariery – opracowanie programów ustawicznego rozwoju (ścieżki kariery) – systematyczna, kompleksowa ocena – traktowanie urzędu jako organizacji uczącej się – kierowanie wyzwalające inicjatywę, kreatywność i autonomię – stworzenie warunków do realizacji zadań, zapewniających wykorzystanie kwalifikacji: samodzielność, odpowiedzialność, praca w grupie – uczestnictwo w procesie podejmowania decyzji (partycypacja) 	<ul style="list-style-type: none"> – zróżnicowany, proefektywnościowy system wynagrodzeń – motywacyjny system wynagradzania pracowników: zwiększenie udziału w całości wynagrodzeń za efekty – wynagrodzenia za wykonanie zadań o najwyższej jakości – stosowanie premii za szczególne osiągnięcia
Strategia zachowawcza	<ul style="list-style-type: none"> – zatrzymywanie pracowników posiadających umiejętności innowacyjne (rekrutacja wewnętrzna – tworzenie kadry sukcesorów) – utrzymanie pracowników o najwyższych kwalifikacjach i umiejętnościach 	<ul style="list-style-type: none"> – stały rozwój pracowników – intensywne szkolenia wyznaczonych pracowników – projektowanie indywidualnych ścieżek kariery – przeniesienia w układzie wertykalnym i horyzontalnym – wzrost znaczenia instrumentów sformalizowanej oceny personelu 	<ul style="list-style-type: none"> – motywacyjny system wynagrodzeń: uzależnienie wysokości wynagrodzenia od jakości osiągnięć i za nowe pomysły

cd. tabeli 2

1	2	3	4
		<ul style="list-style-type: none"> – kierowanie wyzwalające kreatywność – zapewnienie warunków, gwarantujących utrzymanie dotychczasowych standardów wykonywanej pracy (jakość), – uczestnictwo w procesie podejmowania decyzji (wyzwalanie kreatywności i inicjatywy) 	
Strategia oszczędnościowa	<ul style="list-style-type: none"> – utrzymanie profesjonalistów (rekrutacja wewnętrzna) – redukcja zatrudnienia, – opracowanie kierunków działań wobec zwalnianych pracowników – monitoring zmian, pomoc, doradztwo 	<ul style="list-style-type: none"> – realizacja strategii ustawicznego kształcenia (nowe kwalifikacje, umiejętności i postawy), – wzrost częstotliwości ocen pracowniczych, – wzrost decentralizacji zarządzania, – stosowanie zarządzania przez cele i wyniki, – zapewnienie warunków do realizacji zadań w nowej sytuacji firmy 	<ul style="list-style-type: none"> – utrzymanie dotychczasowego poziomu wysokości płac bądź rezygnacja z niektórych składników – motywacyjny system wynagrodzeń: uzależnienie wysokości wynagrodzeń od poziomu efektywności firmy – analiza efektywności kosztów pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Amstrong 2000, s. 233], [Janowska 2000, s. 45].

i poziomu merytoryczno-technicznego szkoleń zamawianych do Urzędu zbierane są na podstawie ankiety „Arkusze badania reakcji na szkolenie”. Na systematyczne podnoszenie kwalifikacji pracowników istotny wpływ ma dostęp do gromadzonej literatury fachowej, Internetu, prasy codziennej i branżowej, liczne spotkania wewnętrzne służące omawianiu bieżących problemów związanych z interpretacją przepisów prawa oraz organizacją Urzędu.

W Urzędzie Miasta Krakowa realizowana rozwojowa strategia personalna „służy realizacji misji Urzędu, która brzmi: »służba mieszkańcom dla wspólnego dobra Miasta podstawowym celem pracy urzędników«. W ramach polityki systemu zarządzania jakością strategia personalna zakłada realizację następujących celów: doskonalenie metod naboru, podnoszenie kwalifikacji pracowników Urzędu, stałe prowadzenie szkolenia z dziedziny obsługi systemów informatycznych, zarządzanie zasobami ludzkimi promujące postawy twórcze i zaangażowane oraz przestrzeganie przez urzędników kodeksu etyki”².

² Cytowane są wypowiedzi przedstawicieli służb personalnych badanych urzędów, zgromadzone w kwestionariuszach diagnostycznych.

W Urzędzie Miasta i Gminy Niepołomice (strategia rozwojowa) „w celu zapewnienia pełnej świadomości i kompetencji pracowników Urzędu Miasta i Gminy w Niepołomicach realizowane są szkolenia o różnej tematyce. W przypadku zmian w przepisach lub innych okolicznościach uzasadniających udział pracownika w szkoleniu doraźnym, pracownik zostaje skierowany na szkolenie. Pracownicy, którzy podnoszą swoje kwalifikacje zawodowe poprzez zmianę poziomu wykształcenia, otrzymują zwrot poniesionych wpłat za studia (licencjackie, magisterskie, podyplomowe) w wysokości 50% wpłaty za czesne. Rekrutacja na wolne stanowisko urzędnicze odbywa się zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa oraz regulaminem naboru na wolne stanowisko urzędnicze w Urzędzie Miasta i Gminy Niepołomice”.

W Urzędzie Miasta Bochnia „wdrożona procedura obejmuje postępowanie w zakresie ustalania potrzeb kadrowych, rekrutacji pracowników, określenia wymagań kwalifikacyjnych zatrudnienia, rozwiązywania stosunku pracy oraz organizacji szkoleń. Celem procedury jest ustalenie jednolitego sposobu postępowania w urzędzie miejskim w Bochni, przy planowaniu, realizacji, dokumentowaniu procesu rekrutacji, zatrudniania, rozwiązywania stosunku pracy. Celem takiego postępowania jest zapewnienie właściwych kompetencji personelu”.

Urząd Gminy Kozłów, wskazując strategię rozwojową, podaje, że „mimo braku formalnej strategii personalnej aktualne, nowe kierownictwo Urzędu stosuje strategię odmłodzenia kadry, tzn. przyjmowani są do pracy w ostatnim czasie młodzi ludzie po studiach. W latach poprzednich nie przyjmowano w ogóle nikogo nowego do pracy. Obecnie młodymi wykształconymi ludźmi wzmocniono referat zajmujący się inwestycjami, budownictwem drogowym, promocją gminy, pozyskiwaniem środków pomocowych oraz częściowo służby finansowe”.

W Urzędzie Miasta Zakopane strategia rozwojowa opiera się na nowym regulaminie, nowych wydziałach i nowych stanowiskach pracy. Z kolei w Urzędzie Miasta Maków Podhalański strategia taka realizowana jest poprzez „otwarty nabór na wszystkie stanowiska urzędnicze, w tym kierownicze, dobór kadry do potrzeb merytorycznych poszczególnych stanowisk pracy, bieżące podnoszenie kwalifikacji przez pracowników, nagrody, awanse”. W Urzędzie Miasta Oświęcim „na początku roku sekretarz miasta przygotowuje dla prezydenta informacje o pracownikach odchodzących na emeryturę, planowanych zwolnieniach i potrzebach personalnych. Po szczegółowej analizie wymagań wobec kandydatów na wolne stanowisko pracy realizowana jest procedura naboru, zgodnie z ISO 9001 i ustawą o pracownikach samorządowych. Na wolne stanowisko obsługi organizowany jest konkurs ofert”.

Strategię zachowawczą realizuje się m.in. w Urzędzie Miasta Krynica Zdrój. Polega ona na „zwiększeniu stanu zatrudnienia tylko w razie bezwzględnej konieczności. Zmiany personalne mają charakter ewolucyjny, będący w większości przypadków skutkiem naturalnych przyczyn – odejście

na emeryturę itp.” W Urzędzie Gminy Moszczenica następuje „stopniowe odmładzanie kadry, głównie nastawienie na zdobytą wiedzę i doświadczenie zawodowe, system motywacyjny oparty jest na nagrodach, w mniejszym stopniu na karach”, zaś „wynagrodzenie pracownika jest proporcjonalne do ponoszonych nakładów i uzyskanych efektów”, ponadto tworzy się warunki do podnoszenia kwalifikacji zawodowych.

W Urzędzie Miasta Chełmek nie planuje się przyjęć ani zwolnień pracowników. Zatrudnia się nawet osoby w przypadku zwolnienia stanowiska pracy, w wyniku przesunięć lub odejścia pracownika z pracy. W Urzędzie Gminy Dobra „rozwój posiadanej kadry i uzupełnianie jej w ramach dostępnego budżetu i zwiększanie się zakresu zadań. Urząd rekrutuje pracowników z wyższym wykształceniem (bez preferencji kierunku) na zasadzie konkursów, w ramach stażu czy prac interwencyjnych. Kandydatów wyłania się według dostępnych złożonych podań o pracę w drodze rozmowy kwalifikacyjnej lub konkursu (staże urzędnicze)”. W Urzędzie w Pcimiu strategia zachowawcza oznacza, że „nabór pracowników następuje zgodnie z ustawą z dn. 22.03.1990 r. o pracownikach samorządowych (Dz.U. z 2001 r. nr 142, poz. 1593, z późn. zm.) po przeprowadzeniu postępowania konkursowego i wyłonienia najlepszego kandydata spośród zgłoszonych ofert”. Z kolei w Urzędzie Gminy Pleśna występuje bardzo mała rotacja w zakresie zatrudnienia. W Urzędzie Gminy Słaboszów „zmniejszenie zatrudnienia odbywa się na skutek dobrowolnych lub przymusowych odejść pracowników. Przyczyną odejścia z pracy może być emerytura, renta, zgon, urlop macierzyński. Gdyby było konieczne rozwiązanie umowy o pracę z przyczyn dotyczących gminy, pracodawca decyduje o kolejności dokonywania takich działań na podstawie indywidualnej oceny pracowników (obecnie ogłaszany jest nabór), uwzględniając posiadane przez nich kwalifikacje zawodowe, przydatność i efektywność pracy”.

Poniżej zostaną przedstawione przykłady strategii personalnej typu oszczędnościowego. W Urzędzie Gminy Tarnów „zatrudniane są osoby wyłącznie w przypadku zwalniania się istniejących stanowisk (naturalny ruch kadrowy, zmiana pracodawcy) lub nałożenia na gminy obowiązku realizacji nowych zadań”. W Urzędzie Gminy Białe Dunajce, która jest gminą małą (obejmuje 5 sołectw), jest zatrudnionych 23 pracowników i „w miarę przybywania obowiązków i zmian zostaje zwiększony personel”. W Urzędzie Gminy Gręboszów szczegóły strategii oszczędnościowej są opracowywane. W Urzędzie Gminy Igołomia-Wawrzeńczyce „w miarę przekazywania zadań zatrudniani są nowi pracownicy, każdy ma przydzielone zadania w zakresie czynności w zależności od posiadanych kwalifikacji”.

Miasto Jordanów „realizuje strategię personalną zgodnie z uchwalonym przez Radę Miasta Statutem i Regulaminem Organizacyjnym”. W ciągu 15 lat funkcjonowania Gminy Mszana Dolna „liczba zatrudnionych pracowników uległa niewielkim zmianom. Większość stanowią pracownicy ze stażem powyżej 25 lat. Na stanowiska, które zwolnią odchodzący na emeryturę pracownicy, planuje się zatrudnienie pracowników z wyższym wykształceniem

i doświadczeniem w administracji”. W Urzędzie Gminy Lipnica Murowana „z uwagi na ograniczone środki w budżecie gminy realizuje się oszczędnościową strategię personalną. Przeważają pracownicy o dużym stażu pracy w samorządzie, więc przeniesieniami pracowników na inne stanowiska rozwiązuje się wiele spraw. Dużo wykorzystuje się miejsc subsydiowanych przez Urząd Pracy w zakresie prac interwencyjnych bądź staży. Stażystów bardzo dobrze wykonujących zadania ujmuje się we własnej ewidencji, by w przyszłości wykorzystać ich do pracy – informuje się ich o konkursach na stanowiska”. Władze Gminy Podegrodzie podnoszą ważny i często występujący problem rozbieżności między poglądami radnych dotyczącymi polityki zatrudnienia (dążenie do wprowadzenia oszczędności w zakresie etatyzacji) a ilością realizowanych zadań, wskazującą jednak na konieczność zwiększenia zatrudnienia. Z kolei Urząd Gminy w Skrzyszowie podaje, że ich strategia polega na „dążeniu do zatrudnienia wysoko wykwalifikowanego personelu, odpowiadającego wymaganiom na poszczególnych stanowiskach” oraz na „sukcesywnym kształceniu i uzupełnianiu kwalifikacji zatrudnionej kadry urzędniczej”. W Urzędzie Miasta i Gminy Świątniki Górne podkreślono „nastawienie do zatrudnienia kompetentnej kadry i ograniczenie zatrudnienia przy właściwym wynagradzaniu”. Podobnie Urząd Miasta i Gminy Wolbrom „w związku z przeprowadzoną reorganizacją w Urzędzie dąży do zmniejszenia zatrudnienia”. W Urzędzie Gminy Zembrzyce „okresowo w czasie wykonywania zadań zwiększa się dodatkowo zakres obowiązków”, zaś w Zatorze władze są „zainteresowane zatrudnieniem osób z wysokimi kwalifikacjami, znających języki obce, dyspozycyjnych, nastawionych na swój rozwój”, choć oferują „mało konkurencyjne zarobki (1500–1700 zł brutto), trudne warunki pracy – małe pomieszczenia, w których pracuje nawet 5 osób i słabe zaplecze socjalne”. W Urzędzie Miasta Szczawnica „prowadzona jest oszczędnościowa polityka kadrowa z uwagi na szczupłość funduszu płac”.

5. Podsumowanie

Przeprowadzone badania wskazują na duże zróżnicowanie stopnia organizacji systemów zarządzania zasobami ludzkimi w urzędach administracji samorządowej. W tych jednostkach, które zdecydowały się wdrożyć system zarządzania jakością, naturalną implikacją jest dokonanie sformalizowania strategii personalnej, a także ogółu procedur, metod i technik zarządzania zasobami ludzkimi. Na podstawie analizy przychodów gmin i liczby ich mieszkańców można stwierdzić, że gminy bogatsze chętniej wybierają strategię rozwojową i zachowawczą. Jak wynika z wywiadów przeprowadzonych w przedstawicielami urzędów gminnych, kwestia budowy i wdrażania strategii personalnej w dużej mierze zależy od osobistego nastawienia władz gminy, w tym zwłaszcza od zaangażowania osoby wójta, burmistrza lub prezydenta.

Wyniki badań wskazują na występującą w większości urzędów potrzebę doskonalenia wielu obszarów objętych strategią personalną. Wśród nich do najważniejszych należą: planowanie zasobów ludzkich, dobór personelu, zarządzanie przez wyniki i zadania, rozwój pracowników, opracowanie systemu wynagrodzeń i systemu oceniania, kształtowanie stosunków międzyludzkich i kultury organizacyjnej. Należy podkreślić, że sformułowanie i konsekwentne wdrażanie strategii personalnej w urzędach administracji samorządowej pozwala na określenie podstawowych kierunków postępowania (wytycznych) dla służb kadrowych w realizacji wymienionych wcześniej zadań. Z tego powodu strategia taka powinna być opracowana w każdej gminie, niezależnie od liczby jej mieszkańców, wysokości dochodów budżetowych, czy nawet liczby zatrudnionych urzędników.

Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie gminy powinna opierać się na założeniu, że strategia zasobów ludzkich ma swój wkład w strategię gminy, ale równocześnie strategia gminy stanowi jej uzasadnienie. Koncepcja ta jest niezwykle ważna, ponieważ zasoby ludzkie stanowią jeden ze strategicznych zasobów każdej organizacji.

Literatura

- Amstrong M. [2000], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo ABC, Kraków.
- Janowska Z. [2000], *Strategia firmy a strategia personalna*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 871, Wrocław.
- Kostera M. [1994], *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa.
- Marciniak J. [2006], *Standaryzacja procesów pracy zarządzania personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Stabryła A. [1997], *Podstawy zarządzania firmą. Metody, Teoria, Przykłady*, Antykwia, Kraków–Kluczbork.
- Strategia personalna firmy* [2000], red. M. Juchnowicz, DiŃn, Warszawa 2000.

Human Resources Strategies of Local Authority Offices

The aim of strategic management of human resources is to indicate ways of using human resources in order to achieve an organisation's goals. Human resources strategies are linked with the following issues: helping an organisation to acquire and retain the staff it needs; providing training, development and motivation for employees and also appropriate pay; taking steps to create and maintain appropriate relations between people and forging individual behaviour that corresponds to the aims of the organisation; the optimal use of human resources in the process of work; and maintaining a high level of professional, physical and mental well being among staff over the long term. Human resources strategies should also take into account the obligations of the organisation towards its employees, i.e., ensuring appropriate working conditions.

In the article, the author discusses fundamental concepts linked with developing human resources strategies within organisations, with particular focus on non-commercial entities – local authority offices. He presents the results of studies on the structure and implementation of human resources strategies in local authority offices in the Małopolska region.