

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI
W BIZNESIE I ADMINISTRACJI.
STUDIUM PORÓWNAWCZE

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W BIZNESIE I ADMINISTRACJI. STUDIUM PORÓWNAWCZE

Praca zbiorowa pod redakcją
DR MARIOLI PYTLAK
MGR MARIUSZA BAECKERA



Józefów 2023

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W BIZNESIE I ADMINISTRACJI. STUDIUM PORÓWNAWCZE

WYDAWCA: WYŻSZA SZKOŁA GOSPODARKI EUROREGIONALNEJ
IM. ALCIDE DE GASPERI W JÓZEFOWIE
05-410 JÓZEFÓW, UL. SIENKIEWICZA 4

TEL./FAXS: 48 22 789 19 03
E-MAIL: www.wsge.edu.pl
wydawnictwo@wsge.edu.pl

ISBN: 978-83-966291-5-9

RECENZJA NAUKOWA:

DR HAB. ANNA GOŁĘBIEWSKA
PROF. UCZELNI, SZKOŁA GŁÓWNA SŁUŻBY POŻARNICZEJ W WARSZAWIE

DR KATARZYNA OŁDAK-JACZYŃSKA
WYŻSZA SZKOŁA KULTURY FIZYCZNEJ I TURYSTYKI W PRUSZKOWIE

KOREKTA: MAŁGORZATA SUCH-PYRGIEL
GRAFIKA: FLOVMEDIA - MAJA KRYMSKA
PROJEKT, SKŁAD: GRZEGORZ WÓJCICKI

DRUK I OPRAWA: MAZOWIECKIE CENTRUM POLIGRAFII
UL. MIKOŁAJA CIURLIONISA 4
05-260 MARKI

© COPYRIGHT BY WYŻSZA SZKOŁA GOSPODARKI EUROREGIONALNEJ IM. ALCIDE DE GASPERI W JÓZEFOWIE.
ALL RIGHTS RESERVED/Wszelkie prawa zastrzeżone. KOPIOWANIE, PRZEDRUK I ROZPOWSZECZNIANIE
CAŁOŚCI LUB FRAGMENTÓW NINIEJSZEJ PUBLIKACJI BEZ ZGODY WYDAWCY ZABRONIONE.

AUTORZY

Kamila Angelus

Część II: 5.2; Część III: 1; Część IV: 4; Część V: 4.

Agata Konopik

Część II: 1 (wsp), 2; Część III: 3.2 (wsp.), 3.3 (wsp.), 3.5 (wsp.); Część IV: 2 (wsp.); Część V: 2 (wsp.).

Karolina Kwiatek

Część I: 3.1; Część III: 2.1 (wsp), 3.5 (wsp.), 3.6, 5.2 (wsp.); Część V: 1 (wsp.).

Paweł Osiadacz

Część II: 5.1, 5.2 (wsp.), 5.4.

Ewa Zaremba

*Część I: 2.1; Część II: 4, 5.2 (wsp.), 5.3; Część III: 2.1 (wsp.), 3.1, 3.2 (wsp.), 3.3 (wsp.), 3.4;
Część IV: 1, 3; Część V: 3.*

Mariusz Baecker

Część I: 3.3, 4; Część II: 3, 6 (wsp.); Część III: 4; Część V: 5 (wsp.), Konstatacje i rekomendacje.

Katarzyna Ołdak-Jaczyńska

Część I: 1, recenzja prac dyplomowych wykorzystanych w publikacji oraz całości opracowania.

Mariola Pytlak

*Wprowadzenie, Część I: 2.2, 2.3, 3.2. Część II: 1 (wsp), 6 (wsp.); Część III: 2.2, 3.7, 5.1, 5.2 (wsp.);
Część IV: 2 (wsp.), 5; Część V: 1 (wsp.), 2 (wsp.); 5 (wsp.), Aneks.*

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	10
<i>Mariola Pytlak</i>	

CZĘŚĆ I ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI CZY ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM?

1. Pracownik, pracodawca i zarządzający w administracji publicznej	16
<i>Katarzyna Oldak-Jaczyńska</i>	
2. Czynniki ludzkie w zarządzaniu – zarządzanie zasobami ludzkimi	37
<i>Ewa Zaremba, Mariola Pytlak</i>	
2.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi	37
2.2. Cele i obszary zarządzania zasobami ludzkimi	41
2.3. Metody zarządzania zasobami ludzkimi	46
3. Czynniki ludzkie w zarządzaniu – pracownicy, zasoby ludzkie czy kapitał ludzki?	51
<i>Karolina Kwiatek, Mariusz Baecker, Mariola Pytlak</i>	
3.1. Powstanie i rozwój teorii kapitału ludzkiego	51
3.2. Strategie zarządzania kapitałem ludzkim	57
3.3. Zarządzanie zasobami ludzkimi czy kapitałem ludzkim?	63
4. Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej	65
<i>Mariusz Baecker</i>	

Część II

PRZYWÓDCA – MENADŻER – LIDER. CZY ADMINISTRACJA PUBLICZNA TWORZY PRZESTRZEŃ DLA PRZYWÓDZTWA?

1. Lider i menadżer w koncepcjach przywództwa i zarządzania	88
<i>Agata Konopik, Mariola Pytlak</i>	
2. Model organizacji a zadania lidera	92
<i>Agata Konopik</i>	
3. Menadżer i jego znaczenie dla funkcjonowania organizacji	106
<i>Mariusz Baecker</i>	
4. Role przywódcze zarządzającego	118
<i>Ewa Zaremba</i>	
5. Styl zarządzania jako sposób oddziaływania na pracownika w procesie zarządzania	122
<i>Kamila Angelus, Paweł Osiadacz, Ewa Zaremba</i>	
5.1. Style zarządzania – pojęcie i istota	122
5.2. Wybrane klasyfikacje stylów zarządzania	124
5.3. Wpływ stylu kierowania na motywację pracowników	135
5.4. Który styl zapewnia sukces?	137
6. Lider czy menadżer? Zarządzający w administracji publicznej	141
<i>Mariusz Baecker, Mariola Pytlak</i>	

Część III

PROCES ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI. W JAKI SPOSÓB POWSTAJE KAPITAŁ LUDZKI W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ?

1. Cykl życia pracownika	170
<i>Kamila Angelus</i>	
2. Specyfika procesu zarządzania zasobami ludzkimi w administracji samorządowej	176
<i>Karolina Kwiatek, Ewa Zaremba, Mariola Pytlak</i>	
2.1. Procedury doboru kadr	176
2.2. Zasady rekrutacji w administracji publicznej	180

3. Motywowanie jako podstawa skutecznego zarządzania	190
<i>Karolina Kwiatek, Agata Konopik, Ewa Zaremba, Mariola Pytlak</i>	
3.1. Motywacja a motywowanie	190
3.2. Podstawowe modele motywacyjne i ich rola w kształtowaniu motywacji pracowników	192
3.3. Wybrane teorie motywacji	195
3.4. System motywacyjny	206
3.5. Wybrane metody motywowania pracowników	208
3.6. Motywacja a zaangażowanie pracownika do pracy	214
3.7. Motywowanie w administracji publicznej	217
4. Szkolenie i doskonalenie pracowników. Czy administracja publiczna jest organizacją uczącą się?	228
<i>Mariusz Baecker</i>	
5. Kontrola i ocena pracowników	237
<i>Karolina Kwiatek, Mariola Pytlak</i>	
5.1. Kontrola jako element zarządzania	237
5.2. Ocena pracowników	247

Część IV

ZARZĄDZANIE EFEKTYWNE. CZY JEST MOŻLIWE W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ?

1. Podstawowe zasady efektywnego zarządzania	252
<i>Ewa Zaremba</i>	
2. Lider i jego rola w rozwiązywaniu konfliktów	257
<i>Agata Konopik, Mariola Pytlak</i>	
2. Dylematy zarządzania w kontekście cech skutecznego menadżera	265
<i>Ewa Zaremba</i>	
4. Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej	272
<i>Kamila Angelus</i>	
5. Kultura organizacyjna a zaangażowanie pracowników w życie organizacji	281
<i>Mariola Pytlak</i>	

CZĘŚĆ V

EFEKTYWNOŚĆ ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI I BUDOWANIA KAPITAŁU LUDZKIEGO W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ. WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

1. Zarządzanie kapitałem ludzkim w administracji	298
<i>Karolina Kwiatek, Mariola Pytlak</i>	
2. Rola lidera w organizacji – sektor prywatny a sektor publiczny	308
<i>Agata Konopik, Mariola Pytlak</i>	
3. Ocena wpływu działań naczelnika wydziału na kształtowanie postaw pracowników	320
<i>Ewa Zaremba</i>	
4. Zaangażowanie i efektywność pracowników a przywództwo i innowacyjność	334
<i>Kamila Angelus</i>	
5. Analiza i ocena systemu zarządzania zasobami ludzkimi w Starostwie Powiatowym w Pruszkowie	353
<i>Mariusz Baecker, Mariola Pytlak</i>	
KONSTATACJE I REKOMENDACJE	405
<i>Mariusz Baecker</i>	
BIBLIOGRAFIA	406
ANEKS	429
<i>Mariola Pytlak</i>	

WPROWADZENIE

Mariola Pytlak

System organizacyjny administracji publicznej obejmuje trzy podstawowe segmenty: administracja państwowa, rządowa (centralna i terenowa) oraz administracja samorządowa. Zgodnie z treścią art. 163 Konstytucji RP samorząd terytorialny powołany został do wykonywania zadań publicznych niezastrzeżonych przez Konstytucję lub przepisy na szczeblu ustawowym dla innych władz publicznych. W ten sposób stworzone zostały podstawy dualizmu administracji, którego istotę stanowi rozdzielenie administracji na administrację rządową, wykonującą działania na rzecz państwa oraz administrację samorządową, realizującą zadania na szczeblu lokalnym.

Elementy wpływające na strukturę administracji (Maciejewski, Gierszewski, Brunko, 2012)

Charakter czynnika	Znaczenie
Czynniki polityczne	Ustrój państwa Podział administracyjny państwa
Czynniki techniczne	Specjalizacja (struktura funkcjonalna – podział na segmenty w ramach obszarów działalności) Fachowość – podział wertykalny (podział zadań i kompetencji)
Cel instytucji	Instytucja tworzona przez decydenta Instytucja tzw. mundurowa (wojskowa, policyjna, celna) Instytucja cywilna
Części składowe instytucji	Wydziały, referaty, zespoły, stanowiska (również samodzielne)
Posiadane zasoby	Środki finansowe (włącznie z zakresem władztwa finansowego) Nieruchomości (mienie komunalne) Środki łączności, w tym e-administracja Kultura wewnętrzna
Otoczenie	Liczba ludności, której potrzeby będą zaspokajane (zakres świadczonych usług i realizowanych zadań) Terytorium na jakim struktura będzie działać (konieczność tworzenia delegatur, oddziałów zamiejscowych, filii)

Struktury administracji publicznej ukształtowane są przez przepisy prawa, przy czym uwzględniane zostały również zasady teorii organizacji. Dotyczy to w szczególności budowy systemu administracji publicznej, jako modelu instytucji działania zespołowego – w zakresie określenia celu działania, łączenia stanowisk w komórki organizacyjne (więzi hierarchiczne i specjalistyczne) oraz formalizacji (utworzenie statutu, schematu organizacyjnego i regulaminu jednostki) (Maciejewski, Gierszewski, Brunko, 2012).

Niniejsza publikacja obejmuje kwestie zarządzania zasobami ludzkimi wyłącznie w trzecim ze wskazanych segmentów, czyli samorządu terytorialnego. W ramach projektu realizowanego podczas seminarium dyplomowego dr Marioli Pytlak na Wydziale Administracji w Wyższej Szkole Kultury Fizycznej i Turystyki w Pruszkowie, podjęte zostały badania pozwalające na rozpoznanie uwarunkowań zarządzania zasobami ludzkimi wybranej grupy pracowników, ze szczególnym zwróceniem uwagi na kwestie motywowania i rolę lidera. Współpraca ze studentami studiów I i II stopnia zaowocowała zebraniem materiału stanowiącego podstawę prac dyplomowych, w których autorzy dokonali analizy stanu wiedzy (ogólnej i specjalistycznej) i przeprowadzili badania empiryczne. Recenzentem prac oraz całej publikacji jest dr Katarzyna Ołdak-Jaczyńska¹.

Część I poświęcona została ogólnym rozważaniom na temat zarządzania zasobami ludzkimi i roli podejmowanych działań, w zakresie budowania kapitału ludzkiego. Rozdział ten ma charakter wprowadzający, ponieważ uwaga autorów skupiona została na wyjaśnieniu najważniejszych pojęć. Zarządzanie zasobami ludzkimi wiąże się z realizacją procesów, których celem jest „zapewnienie, aby pracownicy organizacji byli wykorzystywani tak, by pracodawca osiągał największe korzyści z ich zdolności, a pracownicy uzyskiwali zarówno materialne, jak i psychologiczne nagrody wynikające z ich pracy” (Adamiec, Kożusznik, 2000, s. 17). Ustalono zatem zakres podmiotowy takich pojęć jak: pracownik, pracodawca, osoba dokonująca czynności z zakresu prawa pracy, zarządzający

¹ W opracowaniu zamieszczone zostały obszerne fragmenty prac dyplomowych – zarówno roku, w wersji przyjętej do obrony przez promotora i recenzenta, jak też poddane dodatkowej redakcji przez dr M. Pytlak

oraz przełożony służbowy. Starano się również ustalić, czy wspólnie nadal powinno mówić się o zasobach ludzkich czy – w kontekście gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach – o kapitale ludzkim. W poszukiwaniu odpowiedzi na to pytanie zdefiniowano pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi oraz wskazano jego cele i realizowane procesy. Podkreślając znaczenie kapitału ludzkiego przedstawiono realizowane w praktyce metody zarządzania zasobami ludzkimi – w tym zarządzania kapitałem ludzkim i intelektualnym. Dalsza część poświęcona została kapitałowi ludzkiemu rozumianemu jako „ogół cech i właściwości ucieleśnionych w ludziach, które mają określoną wartość i stanowią źródło przychodów zarówno dla pracownika, jako właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającego z tego kapitału na określonych warunkach. Cechami i właściwościami kapitału ludzkiego są: wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja i wartości” (Pocztowski, 2003, s. 41). W każdym ze wskazanych zagadnień zwracano uwagę na specyfikę administracji i podjęto próbę dyskusji na temat możliwości kształtowania kapitału ludzkiego w administracji publicznej.

W **części II** ukazano różnice między zarządzaniem a przywództwem oraz przywódcą, liderem i menadżerem oraz ustalono, czy model organizacji ma wpływ na zakres zadań i działania podejmowane przez lidera. W tej części opracowania autorzy ustalić chcieli związek stylu zarządzania oraz sukcesów osiągniętych przez zarządzających. Niezbędne stało się wskazanie istoty poszczególnych stylów zarządzania, przyjmując, że styl zarządzania to „sposób prowadzenia organizacji w celu osiągnięcia zamierzonego celu, poprzez maksymalne wykorzystanie posiadanych zasobów, zgodnie z zasadami racjonalnej działalności. Styl zarządzania wynika z preferowania przez menedżera stosunkowo stałych, konsekwentnie stosowanych podejść do sytuacji związanych z prowadzeniem organizacji” (Penc 1997, s. 427). Dokonana analiza (ze wskazaniem zalet i wad każdego stylu) stanowiła podstawę do ustalenia ich wpływu na motywację pracowników oraz sukces menadżera (lidera). W tej części opracowania wykazano nie tylko różnice w roli menadżera i lidera w sektorze prywatnym i publicznym, ale również – uwzględniając specyfikę administracji publicznej i samorządowej – zdefiniowano pojęcia lidera lokalnego i menadżera publicznego.

Część III prezentuje poszczególne elementy procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Po omówieniu klasycznego schematu funkcjonującego w praktyce, odniesiono go do cyklu życia pracownika. Podział ten, stanowił podstawę do podjętej w tej części opracowania, analizy rozwiązań stosowanych w procesie rekrutacji i selekcji pracowników – z uwzględnieniem wyzwań związanych z rolą i znaczeniem kapitału ludzkiego. Szeroko zaprezentowano kwestie motywowania, ponieważ autorzy uznali, że jest to podstawa skutecznego zarządzania. Zdefiniowano pojęcia motywacji i motywowania, scharakteryzowano podstawowe modele motywacyjne i teorie motywacji. Podkreślając znaczenie motywacji w kształtowaniu kapitału ludzkiego, zwrócono również uwagę na rolę systemów motywacyjnych i metod stosowanych przez menadżerów i liderów w motywowaniu pracowników. Na tej podstawie starano się określić znaczenie motywacji pracownika w budowaniu jego zaangażowania w działania organizacji i realizację jej celów. Ten sam cel przyświecał analizie procesu kształcenia i rozwoju pracowników oraz ich oceny i kontroli. Podobnie jak w pierwszej części, podjęto próbę dyskusji, czy i w jaki sposób w administracji publicznej kształtowany jest kapitał ludzki?

Część IV poświęcona została kwestiom efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi – w kontekście rozważań podjętych w poprzednich częściach opracowania. Wychodząc z założenia, że zarządzanie polega na koordynowaniu i nadzorowaniu działań grupy ludzi dla osiągnięcia zamierzonego celu, uznano, że o zarządzaniu skutecznym można mówić wtedy, gdy zapewnia ludziom dobrą pracę i zysk przedsiębiorcom. Często spotykana jest też formuła, że skuteczne zarządzanie to dążenie do przetrwania organizacji, efektywnego jej funkcjonowania i utrzymania jej w dobrej kondycji finansowej. Autorzy zdecydowali się podjąć analizę efektywności, od wskazania podstawowych zasad efektywnego zarządzania. Następnie starano się określić jego rolę we wszechobecnych we współczesnych organizacjach konfliktach. Konflikt uznano za pretekst do wskazania roli lidera, ponieważ potraktowano to pojęcie bardzo szeroko, wskazując różne sytuacje kryzysowe: wielokulturowość (kwestie religii, tradycji, zwyczajów i konwenansów dnia codziennego), stereotypy i uprzedzenia, błędne postrzeganie rzeczywistości lub innych osób, złą komunikację, brak otwartości na zmiany i elastyczności

w dostosowywaniu się do nich, brak informacji lub błędne zrozumienie danych, odmienne interpretowanie tych samych danych wyjściowych czy wreszcie – nierówny dostęp do nagród i benefitów. W kontekście efektywności działania starano się również ustalić dylematy zarządzania, przed którymi staje współczesny menadżer. Na tym tle omówiono kwestie efektywności zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Tę część rozważań zamyka próba ustalenia, w jakim zakresie na efektywność działania pracowników i ich zaangażowanie w sprawy organizacji wpływa kultura organizacyjna.

Ostatnia, **V część** opracowania oparta została o przeprowadzone przez autorów badania terenowe. Stanowią one empiryczną weryfikację rozważań zawartych w czterech wcześniejszych częściach i odpowiedź na pytanie o efektywność zarządzania zasobami ludzkimi i kształtowania kapitału ludzkiego. Pierwsze badanie pozwoliło na dokonanie oceny wpływu działań naczelnika wydziału Starostwa Powiatowego w Pruszkowie na kształtowanie postaw pracowników administracji publicznej. Kolejne dwa badania przeprowadzone zostały w środowisku pracowników zatrudnionych w sektorze prywatnym oraz administracji publicznej. Pierwsze z nich pozwoliło na ustalenie roli lidera, drugie wiązało się z analizą procesu kształtowania kapitału ludzkiego. Zagadnieniom innowacyjności i efektywności zarządzania zasobami ludzkimi poświęcone zostało kolejne badanie. Starano się w nim określić, czy istnieje możliwość przeniesienia dobrych praktyk dotyczących przywództwa i innowacyjności z sektora prywatnego do administracji publicznej?

Rozważania podjęte w poszczególnych częściach, stały się podstawą do dokładniejszej analizy systemu zarządzania zasobami ludzkimi w Starostwie Powiatowym w Pruszkowie. Dokonano porównania wyników wszystkich przeprowadzonych badań empirycznych, przedstawiając wnioski z oceny dokonanej przez pracowników sektora publicznego – w odniesieniu do wyników badań uzyskanych w Starostwie. Dokonano również obiektywizacji wyników w oparciu o analizę regulaminów, instrukcji i zarządzeń Starosty kształtujących warunki pracy w Starostwie. Na tej podstawie skonstruowany został model systemu motywowania pracowników Starostwa Powiatowego w Pruszkowie.

*„Zarządzanie jest zarządzaniem,
niezależnie od tego, czego dotyczy”*

B. G. Peters

CZĘŚĆ I

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI CZY ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM?

1. PRACOWNIK, PRACODAWCA I ZARZĄDZAJĄCY W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Katarzyna Ołdak-Jaczyńska

Zasób definiowany jest jako „każdy organizacyjny, fizyczny i materialny atrybut, który pozwala na tworzenie i implementację strategii w celu budowy przewagi konkurencyjnej na rynku. Zasoby mogą być zarówno materialne, jak i niematerialne oraz znajdować się wewnątrz lub na zewnątrz organizacji” (Harasim, 2013, s. 10). Zasobami każdej organizacji są również pracownicy, a zarządzanie nimi polega na „traktowaniu każdego pracownika jako źródła potencjalnych możliwości, korzyści i materialnych oraz pozamaterialnych zysków” (Adamiec, Kożusznik, 2000, s. 4). Podmiotami zasobów ludzkich są poszczególni pracownicy, a zarządzanie nimi wiąże się z relacjami między pracownikami z zarządzającymi. Podstawowym celem tak rozumianego zarządzania, jest „zapewnienie, aby pracownicy organizacji byli wykorzystywani tak, by pracodawca osiągał największe korzyści z ich zdolności i wiedzy, a pracownicy uzyskiwali zarówno materialne, jak i psychologiczne nagrody wynikające z ich pracy” (Adamiec, Kożusznik, 2000, s. 17).

Z przedstawionego zestawienia definicji wynika, że zarządzanie zasobami ludzkimi wiąże się z koniecznością zatrudnienia przez pracodawcę odpowiednich pracowników oraz stworzenie rozwiązań dzięki którym zarządzający w jego imieniu będą wykorzystywać posiadane przez pracowników kompetencje i umiejętności. Warto zatem zdefiniować kluczowe dla zarządzania zasobami ludzkimi pojęcia: pracownik, pracodawca, stosunek pracy, zarządzający. Warto w tym miejscu podkreślić, iż pojęcia „pracownik”, „pracodawca”, „stosunek pracy” są pojęciami charakterystycznymi, a jednocześnie niejako zastrzeżonymi dla prawa pracy. Podstawowym aktem, chociaż nie jednym właściwym dla tej gałęzi prawa, jest Kodeks pracy tj. ustawa, która powstała w wyniku kodyfikacji prawa regulującego sytuację osób świadczących pracę

zarobkową, zwanych pracownikami (art. 2), oraz podmiotów zatrudniających te osoby, zwanych pracodawcami (art. 3), w ramach stosunków pracy (art. 22).

Pracą, z prawnego punktu widzenia, nie jest każda działalność człowieka nazywana potocznie pracą, robotą czy zajęciem, ale tylko ta, która polega na zarobkowym wykonywaniu na rzecz innej osoby czynności mających wartość materialną lub niematerialną, w sposób powtarzający się, z reguły w warunkach tzw. podporządkowania, tzn. pod kierownictwem podmiotu organizującego proces pracy czyli pracodawcy. (Florek Ludwik (red.), Kodeks pracy. Komentarz, wyd. VII, 2017). W rozumieniu kodeksu pracy nie można „pracą” określić wykonywanie dzieła, dokonywanie jakiejś czynności czy usługi, do których stosuje się przepisy kodeksu cywilnego.

PRACOWNIK

W treści art. 2 kp pojęciem pracownika określona została „osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę, powołania, wyboru, mianowania lub spółdzielczej umowy o pracę”. Pracownikiem może być osoba, która ukończyła 18 lat (art. 22 ust. 2 kp) z wyjątkiem pracownika młodocianego – osoby, która ukończyła 15 lat i nie ukończyła jeszcze 18 lat (art. 190 § 1 kp). Osoba młodociana może zostać zatrudniona tylko wówczas, kiedy ukończyła co najmniej ośmioletnią szkołę podstawową oraz posiada wydane przez lekarza medycyny pracy świadectwo lekarskie potwierdzające brak zagrożeń dla zdrowia (art. 191 § 1 kp). Zgodnie z przepisami Kodeksu pracy podstawą nawiązania stosunku pracy jest między innymi umowa o pracę, która może być zawarta:

- na czas nieokreślony (tzw. umowa na stałe) – umowa określa moment nawiązania stosunku pracy, bez informacji o czasie jej zakończenia. Stosunek pracy, między pracodawcą a pracownikiem, kończy się poprzez rozwiązanie umowy o pracę – zgodnie z art. 30 kp do rozwiązania umowy może dojść poprzez podjęcie decyzji o rozwiązaniu umowy przez obie strony (na mocy

porozumienia stron) lub przez jedną ze stron (wypowiedzenie umowy lub rozwiązanie umowy bez wypowiedzenia przez złożenie woli przez jedną ze stron);

- na czas określony – w umowie zawarta powinna być informacja o dacie nawiązania stosunku pracy i jego zakończeniu. Umowa na czas określony ulega rozwiązaniu z upływem czasu, na który była zawarta.

Natomiast umowa o pracę na okres próbny – może poprzedzać umowę na czas określony i nieokreślony, przy czym okres ten nie może przekraczać 3 miesięcy (art. 25 § 2 kp).

Ustawodawca wprowadza również cztery inne niż umowa o pracę podstawy nawiązania stosunku pracy: powołanie, wybór, mianowanie i spółdzielczą umowę o pracę.

Rodzaje stosunków pracy

Podstawa stosunku pracy	Ogólna charakterystyka
Powołanie	Zgodnie z art. 68–72 kp, powołanie stosowane jest w przypadkach określonych w odrębnych przepisach, również do zatrudniania pracowników administracji państwowej i samorządowej. Zgodnie z treścią art. 4 ust 1 pkt 2 ustawy o pracownikach samorządowych nawiązanie stosunku pracy na podstawie powołania dokonywane jest z zastępcą wójta (burmistrza i prezydenta miasta) oraz ze skarbnikiem gminy (powiatu, województwa). Jak podkreśla A. Giedrewicz-Niewińska (2021) podmiotowy zakres stosunku pracy nawiązanego na podstawie powołania u pracodawców samorządowych jest szerszy i wymaga sięgnięcia do przepisów szczególnych. W praktyce, w niektórych wypadkach powołanie może prowadzić wyłącznie do powierzenia stanowiska (funkcji) bez nawiązywania stosunku pracy. W innych przypadkach w przepisach prawa używa się pojęcia >powołanie< w znaczeniu czysto technicznym, jako powierzenie stanowiska, chociaż podstawą zatrudnienia była umowa o pracę” (SN, 2005, I PZP 11/04). Stosunek pracy nawiązany jest na czas nieokreślony lub na okres objęty powołaniem – w terminie określonym w powołaniu lub w dniu jego doręczenia (jeśli inny termin nie został wskazany – art. 682 § 1 kp). Zastosowanie znajdują przepisy dotyczące umowy o pracę na czas nieokreślony (art. 69 kp), a pracownik może zostać odwołany w każdym czasie (art. 70 § 1 kp) – jest to równoznaczne z wypowiedzeniem umowy o pracę (art. 70 § 2 kp) (Witkowski, 2015).

Wybór	Wybór traktowany jest jako prawna forma powierzenia stanowiska w organach administracji publicznej oraz organizacjach społeczno-politycznych – zgodnie z art. 73–75 kp. (Małysz, 2013). Z art. 73 § 1 kp wynika, że nawiązanie stosunku pracy następuje tylko wówczas, gdy z wyboru wynika obowiązek wykonywania pracy w charakterze pracownika. Z kolei w art. 4 ust 1 pkt 1 ustawy o pracownikach samorządowych stanowi, że na podstawie wyboru są zatrudniani pracownicy w urzędzie marszałkowskim (marszałek województwa, wicemarszałek oraz pozostali członkowie zarządu województwa – jeżeli statut województwa tak stanowi), w starostwie powiatowym (starosta, wicestarosta oraz pozostali członkowie zarządu powiatu – jeżeli statut powiatu tak stanowi), w urzędzie gminy (wójt, burmistrz, prezydent miasta) i w związkach jednostek samorządu terytorialnego (przewodniczący zarządu związku i pozostali członkowie zarządu – jeżeli statut związku tak stanowi) oraz w urzędzie m.st. Warszawy (burmistrz dzielnicy m.st. Warszawy, zastępca burmistrza dzielnicy m.st. Warszawy i pozostali członkowie zarządu dzielnicy m.st. Warszawy). Ustawodawca wskazał, że wybór na szczeblu powiatu i województw jest fakultatywną formą nawiązania stosunku pracy, a statuty jednostek i ich związków mogą regulować pełnienie funkcji z wyboru bez nawiązywania stosunku pracy (Choczaj, 2021). Wybór jest formą obligatoryjną jedynie na poziomie gminy, przy czym nie dotyczy wszystkich osób np. przewodniczącego rady gminy, w przypadku którego wybór jest powierzony jedynie z powierzeniem mu wykonywania funkcji o charakterze społecznym, zgodnie z przepisami ustawy o samorządzie gminnym (NSA, 1990, SA/Ka 690/90). Nawiązanie stosunku pracy ma miejsce wówczas, gdy wybrana osoba pełni funkcję za wynagrodzeniem tylko w jednym miejscu pracy, a wybrana osoba nie pozostaje w czynnym stosunku pracy z dotychczasowym pracodawcą (Kisielewicz, 1994). Stosunek pracy ma charakter okresowy i zawierany jest na czas określony związany z tzw. kadencyjnością stanowisk (Strusińska-Żukowska, 1996).
Mianowanie	Z treści art. 76 kp wynika, że stosunek pracy na podstawie mianowania nawiązuje się jedynie w przypadkach określonych w odrębnych przepisach. Dokonuje się rozróżniania między mianowaniem „pracowniczym” (w następstwie powstaje stosunek pracy) i mianowaniem „służbowym” (w następstwie powstaje stosunek prawny o charakterze służbowym) (Stelina, 2005). W przypadku mianowania „pracowniczego” dochodzi do realizacji określonej czynności prawa pracy, które nie jest jednak pojęciem z zakresu prawa administracyjnego (SN, 1997, III ZP 14/94) lub traktowane jest jako akt administracyjny (Liszczy, 2006). Mianowanie pracownicze występuje m.in. w administracji publicznej (urzędników służby cywilnej na mocy przepisów ustawy o służbie cywilnej), w kontroli państwowej (kontrolerów NIK na mocy ustawy o Najwyższej Izby Kontroli oraz kontrolerów PIP na mocy ustawy o Państwowej Inspekcji Pracy), w wymiarze sprawiedliwości (sędziów na mocy ustawy o ustroju sądów powszechnych) oraz w szkolnictwie i nauce (nauczyciele mianowani i dyplomowani na podstawie Karty Nauczyciela).

Mianowanie (cd.)	W przypadku urzędników administracji mianowanie dotyczy jedynie pracowników państwowych zatrudnionych w służbie cywilnej (art. 40 ustawy o służbie cywilnej) ¹ oraz absolwentów Krajowej Szkoły Administracji Publicznej (art. 43 ustawy o służbie cywilnej). Mianowanie skutkuje przekształceniem stosunku pracy z umownego na nominacyjny (Matyjas – Łysakowska, Mędrala 2021) ² .
Spółdzielcza umowa o pracę	Z treści art. 77 kp wynika, że spółdzielczy stosunek pracy między spółdzielnią pracy a jej członkiem nawiązywany jest na podstawie Prawa spółdzielczego, a w zakresie nieuregulowanym odmiennie obowiązują przepisy Kodeksu pracy. W przypadku tego stosunku pracy nie ma okresu próbnego (dopuszczalny jest tzw. okres kandydacki), a na wynagrodzenie pracownika – oprócz ustalonego w umowie – może składać się część uzyskanej przez spółdzielnię nadwyżki bilansowej (udział w zyskach). Spółdzielczy stosunek pracy wygasa wraz z ustaniem członkostwa w spółdzielni (Spółdzielcza umowa, 2012).

W rozumieniu kodeksu pracy pracownikami są jedynie osoby zatrudnione w drodze umowy o pracę oraz na podstawie jednej ze wskazanych podstaw stosunku pracy. Katalog tych podstaw stosunku pracy jest traktowany jako wyczerpujący i zamknięty, a Kodeks pracy nie nadaje statusu pracownika osobom świadczącym pracę na innej podstawie – nawet jeśli ich status społeczny jest podobny do pracowniczego. W praktyce nie są one traktowane jako pracownicy, a jedynie jako osoby świadczące pracę.

¹ Korpus służby cywilnej tworzą pracownicy zatrudnieni na stanowiskach urzędniczych wskazanych w art. 2 ustawy o służbie cywilnej. Zgodnie z art. 3 tej ustawy członkiem korpusu służby publicznej są pracownicy służby cywilnej, urzędnicy służby cywilnej i osoby zatrudnione na wyższym stanowisku w służbie cywilnej. Pracownikiem służby cywilnej jest osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę zgodnie z zasadami określonymi w ustawie. Z kolei urzędnikiem służby cywilnej jest osoba zatrudniona na podstawie mianowania zgodnie z zasadami określonymi w ustawie. Wykaz wyższych stanowisk w służbie cywilnej wymieniony został w art. 52 ustawy o służbie cywilnej.

² Zgodnie z art. 51 ustawy o służbie cywilnej w terminie siedmiu dni od dnia mianowania, Dyrektor generalny urzędu przyznaje urzędnikowi służby cywilnej najniższy stopień służbowy.

Osoby świadczące pracę nie uznawane za pracownika w Kodeksie pracy (Muszalski, 2021)

Podstawa prawna	Warunki
Prawo cywilne	- osoba zobowiązująca się do wykonania dzieła na podstawie umowy o dzieło (art. 627 kc), - osoba dokonująca określonej czynności prawnej na podstawie umowy zlecenia (art. 734) lub umowy o świadczenie usług, które nie są uregulowane innymi przepisami (art. 750 kc), Przyjęło się twierdzić, iż zatrudnienie w szerokim tego słowa znaczeniu może być oparte na umowie zlecenia. Zgodnie z brzmieniem art. 734 k.c. umowa zlecenia charakteryzuje się tym, iż przyjmujący zlecenie zobowiązuje się do dokonania określonej czynności prawnej dla dającego zlecenie. Zatem elementami przedmiotowo istotnymi takiej umowy jest dokonanie określonej czynności prawnej przez zleceniobiorcę oraz działanie dla dającego zlecenie. Z powyższego jednoznacznie wynika, iż przedmiotem umowy zlecenia jest dokonanie jedynie określonej czynności prawnej, a nie każdej czynności. W związku z powyższym strony co do zasady zawierają umowę o świadczenie usług, do której z mocy art. 750 k.c. stosuje się odpowiednio przepisy o zleceniu. Tym samym, faktycznie pomiędzy stronami jest zawierana umowa o świadczenie usług, która bardzo często nazywana jest „umową zlecenia”. - osoby przyjmujące wykonanie zlecenia na podstawie umowy agencyjnej – wykonawca na mocy zawartej umowy zobowiązany jest do stałego pośredniczenia przy zawieraniu umów z klientami albo zawierania umów w jego imieniu (art. 758 kc). - osoby wykonujące pracę na podstawie umowy agencyjnej, umowy zlecenia lub innej umowy o świadczenie usług (przepisy ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych).
Prawo przedsiębiorców	Osoby prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą, w tym przedsiębiorcy: - osoby prowadzące zarobkową działalność wytwórczą, budowlaną, handlową i usługową, - osoby zajmujące się poszukiwaniem, rozpoznawaniem i wydobywaniem kopalin ze złóż, - osoby prowadzące działalność zawodową, która jest wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły. We wspomnianej ustawie osoba taka została określona jako przedsiębiorca.

Prawo spółdzielcze	Członkowie spółdzielni innych niż spółdzielnie pracy, którzy pozostają w tzw. niepracowniczych stosunkach prawnych, w tym wykonujące pracę zarobkową na podstawie innej niż stosunek pracy na rzecz spółdzielni rolniczej – o ile podlega obowiązkowi ubezpieczeń emerytalnego i rentowych. Są to osoby świadczące pracę na rzecz: • rolniczej spółdzielni produkcyjną, • spółdzielni kółek rolniczych, • innej spółdzielni zajmującej się produkcją rolną. Warunki członkostwa i pracy członków rolniczych spółdzielni produkcyjnych i ich domowników regulują przepisy prawa spółdzielczego (SN, III PZP 32/86).
Pragmatyki służbowe	Pragmatyki służbowe należy odróżnić od pragmatyk pracowniczych uregulowanych w art., 5 k.p. Kodeks pracy nakazuje stosować do określonej grupy pracowników przepisy odrębne, które regulują stosunki pracy osób zatrudnionych w sektorze publicznym (m. in. pracownicy urzędów państwowych, pracownicy sądów i prokuratury, pracownicy NIK i PIP) oraz pracownicy zatrudnieni w wyspecjalizowanych jednostkach wykonujących zadania szczególne (np. nauczyciele, pracownicy naukowcy, pracownicy służb dyplomatycznych). Natomiast pragmatyki służbowe, określają status w zatrudnieniu osób świadczących pracę w ramach stosunków administracyjnoprawnych (np. policjantów, innych funkcjonariuszy służb mundurowych, funkcjonariuszy Państwowej Straży Pożarnej i Policji, funkcjonariuszy Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego i Straży Granicznej czy żołnierzy zawodowych). Do nich postanowienia art. 5 kp nie mają zastosowania, ponieważ ich praca nie jest świadczona na podstawie stosunku pracy. Stosunki służbowe, do których mają zastosowanie pragmatyki służbowe nie są stosunkami prawa pracy, ale stosunkami administracyjnymi, co oznacza, że takie osoby są funkcjonariuszami państwowym wykonującym służbę na podstawie stosunku administracyjnoprawnego (NSA, II SA 35/91; NSA, II SA 2468/92; SN, III PO 8/94, NSA, I OSK 78/10).
Praca nakładcza	Osoby wykonujące pracę chałupniczą, które korzystają z niektórych uprawnień pracowniczych zgodnie z rozporządzeniem w sprawie uprawnień pracowniczych osób wykonujących pracę nakładczą (SN, I PRN 62/88). Zgodnie z przepisami § 1 tego rozporządzenia osoby wykonujące pracę nakładczą dla uspołecznionych zakładów pracy traktowane są jako wykonawcy.
Stosunek pracy objęty szczególną ochroną prawną	Osoby zatrudnione w formie tzw. zatrudnieniem typu konstytucyjnego (ustrojowego) – senatorowie i posłowie działający na podstawie ustawy o wykonywaniu mandatu posła i senatora. Wybór na posła lub senatora oraz sprawowanie przez niego mandatu nie przerywa stosunku pracy z jego pracodawcą – poseł lub senator ma prawo do urlopu bezpłatnego na okres sprawowania mandatu oraz trzech miesięcy po jego wygaśnięciu (art. 29 ustawy o wykonywaniu mandatu).

Zatrudnienie penalne	Osoby skazane, które zgodnie z art. 121 ust. 2 kodeksu karnego wykonawczego zatrudnione są na podstawie skierowania do pracy wystawione przez organy więzienne – praca realizowana jest na podstawie prawomocnego wyroku skazującego, bez powstania stosunku pracy (SN, II PRN 9/95). W stosunku do tej grupy osób świadczących pracę, zgodnie z art. 121 ust. 9 kkw, przepisy kodeksu pracy regulują wyłącznie czas pracy oraz zasady bhp.
Wolontariat	Praca wykonywana przez wolontariuszy uregulowana przepisami ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie nie powoduje powstania stosunku pracy. Jest ona bezpłatna i realizuje cele społeczne na rzecz określonych przez ustawodawcę podmiotów.

Status pracownika samorządowego, na wszystkich szczeblach administracji, został określony w ustawie o pracownikach samorządowych. Pracownikami samorządowymi są zatem organy wykonawcze gminy (wójtowie, burmistrzowie i prezydenci miast), ich zastępcy, członkowie zarządów powiatów i województw oraz skarbnicy i sekretarze. Do kategorii pracowników samorządowych należą urzędnicy oraz pozostali pracownicy. Do pierwszej grupy zaliczyć można osoby prowadzące postępowania administracyjne i pełniące funkcje związane z wydawaniem decyzji administracyjnych, do drugiej – wszystkie pozostałe osoby wykonujące prace specjalistyczne i pomocnicze w zakresie obsługi. Ustawodawca wyraźnie wskazał, że pracownikami samorządowymi są osoby zatrudnione w urzędach oraz określonych samorządowych jednostkach organizacyjnych. Niestety katalog ten nie jest wystarczająco doprecyzowany – wspomniano już wcześniej, że ustawodawca wymienił w art. 2 ustawy instytucje, które zatrudniają pracowników samorządowych, ale z treści art. 3 wynika, że pracownikami samorządowymi nie są osoby zatrudnione przez jednostki organizacyjne gminy posiadające osobowość prawną. Należą do nich: spółki prawa handlowego, spółdzielnie i fundacje oraz instytucje kultury i zakłady opieki zdrowotnej (Ornoch-Tabędzka i in, 2014).

PRACODAWCA

Z treści art. 3 kp wynika, że pracodawcą jest jednostka organizacyjna (również bez osobowości prawnej) oraz osoba fizyczna zatrudniająca pracowników. Podobna definicja zawarta została w art. 2 ust. 1 pkt 25 ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Bardzo szeroko pojęcie pracodawcy zdefiniowane zostało w art. 2 ust 1 ustawy o ochronie roszczeń pracowniczych, w którym za pracodawcę uznaje się przedsiębiorcę w rozumieniu w art. 4 ust. 1 ustawy Prawo przedsiębiorców. Przedsiębiorcą jest „osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna niebędąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, wykonująca działalność gospodarczą, (...) wspólnicy spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej”. Pracodawcą, zgodnie z art. 2 ust 1 ustawy o ochronie roszczeń pracowniczych jest również funkcjonujący w Polsce oddział banku zagranicznego (art. 4 ust. 1 pkt 20 ustawy Prawo bankowe) oraz przedsiębiorca pochodzący z UE lub Europejskiego Porozumienia o Wolnym Handlu (EFTA), który prowadzi w Polsce oddział lub przedstawicielstwo³.

Z definicji określonej w art. 3 k.p. wynika, iż pracodawcą są przede wszystkim są jednostki organizacyjne mające osobowość prawną, tj. spółdzielnie, spółki i inne jednostki, które zostały wpisane do rejestru osób prawnych pod różnymi nazwami (stowarzyszeń, fundacji etc). Należy zauważyć, iż bez znaczenia pozostaje fakt prowadzenia przez osoby prawne działalności gospodarczej. Mogą być też nimi związki

³ Zgodnie z przepisami ustawy z dnia 6 marca 2018 r. o zasadach uczestnictwa przedsiębiorców zagranicznych i innych osób zagranicznych w obrocie gospodarczym na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. poz. 649 ze zm.). ustawodawca wskazał dodatkowe warunki, które muszą być spełnione do uznania podmiot za przedsiębiorcę. W przypadku przedsiębiorców z państw UE (bez Dani) jest to możliwość wszczęcia postępowania upadłościowe (zgodnie z przepisami Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2015/848 z dnia 20 maja 2015 r. w sprawie postępowania upadłościowego, Dz. Urz. UE z 5 czerwca 2015, L 141/19), przedsiębiorców z Danii i państw członkowskich EFTA – stron umowy o EOG możliwość wszczęcia międzynarodowego postępowania upadłościowego (ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. – Prawo upadłościowe (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 1228 ze zm.).

zawodowe, stowarzyszenia zawodowe, organizacje pracodawców. Nie istnieje katalog jednostek organizacyjnych będących pracodawcami w rozumieniu Kodeksu pracy. Nie ulega jednak żadnej wątpliwości, że pracodawcą są również przedsiębiorstwa państwowe, urzędy lub inne państwowe jednostki organizacyjne, spółdzielnie i organizacje społeczne. Istotnym czynnikiem jest natomiast zatrudnianie pracowników.

Na marginesie warto odnotować, iż kodeks pracy nie uznaje państwa jako pracodawcy. Jest nim urząd, w którym pracownik jest zatrudniony, wykonując swe obowiązki na rzecz państwa. Pracodawcami nie są też gminy ani kierownicy urzędów gminnych (burmistrzowie, wójtowie), lecz same urzędy gminne zatrudniające pracowników samorządowych (wyrok SN z 21.12.1992 r., I PRN 52/92, PiZS 1993/5, s. 96). Pracodawcą osób zatrudnionych w sądach i prokuraturach nie jest państwo ani Ministerstwo Sprawiedliwości, lecz dany sąd lub prokuratura (uchwała SN z 23.07.1993 r., I PZP 30/93, OSNCP 1994/6, poz. 123). Tym samym należy uznać, iż status pracodawcy w rozumieniu art. 3 kp ma każda jednostka zatrudniająca pracowników, w tym także osoba fizyczna (na podstawie aktów będących podstawą stosunku pracy – umów o pracę i innych podstaw nawiązania stosunku pracy).

W przypadku osób fizycznych pracodawcą jest konkretna osoba, która zatrudnia pracowników we własnym imieniu (Hajn, 1997). Osoba fizyczna jest pracodawcą jako przedsiębiorca „który jako osoba fizyczna prowadzi działalność na podstawie wpisu do ewidencji działalności gospodarczej, nie zaś prowadzone przez niego przedsiębiorstwo jako zorganizowany zespół składników materialnych i niematerialnych” (SN, 2003, I PK 284/02). Pozostaje nadal pracodawcą w sytuacji, kiedy tworzy wyodrębnioną organizacyjnie, finansowo i majątkowo jednostkę organizacyjną – nawet wtedy, kiedy wyodrębniona jednostka ma odrębne od przedsiębiorcy kierownictwo i zdolność zatrudniania pracowników. Ustawodawca w treści art. 3 kp, niezależnie od podejmowanych działań o charakterze organizacyjnym, wiąże zdolność do zatrudniania pracowników z konkretną osobą (Lewandowicz-Machnikowska, 2018).

Osoba fizyczna jako pracodawca (Lewandowicz-Machnikowska, 2018)

Zatrudnianie w prowadzonej działalności gospodarczej	Zatrudnianie do realizacji osobistych potrzeb lub praca w gospodarstwie domowym
Profesjonalny charakter prowadzonej działalności. Działalność gospodarcza prowadzona na podstawie wpisu do ewidencji.	Nieprofesjonalny charakter zatrudniania – brak wpisu do ewidencji.
Zatrudnienie pracowników na warunkach typowych dla stosunku pracy.	Zatrudnianiu pracowników często towarzyszy cecha nielegalności: - zatrudnienie bez potwierdzenia na piśmie w wymaganym terminie rodzaju zawartej umowy i jej warunków, - niezgłoszenie osoby zatrudnionej lub wykonującej inną pracę zarobkową do ubezpieczenia społecznego, - podjęcie przez bezrobotnego zatrudnienia, innej pracy zarobkowej lub działalności bez powiadomienia o tym właściwego powiatowego urzędu pracy (art. 2 ust. 1 pkt 13 ustawy o promocji zatrudnienia).
	Nielegalne zatrudnianie cudzoziemca: - nie jest uprawniony do wykonywania pracy w rozumieniu art. 87 ust. 1 ustawy o promocji zatrudnienia, - nie ma zezwolenia na pracę, - nie jest zwolniony na podstawie przepisów szczególnych z obowiązku posiadania zezwolenia na pracę, - podstawa pobytu nie uprawnia do wykonywania pracy (art. 2 ust. 1 pkt 14 ustawy o promocji zatrudnienia).

Zgodnie z tzw. modelem właścicielskim „dla uznania danego podmiotu jako zdolnego do bycia pracodawcą niezbędne jest posiadanie przez niego tytułu prawnego do organizacji (zakładu pracy) lub jego zorganizowanej części. Istota pojęcia pracodawcy w modelu właścicielskim wychodzi poza sferę kompetencji ograniczających się jedynie do organizowania pracy i zarządzania zakładem pracy, co stanowi cechę charakterystyczną modelu zarządczego” (SN, 2010, II PK 287/09). Nie ma przy tym znaczenia cel ich zatrudnienia, a zatem pracodawcą

będzie zarówno osoba zatrudniająca pracowników do pracy w prowadzonej działalności gospodarczej (gospodarstwa rolnego), jak też pracowników do realizacji osobistych potrzeb lub wykonywania pracy w gospodarstwie domowym. Przy zatrudnieniu pracownika w celu prowadzonej działalności gospodarczej pracodawcą nie jest przedsiębiorstwo (SN, 2014, I PK 64/14).

Pracodawcą może być osoba prawna oraz „jednostka organizacyjna wyodrębniona w strukturze osoby prawnej, ale jednocześnie pracodawcą dla wszystkich pracowników takich jednostek jest osoba prawna jako taka, jako że to ona (a nie jej wyodrębniona część) ponosi odpowiedzialność swoim majątkiem za wykonanie zobowiązań pracodawcy, i tylko względem niej może być skierowana ewentualna egzekucja” (SN, 1994, I PZP 62/93). Pracodawcą są zatem podmioty, które w związku z prowadzoną działalnością, zatrudniają co najmniej jedną osobę fizyczną.

Pracodawcą może być również jednostka organizacyjna, która – nawet jeśli nie posiada osobowości prawnej – musi mieć zdolność zatrudniania pracowników (SN, 1991, I PRN 47/91). W praktyce oznacza to, że musi być „dostatecznie wyodrębniona pod względem organizacyjnym i finansowym, np. jednostka budżetowa, wyodrębniona jednostka w organizacji wielozakładowym (...), która jest uprawniona do samodzielnego zatrudniania pracowników, nie można jednak uznać za pracodawcę jednostki organizacyjnej, której kierownik przyjmuje i zwalnia pracowników wyłącznie na podstawie upoważnienia” (SN, 1997, I PZP 47/77). Najczęściej wspomniane umocowanie następuje w drodze rozwiązań statutowych (SN, 1979, I PR 16/79).

W literaturze wprowadzone zostało również pojęcie tzw. pracodawcy zbiorowego (Jackowiak, 2011). Oznacza to, że pracodawcą może być jednocześnie kilka osób. Przykładem takiego rozwiązania jest np. spółka cywilna, w której pracodawcą są wszyscy wspólnicy łącznie (Jaśkowski, 2018). Wynika to z faktu, że pracodawcą nie może być „spółka cywilna, która nie ma własnej podmiotowości prawnej, będąc zaledwie umową między co najmniej dwiema osobami fizycznymi”, a „zdolność do bycia stroną stosunków pracy mają wszyscy wspólnicy spółki cywilnej łącznie”, a to z kolei oznacza, że „wszyscy wspólnicy

powinni dla skuteczności czynności prawnej uczestniczyć w składaniu oświadczenia woli o wstąpieniu w stosunek pracy” (Kazimierzczak, 2003, s. 25-36). Stosunek pracy to dobrowolny stosunek prawny między dwoma podmiotami. Ma on charakter zobowiązaniowy, ponieważ wiąże się z powstaniem praw i obowiązków dla każdej ze stron. Dla pracownika oznacza obowiązek osobistego świadczenia pracy w sposób ciągły (powtarzający się) na rzecz i pod kierownictwem pracodawcy, a dla pracodawcy zatrudnienie pracownika i obowiązek wypłaty mu wynagrodzenia (SA w Białymstoku, 2013, III AUa 43/13). Jest to stosunek dwustronny, a prawa jednej strony stosunku pracy rodzą obowiązki po drugiej stronie. Jest to istotne w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi.

Należy również zwrócić uwagę, że ustawodawstwo w Polsce definiuje pracodawcę wychodząc poza kryterium zatrudnienia. Przepisy ustawy o postępowaniu egzekucyjnym w administracji stanowią, że pracodawcą jest również taki podmiot, który nazywany jest odpowiednikiem pracodawcy ze względu na wiążące go stosunki prawne z pracownikiem. Zgodnie z treścią art. 1a pkt 10 tej ustawy „pracodawcą są podmioty wypłacające wynagrodzenia”, przy czym pojęcie wynagrodzenia traktowane jest bardzo szeroko, obejmując również „niewyłączone spod egzekucji inne świadczenia pieniężne związane z pracą lub funkcją wykonywaną przez zobowiązanego na podstawie stosunku pracy oraz innej podstawie, jeżeli z tego tytułu zobowiązany otrzymuje okresowe świadczenia pieniężne”. Prawo do zatrudnienia i wypłacania wynagrodzenia zawarte jest również w art. 4 ust 3 ustawy o służbie medycyny pracy, w którym przez pracodawcę rozumie się „jednostkę organizacyjną, choćby nie posiadała osobowości prawnej, a także osobę fizyczną – jeżeli podmioty te zatrudniają pracowników – lub będący odpowiednikiem pracodawcy podmiot stosunku służbowego”. Zatem, zgodnie z tzw. modelem zarządczym o „statusie pracodawcy decyduje kryterium posiadania uprawnień do zarządzania (...), swoisty rodzaj >władztwa< odnoszącego się do składników majątkowych organizacji lub jego zorganizowanej części i wynikające z tego faktu kompetencje o charakterze kierowniczym w stosunku do zatrudnionych w nim pracowników” (Wąż, 2007, s. 120).

Pracodawcą może być zatem nie tylko podmiot prywatny, ale również publiczny – państwo lub samorząd (Seweryński, 2006).

Pracodawcą dla pracownika samorządowego zatrudnionego jest urząd, w którym jest zatrudniony. Wynika to wprost z treści art. 2 ustawy o pracownikach samorządowych, w którym ustawodawca wskazał miejsce zatrudnienia pracowników samorządowych na wszystkich szczeblach administracji.

Miejsce zatrudnienia pracowników samorządowych (art. 2 ustawy o pracownikach samorządowych)

Szczebel samorządu	Pracodawca
Województwo	urzędy marszałkowskie, wojewódzkie samorządowe jednostki organizacyjne,
Powiat	starostwo powiatowe, powiatowe jednostki organizacyjne,
Gmina	urzędy gmin, jednostki pomocnicze gmin, gminne jednostki budżetowe, samorządowe zakłady budżetowe,
Związki	biura związków jednostek samorządu terytorialnego, biura samorządowych zakładów budżetowych utworzonych przez te związki, biura jednostek administracyjnych jednostek samorządu.

PODMIOT DOKONUJĄCY CZYNNOŚCI Z ZAKRESU PRAWA PRACY ORAZ ZARZĄDZAJĄCY W IMIENIU PRACODAWCY

Należy dokonać zróżnicowania między pracodawcą zatrudniającym pracowników, a podmiotem dokonującym czynności z zakresu prawa pracy (podmiotem zarządzającym). Pracodawca i podmiot zarządzający mogą pozostawać ze sobą w różnego rodzaju relacjach. Mogą być powiązane kapitałowo lub osobowo i mieć zasięg wspólnotowy (Florek, 2012). W treści art. 31 kp ustawodawca zdefiniował podmiot dokonujący czynności z zakresu prawa pracy, jako osobę, organ zarządzający tą jednostką albo inną wyznaczoną do tego osobę, która dokonuje czynności w sprawach z zakresu

prawa pracy za pracodawcę będącego jednostką organizacyjną lub osobą fizyczną, jeżeli nie dokonuje on osobiście wskazanych w przepisie czynności.

Rodzaje organów w administracji publicznej

(Maciejewski, Gierszewski, Brunko, 2012)

Kryterium podziału	Rodzaj organu	Organy
Reprezentacja	Organy zawodowe	wojewoda, szef izby skarbowej i urzędu celnego,
	Organy społeczne	rada gminy, powiatu, sejmik województwa,
Skład osobowy	organy kolegialne	zarząd powiatu ze starostą, zarząd województwa z marszałkiem,
	organy monokratyczne	prezydent, premier, wojewoda, wójt, burmistrz, prezydent miasta.

Organ taki dokonuje projektowania struktury organizacyjnej, realizując następujące czynności (Maciejewski, Gierszewski, Brunko, 2012):

1. określenie poszczególnych elementów struktury organizacyjnej – włącznie z ich pogrupowaniem w większe jednostki i usytuowaniem względem siebie (określenie wzajemnych relacji i stosunków);
2. określenie zadań i czynności dla poszczególnych jednostek i elementów organizacji;
3. określenie specjalizacji dla poszczególnych stanowisk organizacyjnych – z uwzględnieniem zadań i zakresu czynności oraz kompetencji pracowników;
4. określenie zakresu i rozpiętości kierowania oraz zakresu kontroli wykonywanej na poszczególnych stanowiskach kierowniczych – z uwzględnieniem rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych na każdym z nich.

W urzędzie administracji publicznej czynności z zakresu prawa pracy wykonuje określony organ, czyli „część składowa aparatu państwowego,

wyodrębniony organizacyjnie, prawnie określony zakresem działania w imieniu państwa oraz posiadający swoiste formy działania” (Maciejewski, Gierszewski, Brunka, 2012, s. 71).

Podmiot wykonujący czynności z zakresu prawa pracy w administracji publicznej (art. 8-10 ustawy o pracownikach samorządowych)

Podmiot wykonujący czynności	Podmioty, wobec których czynności prawa pracy są podejmowane
wójt (burmistrz, prezydent miasta)	• zastępca wójta (burmistrza, prezydenta miasta), • sekretarz gminy, • skarbnik gminy, • kierownicy gminnych jednostek organizacyjnych,
przewodniczący zgromadzenia związku jednostek samorządu terytorialnego	członkowie zarządu tego związku,
• wójt (burmistrz, prezydent miasta), • starosta, • marszałek województwa	w urzędzie: • wobec pozostałych pracowników urzędu, • wobec kierowników samorządowych jednostek organizacyjnych innych niż wymienione wcześniej,
kierownik jednostki organizacyjnej	inne niż wymienione wcześniej,
przewodniczący: • rady gminy • rady powiatu • sejmiku województwa	związane z nawiązaniem i rozwiązaniem stosunku pracy: • wójta (burmistrz, prezydenta miasta), • starostę, • marszałka województwa,
osoba zastępująca wyznaczona przez • wójta (burmistrza, prezydenta miasta), • starostę, • marszałka województwa, • sekretarz (gminy, powiatu, województwa)	pozostałe czynności wobec: • wójta (burmistrz, prezydenta miasta), • starostę, • marszałka województwa,
• rada gminy • rada powiatu • sejmik województwa	wynagrodzenie w drodze uchwały: • wójta ustala rada gminy, • starosty ustala rada powiatu, • marszałka województwa ustala sejmik województwa,
starosta	w sprawach z zakresu prawa pracy wobec pozostałych członków zarządu powiatu.

Osobą wykonującą czynności z zakresu prawa pracy wobec pracowników samorządowych oraz wobec kierowników samorządowych jednostek organizacyjnych są odpowiednie organy (SN, 1992, I PRN 52/92). Każdy organ wyposażony jest w uprawnienia wyrażania woli reprezentowanego podmiotu, przy czym podkreślić należy, że uprawnienie to jest oparte na prawie. Osoba lub organ (jednoosobowy lub kolegiálny) jest określony w ustawie lub statucie określającym ustrój danego podmiotu.

Zakres reprezentacji pracodawcy z zakresu prawa pracy (Rączka, 2020, s. 32)

Zakres czynności	Rodzaj czynności
Czynności prawne z zakresu indywidualnego prawa pracy	Czynności prawne: • zawarcie umowy o pracę, • rozwiązanie umowy o pracę, • zawarcie porozumienia, • dokonanie wypowiedzenia zmieniającego treść stosunku pracy, • uchylenie się od skutków prawnych oświadczenia woli.
	Inne czynności prawne: • nałożenie kary porządkowej, • rozpatrzenie sprzeciwu od kary porządkowej, • wydanie świadectwa pracy, • ewentualne sprostowanie świadectwa pracy, • udzielenie urlopu wypoczynkowego, • udzielenie urlopu bezpłatnego, • udzielenie zwolnienia od pracy, • zwolnienie z obowiązku świadczenia pracy, • dokonanie oceny pracownika.
Czynności prawne z zakresu zbiorowego prawa pracy	• zawarcie lub złożenie oświadczenia woli o rozwiązaniu układu zbiorowego pracy albo innego porozumienia zbiorowego, • wstąpienie pracodawcy w spór zbiorowy, • zawiadomienie właściwego państwowego inspektora pracy o powstaniu sporu zbiorowego, • udzielanie załodze zakładu pracy informacji, • prowadzenie z przedstawicielami załogi konsultacji w sprawach zakładu pracy.

Ustawodawca wprowadza również pojęcie osoby (pracownika) zarządzającego w imieniu pracodawcy. Zgodnie z treścią art. 128 § 2 pkt 2 kp pojęciem tym określa się „pracownika kierującego jednoosobowo zakładem pracy i jego zastępcę lub pracownika wchodzącego w skład kolegiálnego organu zarządzającego zakładem pracy oraz głównego księgowego”. Osoba taka wykonuje szereg czynności z zakresu prawa pracy – z uwzględnieniem zakresu indywidualnego, jak i zbiorowego.

W sprawach z zakresu prawa pracy pracodawca będący jednostką organizacyjną działa przez osobę lub organ zarządzający. Przyjmuje się przy tym, że określenie „organ zarządzający” dotyczy sformalizowanego zarządu osób prawnych, natomiast pojęcie „osoba zarządzająca” dotyczy niesformalizowanej reprezentacji osób prawnych i jednostek organizacyjnych nieposiadających osobowości prawnej. W orzecznictwie wskazuje się, że osoba zarządzająca zakładem pracy w imieniu pracodawcy może być zatrudniana na podstawie stosunku pracy lub umowy cywilnoprawnej (SN, 2004, I PK 42/04). Pracodawca może również, w oparciu o art. 31 § 1 kp wyznaczyć inną osobę. K. Rączka (2020) wskazuje, że „Wyznaczenie to może być skoncentrowane lub rozproszone. W pierwszym przypadku może ono dotyczyć jednej osoby i obejmować dokonywanie wszystkich czynności z zakresu prawa pracy, w drugim zaś może ono obejmować więcej niż jedną osobę, np. kierowników wewnętrznych jednostek organizacyjnych pracodawcy, którym powierza się dokonywanie określonych rodzajowo czynności, przykładowo czynności z zakresu indywidualnego prawa pracy, w szczególności innych czynności niż czynności prawnych” (s. 31). Zgodnie z tym przepisem w statucie spółki akcyjnej może znaleźć się wskazanie, że za spółkę jako pracodawcę dokonuje czynności z zakresu prawa pracy prezes jej zarządu. W orzecznictwie podkreśla się z kolei, że „Osobą zarządzającą może być więc właściciel organizacji, jak też ustanowiony w tym celu dyrektor, kierownik, prokurent, może być nim likwidator czy syndyk masy upadłości, a w przypadku jednostek budżetowych państwa i samorządu – odpowiedni ich kierownik” (SN, II PK 207/13).

Podkreślić należy przy tym, że pojęcie „osoby lub organu zarządzającego jednostką organizacyjną” będącą pracodawcą (art. 31 § 1 kp) jest tożsame z „osobą działającą w imieniu pracodawcy” (art. 281 kp), ale nie jest tożsame z pojęciem „pracownika zarządzającego w imieniu pracodawcy zakładem pracy”. Jak podkreśla K. Rączka „Pracownicy jednoosobowo kierując zakładem pracy są bowiem przełożonymi swoich zastępców oraz głównych księgowych i mają uprawnienia na podstawie art. 31 § 1 k.p. do podejmowania czynności w sprawach z zakresu prawa pracy w imieniu pracodawcy. Wspólną cechą pracowników zarządzających w imieniu pracodawcy zakładem pracy jest natomiast możliwość podejmowania przez nich decyzji dotyczących zakładu pracy innych niż czynności z zakresu prawa pracy” (Rączka, 2020, s. 33).

OSOBA ZARZĄDZAJĄCA PRACOWNIKAMI

Pojęcie podmiotu zarządzającego w imieniu pracodawcy, pracownikami nie jest równoznaczne z pojęciem osoby zarządzającej pracownikami w ramach danego podmiotu.

Osoby zarządzające pracownikami są specjalistami powołanymi w drodze upoważnienia, w celu kierowania poszczególnymi komórkami organizacyjnymi. W orzecznictwie wskazuje się, że „nie zarządzają oni bezpośrednio „zakładem pracy” – należy to do zarządu – ich uprawnienia do zarządzania zasobami pracodawcy są zaś wynikiem decentralizacji zarządzania danym podmiotem i mają charakter wtórny. Uprawnienia menedżerów do zarządzania zostały uzyskane w sposób pośredni od osób zarządzających zakładem pracy” (SN, 2009, I PK 131/08). W administracji publicznej stanowiska pracy powiązane są ze specjalizacją, która wiąże się z zakresem zadań powierzonych do realizacji. Poszczególne stanowiska łączone są w komórki, na które składa się zarządzający (kierownik niższego szczebla) i jego bezpośredni podwładni. Jednostka organizacyjna złożona z kilku komórek składa się z kierownika wyższego szczebla (naczelnika), podległych mu kierowników i wszystkich pracowników poszczególnych komórek. Wszystkie komórki realizujące tę samą funkcję tworzą pion organizacyjny, który podporządkowany jest kierownikowi jednostki (urzędu) (Maciejewski, Gierszewski, Brunko, 2012). Pracownik pełni rolę kierownika w oparciu o posiadane uprawnienia kierownicze. Dzięki nim, ma prawo wydawania poleceń innym pracownikom w zakresie związanym z wykonywaniem pracy (SN, 2008, II PK 326/07), do kierowania pracownikami (SN, 2005, II PK 114/04) – w zakresie wyznaczonym przez posiadane kompetencje organizacyjne i finansowe (SA w Katowicach, 2011, III APa 43/11). Szczególne znaczenie ma zakres powierzonych mu obowiązków (uprawnień) i wyodrębnienie kierowanej przez niego komórki organizacyjnej (SN, 1981, I PR 92/81).

PRZEŁOŻONY (PRZEŁOŻONY SŁUŻBOWY)

W zarządzaniu zasobami ludzkimi stosowane jest również pojęcie przełożonego lub przełożonego służbowego. Nie jest ono równoznaczne z kierownikiem, chociaż wiąże się również z zarządzaniem ludźmi.

Dokonane zróżnicowanie, między kierownikiem a przełożonym, jest bardzo istotne z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi w samorządzie terytorialnym. Na mocy ustawy z dnia 11 stycznia 2018 roku wprowadzona została znacząca zmiana w zakresie kompetencji przewodniczącego rady gminy, rady powiatu i sejmiku województwa⁴. Zgodnie z tą zmianą przewodniczący rady, na każdym szczeblu samorządu, w związku z realizacją swoich obowiązków może wydawać polecenia służbowe pracownikom urzędu (odpowiednio: urzędu gminy, starostwa oraz urzędu marszałkowskiego) wykonujący zadania organizacyjne, prawne oraz inne zadania związane z funkcjonowaniem rady gminy, komisji i radnych. Ustawodawca wskazuje wprost „w tym przypadku przewodniczący rady gminy wykonuje uprawnienia zwierzchnika służbowego w stosunku do pracowników”. Ustawodawca wskazał w art. 25 ust 1 ustawy o pracownikach samorządowych, że „do obowiązków pracownika samorządowego należy sumienne i staranne wykonywanie poleceń przełożonego”. Oznacza to, że pracownik jest zobowiązany takie polecenie wykonać, przy czym „formułowane w oparciu o art. 21a u.s.g. polecenia służbowe winny pozostawać w obszarze związanym z realizacją obowiązków przewodniczącego rady gminy, gdyż tylko w tym zakresie posiada on uprawnienia zwierzchnika służbowego odnośnie do pracowników urzędu” (Budzisz, 2019, s. 106–107).

⁴ Zmiany wprowadzono poprzez dodanie art. 21a ustawy o samorządzie gminnym, art. 19a ustawy o samorządzie powiatowym i art. 21a ustawy o samorządzie województwa.

Kierownik a przełożony (Różnice, b.d)

Obszar ZZL	Kierownik	Przełożony
Zakres obowiązków w ramach ZZL	Zarządza zasobami całej organizacji i koordynuje je ze wszystkimi jednostkami lub działami – dba o skuteczne i efektywne wykonywanie zadań zgodnie z celami.	Zajmuje się pracownikami i realizowanymi przez nich zadaniami bezpośrednio w powierzonym mu dziale.
Uprawnienia do rekrutacji, zwalniania i awansowania	Upoważnienie do czynności. Podejmuje ostateczną decyzję dotyczącą głównych działań.	Brak upoważnienia – analizuje zmiany i zgłasza zapotrzebowanie, może delegować zadania, może szkolić, może dokonywać oceny, może wnioskować o zmiany.
Poziom zarządzania	Jest częścią kierownictwa średniego lub szczebla – w zależności od struktury organizacyjnej.	Zarządza pracownikami – należy do kierownictwa niższego szczebla.
Kompetencje informacyjne	Przekazuje informacje kierownictwu wyższego szczebla o wydajności swojego działu.	Przekazuje informacje kierownikowi o wydajności zespołu.
Zakres kompetencji	Wewnętrzne i zewnętrzne – musi on kontaktować się z działem i innymi kluczowymi interesariuszami.	Tylko wewnętrzne – zajmuje się pracownikami bezpośrednio mu podlegającymi.
Zakres działania	Taktyczny lub strategiczny – planuje działania dla całego działu z uwzględnieniem celów całej organizacji.	Poziom operacyjny – zajmuje się bieżącymi operacjami wykonywanymi przez podwładnych.
Zakres zadań	Dostosowuje i porządkuje strukturę organizacyjną. Tworzy opisy pracy Kieruje pracą i celami w dziale.	Wskazuje zadania dla pracowników, koordynuje ich realizację. Kieruje pracą pracowników i ich celami.

2. CZYNNIK LUDZKI W ZARZĄDZANIU – ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Ewa Zaremba, Mariola Pytlak

2.1. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Z początkiem lat 70 XX wieku w literaturze zaczęto stosować definicję zarządzania zasobami ludzkimi, które zastąpiło poprzednie pojęcia zarządzania kadrami i zarządzania personelem. Zmiana ta nastąpiła w wyniku zmiany podejścia kadr do swoich pracowników. M. Adamiec i B. Kożusznik definiują zarządzanie jako „źródło potencjalnych możliwości, korzyści i materialnych oraz pozamaterialnych zysków”. Definicja ta oparta jest na przekonaniu, „że człowieka powinno się pozostawić w takim miejscu, w którym jego indywidualne możliwości spotkają się z jedyną w swoim rodzaju okazją do robienia czegoś wyjątkowego” lub „praca to miejsce, gdzie sukces człowieka spotyka się z sukcesem świata” (Adamiec, Kożusznik, 2000, s. 28).

Pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi ma charakter wieloznaczny, oznacza konkretne i kompleksowe podejście do zarządzania ludźmi, którzy są najcenniejszym kapitałem danej organizacji. Samo podejście powinno być nastawione na integrację najistotniejszych celów danej organizacji z celami każdego pracownika, które wynikają z jego potrzeb. Zarządzanie zasobami ludzkimi, możemy nazwać ogółem zadań i decyzji, które związane są z zaspokajaniem potrzeb pracowników. Jest to również strategiczne podejście do sposobu naborów, szkolenia i motywowania pracowników w taki sposób, aby dana organizacja osiągnęła swój cel (Zajac, 2007). Zarządzanie zasobami ludzkimi, opiera się na zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz relacji zatrudnionych pracowników w taki sposób, aby pracodawca jak najlepiej mógł wykorzystać ich zdolności, a pracownicy mieli możliwość uzyskania materialnych i psychologicznych nagród wynikających z wykonywanej pracy.

Michael Armstrong zdefiniował zarządzanie zasobami ludzkimi jako „Strategiczne, spójne i wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem i rozwojem zasobów ludzkich w ramach struktury organizacji, przy czym każdy aspekt tego procesu stanowi istotny element zarządzania organizacją, jako całością” (Armstrong, 1996). Zarządzanie oznacza ideologię, która opiera się na przekonaniu, że organizacje są po to, aby zapewnić klientom pewne dobra. Według niego, to pracownicy są najcenniejszym kapitałem, dlatego też, powinno się im zapewnić jak najlepszych przywódców i dać możliwość rozwijania posiadanych zdolności. W koncepcji zasobów ludzkich „kładziony jest nacisk na traktowanie ludzi jako kluczowych zasobów, zarządzanie którymi należy bezpośrednio do kadry kierowniczej najwyższego szczebla i stanowi element planowania strategicznego organizacji” (Armstrong, 1996).

Najbardziej obszerną definicję zarządzania zasobami ludzkimi, przedstawił A. Pocztowski, uznając, że „zarządzanie zasobami ludzkimi jest określoną koncepcją zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów i źródło konkurencyjności, postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, aktywną rolę kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu kwestii personalnych oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów” (Pocztowski, 2006, s. 36-37). Definicję tę rozumieć należy jako system nabywania, rozwoju i wykorzystania ludzkiej siły roboczej, będącej głównym zasobem, za pomocą odpowiednich metod motywujących, celem realizacji zadań, przynoszących osiągnięcie sukcesu.

Według T. Listwana, zarządzanie zasobami ludzkimi definiowane jest jako: „Zbiór zadań (decyzji) związanych z ludźmi, ukierunkowanych na osiągnięcie celów organizacji i zaspokojenie potrzeb (rozwój) pracowników” (Listwan 1999, s. 7). Zarządzanie oparte jest na rekrutacji pracowników oraz zapewnieniu im odpowiednich warunków do rozwoju i odpowiedniego ich wykorzystania poprzez zlecanie konkretnych zadań. Odnosząc się do powyższej teorii, przede wszystkim należy pamiętać, że pracownicy są istotami ludzkimi i powinni być traktowani z należyтым szacunkiem i poszanowaniem. Również w definicji M. Pawlaka, pojawia

się uwzględnienie interesów pracowników. Autor wskazuje, że „zarządzanie zasobami ludzkimi, polega na takim kształtowaniu i stosowaniu zasobów ludzkich, aby możliwe było pełne osiągnięcie jej celów, przy uwzględnieniu interesów pracodawcy i pracobiorców” (Pawlak, 2003).

Z powyższych definicji wynika, że zarządzanie zasobami ludzkimi może wyrażać współczesną funkcję personalną, kładąc akcent, zarówno na traktowanie pracowników jako podstawowego zasobu organizacji, jak też na strategiczne łączenie spraw personalnych ze strategią ekonomiczną. Akcentowane jest również zaangażowanie kierownictwa, podejmowanie działań zmierzających do łączenia interesów pracowników i pracodawców. Zarządzanie zasobami ludzkimi możemy nazwać procesem logicznie powiązanych ze sobą zadań i funkcji, niezbędnych do realizacji osiągnięcia zamierzonego celu. Proces zarządzania zasobami ludzkimi obejmuje wszystkie kategorie pracowników, niezależnie od zajmowanego stanowiska pracy – a zatem również kadrę zarządzającą. Jest również procesem ciągłym, wymagającym realizacji ciągu zadań, takich jak: rekrutacja i selekcja, szkolenia i ocena wydajności. Podstawowym założeniem procesu zarządzania zasobami ludzkimi jest to, że zatrudnieni pracownicy nie są czynnikiem produkcji, a skuteczny zarządzający potrafi dostrzec różnicę między zaspokojeniem potrzeb pracownika a koniecznością osiągnięcia założonego celu. Biorąc pod uwagę dotychczasowe rozważania, zarządzanie zasobami ludzkimi, rozumieć należy jako strategiczną koncepcję, polegającą na rozporządzaniu zasobami organizacji, poprzez działanie z ludźmi i poprzez ludzi (Stabryła, 1997).

Celem zarządzania zasobami ludzkimi jest wykorzystanie umiejętności i zdolności pracowników w taki sposób, aby zatrudniający osiągnął jak największe korzyści. Tym samym, celem zarządzania zasobami ludzkimi jest zapewnienie realizacji celów organizacji, stworzenie warunków do pracy zespołowej oraz nagradzanie i ocenianie pracowników, przy jednoczesnym zapewnieniu im równych szans. Do realizacji tych celów niezbędne jest zatrudnianie i utrzymywanie w organizacji wykwalifikowanych, zdolnych i zmotywowanych pracowników oraz umożliwienie im dalszego rozwoju. Konieczne jest również utrzymanie dobrych relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikiem.

Można zatem powiedzieć, że do głównych celów zarządzania zasobami ludzkimi zaliczamy:

- dobór personelu,
- osiągnięcie zbiorowych i indywidualnych zachowań pracowników – w taki sposób, aby odpowiadały realizacji planowanego celu danej organizacji,
- wykorzystanie zasobów ludzkich w pracy na poziomie optymalnym,
- utrzymanie jak najwyższego poziomu wydolności zawodowej i psychofizycznej zatrudnionych przez jak najdłuższy okres (Forc, 2021).

Główny cel zarządzania zasobami ludzkimi realizowany jest w sferze ekonomicznej i społecznej. Sfera ekonomiczna bazuje na pozyskaniu jak najlepszej wydajności pracy pracownika, co uzależnione jest od doświadczenia, umiejętności, kwalifikacji i motywacji zatrudnionego. Sfera społeczna opiera się głównie na potrzebach i oczekiwaniach pracownika w obrębie materialnym tj. wynagrodzenie, szkolenie, samochód służbowy oraz w obrębie niematerialnym tj. awans, organizacja miejsca pracy, stworzenie odpowiedniej atmosfery (Forc, 2021). Szczególne znaczenie ma organizowanie szkoleń i warsztatów oraz tworzenie możliwości rozwoju zatrudnionym pracownikom, tworzenie efektywnych zespołów pracowniczych, dzięki którym osiągniemy sukces zawodowy. Aby pracodawca osiągnął zamierzony cel, powinny zostać stworzone warunki do pracy zespołowej, metody nagradzania i oceniania za wykonaną pracę i osiągnięcia. Tylko w takich warunkach możliwy jest czynny udział zatrudnionych pracowników w organizacji oraz ich zaangażowanie w dążenie do osiągnięcia zamierzonego przez organizację celu (Romanowska, 2012).

2.2. CELE I OBSZARY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

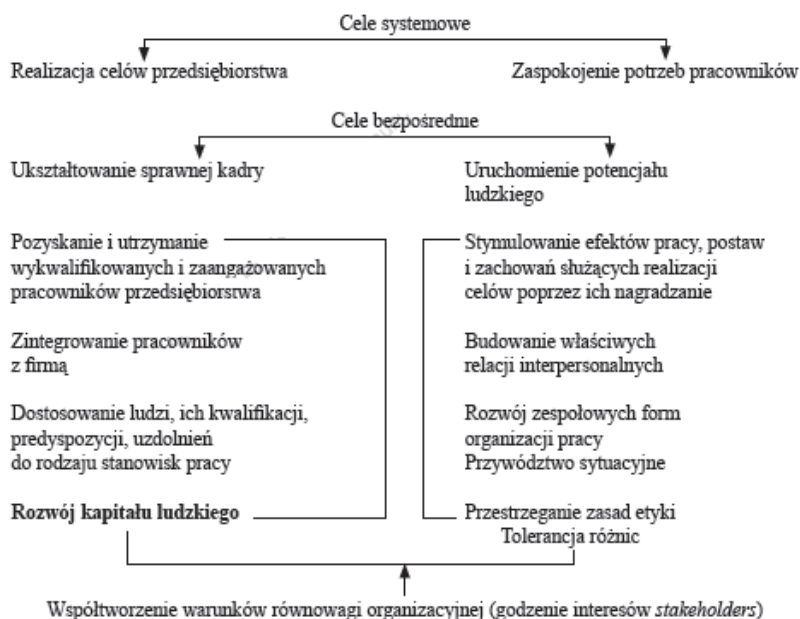
Jednym z elementów zarządzania w organizacji jest zarządzanie zasobami ludzkimi. Według A. Pocztowskiego (2008) jest to „określona koncepcja zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności, postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, aktywną rolę kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu kwestii personalnych oraz wskazuje na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów” (s. 34). Zarządzanie zasobami ludzkimi utożsamiane jest ze strategicznym podejściem do zarządzania posiadanymi zasobami.

Zarządzanie zasobami ludzkimi (Adamiec, Kożusznik, 2000; Armstrong, 2001; Beech, McKeena, 1997, Pocztowski 2003)

Zakres	Podejmowane działania zarządcze
Integrowanie zasad polityki dotyczącej zasobów ludzkich z planami rozwoju	• zapewnienie usług wspierających cele organizacji, • pozyskiwanie i zatrzymywanie wykwalifikowanych i zaangażowanych pracowników, • umacnianie odpowiedniej kultury organizacji.
Realizacja zasad polityki personalnej	• opracowanie zasad polityki personalnej, • optymalizacja obsady stanowisk, • podnoszenie i rozwijanie możliwości pracowników w zakresie niezbędnym do pełnego wykorzystania ich umiejętności.
Kształtowanie klimatu organizacji	• stworzenie klimatu umożliwiającego utrzymywanie harmonijnych relacji między kadrą kierowniczą a pracownikami, • tworzenie warunków pracy sprzyjających pracy zespołowej, • przystosowanie się organizacji do potrzeb rozmaitych grup interesów.
Wspieranie zaangażowania pracowników	• właściwe ocenianie pracowników, • nagradzanie pracowników za ich osiągnięcia – przy uwzględnieniu różnic potrzebach pracowników, • kształtowanie zaangażowania pracowników poprzez kontrolę jakości ich działań.

Pracownicy stanowią najcenniejszy zasób organizacji, dlatego jej cele powinny być zintegrowane z celami każdej zatrudnionej osoby. Organizacja zatrudnia pracowników o odpowiednich do swoich potrzeb zasobach: kwalifikacjach i umiejętnościach, wiedzy i wyznawanych wartości (Kozioł, 2000). Zasoby te pozostają w gestii każdego pracownika – to on indywidualnie podejmuje decyzję o poziomie zaangażowania w rozwój organizacji. Dlatego pracodawca zmuszony jest do stworzenia odpowiednich warunków pracy, a zarządzający do podejmowania odpowiednich działań zarządczych, których celem jest oddziaływanie na wzrost zaangażowania pracowników (Pocztowski, 2003; Zajac, 2007).

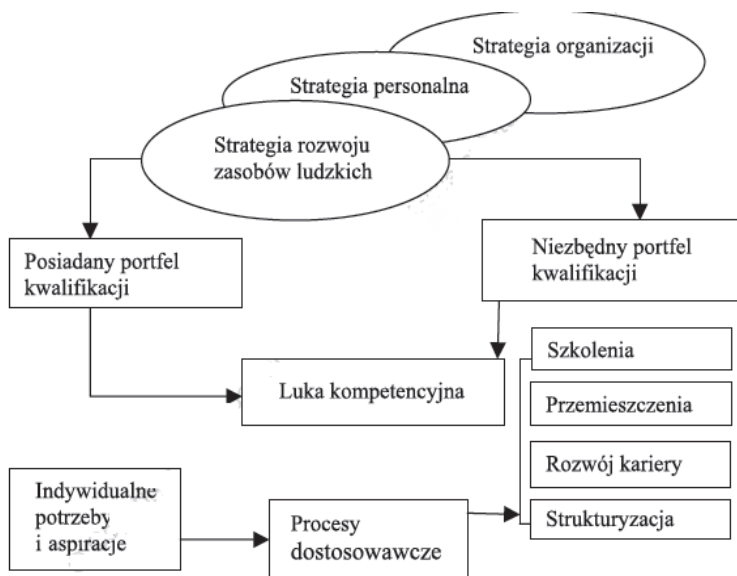
Cele strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (Karaszewska, 2010, s. 126)



Zarządzanie zasobami ludzkimi to nie tylko odpowiednia polityka personalna (pozyskiwanie pracowników zgodnie z określonymi zasadami i metodami), ale również realizacja strategii personalnej (kształtowanie zaangażowania pracowników w realizację celów organizacji)

(Gołaszewska-Kaczan, 2002). W praktyce oznacza to zarówno rozwijanie umiejętności i zdolności pracowników, jak też kształtowanie ich zachowań poprzez rozwinięte systemy motywacji (Pocztowski, 2005). Rozwój zasobów ludzkich skoordynowany powinien być ze zmianami zachodzącymi w całej organizacji, a cele zarządzania organizacją – z celami zarządzania zasobami ludzkimi. Tylko w takim przypadku możliwe jest dopasowanie kwalifikacji pracowników do potrzeb organizacji. Oznacza to konieczność uwzględnienia nie tylko celów systemowych (celów organizacji i potrzeb pracowników), ale również strategicznego działania w zakresie pozyskania odpowiednich pracowników (i ich utrzymania) oraz uruchomienia posiadanego przez nich potencjału w zakresie oczekiwanym przez organizację (Karaszewska, 2010).

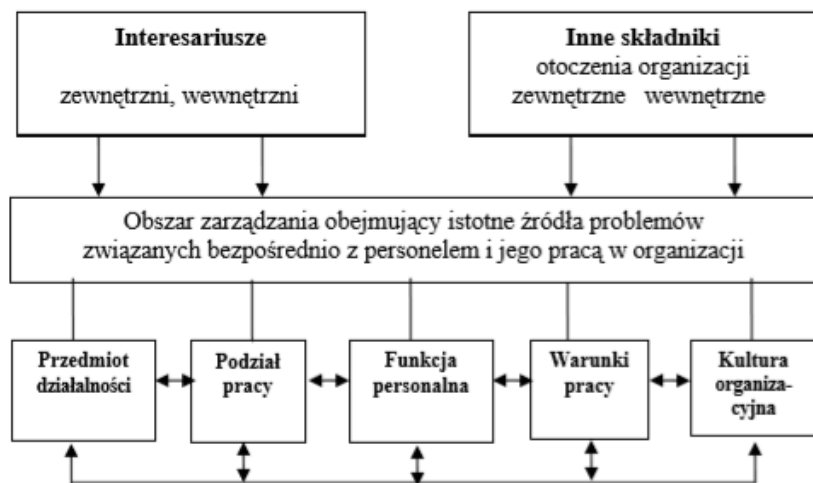
Miejsce strategii rozwoju zasobów ludzkich w strategii organizacji (Karaszewska, 2010, s. 137)



Związek zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią ogólną zależy nie tylko od polityki personalnej, ale również warunków pracy (otoczenie wewnętrzne) i warunków otoczenia (otoczenie zewnętrzne). Uwzględnienie tak szerokiego zakresu warunków stanowi podstawę do prawidłowego

wyznaczenia obszaru zarządzania – identyfikacji zarówno problemów z jakimi boryka się organizacja, ale również ich źródła. Zarządzający zobowiązani są do podejmowania działań przynoszących długotrwałe efekty dla organizacji i jej interesariuszy wewnętrznych – pracowników (kapitał organizacji) oraz interesariuszy zewnętrznych (udziałowców, kontrahentów, klientów) (Cyfert, Krzakiewicz, 2002).

Obszary zarządzania zasobami ludzkimi (Gableta, 2003, s. 10)



Zarządzanie zasobami ludzkimi wiąże się z tworzeniem warunków niezbędnych do wykorzystywania posiadanej przez pracowników wiedzy i umiejętności oraz związanych z ich udoskonalaniem i dzieleniem się z innymi pracownikami (Adamiec, Kożusznik, 2000). Zarządzający dąży do pozyskania pracowników o wysokich kwalifikacjach, chętnych do uzupełniania wiedzy i doskonalenia posiadanych umiejętności. Istotne jest również stworzenie warunków pozwalających na wykorzystanie tej wiedzy przez pracownika oraz na rozszerzanie zasobów wiedzy całej organizacji poprzez aktywne jej wykorzystanie (Jankowska, 2002). Uzyskanie takiego efektu nie jest możliwe bez powiązania zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią ogólną i zintegrowania jego celów ze strategią marketingową oraz finansową. Tym samym, w każdej organizacji powinny powstać strategie funkcjonalne określające podstawy doboru

pracowników (potrzeby kadrowe z uwzględnieniem ilościowych i kwalifikacyjno-zawodowych celów strategicznych), wynagradzanie pracowników (ze szczególnym uwzględnieniem konkurowania o pracowników o szczególnym znaczeniu) oraz ich rozwój (strategia szkoleń uwzględniająca potrzeby organizacji).

Relacje pomiędzy strategią ZZL a strategią ogólną (Król, Ludwiczynski, 2006)

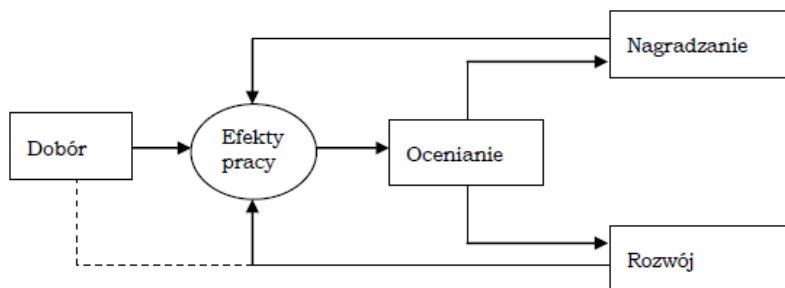
Rodzaj powiązania	Skutki	Cel
Brak powiązań	W organizacji występują jedynie powiązania o charakterze administracyjnym. Dział odpowiedzialny za kształtowanie kadr nie zajmuje się sprawami personalnymi w perspektywie strategicznej – nie jest tworzona strategia zarządzania, a zarządzanie zasobami ludzkimi traktowane jest jako działalność operacyjna.	Pozyskanie, utrzymanie i rozwój pracowników – bez wyboru długookresowych zasad, celów i sposobów postępowania.
Model reaktywny	Strategia ogólna pełni rolę nadrzędną w stosunku do wszystkich strategii funkcjonalnych. Strategia personalna realizowana jest poprzez kształtowanie dyspozycyjności pracowników i ochronę ich pracy.	Wyłącznie realizacja strategii ogólnej.
Model aktywny (proaktywny)	Zarządzanie zasobami ludzkimi wpływa na realizację strategii ogólnej – pokazuje sposoby optymalizacji wykorzystania wkładu pracy poszczególnych pracowników. Plany organizacji dopasowane są do posiadanego potencjału ludzkiego i kompetencji pracowników.	Stworzenie podstaw niezbędnych do formułowania założeń ogólnej strategii rozwojowej organizacji.
Model integracyjny (wzajemny)	Stała i dynamiczna interakcja między strategią ogólną i strategią personalną. Zarządzanie zasobami ludzkimi ma charakter strategiczny i długookresowy.	Dostosowanie posiadanych zasobów ludzkich do potrzeb organizacji, stałe podnoszenie kwalifikacji i rozwój zasobów ludzkich.

2.3. METODY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Jednym z najpopularniejszych modeli zarządzania zasobami ludzkimi jest model Michigan. Jego podstawę stanowią cztery obszary zadaniowe: dobór pracowników, ocena wyników ich pracy, wynagradzanie oraz rozwój. Między tymi obszarami istnieje sprzężenie zwrotne. Szczególne znaczenie mają relacje pomiędzy realizowanymi zadaniami a osiąganymi wynikami (Szałkowski, 2000) oraz efektami a oceną, nagradzaniem i rozwojem pracowników (Sobiecki, 2003). Model zakłada priorytetowe traktowanie strategicznego poziomu zarządzania, a zatem sprzężenia zwrotne muszą być uwzględniane w strategii ogólnej, na poziomie zarządzania operacyjnego (potrzeby pracowników) oraz w procesie zarządzania personelem (Szałkowski, 2000).

Cykl zarządzania zasobami ludzkimi w modelu Michigan

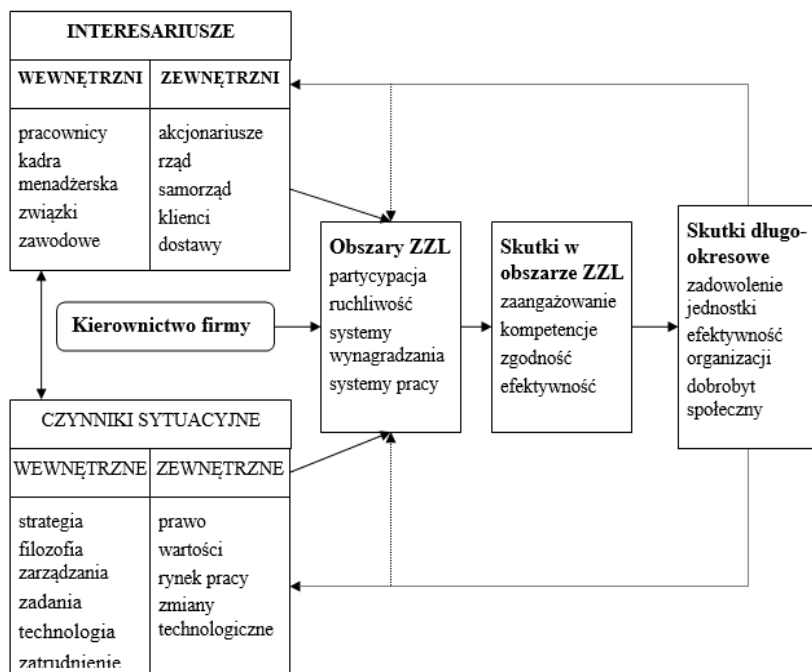
(Lundy, Cowling, 2000, s. 78; Pocztowski, 2003, s. 24)



Drugi z modeli stosowanych w praktyce, model Harvard, uwzględnia włączenie pracowników (partycypację) w zarządzanie na poziomie ich stanowisk pracy lub wydziałów, zaangażowanie w formie pracy zespołowej i możliwość przemieszczania międzystanowiskowego (Armstrong, 2001). Na wszystkie obszary zarządzania zasobami ludzkimi – w tym systemy pracy i wynagradzania – mają wpływ interesariusze wewnętrzni (kierownictwo, pracownicy) i zewnętrzni (akcjonariusze, rząd i samorząd), z uwzględnieniem tzw. czynników sytuacyjnych (strategia zarządzania, strategia personalna, systemy wartości, sytuacja na rynku pracy).

Zgodnie z modelem harwardzkim włączenie pracowników w proces decyzyjny (partycypacja) daje właściwe efekty tylko wówczas, kiedy jest wsparte przez właściwe motywowanie i tworzenie warunków do angażowania się pracownika (poczucie wspólnoty). W modelu pojawia się kapitał ludzki, który uwzględnia inteligencję pracownika i jego zdolność do uczenia się (chłonność umysłu), analitycznego myślenia i rozwiązywania problemów (Sokołowska, 2005). Wszystkie decyzje podejmowane w organizacji niosą konsekwencje dla zasobów ludzkich w sposób bezpośredni (efektywność, zaangażowanie) i pośredni (zadowolenie pracowników, efektywność organizacji) (Pocztowski, 2003).

Model harwardzki zarządzania zasobami ludzkimi (Pocztowski, 2003, s. 25)



Rzadziej stosowany jest model Schulera, który wiąże się ze stworzeniem filozofii zasobów ludzkich (sposoby wartościowania pracowników), polityki zasobów ludzkich (składniki wartościujące pracowników), programu zarządzania zasobami ludzkimi (składniki strategii zasobów

ludzkich) oraz praktyki zarządzania zasobami ludzkimi (zakres ról na poszczególnych stanowiskach) i procesów zarządzania (sposoby realizacji powierzonych ról). Model ten ma charakter podejścia strategicznego, bowiem wizja i misja zawarta w strategii rozwoju oraz sformułowane w niej cele mają znaczenie w procesie zarządzania zasobami ludzkimi (Nowicka, Mieszkała, 2012).

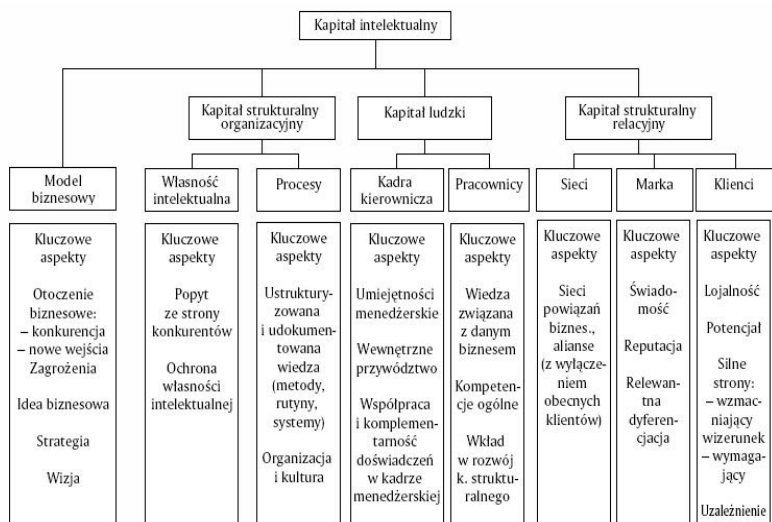
Model Schulera (Schuler, 1992, s. 18; Drozdowski, 2012, s. 210)



W gospodarce opartej na wiedzy rośnie znaczenie zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji. Kapitał ten tworzy kapitał ludzki oraz kapitał strukturalny. Wartość kapitału intelektualnego mierzona jest nie tylko liczbą pracowników (wielkość zasobów ludzkich), ale również poziomem ich wykształcenia i posiadanych kwalifikacji zawodowych (kapitał ludzki) oraz poziomem predyspozycji zawodowych i psychometrycznych, innowacyjności i kreatywności, przedsiębiorczości i adaptacyjności (Jarugowa, 2002). Wzrost znaczenia kapitału intelektualnego i wiedzy powoduje, że coraz większego znaczenia nabiera

model kapitału ludzkiego. Kapitał ludzki definiowany jest jako „ogół cech i właściwości ucieleśnionych w ludziach, które mają określoną wartość i stanowią źródło przychodów zarówno dla pracownika, jako właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającego z tego kapitału na określonych warunkach. Cechami i właściwościami kapitału ludzkiego są: wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja i wartości” (Pocztowski, 2003, s. 41).

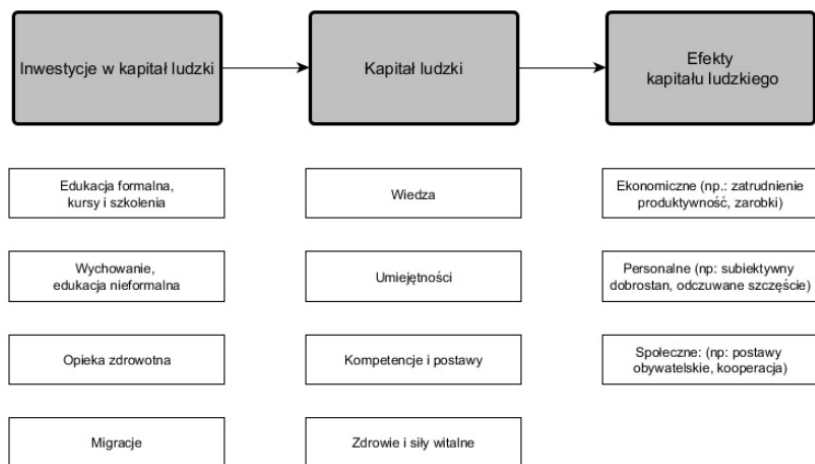
Model Nawigatora Skandii. Model zarządzania kapitałem intelektualnym
(Drozdowski, 2012, s. 210)



Istotą modelu kapitału ludzkiego jest przekonanie, że człowiek jest skłonny do rozwoju i uczy się przez całe życie, a celem rekrutacji jest znalezienie pracownika chętnego nie tylko do współpracy, ale również samodoskonalenia. Tym samym rekrutacja to „proces złożony, polegający na kwalifikowaniu i pozyskaniu kandydatów, którzy posiadają cechy i kompetencje przydatne dla organizacji, do tych cech można zaliczyć: zdolności, wiedzę, umiejętności, zdrowie oraz motywację kandydata do pracy” (Szalkowski, 2006, s. 79). Jeśli zatrudniony pracownik nie spełnia oczekiwań jest przenoszony na inne stanowisko. Wartość kapitału ludzkiego może być powiększana poprzez inwestycje

w kapitał ludzki, czyli doskonalenie zawodowe pracowników (system szkoleń i kursów). Ich brak powoduje jednak, że kapitał ludzki będzie się zmniejszać, a tempo tych zmian uwarunkowane będzie przez postęp wiedzy ogólnej i technicznej (Kuźniar, 2008).

Pomiar i znaczenie kapitału ludzkiego (Bartak, 2018)



W tym modelu nie ma konkurencji między pracownikami, znacznie ważniejsza jest pozytywna atmosfera pracy (oparta na pracy zespołowej), stabilizacja pracowników i ich zaangażowanie w funkcjonowanie organizacji. Odpowiednio zaplanowana i realizowana polityka personalna przynosić będzie efekty, zarówno pracownikom (motywacja, samorozwój, poziom wynagrodzenia, poczucie zadowolenia i satysfakcji z pracy), jak i organizacji (kooperacja, zaangażowanie, efektywność pracy).

3. CZYNNIK LUDZKI W ZARZĄDZANIU – PRACOWNICY, ZASOBY LUDZKIE CZY KAPITAŁ LUDZKI?

Karolina Kwiatek, Mariusz Baecker, Mariola Pytlak

3.1. POWSTANIE I ROZWÓJ TEORII KAPITAŁU LUDZKIEGO

William Petty (1623 – 1687) przedstawił człowieka jako zasób, w który można zainwestować, twierdząc, że „na kapitał, jak i na człowieka ponosi się wydatki, a z nich pochodzi zdolność świadczenia usług, którymi spłaca się te wydatki z zyskiem” (Walsh, 1935, s. 225). Petty był przedstawicielem nurtu klasycznego pozostawał wierny pogładowi, że źródłem bogactwa kraju jest nieustanna praca. To właśnie dzięki pracy wytwarzane są dobra, które zaspokajają wszystkie potrzeby ludzkie. Podejmował również próby oszacowania całego społeczeństwa Anglii, traktując jednostkę jako składnik kapitału trwałego (Domański, 1993, s. 31). Tworząc nową teorię czynników produkcji, Petty podkreślał niewyczerpalność i możliwości rozwojowe zawarte w człowieku, przy czym wskazywał nie tylko kwalifikacje pracownika, ale również takie aspekty jak ambicja, poczucie własnej wartości, spełnienie pragnień oraz dążenie do poprawy sytuacji społecznej (Stalończyk, 2012, s. 29).

Istotne znaczenie w badaniach kapitału ludzkiego miały rozważania Adama Smitha (1723 – 1790). Oddzielał on człowieka od pozytywnej strony aspektów ekonomicznych. Uważał, że to w cechach człowieka ukryty jest największy kapitał. Według niego „na kapitał trwały, którego cechą jest przynoszenie dochodu lub zysku bez obrotu, tzn. bez zmiany właściciela, składają się cztery główne pozycje, w tym pożyteczne umiejętności nabyte przez członków społeczeństwa. By nabyć te kwalifikacje człowiek musi przez czas kształcenia, nauk lub terminowania otrzymywać środki utrzymania, co zawsze jest rzeczywistym wydatkiem, który jest kapitałem trwałym jakby zawartym w danym człowieku.

Te umiejętności są częścią jego majątku, jednocześnie częścią majątku społeczeństwa, do którego człowiek ten należy” (Smith, 1954, s. 345-348). Smith traktował wiedzę, nabyte umiejętności oraz zdrowie jako osobisty majątek człowieka. Uznawał, że nauka jest inwestycją w ludzi oraz że egoistyczne podejście człowieka pozytywnie wpływa na całe społeczeństwo. Zalecał też podnoszenie kwalifikacji, które przekładać się będzie na wysokość wynagrodzenia za wykonywaną pracę (Stalończyk, 2012, s. 30). Rozważania Smitha prowadzą do wniosku, że człowiek, który chce zarobić na swoje utrzymanie musi tworzyć produkty tak, aby osiągały one największą wartość użytkową. Wartość doświadczenia zawodowego powinna iść w parze z zarządzaniem zasobami ludzkimi (Stalończyk, 2012, s. 30).

Jean Baptiste Say (1767 – 1832) twierdził, że człowiek jest kapitałem niematerialnym, a praca może być wolna od kapitału, jeśli wywołuje ona pozytywny efekt. Wskazywał, że „wykład, z którego korzysta student medycyny, jest produktem niematerialnym, ale konsumpcja tego produktu zwiększa zakres wiadomości studenta, a ta umiejętność indywidualna stanowi fundusz produkcyjny, rodzaj kapitału, z którego student będzie czerpał zyski. A zatem wartość wkładu została zakumulowana i przekształcona w kapitał” (Say, 1987, s. 855-856). Say traktował pracę jako główne źródło powiększania zasobności kraju. Uważał że gromadzenie w człowieku wiedzy jako kapitału, przynosi wymierne dochody. Uważał również, że „każda praca, materialna czy niematerialna jest produkcyjna, natomiast źródłem jej efektów jest nagromadzona wiedza” (Stalończyk, 2012, s. 30). Wskazał również, że „każdy talent wymaga uprzednich studiów, żadne zaś studia nie mogą odbyć się bez pewnych nakładów” (Say, 1960, s. 188). Dostrzegł, że wykształcenie, zwiększanie poziomu wiedzy powoduje, iż człowiek musi ponieść koszty finansowe. Talenty są dziedziczne, zaś edukacja i samodoskonalenie wydobywa z człowieka to co najlepsze. Aczkolwiek Say skupiał swoją uwagę na procesach edukacyjnych, to można uznać, że zrozumiał problem związany z potrzebą każdego człowieka związanego z poprawą jakości życia. Zadaniem rządu powinno być wspieranie oświaty oraz przeciwdziałanie emigracji ludności, „których umiejętności należą do majątku narodowego i określają losy kraju” (Say, 1960, s. 867).

Wśród prekursorów rozważań na temat kapitału ludzkiego uważa się również Jacoba Mincera (1922 – 2006), Theodora Whiliama Schultza (1902 – 1998) i Gary’ego Stanleya Beckera (1940 – 2014). To oni, jako pierwsi zapoczątkowali w naukach ekonomicznych pojęcie kapitału ludzkiego (Matusiak, 2009, s. 312). W modelu Mincera kapitał ludzki rozumiany jest jako suma wiedzy zdobywanej w szkole oraz w trakcie wykonywania obowiązków służbowych. Wielkość kapitału mierzona jest długością okresu edukacji formalnej oraz wiekiem odzwierciedlającym doświadczenie poszczególnych osób. Wyróżniającą cechą kapitału ludzkiego jest to, że „jest ludzki, ponieważ jest ucieleśniony w ludziach” (Schultz, 1971, s. 24). Schultz przedstawiał kapitał ludzki jako grupę wrodzonych i nabytych wzorów zachowań i cech ludzkich, szczególnie potrzebnych w danej organizacji. Posiadanie odpowiednich cech wzbo-gaca przedsiębiorstwo o nowo nabytą wiedzę, najczęściej poszukiwaną w danej organizacji. Schultz proponował, aby mierzyć kapitał ludzki poprzez wydatki na edukację, opiekę zdrowotną oraz migrację. Te same czynniki Becker uważał za alokację zasobów, które miały wpływać na przyszłe dochody. Według Beckera „każdy człowiek wyposażony jest przez naturę, wychowanie i wykształcenie w określone kwalifikacje, które rosną wraz ze wzrostem nakładów na wykształcenie” (Cichy, 2007, s. 22–23). Wraz ze wzrostem wykształcenia wzrasta możliwość zarobkowania. Inwestowanie w kapitał wiąże się z wydatkami na edukację, szkolenia oraz opiekę zdrowotną. (Cichy, 2007, s. 22–23). Becker największą uwagę poświęcił inwestowaniu w kapitał ludzki poprzez szkolenia w pracy, które jego zdaniem stanowią podstawę do stworzenia modelu kapitału ludzkiego. Becker uznawał kapitał ludzki za centralny element modelu wzrostu gospodarczego, definiując go jako wiedzę zawartą w ludziach (Becker, Murphy, Tamura, 1990).

Celem strategicznym organizacji, które uznaje się za „nowoczesne” jest rozwój pracowników. Wskazuje się często, że „kapitał ludzki stanowi główne źródło wartości oraz czynnik determinujący pozycję konkurencyjności organizacji i jest jedynym rodzajem kapitału, który może dodawać do siebie i przez siebie” (Fitzenz, 2000, s. XII). Kapitał ludzki zmienia pozycję organizacji na rynku lokalnym, krajowym i europejskim, ponieważ decyduje o jej innowacyjności. Zapewnienie odpowiedniego

poziomu kapitału ludzkiego spoczywa na barkach osób zarządzających przedsiębiorstwem. Szczególne znaczenie ma odpowiednia motywacja oraz pakiety rozwojowe, które dają możliwość samorealizacji (Grzybowska, 2011, s. 349). Czynnikiem pobudzania rozwoju i konkurencyjności organizacji jest również zaangażowanie pracowników (Andrzejczak, Furmańczyk, 2016). W literaturze przedmiotu słusznie podkreśla się, że „zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii vitalnej zawartej w społeczeństwie. Zasób ten jest dany przez genetyczne cechy danej populacji raz na zawsze, ale można go powiększać drogą inwestycji zwanych inwestycjami w człowieka: w ludzi, w kapitał ludzki, w ludzkie życie” (Domański, 1993, s. 19). Tym samym S.R. Domański traktuje człowieka jako inwestycję, która pomnaża wartość organizacji, ale jest niepoliczalna w stosunku do innych aktywów (Grzybowska, 2011, s. 349).

Kapitał ludzki możemy rozpatrywać w wąskim lub szerokim ujęciu. Wąskie rozumienie kapitału wiąże się z pojęciem wiedzy, wykształcenia oraz posiadanych przez daną osobę cech i kompetencji. W szerokim znaczeniu kapitału ludzkiego zawarte są wszystkie cechy psychofizyczne jednostki, między innymi: wrodzone zdolności, zasoby posiadanej wiedzy, indywidualne doświadczenie oraz umiejętności, zdobyte doświadczenie zawodowe, stan zdrowia, światopogląd oraz poziom kulturalny (Przygodzki, 2011, s. 44). Kapitał ludzki to kombinacja trzech podstawowych czynników (Mazurkiewicz, 2010, s. 46):

- posiadane cechy człowieka: postawa, inteligencja, urok osobisty, energia, sumienność,
- biegłość jednostki do nabywania wiedzy: kreatywność, umiejętność przetrwania, zdrowy rozsądek,
- motywacja do przekazywania swojej wiedzy – chęć pracy w zespole oraz dążenie do realizowanego wspólnego celu (Grzybowska, 2011, s. 348).

Według M. Juchnowicz (2014) wszystkie zasoby materialne stanowią niewykorzystany potencjał, dopóki pracownik nie zwiększy ich wartości poprzez zastosowanie w praktyce. Sugeruje również, że człowiek ma potencjał i dar do zwiększania i generowania wartości. W efekcie powstaje sytuacja, w której pracownicy stają się elementem niezbędnym w procesie

generowania zysku przez przedsiębiorstwo. Tym samym A. Juchnowicz stawia pracowników obok akcjonariuszy, klientów i wszystkich, którzy generują wzrost wartości organizacji (Juchnowicz, 2014, s. 30).

Składowe kapitału ludzkiego (Grzybowska, 2011, s. 348)

Komplementarność (uzupełniające się)	1. Umiejętności praktyczne. 2. Erudycja (wiedza stricte teoretyczna, książkowa). 3. Posiadane zdolności.
Zręczność intelektualna (kreatywność)	1. Przedsiębiorczość. 2. Innowacyjność – twórczość. 3. Predyspozycje do naśladowania. 4. Adaptacja.
Motywacja (energia w zachowaniu)	1. Działanie – samorealizacja. 2. Posiadane predyspozycje. 3. Aktywna realizacja procesów organizacyjnych. 4. Potrzeba przywództwa. 5. Osiągnięcie zamierzonych korzyści.

W tym kontekście warto przywołać również poglądy M. Bratnickiego, który wskazuje, że kapitał ludzki tworzą takie składowe jak „komplementarność, zręczność intelektualna i motywacja” (Bratnicki, Strużyńska, 2001, s. 69–70). Komplementarność odnosi się do umiejętności praktycznych, erudycji i posiadanych zdolności. Zręczność intelektualna opisywana jest w literaturze podmiotu jako przedsiębiorczość, innowacyjność ludzi, predyspozycje do naśladowania, zdolność do adaptacji. Z kolei w zakres motywacji wchodzi wszystkie elementy wskazujące chęć działania motywowaną potrzebą samorealizacji, osobiste predyspozycje oraz aktywność w procesach organizacyjnych (Bratnicki, Strużyńska, 2001, s. 69–70).

Kapitał ludzki może być rozpatrywany w wymiarze jednostkowym lub organizacyjnym. Kapitał ludzki utożsamiany jest z zasobami wiedzy, ale uwzględnia również umiejętności, zdolności i doświadczenie (Juchnowicz, 2014, s. 34). Wskazuje się również, że kapitał ludzki kreują trzy podstawowe elementy: postawa, kompetencje i sprawność umysłowa (Roos, Roos, Dragonetti, 1997, s. 36). Postawa uwarunkowana jest przez poglądy, motywacje oraz zachowania. Kompetencje są wartością

zwiększającą niepoliczalne aktywa organizacji – podobnie jak wiedza, umiejętności i posiadane możliwości pracownika. Z kolei sprawność umysłową rozumieć można jako zdolność analizowania i syntetyzowania, wyciągania i sublimowania wniosków oraz aklimatyzowania się w nowo zaistniałych warunkach. Wszystkie te czynniki wpływają w znaczący sposób na innowacyjność organizacji, a jednocześnie pracodawca ma bardzo mały wpływ na zmianę postaw swoich podwładnych (Roos, Roos, Dragonetti, 1997, s. 37).

Według A. Juchnowicz zaproponowany zestaw cech jest mało dokładny, nie uwzględnia wielu elementów, które zmieniają i podnoszą rangę organizacji. Nie jest uwzględniony stan zdrowia, kondycja psychofizyczna, ekspozycja cech determinująca potencjał człowieka (Juchnowicz, 2014, s. 34). Do kluczowych cech kapitału ludzkiego można zaliczyć również: „kompetencje, relacje interpersonalne, w tym zdolności do dzielenia się wiedzą i zaufanie, oraz system wartości i norm uznawany przez współpracowników, wynikający z istniejącej w firmie kultury organizacyjnej” (Skuza, 2003, s. 202). Przedstawione elementy oraz aspekt organizacji oddziałują na pracowników, wywierają na nich wpływ, motywują i budzą zaangażowanie w realizowane zadania (Nasierowski, 1995). „Budowanie dobrych stosunków i dbanie o klimat w miejscu pracy sprzyja rozwojowi firmy. (...) Tylko dobra atmosfera w miejscu pracy sprzyja wprowadzaniu zmian, a tym samym wspiera rozwój całej organizacji. Zadowoleni pracownicy tworzą zgrany zespół, chcą więcej osiągać, tworzą pozytywny wizerunek organizacji. Są kreatywni, zdolni do wymyślania i wdrażania niekonwencjonalnych pomysłów i metod” (Kultura, 2021).

Tomasz Rostkowski wskazuje, że wysoki stopień standaryzacji procesów zarządzania kapitałem ludzkim mogą osiągać tylko organizacje dojrzałe. Wprowadzenie zbyt wcześnie wysokiego standardu procesów w organizacji może zmniejszyć jej wzrost, spowodować niechęć pracowników do kreatywności i zniwelować ich skłonność do eksperymentowania. Błędem jest również traktowanie kapitału ludzkiego nie jako źródło wartości, ale jako dostawcę zamierzonych usług (Rostkowski, 2014, s. 227). Kolejnym elementem zmniejszającym wartość kapitału ludzkiego jest nadmierne biurokratyzowanie wzajemnych relacji, co w konsekwencji prowadzi do zaniku twórczego myślenia i postępowania

zgodnie ze schematami. Najgorszym możliwym skutkiem takiego stanu rzeczy jest brak koncentracji organizacji na wspólnym celu, a dążenie do zaspakajania potrzeb wymyślonych procedur (Rostkowski, 2014, s. 227).

3.2. STRATEGIE ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM

Kluczową rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi odgrywa kapitał ludzki, obejmujący wiedzę, zdrowie i zdolności człowieka, które mogą być wykorzystane przez organizację (Kopycińska, 2003). Istotne jest prawidłowe rozumienie kapitału ludzkiego, który tworzą „członkowie załogi danej jednostki organizacyjnej” (Król, Ludwiczynski, 2014, s. 117), a zatem osoby trwale związane z pracodawcą, którzy angażują się w działania na jego rzecz i współpracują w tym celu z innymi pracownikami. Czy trwałość musi wiązać się z zatrudnieniem pracownika, czy też możliwe jest tworzenie kapitału ludzkiego w oparciu o stosunki pozapracownicze?

Najważniejszym czynnikiem rozwoju współczesnej gospodarki jest wiedza, będąca połączeniem kompetencji i gromadzonych oraz wykorzystywanych umiejętności (Brdulak, 2005). Pojęciem kompetencji określa się umiejętności rozwijania, koordynowania i stosowania posiadanych zasobów do realizacji zadań (Głuszek 2004). Z kolei umiejętności pozwalają na skuteczne wykonywanie zawodu, przy czym obok umiejętności technicznych, obejmują również takie umiejętności uniwersalne jak: umiejętności komunikacyjne (mówienie i słuchanie), analityczne (gromadzenie informacji i zdolność oceny sytuacji, szukanie różnych perspektyw), interpersonalne (zdolność do pracy w grupie), zarządzania i rozwiązywania problemów. Zdrowie to również swoista umiejętność określana pojęciem umiejętności prowadzenia efektywnego życia ekonomicznego – pracownik przynosi wartość dodaną wynikającą z pracy i nie generuje dodatkowych kosztów (zwolnienia lekarskie). Wchodzące w skład kapitału ludzkiego wartości tworzone są przez założenia kulturowe i światopoglądowe (Sikorski, 2002). W tworzeniu i rozwoju kapitału ludzkiego znaczenie ma motywacja, czyli „zachowanie ukierunkowane na cele” (Armstrong, 2005, s. 211).

Według R. Hellera (2000) obowiązuje przy tym zasada wzajemności – im więcej pracownik oferuje pracodawcy, tym większych nagród oczekuje.

Zgodnie z teorią kapitału ludzkiego, można go powiększać w procesie uczenia w systemie szkolnictwa i szkoleń realizowanych poza tym systemem. Uczenie się jest niezbędne, ponieważ wiedza (a tym samym również kapitał ludzki) ulega zużyciu. Proces ten następuje w sytuacji, gdy pracownik nie podejmuje cyklicznego kształcenia przy jednoczesnym postępie wiedzy w otoczeniu (Kuźniar, 2008). Dzięki posiadanym cechom kapitał ludzki wpływa na elastyczność organizacji i jej zdolność do dostosowania się do zmian otoczenia (Marciniak, 2005). W takim ujęciu zasoby ludzkie stanowią również podstawę kreowania nowych wartości i idei. Szczególne znaczenie wynika nie tylko z trudności w ich nabyciu, ale również znaczącym ograniczeniu możliwości wykorzystania imitacji (naśladowania) i substytucji (zastępowania). Nie bez znaczenia jest również wzajemna komplementarność (uzupełnianie się) oraz tworzenie efektu synergii (współdziałanie podwyższające poziom wiedzy w sposób wykraczający poza prostą sumę poszczególnych jej elementów). Z tego powodu pojawia się pojęcie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (Walker, 1992; Baron, Armstrong, 2012; Kwiecień, 2015). Strategia zarządzania kapitałem ludzkim powinna być oparta nie tylko na zdobywaniu, ale również – a może przede wszystkim – zatrzymywaniu i wspieraniu rozwoju kompetentnych pracowników.

Współcześnie kapitał ludzki traktowany jest jako specyficzny zasób organizacji (Szalkowski, 2000). Wartość dodana uzyskana dzięki posiadaniu kapitałowi ludzkiego zintegrowana ze strategicznym wykorzystaniem czynników wpływających na efektywność pracowników daje przewagę konkurencyjną. Szczególne znaczenie mają wykorzystywane strategie pozyskiwania personelu – w tym w szczególności zarządzania talentami i wiedzą (Baron, 2012). Te dwie cechy zasobów ludzkich – wiedza i talent pracowników – są traktowane jako kluczowe dla uzyskania przewagi konkurencyjnej. To dzięki nim możliwe jest uzyskanie wspomnianych wcześniej efektów synergicznych i tworzenia unikalnych umiejętności (Rybak 2003, s. 16). Zwrócić należy uwagę na wyłączalny charakter kapitału ludzkiego, zgodnie z którą może być on wykorzystywany w danym czasie tylko w jednym miejscu. Ponadto nie wszystkie

kompetencje i umiejętności mają charakter ogólny i mogą być wykorzystywane w różnych organizacjach, bowiem pracownik dysponować może tzw. kompetencjami (umiejętnościami) specyficznymi, które mają znaczenie tylko w określonych warunkach. To one decydują w znacznej mierze o unikalności kapitału ludzkiego i jego wartości strategicznej.

Każda organizacja może również – poprzez odpowiednią politykę personalną – kształtować własny kapitał ludzki. Z reguły wskazuje się na cztery modele tworzenia kapitału ludzkiego, różniące się od siebie sposobem pozyskiwania go i możliwością wykorzystania dla realizacji celów organizacji. Należy do nich: model rozwoju kapitału ludzkiego, model pozyskiwania kapitału ludzkiego, model kontraktowania kapitału ludzkiego oraz model kreowania aliansów w zakresie kapitału ludzkiego (Nowicka-Mieszała, 2012).

Modele tworzenia kapitału ludzkiego (Nowicka-Mieszała, 2012)

Model	Charakterystyka	Korzyści dla pracodawcy
Model rozwoju kapitału ludzkiego	Kształtowanie strategicznej polityki personalnej przez zatrudnianie pracowników otwartych na zmiany, gotowych do uczenia się.	Budowanie kultury organizacyjnej. Kapitał ludzki stanowi aktywa organizacji. Inwestycje.
Model pozyskiwania kapitału ludzkiego	Zatrudnianie pracowników wykwalifikowanych, zgodnie z potrzebami wynikającymi ze strategii.	Niższe koszty związane z rozwojem przy ryzyku wystąpienia niedostatku pracowników.
Model kontraktowania kapitału ludzkiego	Cele mogą być osiągnięte poprzez pracowników u kontrahentów.	Zatrzymanie w strukturach wyłącznie kompetencji strategicznych (badania i rozwój), a pozostałe znajdują się na zewnątrz organizacji.
Model kreowania aliansów w zakresie kapitału ludzkiego	Pozyskiwanie kapitału ludzkiego poprzez aliance strategiczne – zadaniowe łączenie zasobów dwóch lub więcej organizacji.	Wykonanie zadania w krótszym czasie i po niższych kosztach.

Wskazane zestawienie pozwala stwierdzić, że budowanie kapitału ludzkiego i zarządzanie nim nie wymaga zatrudnienia pracownika (nawiązania stosunku pracy), ale wypracowania odpowiedniej strategii. Do najczęściej stosowanych należy strategia pozyskiwania odpowiednich

pracowników – oraz osób świadczących pracę we współpracy z otoczeniem zewnętrznym i alianse – oraz zarządzanie talentami i wiedzą.

STRATEGIA POZYSKIWANIA PRACOWNIKÓW

Strategia pozyskiwania pracowników w przypadku kapitału ludzkiego powinna pozwolić na zharmonizowanie posiadanych zasobów ze zidentyfikowanymi potrzebami operacyjnymi i strategicznymi.

Strategie pozyskiwania pracowników (Price, 2004)

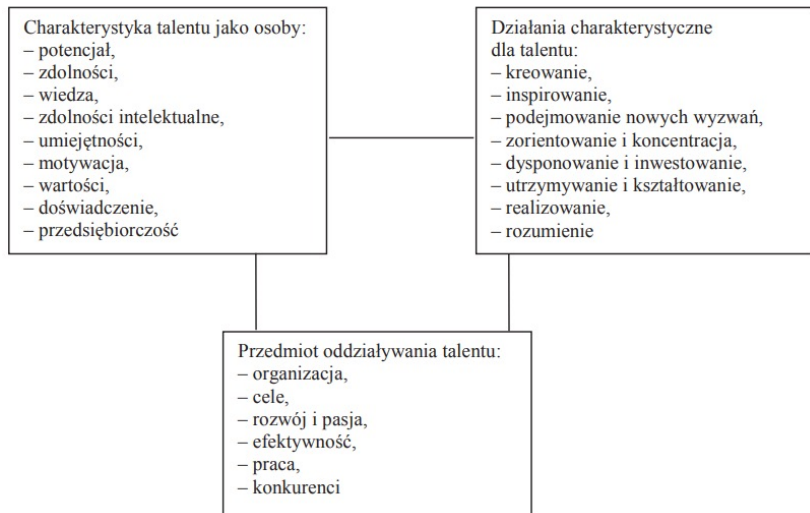
Strategia	Znaczenie	Poszukiwani pracownicy
Strategia doboru pracowników do wymogów stanowisk	Sztywne podejście, typowe dla zarządzania struktur tradycyjnych ze stałymi wariantami stanowisk.	Pracownicy mający kompetencje do pracy na stanowiskach z góry określonych.
Strategia dopasowania pracowników do kultury organizacyjnej	Odejście od struktury organizacji.	Pracownicy o ustalonych cechach osobowych – podejmowanie nowych zadań, przystosowywanie się do zmian organizacji pracy.
Strategia rekrutowania elastycznych pracowników	Odejście od wymagań na stanowisku pracy – synergia pozyskiwania pracowników z innymi składnikami elementami ZZL (ocenie, rozwój i wynagradzanie).	Pracownicy mający pozytywny stosunek do zmian, chętni do udziału w tworzeniu sukcesu.

Istotne jest zapewnienie organizacji nie tylko odpowiedniej liczby kompetentnych pracowników, ale pracowników dopasowanych do wymogów stanowisk pracy (właściwy człowiek na właściwym miejscu), kultury organizacyjnej oraz przyszłych potrzeb organizacji. w tym ostatnim przypadku szczególne znaczenie mają osoby niezbędne do odniesienia sukcesu rynkowego (Price, 2004).

STRATEGIA ZARZĄDZANIA TALENTAMI

Proces zarządzania talentami wiąże się z przyciąganiem, pozyskiwaniem, zatrzymywaniem i rozwijaniem pracowników o ponadprzeciętnym potencjale zgodnie z potrzebami organizacji (Armstrong, 2007). Talent jest zawsze potencjałem na poziomie wyższym niż uznawany za przeciętny. Mogą to być zarówno ponadprzeciętne zdolności ogólne (potencjał intelektualny), jak też zdolności specyficzne, związane z konkretnymi dziedzinami. Talentem jest również zaangażowanie w pracę i wiara we własne możliwości oraz wysoki poziom kompetencji miękkich takich jak pracowitość, wytrwałość w dążeniu do celu, sumienność, kreatywność, zdolność do rozwiązywania problemów poprzez wykorzystanie alternatywnych rozwiązań. Jest to również elastyczność w dostosowywaniu się do zmian w otoczeniu i oryginalność stosowanych rozwiązań (Listwan, 2006).

Pojęcie „talent” – ujęcie modelowe (Himstedt, 2018)



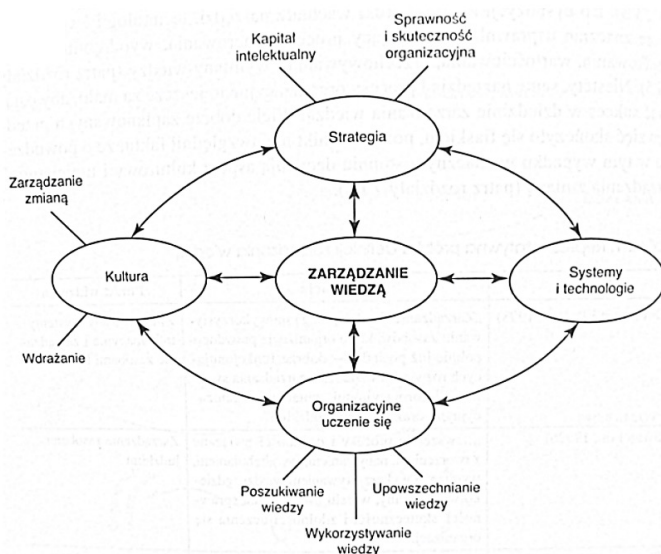
Głównym zadaniem zarządzania talentami jest nie tyle zidentyfikowanie mocnych stron pracownika, co stworzenie warunków (zadań i zakresu odpowiedzialności), które pozwolą zidentyfikowane talenty najpełniej wykorzystać. Oznacza to również stworzenie możliwości

stałego rozwoju – w zakresie niezbędnym do umacniania pozycji organizacji oraz osiągnięciu przez nią przewagi konkurencyjnej.

STRATEGIA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

Zarządzanie wiedzą wiąże się ze stworzeniem dostępu do specjalistycznej wiedzy, przy czym jej gromadzenie powinno być wsparte przez rozpowszechnianie i wykorzystywanie w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej. Jak podkreśla A. Baron i M. Armstrong (2012) „Aby można było przetworzyć wiedzę w wartość organizacyjną, w firmie muszą zachodzić procesy tworzenia wiedzy, które mają na celu generowanie nowej wiedzy, jak również przepływu wiedzy (gdy pracownik lub grupa, która zdobyła wiedzę dzieli się nią z innymi) i integracji wiedzy, gdy nowe rozwiązania, lub metody stają się częścią pamięci organizacji – zostają wdrożone w rutynowe działania organizacyjne lub zachowane w systemach i procedurach wykorzystywanych wewnątrz danej firmy” (s. 133).

Proces zarządzania wiedzą (Jashapara, 2006)



Strategia zarządzania wiedzą pozwala tworzyć warunki, dzięki którym przyswajanie nowej wiedzy i umiejętności stanowić będzie podstawę do rozbudzenia kreatywności i elastyczności pracowników. Jest to również podstawa do stworzenia samouczącej się organizacji „która sama uczy i zachęca do uczenia swych członków, stwarzając warunki swobody, w których można zadawać pytania, myśleć i uczyć się” (Handy, 1989, za: Armstrong, 1998, s. 190).

3.3. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI CZY KAPITAŁEM LUDZKIM?

Pracowników zatrudnionych w organizacjach różnego typu określa się pojęciem zasobów ludzkich lub kapitału ludzkiego. Czy te dwa pojęcia są tożsame?

Niezależnie od koncepcji zarządzania pracownicy uznawani są za zasób organizacji – podobnie jak środki finansowe (zasoby finansowe), maszyny i budynki (zasoby materialne lub rzeczowe), patenty i znaki towarowe (zasoby niematerialne lub własność intelektualna), posiadane technologie (zasoby organizacyjne) (Głuszek, 2016). Pojęciem zasobu określa się zatem wszystkie dobra, które zostały zgromadzone w celu wykorzystania ich w bieżącej działalności lub w przyszłości. Człowiek jest traktowany jako najcenniejszy zasób, ponieważ to od niego zależy sposób i efektywność wykorzystania pozostałych zasobów. W ekonomii, oprócz pojęcia zasobów funkcjonuje również pojęcie kapitału. Definiowany jest jako „dobra, którymi można dysponować, prowadząc działalność przynoszącą dochód” (Działek, 2011, s. 100) Występuje on jako kapitał rzeczowy (produkcyjny – rzeczowy, maszyny, budynki, zapasy), kapitał ludzki (zasoby intelektualne – wiedza i umiejętności pracowników) oraz kapitał finansowy (pieniężny). Kapitał produkcyjny pozwala na realizację zadań danej organizacji (realizację procesów gospodarczych, ciągłość produkcji, świadczenie usług), kapitał ludzki odpowiedzialny jest za funkcjonowanie organizacji i osiągnięcie założonych celów, a kapitał finansowy dostarcza środków niezbędnych do realizacji tych zadań. W praktyce funkcjonują dwa pojęcia: zasoby ludzkie (ujęcie

zasobowe) oraz kapitał ludzki (ujęcie kapitałowe). Podstawę każdego z nich stanowią ludzie – ich wiedza, umiejętności i doświadczenie, które wykorzystywane są przez pracodawcę do realizacji ustalonych uprzednio celów.

Jak wspomniano wcześniej, pracownik jest traktowany jako najcenniejszy zasób. I tu pojawia się nieco odmienne rozumienie kapitału ludzkiego. Jest on bowiem traktowany jako „składowa kapitału intelektualnego, to zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii vitalnej zawarty w każdym człowieku oraz w społeczeństwie. Określa zdolność do pracy, do adaptacji i do zmian w otoczeniu oraz możliwość kreacji nowych rozwiązań” (Dziwulski, Ogrzebac, 2013, s. 15). Jest to znacznie węższe od pozostałych pojęcie, ponieważ kapitał ludzki w tym ujęciu stanowi jedynie jeden z elementów kapitału intelektualnego. Najbardziej rozpowszechnionym terminem związanym z zarządzaniem pracownikami jest zarządzanie zasobami ludzkimi. Z przedstawionych w opracowaniu rozważań wynika, że jest to proces pozyskiwania pracowników, ich utrzymywania i redukowania – poprzez rekrutację i selekcję, motywowanie, kontrole i ocenę. W zakres zarządzania zasobami ludzkimi wchodzi również kształtowanie struktury organizacyjnej, klimatu i atmosfery w środowisku pracy, kultury organizacyjnej oraz relacji pracowniczych. Jest to również wspieranie rozwoju pracowników i ich doskonalenie, tworzenie warunków do wprowadzania innowacji i zmian. Jest to zatem nic innego niż kształtowanie kapitału ludzkiego – zgodnie z przytoczoną wcześniej definicją J. Dziwulskiego i T. Ogrzebacz (2013). Kapitałem ludzkim są bowiem tylko pracownicy o szczególnych cechach, „o kreatywnych postawach i kwalifikacjach na trwale związanych z firmą i jej misją, umiejących współpracować” (Harasim, 2013, s. 9).

Można zatem stwierdzić, iż zarządzanie zasobami ludzkimi jest pojęciem znaczenie szerszym niż zarządzanie kapitałem ludzkim. Celem zarządzania zasobami ludzkimi jest zapewnienie organizacji określonych zasobów – pracowników posiadających wiedzę i umiejętności w zakresie niezbędnym do realizacji celów danej organizacji – przy jednoczesnym uwzględnieniu dorobku teorii kapitału ludzkiego. W ten sposób posiadane zasoby (w całości lub części) przekształcane są w kapitał mający określony potencjał i stanowiący wartość dodaną organizacji.

4. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Mariusz Baecker

MODELE FUNKCJONOWANIA ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ A ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Funkcjonowanie sektora publicznego opiera się na określonych procedurach organizacyjno-prawnych. Jej specyfika powoduje, że na wiele kwestii spojrzeć należy w zupełnie inny sposób. Pamiętać należy bowiem, że chociaż administracja publiczna, podobnie jak każdy podmiot gospodarczy, to zespół ludzi działający wspólnie na rzecz swojego pracodawcy, to w przypadku administracji publicznej zespół ten pełni służebną rolę w stosunku do społeczeństwa, a realizowane usługi w wielu przypadkach realizowane są nie tyle na rzecz tego społeczeństwa, co w jego imieniu.

Model funkcjonowania współczesnej administracji, również w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, został wypracowany w oparciu o dorobek wielu koncepcji. Szczególne znaczenie ma model idealnej biurokracji Maxa Webera, zgodnie z którym, organizacja oparta o legalną władzę kierowana jest zgodnie z hierarchiczną strukturą organizacyjną i wewnętrznym podziałem pracy. W przypadku administracji szczególne znaczenie mają przepisy prawa powszechnie obowiązującego, które regulują nie tylko sposób i zakres merytorycznego załatwiania spraw, ale również doboru pracowników i zakresu wymaganych od nich kwalifikacji (Wawak, 2009). W koncepcji biurokratycznej nie ma miejsca na przywództwo i kształtowanie kapitału ludzkiego w żadnej formie – organizacja urzędu miała być bezosobowa, a rozwiązania prawne zapewniać miały efektywność i pewność funkcjonowania administracji publicznej. Efektywność rozumiana była przy tym jako działanie sprawne w załatwianiu spraw i skuteczne w zapewnianiu usług o oczekiwanej jakości. Niestety zabrakło elastyczności i działania

w interesie klienta – a zatem wynikającej z definicji administracji służebności (*ministrare* – służyć, *administrare* – być pomocnym, ob-
sługiwać), co spowodowało konieczność stworzenia nowego modelu funkcjonowania administracji.

Zasady biurokracji według M. Webera (Wawak, 2009)

Zasada	Interpretacja
stałość	Pracownik wykonuje czynności urzędowe zgodnie z obowiązującym prawem i w zakresie przez to prawo określonym. Wszystkie czynności urzędowe wykonywane przez urzędnika mają charakter stałej i podstawowej pracy, co wpływa na rzetelność i terminowość załatwiania spraw.
kompetencja	Zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności każdego pracownika jest trwale określony i niezmienny. Dotyczy to zakresu zadań oraz prawa wydawania poleceń, przy czym wszystkie uprawnienia nadawane są w sposób formalny poprzez akty prawne.
hierarchia urzędowa	Sprawne i legalne działania wynikają z hierarchii i podległości. Urzędnicy wyższego stopnia mają uprawnienia do kontrolowania, wydawania poleceń i regulowania pracy urzędników niższego stopnia, a ci z kolei mają prawo odwołania od decyzji bezpośrednich przełożonych.
rozdziół pracowników od własności	Urzędnicy nie mogą być właścicielami środków administracji i środków utrzymania. Pracownicy administracji są reprezentantami ich właściciela w ściśle określonym zakresie.
rozdziół spraw służbowych i prywatnych	Stanowiska służbowe są oddzielone od spraw osobistych. Pracownicy zobowiązani są do obiektywności, co wymaga rozdzielenia posiadanych kompetencji i zasobów urzędu od spraw prywatnych.
kwalifikacje	Dla każdego stanowiska w urzędzie określana jest niezbędna wiedza doświadczenie i poziom wykształcenia pracownika. Oczekiwane jest podnoszenie kwalifikacji pracowników.
dokumentowanie	Praca urzędnika wymaga dokumentowania wszystkich spraw – również załatwianych ustnie, co zapewnia możliwość weryfikacji poprawności załatwiania spraw.
bezosobowość	Praca urzędnika oparta jest o przepisy wskazujące sposoby załatwiania spraw. Urzędnik działa w granicach prawa i zgodnie z jego przepisami.

Próbę stworzenia nowego modelu zarządzania publicznego podjął Henry Fayol. W swoim modelu utożsamiał on administrację z zarządzaniem we wszystkich organizacjach, niezależnie od rodzaju podejmowanej działalności. Dokonał również konkretyzacji funkcji kierowniczych,

które obejmowały planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie. Szczególny wkład Fayola w zarządzanie publiczne wiąże się z dokonaną przez niego identyfikacją 14 zasad administrowania (Kozłowski, Czaplicka-Kozłowska, 2010).

Zasady zarządzania urzędem administracji publicznej

(Raczyńska, Krukowski, 2020)

Zasada	Interpretacja
Podział pracy	Zadania powinny być przydzielane pracownikom w sposób umożliwiający wykorzystanie ich specjalizacji.
Autorytet	Formalne umocowanie urzędnika powoduje, że autorytet wynika z posiadanej władzy i zakresu odpowiedzialności.
Dyscyplina	Skuteczne i sprawne działanie urzędu wymaga utrzymania dyscypliny przez kierowników.
Posłuszeństwo, lojalność	Zaangażowanie powinno dotyczyć wszystkich pracowników, a zakres zarządzania wynika z umowy zawartej między pracodawcą i pracownikiem.
Jedność rozkazodawstwa	Pracownik powinien otrzymywać polecenia od jednego przełożonego. Inne rozwiązanie podważa autorytet, dyscyplinę i porządek w urzędzie.
Jednolitość kierownictwa	W organizacji powinien być jeden lider, jeden plan dla zespołu, jeden – ten sam cel.
Podporządkowanie interesów indywidualnych interesowi ogółu	Interesy pracownika nie mogą mieć pierwszeństwa nad interesami organizacji jako całości – należy pogodzić interes indywidualny z ogólnym.
Wynagrodzenie	Wynagrodzenie powinno być sprawiedliwe, powinno zachęcać do wysiłku i wydajności w pracy.
Centralizacja	Polecenia wydaje centralnego kierownictwa, przy równowadze pomiędzy centralizacją i decentralizacją określanej indywidualnie dla każdej organizacji.
Hierarchia	Zachowanie w komunikacji drogi służbowej z najwyższych do najniższych szczebli władzy. Komunikacja pozioma wymaga zgody wszystkich przełożonych.

Porządek (ład)	Sprawne funkcjonowanie opiera się o określoną strukturę, w której wszystkie elementy powinny być na właściwym miejscu we właściwym czasie.
Ludzkie traktowanie pracowników	Pracownicy są zaangażowani w działania organizacji tylko wówczas, kiedy są traktowani życzliwie i sprawiedliwie.
Stabilizacja personelu	Sprawne funkcjonowanie wymaga stabilnego zatrudnienia kadry kierowniczej i pracowników.
Inicjatywa	Pracownicy powinni być zachęceni do własnych inicjatyw, ponieważ stymuluje to motywację.
Duch zespołu	Pracodawca powinien podjąć wszelkie starania w celu ustanowienia i utrzymania spójności i jedności personelu.

Połączenia klasycznego zarządzania oraz zarządzania administracją publiczną dokonał Luther H. Gulick. Uznał on, że we wcześniej prezentowanych koncepcjach brakuje koncentracji przywództwa, a ten właśnie element uznał za niezbędny do racjonalizowania procesów decyzyjnych i zarządczych. Wskazał osiem funkcji administracji, rozszerzając tym samym koncepcję H. Fayola.

Funkcje zarządzania w administracji publicznej (Gulick, 2005)

Funkcja	Znaczenie
Planowanie	Określenie celów i zadań, które trzeba wykonać oraz metod pozwalających na osiągnięcie tych celów.
Organizowanie	Ustanowienie formalnej struktury władzy, która zapewni najbardziej skuteczne realizowanie założonych celów.
Zarządzanie kadrami	Funkcja personalna obejmująca: • zatrudnianie pracowników, • szkolenie pracowników, • utrzymywanie korzystnych warunków pracy.
Kierowanie	Podejmowanie przez przywódcę (lidera) decyzji dotyczących specyficznych i ogólnych zadań organizacji.
Koordynowanie	Powiązanie przez zarządzającego wszystkich zadań wykonywanych w organizacji.

Raportowanie	Informowanie pracowników. Wykonywanie ewidencji, badań i raportów z kontroli.
Budżetowanie	Planowanie budżetu. Rachunkowość i sprawozdawczość. Kontrola budżetu.

W koncepcji Gulicka wskazana została funkcja zarządzania kadrami, która traktowała kwestie pracownicze w sposób kompleksowy. Funkcja ta podkreślała znaczenie nie tylko zatrudniania pracowników, ale również ich szkolenia i zapewniania korzystnych warunków pracy – w zakresie zachęcającym do pozostania w organizacji. Odrębną funkcją było kierowanie, związane z podejmowaniem decyzji przez lidera oraz koordynowaniem pracy. Zgodnie z założeniami koncepcji lider odpowiedzialny jest za przeprowadzenie podziału pracy i zadań dla poszczególnych pracowników. Gulick zwrócił również uwagę, że administracja publiczna może funkcjonować efektywnie działając w oparciu o zasady sprawdzone w sektorze prywatnym.

Luther Gulick uznawany jest również za pioniera zarządzania publicznego. Zwracał on uwagę nie tylko na zadania, ale również na relacje międzyludzkie. Był to jeden z istotnych elementów zaproponowanych przez niego reform administracji publicznej. Najważniejsze zmiany, które jego zdaniem powinny zostać wprowadzone w administracji publicznej obejmowały następujące kwestie (Raczyńska, Krukowski, 2020):

1. Zarządzanie powinno zostać ujednolicone – wszystkie powiązane ze sobą jednostki powinny być zarządzane jak jeden podmiot.
2. Wszystkie urzędy powinny zostać połączone w kilka działów.
3. Zadania administracji publicznej powinny być podporządkowane jednemu odpowiedzialnemu urzędnikowi – powinien on być wybrany na podstawie posiadanej wiedzy, zdolności oraz doświadczenia.
4. Władza posiadana przez kierownika powinna być współmierna do ponoszonej przez niego odpowiedzialności.
5. Kierownicy działów powinni mieć kompetencje w zakresie niezbędnym do obliczania efektywności.
6. Urzędnik powinien ponosić odpowiedzialność za każdą czynność na nim spoczywającą.
7. Ograniczenie liczby wybieralnych urzędników.

8. Kierownik najwyższego szczebla powinien zostać wyposażony w kompetencje do odwoływania i powoływania kierowników działów oraz zarządzania ich pracą.
9. Kierownik najwyższego szczebla powinien posiadać wszelkie uprawnienia w zakresie działalności administracyjnej.
10. Kierownik najwyższego szczebla powinien mieć wsparcie zespołu badawczego, odpowiedzialnego za sporządzanie raportów o pracy działów i wskazywanie możliwości rozwoju.

Wiele ze wskazanych rozwiązań wiązało się ze zmianą struktury administracji i włączenia do niej elementów zarządzania menadżerskiego. Gulick był zwolennikiem decentralizacji, podziału organizacji na wydziały, minimalnej kontroli pracowników i koordynację przez „przewodnictwo idei” (zamiast wydawania poleceń). Skuteczność działania lidera uzależniał od liczby podwładnych, a ta z kolei wynikać powinna z „ilości i zróżnicowania zadań do nadzorowania (im bardziej praca zróżnicowana, tym dokładniejszy musi być nadzór i tym mniej osób kierownik może kontrolować); czasu przełożonego na nadzór (mniej czasu znacznie ogranicza zakres kontroli), miejsca (im bardziej stanowiska są rozproszone geograficznie, tym mniejsza rozpiętość kierowania)” (Ćwiklicki, 2016, s. 74).

Przekształcenie administracji publicznej (Kieżun, 2005; Czaputowicz, 2005)

Cechy	Model Webera	Nowy model zarządzania publicznego	Governance
Rodzaj	Model biurokratyczny	Model menadżerski	Model partycypacyjny
Organizacja państwa	Układ monocentryczny i resortowy	Układ samorządowy i monocentryczny	Społeczeństwo obywatelskie
Współdziałanie z innymi sektorami	Separacja – dominacja, podporządkowanie	Partnerstwo – konkurencja i współpraca	Partnerstwo – równość, współzależność
Styl kierowania	Biurokratyczny – administrowanie	Menadżerski – zarządzanie	Partnerski – konsultowanie
Struktury organizacyjne	Sztywne – hierarchiczne	Elastyczne – zdywersyfikowane	Elastyczne

Kierunek działania	Do wewnątrz Procedury	Do wewnątrz Efekty	Do wewnątrz Potrzeby
Cele działań	Utrwalanie porządku	Rozwój – wywoływanie zmian	Budowanie porozumienia społecznego
Kontrola	Wewnętrzna	Zewnętrzna	Holistyczna i kompleksowa
Sposób zarządzania	Hierarchia	Rynek	Sieć
Podstawa działania	Prawo administracyjne	Kontrakty	Konwencje

Nowy model zarządzania publicznego opiera się na służbie publicznej i nowoczesnym podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi. Weber wskazał kilka istotnych cech, które określają funkcjonowanie administracji publicznej i wpływają na zarządzania zasobami ludzkimi. Zgodnie z modelem weberskim wszystkie kompetencje organów są uporządkowane i funkcjonują w ramach obowiązującego prawa i regulaminów. Trwałość administracji jest jedną z cech administracji publicznej, przy czym dotyczy ona nie tylko podejmowanych decyzji, ale również obowiązków nakładanych na pracowników oraz podziałem ich uprawnień (Kietlińska, 2022). Obowiązująca zasada hierarchizmu wiąże się z pionową strukturą organizacyjną i podległością służbową. Działalność poszczególnych pracowników jest coraz bardziej wyspecjalizowana, co wiąże się z koniecznością odpowiedniego przygotowania. Jest to możliwe, bowiem w strukturze administracji wszystkie czynności urzędowe realizowane są w ramach wypracowanych procedur i stosunkowo trwałych reguł, które są możliwe do nauczenia się (Weber, 2002). Zarządzanie zasobami ludzkimi, w tym modelu było bardzo ograniczone, wszystkie działania były bowiem realizowane według określonego schematu, w oparciu o procedury wynikające wprost z prawa. Nie istniała również potrzeba wypracowywania rozwiązań dotyczących relacji międzyludzkich, bowiem komunikacja pomiędzy pracownikami odbywała się głównie w postaci dokumentów – stąd pejoratywne określenie biurokracji jako działania nadmiernie sformalizowanego i opartego na przygotowanych pisemnych dokumentach. Jasne były również kryteria awansu, bowiem funkcje kierownicze pełniły

z reguły osoby o największym doświadczeniu wynikającym ze stażu pracy w administracji.

Przejście do administracji menadżerskiej, które dokonało się w II poł. XX wieku wiązało się z odejściem od ścisłego przestrzegania procedur na rzecz budowania relacji. Zarządzający zyskali możliwość bardziej elastycznego podejścia do zarządzania i kształtowania kompetencji pracowników, przy czym nadal były one ściśle związane z cechami administracji jako organizacji (Hausner, 2008; Pytlak, 2022). W zarządzaniu pracownikami dominowało menadżerskie podejście do realizacji celów operacyjnych i „komercyjne” podejście do pracowników. W tym okresie pojawiły się systemy motywowania, stosowano różne metody zarządzania zespołem, kierownicy zyskali możliwość stosowania różnych technik zarządzania. Znaczenia nabrały takie cechy jak: kreatywność, cechy przywódcze i kierownicze, elastyczność. Wypracowane zostały również trzy funkcje i formy zarządzania. Pierwsza z nich – zarządzanie bieżące – powiązana została z weberowskim ujęciem biurokracji, bowiem zarządzanie ma przede wszystkim charakter reaktywny (reakcja na powstałe zdarzenie) i opiera się na zrutyinizowanych działaniach regulowanych przez prawo (status prawny i struktury zatrudnienia, system wynagradzania).

Formy i wymiary (poziomy) zarządzania zasobami ludzkimi w administracji (Mikułowski, 2011)

Poziom	Funkcje
Zarządzanie bieżące	Zapewnienie odpowiedniego poziomu zatrudnienia: • stała kontrola stanu ilościowego i jakościowego, • zaspokojenie bieżących potrzeb – rekrutacja, selekcja i obsadzanie stanowisk pracy, • doskonalenie kadr – programowanie i organizowanie szkoleń zgodnie z potrzebami.
	Tworzenie struktury zatrudnienia: • definiowanie i wartościowanie stanowisk pracy, • klasyfikacja w siatce stanowisk i wynagrodzeń, • tworzenie systemu wynagradzania, • administrowanie karier, • oceny okresowe.
	Racjonalna gospodarka posiadanymi zasobami: • alokacja zasobów ludzkich, • właściwe (ergonomiczne) warunki pracy, • zapewnienie warunków socjalnych, • dbanie o stosunki między ludzkie, • czuwanie nad dyscypliną pracy.

Zarządzanie perspektywiczne	Zaspokajanie potrzeb jakościowych i ilościowych: • ocena posiadanych zasobów, • przewidywania w zakresie naturalnego rozwoju.
	Planowanie działań budowania kapitału ludzkiego: • analiza potrzeb i ich planowanie, • ewaluacja i metod postępowania kwalifikacyjnego • koordynacja i ewaluacja w zakresie kształcenia i doskonalenia kadr administracji, • współdziałanie w zakresie kształcenia i szkoleń, • ulepszanie systemu motywacyjnego.
	Optymalizacja alokacji posiadanych zasobów: • wprowadzanie korekt w strukturach zatrudnienia, • dokonywanie ruchów kadrowych wewnątrz urzędu, • dokonywanie ewaluacji okresowej, • planowanie karier, • organizowanie konkursów na stanowiska kierownicze.
Zarządzanie strategiczne	Zadania realizowane w ramach średnio i długo terminowych programów zmian – jedynie w przypadku reformy czy modernizacji administracji.

Zarządzanie perspektywiczne wiąże się z kolei z dążeniem do stworzenie administracji stabilnej, odpornej na zmiany. Jednocześnie jednak jest to założenie braku elastyczności i niereagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu. Stąd konieczność wprowadzenia dynamicznego zarządzania strategicznego. Ten wymiar zarządzania wiąże się bowiem z sytuacją, kiedy dochodzi do istotnych i względnie trwałych zmian, które mogą wpływać na zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarządzanie strategiczne wiąże się również z rozwojem zasobów ludzkich administracji.

We współczesnym rozumieniu administracji publicznej dominuje pojęcie *governance*, które powiązane jest z partycypacją i współzarządzaniem. Oznacza to coraz większy nacisk na zarządzanie współdziałaniem pracowników, poza stworzoną strukturą organizacyjną i relacjami z otoczeniem zewnętrznym. Zarządzanie partycypacyjne wiąże się weryfikacją zasobu wiedzy w odniesieniu do konkretnego stanowiska już na etapie otwartej rekrutacji, przy czym doświadczenie nie musi być zdobywane w administracji publicznej – możliwe jest wykorzystanie doświadczenia zdobytego w sektorze prywatnym. Jest to rozwiązanie, które powoduje, że zarządzanie zasobami ludzkimi zbliżone jest do zarządzania w organizacjach biznesowych (Orasmus, 2015). W zakresie zarządzania zasobami ludzkimi uwagę zwracają nadal problemy związane z nadmiernym znaczeniem zarządzania bieżącego oraz nawyków wynikających z pracy zespołowej. Mimo dużego znaczenia kompetencji pracowniczych, zbyt mało uwagi poświęcane jest analizie potrzeb szkoleniowych i okresowych

planów szkoleń. Jest to najczęściej związane z niestabilnością otoczenia oraz trudnościami w planowaniu doskonalenia zawodowego np. w sytuacji nieoczekiwanych zmian obowiązującego prawa. Nadal zbyt mała jest zależność pomiędzy wynikami pracy a otrzymywanym wynagrodzeniem, przy jednoczesnym braku rozwiązań wspierających zaangażowanie w działania organizacyjne.

Wybrane czynniki zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach biznesowych i publicznych (Karna, 2011)

Wyszczególnienie	Sektor prywatny	Sektor publiczny
Pracodawca	Przedsiębiorca. Właściciel. Organ spółki.	Urząd – władza państwowa, rządowa lub samorządowa.
Podstawa prawna	Kodeks pracy.	Ustawa o pracownikach samorządowych. Ustawa o pracownikach urzędów państwowych. Ustawa o służbie cywilnej.
Misja	Osiąganie przewagi konkurencyjnej. Kształtowanie pozycji rynkowej.	Zaspokajanie zbiorowych potrzeb społeczeństwa. Świadczenie usług o charakterze publicznym.
Cel	Zysk. Podniesienie wartości organizacji. Inne cele o charakterze ekonomicznym.	Służba publiczna wobec obywateli.
Status odbiorcy	Klient (konsument).	Kiedyś – petent, obecnie klient (strona, obywatel). Podmiot praw i obowiązków ustawowych i konstytucyjnych.
Rekrutacja	Pełna swoboda w zakresie sposobu rekrutacji i stosowanych technik.	Często dyskrejonalny. Postępowanie konkursowe tylko w przypadkach wskazanych w ustawie. Uznaniowość w przypadku wyboru technik.

Pewność zatrudnienia	Swoboda w kształtowaniu polityki personalnej. Duże ryzyko utraty pracy w związku z sytuacją rynkową – pozycją pracodawcy i jego kondycją ekonomiczną.	Duża stabilizacja i wysoka pewność zatrudnienia. Silny wpływ czynników politycznych i grup nacisku – głównie na stanowiskach kierowniczych.
Motywowanie	Uwarunkowane przez kondycję pracodawcy i sektor, w którym działa – na ogół odgrywa dużą rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi.	Uwarunkowane przez obowiązujące prawo – na ogół ograniczone.
Ocena pracowników	Oparte głównie o kryteria ekonomiczne – wydajność, efektywność, wpływ na wielkość sprzedaży. Rośnie rola kreatywności i innowacyjności.	Oparte o kryteria prawne – legalizm podejmowanych decyzji, działanie zgodnie z prawem. Sprawność realizacji zadań (terminowość). Małe znaczenie innowacyjności.
Wynagrodzenie	Płaca to koszt organizacji. Płaca ustalana indywidualnie w ramach zawartej umowy. Duży wpływ zbiorowych układów pracy. Duże znaczenie posiadanych kompetencji.	Płaca pokrywana ze środków publicznych. Wysokość płacy określana jest przepisami prawa pracy. Duża zależność od stanowiska.
Szkolenie i rozwój	Zróżnicowane – w zależności od kondycji pracodawcy i jego polityki personalnej oraz branży w jakiej działa (tradycyjna, innowacyjna).	Duży nacisk na rozwój kompetencji. Konieczność dostosowania wiedzy do zmieniającego się prawa. Profesjonalizacja kadr.
Etyka	Zasady etyki biznesu. Autonomia pracodawcy w stosowaniu zasad etyki i formułowaniu ich w ramach organizacji.	Obligatoryjne jedynie w służbie cywilnej. Zachowanie etyczne wynikające z prawa: obiektywizm, bezstronność, apolityczność lub neutralność polityczna, godne zachowanie w pracy i poza nią. Wysokie oczekiwania społeczne w stosunku do urzędników.
Gospodarowanie środkami finansowymi	Środki prywatne. Duże znaczenie ryzyka działalności gospodarczej.	Środki publiczne. Wynikające z prawa kryteria celowości i racjonalności wydatkowa. Ustawa o finansach publicznych. Ustawa o zamówieniach publicznych.

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W ADMINISTRACJI SAMORZĄDOWEJ

W administracji samorządowej pracodawcą jest urząd, traktowany jako podstawowy element struktur administracji publicznej w samorządzie terytorialnym. Urzędy mają kilkupoziomową strukturę, przy czym podmiotem zarządzającym na najwyższym szczeblu jest kierownik urzędu, a na niższych szczeblach – kierownicy komórek organizacyjnych i kierownicy zadaniowych zespołów pracowniczych. Pracownicy urzędów tworzą formalne zespoły, które zatrudnione są na stanowiskach w poszczególnych komórkach organizacyjnych o charakterze trwałym. Trwały element struktury (rzadziej powołany na określony czas) tworzą tzw. zespoły zadaniowe powołane do realizacji określonych zadań. Mogą być to zespoły międzywydziałowe (osoby zatrudnione w różnych komórkach organizacyjnych) lub zatrudnione specjalnie w tym celu. Taki zespół może zostać powołany w celu realizacji zadań wymagających działania osób z różnych wydziałów lub mniejszych jednostek organizacyjnych tworzonych w urzędzie (biura, referaty) lub wykraczających poza kompetencje jednej komórki organizacyjnej (Sypniewski, 2002).

Formalną podstawę zarządzania w samorządzie terytorialnym, obok obowiązującego prawa – w tym zwłaszcza ustaw samorządowych – stanowi statut jednostki terytorialnej oraz regulamin organizacyjny. Ustawodawca wskazał w treści ustaw samorządowych (ustawa o samorządzie gminnym, ustawa o samorządzie powiatowym, ustawa o samorządzie województwa), że statut określa organizację wewnętrzną oraz tryb pracy organów jednostek samorządowych poszczególnych szczebli¹. Organ wykonawczy na szczeblu gminy (wójt, burmistrz, prezydent miasta) oraz starosta na szczeblu powiatu i marszałek województwa wykonują swoje zadania przy pomocy powołanego przez siebie urzędu (odpowiednio – urząd gminy lub miasta, starostwo powiatowe, urząd marszałkowski)². Kwestia organizacji i zasad funkcjonowania urzędów pozostawiona

¹ Art. 22 ustawy o samorządzie gminnym, art. 32 ustawy o samorządzie powiatowym i art. 7 ustawy o samorządzie województwa.

² Art. 33 ustawy o samorządzie gminnym, art. 33 ustawy o samorządzie powiatowym i art. 3 i 43 ustawy o samorządzie województwa.

została do dyspozycji organów poszczególnych jednostek – określają one regulamin organizacyjny nadany przez organ wykonawczy w drodze zarządzenia. Wyjątkiem w tym zakresie jest starostwo powiatowe, ponieważ starosta i zarząd powiatu wykonują swoje zadania nie tylko przy pomocy starostwa powiatowego, ale również jednostek organizacyjnych powiatu, w tym powiatowego urzędu pracy (art. 33 ustawy o samorządzie powiatowym)³.

Status prawny pracowników samorządowych określa odrębna ustawa⁴. Kierownicy poszczególnych nie mają zatem pełnej swobody w zakresie zasad zatrudniania, awansowania i zwalniania pracowników⁵. Kierownikiem urzędu jest organ wykonawczy jednostki samorządu terytorialnego na poziomie gminy (czyli wójt, burmistrz, prezydent miasta), starosta na szczeblu powiatu oraz marszałek województwa na szczeblu województwa⁶. Kierownik urzędu organizuje pracę urzędu i wykonuje uprawnienia zwierzchnika służbowego w stosunku do pracowników urzędu oraz kierowników jednostek organizacyjnych (w przypadku powiatu również powiatowych służb, inspekcji i straży). W przypadku administracji samorządowej w województwie jest ona zespólna w jednym urzędzie – marszałek otrzymał zwierzchnictwo nad całą administracją samorządową na obszarze województwa⁷. Zwierzchnictwo nad urzędem i jednostkami oznacza również prawo do powoływania i odwoływania kierowników tych jednostek. W przypadku starosty samodzielność w tym zakresie jest ograniczona, bowiem w odniesieniu do powiatowych służb, inspekcji i straży czynności te wykonywane są w uzgodnieniu z wojewodą. Ustawodawca wskazał jednakże, że to starosta

³ Zgodnie z art. 33b ustawy o samorządzie powiatowym „Powiatową administrację zespólną stanowią: 1) starostwo powiatowe; 2) powiatowy urząd pracy, będący jednostką organizacyjną powiatu; 3) jednostki organizacyjne stanowiące aparat pomocniczy kierowników powiatowych służb, inspekcji i straży”.

⁴ Art. 33 ust 6 ustawy o samorządzie gminnym, art. 33a ustawy o samorządzie powiatowym,

⁵ Kwestie rekrutacji, nawiązania stosunku pracy i pozostałych etapów życia pracownika omówione zostaną w kolejnej części opracowania.

⁶ Art. 33 ust 3 ustawy o samorządzie gminnym, art. 35 ust 2 ustawy o samorządzie powiatowym, art. 43 ust 3 ustawy o samorządzie województwa.

⁷ Art. 33 ust 5 ustawy o samorządzie gminnym, art. 35 ust 2 ustawy o samorządzie powiatowym, art. 3 i art. 43 ustawy o samorządzie województwa.

wykonuje w tych przypadkach czynności w sprawach z zakresu prawa pracy, jeżeli przepisy szczególne nie stanowią inaczej (art. 35 ust 2 pkt 1 ustawy o samorządzie powiatowym).

Wyjaśniając pojęcia związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi wspomniano o zwiększeniu indywidualnych kompetencji przewodniczącego rady gminy, rady powiatu i sejmiku województwa. Przewodniczący został bowiem wyposażony, przez ustawodawcę w uprawnienia zwierzchnika służbowego wobec pracowników samorządowych. Co prawda jest uprawnienie ograniczone do poleceń w związku z wykonywaniem obowiązków, wydawanych tylko tym pracownikom, którzy wykonują zadania organizacyjne, prawne oraz inne zadania związane z funkcjonowaniem rady, komisji i radnych, ale ma to znaczący wpływ na kwestie zarządzania zasobami ludzkimi. Rozwiązanie to powoduje bowiem powstanie dualizmu zwierzchnictwa służbowego nad niektórymi pracownikami samorządowymi. Zgodnie z art. 25 ustawy o pracownikach samorządowych pracownik zobowiązany jest do wykonywania poleceń przełożonego. Poprzez wydawanie poleceń służbowych, pracodawca dokonuje konkretyzacji obowiązków pracownika – polecenie służbowe może mieć bowiem formę zakazu dotyczącego określonego działania, nakazu wykonania określonej czynności (zadania), instrukcji wskazującej sposób wykonania tej czynności lub konkretnych wskazówek (wytycznych) dotyczących przydzielanych pracownikowi zadań. Prawo do wydawania takich poleceń miał kierownik urzędu oraz tworzonych w jego ramach wydziałów i referatów. Nowelizacja ustawy dała takie prawo również przewodniczącemu rady gminy. Jego uprawnienia w tym zakresie są jednak ograniczone – podobnie jak i kierowników niższego szczebla – do wydawania poleceń określonej grupie pracowników (ograniczenie podmiotowe do pracowników wykonujących zadania organizacyjne, prawne oraz inne zadania związane z funkcjonowaniem rady, komisji i radnych) we wskazanym przez ustawodawcę zakresie (ograniczenie przedmiotowe do czynności pozostających w związku z wykonywaniem obowiązków realizowanych przez przewodniczącego). Jak podkreśla S. Gajewski (2018) nie istnieją podstawy, by dokonywać rozszerzenia uprawnień wynikających z nowelizacji ustawy na kwestie pracownicze wynikające z kodeksu pracy „w szczególności nawiązać

stosunek pracy z pracownikiem, rozwiązać go, postanawiać o wysokości wynagrodzenia czy podejmować decyzje w przedmiocie zasadności przyznania premii, nagród czy też nakładania kar porządkowych, jak również powierzyć pracownikowi na czas oznaczony wykonywanie innej pracy lub nakazać wykonywanie czynności pracowniczych w godzinach nadliczbowych (Dąbrowska, 2021, s. 31).

Konsekwencje dualizmu zwierzchnictwa służbowego (Walczak 2018, Dąbrowska, 2021)

Problem	Wpływ na proces zarządzania zasobami ludzkimi
Zasady administracji	Złamanie podstawowej zasady administracji publicznej – jedności rozkazodawstwa. Pracownik samorządowy otrzymuje polecenia od dwóch przełożonych, co podważa autorytet, dyscyplinę i porządek w urzędzie.
Odpowiedzialność	Zakłócenie zasady, zgodnie z którą urzędnik powinien ponosić odpowiedzialność za każdą czynność na nim spoczywającą – ustawodawca nie rozstrzyga, w jaki sposób powinien zachować się pracownik w sytuacji, gdy otrzyma dwa sprzeczne ze sobą polecenia. Nie ma również kryteriów, którymi pracownik powinien się kierować – brak ustalenia pierwszeństwa realizacji poleceń.
Chaos organizacyjny	Chaos organizacyjny – organ wykonawczy na poszczególnych szczeblach jest kierownikiem urzędu przy braku pozycji przewodniczącego rady gminy – przewodniczący rady nie będący organem administracji publicznej (znajduje się zewnątrz struktury urzędu gminy) otrzymał prawo ingerowania w pracę urzędu jako instytucji pomocniczej.
Dualizm zarządzania i kumulowanie uprawnień	Przewodniczący rady gminy wykonuje uprawnienia zwierzchnika służbowego w stosunku do pracownika, przy czym swoich uprawnień w tym zakresie nie traci kierownik urzędu – kierownik urzędu ponosi odpowiedzialność za funkcjonowanie urzędu, do zadań którego należy realizacja zadań dotyczących obsługi rady gminy i jej komisji (odpowiedzialność za zadania, które nie zostały przez niego zlecone).
Brak odpowiedzialności zwierzchnika	Przewodniczący rady nie ma możliwości wyegzekwowania wykonywania poleceń służbowych, przy jednoczesnym braku sankcji za przekraczanie uprawnień przez przewodniczącego.

Wprowadzenie dodatkowego przełożonego służbowego powoduje wprowadzenie znaczących zmian w kwestii organizacji pracy pracowników urzędu – z powodu wspomnianego wcześniej dualizmu zwierzchnictwa służbowego przy jednoczesnym braku regulacji prawnych dotyczących rozdzielenia uprawnień każdego ze zwierzchników. Ustawodawca wskazał jedynie, że w przypadku przewodniczącego rady gminy polecenia służbowe powinny mieścić się w ramach kompetencji przewodniczącego, do których należy organizacja pracy rady, jej organów wewnętrznych oraz radnych (Dolnicki, 2019, s. 100). Nie został jednakże zdefiniowany zakres tych zadań oraz sposób zachowania pracownika w przypadku wydania sprzecznych poleceń przez każdego z dwóch zwierzchników służbowych. Jedynym kierownikiem urzędu na poszczególnych szczeblach jest wójt, burmistrz, prezydent miasta, starosta oraz marszałek województwa i jak wynika z orzecznictwa „to jemu podlegają wszyscy zatrudnieni tam pracownicy, łącznie z tymi, którzy zajmują się obsługą rady gminy, jej przewodniczącego i komisji” (NSA, IV SA 695/96). Słusznie zauważył D. Sześciło (2018), że przełożony pracownika danej jednostki „posiada władztwo dyscyplinarne, może określić wynagrodzenie pracownika oraz dokonać innych czynności przewidzianych prawem pracy. Dlatego też pracownikowi samorządowemu niewątpliwie będzie bliżej do przełożonego w urzędzie, aniżeli przewodniczącego rady”, a złożoność problemów na gruncie prawa pracy i ustawy o pracownikach samorządowych „ujawni się w przypadku różnych środowisk politycznych przedstawicieli organu wykonawczego i organu stanowiącego” (Sześciło, 2018; Łukaszewski, 2019, s. 154).

Kwestie dotyczące wykonywania czynności w sprawach z zakresu prawa pracy zostały omówione we wprowadzeniu do niniejszej części opracowania, warto jednakże wspomnieć, że regulaminie organizacyjnym tworzonym w poszczególnych jednostkach, kierownik i zwierzchnik służbowy oraz podmiot odpowiedzialny za czynności w sprawach z zakresu prawa pracy może wyznaczyć osobę do wykonywania określonych czynności, np. podczas nieobecności kierownika. Osoba taka działa jedynie na podstawie i w zakresie wyznaczonym przez udzielone pełnomocnictwo (SN, IIPK 153/08). Takie rozwiązanie wynika wprost z treści przepisów art. 5 ust 4 ustawy o pracownikach samorządowych,

zgodnie z którym „Kierownik urzędu może upoważnić sekretarza do wykonywania w jego imieniu zadań, w szczególności z zakresu zapewnienia właściwej organizacji pracy urzędu oraz realizowania polityki zarządzania zasobami ludzkimi”.

W administracji publicznej szczególną rolę pełni nie tylko prawnie określona hierarchiczna kultura organizacyjna, ale również umocowanie prawne wszystkich pracowników administracji. Podstawę działania administracji stanowi bowiem wynikająca z art. 7 kpa zasada legalizmu (praworządności), stanowiąca, że „Organy władzy publicznej działają na podstawie i w granicach prawa”. Zasada ta nakłada na wszystkie urzędy obowiązek działania wyłącznie w zakresie dozwolonym przez obowiązujące prawo. Podkreśla się często, że podstawowa zasada w zarządzaniu w sektorze publicznym wynika z jednej zasady: w administracji „dozwolone jest to, co wynika z przepisów prawa”, w biznesie „dozwolone jest to, co nie jest prawnie zabronione”. Różnica wynikająca z tej zasady dotyczy wszystkich obszarów prowadzonej działalności – w tym również w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Trzecim – po hierarchicznym umocowaniu prawnym i zasadzie legalizmu – czynnikiem wpływającym w znaczący sposób na kwestie zarządzania zasobami ludzkimi jest misja i cel działania administracji publicznej. Z. Niewiadomski, zwraca uwagę, że „misja publiczna polega głównie na bieżącym wykonywaniu ustaw, a władztwo państwowe oraz środki materialno-techniczne odorywają określoną rolę w realizacji administracji jako dobra wspólnego” (Niewiadomski 2007, s 29). Celem działania administracji publicznej nie jest zysk, ale świadczenie usług o charakterze publicznym. Dodać należy, że nie są to usługi o charakterze konkurencyjnym, a na tle wspomnianej zasady dobra wspólnego, powstaje określona relacja na linii interes publiczny – interes jednostkowy, która – o ile przybierze postać konfliktu – musi być skrupulatnie rozstrzygana w oparciu o zasadę ważenia interesów. W tym kontekście pojawia się również podmiotowość obywateli, zasada służby publicznej oraz decentralizacji i „zbliżania” administracji do obywatela (podział na administrację państwową, rządową i samorządową).

KAPITAŁ LUDZKI W ADMINISTRACJI SAMORZĄDOWEJ

Na wstępie rozważań na temat budowania kapitału ludzkiego w administracji przywołać należy spostrzeżenie, którego dokonali J. Itrich-Drabarek i K. Mroczka (2015). Ich zdaniem „przyjmując perspektywę obywatela, nie jest istotne, czy pracownik realizujący konkretną usługę publiczną na szczeblu różnych typów administracji publicznej ma status członka korpusu służby cywilnej, pracownika samorządowego lub pracownika zatrudnionego na podstawie innej ustawy. (...) obywatelowi zależy przede wszystkim na terminowym, rzetelnym i profesjonalnym załatwieniu jednostkowej sprawy” (s. 20). Trudno nie zgodzić się z tym spostrzeżeniem, tym bardziej, że sprawne (profesjonalne, terminowe, rzetelne) załatwienie sprawy ma największe znaczenie w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji.

Wymagania stawiane pracownikom samorządowym (art. 6 ustawy o pracownikach samorządowych)

Wyszczególnienie	Stawiane pracownikowi wymagania
Wymagania ogólne (art. 6 ust 1)	1. Obywatelstwo polskie – ustawodawca wskazał zastrzeżenie wynikające z art. 11 ust. 2 i 3. 2. Pełna zdolność do czynności prawnych. 3. Korzystanie z pełni praw publicznych. 4. Kwalifikacje zawodowe wymagane do wykonywania pracy na określonym stanowisku.
Zatrudnienie na podstawie wyboru lub powołania (art. 6 ust 2)	1. Wymagania ogólne określone w art. 6 ust. 1. 2. Kandydat nie był skazany prawomocnym wyrokiem sądu za umyślne przestępstwo ścigane z oskarżenia publicznego lub umyślne przestępstwo skarbowe.
Zatrudnienie na podstawie umowy o pracę na stanowisku urzędniczym (art. 6 ust 3)	1. Wymagania określone w art. 6 ust. 1 2. Wymagania dodatkowe: • co najmniej wykształcenie średnie lub średnie branżowe; • nie była skazana prawomocnym wyrokiem sądu za umyślne przestępstwo ścigane z oskarżenia publicznego lub umyślne przestępstwo skarbowe; • nieposzlakowana opinia.

Zatrudnienie na podstawie umowy o pracę na kierowniczym stanowisku urzędniczym (art. 6 ust. 4)	1. Wymagania określone w art. 6 ust. 1. 2. Wymagania określone w art. 6 ust. 3. 3. Wymagania dodatkowe: • co najmniej trzyletni staż pracy • wykonywanie przez co najmniej 3 lata działalności gospodarczej o charakterze zgodnym z wymaganiami na danym stanowisku, • wykształcenie wyższe w rozumieniu przepisów o szkolnictwie wyższym i nauce.
--	---

Pojęcia profesjonalizacji administracji publicznej używa się najczęściej w odniesieniu do budowania administracji w okresie międzywojennym. Współcześnie profesjonalizacja traktowana jest jako element podnoszenia efektywności zarządzania – nie dotyczy zatem tylko wdrażania jednolitych rozwiązań prawnych i wprowadzanie udoskonaleń w zarządzaniu zasobami ludzkimi, ale funkcjonowania administracji jako całości. Profesjonalizacja wykracza zatem poza zatrudnianie pracowników o odpowiednich kompetencjach, obejmując również stworzenie rozwiązań pozwalających na skuteczne koordynowanie działań administracji publicznej (na wszystkich szczeblach, nie tylko samorządowej) oraz skutecznej komunikacji ze społeczeństwem. Obywatele oczekują sprawnego funkcjonowania administracji, a w odpowiedzi na te oczekiwania administracja podejmuje działania zmierzające do podniesienia posiadanego potencjału kompetencyjnego. Podkreślić przy tym należy, że potencjał ten w znacznej mierze wytwarzany jest w sposób obligatoryjny – wynika to z wymagań ustawowych, które musi spełniać pracownik samorządowy ubiegający się o przyjęcie do pracy w sektorze publicznym.

Ustawowe warunki, które powinien spełniać każdy pracownik w momencie zatrudnienia stanowią wymagania „minimum”. Wymagania ustawowe zostały uzupełnione przez przepisy rozporządzenia Rady Ministrów w sprawie wynagradzania pracowników samorządowych. Wskazany został w nim wykaz stanowisk (z uwzględnieniem podziału na stanowiska kierownicze urzędnicze, urzędnicze oraz pomocnicze i obsługi) oraz minimalne wymagania kwalifikacyjne niezbędne do wykonywania pracy na poszczególnych stanowiskach. Przez minimalne wymagania kwalifikacyjne rozumie się przy tym staż pracy (w latach), wykształcenie oraz umiejętności zawodowe. W przypadku niektórych

stanowisk wskazano, że urzędnik powinien mieć uprawnienia wynikające z odrębnych przepisów (np. radca prawny, specjalista do spraw bhp) lub też mieć wymagane uprawnienia (np. uprawnienia budowlane w przypadku urzędników nadzoru inwestorskiego). W przypadku wykształcenia na każdym z wymaganych poziomów powinno być ono poświadczane odpowiednim dokumentem, a jego profil powinien umożliwiać wykonywanie zadań na stanowisku, a w odniesieniu do stanowisk urzędniczych i kierowniczych stanowisk urzędniczych – stosownie do opisu stanowiska.

Wybrane czynniki kształtujące kapitał ludzki w administracji (Lenik, 2018)

Czynnik	Znaczenie
Wiedza	Kwalifikacje formalne związane z posiadanym wykształceniem i z zawodowym doświadczeniem. Posiadane informacje o rzeczywistości i umiejętności ich wykorzystania.
Kompetencje	Połączenie wiedzy, umiejętności i postaw decydujące o sprawności i skuteczności działania. Zdolność do spełnienia oczekiwań dotyczących realizacji określonych zadań na konkretnych stanowiskach organizacyjnych. Połączenie wiedzy, chęci i zdolności komunikacji z innymi, które wpływają na rozwój.
Zdolności	Umiejętność szybkiego opanowania określonych umiejętności, związana z umiejętnością wykorzystania wiedzy adekwatnie do sytuacji.
Umiejętności	Umiejętności techniczne (zgodnie z wymaganiami operacyjnymi). Umiejętności społeczne (w tym interpersonalne) Umiejętności koncepcyjne (zdolność analizowania, interpretowania i rozwiązywania problemów).
Wartości	Przekonania wpływające na podejmowane działania wewnątrz. Stosunek urzędnika do pracy, organizacji, kierownictwa.
Predyspozycje	Wrodzona zdolność w postaci ponadprzeciętnego stopnia sprawności. Zdolność do szybkiego uczenia się.
Motywacja	Wewnętrzny proces inicjowania aktywności w zakresie podejmowanych działań. Zdolność do identyfikacji własnych potrzeb, celów, zadań.
Postawy	Zachowanie wobec różnorodnych elementów organizacji: • zaufanie, • zaangażowanie, • lojalność, • identyfikacja z organizacją.

Inteligencja i zręczność intelektualna	Zdolność postrzegania, analizy i adaptacji do zmian otoczenia. Zdolność uczenia się oraz wykorzystywania posiadanej wiedzy w nowych sytuacjach. Sprawność wykonywania czynności poznawczych (myślenie, rozwiązywanie problemów) powiązana z innowacyjnością, przedsiębiorczością oraz zdolnością do adaptowania się do zmian.
Przedsiębiorczość	Umiejętność zapewnienia racjonalnej i efektywnej koordynacji zasobów organizacyjnych. Umiejętność dostrzegania potrzeb i doskonalenia pomysłów.
Innowacyjność	Zdolność przekształcania istniejących możliwości w nowe idee. Działalność badawcza.
Zaangażowanie	Sumienne i rzetelne wypełnianie obowiązków. Zapał i zmotywowanie do podejmowania wyzwań zawodowych.
Intuicja	Zdolność do instynktownego podejmowania decyzji i rozwiązywania problemu bez pogłębionego procesu analityczno-myślowego.
Zdrowie	Możliwości fizyczne i psychiczne decydujące o absencji chorobowej. Odporność na stres i szybkość wypalenia zawodowego.
Energia witalna	Sprawność wykonywania pracy oraz realizowania zadań.
Know-how	Konkretna wiedza pozwalająca na biegłe wykonanie zadań. Wiedza cichą (ukrytą) lub niepowtarzalne informacje praktyczne wynikające z doświadczenia.

Nie mniej ważne od poziomu wykształcenia i kwalifikacji zawodowych jest wskazana przez ustawodawcę nieposzlakowana opinia. Pojęciem tym określa takie cechy, jak „uczciwość, rzetelność, odpowiedzialność, lojalność, umiejętność przedkładania interesu publicznego nad prywatny, umiejętność współpracy z innymi ludźmi” (SN, 2012, II PK 263/11). P. Stachańczyk wskazał również, że „O nieposzlakowanej opinii można mówić w dwóch aspektach. Po pierwsze, kandydat cechujący się nieposzlakowaną opinią powinien przestrzegać przyjętych w społeczeństwie zasad moralnych i etycznych. Po drugie, pojęcie to należy rozpatrywać w kontekście wzorca etycznego charakterystycznego dla zawodu” (Stachańczyk, 2013, interpelacja nr 22935). Podstawę tego wzorca tworzą przepisy art. 24 ustawy o pracownikach samorządowych zgodnie z którymi „do podstawowych obowiązków pracownika samorządowego należy dbałość o wykonywanie zadań publicznych oraz o środki publiczne, z uwzględnieniem interesu publicznego oraz indywidualnych interesów obywateli (...) w szczególności: przestrzeganie Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej i innych przepisów prawa; wykonywanie zadań

sumiennie, sprawnie i bezstronnie; (...) zachowanie uprzejmości i życzliwości w kontaktach z obywatelami, zwierzchnikami, podwładnymi oraz współpracownikami; zachowanie się z godnością w miejscu pracy i poza nim; stałe podnoszenie umiejętności i kwalifikacji zawodowych”.

Przeprowadzona kwerenda literatury pozwala stwierdzić, że zarządzanie zasobami ludzkimi w sektorze publicznym (administracji publicznej, w tym również samorządowej), opiera się na tych samych standardach i zasadach, które znajdują zastosowanie w sektorze prywatnym. Nie oznacza to jednak, że procesy zarządzania w obydwu sektorach są tożsame. Administracja publiczna – mimo wielu korzystnych zmian – nadal jest bardzo mało elastyczna, co wiąże się z ograniczeniami prawa, w ramach którego muszą działać urzędnicy. Specyfika administracji powoduje, że w zarządzaniu zasobami ludzkimi bardzo dużą rolę odgrywa kształtowanie kapitału ludzkiego. Jednocześnie podkreśla się, że proces zarządzania w sektorze publicznym jest znaczenie trudniejszy niż w biznesie. Działanie administracji wiąże się bowiem z koniecznością stosowania rozwiązań wynikających nie tylko z konieczności tworzenia wizerunku danego urzędu, ale również autorytetu państwa i administracji publicznej jako całości. Nie wystarczy również stworzyć rozwiązania, które wiążą się z dostosowaniem się do potrzeb klientów – zarządzanie zasobami ludzkimi zmierza do stworzenia potencjału wiedzy i kompetencji (twardych i miękkich) niezbędnych do udzielania sprawnej pomocy obywatelom oraz współpracy z nimi w sprawach mieszczących się w granicach kompetencji administracji publicznej. Niemale znaczenie w ich rozwoju ma prawo do dobrej administracji i zasady wskazane np. w Europejskim kodeksie dobrej praktyki administracyjnej, który „pomaga obywatelom zrozumieć, jakich standardów administracji mogą oczekiwać od instytucji UE. Służy również jako przydatny przewodnik dla urzędników służby cywilnej w ich kontaktach ze społeczeństwem. Czyniąc zasadę dobrej administracji bardziej konkretną, Kodeks promuje najwyższe standardy administracji” (s. 4; Pytlak, 2022). Ponieważ jednak, zgodnie z art. 4 Kodeksu „Zasady (...) nie obowiązują w odniesieniu do relacji pomiędzy instytucją a zatrudnionymi w niej urzędnikami. Stosunki te podlegają przepisom Regulaminu Pracowniczego”, nie będą omawiane w niniejszym opracowaniu.

*„Prawdziwy lider zawsze
ma w rękawie coś zaskakującego.
Coś, czego inni nie potrafią uchwycić,
ale co stale czyni ich zaciekawionymi
i zapiera im dech w piersiach”*

Charles de Gaulle

CZĘŚĆ II

PRZYSWÓDCA – MENADŻER – LIDER. CZY ADMINISTRACJA PUBLICZNA TWORZY PRZESTRZEŃ DLA PRZYSWÓDZTWA?

1. LIDER I MENADŻER W KONCEPCJACH PRZYWÓDZTWA I ZARZĄDZANIA

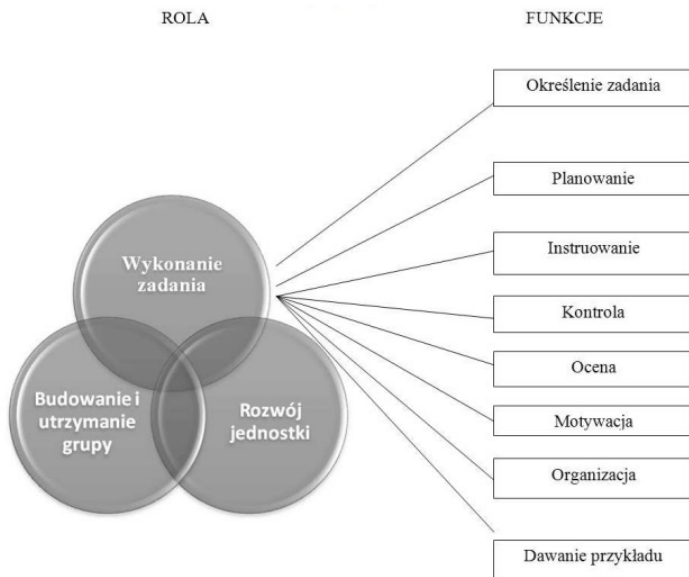
Agata Konopik, Mariola Pytlak

W literaturze bardzo często jako tożsame wskazywane są trzy pojęcia: przywódca, lider, menadżer. Przywódca to „osoba, która potrafi oddziaływać na zachowania innych bez potrzeby uciekania się do użycia siły” (Griffin, 1999, s. 491-492). Przywództwo wiąże się zatem ze świadomym oddziaływaniem na ludzi w taki sposób, aby poprzez wspólne działanie osiągnąć ustalone cele. Przywództwo można zdefiniować „jako proces – wykorzystanie nie polegającego na przymusie wpływu do kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz pomagania w określeniu kultury grupy lub organizacji; jako właściwość – zestaw cech przypisywany jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy” (Griffin, 1999, s. 491-492). Istnieją dwie koncepcje powstania przywódcy. W pierwszym wybierano przywódcę, który posiadał odpowiednie cechy – pełnił rolę menadżera. W drugim zaś przywódca był wybierany ze względu na potrzeby i wymogi podwładnych i zdolności zaspokajania ich potrzeb – a zatem kierowano uwagę na lidera (Geryk, 2016, s. 95).

A kim jest menadżer i lider? Większość menadżerów to kierownicy różnych szczebli, liderzy – nie muszą być kierownikami. Mają oni więcej wspólnego z artystami niż z menadżerami (Zaleznik, 2004). Menadżer tworzy plan, a lider produkuje wizję. Ten pierwszy skupia się na krótkich terminach, zadaniach, systemach i strukturach. Wprowadza stabilizację i kontrolę. Stara się związać ludzi pozytywną energią i uchronić od złych zdarzeń. Jest samodzielny w podejmowaniu decyzji. Planuje i zarządza budżetem przez co wprowadza porządek do organizacji. Lider koncentruje się na długich terminach i ludziach. Tworzy pozytywną energię, którą przekazuje innym. Jest motywatorem i inspiracją, dzięki temu jest kojarzony z pozytywnymi zdarzeniami.

Wdraża innowację oraz scala zespół (Kowalczewski, Matwiejczuk, 2007, s. 77). Menadżer jest przede wszystkim racjonalny – skupia uwagę na zadaniach i organizacji, tworzy systemy i motywuje pracowników, uwzględniając cele organizacji.

Funkcje przywódcy (Bojar, Rakowska, Zarębska, Bojar, 2010, s. 23)



Różnice pomiędzy działaniami menadżera a lidera

(Młodzi Przedsiębiorczy, 2021)

Menadżer	Lider
Zarządza	Przewodzi
Porządkuje i działa w sposób racjonalny i stonowany	Inspiruje innych do działania, stanowi dla nich autorytet i natchnienie pomysłów
Działa zgodnie z zasadą „od szczegółu do ogółu” – jego uwaga skupia się na kolejnych elementach całości	Lider ma wiarę o charakterze ogólnym, którą stara się wdrożyć w życie
Tworzy systemy obowiązujące tu i teraz, które będą miały wpływ na pozycję organizacji w przyszłości	Tworzy wizję przyszłości – wizja jest podstawą podejmowanych działań bieżących
Motywuje pracowników do działania i realizacji celów organizacji (w powiązaniu z indywidualnymi celami każdego pracownika)	Inspiruje pracowników do działania – poza motywacją do pracy, istotne jest zaangażowanie, kreatywność i innowacyjność w działaniu

Koncentruje uwagę na organizacji	Skupia się na wartościach i ogólnych kierunkach planowanych działań
Przyczynia się do stabilizacji	Jest motorem sprawczym zmian
Określa plany i programy działania	Określa kierunek zmian, tworzy plany strategiczne umożliwiające przeprowadzenie zmian
Organizuje procesy, strukturę i hierarchię	Jednoczy ludzi wokół ważnych idei, wartości
Kładzie nacisk na kontrole i rozwiązywanie problemów	Kładzie nacisk na inspirowanie i motywowanie do zmian, bezpośrednią komunikację
Nacisk na zmiany ewolucyjne	Nacisk na „twórczą dekonstrukcję”, zmiany o charakterze rewolucyjnym
Zmiany wprowadza odgórnie	Zmiany wprowadza oddolnie
Jego wpływ na innych uzależniony jest w dużej mierze od formalnego umocowania i pełnomocnictwa	Jego wpływ na innych uzależniony jest o od osobistej wiarygodności
Silne strony: • pragmatyzm • profesjonalizm • podejście systemowe • stosowanie wypróbowanych dobrze sprawdzonych technik, metod i narzędzi działania • umiejętności analityczne • umiejętności kierowania • umiejętność zarządzania • skoncentrowanie na ludziach	Silne strony: • kreatywność • zarządzanie zmianami • motywowanie • integracja • współpraca • zaufanie • uczciwość, • komunikatywność – umiejętność porozumiewania się
Potencjalne zagrożenia/słabości: • biurokracja • nastawienie na status quo • konserwatyzm • rutyna	Potencjalne zagrożenia/słabości: • nadmiar zmian (chaos wynikający ze zmian) • osłabienie a nawet zniszczenie organizacji

Z analizy porównawczej przedstawionej w tabeli wynika, że menadżer wiązany jest z koncepcją zarządzania, lider – przywództwa. W literaturze dokonuje się rozróżnienia między tymi dwoma pojęciami, głównie ze względu na pozycje menadżera i lidera. Podkreśla się, że lider nie musi być zarządzającym (kierownikiem), a jego pozycja nie wynika z autorytetu formalnego. W przywództwie liczy się bowiem działanie, zachowanie, osobowość i przekonania. Lider – przywódca angażuje się w zadania równie mocno co menadżer – zarządzający, ale niekoniecznie muszą być to cele organizacyjne. Przywódca nie musi być dobrym zarządzającym, podobnie jak skuteczny zarządzający nie musi zajmować pozycji przywódcy.

Zarządzanie a przywództwo (Bojar i in, 210, s. 30)

Działalność	Zarządzanie	Przywództwo
Tworzenie programu	Planowanie i budowanie budżetu. Ustalanie szczegółowych kroków i harmonogramów dla osiągnięcia potrzebnych wyników. Alokacja zasobów niezbędnych do uzyskania tych wyników.	Ustalanie kierunku. Wypracowanie wizji przyszłości, często odległej oraz strategii zmian potrzebnych do osiągnięcia tej wizji.
Opracowanie sieci ludzkiej dla realizacji programu	Organizowanie i zatrudnienie. Ustalanie pewnej struktury dla spełnienia wymagań planu, obsadzenie jej ludźmi, delegowanie odpowiedzialności i władzy formalnej, zapewnienie polityki i procedur pomagających kierować ludźmi bez tworzenia metod lub systemów potrzebnych do obserwacji wykonania.	Ustawianie ludzi. Przekazywanie kierunku działania słowami i czynami wszystkim tym, których współpraca może być potrzebna, tak aby wpłynąć na tworzenie zespołów i koalicji, które będą rozumiały i akceptowały wizję i strategię.
Wykonywanie planów	Kontrolowanie i rozwiązywanie problemów. Szczegółowa obserwacja wyników na tle planów, identyfikowanie odchyleń, a następnie planowanie i organizowanie rozwiązywania tych problemów.	Motywowanie i inspirowanie. Wyzwalanie energii ludzi w celu przezwyciężenia głównych barier politycznych, biurokratycznych i barier po stronie zasobów, przez zaspokojenie całkiem podstawowych, lecz często niespełnionych potrzeb ludzkich.
Wyniki	Wytwarza pewien zakres przewidywalności i porządku i może w sposób systematyczny wytwarzać podstawowe wyniki oczekiwane przez różnych zainteresowanych (np. Klientów – zawsze mieszcząc się w harmonogramie; akcjonariuszy – zawsze mieszcząc się w budżecie).	Wytwarza zmianę, często drastyczną; umożliwia wytworzenie szczególnie użytecznych zmian (np. nowych wyrobów oczekiwanych przez klientów; nowych podejść do stosunków pracowniczych, które pomagają zwiększyć konkurencyjność firmy).

Bieżące funkcjonowanie i rozwój organizacji uzależnione są od wielu czynników. Jednym z nich jest sposób zarządzania zespołem pracowników. Czy model organizacji i sektor w którym ona działa ma wpływ na zarządzanie? W opracowaniu dokonana została próba odpowiedzi na to pytanie.

2. MODEL ORGANIZACJI A ZADANIA LIDERA

Agata Konopik

POJĘCIE LIDERA W LITERATURZE

W XIX i XX wieku pojawiła się teoria „wielkich ludzi”, która zakładała, że niektóre osoby są stworzone do kierowania ludźmi. Byli to mężczyźni urodzeni w rodzinie szlacheckiej, a ich cechy były dziedziczne i niezmienniane. W XX wieku teoria ta uległa metamorfozie, ponieważ zwrócono uwagę, że cechy przywódcze można nie tylko dziedziczyć ale też nabywać – cechy fizyczne są dziedziczne, ale wiedza jest cechą, którą można nabyć. Posiadanie przez określoną osobę cech lidera nie oznacza, że stanie się ona nim automatycznie. Ralph M. Stogdill dostrzegł, że osoba nie będzie liderem tylko dlatego, że posiada pewne cechy. Kombinacja tych cech może, ale nie musi mieć wpływ na to, czy ktoś zostanie liderem (Geryk, 2016, s. 93).

Lider jest szefem, wodzem, przywódcą. Ma prawo do dominacji, oceny podwładnych i ustalenia składu zespołu. Osiąga określone cele i doprowadza do uzyskania oczekiwanych efektów – zespół wykonuje, pracuje i działa (Jakubowski, 2013, s. 89). Lider – niezależnie od szczebla zarządzania – musi wspierać ludzi, z którymi pracuje i podejmować trafne decyzje, biorąc za nie pełną odpowiedzialność. Ma szerszą perspektywę, wspiera rozwój osobisty, jest świetnym trenerem, coachem – zapewnia zmianę (Jakubowski, 2013, s. 94). Istnieje też algorytmiczny lider, czyli osoba, która musi dostosować proces decyzyjny do wymagań w epoce maszyn (Walsh, 2016, s. 26). Lider w ujęciu klasycznym jest osobą, która rozumie i znajduje równowagę pomiędzy różnymi elementami organizacji. Zarządza nią umiejętnie i z wyczuciem. Inspiruje pracowników organizacji do nowoczesnych działań, wymiany doświadczeń i stosowania niekonwencjonalnych pomysłów. Sprawdza się również w sytuacjach nagłych i kryzysowych – musi analizować i rozwiązywać sytuacje problemowe (Nowicki, 2013, s. 50). Lidera można porównać do kapitana

statku. Wie jak postępować podczas kryzysowych sytuacji na morzu, podczas sztormu wybierze najbezpieczniejszą i najszybszą drogę, aby dotrzeć do portu (cel). Kapitan wie doskonale na czym pływa i z kim – zna wady i zalety swoich podwładnych. Potrafi wpłynąć na ich wytężoną pracę i sprawić, by została wykonywana z chęcią (Nowicki, 2013, s. 51).

Osoba, która chce zostać liderem powinna liczyć się, że decyzja przez nią podejmowana prowadzi do specyficznej drogi wewnętrznego rozwoju. Musi ona rozpoznać i ocenić czy ukierunkowana jest wewnętrznie (własne, solidne poczucie kierunku), czy zewnętrznie (kierując się pragnieniami i potrzebami ludzi w swoim otoczeniu). Powinna rozróżniać co jest dobre, a co złe – dla niej samej i otoczenia (Goldsmith, Greenberg, Robertson, Hu-Chan, 2007, s. 279).

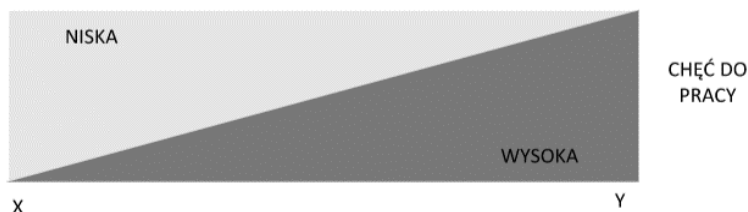
Bardzo często podkreślane jest, że lider powinien charakteryzować się cechami przywódczymi. Nie istnieje jeden najlepszy styl przywództwa. Jest on zależny od zadań stawianych przez organizację i cech danego kierownika. Jeśli osoba jest odpowiedzialna za wynik pracy zespołu, najczęściej potrafi go zaangażować w osiąganie wspólnego celu. Twarde lub miękkie przywództwo nie musi być skuteczne w każdej sytuacji, dlatego powstają różne koncepcje, style, modele przywództwa w organizacjach (Dziwgoł-Barosz, 2014, s. 108).

TYPY LIDERÓW

W latach 60 XX wieku Douglas McGregor wskazał, że pracownicy są grupą bardzo zróżnicowaną. Opracował teorie motywacji, które nazwał teorią X i Y. Dzielił one pracowników na tych, którzy są pozbawieni motywacji i trzeba ich stale kontrolować oraz tych pracowników, którzy nie potrzebują nadzoru, bo są zdyscyplinowani i chętnie realizują swoje zadania (Majczyk, 2019, s. 16). Dokonane przez D. McGregora rozróżnienie pozwala na wskazanie dwóch różnych grup liderów. Liderzy, którzy kierują się Teorią X są negatywnie i pesymistycznie nastawieni do swojego zespołu. Uważają, że zespół powinien na stałe posiadać system nagród i kar. Ma to na celu sprawdzenie czy wykonują odpowiednio swoje zadania. Praca ta będzie monotonna a zespół będzie motywowany

za pomocą tzw. „marchewki i kija”. Styl ten zakłada, że osoby pracujące nie przepadają za swoją pracą i nie posiadają żadnych ambicji przez co potrzebują dodatkowej motywacji w postaci nagród, żeby wymusić na sobie osiągnięcie zadania zawodowego. Podstawową wartością pracowników jest poczucie bezpieczeństwa. Według McGregora zarządzanie polega na ciągłej kontroli pracowników. System ten nie stawia na rozwój osobisty, tylko na najlepszy wynik w pracy. Liderzy kierujący się teorią Y są bardzo optymistycznie nastawieni do swojego zespołu, który chętnie tworzy z nimi bliższe relacje oparte na zaufaniu i współpracy. Pracownicy są odpowiedzialni za swoje zadania, a liderzy wspierają ich w rozwijaniu, aby zwiększyć wydajność pracy. Cyklicznie odbywają się oceny pracowników, ale używa się ich do otwartego przekazania informacji. Styl ten zakłada, iż zespół jest szczęśliwy, bo może się podzielić pomysłami i ideami. Dzięki samodzielności i odpowiedzialności pracownicy są bardziej zmotywowani i twierdzą, że wykonywana przez nich praca pozwala im się rozwijać (Projektgamma, 20.03.2018)

Model XY McGregor’a (Masadyńska, Kopacz, 2016)



Styl autorytarny to jeden ze stylów kierowania wskazanych w teorii Kurta Lewina, Ronalda Lipitta i Ralpha White’a. Styl autokratyczny bazuje na wskaźnikach ekonomicznych. Pracownik jest zależny od przełożonego – wydaje on polecenia i sam podejmuje decyzje, a jego celem jest zadanie, a nie człowiek (Majczyk, 2019, s. 16). Lider autokratyczny to osoba, która narzuca swoje własne decyzje, wykorzystuje bycie przywódcą do wydawania poleceń (Dziwgoł-Barosz, 2014, s. 109). Uważa się, że lider jest najbardziej skuteczny, jeśli zadanie jest proste i powtarzalne (Żuchowski, 2018, s. 24). Inny natomiast jest lider demokratyczny – nakłania pracowników do współpracy, wspólnie z podwładnymi podejmuje

decyzje (Dźwiwoł-Barosz, 2014, s. 109). Jest to osoba, która jest bardzo otwarta (Żuchowski, 2018, s. 24). Lider liberalny (nieingerujący) działa zgodnie z zasadą *laissez-faire* „niech się stanie”. Lider ten pozwala pracować samodzielnie, nie ingeruje w pracę pracowników (Chaudhry, Javed, 2012, s. 259) i pozwala im samodzielnie podejmować decyzje (Amanchukwu, Stanley, Ololube, 2015, s. 10).

Próby klasyfikacji liderów podjęła się M. Dźwiwoł-Bartos (2014). Wskazała ona, że liderów można podzielić na dwie grupy: liderów transakcyjnych i liderów transformacyjnych. Lider transakcyjny wzmacnia motywację za pomocą różnych dóbr. Za wykonanie zadania oferuje pieniądze, bezpieczeństwo i pracę. Można to wykorzystać dla wyników krótkookresowych. Lider transformacyjny namawia do tego, żeby ludzie stawiali sobie coraz bardziej ambitne cele. Istotne jest dążenie do celu danej organizacji przez ich inspirowanie. Przywódca motywuje każdego pracownika z osobna, co pozwala na skuteczniejsze dopasowanie motywatorów do oczekiwań.

Cechy lidera transformacyjnego i transakcyjnego (Świtek 2016, s. 146)

Lider transformacyjny	Lider transakcyjny
• Buduje na ludzkiej potrzebie sensu działania • Jego działania są powodowane celami, wartościami, moralnością i etyką • Wykracza poza codzienne wydarzenia • Jest zorientowany na osiąganie długoterminowych celów przy uwzględnieniu wyznaczanych przez ludzi wartości i zasad • Działa zapobiegawczo • Jest proaktywny, katalityczny i cierpliwy • W pełni wykorzystuje ludzkie zasoby • Odkrywa i rozwija ludzkie talenty • Dostrzega i nagradza znaczący wkład • Wyzwala ludzkie możliwości • Dostosowuje ludzkie struktury i systemy, tak by umacniały wartości i cele stanowiące szkielet przedsiębiorstwa	• Buduje na ludzkiej potrzebie pracy i zarabiania na życie • Jest pochłonięty walką o władzę i pozycję oraz międzyludzkimi rozgrywkami • Zajmuje się bieżącymi wydarzeniami • Jest ukierunkowany krótkoterminowo i opiera się głównie na danych liczbowych • Myli przyczyny i skutki, zajmuje się bardziej leczeniem niż zapobieganiem • Koncentruje się na zagadnieniach taktycznych • Wspiera struktury i systemy wzmacniające bieżącą działalność, maksymalizuje wydajność i gwarantuje krótkoterminowe zyski

Poza tymi dwoma podstawowymi grupami liderów Dźwigoł-Bartosz (2014) wskazała na trzy typy liderów:

1. Lider charyzmatyczny, który jest wizjonerem i koncentruje się na osiągnięciu danego celu, jest świadomy ryzyka i dobrze porozumiewa się z otoczeniem. Są również liderzy pozbawieni charyzmy, a ich główną cechą jest pewność siebie. Są to osoby, które ufają tylko sobie i swojej wiedzy.
2. Lider inspirujący, który stara się „zarazić” wszystkich swoim pomysłem. Ma wizję przyszłości i motywuje zespół do działania.
3. Lider kontrolujący, który manipuluje ludźmi i uważa, że wszyscy powinni być mu posłuszni

Michael Brown i Dennis Gioia wskazali, że istnieje również przywództwo wieloosobowe, które opiera się na regule wzajemności i koalicji. Wymienili przy tym trzy formy przywództwa rozproszonego: oddelegowanie przywództwa, współprzywództwo oraz przywództwo partnerskie. Oddelegowanie przywództwa polega na podziale zarządzania przez kilku liderów, przy czym jeden z nich ponosi większą odpowiedzialność. Współprzywództwo oznacza, że zadania o cechach przywódczych wykonuje więcej niż jedna osoba. Przywództwo partnerskie oznacza natomiast, że zadania o charakterze kierowniczym może wykonywać każdy, łącznie z podwładnymi i nieformalnymi liderami (Majczyk, 2019, s. 20).

Według Ann Cunliffe i Matthew Eriksena można wyróżnić przywództwo relacyjne i kolektywne. Przywództwo relacyjne oznacza nawiązywanie relacji podczas rozmowy. Lider traktuje ludzi z szacunkiem, motywuje do rozwoju osobistego i zachęca do wzajemnego uczenia się. Przywództwo kolektywne występuje, gdy lider lub przywódcy wykorzystują niektóre umiejętności i wiedzę dla tworzenia sieci społecznej. Lider zachęca do rozwoju zdolności poznawczych, również poprzez zachęcanie innych do działania (Majczyk, 2019, s. 20-21).

Omówione klasyczne teorie przywództwa uzupełniają nowe – uwzględniające współcześnie zachodzące zmiany w środowisku zarządzania. Jessica Dinh i współpracownicy wyróżnili koncepcje lidera (przywódcy) strategicznego i wschodzącego, etycznego i nietycznego, służebnego i destrukcyjnego.

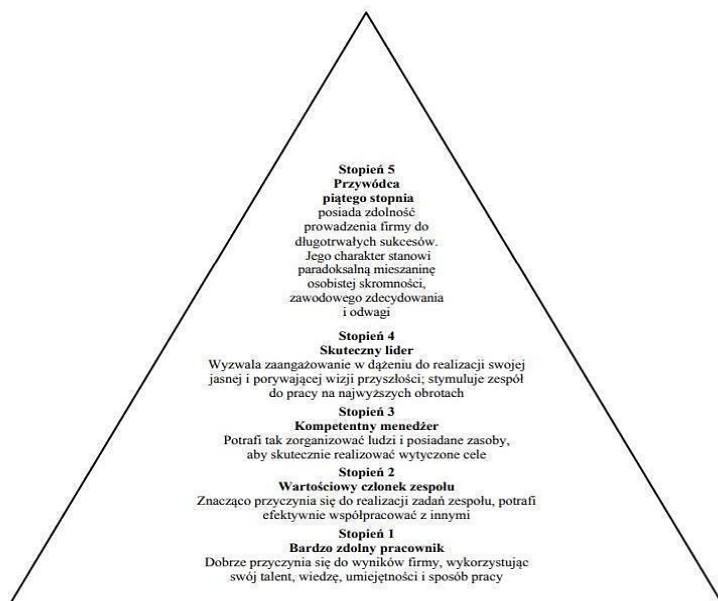
W przywództwie strategicznym podkreśla się znaczenie lidera usytuowanego na najwyższych szczeblach w hierarchii zarządzania – liderem strategicznym mogą być tylko dyrektorzy generalni i osoby zajmujące najwyższe stanowiska, ponieważ istotą działania lidera jest analiza całokształtu organizacji i budowanie jej wizji. W przywództwie wschodzącym liderzy opierają swoje działanie o posiadany i rozwijany potencjał przywódczy (Majczyk, 2019, s. 22-24). Przywódca etyczny to osoba, która realizuje cel zgodnie z wytycznymi danej organizacji i obowiązującymi w niej regulaminami. Działanie takiego lidera oparte jest na zaufaniu i lojalności. Przywództwo nieetyczne prowadzi do maksymalizacji zysków, ale jego główną cechą jest dowolność w podejmowaniu decyzji. Cel ekonomiczny jest realizowany również wtedy, kiedy należy postąpić niezgodnie z zasadami i regulaminem danej organizacji. W stylu służebnym działanie opiera się na rozwoju pracowników – lider słucha, jest empatyczny i zaangażowany. Dąży do osiągnięcia celu bez konieczności wykorzystywania innych (Majczyk, 2019, s. 26). Zupełnie inaczej działa lider destrukcyjny, który może zastraszać, obrażać i stosować tyranie. Lider tego typu może swoim działaniem prowadzić do obniżania samooceny pracownika, a jego działanie wiąże się z sytuacją braku bezpieczeństwa związanego z utrzymaniem stanowiska pracy. Istnieje również e-przywództwo, w którym lider zarządza zespołem za pomocą nowych technologii. Jest to przydatne, kiedy pracownicy są rozproszeni, a osobisty kontakt jest utrudniony lub niemożliwy (Majczyk, 2019, s. 28-29).

Nieco inne typy liderów prezentuje Zenon Dudek. Opisuje on trzy typy lidera: potencjalny, kryzysowy, autonomiczny. Typ lidera potencjalnego jest współcześnie powszechny. Ten typ lidera posiada talent przywódczy, lecz ma umysł dziecka – musi być ciągle w centrum uwagi, a świat postrzega jedynie w ujęciu narcystycznym. Lider tego typu wykazuje od wczesnej młodości tendencje do zarządzania, komentowania i dyrygowania innymi osobami – ma poczucie braku realizacji jeśli nie rządzi. Największym wrogiem takiego lidera jest porażka – traci główną pozycję, a przecież potrzebuje być stale doceniany. Nie dzieli się również posiadaną władzą – żadna sytuacja losowa nie wpłynie na to, żeby podzielić bądź przekazać władzę komuś innemu. Lider kryzysowy poświęca bardzo dużo energii na „gaszenie” kryzysów, przy czym do każdego z nich podchodzi emocjonalne. Nie umie patrzeć z dystansem na niektóre problemy, myśli

o nich całą dobę – nie szuka jednakże rozwiązań, lecz usprawiedliwień dla swojego zachowania. W ten sposób zmniejsza się jego poczucie winy, niezależnie od tego czy problem został rozwiązany czy dalej pozostaje nierozwiązany. Lider autonomiczny jest osobą posiadającą dystans do siebie. Ma swoje spojrzenie na innych i wie, gdzie popełnił błąd oraz wyciąga z tego wnioski. Jest osobą zaangażowaną. Potrafi słuchać ekspertów, dzięki którym może zmienić zdanie. Czuje się odpowiedzialny za podjęte decyzje i dąży do osiągnięcia wyznaczonego celu, przy czym skupia się na nim zbyt mocno. Jednocześnie jest osobą empatyczną – nie tylko rozumie różne sytuacje kryzysowe, ale również motywuje pracowników do poszukiwania rozwiązania (Dudek, 2020, s. 45-51).

Jim Collins opracował piramidę przywództwa, która pokazuje pięć etapów przywództwa – proces od pracownika do lidera. Najwybitniejsi przywódcy to osoby o najwyższym stopniu doskonałości, którzy wierzą, że ich wybory będą miały wpływ na organizację i ukształtują dzięki temu otoczenie (Żuchowski, 2018 s. 23).

Piramida przywództwa według J. Collinsa (Żuchowski, 2018 s. 23)



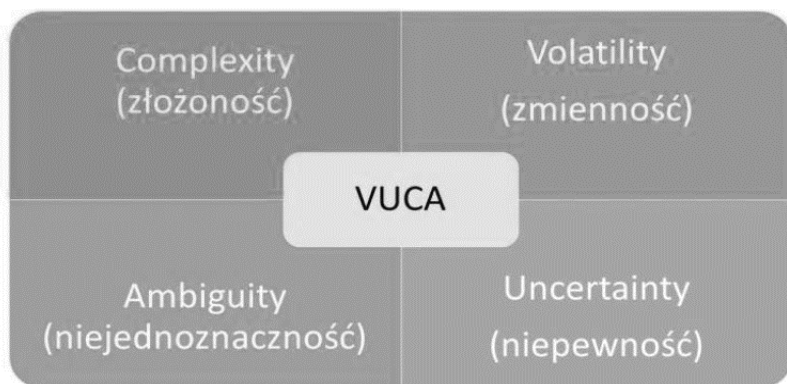
GŁÓWNE ZADANIA LIDERA W GRUPIE

Rolą lidera jest określanie celów i sposobów ich osiągnięcia. Lider podejmuje decyzję o akumulacji i alokacji zasobów. Ważny jest też wizerunek lidera, odgrywane przez niego role i sposób nakreślania kierunków rozwoju organizacji. Jest on reprezentantem organizacji na zewnątrz, a zatem dba o promowanie pozytywnego i wiarygodnego wizerunku. Jest on też negocjatorem potrafiącym skłonić strony do rozmowy, a zatem potrafi utrzymać relacje biznesowe, nie angażując przy tym zarządu albo pozostałych pracowników organizacji. Rolą lidera jest też podążanie w ślady konkurencji. Przypisuje mu się sukces – lider zarządza zespołem i jest odpowiedzialny za wykonaną przez niego pracę (Majczyk, 2019, s. 82). Lider sprawuje kontrolę i koordynuje działania pracowników. Realizuje wszystkie klasyczne funkcje zarządzania, ponieważ odpowiedzialny jest za motywowanie, kierowanie, kreowanie, wspieranie odpowiednich postaw i pozyskiwanie zdolnych pracowników (Nowicki, 2013, s. 50). Lider motywuje pracowników poprzez docenianie wykonywanej przez nich pracy. Dzieli się wiedzą, stara się dostrzec i pokazać kierunek rozwoju (Majczyk, 2019, s. 81).

Zgodnie z koncepcją Paula Sloana, lider organizacji inspirował i tworzył wartość dodaną dla klientów. Wykorzystuje przy tym swoje umiejętności myślenia twórczego. Z kolei według filozofii Kaizen stworzonej przez Masaaki Imai, lider ma trzy zadania: znaleźć najlepsze rozwiązanie, aby dany obszar dobrze funkcjonował, nadzorować postępy pracy i koordynować inicjatywy pracowników. Pracownicy muszą mieć poczucie, że stanowią ważną część organizacji i mają wpływ na świadczoną i wykonywaną pracę. W koncepcji Francois Mingotaud'a głównym zadaniem lidera jest analizowanie i rozwiązywanie najnowszych problemów. Wymaga to obserwacji, zbierania i weryfikacji informacji. Lider zobowiązany jest podejmować decyzje, planować i działać, zmierzając do wyeliminowania przyczyn i skutków wystąpienia problemów. Według Stefana Lachiewicza i Anny Waleckiej lider jest odpowiedzialny za osiągnięcie celów, a najważniejszą rolą jest zarządzanie i kształtowanie warunków funkcjonowania organizacji. „Według koncepcji Henrego Mintzberga wyróżnić można następujące role kierownicze: reprezentowanie, przewodzenie,

koordynowanie (r. interpersonalna), obserwowanie, propagowanie, pełnienie roli rzecznika (r. informacyjne), propagowanie zachowań i inicjatyw przedsiębiorczych, przeciwdziałanie zakłóceniom i problemom, dysponowanie i decydowanie o dystrybucji zasobów organizacji oraz pomoc przy negocjacjach (r. decyzyjne)” (Nowicki, 2013, s. 50). Lider powinien reagować podczas napotkanych problemów i być w trakcie stałego rozwoju oraz nabywania nowych umiejętności. Obecnie liderzy muszą sprostać wyzwaniom określanym skrótem VUCA¹, a zatem działać w warunkach zmiennych, niepewnych, złożonych i niejednoznacznych (Rubin, 2017).

Cztery wyzwania współczesnego lidera (Rubin, 2017)



Volatility, czyli zmienność wiąże się z potrzebą stałości przy jednoczesnej zdolności do szybkiego reagowania na zmianę w otoczeniu. Lider powinien dostarczać klarowną wizję i uruchamiać najtrafniejsze wykorzystanie talentów pracowniczych. *Uncertainty*, czyli niepewność, to cecha wiążąca się z poczuciem braku bezpieczeństwa. Zadaniem lidera jest szukanie i wyjaśnienie sensu zaistniałej sytuacji. *Complexity*, czyli złożoność, jest to przytłoczenie danymi – pracownicy potrzebują uproszczonych

¹ Jest to skrót, który został wprowadzony przez amerykańskich wojskowych strategów z U.S. Army War College w celu określenia sytuacji panującej po zakończeniu Zimnej Wojny (Rubin, 2017)

informacji i prostych, precyzyjnych komunikatów. I ostatnie – *Ambiguity*, czyli niejednoznaczność – wiąże się z utrudnianiem planowania w warunkach ciągłej zmiany. Rolą lidera jest wzięcie odpowiedzialności za zmianę i planowanie tylko z krótkim wyprzedzeniem (Mendak, 2020, s. 4). Rolą lidera jest wspieranie pracowników i stworzenie odpowiednich warunków do rozwoju. Lider odpowiada za dotrzymanie terminów, realizację powierzonych mu zadań i atmosferę w danym zespole.

CELE WYZNACZANE PRZEZ ORGANIZACJĘ I WPŁYW LIDERA NA ICH REALIZACJĘ

Cel organizacji to inaczej stan rzeczy, który trzeba zrealizować. Podstawowym zadaniem każdej organizacji jest stworzenie odpowiednich warunków do rozwoju działalności, a głównym jej celem jest maksymalizacja wartości dla właściciela (Buczkowska, 2012, s. 8-9).

Hierarchia celów w organizacji (Buczkowska, 2012, s. 5-19)

Cel nadrzędny	Cele podstawowe	Subcele
Maksymalizacja bogactwa właścicieli	Maksymalizacja zysku bilansowego	Przychody i zyski
		Koszty i straty
	Zachowanie płynności finansowej	Płynne środki finansowe
		Zobowiązania wymagalne
	Innowacyjność i rozwój	Nowe produkty
		Inwestycje rozwojowe
	Umocnienie pozycji na rynkach	Zaspokajanie wymagań i potrzeb klienta
		Efektywność reklamy i marketingu

Według Tadeusza Rojka można wyróżnić dwie grupy celów organizacji: cele o charakterze ekonomicznym i nieekonomicznym. Ten pierwszy skupia się głównie na optymalizacji posiadanych środków i stanowi większą część określonych przez organizację celów. Drugi zaś jest wynikiem współzależności między zadaniami poszczególnych pracowników.

W tym kontekście Rojek (2016) wyodrębnił cztery podstawowe funkcje, które przyświecają działalności organizacji:

1. Cele wskazują jednolity kierunek działaniom podejmowanym przez pracowników w organizacji. Ułatwia to zrozumienie, dokąd organizacja zmierza i dlaczego osiągnięcie tego celu jest tak ważne.
2. Cele ułatwiają planowanie – skuteczne wytyczenie celów bieżących jest pomocne przy ustalaniu celów w przyszłości.
3. Cele mogą być źródłem motywacji dla pracowników. Aby cel motywował do działania musi być jednoznacznie sformułowany, a jego realizacja powinna być poddawana kontroli (realizacja celu jako podstawa systemu motywacyjnego organizacji).
4. Cele umożliwiają skuteczny mechanizm oceny i kontroli. Przyszłościowe wyniki można wywnioskować na podstawie osiągniętych dotychczas celów (Rojek, 2016, s. 138-139).

Rojek podkreśla również, że zgodnie z teorią behawioralną, organizacja nie ma jednego celu. Sugeruje się, żeby celem organizacji był zespół ograniczeń dla indywidualnych decyzji. Ograniczenia te wyłaniają się w trakcie negocjacji pomiędzy członkami tej organizacji, przy czym tak wyznaczone cele charakteryzują się stosunkowo dużą ogólnikowością. Uzgodnienia pomiędzy jednostkami lub grupami są zawsze niejasne i mało precyzyjne. Istotne jest również, że proces tworzenia celów nie za każdym razem prowadzi do powstania zbioru celów, które spełniałyby kryterium spójności i może prowadzić do konfliktów (Rojek, 2016, s. 139-140). Tymczasem dobrze sformułowany cel musi być możliwy do zrealizowania, powinien stanowić wyzwanie i jednocześnie motywować. Dlatego też cel zależy od etapu rozwoju, na którym znajdują się członkowie grupy – w tym również jej lider (Wageman, Nunes, Burruss, Hackman, 2010, s. 72-73).

Brak jasno zdefiniowanego celu ma negatywny wpływ na efektywność zespołu. Podobne trudności budzi cel zbyt wysoki (niemożliwy do osiągnięcia), brak wyczerpującego wyjaśnienia i powstanie rozbieżnych opinii członków zespołu. Efektem będzie niezadowolenie ze współpracy. Dlatego też liderzy stawiają motywujące cele, które stanowią wyzwanie nie tylko dla pracowników, ale również dla nich samych. Wielu liderów popełnia

błąd myśląc, że jeśli członkowie zespołu znają misję organizacji, to jednocześnie rozumieją jego cel. Jednak z badań Rutha Wagemana, James'a Burrussa, Richarda Hackmana i Debry Nunes wynika, że misja i cel nie powinny być ze sobą utożsamiane. Misja nie wyjaśnia, co wspólnie muszą robić członkowie zespołu, dlatego potrzeby jest cel określający zakres działania. Czynnikiem negatywnie wpływającym na zrozumienie celu jest też brak jednolitego podejścia do strategii organizacji. Ważne jest to, żeby kadra zarządcza rozumiała strategię we właściwy sposób – zgodnie z jasną koncepcją celów operacyjnych do realizacji i ich roli we wdrażaniu założeń strategii w życie. Zespół musi dyskutować o strategii i zastanawiać się co z niej wynika (Wagelman, Nunes, Burruss, Hackman, 2010, s. 75-79).

Zidentyfikowanie zadań kluczowych, które koniecznie muszą być zrealizowane jest pomocne by przedsiębiorstwo osiągnęło cel strategiczny. Poprzez listę zadań kluczowych można jednoznacznie określić swój cel (Wagelman, Nunes, Burruss, Hackman, 2010, s. 82). Opis celu wymaga kreatywności i zdolności analitycznych. Cel będzie motywujący dla zespołu, gdy lider będzie pamiętać, że cel jest zrozumiały, ważny dla zespołu i organizacji, że nie ma uniwersalnej drogi do jednoznacznego określenia celu i że wszyscy liderzy zmagają się z emocjami. Przy określeniu celu zawsze pojawiają się różne konflikty i poglądy związane z różnymi punktami widzenia na dany temat. (Wagelman, Nunes, Burruss, Hackman, 2010, s. 86-91). W 1981 roku George Doran sprecyzował metodę SMART. Wyznacza ona zasady, które wspomagają prawidłowe zdefiniowanie celów (Walczak, 2014, s. 110). Nazwa oznacza jednocześnie cechy, które powinny zostać przypisane do danego celu. Należy go skonstruować według pięciu wytycznych:

1. S (*specific* – sprecyzowany) – cel nie może być ogólny. Pomocny w konkretyzowaniu celu może być zestaw pytań pomocniczych: Co chcę osiągnąć? Jak osiągnąć ten cel?, Jaki jest maksymalny czas, w którym chcę osiągnąć cel?, Dlaczego chcę ten cel osiągnąć?
2. M (*measurable* – mierzalny) – cel musi być monitorowany, wtedy łatwiej zauważyć postępy.
3. A (*attractive* – atrakcyjny) – cel powinien lekko wykraczać poza osobiste możliwości, musi być on możliwy do zrealizowania.

4. R (realistic – realny) – cel musi być możliwy do osiągnięcia, podczas jego planowania trzeba brać pod uwagę czas, siły i posiadane zasoby.
5. T (*time-based* – określony w czasie) – cel musi mieć datę do jakiej chcemy go zrealizować (Metoda SMART, 2021).

Zadania kluczowe i cel zespołu (Wageman, Nunes, Burruss, Hackman, 2010, s. 83)

Zadania kluczowe	Jak wytłumaczyć cel pracownikom?	Co jest oznaką osiągnięcia sukcesu?	Kluczowe zagrożenia i problemy
Wyróżnienie dzięki znakomitej jakości usług	Utrzymanie spójnej polityki i jakości usług	Klienci nas wybierają	Jak współpracować ze związkami, żeby zwiększyć jakość usług? ²
Znaczne podniesienie poziomu obsługi klienta	Przyjazna i pomocna postawa wobec klientów	Dużo klientów wybiera nas ponownie	Komunikacja
Wzmocnienie pozycji marki	Efektywność. Zrozumienie oczekiwań klientów	Mała liczba skarg Wzrost zadowolenia klientów	Jak wdrożyć kulturę stawiającą na pierwszym miejscu jakość usług?
Osiągnięcie pozycji organizacji najbardziej zaawansowanej technologicznie	Oferta przekraczająca oczekiwania klientów	Wzrost wartości akcji	Jak przekonać ludzi, że jest to właściwy kierunek rozwoju?
Marketing – zrozumienie klienta	Zrozumienie wpływu pracy na poszczególnych stanowiskach na zadowolenie klientów Oferowanie możliwie najwyższej jakości usług	Inwestowanie zysków w podnoszenie jakości usług	Brak pożądanego poziomu zadowolenia klientów lub zysków wystarczających na inwestowanie w podnoszenie poziomu usług

² Związki wchodzi w konflikt z zarządem, przekazując pracownikom informacje wywołujące negatywne zachowania.

W administracji publicznej określanie celów i kształtowanie warunków ich realizacji podzielone jest na dwa aspekty: wewnętrzny i zewnętrzny. Ten pierwszy polega na interpretacji celów stawianych administracji publicznej przez otoczenie. Zewnętrzny aspekt formalnie i nieformalnie wchodzi w interakcje z otoczeniem w procesie kształtowania polityki publicznej i celów realizowanych przez administrację (Szczupaczyński, 2014, s.16).

3. MENADŻER I JEGO ZNACZENIE DLA FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI

Mariusz Baecker

W literaturze przedmiotu nie funkcjonuje jedna definicja menadżera. Według P. F. Druckera (1994) menadżerem jest „każdy pracownik umysłowy, który z tytułu swojego stanowiska lub wiedzy odpowiada za wkład pracy wpływający fizycznie na zdolność organizacji do osiągnięć” (s. 17-18). Rolę menadżera pełnią zatem osoby zatrudnione w celu zarządzania pracą innych. Według R.W. Griffina (1996) menedżerem jest każda osoba, której powierzono zadania dotyczące procesu zarządzania rozumianego jako wykorzystanie zasobów pozostających w dyspozycji organizacji (zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) w celu osiągnięcia celów organizacji oraz nadzór i kontrolę nad nimi. Tym samym, jak podkreśla J. Penc (2007), menadżerem jest osoba, która planuje działania, podejmuje decyzje, organizuje pracę oraz motywuje pracowników do jej wykonania. Można zatem powiedzieć, że menadżer to „osoba odpowiadająca za realizację procesu zarządzania, która planuje i podejmuje decyzje, organizuje i przewodzi ludziom oraz kontroluje zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne. Od menedżera oczekuje się nie tylko posiadania wiedzy merytorycznej oraz doświadczenia, ale również umiejętności zarządzania ludźmi oraz delegowania zadań” (Ciekanowski, 2015, s 189).

W kontekście rozważań dotyczących relacji między pracodawcą i pracownikiem uznać można, że menadżer jest osobą zarządzającą w imieniu pracodawcy (w zakresie wyznaczonym przez powierzone mu kompetencje), nie jest jednak podmiotem dokonującym czynności z zakresu prawa pracy. Warto przywołać opinię A. Polańskiej (1999), której zdaniem zadania te realizowane są przez menadżera tylko wówczas, kiedy pełni on jednocześnie rolę przedsiębiorcy, a zatem również pracodawcy. Sytuacja ta była typowa dla okresu rozwoju gospodarki rynkowej, kiedy menadżerowie zajmowali się kierowaniem przedsiębiorstwem oraz zarządzaniem

zasobami ludzkimi. Współcześnie podkreśla się, że „zadaniem menedżera jest organizowanie stanowisk, przez co konieczne jest łączenie typowych zadań menedżerskich z przedsiębiorczością. Wydaje się jednak, że „przejmowanie” przez menedżerów roli samych przedsiębiorców, dotyczyć może jedynie bardzo wąskiej grupy kierowników, i głównie tych tylko, którzy posiadają w zarządzanej firmie udziały lub akcje. (...) Tak więc dopiero menedżer, który podejmując określone decyzje gospodarcze, ryzykuje także własnym – i znacznym zarazem – majątkiem (w postaci udziałów we własności organizacji), może być określany rzeczywistym mianem przedsiębiorcy” (Jarmołowicz, Kościński, 2004, s. 148). Dotyczy to jednak niewielkiej grupy menadżerów, najczęściej na najwyższych szczeblach zarządzania, w przypadku których posiadanie udziałów lub akcji jest elementem wynagrodzenia. Podstawowe zadania menadżera wiążą się z wykonywaniem czynności zarządzania, tworzeniem i realizowaniem strategii działania organizacji i podejmowaniem decyzji w zakresie przedsięwzięć o charakterze strategicznym i operacyjnym (Sztucki, 2001).

TYPY MENADŻERÓW

Określenie roli i znaczenia menadżera wiąże się z problemami natury definicyjnej. Menadżerowie mogą pełnić rolę tzw. menedżerów ogólnych lub też menedżerów funkcjonalnych. W pierwszym przypadku samodzielność menedżera zależy od pozycji zajmowanej w strukturze organizacji – im jest wyższa, tym większa jest odpowiedzialność za funkcjonowanie całej organizacji, jej oddziału lub jednostki organizacyjnej. Menedżerowie funkcjonalni zarządzają jednym konkretnym obszarem zgodnie z posiadaną specjalnością kierowniczą – w tej kategorii może mieścić się również menadżer do spraw zarządzania zasobami ludzkimi (Kubot, 1999).

W powszechnym rozumieniu pojęcia „menadżer” odnosi się wyłącznie do zarządzających najwyższego szczebla, którym powierzone zostały zadania dotyczące zarządzania organizacją – a zatem stojących na szczycie hierarchii w strukturze organizacyjnej. W praktyce, pojęcie menadżera ma znacznie szerszy zakres podmiotowy, bowiem odnoszone

jest również do zarządzających średniego i niższego szczebla – kryterium różnicowania jest miejsce kierownika w hierarchii zarządzania danym podmiotem, a co za tym idzie również zakres powierzonych obowiązków i ponoszonej odpowiedzialności.

Poziom zarządzania a zadania menedżera (Griffin, 2000, s. 45–46; Jarmołowicz, Kościński, 2004, s. 150)

Typ menadżera	Szczebel zarządzania	Zadania menadżera
top management	Stosunkowo niewielka grupa kadry kierowniczej – pozycje prezesów, wiceprezesów, dyrektorów naczelných.	Wyznaczanie celów i strategii organizacji oraz jej polityki operacyjnej. Odpowiedzialność za zarządzanie organizacją. Reprezentowanie organizacji w kontaktach zewnętrznych.
middle management	Szczebel średni Najliczniejsza grupa – osoby zajmujące stanowiska kierowników zakładów, szefów wydziałów i naczelników zespołów.	Realizacja polityki i planów opracowanych na wyższym szczeblu. Nadzorowanie i koordynacja działań menedżerów niższego szczebla. Sterowanie działaniami, realizowanie bieżącej polityki organizacji.
junior management, first-line management	Szczebel najniższy Pierwsze stanowiska kierownicze po awansie z personelu wykonawczego – brygadziści i mistrz, kierownik biura.	Nadzorowanie i koordynowanie działania pracowników wykonawczych, czyli tzw. „pracownicy dozoru”.

ROLE MENADŻERÓW

Status menadżera kształtowany jest przez jego formalne umocowanie i zwierzchnictwo nad zarządzaną jednostką. Zakres zadań wynika z nadanego menadżerowi formalnie statusu. W praktyce menadżer wykonuje szereg czynności, które wiążane są z trzema formami działania: interpersonalne, informacyjne i decyzyjne. Współczesny menadżer to nie tylko zarządca, któremu powierzono zadania w zakresie zarządzania organizacją. Współczesny menadżer nie tylko ustanawia cele (bieżące i strategiczne) i rozdziela zadania, ale również zajmuje się zarządzaniem zasobami ludzkimi. Coraz częściej w tym zakresie jego rola wiąże się z motywowaniem zespołu w celu osiągnięcia coraz lepszych efektów.

Oznacza to konieczność mierzenia się z takimi współczesnymi wyzwaniami jak zarządzanie zmianami, zarządzanie różnorodnością, zarządzanie w środowisku wielokulturowym, zarządzanie zespołami wirtualnymi.

Role pełnione przez menadżera (Kiełtyka, 2016)

Grupa ról	Role
Interpersonalne	Wizjoner – menadżer wprowadza nowe trendy, wykorzystuje innowacyjność, dba o pozycję konkurencyjną organizacji – zgodnie z jej strategią.
	Reprezentant – menadżer działa zgodnie z formalnym umocowaniem i zakresem posiadanej władzy.
	Lider – menadżer odpowiada za pracę swoich podwładnych i motywuje ich do działania.
	Łącznik – menadżer reprezentuje organizację na zewnątrz, nawiązuje równego rodzaju kontakty w interesie reprezentowanej organizacji.
Informacyjne	Tzw. monitor – menadżer poszukuje nowych informacji w otoczeniu wykorzystując różne źródła (również sieć osobistych kontaktów).
	Przekaznik – menadżer przekazuje pozyskane informacje swoim podwładnym lub zwierzchnikom.
	Rzecznik – menadżer przekazuje informacje na zewnątrz organizacji.
Decyzyjne	Przedsiębiorca – menadżer dokonuje usprawnień, szuka innowacyjnych rozwiązań i dokonuje zmian zgodnie z nowymi warunkami otoczenia.
	Ratownik – menadżer reaguje na sytuacje kryzysowe, rozwiązuje problemy wykorzystując swoją wiedzę i intuicję.
	Dysponent zasobów – menadżer podejmuje decyzje i analizuje ich skutki określa efekty tych decyzji w odniesieniu do strategii organizacji.
	Negocjator – menadżer może dysponować zasobami organizacji, ma dostęp do wszystkich informacji i jest w stanie wypracować porozumienie korzystne dla organizacji.
	Refleksjonista – menadżer jest osobiście zaangażowany w proces zarządzania, a prowadzone analizy pozwalają mu na uczenie się przez zdobywane doświadczenie.

KOMPETENCJE I UMIEJĘTNOŚCI SKUTECZNEGO MENADŻERA

Zarządzanie zasobami – nie tylko ludzkimi – wymaga od menadżera posiadania określonych cech. W literaturze nie został wypracowany jeden model, który określałby sylwetkę skutecznego menadżera. Najczęściej sylwetkę menadżera charakteryzuje się przez wskazanie pożądaných kompetencji i umiejętności. W praktyce często te dwa pojęcia są uznawane za tożsame i niewłaściwie definiowane. Odnoszone są również wyłącznie do sfery zawodowej, pomijając całkowicie kwestie powiązania posiadanych kompetencji z rozwojem osobistym pracownika.

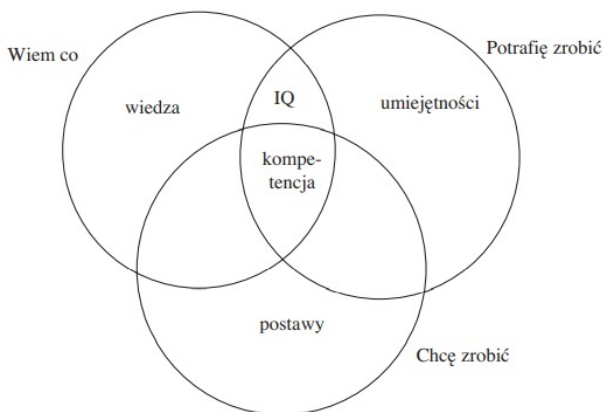
Kompetencje a umiejętności menadżera (Stodolak, 2009; Kossowska, b.d.)

Kompetencje	Umiejętności
Cechy związane ze sposobem myślenia oraz działaniem w określony sposób – cechy wpływające na funkcjonowanie w życiu zawodowym.	Cechy nabywane w trakcie nauki i rozwoju poznawczego. Często utożsamiane z kwalifikacjami.
Zdolności do wykonywania zadania zgodnie z określonymi standardami ważnymi dla danej grupy zawodowej: - kompetencje społeczne, - kompetencje zawodowe.	Kwalifikacje niezbędne przy wykonywaniu zadań zawodowych: - umiejętności techniczne, - umiejętności społeczne, - umiejętności koncepcyjne.
Kompetencje można rozwijać – nie są stałe i można je doskonalić. Uwarunkowane przez: - cechy indywidualne, - poziom wiedzy, - dotychczasowe doświadczenie.	Umiejętności można się nauczyć – każdy może zdobyć określone umiejętności, przy czym ich poziom uwarunkowany jest indywidualnie.
Na zakres kompetencji wpływa: - motywacja, - przekonania, - doświadczenie, - zdolności, - emocjonalność.	Są względnie niezależne od emocji i przekonań. Mocno uwarunkowane przez posiadany talent i wrodzone predyspozycje (zdolności i skłonności wrodzone).

Kompetencje tworzone są zatem przez umiejętności, które dodatkowo wsparte są przez wiedzę i postawę. W ten sposób tworzy się triada określana pojęciem tzw. trójkąta kompetencyjnego (Czapla, 2016). Kompetentnego menadżera cechuje łatwość w sprawnej i skutecznej

realizacji zadań, zgodnie z wymaganiami jakościowymi oraz standardami obowiązującymi w danej organizacji. Wspomniana postawa wiąże się z kompetencjami społecznymi, czyli zdolnościami menadżera nie tylko do uczenia się i samorozwoju (kształtowania własnego rozwoju), ale również odpowiedzialnego i etycznego uczestniczenia w życiu społecznym. Kompetencje te są często określane pojęciem kompetencji miękkich – w odróżnieniu od wiedzy i tzw. twardych kompetencji zawodowych. Ich posiadanie podnosi skuteczność działania, bowiem należy do nich m. in. komunikatywność, umiejętność pracy w zespole, motywowanie i elastyczność. Można zatem powiedzieć, że zakres posiadanych kompetencji pozwala menadżerowi na udzielanie odpowiedzi na pytania: „Co zrobić?”, „Jak to zrobić?” i „Czy chcę to zrobić?”

Klasyczny model kompetencji (Czapla, 2016, s. 84)

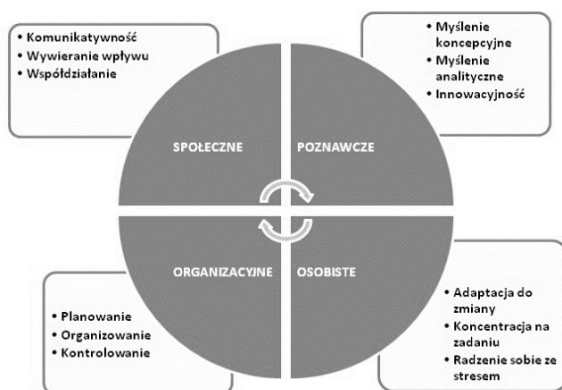


Kompetencje menadżera można podzielić na cztery duże grupy, związane bezpośrednio z procesem zarządzania. Będą to zatem kompetencje organizacyjne, społeczne, poznawcze i osobiste. W każdej z tych grup wskazane są umiejętności, które w największym stopniu decydują o jego zdolności do realizacji nałożonych na niego zadań.

Kompetencje organizacyjne wynikają wprost z zadań realizowanych przez menadżera w procesie zarządzania. Warto zwrócić uwagę, że autorzy tego modelu skupili się na trzech obszarach: planowanie, organizowanie, kontrolowanie – pomijając motywowanie pracowników

i prowadzenie im. Planowanie wiąże nie tylko z harmonogramowaniem działań, ale również ustalaniem zakresu środków niezbędnych do realizacji planowanych działań – zgodnie z wyznaczonymi celami i realizowanymi zadaniami. Niezbędne do tego celu są kompetencje organizacyjne, dzięki którym plany będą mogły zostać zrealizowane. W tym obszarze znaczenie ma umiejętność optymalizacji wykorzystania posiadanych zasobów i koordynacja działań pracowników. Weryfikowanie zgodności działań ze stworzonym planem wchodzi w zakres zadań nadzorczych i kontrolnych.

Model kompetencji menadżera (Tajemnice biznesu, b.d.)



Menadżer powinien posiadać również kompetencje społeczne, które wiążą się z komunikatywnością, współdziałaniem i wywieraniem wpływu. Podstawę nawiązywania relacji z otoczeniem (wewnętrznym i zewnętrznym) stanowią kompetencje interpersonalne, w tym przede wszystkim wskazana w modelu komunikatywność, czyli umiejętność porozumiewania się z innymi ludźmi. Skuteczne działanie opiera się o przekazywanie jasnych i precyzyjnych informacji, prowadzenie dialogu z pracownikami, klientami i kontrahentami oraz poznawanie ich potrzeb i oczekiwań. Ich realizacja wiąże się z posiadaniem kompetencji w zakresie współdziałania z innymi osobami. Jest to zatem umiejętność nie tylko nawiązywania relacji, ale również działania w grupie w taki sposób, aby móc zrealizować cele organizacji (cele wspólne dla całego zespołu) oraz cele indywidualne

każdego z członków zespołu. Może to wiązać się z koniecznością wywierania wpływu, a to wymaga posiadania przez menadżera kompetencji zarządczych w zakresie zdolności przekonywania do własnego stanowiska i odpowiedniej argumentacji. Celem tych działań powinno być stworzenie rozwiązań pozwalających na przyjęcie przez cały zespół pracowniczy kierunku działania wyznaczonego przez organizację.

Realizacja wskazanych wcześniej celów wymaga od menadżera posiadania określonych kompetencji osobistych. Jest ich bardzo wiele, ale twórcy omawianego modelu skupili uwagę na trzech: adaptacji do zmian, koncentracji na zadaniu i radzeniu sobie ze stresem. Co to oznacza? Menadżer powinien być osobą otwartą na zmiany i elastycznie dostosowującą się do zmieniających się warunków otoczenia i płynących z niego oczekiwań. Istotne są zatem kompetencje pozwalające na efektywne działanie i podejmowanie decyzji niezależnie od warunków, a to wymaga od menadżera zdolności do skupiania się na zadaniu. Każda zmiana warunków powoduje zakłócenia w pierwotnym planie, a to z kolei wiąże się z ryzykiem nieosiągnięcia pierwotnie zakładanego celu – stąd silna koncentracja na samym zadaniu i dążeniu do osiągnięcia określonych efektów i praca pod presją otoczenia i czasu. I to właśnie radzenie sobie ze stresem jest ostatnią z kompetencji osobistych wskazanych w tym modelu. Radzenie sobie ze stresem to nie tylko umiejętność radzenia sobie z własnymi emocjami, ale również – wynikająca z wcześniejszych kompetencji – zdolność utrzymania pełnej wydajności pracy całego zespołu niezależnie od sytuacji.

Ostatnia ze wskazanych w modelu grup kompetencji menadżera to kompetencje poznawcze. Pozostają one w ścisłym związku z kompetencjami osobistymi menadżera wiążą się bowiem z umiejętnością myślenia analitycznego, koncepcyjnego i innowacyjnego. Myślenie analityczne jest niezbędne w podejmowaniu decyzji, wiąże się bowiem z umiejętnością analizowania sytuacji, krytycznego spojrzenia na podejmowane działania, wyciągania wniosków i dzielenia się nimi z innymi ludźmi (podwładnymi, kierownictwem, kontrahentami). Z kolei myślenie koncepcyjne niezbędne jest do planowania i tworzenia strategii działań w przyszłości, z uwzględnieniem w nich niestosowanych dotąd rozwiązań. Zakres tych rozwiązań wynika z kompetencji innowacyjnych. Menadżer nie powinien

skupiać się wyłącznie na rozwiązaniach znanych, powinien poszukiwać nowych, bardziej skutecznych metod realizacji zadań. Nowatorskie rozwiązania mogą skracać czas ich realizacji, obniżać koszty i wprowadzać rozwiązania w zakresie uzyskiwanej jakości. Oznacza to również, że menadżer powinien mieć umiejętności przewidywania skutków podjętych działań.

Umiejętności, które powinien posiadać menadżer znalazły się również w koncepcji L. Lyonsa (2000). Koncepcja ta podkreśla siedem umiejętności, które powinien posiadać każdy menadżer (za: Tomaszuk 2013). Mają również znaczenie w zarządzaniu niezależnie od branży w jakiej menadżer działa. Do tych umiejętności należy: zdolność do refleksji, umiejętność prowadzenia dialogu, elastyczność w doborze pełnionej roli, umiejętność zdobywania akceptacji do podejmowanych działań i zdolność do wyrażania uznania dla innych, skłonność do ryzyka i umiejętność zarządzania zmianą.

Umiejętności menadżera w koncepcji L. Lyonsa (Tomaszuk 2013)

Umiejętność	Charakterystyka
Zdolność do refleksji	Umiejętność niezbędna w sprawowaniu bieżącej kontroli i weryfikacji wcześniej ustalonych planów. Pomaga w poszukiwaniu i podejmowaniu decyzji dotyczących alternatywnych rozwiązań.
Umiejętność prowadzenia dialogu	Wiąże się z umiejętnością rozwiązywania problemów poprzez rozmowę, w której strony uznawane są za równorzędnych partnerów zmierzających do rozwiązania tego samego problemu. Dialog pozwala na zmianę zależności władczej na bezpośrednie efektywne współdziałanie.
Elastyczność w doborze pełnionej roli	Łatwość w określaniu własnej roli w organizacji oraz zdolność do odnajdowania ról najbardziej adekwatnych do danej sytuacji. Role pełnione przez wszystkich uczestników procesu powinny zostać zidentyfikowane we właściwy sposób.
Umiejętność zdobywania akceptacji	Skuteczność działania zależy od poparcia współpracowników.
Skłonność do ryzyka	Odwaga do podejmowania nowych działań.
Umiejętność wyrażania uznania dla innych	Umiejętność obiektywnej oceny wkładu poszczególnych osób w wykonanie zadania i wyrażenia swojego uznania w stosunku do osób, które przyczyniły się do dobrego wykonania zadania.
Umiejętność zarządzania zmianą	Umiejętność analizowania i weryfikowania decyzji, konieczność dokonywania zmian i efektów – przy zachowaniu ciągłości dokonywanych usprawnień.

Współcześnie coraz częściej podkreśla się, że zmienia się rozumienie funkcji menadżera i pełnionych przez niego ról. Nie powinien być on postrzegany jedynie jako „realizator” bieżących zadań, ponieważ działanie w warunkach dynamicznie zachodzących zmian wiąże się z koniecznością rozwiązywania problemów w sposób innowacyjny i wizjonerski. Coraz częściej również, efektywne działanie menadżera wiąże się z posiadaniem przez niego cech lidera (Płocińska, 2002).

Zmiany do których musi być przygotowany lider i na które powinien elastycznie reagować dotyczą również jego samego. Wraz ze zmianami w otoczeniu ewoluuje również profil sylwetki menedżerskiej. U progu drugiej dekady XXI wieku za najbardziej pożądane uznawane są kompetencje społeczne i poznawcze, ze szczególnym zwróceniem uwagi na kompetencje miękkie. Wśród szczególnie cenionych umiejętności znalazło się przywództwo, umiejętności komunikacyjne i analityczne (syntetyczne myślenie) i umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach (podejmowanie decyzji w sytuacjach problemowych) (Ciesielska 2007).

Umiejętności menadżera u progu drugiej dekady XXI wieku (Ciesielska, 2007)

Umiejętność	Charakterystyka
Umiejętność przewodzenia	Umiejętność efektywnego zarządzania, które łączy orientację na wyniki z orientacją na ludzi.
Budowanie autorytetu	Umiejętność uczciwego postępowania i sprawiedliwego traktowania pracowników.
Umiejętność komunikacji	Umiejętność przedstawiania swoich poglądów w sposób zrozumiały powiązana z umiejętnością słuchania argumentów innych osób oraz znajdowania wspólnego rozwiązania.
Umiejętność szerokiego i syntetycznego myślenia	Zdolność oceny perspektywicznej realizowanych zadań oraz oceny swoich podwładnych – w zakresie wykonywania zadań oraz znaczenia w przyszłości.
Umiejętność rozwiązywania problemów	Umiejętności w zakresie obiektywnej analizy czynników, zdolność do wykorzystania wniosków do przewidywania sytuacji i umiejętności znajdowania optymalnych rozwiązań w różnych sytuacjach.
Umiejętność podejmowania decyzji	Umiejętność wyboru i podejmowania słusznych decyzji w oparciu o posiadane informacje.

Wyzwania stawiane przed menadżerami XXI wieku spowodowały, że oczekiwania wobec zarządzających zaczynają coraz bardziej wykraczać poza wyznaczanie zadań i koordynowanie nimi, coraz silniej wiążąc się z dowodzeniem zespołem i odpowiedzialnością za niego.

Umiejętności menedżera XXI wieku (Sasin, 2018)

Umiejętności	Charakterystyka
Nastawienie na realizowany cel	Menedżer odpowiada za realizowanie celów wynikających ze strategii organizacji. Nastawienie na cel nie wyklucza kierowania zespołem w sposób zapewniający wysoką jakość, efektywność i wydajność pracy przy jednoczesnym zaspokajaniu oczekiwań pracowników.
Nastawienie na przejrzyste relacje w zespole	Menedżer • przydziela zadania dbając, aby wszystkie role w zespole były jasne – wszyscy znają swoje zadania i podejmują działania, których celem jest osiągnięcie zamierzonych efektów, • wspiera współpracowników w przypadku trudności i problemów.
Efektywna komunikacja z pracownikami	Menedżer • zapewnia efektywną komunikację w zespole w zakresie niezbędnym do osiągnięcia wspólnego sukcesu, • umiejętnie tworzy jednoznaczne komunikaty i przekazuje informacje w zakresie niezbędnym do realizacji zadań, • dopasowuje przekaz do różnych typów osobowości, • dba o codzienne relacje w zespole i osiągnięte wyniki.
Doskonalenie procesów pracy	Menedżer • troszczy się o doskonalenie procesów pracy, • poszukuje usprawnień, • wdraża innowacyjne zmiany, • zachęca zespół do aktywnego reagowania na zmiany.
Nastawienie na realizację celów	Menedżer realizuje długofalową strategię i dba o relacje z klientami przy jednoczesnym zaspokojeniu potrzeb pracowników i wypracowanie zysku dla właściciela.
Konsekwencja w postępowaniu	Konsekwencja dotyczy nie tylko realizacji celów, ale również tworzenia jasnych zasad.
Budowanie zaangażowania pracowników	Menedżer szuka otwartych i kreatywnych pracowników, razem z nimi pracuje na dobre wyniki, dba o ich zaangażowanie oraz lojalność.

Menadżer wyznacza zadania do realizacji i określa tempo pracy zespołu, ale w zarządzaniu menadżerskim coraz częściej pojawia się współpraca i współdecydowanie. Współczesny menadżer wyszukuje talenty i zarządza nimi, a jako strateg – wspiera zarządzanie zmianą w oparciu o innowacje i kapitał posiadanego zespołu. Efektywne zarządzanie wymaga odpowiedniej selekcji pracowników lub pokierowania ich rozwojem (motywowania), w sposób pozwalający na zbudowanie oczekiwanego potencjału.

4. ROLE PRZYWÓDCZE ZARZĄDZAJĄCEGO

Ewa Zaremba

Każda organizacja dysponuje wewnętrzną polityką organizacyjną, do której wszyscy zatrudnieni powinni się stosować. Polityka organizacyjna to nic innego, jak zasady funkcjonowania organizacji i konkretnych jej działów, według ustalonych i zatwierdzonych regulaminów. Niekiedy dochodzi do sytuacji konfliktowych i łamania regulaminu w miejscu pracy, wówczas menadżer wciela się w rolę tzw. polityka organizacji, którego zadaniem jest rozwiązanie pojawiających się problemów. Zdarza się również, że zarządzający musi wcielić się w rolę zwykłego człowieka, którego obowiązkiem jest zrozumienie problemów innych ludzi (pracowników), głównie poprzez rozmowę. Takie zachowanie jest bardzo trudne do zrealizowania przez zarządzających, z uwagi na fakt zajmowanego stanowiska kierowniczego. Dobry człowiek (kierownik), powinien umieć wysłuchać drugą osobę i postawić się w jej sytuacji, tylko wtedy będzie mógł zrozumieć i rozwiązać zaistniały problem (Sąsara, 2013).

Człowiek obejmujący stanowisko kierownicze, powinien posiadać umiejętności i predyspozycje wcielania się w różne role przywódcze, z uwagi na pojawiające się w organizacjach sytuacje i problemy, związane z zarządzaniem zespołem pracowniczym. Czasami dla zmotywowania zespołu potrzeby będzie lider zespołu, a w innej sytuacji kierownik – polityk organizacji do rozwiązywania sytuacji konfliktowych. Umiejętność wcielania się w różne role kierownicze jest pewną cechą wrodzoną i bardzo ważną pozytywną cechą dobrego zarządzającego. Przywództwo jest wytworzeniem emocjonalnej relacji pomiędzy zarządzającym a pracownikiem. Podstawową rolą każdego menadżera jest umiejętność inspirowania, słuchania, budowania relacji i pozytywnego wzmocnienia pracowników. Inspirowanie to pobudzenie tego, co tkwi w człowieku, a rolą kierownika jest pomóc pracownikowi uwierzyć we własne możliwości, aby mógł samodzielnie realizować zadania i podejmować niektóre decyzje. Menadżer powinien umieć słuchać, dzięki czemu będzie posiadał wiedzę o tym, co motywuje ludzi, jakie są ich

pomysły i propozycje w realizowaniu zadań, a przy tym będzie budował i wzmacniał relacje partnerskie oparte na zaufaniu. Funkcją menadżera jest długofalowe planowanie i tworzenie warunków do realizacji zadań, organizowanie systemu pracy, motywowanie do kreatywnej i wydajnej pracy, oraz kontrolowanie i nadzorowanie zespołu pracowniczego (Koch, 2014). Podstawową i istotną rolą kierownika jest umiejętność budowania autorytetu, aby uniknąć zbędnych nieporozumień i konfliktów. Na budowanie autorytetu wpływają następujące czynniki:

- informowanie pracowników o wprowadzaniu zasad współpracy w zespole,
- informowanie o zakresie obowiązków i sposobie ich realizowania,
- stosowanie jasnych reguł w ocenie pracy pracownika,
- stosowanie bezpośredniej komunikacji,
- dotrzymywanie słowa (Jaśkiewicz, 2007).

Osoba zarządzająca organizacją, aby móc prawidłowo i efektywnie pełnić swoją rolę, powinna być osobą wiarygodną dla członków zespołu pracowniczego, a członkowie zespołu powinni darzyć ją niepodważalnym zaufaniem. H. Fayol wyróżnił pięć podstawowych funkcji kierowniczych: planowanie, organizowanie, kierowanie, motywowanie i kontrolowanie.

Podstawowe funkcje kierowania według Fayola (Hawrysz, 2017)

planowanie	Określenie zadań zespołu, podziału obowiązków oraz ustalenie celów i wybór najlepszego sposobu ich realizacji.
organizowanie	Podział zadań do realizacji i delegowanie niezbędnych uprawnień decyzyjnych.
kierowanie	Wspieranie i pomaganie pracownikom w realizacji ich zadań, poprzez motywowanie i koordynowanie, dążenie do zamierzonego celu.
motywowanie	Wpływanie na pracowników poprzez stosowanie bodźców materialnych i niematerialnych oraz zapewnienie odpowiednich warunków pracy.
kontrola	Kontrola postępu realizowanych zadań, wprowadzanie korekt, ocena pracownicza.

Pełnienie roli menadżera, wiąże się z procesem wszechstronnego zarządzania, polegającego na pełnieniu jednocześnie roli menadżera, lidera i łącznika pomiędzy poszczególnymi działami w organizacji.

Do głównych obowiązków menadżera należy organizowanie i zarządzanie miejscem pracy, podział obowiązków poszczególnych działów, informowanie o przebiegu realizowanych zadań i zarządzeń odgórnych organizacji oraz nadzorowanie pracy (Sąsara, 2013). Bardzo ważną rolę menadżera jest komunikacja – zarówno wewnętrzna z pracownikami, jak i komunikacja zewnętrzna, głównie podczas spotkań z klientami. Pełnienie funkcji nauczyciela wiąże się z organizowaniem szkoleń dla pracowników nowoprzyjętych oraz poświęcaniem czasu na doszkalanie pracowników już pracujących w organizacji. Nie każdy człowiek posiada predyspozycje do przekazywania wiedzy, dlatego bardzo istotne jest, aby zarządzający posiadał odpowiednie ku temu kwalifikacje – był nie tylko wykształcony kierunkowo w konkretnej dziedzinie (specjalista), ale miał również wiedzę ogólną, był kreatywny i twórczy (Sąsara, 2013).

Podstawową cechą osób zarządzających organizacjami jest przewo-
dzenie ludźmi. Skuteczny kierownik jest fundamentem całej organizacji. Jeżeli w efektywny sposób będzie kierował działaniami swojego zespołu, będzie miał duże szanse na osiągnięcie sukcesu zawodowego. Każdy kierownik – przywódca powinien posiadać odpowiednie cechy, aby prawidłowo mógł pełnić powierzone mu funkcje. Do tych cech należą przede wszystkim:

- poczucie własnej wartości,
- odpowiednie kwalifikacje zawodowe,
- spostrzegawczość i umiejętność obserwowania,
- zdolność ponoszenia odpowiedzialności,
- umiejętność podejmowania decyzji,
- obiektywne rozwiązywanie konfliktów,
- dokładność i precyzyjność,
- siła charakteru,
- uczciwość i wiarygodność,
- kreatywność,
- inteligencja,
- zdolność nawiązywania kontaktów,
- komunikatywność (Hawrysz, 2017).

Funkcje kierownicze możemy podzielić na interpersonalne, informacyjne i decyzyjne. Funkcje interpersonalne polegają na tworzeniu przez zarządzającego odpowiedniego środowiska (atmosfery) w miejscu pracy, wytyczaniu celów i motywowaniu pracowników oraz zapewnianiu odpowiednich warunków do działania (organizacyjne, materialne). Role informacyjne polegają na utrzymaniu dobrej komunikacji i ich przepływu między menadżerem a zespołem pracowników. Role decyzyjne polegają na podejmowaniu ostatecznych decyzji przez menadżera, przeciwdziałaniu powstawaniu konfliktów w organizacji i negocjowaniu kontraktów (Hawrysz, 2017).

Kierownik jako lider w sytuacjach kryzysowych jest osobą niezbędną i nie zastąpioną. Powinien być odpowiedzialny i pewny siebie, wykazywać się zdolnościami organizacyjnymi i umiejętnościami interpersonalnymi (Barczak, 2021). Każdy lider, niezależnie od tego, jaki styl kierowania będzie stosować w swoim zespole, powinien:

- ściśle określać zakres działań i zadań dla swojego zespołu,
- oceniać możliwości realizacji zadań przez zespół,
- organizować pracę zespołowi,
- rozdzielać zadania pomiędzy członków zespołu,
- motywować zespół do pracy,
- sprawdzać na bieżąco postępowania zespołu,
- pomagać w realizacji zadań (gdy zaistnieje taka potrzeba),
- rozwiązywać sytuacje trudne i skomplikowane,
- dążyć do realizacji zadań w wyznaczonym terminie,
- wyciągać wnioski ze sposobu i efektów realizacji zadań przez zespół (Sąsara, 2013).

Dobry zarządzający nastawiony na osiągnięcie zamierzonego celu, powinien charakteryzować się przede wszystkim umiejętnościami zarządzania organizacją – poprzez pełnienie istotnej roli lidera zespołu, menadżera, nauczyciela, specjalisty, polityka organizacji oraz dobrego człowieka. Pełnienie tych wszystkich ról wymaga od niego odpowiedniego podejścia, ponieważ każda z nich swój ściśle określony cel i zastosowanie.

5. STYL ZARZĄDZANIA JAKO SPOSÓB ODDZIAŁYWANIA NA PRACOWNIKA W PROCESIE ZARZĄDZANIA

Kamila Angelus, Paweł Osiadacz, Ewa Zaremba

5.1. STYLE ZARZĄDZANIA – POJĘCIE I ISTOTA

Kierowanie, zwane również zarządzaniem, jest we współczesnym świecie fundamentalnym czynnikiem wpływającym na funkcjonowanie grupy lub organizacji. Definicja słowa „zarządzać” zdaje się być stosunkowo prosta: „Zadysponować, wydać polecenie co do czegoś, rozkazać, polecić wykonanie czegoś” (Sobol, 2002, s. 1242).

Definicje „Zarządzania” (Walczak, 2012a)

Griffin 1998	Zestaw działań (obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie tj. kierowanie ludźmi oraz kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne), wykonywanych z zamiarem osiągnięcia zamierzonych celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”.
Kaczmarek, Sikorski 1999	„Proces koordynowania zbiorowych wysiłków dla osiągnięcia celów organizacyjnych przez ludzi, przy wykorzystaniu techniki, w zorganizowanych strukturach, w oparciu o wyznaczone zadania”.
Zieleniewski 1982	„Sprawowanie władzy nad ludźmi, jaka wynika z własności rzeczy stanowiących dla nich niezbędne przedmioty lub narzędzia pracy (aparaturę konieczną do zdobywania przez nich środków utrzymania), lub z upoważnienia otrzymanego od właściciela tych rzeczy”.
Stabryła 1986	Kierowania, przy którym kierujący (zarządzający) ma uprawnienia zwierzchnie w stosunku do podległych pracowników lub instytucji, wynikające bezpośrednio z własności środków produkcji, albo też nadane przez organy reprezentujące właściciela środków produkcji”.
Drucker 2008-2009	„Konkretny i wyróżniający instrument działania każdej organizacji” „Jego głównym zadaniem jest umożliwienie ludziom wspólnego osiągania wybranych celów oraz uczynienie pożytku z ich zalet, a z wad cech zupełnie nieistotnych. Odnosi się do każdego rodzaju działalności, która gromadzi w jednej organizacji ludzi różniących się zasobami wiedzy i umiejętności”.

Pod pojęciem zarządzania kryje się bardzo wiele ważnych aspektów, bez których różne organizacje nie są w stanie osiągnąć zamierzonych celów. B. Kozusznik zauważa dwojakie rozumienie pojęcia zarządzanie, pisząc iż: „jedni mówią, że kierowanie to sztuka, inni, że zwykłe rzemiosło (...). Jeśli przyjmiemy, że jest to zbiór planowania, organizowania, kontrolowania podwładnych, moglibyśmy się zgodzić, że jest to po prostu rzemiosło. Kiedy jednak zdamy sobie sprawę, że oddziałujemy na ludzi i dzięki nim praca jest wykonywana, zaczynają się schody. Ludzie muszą chcieć coś wykonać, muszą widzieć sens pracy i jej efekty” (Kozusznik 2005, s. 59-60). Łatwo dostrzec pewne zależności – nie ma zarządzania bez ludzi i nie ma zarządzania bez stawiania przez dane organizacje celów. Jeśli chce się kierować jakimś projektem, spółką, grupą itp., to trzeba mieć w swoich szeregach podwładnych, którzy dzięki swoim zasobom będą w stanie realizować powierzone zadania, co ma przyczynić się do zrealizowania konkretnych celów. Do najważniejszych ludzkich zasobów można zaliczyć: „zdolności, wiedzę, umiejętności, postawy i zdrowie” (Król, Ludwiczynski 2006, s. 54). Z zasobami ludzkimi nierozdzielnie łączy się tzw. kapitał ludzki. „Kapitałem ludzkim firmy możemy nazywać ludzi o kreatywnych postawach i kwalifikacjach na trwale związanych z firmą i jej misją, umiejących współpracować” (Sajkiewicz 2000, s. 17). Umiejętne zarządzanie kapitałem ludzkim może dać organizacji znacznie szybszy rozwój, a samym pracownikom ogrom satysfakcji z możliwości wykazania się oraz jeszcze większą chęć do pracy i pogłębiania swojej wiedzy, rozumianej jako „zasób informacyjny, którym można zarządzać” (Antczak, Borkowska, 2014, s. 126). Nie są to jednak jedyne korzyści. W opinii M. Armstronga „teoria kapitału ludzkiego zaznacza bowiem, iż dzięki wiedzy i umiejętności pracowników, nabytych w trakcie nauki, szkoleń i lat doświadczeń, powstaje zapas kapitału produkcyjnego” (Armstrong, 2000, s. 431).

Efektywność zarządzania lub jej brak może zależeć od wielu czynników. Jednym z nich jest niewątpliwie dobór odpowiedniego stylu zarządzania do danej grupy osób. Czym właściwie jest styl zarządzania? J. Penc zdefiniował go jako „sposób prowadzenia organizacji w celu osiągnięcia zamierzonego celu, poprzez maksymalne wykorzystanie posiadanych zasobów, zgodnie z zasadami racjonalnej działalności. Styl zarządzania

wynika z preferowania przez menedżera stosunkowo stałych, konsekwentnie stosowanych podejść do sytuacji związanych z prowadzeniem organizacji” (Penc, 1997, s. 427). Według innej definicji, „w ogólnym ujęciu styl kierowania jest praktycznie ukształtowanym i względnie trwałym sposobem oddziaływania kierownika na podwładnych, by ich zachowanie prowadziło do osiągnięcia z góry określonego celu” (Żukowski, Galla, 2009, s. 21). Każdy styl kierowania ma swoje charakterystyczne cechy, każdy posiada zalety i wady. Z punktu widzenia pracownika, dobry kierownik powinien wiedzieć, jaki ze stylów będzie najodpowiedniejszy dla podwładnych, aby wszelkie zadania zostały poprawnie przez nich wykonane, a jednocześnie atmosfera w grupie była pozytywna. Warto podkreślić, że „od stylu kierowania zależy często wydajność pracowników, ich motywacja do pracy oraz ogólne zyski, które wypracowuje cały zespół dla organizacji” (Gamma, 2018).

Style kierowania są bardzo ważne dla danej struktury organizacyjnej, gdyż mogą mieć ogromny wpływ na podział obowiązków pracowniczych i przede wszystkim na jakość wykonywanych zadań w danej grupie. W każdej organizacji zupełnie inny styl zarządzania może zostać uznany za najlepszy. Wynika to z różniących się systemów zarządzania w danych instytucjach oraz z usposobienia liderów i podwładnych, a także profilu danej organizacji. Oczywiście zachowanie przywódcy to nie wszystko. Sami podwładni też muszą dać od siebie szczerze zaangażowanie w to, aby relacje na linii szef – pracownik można było uznać za pozytywne, zaś organizacja mogła czerpać z tego korzyści.

5.2. WYBRANE KLASYFIKACJE STYLÓW ZARZĄDZANIA

Styl zarządzania jest trwałym i powtarzalnym sposobem oddziaływania kierownika na pracownika w celu pobudzenia go do działania, a w konsekwencji do zrealizowania zamierzonego celu. Styl zarządzania to sposób, w jaki menedżerowie sprawują władzę w miejscu pracy i zapewniają osiągnięcie celów, planują i organizują pracę w swoim obszarze odpowiedzialności oraz odnoszą się do swoich współpracowników, podwładnych i członków zespołu (Bielski, 2012).

W modelu stylów zarządzania, stworzonym przez trzech amerykańskich psychologów Kurta Lewina, Ronalda Lipitta oraz Ralpha White’a wyodrębnione zostały trzy style kierowania: autokratyczny, demokratyczny oraz liberalny, nazywany również stylem nieingerującym.

Podstawowe style zarządzania K. Lewina, R. Lipitta i R. White’a

(Kroczyński, 2013; Bartoszek, 2020)

Autokratyczny	Działanie bez porozumienia z zespołem Niedopuszczanie członków zespołu do podejmowania decyzji Brak zaufania do zespołu Bezkompromisowość Odmawianie wyjaśnień w sprawie podjętych decyzji Stosowanie bodźców negatywnych w motywowaniu Utrzymywanie dyscypliny z zespołem – stosowanie kar Skupianie się wyłącznie na realizacji zadań Nieuwzględnianie stosunków międzyludzkich
Demokratyczny	Pełne zaufanie do pracowników (podwładnych) Uwzględnianie w podejmowaniu decyzji propozycji zespołu Dążenie do uzyskania aprobaty przed podjęciem decyzji Przedstawianie pracownikom własnych propozycji Czas na wysłuchanie członków zespołu Przyjmowanie z uznaniem krytyki swego postępowania Zachęcanie członków zespołu do przedstawiania swoich pomysłów i propozycji oraz wprowadzanie ich w życie Uwzględnianie stosunków międzyludzkich Traktowanie członków zespołu w sposób partnerski Częściej stosowane nagrody niż kary Pozwalanie członkom zespołu pracować w sposób, który uważają za najbardziej skuteczny
Nieingerujący	Bral aktywności kierowniczej (bierność) Brak czynnego udziału w pracach zespołu Pozostawienie dobrowolności i swobody członkom zespołu Unikanie oceniania pracowników Niepobudzanie pracowników do działania Niestosowanie nagród ani kar Unikanie interwencji Odpowiadanie na pytania zgodnie z oczekiwaniami pytającego Niewypowiadanie się na temat pracy zespołu Ograniczanie się tylko do zapewnienia narzędzi do pracy Brak krytyki i chwalenia zespołu po realizacji zadań

Najbardziej stanowczym spośród systemów kierowania jest styl autokratyczny. Nie ma w nim miejsca na konsultacje z szefem, nie da się wpłynąć na jego decyzje, wszelkie sugestie pracowników dotyczące jakichkolwiek zmian nie są poddawane dyskusji. Mówiąc metaforycznie – szef ma zawsze rację, nawet wtedy, kiedy jej nie ma. Od razu nasuwa się pytanie czy na miejscu podwładnych, przy takiej postawie przywódcy, można oczekiwać należytej motywacji do pracy? Zgodnie z definicją, motywację określa się m.in. jako „wewnętrzny mechanizm uruchamiający zachowanie jednostki, nadający mu energię i ukierunkowujący je” (Petrozolin – Skowrońska 1995, s. 544). Jest to najmniej preferowany styl zarządzania, z uwagi na przeświadczenie pracodawcy, że ludzie z natury nie przykładają się do pracy, co wiąże się z przymusem stałej kontroli i nadzoru ich poczynąń. Autokratyczny lider zespołu jest człowiekiem wymagającym i surowym w swym przewodzeniu, nastawionym przede wszystkim na realizację zamierzonych celów. Przy autokratycznych rządach, priorytetową kwestię odgrywa dyscyplina, zaś motywację wywołują wyłącznie kary. Zdaniem J. F. Terelaka autokrata „Stosuje (...) dużo kar, bez wyjaśniania motywów ich stosowania. Sam nie bierze udziału w pracach grupy, sprowadzając kontakt z nią tylko do formalnego dozoru. Nie dopuszcza dyskusowania swoich poleceń ani nie zasięga opinii na temat sposobów wykonania zadania (Terelak 2005). Stosowanie autokratycznego stylu zarządzania bardzo często przynosi odwrotny skutek niż założony przez zarządzającego, ponieważ stale kontrolowani pracownicy, działają w stresie i pod presją czasu, co przekłada się na jakość realizowanych przez nich zadań. Ponadto styl autokratyczny może być też przyczyną „niezdrowej” atmosfery w zespole, powstawania konfliktów i w rezultacie rozpadu całego zespołu (Bury, 2004). Nie oznacza to jednak, iż styl autokratyczny nie ma zalet. Żelazna dyscyplina pośród pracowników niemal całkowicie eliminuje chaos w miejscu pracy, ponieważ każdy pracownik ma jasno określony harmonogram dnia, a także czas na wykonanie powierzonych obowiązków. Poza tym sprzyja szybkim postanowieniom oraz wydaje się odpowiedni dla osób o mniejszych kompetencjach, stroniących od brania odpowiedzialności za swoje działania, preferujących wykonywanie czyichś poleceń. Ścisłe nadzorowanie pracowników przyczynia

się do porządku w organizacji, zrealizowania zleconych zadań i zminimalizowania ryzyka wystąpienia nieporozumień.

Zalety i wady dla autokratycznego stylu zarządzania (Biznes Finder, 2020)

Zalety autokratycznego modelu kierowania	Wady autokratycznego modelu kierowania
• porządek panujący w miejscu pracy; • jasno wyznaczony plan dnia i termin realizacji zadania dla pracownika; • ograniczona ilość nieporozumień; • efektywność pracy osiągnięta dzięki ścisłym kontrolom; • brak odpowiedzialności pracowników – styl odpowiedni dla pracowników, którzy nie chcą brać odpowiedzialności za swoje działania lub nie mają odpowiednich kwalifikacji; • szybkie podejmowanie decyzji.	• brak wnikliwej kontroli kierownika równoznaczny ze spadkiem efektywności pracowników; • napięta atmosfera, nie wzbudzająca zaufania i mogąca powodować pojawienie się agresji; • brak miejsca na własne zdanie, kreatywność i spełnianie ambicji zawodowych pracownika; • praca staje się nużąca i nie napędza do dalszych działań.

O ile w przypadku autokratycznego stylu kierowania można mówić o surowym samowładztwie lidera, o tyle demokratyczny model zarządzania podkreśla pojęcie „współpraca”. Dotyczy ona zbiorowego dokonywania ustaleń, a także klasyfikowania zobowiązań i samego realizowania zadań. Istnieje możliwość konsultowania wszelkich wątpliwości z szefem, realnego wpływu na jego decyzje, a także szansa proponowania pewnych zmian i debatowania o nich. Omawiany typ zarządzania charakteryzuje się zrównoważeniem, gdyż przywódca jednocześnie pełni funkcję nakazującego oraz funkcję współpracownika. Jednym z priorytetów jest dla niego prawidłowe porozumiewanie się w grupie. Pozostaje otwarty na wszelkie inicjatywy ludzi z zespołu. Demokratyczne zarządzanie znacząco odbiega od sposobów motywowania pracowników niż ma to miejsce w przypadku kierowania autokratycznego. Widmo kary stanowiło największą motywację pracowniczą przy rządach autokratycznych, zaś w przypadku rządów demokratycznych, dużo większy nacisk stawia się na nagradzanie poszczególnych osób z zespołu. Dzieje się tak dlatego, że „Zarządzanie demokratyczne zakłada rozwój kadry, nagradzanie pracowników aniżeli ich karanie. Możliwość otrzymania

bonusów jest o wiele bardziej motywująca aniżeli wizja ich utracenia” (Pracolinia, 2019). Z powyższych czynników wynika, że otwartość lidera na podwładnych oraz jego partnerstwo przy wykonywaniu przez nich zadań sprawiają, iż w zespole pobudza się kreatywność, a przede wszystkim wzajemne zaufanie – mające kilka znaczeń i będące „pojęciem silnie powiązanym z etyką i moralnością” (Moczydłowska, Korombel, Bitkowska, 2017, s. 101). Każde ze znaczeń pasuje do grupy, pracującej pod demokratycznym przywództwem:

- zaufanie jako „zakład podejmowany na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi” (Sztompka 2007, s. 70 – 80);
- zaufanie jako „fundament społecznych interakcji, cenny zasób umiejscowiony w stosunkach organizacyjnych i międzyludzkich” (Weber, Deepak, Mirnighan 2005, s. 76 – 77);
- zaufanie jako „stosunek zachodzący między trzema elementami: człowiekiem obdarzonym zaufaniem, człowiekiem obdarzającym zaufaniem oraz przestrzenią, w której ta relacja zachodzi” (Skrzypek, 2012, s. 16).

W demokratycznym modelu zarządzania, otwartość lidera, jego pozytywne nastawienie, a także współpraca przy wykonywaniu zadań jego podopiecznych, przyczyniają się w całym zespole do rozkwitu zaufania – rozumianego tak, jak przedstawiają to powyższe definicje. Nikt nie ma pewności jakie będą przyszłe działania innych osób, a mimo wszystko dobra atmosfera w grupie każe wierzyć jej członkom, iż wspomniane działania będą poprawne i dzięki nim cały zespół może odnieść korzyści. Po pewnym czasie owe zaufanie staje się kwestią fundamentalną, wpływającą bezpośrednio na pozytywny rozwój interakcji, zarówno między ludźmi w danym zespole, jak i między całymi organizacjami. Zaufanie to pewnego rodzaju proces, który nie odbędzie się bez trzech kluczowych elementów: tj. człowieka obdarzonego zaufaniem (np. pracownika), człowieka obdarzającego zaufaniem (np. kierownika działu) i przestrzeni, w której niniejsza relacja ma miejsce (np. siedziby organizacji, w której pracownik i jego szef na co dzień współpracują ze sobą). Niewątpliwie współpraca pomiędzy członkami zespołu oraz ich liderem układa się lepiej, kiedy w danej grupie występuje zaufanie.

„Konieczne są zatem konkretne działania będące jednocześnie wskaźnikiem zaufania menedżerów do podwładnych: otwarta komunikacja, dzielenie się strategicznymi informacjami, inicjowanie udziału pracowników w podejmowaniu decyzji” (Callaway, 2007, s. 41 – 47). Działania wymienione przez Callaway’a pozwalają na obustronne zwiększenie wzajemnego zaufania między zarządzającym a pracownikiem. Otwarta komunikacja, czyli przyzwolenie na wszelkie dyskusje dotyczące działalności organizacji sprawiają, iż pracownicy wiedzą, że są potrzebni i mają szansę na to, aby ich pomysły weszły w życie. Dzięki temu sam zarządzający może dostrzec kolejne zalety u swoich podopiecznych i efektywnie je wykorzystać. Przekazanie pracownikom informacji związanych ze strategią organizacji daje poczucie dążenia do wspólnego celu zarówno kierownictwu, jak i podwładnym, co ma realny wpływ na lepsze samopoczucie każdego członka zespołu. Uwzględnianie opinii pracowników przy podejmowaniu decyzji powoduje z kolei, iż podwładni czują się ważni, a obecność każdego z nich nie jest zbędna, gdyż jednego pracownika można porównać do jednego puzzla, bez którego nie ma możliwości ułożenia obrazka w całość.

Zalety i wady demokratycznego stylu zarządzania

(Biznes Finder 2020; Pracolinia, 2019)

Zalety demokratycznego modelu kierowania	Wady demokratycznego modelu kierowania
• zachowana równowaga, kierownik wymaga będąc jednocześnie partnerem wobec swoich pracowników; • dobra komunikacja i zainteresowanie się pracą zespołu przez kierownika; • przyjazna atmosfera i wzajemne zaufanie w grupie; • możliwość wykazania się przez pracowników; • szansa podwładnych na zawodowy rozwój i dodatkową nagrodę za pracę.	• brak możliwości podejmowania szybkich decyzji; • zbyt duży luz i niewłaściwa kontrola kierownicza równoznaczne z ryzykiem traktowania pracy przez podwładnych jako rozrywki i zabawy; • niemal niezbędny jest odpowiednio wykwalifikowany zespół.

Opisywany system kierowania nie jest on wolny od niedoskonałości. Jeżeli lider nie będzie miał odpowiednich kompetencji, wówczas w szeregach zespołu może wkrącić się zbyt luźna atmosfera. Jeśli kierownik nie wyznaczy na co można sobie pozwolić, a co jest definitywnie zabronione, a także nie będzie potrafił umiejętnie kontrolować pracy zespołu, to pojawi się duże ryzyko bardzo niskiej efektywności pracowniczej. Problemem może być również dość długi czas na podejmowanie decyzji, wymagających błyskawicznej reakcji. Konsultacje prowadzone na forum całego zespołu, dyskusja oraz ewentualne głosowanie nad rozwiązaniem, bardzo by odwlekły w czasie moment podjęcia decyzji.

Model liberalny nazywany jest również nieingerującym. Kierownik nie ingeruje w stawianie celów oraz podział obowiązków dla swoich pracowników. Wzbrania się od bycia osobą decyzyjną w najistotniejszych kwestiach i próżno u niego szukać zainteresowania efektami pracy swoich podopiecznych. W dużym uproszczeniu można stwierdzić, że kierownik chciałby, aby wszyscy samoistnie wiedzieli co mają robić i kontaktowali się z nim najrzadziej jak tylko się da. Liberalny typ zarządzania nacechowany jest całkowitym zobojętnieniem szefa względem działań swoich podwładnych i stanowi paradoksalnie zaprzeczenie zarządzania (Terelak 2005). W liberalnym stylu zarządzania „kadra zarządzająca ogranicza się jedynie do zapewnienia narzędzi do pracy, a jakiegokolwiek rozwiązania nasuwa jedynie wówczas, kiedy ktoś się zwróci bezpośrednio o pomoc. Można się spotkać z opinią, że ten styl zarządzania nie powinien być w ogóle nazywany zarządzaniem, a jego stosowanie może nawet zaszkodzić przedsiębiorstwu” (Poradnik Przedsiębiorcy, 2017). Brak krytyki i pochwał ze strony przełożonego może doprowadzić do dużego chaosu wśród pracowników danej organizacji. W takim przypadku pracownicy nie są w stanie ustalić czy wykonują prawidłowo swoje zadania. Utrudniony kontakt z przełożonym sprawia, iż ciężko uzyskać konkretne informacje, niezbędne dla pracownika do poprawnego zrealizowania zadań, a to znacznie zwiększa prawdopodobieństwo na popełnienie błędów. Przy regularnie trwających nieporozumieniach tego typu, wśród podwładnych dochodzi do spadku motywacji, cała grupa traci zapał do tego co robi i zaufanie zarówno do samych siebie, jak i swoich liderów. „Liberał pozwala

wszystkim na wszystko. Jest fajnym kumplem, a nawet jeśli podkreśla swój formalny status, tu u nikogo nie budzi obaw. Mało uwagi przykładu do realizacji zadań. Uważa że pracownicy mają podobne motywacje, będą się starali i wszystkie sprawy się ułożą. Cieszy się z dobrych wyników, za złe nikogo konkretnie nie wini” (Żółtkowski, b.d).

Niezależność i pełnia swobody, które tak często przyczyniają się do dużej dezorientacji pracowników, potrafią być korzystne w przypadku niektórych grup. Nieingerujący system zarządzania może się sprawdzić wyłącznie wtedy, kiedy zespół składa się z ludzi, ceniących sobie możliwość samodzielnej pracy i przede wszystkim potrafiących w taki niezależny sposób pracować. Takim osobom niestraszne jest dokonywanie odpowiedzialnych wyborów. Wszyscy muszą wiedzieć co należy zrobić, aby wykonać prawidłowo swoje obowiązki i zrealizować zamierzony cel. Wówczas menedżer jest tylko „spoiwem łączącym poszczególnych członków zespołu pracowniczego, jednak posiada on realnie niewielki wpływ na podejmowanie poszczególnych decyzji” (Gamma 2018). Obojętność przywódcy, zamieszanie, nieporozumienia i chaotyczne wykonywanie zadań, pracownicy pozostawieni sami sobie – to przede wszystkim cechuje liberalny styl kierowania. Zapewne niejednokrotnie znajdują się grupy, w których niezależność i całkowita swoboda pracy są bardzo pożądane i co więcej, potrafią przynieść wymierne efekty. Analizując nieingerujący model kierowania, nie sposób jednak nie odnieść wrażenia, iż ma on niewiele wspólnego z zarządzaniem, a jego stosowanie może przyczynić się do zaszkodzenia danej organizacji. W takim przypadku istnieje szansa na pojawienie się w zespole nieformalnego lidera, który odpowiednio zarządzi całą grupą.

Zalety i wady liberalnego stylu zarządzania (Biznes Finder 2020, Gamma 2018, Poradnik Przedsiębiorcy 2017)

Zalety liberalnego modelu kierowania	Wady liberalnego modelu kierowania
• sprawdza się kiedy u pracowników występuje umiejętność samodzielnej pracy i podejmowania odpowiedzialnych decyzji; • możliwość wykształcenia się lidera, który pokieruje całym zespołem.	• pracownicza dezorientacja w zakresie prawidłowości wykonywania swoich obowiązków; • chaos w zespole, przyczyniający się do niskiej efektywności; • niedobór informacyjny przekładający się na nieprawidłowe wykonywanie zadań; • zanikanie motywacji i zapału do pracy oraz zaufania w całym zespole.

Innym uznanym podziałem stylów zarządzania jest klasyfikacja Daniela Golemana wyróżniająca sześć stylów zarządzania:

- dyrektywny,
- normatywny,
- afiliacyjny,
- demokratyczny,
- trenerski (coachingowy),
- autokratywno-wizjonerski.

Styl dyrektywny, nazywany też nakazowym lub zarządzaniem przez strach, opiera się na nieustannym monitoringu i kontroli pracowników oraz wydawaniu im poleceń, które muszą być zrealizowane zgodnie z wymaganiami lidera. W tym stylu nie ma miejsca na kreatywność pracownika, jego pomysłowość czy rozwój. Jest to styl nastawiony na zadania – są one wykonywane szybko i poprawnie. Ze stylem tym spotkać można się najczęściej w strukturach militarnych oraz w niewielkich organizacjach, w których „szef ma zawsze rację”. Styl ten ma negatywny wpływ na atmosferę pracy i może owocować zwiększoną rotacją pracowników. Dobrze sprawdza się w sytuacjach kryzysowych lub sytuacjach konfliktowych, niemniej jednak stałe prowadzenie zespołu w ten sposób może skutkować zanikiem aktywności i zaangażowania (Szwajca, 2014). Zazwyczaj styl nakazowy sprawdza się krótko, gdyż stosowany przez dłuższy okres, powoduje u pracowników zmniejszenie motywacji, zanik zaangażowania i aktywności (6 stylów, 2015). Nakazowy styl zarządzania w efekcie jest najmniej efektywny, polega przede wszystkim na tzw. terrorze, jego wpływ na atmosferę w pracy jest wyniszczający. „Można by sądzić, że stosowanie tego stylu, nie wchodzi w rachubę. Jednak badania wskazują, że taki styl może być stosowany w sytuacjach nadzwyczajnych np., w sytuacji, gdy nad organizacją wisi groźba wrogiego przejścia” (Bury, 2004).

Styl normatywny skupia się przede wszystkim na standardach i sposobie wykonania zadania. Zarządzający kładzie nacisk na wykonywanie działań efektywnie i zgodnie z wymogami organizacji. Lider uczy i pokazuje, jak osiągnąć cel, a w razie potrzeby sam wykonuje zadanie, by udowodnić pracownikom efektywność wybranej metody. Styl ten sprawdza się tam,

gdzie pracownicy są kompetentni i zmotywowani wewnętrznie do osiągnięcia wysokich wyników (np. w działach sprzedaży). Jeśli jednak lider wprowadzi zbyt wysokie wymagania, prowadzi to do demotywacji zespołu, zwłaszcza wtedy, kiedy lider pokazuje, że tylko on ma wystarczające kompetencje, by zrobić zadanie w sposób prawidłowy. Lider ma niską empatię, oczekuje zaś od pracowników wysokich wyników. W wielu przypadkach styl ten wywołuje u pracowników poczucie niedoceny z powodu poczucia przełożonego, że on robi wszystko najlepiej (Szwajca, 2014).

Styl afiliacyjny, podobnie jak styl demokratyczny, ma na celu stworzenie jedności i harmonii w organizacji. Jest to możliwe poprzez dążenie do budowania więzi emocjonalnej wśród pracowników. Oczekuje się, że taka więź tworzyć będzie atmosferę życzliwości, jedności i wspólnotowości – jest to czynnik motywujący, ponieważ może wzbudzić w pracownikach poczucie, że wszyscy są związani z wykonywanym zadaniem. Choć nie ma wątpliwości, że jest to pozytywny styl, niektórzy mogą się obawiać, że zbyt bliski i przyjazny kontakt z pracownikami może powodować problemy związane ze skróceniem dystansu menadżera względem pracowników (Bielski, 2012).

Styl coachingowy to styl zarządzania, w którym menadżer koncentruje się na szkoleniu, prowadzeniu, doradzaniu i rozwoju osobistym pracowników w sposób korzystny nie tylko dla nich, ale również dla przyszłego rozwoju organizacji. Jest to niezwykle przydatne dla poprawy wydajności pracowników. Odpowiednio przeszkoleni pracownicy są bardziej pewni siebie i wydajni w pracy (Szwajca, 2014). Styl ten często wiązany jest ze stylem wyznaczania kierunków rozwoju. Zasadniczo jest to zarządzanie przez przykład, ponieważ menadżerowie prezentują przykłady i standardy wysokiej wydajności („rób to, co ja”). Jest to styl zarządzania oparty na wzorcach, przy czym taki styl pracy może być odpowiedni tylko dla pracowników o wysokiej motywacji. Inni mogą uznać, że jest on zbyt intensywny i przytłaczający, mogą się poddać, uznając że jest mało prawdopodobne, że osiągną takie standardy (Kozłowski, 2010).

Styl wizjonerski jest stylem zarządzania, w którym menadżerowie zachęcają swoich pracowników do realizacji pewnej wizji, której cel będzie zgodny z polityką danego organizacji. Z punktu widzenia biznesowego styl wizjonerski uważany jest za jeden z najbardziej efektywnych

stylów zarządzania. Opiera się na tworzeniu wizji, do której zespół ma dążyć i mobilizowaniu zespołu, by cel ten został osiągnięty. Precyzyjne określenie celów powoduje, że członkowie danego zespołu mają świadomość, po co robią daną rzecz, w jaki sposób będzie oceniona ich praca oraz na podstawie jakich kryteriów. Styl wizjonerski sprawdza się najlepiej w przypadku, kiedy w organizacji wprowadzane są zmiany. Ma to miejsce wtedy, gdy cele zarówno pracowników, jak i organizacji są jasno zdefiniowane, a środki do ich osiągnięcia są dobrze znane wszystkim pracownikom. Wizjonerscy menedżerowie mogą być innowacyjni i zazwyczaj starają się rozwijać umiejętności pracowników w zakresie podejmowania skutecznych decyzji i poprawy wyników (Bielski, 2012).

Interesującą koncepcję stylów kierowania przedstawił Wiliam J. Reddin, teoretyk, pisarz i konsultant w dziedzinie zarządzania. Przedstawił ją w formie czterech podstawowych czynników: przyjazny, który koncentruje się wyłącznie na problemach pracowników, kompleksowy, bazujący na wykonywanych zadaniach, wyizolowany, nastawiony w nieznacznym stopniu na ludzi i realizację zadań oraz gorliwy, który skupia się głównie na zadaniach i dominacji.

Cztery podstawowe style kierowania według Reddina

(Stychno, Kaczocha, Kulczycka, 2016)

Przyjazny	Inaczej towarzyski – bazuje głównie na problemach pracowników, rozwiązywaniu konfliktów, kontaktach z pracownikami.
Kompleksowy	Inaczej zintegrowany – skoncentrowany na realizacji zadań, ocenianiu ludzi i kierowaniu, poprzez zlecanie ambitnych zadań.
Wyizolowany	Inaczej separujący się – w minimalnym stopniu skupiony na realizacji zadań i pracowników, stosuje metody sprawdzone, wymierza kary w postaci cofnięcia uprawnień decyzyjnych, z trudnością współpracuje z ludźmi.
Gorliwy	Inaczej poświęcający się – skoncentrowany przede wszystkim na realizacji zadań, dominacji nad ludźmi, stosuje metody nagradzania i karania.

W literaturze podkreśla się, że nie ma idealnej metody zarządzania zespołem, która sprawdzi się w każdej sytuacji. Wobec tego dobry menedżer powinien umiejętnie dostosowywać styl zarządzania do zespołu

jakim dysponuje, celów jakie powinien osiągnąć zespół, rodzaju sytuacji w jakiej zespół pracuje oraz rodzaju zadań, które wykonują podwładni. Inny zatem styl będzie odpowiedni dla pracowników z niewielkim doświadczeniem, którzy znajdują się pod presją czasu i realizują zadania wymagające stosowania się do ustalonych reguł, a inny styl będzie odpowiedni dla zespołów złożonych z ekspertów w swojej dziedzinie, który opracowuje nowatorskie rozwiązania.

5.3. WPŁYW STYLU KIEROWANIA NA MOTYWACJĘ PRACOWNIKÓW

Styl kierowania to sposób postępowania zarządzającego, wobec swoich pracowników, wykorzystywany w zarządzaniu ludźmi i mający znaczący wpływ na ich zachowanie. Styl kierowania jaki stosuje zarządzający i w jaki sposób traktuje pracowników, określa jego charakter i osobowość. Wybór odpowiedniego stylu kierowania, zależy wyłącznie od kierownika zespołu i jego preferencji i ma znaczący wpływ na jakość funkcjonowania organizacji. Zachowanie kierownika wobec członków zespołu, ma istotny wpływ na ich chęć do pracy. Dlatego bardzo ważne jest, jakie style preferują zarządzający. Styl kierowania jest narzędziem w ręku menadżera, który może przynieść motywacyjne oczekiwania jak również zniechęcić pracowników do dalszej współpracy. „Wydajne przedsiębiorstwo to produktywni zmotywowani pracownicy, a ci będą efektywni, jeśli ich kierownik będzie, potrafił wydobyć z nich to, co najlepsze” (Frelas, 2021).

Dobry zarządzający powinien w pierwszej kolejności jak najlepiej poznać swój zespół. Dobrym sposobem na poznanie potrzeb pracowników jest organizowanie regularnych, grupowych i indywidualnych spotkań kadry zarządzającej z pracownikami, dzięki którym menadżer ma możliwość osobistego poznania pracowników zespołu, oraz panującej wśród nich atmosfery. Zastosowanie stylów, ukierunkowanych głównie na sprawną realizację zadań z pominięciem potrzeb ludzkich, nie przynosi oczekiwanych rezultatów w postaci zwiększenia motywacji, a wręcz ją obniża. Taki styl kierowania, daje pracownikom poczucie bycia tzw. maszyną do wykonywania zleconych zadań (Frelas, 2021).

Czynniki wpływające na styl kierowania zarządzającego (Frelas, 2021)

Czynnik	Opis
organizacyjny	Stopień trudności realizowanych zadań Złożoność wykonywanych zadań Różnorodność i ważność zadań Rutynowe wykonywanie zadań Samodzielność w realizowaniu zadań
techniczny	Środki łączności Wyposażenie stanowisk pracy Przestrzenne rozmieszczenie stanowisk pracy
personalny	Kwalifikacje kadry zarządzającej Cechy osobowościowe zarządzającego Kwalifikacje pracowników Stopień integracji zespołu

Jeżeli menadżer zna czynniki wpływające na dobór stylu kierowania, łatwiej mu będzie zrozumieć potrzeby pracowników, co ułatwi mu dobrą odpowiedni styl zarządzania. Wyróżniamy trzy podstawowe kroki zarządzającego, prowadzące do odpowiedniego zastosowania stylu kierowania:

1. Poznanie poziomu motywacji każdego pracownika – każdy pracownik jest indywidualną jednostką, a według koncepcji Hersey i Blanchard styl kierowania powinien być dobrany indywidualnie do każdego pracownika.
2. Poznanie profilu motywacyjnego – poznanie indywidualnych potrzeb pracowników.
3. Wykorzystanie indywidualnego potencjału pracownika – indywidualna rozmowa z każdym z pracowników.

Sukces kierowania ludźmi, oparty jest przede wszystkim na zaspokajaniu ich potrzeb i dbaniu o ich poczucie wartości. Dobry zarządzający umożliwia swoim pracownikom czerpanie korzyści z wykonywanej pracy, zapewnia miłą i przyjazną atmosferę w zespole, stosuje nagradzanie za wykonane zadania, nie stosuje kar. Od tego jakim stylem posługuje się zarządzający, zależy motywacja pracowników (Frelas, 2021). Sposób kierowania menadżera może mieć decydujący wpływ na taktykę działań pracowników. Dlatego też zarządzający powinien wziąć pod uwagę kwalifikacje jakimi dysponują pracownicy i poznać rodzaj

i wagę wykonywanych przez nich obowiązków. Wskazane jest również, aby znał sytuację ekonomiczną swojej organizacji, stopień ryzyka związanego z pracą oraz cechy swojej osobowości. Rodzaje zadań, sposób funkcjonowania organizacji oraz zachowania pracowników, wymuszają na zarządzającym konkretne postępowania wobec zespołu i tworzenia nowych modeli kierowania (Penc, 2000). Można stwierdzić, że nie ma idealnego wzorca stylu kierowania, dzięki któremu dobry menadżer będzie mógł odnosić sukcesy zawodowe. Niezawodne style kierowania ludźmi nie zostały nigdy odkryte. O tym czy osoba zarządzająca odniesie sukces, decyduje przede wszystkim jej osobowość, kwalifikacje zawodowe oraz to z jakimi ludźmi będzie współpracować.

5.4. KTÓRY STYL ZAPEWNI SUKCES?

Charakterystyka poszczególnych stylów zarządzania uwidacznia, jakie korzyści płyną z każdego z nich, a także uwypukla ich wszelkie niedoskonałości. Mając na uwadze wszystkie pozytywne i negatywne cechy każdego z systemów kierowania, czy możliwe jest udzielenie jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, który z opisanych modeli jest gwarancją sukcesu? Każdy typ zarządzania, z pracowniczego punktu widzenia jest bodźcem, który może skłaniać pracownika do konkretnego zachowania. Zachowanie to należy postrzegać jako „funkcje bodźca, cech jednostki i ich wzajemnych powiązań między jednostką a otoczeniem” (Bartkowiak, Nowodworska, 1987, s. 35 – 36). „Zachowanie człowieka w organizacji jest więc funkcją cech organizacji, cech uczestnika tejże organizacji oraz powiązań, jakie zachodzą między organizacją a jej uczestnikami” (Bartkowiak, 1997, s. 20). Jednym z powiązań zachodzącym pomiędzy daną organizacją a jej uczestnikami, jest właśnie preferowany przez kierownictwo system zarządzania, wywołujący różne zachowania u różnych pracowników. Autokratyczny styl sprawi, że część pracowników w pełni się podporządkuje poleceniom szefostwa, zaś część się im zbuntuje, co wprowadzi dodatkową nerwowość w zespole. Zarządzanie demokratyczne pozwoli niektórym pracownikom cieszyć się przyjazną atmosferą w organizacji, ale pozostali mając możliwość szerokiego pola do dyskusji

i przedstawienia własnego zdania, zaczną nadużywać swoich przywilejów, co może się przerodzić w liczne sprzeczki, a nawet poważniejsze kłótnie. Kierowanie liberalne dla wielu może być upragnioną swobodą, dzięki której jedni pracownicy będą cisi i niezauważalni, jednak dla drugich będzie to chaotyczne utrapienie, wywołujące gniew i frustrację, a także bezradność przy wykonywaniu powierzonych zadań.

Zdaje się, iż żaden styl kierowania nie będzie skuteczny, jeżeli nie zostaną spełnione inne warunki, znacznie ważniejsze aniżeli sam wybór rodzaju zarządzania w danym organizacji. Przywódca, niezależnie od preferowanego systemu rządów, powinien umiejętnie wyzwać u swoich podwładnych zaangażowanie w realizację organizacyjnych celów, zaś podwładni niezależnie od stylu kierowania z jakim mają styczność, powinni dać kredyt zaufania szefowi i podjąć próbę zaangażowania się w dane projekty i zadania. Obustronne zaangażowanie jest kluczowe, jeśli chce się odnieść sukces, a wybrany styl kierowania jest przy nim jedynie pewną strategią, jaka ma przyczynić się do realizacji zamierzonych celów. Sama strategia nie przyniesie oczekiwanych efektów bez odpowiedniego zaangażowania. J. Smythe stwierdził, iż „kluczowe znaczenie dla zaangażowania ma poczucie bycia docenianym oraz poczucie sprawstwa, czyli przekonanie, że jestem autorem lub współautorem danego działania i jego wyniku” (Smythe 2009, s. 238). Wobec tego nasuwa się następujący wniosek: zarówno szef, jak i pracownik, muszą czuć się współautorami sukcesu i porażki, nie ma miejsca na jednostronne zrzucanie winy w przypadku niepowodzeń oraz jednostronne przywłaszczanie sobie zasług przy odniesieniu sukcesu. Przy pełnym uszanowaniu hierarchii w zespole i pełnej świadomości kto jest zarządcą a kto podwładnym, cały zespół powinien dążyć do stanowienia monolitu, szanować wzajemnie swoją pracę i przede wszystkim dbać o należyte zaangażowanie własne. O priorytetowości zaangażowania organizacyjnego w zarządzaniu pisze M. Juchnowicz, wymieniając także inne rodzaje zaangażowania, będące składowymi zarządzania organizacyjnego (Juchnowicz, 2010, s. 57 – 58): zaangażowanie w wykonywaną pracę; zaangażowanie w wykonywany zawód oraz zaangażowanie interpersonalne w środowisku współpracowników.

Respektowanie wyżej wymienionych składowych przez wszystkich pracowników, niezależnie od zajmowanego stanowiska, z ogromną

dozą prawdopodobieństwa zwiększyłoby szanse na osiąganie sukcesów przez daną organizację. „Badania wskazują, że także polscy menedżerowie przywiązują dużą wagę do budowania i podtrzymywania zaangażowania swoich podwładnych. Dostrzegają wyraźny, pozytywny związek między zaangażowaniem a takimi zmiennymi jak innowacyjność, przedsiębiorczość, inicjatywa czy twórczość” (Moczydłowska, 2013, s. 29 – 39).

Dwie cechy charakteru najwybitniejszych menedżerów (Collins, 2001, s. 12.)

Skromność osobista	Wola osiągnięć zawodowych
Uderzająca powściągliwość, unikanie rozgłosu i oznak statusu.	Zapewnia nadzwyczajne wyniki i jest podstawowym czynnikiem przekształcenia dobrego organizacji w doskonałe.
Działa ze spokojną determinacją; motywuje przez ambitne cele, a nie charyzmę.	Przejawia głębokie zdecydowanie czynienia wszystkiego, co jest konieczne do doskonałych wyników w dłuższym okresie; nie odstrasza go żadne trudności.
Ambicje dotyczą organizacji, a nie samego siebie; poszukuje następcy, który będzie lepszy od niego.	Ustalanie standardów, które powinno spełniać doskonałe przedsiębiorstwo, brak zgody na obniżenie poprzeczki.
Przyjmowanie odpowiedzialności za słabe rezultaty i niezrzucanie winy na innych ludzi, czynniki zewnętrzne lub pechowy zbieg okoliczności.	Nie przypisywanie sukcesu sobie, lecz innym ludziom, czynnikom zewnętrznym lub szczęściu.

Zaangażowanie nie może być jedynym czynnikiem skutecznego zarządzania. Każdy pracownik, pragnący osiągać sukcesy i stale się rozwijać, musi mieć w danym organizacji autorytet. Takim autorytetem cieszyć się może zarówno lider zespołu czy menedżer, jak i kierownik, inspektor czy właściciel. Osoba powierzająca zadania oraz kontrolująca jakość ich wykonania, nie może być osobą „stojącą w miejscu”. Dobry przywódca to taki, który wychodzi z założenia, że ten kto stoi w miejscu, ten się cofa. Wobec tego, dobry lider dba o swój stały rozwój, jest żądny pogłębiania wiedzy i dąży do bycia jak najlepszym, przy jednoczesnym zachowaniu skromności.

Pracownik, zatrudniając się w nowym miejscu pracy na ogół nie oczekuje, że jego przełożony będzie „kompletnym” przywódcą. Czego zatem oczekuje nowozatrudniony podwładny? Z całą pewnością szacunku,

empatii, wzajemnej współpracy, zamiast traktowania jako wroga, na którym można się wyżyć i na którego można zrzucić kolejne obowiązki o jakich wcześniej nie było mowy. Podwładny chciałby, aby nie oczekiwano od niego więcej niż jest w stanie dać pracodawcy, co mogłoby się niekorzystnie przełożyć na jego życie osobiste, albowiem „ludzie, którzy (...) nie są nadmiernie obciążeni oczekiwaniami innych w stosunku do własnej osoby, dokonują lepszych wyborów osobistych (...)” (Różnowski, Belniak, 2015, s. 108). Jest to równoznaczne z tym, iż notoryczne „przynoszenie” pracy do domu w wyniku nadmiaru obowiązków, mogłoby negatywnie rzutować na życie prywatne pracownika, zaś optymalna ilość obowiązków i brak wygórowanych oczekiwań pracodawcy, może wywołać u podwładnego zadowolenie zawodowe, przekładające się jednocześnie na większe powodzenie w życiu osobistym.

Przywódca nie chcąc utracić autorytetu w oczach swoich podwładnych, nie bacząc na preferowany styl zarządzania, musi być zaznajomiony ze słowem „elastyczność”, gdyż niejednokrotnie w życiu zawodowym i kierowaniu grupą będzie mu ona niezbędna. Zgodnie z definicją T. Strzeleckiego, elastyczność należy postrzegać jako „zdolność do szybkiego i łatwego dostosowywania się (...)”, gdzie „szybkie dostosowywanie oznacza nadążanie zmian za zaistniałymi potrzebami; łatwe dostosowywanie oznacza, że stopień trudności technicznych wprowadzania zmian oraz związane z tym koszty i pracochłonność są niższe od korzyści” (Strzelecki, 2000, s. 118). Wspomniana elastyczność może przydać się przede wszystkim w dwóch przypadkach: kiedy menedżer dostrzega potrzebę szybkiego wprowadzenia zmian oraz kiedy menedżer zaczyna współpracę z nową grupą i w zależności od usposobienia jej członków musi dobrać odpowiedni system zarządzania.

Jednoznaczne określenie który z analizowanych stylów kierowania zapewnia sukces wydaje się niemal niemożliwe. Pewne jest natomiast, że żaden ze stylów nie zapewni powodzenia, jeżeli wśród zarówno pracowników jak i zarządzających zabraknie należytego zaangażowania. Ono z kolei może nie pojawić się u pracowników, jeśli ich lider nie stanowi dla nich autorytetu, dlatego tak ważne jest, by przełożony stale się rozwijał, potrafił motywować podwładnych i traktował ich z szacunkiem (Adamiec, Kożusznik, 2000, s. 13).

6. LIDER CZY MENADŻER? ZARZĄDZAJĄCY W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Mariusz Baecker, Mariola Pytlak

Funkcje personalne w administracji publicznej ściśle związane są z pełnieniem funkcji kierowniczych. Podejmowane przez kierowników czynności decydują o sprawnym funkcjonowaniu organizacji. Zakres podejmowanych decyzji wynika z zajmowanego stanowiska i powierzonych obowiązków oraz procedur obowiązujących w danej jednostce. W przypadku zarządzania zasobami ludzkimi realizowane są nie tylko procesy ściśle związane z doбором pracowników i ich rozwojem, ale również procesy związane z zarządzaniem zasobami materialnymi i finansowymi. Odgrywają one znaczącą rolę w pozyskiwaniu zasobów rzeczowych niezbędnych do zapewnienia odpowiednich warunków pracy oraz organizowania struktur zgodnie z potrzebami organizacji. Zakres pełnionych funkcji kierowniczych wynika z nadanych kierownikowi formalnych uprawnień do oddziaływania na zachowania swych podwładnych (Michałkiewicz, Syper-Jędrzejak, 2016). Tym samym przywództwo w administracji publicznej jest ściśle powiązane z pełnionymi funkcjami. Ale czy tylko?

Z dokonanego w pierwszej części opracowania krótkiego przeglądu modeli administracji publicznej wynika, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest ściśle związane z zasadami, które do administracji publicznej wprowadzane są przez kolejne modele. Dotyczy to również roli i funkcji kierownika – nie zawsze w administracji publicznej osoba sprawująca funkcje kierownicze mogła zostać przywódcą. Kierownicy w administracji publicznej, jako – w zależności od modelu – powoływani byli w celu zarządzania daną jednostką. Zarządzanie, miało jednakże różny zakres i ewoluowało od organizowania pracy i nadzorowania jej wykonania (domena kierownika jako zarządzającego) do faktycznego wpływu na wytyczanie kierunków rozwoju (domena kierownika jako przywódcy). W tradycyjnym modelu administracji publicznej funkcje przywódcze

były zredukowane do minimum, a weberowska biurokracja w powiązaniu z centralizacją i zasadą ścisłej regulacji działania przez prawo i procedury nie pozostawiała miejsca dla autonomii kierownika. Działanie kierownika w klasycznym modelu biurokracji Webera charakteryzowała zatem pełna formalizacja, pełna specjalizacja i profesjonalizacja zatrudnionych kadr. Pełna hierarchiczność zarządzania wiązała się również z bezosobowością, a oparcie na pisemności – eliminowały potrzebę budowania relacji międzyludzkich. Weberowska biurokracja opierała się – zgodnie ze swoją nazwą, na władzy (zbitka francuskiego *bureau* – urząd, biuro, biurko i greckiego *kratos* – władza) oraz narzuconym systemie wartości tworzących ideał zarządzania. Na tym etapie rozwoju administracji można było mówić jedynie o zarządzaniu.

Typy władzy według Maxa Webera (Mijał, 2016)

Władza	Charakterystyka
Charyzmatyczna	Relacje między zarządzającym a podwładnymi oparte są na tzw. wspólnocie emocjonalnej. Oznacza to, że oprócz racjonalnego podejścia duże znaczenie mają relacje wykraczające poza podległość służbową. Jest to jednocześnie władza bardzo nietrwała, bowiem o nawiązaniu i utrzymaniu wpływów nie decydują tylko cechy przywódcy, ale również potrzeby i oczekiwania grupy oraz warunki, w jakich powstają relacje.
Tradycyjna	Pozycja przywódcy wyznaczana jest przez tradycję i obyczaje, ale w ich ramach ma on pełną swobodę działania i decyzji. Najważniejsze znaczenie ma kontekst kulturowy i jego znaczenie dla grupy.
Legalna	Możliwość utrzymania ciągłości organizacji – może być przekazywana bez szkody dla organizacji. Oparta jest na poszanowaniu reguł i norm stworzonych w organizacji.

Zmiany wprowadzone przez koncepcję nowego zarządzania publicznego zmieniły również rolę kierownika. Opiera się ona na modelu menadżerskim i powiązaniu formalnego umocowania kierownika w strukturze władzy z jego faktyczną odpowiedzialnością za proces zarządzania. Kierownik zyskał szersze możliwości w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (planowanie, organizowanie, przeprowadzenie i kontrolowanie), przy czym ich zakres pozostał w ścisłym związku z pozycją zajmowaną w strukturze organizacji. Jak wskazuje jednakże W. Wytrąček, na tym etapie rozwoju administracji publicznej, działania kierownika

wpisały się w klasyczne definiowanie przywództwa: „Przewodzenie polega na kierowaniu pracownikami, wywieraniu na nich wpływu i motywowaniu ich w taki sposób, aby wykonywali istotne zadania. W działalności tej stosunki między ludźmi i czas również odgrywają centralną rolę. Przewodzenie stanowi główny element stosunków kierownika z każdym z pracujących dla niego ludzi. Kierownik przewodzi innym w dążeniu do zachęcenia ich do wspólnego z nim osiągania celów w przyszłości, wyłaniających się z etapów planowania i organizowania” (Stoner, Freeman, Gilbert, 1997, s. 26; Wytrążek, 2010). Na tym etapie rozwoju administracji publicznej pojawiły się elementy mechanizmu rynkowego. Działania zarządzającego urzędem mogły być bardziej elastyczne, znacznie większą uwagę zaczęto zwracać na kryteria jakościowe w działaniach urzędów i odpowiedzialność pracowników, a także doświadczeń menedżerów w zakresie metod i technik zarządzania.

Istotne znaczenie miała zmiana dokonana w 2008 roku w zakresie wymagań stawianym osobom zatrudnionym na stanowiskach kierowniczych na podstawie umowy o pracę. W ustawie o pracownikach samorządowych z 1990 roku ograniczono możliwość zatrudnienia do osób posiadających staż pracy wyłącznie w sektorze publicznym. W treści art. 3 tej ustawy wskazano bowiem, że urzędnik na stanowisku kierowniczym, oprócz innych stawianych wymagań powinien mieć co najmniej dwuletni staż pracy: na stanowiskach urzędniczych, w tym również w służbie cywilnej, w służbie zagranicznej (z wyjątkiem stanowisk obsługi), w innych urzędach państwowych (z wyjątkiem stanowisk pomocniczych i obsługi) lub na kierowniczych stanowiskach państwowych. Nowa ustawa z 2008 roku umożliwiła profesjonalizację zarządzania, bowiem zgodnie z treścią art. 6 nowej ustawy o zatrudnieniu na stanowiskach kierowniczych mogły ubiegać się osoby, które – oprócz spełnienia pozostałych wymagań wskazanych przez ustawodawcę – miały co najmniej trzyletni staż pracy lub wykonywały przez co najmniej 3 lata działalność gospodarczą o charakterze zgodnym z wymaganiami na danym stanowisku. Zmiana ta umożliwiała zatrudnienie osób z przygotowaniem menadżerskim, co wiązało się również ze zwiększeniem zakresu samodzielności ich działania w odniesieniu do pracowników, w szczególności w określaniu zasad kadrowych. Założeniem było przede wszystkim znacznie większe

dopasowanie kwalifikacji zatrudnianych pracowników do wymagań kwalifikacyjnych stanowisk pracy. Tym samym głównym kryterium doboru kadr stały się kompetencje, a w przypadku kierowników na znaczeniu zyskały kompetencje i cechy przywódcy. Z reguły mają one charakter ogólny, a zatem nie są wiązane z branżą lub sektorem.

Klasyfikacja cech dobrego przywódcy (Wytrążek, 2010)

Cecha	Znaczenie w zarządzaniu
Empatia	Zdolność rozumienia innych i wrażliwość oparta na zrozumieniu potrzeb i uczuć innych ludzi jest niezbędna do budowania własnej samooceny oraz zarządzania zasobami ludzkimi.
Kształtowanie innych	Zdolność do identyfikacji potrzeb rozwoju i pomoc w ich rozwijaniu – umiejętność dzielenia się wiedzą i doświadczeniem, docenianie podwładnych, przydzielanie zadań będących wyzwaniem dla danej osoby.
Nastawienie usługowe	Rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb w sposób wyprzedzający – działanie zanim pojawi się problem.
Wspieranie różnorodności	Wykorzystywanie umiejętności i kompetencji typów ludzi – inny sposób postrzegania rzeczywistości może wskazywać niedostrzegane przez innych problemy (teoria podejmowania decyzji grupowych).
Umiejętność wpływania na innych	Skuteczne przekonywanie, umiejętność wzbudzania konkretnych emocji poprzez wykorzystanie różnych faktów i wydarzeń.
Porozumienie	Umiejętność słuchania i mówienia o trudnych sprawach oraz pójścia na ustępstwa przy jednoczesnej otwartości w kontaktach i umiejętności łagodzenia konfliktów.
Przewodzenie	Umiejętność inspirowania jednostek i grup, wzbudzania entuzjazmu dla wspólnej wizji i realizacji celów. Zdolność do kierowania pracą innych poprzez udzielanie rad i wskazówek.
Charyzma emocjonalna	Zdolność do odczuwania silnych emocji, umiejętność ich pełnego wyrażania i gotowości do wysyłania komunikatów emocjonalnych.

W przypadku administracji publicznej działanie przywódcy jest ograniczone przez obowiązujące ramy prawne. Mogą one stanowić barierę dla działań podejmowanych przez zarządzających, co z kolei wpływa na ograniczenie zakresu podejmowanych działań. Przywództwo w administracji najczęściej wiąże się z umocowaniem formalnym zarządzającego oraz posiadanym przez niego autorytetem formalnym. Jest to najniższy

poziom przywództwa, ponieważ pracownicy wykonują polecenia traktując je jako dopełnienie władzy (Habuda, 2008). Nie oznacza to jednak, że cechy te są całkowicie nieprzydatne, bowiem ich znaczenie pojawia się w sytuacjach problemowych i kryzysowych, kiedy zarządzający musi poradzić sobie z wyzwaniami lub zagrożeniem w sposób wykraczający poza schematy. Rośnie wówczas na znaczeniu autorytet pozaformalny – co prawda nadal znaczenie ma władza, którą dysponuje zarządzający, ale pojawia się autorytet ekspercki. Jest on jednak znacznie ograniczony, co wynika wprost ze specyfiki administracji publicznej i jej cech konstytutywnych (Ołdak-Jaczyńska, Pytlak, 2022; Pytlak, 2022).

Cechy administracji publicznej (Pytlak, 2022)

Cecha	Znaczenie w zarządzaniu zasobami ludzkimi
Podporządkowanie	Administracja publiczna działa w imieniu i na rachunek państwa, co powoduje brak samodzielności w podejmowaniu decyzji i biurowy sposób zarządzania – zarządzający nie ma swobody działania i doboru kadr zgodnie ze swoją wizją rozwoju urzędu.
Charakter polityczny	Administracja publiczna ma charakter polityczny – polityka wpływa na jakość stanowionego prawa i sposób stosowania tego prawa przez administrację. Cele działania zarządzającego i osiągnięte przez niego rezultaty są oceniane w kategoriach politycznych, co wpływa na swobodę działania w zakresie doboru kadr – głównie na stanowiskach kierowniczych (nadanie polityczne), a to z kolei ma wpływ na dobór urzędników wykonawczych.
Legalizm	Administracja działa na podstawie prawa i w jego granicach. Wobec jednostki jest dozwolone tylko to co nie jest przez prawo zakazane lub na co prawo pozwala. Ogranicza to samodzielność działań kadrowych i swobody doboru kadr do zmieniających się warunków otoczenia. Zarządzający muszą radzić sobie z przekonaniem o wystarczającym przygotowaniu pracowników – nadmierna uwaga skierowana na znajomość prawa przy jednoczesnym pomijaniu kwestii etycznych.
Służba publiczna	Celem działania administracji nie jest zysk, ale skuteczne działanie w zakresie zaspakajania indywidualnych potrzeb obywateli. Dla zarządzającego oznacza to konieczność zapewnienia takich kadr, które będą spełniać stawiane ustawowo wymagania, a jednocześnie będą umożliwiały realizowanie zadań zgodnie z oczekiwaniami obywateli – również w zakresie zasad współżycia społecznego i etyki.

Charakter wykonawczy	Administracja publiczna jest organizacją o charakterze ogólnym i jednolitym. Organy administracji publicznej wykonują czynności wynikające z obowiązującego prawa, co ogranicza elastyczność działania oraz samodzielność działań kadrowych.
Monopolistyczny charakter	Administracja jest monopolistą na rynku, a prawo określa zadania poszczególnych podmiotów, zastrzegając wykonywanie niektórych z nich wyłącznie dla administracji publicznej. Zarządzający działa w zakresie powierzonych mu kompetencji w zakresie określonej kategorii spraw, co często wiąże się z niedostatecznym zwracaniem uwagi na kwestie kadrowe.
Bezosobowość	Działanie administracji ma charakter bezosobowy – znaczenie ma organ lub stanowisko, a nie osoba je zajmująca. Decyzje wydaje określony organ, np. wojewoda (organ noszący tę nazwę), a nie osoba pełniąca tę funkcję. Daje to większą swobodę w wymianie kadr.
Władztwo i przymus	Administracja ma charakter władczy w zakresie wynikającym z prawa (jednostronne stanowienie praw i obowiązków obywateli). Ma również możliwość zastosowania przymusu w celu egzekucji obowiązków administracyjnych. Władztwo jest cechą administracji a nie uprawnieniem pracowników.
Uporządkowanie i wyodrębnienie	Administracja jest zorganizowana i działa na zasadzie kierownictwa i podporządkowania zgodnie z obowiązującym wyodrębnieniem i uporządkowaniem organizacyjnym i kompetencyjnym. Ogranicza to elastyczność i samodzielność działań kadrowych.
Fachowość	Administracja opiera swoje działanie na pracy zawodowego personelu urzędniczego. Na zarządzającego nałożony zostaje tym samym obowiązek zatrudnienia osób o odpowiednim wykształceniu, doświadczeniu i przygotowaniu praktycznemu oraz obowiązek stałego podnoszenia kwalifikacji – w zakresie niezbędnym do prawidłowego działania administracji w zmieniających się warunkach.
Ciągłość i stabilność	Administracja działa w sposób trwały. Wiąże się to z niechęcią do wprowadzania zmian oraz skłonnością do działania w sposób utrwalony przez lata. W odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi oznacza to tzw. administrowanie kadrami, czyli podejmowanie działań związanych z obsługą prawną i socjalną pracowników.
Dualizm	Administracja publiczna dzieli się na administrację państwową i samorządową. Decentralizacja nie daje swobody w zarządzaniu, bowiem prawo określa zakres zadań i kompetencji organów samorządu terytorialnego oraz osób kierujących urzędami.

Cechy administracji publicznej powodują, że w administracji publicznej znajduje się również miejsce na tzw. przywództwo polityczne. Złożony charakter przywództwa oraz specyficzne cechy administracji publicznej powodują, że tracą na znaczeniu posiadane przez lidera cechy, zyskują – umiejętności i zdolności uzyskiwania poparcia i utrzymania jak największej liczby zwolenników. Jest to zatem nic innego jak umiejętność kształtowania własnego wizerunku i zdolność do jego ukształtowania zgodnie z perspektywą wyborcy (Drzewiecka, Cwalina, 2014). Przywództwo polityczne postrzegane jest najczęściej w kontekście sprawowania funkcji publicznych, przy czym zbytnim uproszczeniem jest twierdzenie, że przywódcą politycznym jest osoba sprawująca najwyższe urzędy w państwie (prezydent, premier). Przywództwo polityczne ma również miejsce w urzędach administracji publicznej, zgodnie ze strukturą i hierarchią władz administracji publicznej. Cechą przywództwa politycznego jest bowiem podejmowanie decyzji o charakterze politycznym o kluczowym znaczeniu dla danego obszaru, a zatem nie tylko kraju, ale również dla regionu (województwa), powiatu lub gminy. Muszą mieć one jednakże znaczenie istotne z punktu widzenia obywateli, przy czym zasięg i skutki działań przywódcy polityczne wiążą się ściśle z zajmowaną przez niego pozycją w strukturze władzy. Przywódca polityczny zajmuje stanowisko publiczne i jest przez swoich zwolenników uznawany za najlepszą – lub jedyną – osobę zdolną do realizacji wspólnych celów. Jest to relacja w pełni dobrowolna, co powoduje, że zmiana woli uznania danej osoby za swojego przywódcę może zdecydować o utracie przywództwa (Hartliński, 2012). Przywództwo polityczne może stać się barierą, utrudniającą rozwój kapitału ludzkiego.

Współczesna administracja znajduje się na etapie kolejnych przeobrażeń. Ich znaczenie słusznie zdefiniował R. Hambleton, stwierdzając, że jest to „przejście od perspektywy, w której samorząd postrzegany jest jako narzędzie wytwarzania i dostarczania wielu usług publicznych, do perspektywy, w której najważniejsze jest przywództwo potrzebne dla rozwoju społeczności lokalnej” (Swianiewicz, Klimska, 2003, s. 16). Oznacza to odejście nie tylko od weberowskich podstaw sprawowania władzy, ale również klasycznego menadżerskiego przywództwa opartego na efektywności. Miejsce menadżera skupionego na zadaniach zająć

powinien lider lokalny dysponujący również umiejętnościami zarządzania zasobami ludzkimi i organizacją pracy. Oznacza to, że na znaczeniu traci tzw. władza hierarchiczna wynikająca z zajmowanego w hierarchii władzy stanowiska (autorytet formalny) na rzecz władzy posiadającej zdolności do mobilizacji posiadanych zasobów i wykorzystania ich do realizacji zaplanowanego celu. Administracja publiczna, w tym zwłaszcza samorządowa, w coraz większym stopniu opiera się na zarządzaniu sieciowym, w którym przywódca – lider lokalny, mobilizuje do działania nie tylko zatrudnionych pracowników, ale również społeczność lokalną i zewnętrznych ekspertów, media i podmioty gospodarcze oraz organizacje pozarządowe (Żukiewicz, 2011). Istotę tak rozumianego przywództwa – zgodnie z istotą *governance* – stanowi partnerstwo i odejście od władztwa administracji publicznej.

W przypadku administracji publicznej kwestie przywództwa obejmować powinny uwzględniać aspekt terytorialny i podmiotowy. W systemie władzy publicznej istnieje wyraźny podział na administrację państwową (ze szczególną rolą służby cywilnej) oraz administrację samorządową. W tym drugim przypadku konieczne jest uwzględnienie szczebla regionalnego (województwo), ponadlokalnego (powiat) i lokalnego (gmina). Struktura administracji publicznej wiąże się z powoływaniem konkretnych organów władzy, wyposażonych w kompetencje określone w obowiązującym prawie. Na czele każdej z tych struktur stoi określony zarządzający: premier, dyrektor, kierownik. Każdy z nich może również pełnić rolę przywódcy – lidera lub menadżera. Po uwzględnieniu aspektu podmiotowego, przywódcą mogą być również kierownicy niższych szczebli w hierarchii zarządzania, w przypadku samorządu również radni.

ORGAN WYKONAWCZY A KIEROWNIK URZĘDU W ADMINISTRACJI SAMORZĄDOWEJ. STATUS PRAWNY KIEROWNIKA URZĘDU W SAMORZĄDZIE LOKALNYM

Samorząd terytorialny powołany został w celu realizacji zadań publicznych, przy czym działa on w interesie mieszkańców na własną odpowiedzialność. Podejmowane działania, podobnie jak w przypadku

całej administracji publicznej, realizowane są zgodnie z zasadami określonymi przez ustawodawcę, co ogranicza swobodę zarządzania. Jak wynika z wcześniejszych rozważań za realizację procesu kadrowego w urzędach gminy, powiatu i województwa odpowiada kierownik tego urzędu: wójt, burmistrz i prezydent miasta oraz starosta i marszałek województwa. Kierownicy ci mają różny status prawny.

Wójt, burmistrz, prezydent miasta jest organem wykonawczym gminy wybieranym zgodnie z przepisami ustawy Kodeks wyborczy. Od 2002 roku organ wykonawczy gminy (art. 26 ustawy o samorządzie gminnym) wybierany jest przez mieszkańców gminy w wyborach powszechnych, równych, bezpośrednich, w głosowaniu tajnym. Wybory bezpośrednie oznaczają, że dokonuje się wyboru konkretnej osoby – prawo do oddania swojego głosu na jednego wybranego kandydata ma każda osoba posiadająca czynne prawo wyborcze w danym okręgu wyborczym. Wójt, burmistrz i prezydent miasta wybierany jest większością głosów, co z reguły przekłada się na dwuetapowe wybory: jeśli żaden kandydat w pierwszej turze nie zyskał więcej niż połowy ważnie oddanych głosów, konieczne jest przeprowadzenie ponownego głosowania na dwóch kandydatów o największym poparciu. W przypadku, kiedy w pierwszej turze dwie osoby zyskają taką samą liczbę głosów, o dopuszczeniu do drugiej tury decyduje liczba obwodów, w których jeden z kandydatów otrzymał większą liczbę głosów. Wójtem, burmistrzem, prezydentem miasta zostaje osoba, która otrzymała większą liczbę głosów (Michałowski 2012). Takie rozwiązanie jest w literaturze oceniane jako rozwiązanie pozwalające na wprowadzanie lokalnego przywództwa (Kowalik 2003).

Nieco inne umocowanie ma starosta i marszałek województwa. Zgodnie z art. 8 ust 1 ustawy o samorządzie powiatowym „Mieszkańcy powiatu podejmują rozstrzygnięcia w głosowaniu powszechnym – poprzez wybory i referendum powiatowe – lub za pośrednictwem organów powiatu”. Podobny zapis znajduje się w art. 5 ustawy o samorządzie województwa i dotyczy organów samorządu województwa. Jest to bardzo istotne, bowiem starosta i marszałek województwa – odmiennie niż wójt, burmistrz i prezydent miasta – nie są wybierani w wyborach powszechnych. Ustawodawca wskazał, że organami

powiatu są rada powiatu i zarząd powiatu (art. 8 ust 2 ustawy o samorządzie powiatowym), a organami samorządu województwa – sejmik województwa i zarząd województwa (art. 15 ustawy o samorządzie województwa). Starosta jest przewodniczącym zarządu powiatu (art. 25 ustawy o samorządzie powiatowym), a marszałek województwa – przewodniczącym zarządu województwa (art. 32 ustawy o zarządzie województwa). Nie jest to jedyna różnica wyznaczająca status kierownika urzędu.

Starosta i marszałek województwa nie są wybierani w wyborach bezpośrednich. Zgodnie z obowiązującą procedurą wyborczą, w wyborach bezpośrednich wybierani są radni do rady powiatu i sejmiku wojewódzkiego. Na mocy art. 27 ustawy o samorządzie powiatowym oraz art. 32 ustawy o samorządzie województwa, rada gminy i sejmik województwa wybierają ze swojego grona zarząd (odpowiednio powiatu i województwa), w tym starostę i wicestarostę oraz marszałka województwa i nie więcej niż dwóch wicemarszałków. Wybór ten powinien być dokonany w ciągu 3 miesięcy od dnia ogłoszenia wyników wyborów przez właściwy organ wyborczy. Starosta i marszałek województwa wybierani są bezwzględną większością głosów ustawowego składu rady, w głosowaniu tajnym. Ich zastępcy (wicestarosta i wicemarszałkowie) oraz pozostali członkowie zarządu wybierani są wniosek starosty i marszałka województwa zwykłą większością głosów w obecności co najmniej połowy ustawowego składu rady, w głosowaniu tajnym. W treści art. 32 ust 4 ustawy o samorządzie województwa ustawodawca wskazał, że „Marszałek, wicemarszałkowie i pozostali członkowie zarządu województwa mogą być wybrani spoza składu sejmiku województwa. (...) Do członków zarządu województwa wybranych spoza składu sejmiku województwa stosuje się odpowiednio przepisy art. 24 ust. 1 i 2”. Zapisu tego nie ma w odniesieniu do starosty, ale w praktyce przyjmuje się, że również starosta może pochodzić spoza składu rady powiatu.

Wskazane umocowanie prawne ma znaczenie dla kształtowania przywództwa. W przypadku gminy jest to lider wybierany bezpośrednio przez mieszkańców, którzy oddają swój głos na konkretnego kandydata. W ten sposób można uznać, że wybrany wójt, burmistrz lub prezydent

miasta cieszy się uznaniem największej liczby mieszkańców i jest faktycznym liderem lokalnym. Taka zasada nie obowiązuje w przypadku dwóch pozostałych szczebli samorządu, ponieważ wpływ mieszkańców na wybór ma jedynie charakter pośredni – wybrani w wyborach bezpośrednich przedstawiciele podejmują decyzję o wyborze przewodniczącego zarządu. W tym przypadku mniejsze znaczenie ma przywództwo lokalne, a rośnie znaczenie podejścia menadżerskiego (uwaga zwracana na kompetencje kierownicze kandydata) lub przywództwo polityczne (uwaga zwracana jest na przynależność partyjną kandydata i poparcie frakcji, która zdobyła największe poparcie w wyborach).

Zakres wymagań ustawowych stawianych kierownikom urzędów

Organ	Zakres wymagań
Wójt, burmistrz prezydent miasta na etapie kandydowania (art. 11 Kodeksu wyborczego)	• posiadanie obywatelstwa polskiego, • najpóźniej w dniu głosowania ukończone 25 lat, • posiadanie praw publicznych, • posiadanie praw wyborczych – kandydować nie może zostać osoba, wobec której wydano prawomocne orzeczenie sądu stwierdzające utratę prawa wybieralności (art. 21a ust. 2a ustawy o ujawnianiu informacji o dokumentach organów bezpieczeństwa państwa oraz będąca obywatelem Unii Europejskiej pozbawionym prawa wybieralności w państwie Unii Europejskiej, którego jest obywatelem. • posiadanie zdolności do czynności prawnych, • niekaralność – kandydować nie może osoba skazana prawomocnym wyrokiem na karę pozbawienia wolności za przestępstwo umyślne ścigane z oskarżenia publicznego lub umyślne przestępstwo skarbowe.
Starosta Marszałek województwa pracownik na podstawie wyboru (art. 4 i 6 ustawy o pracownikach samorządowych)	• posiadanie obywatelstwa polskiego (z zastrzeżeniem art. 11 ust. 2 i 3), • posiadanie pełnej zdolności do czynności prawnych, • korzystanie z pełni praw publicznych, • posiadanie kwalifikacji zawodowych wymaganych do wykonywania pracy na określonym stanowisku, • niekaralność – osoba nie była skazana prawomocnym wyrokiem sądu za umyślne przestępstwo ścigane z oskarżenia publicznego lub umyślne przestępstwo skarbowe.

Na etapie sprawowania funkcji	Ustawowy zakaz łączenia funkcji organu wykonawczego z wykonywaniem innych funkcji lub działalności. 1. Na mocy z art. 27 ustawy o samorządzie gminnym, art. 26 ustawy o samorządzie powiatowym i art. 31 ustawy o samorządzie województwa wykluczone są: • funkcja organu lub jego zastępcy w innej gminie, • członkostwo w organach jednostek samorządu terytorialnego – zwłaszcza w gminie, w której pełni funkcję organu, • zatrudnienie w administracji rządowej, • pełnienie mandatu posła lub senatora. 2. Na mocy art. 4 ustawy o ograniczeniu prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby pełniące funkcje publiczne wykluczone jest: • członkostwo w zarządzie fundacji, która prowadzi działalność gospodarczą, • członkostwo zarządu, rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej w spółkach prawa handlowego lub spółdzielni – wyjątek stanowi zasiadanie w radzie nadzorczej spółdzielni mieszkaniowej, • zatrudnienie lub wykonywanie innych czynności w spółkach prawa handlowego – dotyczy to czynności, których wykonywanie mogłoby budzić podejrzenia o stronniczość lub konflikt interesów (interesowność), • posiadanie więcej niż 10 % akcji lub udziałów przedstawiających więcej niż 10% kapitału zakładowego w spółkach prawa handlowego (w każdej ze spółek, w jakich te udziały posiada), • prowadzenie działalności gospodarczej na własny rachunek lub wspólnie z innymi osobami, zarządzanie taką działalnością lub pełnienie roli pełnomocnika takiej działalności – wyjątkiem jest prowadzenie działalności wytwórczej w formie i zakresie gospodarstwa rodzinnego w zakresie produkcji roślinnej i zwierzęcej.
Marszałek województwa pochodzący spoza sejmiku (art. 24 ust 1 ustawy o samorządzie województwa)	Zakaz wchodzenia w stosunki cywilnoprawne w sprawach majątkowych z województwem lub wojewódzkimi samorządowymi jednostkami organizacyjnymi – z wyjątkami wskazanymi przez ustawodawcę.

W rozwiązaniach wprowadzonych przez ustawodawcę widać pewne ograniczenia dla tworzenia lokalnego przywództwa. Wójtem, burmistrzem, prezydentem miasta może być, zgodnie z art. 11 § 1 Kodeksu wyborczego, osoba posiadająca bierne prawo wyborcze i wskazane przez ustawodawcę warunki. Ograniczenia wynikające z konieczności spełnienia warunków dla starosty i marszałka województwa są tożsame jak dla innych członków zarządu i pracownika zatrudnianego na podstawie wyboru. Dodatkowe warunki musi spełnić marszałek województwa pochodzący spoza sejmiku. Ustawowe wymagania mają charakter obligatoryjny, a ich niespełnienie lub naruszenie ogranicza możliwość kandydowania w wyborach, a w przypadku osoby sprawującej funkcję – mandat zostaje wygaszony przez radę gminy (uchwałą rady gminy) lub wojewodę (zarządzenie zastępcze wydane przez wojewodę, w przypadku kiedy rada gminy nie podejmie uchwały). Ustawodawca nie określa natomiast żadnych wymagań dotyczących kompetencji takiej osoby – nie tylko w zakresie cech osobowości, ale również posiadanego wykształcenia i doświadczenia. Można zatem powiedzieć, że ustalone przez ustawodawcę wymagania i obowiązujące podstawy prawne traktować należy jedynie jako minimum wynikające z demokracji wyborów. Ustawodawca daje społeczności lokalnej pełną swobodę w odniesieniu do pozostałych kompetencji osoby pełniącej funkcje zarządcze w samorządzie terytorialnym. Powinny być one weryfikowane przez społeczność lokalną i jak podkreśla S. Michałowski (2012) mieszkańcy „dzięki mechanizmom bezpośrednich wyborów potrafią dostrzec autentycznych liderów (swoich ludzi) zdolnych udowodnić, że nadrzędnym celem ich działalności jest dobro wspólne. Tym samym poszerza się zjawisko identyfikacji ze wspólnotami samorządowymi i co jeszcze ważniejsze miejscowi liderzy coraz szerzej potrafią (...) mobilizować gminną społeczność wokół realizacji zadań, opierając się na więziach bezpośrednich i na wspólnym interesie” (Michałowski 2012, s. 260). Wskazane rozwiązania ustawowe dotyczące osób sprawujących funkcje organu samorządu terytorialnego w gminie uznawane są za podstawę do wprowadzania lokalnego przywództwa (Kowalik 2003). Decyduje o tym sposób wyboru (przywódca lokalny) i zakres obowiązków (zakres kompetencji) oraz sposób oddziaływania na społeczność

lokalną. Nieco inaczej jest na szczeblu powiatowym i wojewódzkim, na których znaczenie zyskują kompetencje merytoryczne.

Czy status wójta, burmistrza, prezydenta miasta oraz starosty i marszałka województwa ma wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi? Zdecydowanie tak. Sposób wyboru organu wykonawczego w gminie, a co za tym idzie – kierownika urzędu powoduje, że nie mają żadnego znaczenia umiejętności kierownicze, w tym również w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Z reguły kierownik urzędu nie jest specjalistą od zarządzania kadrami, w efekcie zatem nie tylko nie zajmuje się samodzielnie zarządzaniem pracownikami, ale również nie inicjuje unowocześniania procesu kadrowego. Posiadania takich umiejętności nie gwarantuje również wybór starosty i marszałka województwa. Podkreślić jednak należy, że nie chodzi w tym przypadku o wiedzę kierownika urzędu na temat stosowania przepisów prawa pracy (bo jest to zadaniem pracowników działów kadr, personalnych, prawno-organizacyjnych), ale o kształtowanie warunków niezbędnych do budowania kapitału ludzkiego.

Problem ten zdaje się również dostrzegać ustawodawca, który w art. 5 ustawy o pracownikach samorządowych wskazał, że „W urzędzie gminy, starostwie powiatowym i urzędzie marszałkowskim tworzy się odpowiednio stanowisko sekretarza gminy, powiatu i województwa”, (ust 1), którego kierownik urzędu może upoważnić „do wykonywania w jego imieniu zadań, w szczególności z zakresu zapewnienia właściwej organizacji pracy urzędu oraz realizowania polityki zarządzania zasobami ludzkimi” (ust. 4). Ustawodawca zadbał przy tym, aby osoba zajmująca stanowisko sekretarza miała odpowiednie doświadczenie zawodowe, bowiem warunkiem zatrudnienia jest posiadanie co najmniej czteroletniego stażu pracy na stanowisku urzędniczym w jednostkach samorządowych przy ograniczeniu co najmniej dwuletniego stażu pracy na kierowniczym stanowisku urzędniczym w tych jednostkach lub podobnego stażu pracy na kierowniczym stanowisku urzędniczym w innych jednostkach sektora finansów publicznych.

KIEROWNIK URZĘDU – LIDER LOKALNY CZY MENADŻER?

Kierownikiem urzędu jest organ wykonawczy wybierany w sposób bezpośredni (wójt, burmistrz, prezydent miasta) lub przedstawiciel organów wykonawczych wybierany w sposób pośredni (starosta, marszałek województwa). W ujęciu przedmiotowym kierownik może pełnić rolę menadżera, lidera, przywódcy lokalnego (Michałowski, 2008). Jaką rolę pełni współczesny kierownik urzędu?

Zadania organu wykonawczego oraz jego przedstawicieli w samorządzie terytorialnym

Organ	Zakres zadań
Wójt, burmistrz, prezydent miasta (art. 30 – 31b ustawy o samorządzie gminnym)	• realizacja zadań kadrowych – zatrudnianie i zwalnianie kierowników gminnych jednostek organizacyjnych, • kierowanie bieżącymi sprawami gminy, • reprezentowanie gminy na zewnątrz, • wykonywanie uchwał rady gminy i zadań gminy, • przygotowywanie projektów uchwał, które uchwalane są przez radę gminy, • planowanie rozwoju gminy, • gospodarowanie mieniem komunalnym, • wykonywanie budżetu gminy, • realizacja zadań związanych z bezpieczeństwem publicznym.
Starosta (art. 34-35 ustawy o samorządzie powiatowym)	• powoływanie i odwołanie kierowników jednostek organizacyjnych powiatu oraz powiatowych służb, inspekcji i straży (w uzgodnieniu z wojewodą), • wykonywanie wobec nich czynności w sprawach z zakresu prawa pracy, • zatwierdzanie programów ich działania, • uzgadnianie wspólnego działania tych jednostek, • kierowanie wspólnymi działaniami tych jednostek – w sytuacjach szczególnych, • zlecanie przeprowadzania kontroli – w uzasadnionych przypadkach. • organizowanie pracy zarządu powiatu i starostwa powiatowego, • kierowanie bieżącymi sprawami powiatu, • reprezentowanie powiatu na zewnątrz, • realizacja zadań związanych z zarządzaniem kryzysowym (powódź, stan klęski żywiołowej).

Marszałek województwa (art. 43 ustawy o samorządzie województwa)	• organizowanie pracy zarządu województwa i urzędu marszałkowskiego, • kierowanie bieżącymi sprawami województwa, • reprezentowanie województwa na zewnątrz, • podejmowanie niezbędnych czynności należących do właściwości zarządu województwa: – w sprawach niecierpiących zwłoki, związanych z bezpośrednim zagrożeniem interesu publicznego, zagrażających bezpośrednio zdrowiu i życiu, – w sprawach mogących spowodować znaczne straty materialne.
--	---

Szukając odpowiedzi na to pytanie warto rozpocząć od ustalenia, jakie zadania powierzone zostały organom wykonawczym gminy oraz staroście i marszałkowi województwa i jakie miejsce zajmują w nich kwestie pracownicze – a zatem przypisane kierownikowi danego urzędu. Zakres zadań wskazany został przez ustawodawcę w pakiecie ustaw samorządowych (ustawa o samorządzie gminnym, ustawa o samorządzie powiatowym i ustawa o samorządzie województwa). Ustawowo określone zadania bardzo ogólnie odnoszą się do kwestii zarządzania zasobami ludzkimi i pełnionej funkcji kierownika urzędu. W literaturze podkreśla się, że do zadań organu wykonawczego oraz starosty i marszałka województwa jako członka zarządu „należy zachęcanie aktorów pozarządowych do aktywnego udziału w tworzeniu i realizacji polityk publicznych oraz inicjowanie tworzenia sieci partnerskich na rzecz współprodukcji usług publicznych. Wybierani przez mieszkańców lokalni przywódcy są silni, jeżeli w swojej działalności współzrządzającej (*governance*) czują się odpowiedzialni za ochronę interesu publicznego i realizację szerszych celów społecznych, priorytetów polityki lokalnej i ogólnopolskiej” (Kulesza, Sześciło, 2013, s. 120). Tym samym podkreśla się rolę jako lidera lokalnego.

A co z jego przywództwem wewnętrznym i rolą przywódcy jako kierownika urzędu? Czy osoba pełniąca funkcję organu samorządowego i członka zarządu jest przywódcą dla zatrudnionych w nim pracowników? W analizie rozwiązań dotyczących sposobu wyboru organów samorządowych i członków zarządu oraz stawianych im wymagań podkreślano, że kandydatowi nie są stawiane żadne wymagania merytoryczne i kompetencyjne. W efekcie osoba zyskująca najwyższe

poparcie społeczności danego obszaru nie musi mieć cech dobrego menadżera i lidera w zespole pracowniczym. Podczas wyborów rzadko pod uwagę brane są predyspozycje menedżerskie oraz posiadane doświadczenie i umiejętności w zakresie zarządzania. Oznacza to, że rozwiązania prawne nie chronią przed wyborem osób nieprzygotowanych do pełnienia roli menadżera (Sidor, Kuć-Czajkowska, 2012). Czy jednak kierownik urzędu takiej roli nie pełni? Do jego zadań należy przecież zapewnienie sprawnego funkcjonowania urzędu. Wymaga to zapewnienia odpowiedniej struktury organizacyjnej urzędu, dostosowanej do potrzeb lokalnej społeczności, powołania kierownictwa oraz dokonania podziału zadań między członków kierownictwa. Do zadań kierownika urzędu należy również ustalenie zasad i reguł wykonywania zadań przez urzędników. To do kierownika należy tworzenie określonych stanowisk i podział obowiązków realizowanych na poszczególnych stanowiskach określonych obowiązków, w tym w zakresie obsługi rady. W ramach kompetencji kierownika urzędu mieści się również realizacja właściwej polityki kadrowej oraz zapewnienie kadr w zakresie niezbędnym do realizacji wszystkich zadań urzędu, zapewniającym właściwe i terminowe załatwianie spraw obywateli. I to co najważniejsze, zgodnie z art. 7 ustawy o pracownikach samorządowych kierownik urzędu wykonuje czynności w sprawach z zakresu prawa pracy wobec osób zatrudnionych w urzędzie – w tym zatrudnianie i zwalnianie pracowników (Rozstrzygnięcie, PN-II.4131.385.2018). Są to zadania realizowane przez menadżera.

W przypadku kierowników urzędów w samorządzie terytorialnym dochodzi zatem do zetknięcia się dwóch istotnych ról: lidera lokalnego oraz menadżera urzędu. W pierwszym przypadku istotne jest zaspokajanie potrzeb społeczności lokalnych i realizacja zadań nałożonych na wójta, burmistrza, prezydenta miasta, starostę i marszałka województwa. Są to zadania związane ściśle z pełnieniem funkcji samorządowego organu wykonawczego lub jego przedstawiciela. Pełnienie roli lidera lokalnego wymaga działania menadżera – dzięki sprawności zarządzania możliwe jest kształtowanie pozytywnego wizerunku i budowanie marki lidera. To z kolei nie stoi również na przeszkodzie, aby lider lokalny i menadżer nie pełnił roli lidera

również wobec zatrudnionych pracowników. Charyzmatyczny kierownik z wizją i przekonaniem do prowadzonych działań stanowić może wzór postępowania dla urzędników. Jego postawa może motywować do podejmowania wysiłków na rzecz społeczności lokalnej i bardziej efektywnej pracy lub świadczenia usług wyższej jakości. Tym samym, tylko od kierownika urzędu zależy, jak będzie postrzegany przez społeczność i pracowników urzędu.

PRZYWÓDZTWO W SAMORZĄDZIE – PRZYWÓDCA POLITYCZNY CZY AUTENTYCZNY?

Jednym z istotnych elementów decydujących o wyborze lidera samorządowego jest deklarowany przez niego związek z lokalnymi ugrupowaniami oraz bezpartyjność, która – w opinii publicznej – gwarantować ma zarządzanie „ponad podziałami partyjnymi”. Znaczenie ma również przynależność do lokalnych stowarzyszeń oraz poparcie, jakim kandydat się cieszy. Niewymagana ustawowo cecha bezpartyjności i apolityczności jest istotna z punktu widzenia zarządzania, bowiem gwarantuje swobodę decyzyjną oraz kierowanie się potrzebami mieszkańców i pracowników.

Typy przywództwa w samorządach terytorialnych według P. Mouritzena i J. Svara (Swianiewicz, Krukowska, 2018)

Model przywódcy	Charakterystyka
Model silnego przywództwa politycznego	Wójt, burmistrz, prezydent miasta, który podczas wyborów bezpośrednich uzyskał najwyższe poparcie oraz wybrany przez zarządy starosta i marszałek województwa ma znaczący wpływ nie tylko na funkcjonowanie urzędu (jako jego kierownik), ale również całego obszaru do zarządzania którym został wybrany. W tym modelu w USA, Francji, Hiszpanii, Portugalii, Włoszech, Grecji przywódca ponosi pełną odpowiedzialność za władzę wykonawczą. Ma również pełną kontrolę nad administracją lokalną.
Model komisji i lidera	Lider nie musi posiadać silnej pozycji formalnej, a zatem rolę lidera pełnić może również przewodniczący rady. Kompetencje wykonawcze, którymi dysponuje przywódca formalny są dzielone z organem kolegialnym (Szwecja, Dania, Wielka Brytania) lub uzupełniane przez kompetencje uchwałodawcze takiego organu (rady).

Model kolektywny	Przywództwo polityczne należy do kolegialnego organu władzy wykonawczej. Własną pozycję przywódcy może zbudować również burmistrz – o ile ma odpowiednie cechy osobiste (Belgia, Holandia).
Model rada – menadżer	Kompetencje wykonawcze powierzone zostały profesjonalnemu urzędnikowi (menadżerowi) – mianuje go i zatrudnia rada. Menadżer ma wpływ na politykę lokalną i ponosi za nią odpowiedzialność. Model ten zaczyna się pojawiać w wielu krajach europejskich, przypomina go również polski model na szczeblu powiatu i województwa w przypadku zatrudnienia starosty i marszałka spoza rady.

Lokalny przywódca polityczny opiera swoje działanie na posiadanych kompetencjach decyzyjnych i wykonawczych. Ponieważ podstawą działania przywódcy jest tworzenie warunków niezbędnych do zaspokojenia potrzeb na usługi publiczne zgłaszanych przez mieszkańców, przywództwo oparte jest na poparciu wynikającym z zadowolenia lokalnej społeczności. Jak podkreśla P. Swianiewicz i J. Krukowska (2018) „O ile w latach 90. XX w. dostrzeganym przez wielu ekspertów mankamentem polskiego systemu samorządowego była słaba pozycja gminnych władz wykonawczych, a w szczególności niestabilna pozycja burmistrza (wójta), o tyle w ostatnich latach w debacie publicznej coraz częściej podkreślane jest odwrotne zagrożenie. Zwraca się uwagę na formowanie lokalnych układów sprzyjających długotrwałemu utrzymywaniu się tych samych liderów politycznych na stanowiskach, a także na bardzo słabą pozycję rady gminy w stosunku do organów wykonawczych” (s. 27). Warto jednakże zwrócić uwagę na pozycję starosty i marszałka, którzy pełnią swoje funkcje bez uczestnictwa w wyborach powszechnych. Marszałek województwa i starosta mogą mieć mandat radnego, ale mogą być wybrani również spoza składu sejmiku województwa i rady powiatu. Powstaje wówczas model rada – menadżer, bo taką funkcję pełnić będą powołani na stanowisko pracownicy samorządowi.

Pozycja przywódcy w samorządzie lokalnym zależy w znacznej mierze od przyjętego stylu zarządzania. W rozdziale poprzednim dość szeroko omówiono kwestie stylów zarządzania i ich wpływu na działanie menadżera (lidera). W przypadku przywódców samorządu terytorialnego stworzone zostały dodatkowe klasyfikacje, które – obok

omówionych cech i zasad – uwzględniają specyfikę zarządzania w samorządzie terytorialnym. Przyjmowany przez przywódcę styl wynika z jednej strony z zajmowanej pozycji i siły politycznej, z drugiej – nastawienia do roli jako przywódcy. Te dwa elementy wpływają na postrzeganie znaczenia zmian i otwartość na nie, a tym samym na elastyczność zarządzania. To z kolei wpływa na skuteczność działania, przede wszystkim w sytuacjach trudnych – w czasie kryzysu, pojawiających się problemów personalnych, działania w warunkach braku zasobów i narastających oczekiwań.

Style przywództwa w samorządach terytorialnych (Swianiewicz, Klimska, 2003)

Wyszczególnienie	Styl			
	opiekuńczy	koncyliacyjny	bossowski	wizjonerski
Efektywność	Duża	Niewielka	Wysoka	Wysoka
Siła polityczna	Mała	Mała	Duża	Duża
Zdolność zarządzania sieciami współpracy i koalicjami	Brak zdolności	Docenia znaczenie, polega na innych	Polega tylko na sobie, bez współpracy	Dąży do budowy trwałych związków
Otwartość na potrzeby społeczności	Wysoka	Duża – wspiera pomysłami, ale ma systemu podejmowania decyzji	Niewielka – skupia się na realizacji strategii i programów działania	Duża – dąży do likwidacji podziałów
Elastyczność działania	Mała	Umiarkowana	Innowacje w działaniu	Innowacje w działaniu
Otwartość na zmiany w polityce	Niechęć	Biernie dostosowuje się	Sceptyczny	Dąży do zmian stereotypu
Cechy przywódcze	Ograniczone	Niewielkie	Wysokie – siła	Wysokie – siła

Czy przywódca lokalny ma szansę być przywódcą autentycznym? Autentyczny przywódca to „osoba, która wie kim jest, co myśli, jak się zachowuje i jak jest postrzegana przez innych. Jednocześnie jest świadoma wartości i perspektywy moralnej, zarówno swojej, jak i innych osób

w otoczeniu oraz własnej wiedzy i mocnych stron. Świadoma kontekstu, w jakim działa, autentyczny przywódca jest pewny siebie, optymistyczny, energiczny i prezentuje wysoki poziom moralny” (Gigol, Sypniewska, 2017). Autentyczny przywódca ma wpływ na zaangażowanie w pracę swoich podwładnych, ponieważ darzą go zaufaniem i wierzą w tworzoną przez niego przestrzeń współpracy. Przywódca autentyczny opiera swoje działanie wykorzystując swoje mocne strony i posiadane atuty, przy jednoczesnej świadomości własnych słabości. Zdaje sobie sprawę z sensu współpracy i znaczenia wpływu ludzi na siebie nawzajem. Dzięki temu jego relacje z podwładnymi są autentyczne – nie waha się w dzieleniu się informacjami, działa jawnie i ukazuje prawdziwe myśli i uczucia. Panuje przy tym nad emocjami, co pozwala mu na dokonywanie obiektywnych analiz i podejmowanie racjonalnych decyzji. Bardzo ważna jest postawa moralna, a jego odporności na wpływy zewnętrzne, towarzyszy zdolność do działania zgodnie z wyznawanymi wartościami. Istotą autentycznego przywództwa jest skuteczne wypełnianie własnej roli i zrozumienie stylu działania i zarządzania (Pluta, Putek-Szeląg, 2017).

Rodzaje przywódców samorządowych (Kurczewski, 2007)

Typ przywódcy	Charakterystyka
Przywódca o stabilnej pozycji dzięki pracy na rzecz społeczności lokalnej	Przywódca formalny i autentyczny, który pełni swój mandat łącząc cechy menadżera (sprawna realizacja zadań), przywódcy i lidera wewnętrznego (autorytet i charyzma) i lidera lokalnego (skuteczność w działaniach na rzecz rozwoju jednostki).
Lokalny lider	Przywódca formalny, ale bez cech autentyczności – przypisywane zasługi opierają się socjotechniczne kształtowanie pozytywnej opinii.
Zarządzający	Przywódca formalny, ale faktyczne decyzje podejmuje tzw. „szara strefa”, czyli ugrupowanie z którego wybrana osoba pochodzi. Zdarza się również, że obok formalnie powołanego organu działa grupa urzędników samorządowych, którzy podejmują faktyczne decyzje w sprawach publicznych.
Antylider	Osoba działająca nieetycznie, dopuszczająca się marnotrawstwa środków publicznych, nepotyzmu, korupcji.

Z badań prowadzonych w samorządach wynika, że wielu z kierowników urzędów – przywódców lokalnych, z sukcesem realizuje funkcje menadżera. Jak wskazuje M. Kasiński (2015) „spotyka się dobrych administratorów, sprawnych w wykonywaniu zadań publicznych urzędników, troszczących się o skuteczne pozyskiwanie dochodów i rozsądne dokonywanie wydatków budżetowych oraz przestrzeganie prawa w relacjach między pracownikami samorządowymi a obywatelami (s. 165). Z kolei S. Michałowski (2012) wskazuje, że „wielu z nich to osoby pozbawione poczucia odpowiedzialności za skutki społeczne swoich działań, za to obdarowani są silnym instynktem władzy, pragnieniem narzucania swej woli innym, zdobycia i utrzymania uprzywilejowanej pozycji społecznej, także za pomocą środków niegodnych i niedozwolonych prawem. Ludzie tacy ulegają pokusie władzy” (s. 34-35). Z przeprowadzonej kwerendy literatury i analizy obowiązującego prawa wynika, że zakres zadań nałożonych na przywódców lokalnych powoduje, że ich kierownicza funkcja sprowadza się do zapewnienia efektywnego funkcjonowania urzędu poprzez hierarchiczne podporządkowanie pracowników urzędu. Podporządkowanie to powoduje, że pośrednio lub bezpośrednio kierownikowi urzędu podlegają wszyscy pracownicy. W drodze demokratycznych wyborów nie zawsze wyłaniani są autentyczni przywódcy, bowiem dużą rolę odgrywają – zwłaszcza na poziomie gminy – zdolności socjotechniczne, które pozwalają zdobyć zaufanie opinii publicznej, ale nie wiążą się ze skutecznym i efektywnym przywództwem. Pamiętać przy tym należy, że obok zarządzania typu menedżerskiego, przywódca lokalny działać może w oparciu o zasady zarządzania partycypacyjnego, czyli *public governance*. Zgodnie z tym modelem to właśnie interakcja i współpraca ze wspólnotą lokalną lub regionalną jest istotą zarządzania. Podkreślić jednakże należy, że model ten realizowany jest tylko wówczas, kiedy przywództwo ma charakter autentyczny, a zaangażowanie społeczne, etyka i odpowiedzialność przywódcy jest pozytywnie postrzegana przez społeczność i podwładnych. Przywódca autentyczny może być nie tylko sprawnym menadżerem, ale również faktycznym liderem dla pracowników urzędu.

PRZYWÓDZTWO W URZĘDZIE – KIM JEST MENADŻER PUBLICZNY?

Osoby na stanowiskach kierowniczych, zgodnie z zasadą fachowości, powinny spełniać warunki wskazane przez ustawodawcę w przepisach ustawy o pracownikach samorządowych. Z kolei zgodnie z założeniami budowania kapitału ludzkiego w administracji i nowymi modelami zarządzania publicznego, kierownicy powinni posiadać odpowiednie kompetencje menadżerskie. Czy menadżer publiczny (menadżer w organizacjach publicznych) powinien mieć te same cechy co w organizacjach komercyjnych, czy też – z uwagi na odmiennność administracji publicznej – powinny go cechować szczególne kompetencje?

Kierownik rządu decyduje o jego organizacji – w drodze zarządzania określa jego regulamin organizacyjny. Co do zasady, każdy urząd może zostać zorganizowany w inny sposób, przy czym powinien zapewnić zaspokojenie potrzeb lokalnych. Należą do nich wszystkie sprawy publiczne o znaczeniu lokalnym, które nie zostały zastrzeżone ustawami na rzecz innych podmiotów. Niezależnie od struktury organizacyjnej, istotę systemu zarządzania stanowi realizacja wszystkich funkcji zarządzania, a zatem planowanie, organizowanie, decydowanie, motywowanie i kontrolowanie (Harańczyk, 2010). Struktura urzędu gminy ma charakter wielostopniowy i składa się na nią szereg wydziałów, referatów i samodzielnych stanowisk. W efekcie zarządzaniem zajmuje się wiele osób na różnorodnych stanowiskach kierowniczych oraz funkcjonalnych. Stanowiska te zgrupowane są zgodnie z ze strukturą organizacyjną urzędu w zespołach pracowniczych tworzących określone komórki o ściśle określonych uprawnieniach decyzyjnych. Struktura zarządzania powinna być również czytelna dla pracowników, pozwalając im na zrealizowanie wszystkich zadań stawianych przed samorządem.

Na wstępie należy ustalić: Kim jest menadżer publiczny? Pojęciem tym określić można nie tylko kierownika urzędu, ale również pozostałych kierowników na poszczególnych szczeblach struktury urzędu, do obowiązków których należy sprawne zarządzanie procesem świadczenia usług publicznych (Kożuch, 2004). Każdy z tych kierowników – menadżerów publicznych – realizuje również podstawowe funkcje zarządzania zasobami ludzkimi, a zatem obok kompetencji zawodowych

powinien również dysponować podstawową wiedzą z zakresu zarządzania zespołem pracowniczym. Należy zatem – obok wymaganego przez ustawodawcę poziomu wykształcenia i doświadczenia zawodowego – wymagać od menadżera publicznego określonych predyspozycji do pracy w zespole, właściwej postawy etycznej oraz wrażliwości społecznej (Karna, 2013). Modelowy menedżer publiczny „powinien odznaczać się postawą etyczno-moralną, wiedzą, doświadczeniem na stanowisku menedżerskim w instytucjach publicznych, ale również mieć pozytywne nastawienie do zmian, wyraźną wizję własnych celów, determinację w działaniu, umieć dbać o szczegóły, potrafić kreować własny wizerunek oraz posiadać umiejętność przekonywania innych do swoich pomysłów (a nie wydawania poleceń), powinien tworzyć skuteczne zespoły i wzbu-
dzać w pracownikach chęć do pracy i zaangażowania (Chmielewicz, 2016, s. 218, za: Różańska-Bińczyk, 2017). Nie są to zatem kompetencje w znaczący sposób wyróżniające menadżera publicznego od zatrudnionych w organizacjach komercyjnych.

Dla menadżera realizującego zadania w administracji publicznej nie jest problemem spełnienie dodatkowych oczekiwań, ale system w jakim podejmuje swoje działania. Musi się on bowiem zmierzyć z przejściem od tradycyjnego administrowania kadrami do nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Jest to zadanie szczególnie trudne i wymaga od menadżera publicznego nie tylko otwartości na wprowadzanie zmian, ale szczególnej wytrwałości w dążeniu do realizacji wyznaczonego celu i umiejętności przekonywania innych – pracowników samorządowych i kierownika urzędu – do konieczności wprowadzenia tych zmian. Wydaje się, że właśnie te predyspozycje w największym stopniu wyznaczać będą skuteczność realizacji funkcji zarządzania menadżera publicznego. I chociaż każdy menadżer powinien opierać się na przywództwie autentycznym, to w przypadku menadżera publicznego ma ono szczególne znaczenie – nie jest możliwe dokonanie tych zmian bez zdolności do przewodzenia zespołowi, wiary we własne działania, wiarygodności i szacunku współpracowników.

Współcześnie podkreśla się, że funkcje zarządzania obejmują nie tylko funkcje planowania, organizowania i kontrolowania, ale również przewo-
dzenie. Pojęcie to jest utożsamiane z kierowaniem ludźmi i definiowane

jako „zespół procesów wykorzystywanych w celu nakłonienia członków organizacji do współpracy w interesie organizacji; zwykle podstawowym z nich jest motywacja. Obejmuje ona czynniki, które powodują, wytyczają i podtrzymują zachowania ludzkie zmierzające w określonym kierunku” (Krupa, 2018, s. 54). W tym kontekście wymieniane jest również przywództwo, traktowane jako rozwinięta forma wpływania na pracowników. Jak podkreśla cytowany wcześniej K. Krupa przywództwo „jest to wyrafinowany proces kierowania i wywierania wpływu na działalność członków grupy, zwykle wykorzystujący najnowsze narzędzia oferowane przez psychologię operacyjną. Umiejętności motywacyjne są kluczowym elementem przywództwa, natomiast kierowanie skupia większą uwagę na planowaniu i administrowaniu” (s. 55). W praktyce oznacza to, że „skuteczny menedżer w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi potrafi myśleć i działać strategicznie, wykorzystuje nowatorskie rozwiązania i umiejętnie wdraża je w swojej jednostce, jest otwarty na zmiany, a jednocześnie rozumie specyfikę funkcjonowania urzędu, potrafi wspierać pracowników w pracy i ich rozwoju” (Armstrong, 2005, s. 85, za: Różańska-Bińczyk, 2017). Z badań I. Różańskiej-Bińczyk wynika, że „najistotniejsze znaczenie w pracy menedżera publicznego ma ciągły rozwój, podnoszenie kompetencji, dostrzeganie potencjału ludziach zatrudnionych w danej organizacji oraz otwartość na wprowadzanie zmian (...), menedżerowie urzędów, którzy stosują nowoczesne rozwiązania w zakresie ZZL, wykazują się zaangażowaniem oraz chęcią podnoszenia kwalifikacji i kompetencji, a także mają wysoko rozwinięte umiejętności społeczne, mogą liczyć na większe zaangażowanie i motywację do pracy swoich podwładnych. Finalnie przekłada się to na lepszą atmosferę w pracy i wyższą jakość wykonywanych zadań przez wspomnianych pracowników”.

Przygotowanie kadr do roli menadżera publicznego – wybrane przykłady

Uczelnia	Czego nauczysz się, wybierając tę specjalność? ¹
Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, Kierunek: Menedżersko-prawny Specjalność: Menedżer w administracji publicznej Studia licencjackie, magisterskie i podyplomowe²	Zarządzanie jednostkami administracji publicznej. Analiza czynników wpływających na świadczenie usług w administracji publicznej. Rozwiązania organizacyjno-prawne i procedury dotyczące administracji rządowej oraz samorządowej. Projektowanie, wdrażanie i ocena efektywności przedsięwzięć i programów publicznych podejmowanych przez jednostki administracji terytorialnej. Prawidłowa organizacja i nowoczesne zarządzanie pracą jednostek administracji publicznej.
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Witelona w Legnicy Kierunek: Menedżer administracji publicznej (Wydział Nauk Społecznych i Humanistycznych) formuła Ucz się i pracuj studia magisterskie³.	Kształcenie (...) opiera się na nowoczesnym, interdyscyplinarnym rozumieniu zjawisk zachodzących w administracji publicznej i jej otoczeniu. Studenci będą zdobywać kluczowe kompetencje z perspektywy sektora publicznego związane z zarządzaniem rozwojem miast, smart city, logistyką miejską, zarządzaniem projektami, partycypacją społeczną, a także coachingiem i mentoringiem. Absolwent (...) zdobędzie pogłębioną wiedzę z zakresu nauk o polityce i administracji, nauk prawnych, nauk o zarządzaniu i jakości, a także ekonomii i finansów. Rozwinie teoretyczne jak i praktyczne umiejętności z zakresu nowoczesnych metod, technik oraz narzędzi zarządzania w sektorze publicznym, w tym w sektorze przedsiębiorstw komunalnych oraz wykonujących zadania publiczne w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego przedsiębiorstw prywatnych.

¹ Treść tabeli zawiera ofertę poszczególnych uczelni, bez dokonywania zmian, z wprowadzeniem oznaczonych skrótów w tekście oferty.

² *Studia II stopnia, magisterskie WSB w Toruniu*, <https://www.wsb.pl/torun/studia-i-szkolenia/studia-ii-stopnia> (22.07.2022).

³ *Menedżer administracji publicznej – nowy kierunek studiów magisterskich* <http://www.wortal.pwsz.legnica.edu.pl/artukul-1655-2021menedzer> (22.07.2022)

SGH Kierunek menedżerski, Specjalność: Menedżer w administracji publicznej (MEN) Studia II stopnia ⁴	Studia (...) dostarczają wiedzę teoretyczną i praktyczną z zakresu nauk o zarządzaniu i nauk pokrewnych dotyczącą istoty skutecznego wypełniania roli menedżera i specjalisty zatrudnionego (...) w organizacjach administracji publicznej (...). Podstawowym założeniem programu kształcenia jest przygotowanie (...) do funkcjonowania w nieustannie zmieniającym się otoczeniu i pracy w coraz bardziej złożonych zespołach pracowniczych, co wymaga rozwoju zarówno tzw. „kompetencji miękkich”, jak również zdolności do samodzielnego poznawania nowych rozwiązań ich testowania i ulepszania. MEN-MAP-2 – 2 przedmioty do wyboru: • Dyplomacja publiczna • Narzędzia zarządzania zespołem pracowników administracji publicznej • Prawne uwarunkowania funkcjonowania administracji publicznej • Procesy zarządzania – role menedżerskie w administracji (rządowej, samorządowej, sądowej) • Strategiczne zarządzanie państwem – strategia państwa, strategię urzędów i strategię funkcjonalne urzędów.
Akademia Nauk Stosowanych w Elblągu Kierunek studiów: Studia menadżersko- prawne Specjalność: menadżer usług publicznych⁵	Czego nauczysz się w trakcie studiów? • umiejętność przygotowywania dokumentów urzędowych i biznesowych z wykorzystaniem terminów i pojęć z zakresu obszaru nauk społecznych i prezentowania ich w trakcie wystąpień publicznych, • umiejętność kierowania pracą zespołu ludzkiego, komórek organizacyjnych, a także zarządzania zasobami organizacyjnymi podmiotów gospodarczych oraz instytucji publicznych, • pozyskiwanie i wykorzystanie informacji do celów biznesowych oraz ich prezentacji i wizualizacji, • umiejętności praktyczne w zakresie gospodarki komunalnej i organizacji usług publicznych, rachunkowości budżetowej, ubezpieczeń społecznych zarządzania zasobami ludzkimi, • umiejętność stosowania odpowiednich metod i technik w celu rozwiązywania konkretnych zadań typowych dla organizacji należących do sektora publicznego (administracji rządowej i samorządowej, przedsiębiorstw państwowych, komunalnych i organizacji pozarządowych).

⁴ Studia magisterskie Kierunek menedżerski | SGH | Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, <https://www.sgh.waw.pl/studia-magisterskie/studia-magisterskie-kierunek-menedzerski> (22.07.2022) oraz Specjalność: Menedżer w administracji publicznej (MEN), https://uosweb.sgh.waw.pl/kontroler.php?_action=katalog2/programy/pokazEtapProgramu&prg_kod=NMMP-MEN&etp_kod=NMMP-MEN-MAP (22.07.2022).

⁵ Menadżer usług publicznych, <https://ans-elblag.pl/studia-magisterskie-menadzer-uslug-publicznych.html> (22.07.2022).

Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie Studia podyplomowe: Nowoczesny Menadżer administracji publicznej⁶	Program umożliwia propagowanie koncepcji nowego zarządzania w sektorze publicznym opierającego się na: - osiąganiu wyników poprzez orientację na cel, a nie na sztywnych procesach, - transformacji tradycyjnej administracji publicznej w kierunku modelu kładącego dużo większy nacisk na zaangażowanie oraz personalną odpowiedzialność osób zarządzających, - poszukiwaniu rozwiązań mających na celu odejście od klasycznej biurokracji w kierunku stworzenia bardziej elastycznych warunków zatrudnienia, pracy i organizacji, - stawianiu przed organizacją i przed pracownikami celów jasno wytyczonych, których zakres wykonania jest możliwy do oceny za pomocą sprecyzowanych wskaźników, - poddaniu części zadań realizowanych przez sektor publiczny weryfikacji przez sektor prywatny oraz czynnik społeczny, - wymianie doświadczeń z biznesem i zapożyczanie skutecznych rozwiązań sprawdzających się w sektorze prywatnym, - kształtowaniu wśród zarządzających postaw menedżerskich, leaderskich oraz odchodzeniu od roli kierowniczej. Studia są narzędziem do poszerzenia wiedzy o zarządzaniu i wzmocnienia kompetencji menedżerskich oraz dają możliwość wyspecjalizowania się w wybranych zadaniach realizowanych przez administrację publiczną.
---	---

Administracja publiczna ma do swojej dyspozycji odpowiednio przygotowanych menadżerów publicznych. Programy studiów uwzględniają specyfikę zarządzania w administracji publicznej i przygotowują profesjonalnych menadżerów uwzględniających działalność administracji publicznej i samorządów. Dotyczy to nie tylko ograniczeń wynikających z konieczności stosowania regulacji prawnych, ale również szczególności realizowanych zadań i celów – w tym również w zakresie autonomii pracowników wynikającej z formalizacji środowiska pracy administracji publicznej. Ograniczona samodzielność może powodować trudności w budowaniu kapitału ludzkiego i jego wykorzystania w realizacji powierzonych zadań. Wydaje się jednak, że kreatywny i innowacyjny menadżer, poprzez wprowadzenie nowych rozwiązań w zakresie zarządzania i wykonywania pracy urzędników, jest w największym stopniu odpowiedzialny za przekształcenia administracji publicznej.

⁶ *Studia Nowoczesny menadżer administracji publicznej*, <https://www.kozminski.edu.pl/oferta-edukacyjna/studia-podyplomowe/nawoczesny-menedzer-administ-racji-pu-blicznej> (22.07.2022).

*„Ambicją pracodawcy, jako przywódcy,
powinno być płacenie lepszych zarobków,
niż w którymkolwiek podobnym przedsię-
biorstwie, a ambicją robotnika powinno
być umożliwienie tego”*

Henry Ford

CZĘŚĆ III

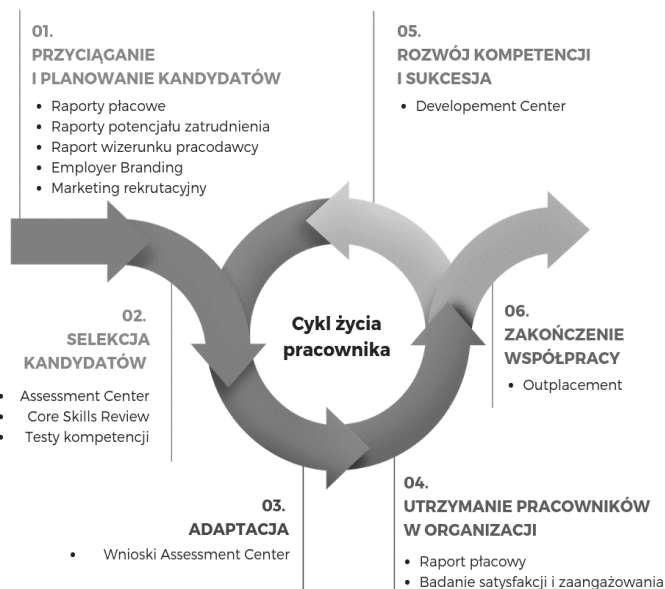
PROCES ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI. W JAKI SPOSÓB POWSTAJE KAPITAŁ LUDZKI W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ?

1. CYKL ŻYCIA PRACOWNIKA

Kamila Angelus

Model cyklu życia pracownika to model organizacyjny, który specjaliści do spraw zasobów ludzkich mogą wykorzystywać do wizualizacji funkcjonowania pracownika oraz sposobu, w jaki przechodzi on przez organizację i angażuje się w nią. Model ten przypomina standardowy cykl życia klienta, z którego organizacje często korzystają, ponieważ opiera się na założeniu, że doświadczenie pracownika jest tak samo cenne, jak doświadczenie klienta. Jest to kompleksowe przedstawienie doświadczeń pracowników, które skutecznie tworzy ramy dla strategii zaangażowania. Strategie te mogą ostatecznie przynieść korzyści organizacji, przyczyniając się do sukcesu, wspierając zaangażowanie, zmniejszając rotację pracowników i podnosząc ich morale (Berezowska, Krzysiak, 2012).

Model cyklu życia pracownika (Proces współpracy 2022)



Na rysunku zaprezentowany został ogólny model cyklu życia pracownika wraz z możliwymi narzędziami wspierającymi, które mogą zastosować osoby odpowiedzialne za realizację polityki zarządzania zasobami ludzkimi. Poszczególne etapy cyklu życia pracownika mogą się różnić w zależności od organizacji. Niektóre organizacje stosują bardziej kompleksowy cykl z wieloma mniejszymi etapami, podczas gdy inne mogą łączyć etapy, tworząc cykl z mniejszą liczbą etapów (Kulawik-Dutkowska, 2016). Elementy każdego etapu mogą się zmieniać w zależności od organizacji, dlatego ogólna charakterystyka znajduje zastosowanie we wszystkich organizacjach, również w administracji. Opracowanie modelu dostosowanego do konkretnej jednostki pozwala przyjrzeć się funkcjonowaniu pojedynczych pracowników oraz strukturze zespołów, dostosować do nich styl zarządzania oraz motywatory, które pomogą przyciągnąć i utrzymać wysoką efektywność pracowników. Każdy z poszczególnych etapów charakteryzują określone działania (Matusiak 2016):

1. PRZYCIĄGANIE

Cykl życia pracownika rozpoczyna się zazwyczaj w momencie, gdy potencjalny pracownik po raz pierwszy usłyszy o danej organizacji. Na tym etapie nie dochodzi do bezpośredniej interakcji z pracownikiem, ale może on dowiedzieć się o potencjalnym pracodawcy dzięki ogłoszeniu o pracę, ogólnym poszukiwaniom, z pozytywnych opinii pracowników danej organizacji, wśród znajomych lub w social mediach. Etap przyciągania może być łatwiejszy w przypadku wiodących w branży organizacji, znaczących przedsiębiorstw lokalnych i znanych marek krajowych, niż w przypadku mniejszych organizacji, ale nadal może być ważnym i skutecznym etapem.

2. REKRUTACJA I SELEKCJA

Etap rekrutacji obejmuje pierwszą bezpośrednią interakcję z potencjalnym pracownikiem. Kandydat dowiaduje się więcej o organizacji, jej kulturze i konkretnym stanowisku, o które się ubiega. Wykorzystanie obecnych pracowników jako ambasadorów i osobistej sieci kontaktów

może pomóc w skutecznym przeprowadzeniu etapu rekrutacji. Kluczowa rola rekrutacji opiera się na wymianie informacji i przyciąganiu. Pozwala on obu stronom dowiedzieć się więcej o sobie nawzajem i ocenić, czy są dla siebie odpowiednie. Podczas gdy pracodawca może skupić się na sprawdzeniu, czy kandydat ma wymagane doświadczenie i czy będzie dobrze pasował do określonej organizacji, kandydat może ocenić, czy kultura danej organizacji odpowiada jego potrzebom i czy dane stanowisko może spełnić jego oczekiwania zawodowe.

3. ONBOARDING CZYLI ADAPTACJA

Pojęcie „on boarding” oznacza dosłownie „wszyscy na pokład”. Jest to wsparcie dla nowych pracowników w nowym środowisku pracy w procesie aklimatyzacji bezpośrednio po podjęciu zatrudnienia. Etap ten obejmuje powitanie nowych pracowników w organizacji i pomoc w zaaklimatyzowaniu się na nowym stanowisku. Wymaga to współpracy kilku działów organizacji pomiędzy działem zasobów ludzkich, zespołem IT i kierownikami poszczególnych działów – w zakresie wypełniania dokumentów, oprowadzania ich po biurze oraz przeprowadzania podstawowych szkoleń lub sesji informacyjnych na temat organizacji i nowych ról pracownika.

4. UTRZYMANIE PRACOWNIKÓW

Na etapie utrzymania pracowników w organizacji bada się sposoby zachęcania pracowników do kontynuowania pracy. Pracodawca powinien zadbać wtedy o przywiązanie pracownika do organizacji oraz jego zaangażowanie. Stymulowanie zaangażowania pracownika może nastąpić, gdy jest już na swoim stanowisku od pewnego czasu. Ten etap koncentruje się na promowaniu kultury organizacyjnej organizacji, co może pomóc pracownikom poczuć się bardziej docenianymi i odnaleźć sens w swojej pracy, a w efekcie zwiększyć wydajność i zachęcić do pozostania w organizacji na dłużej.

5. Rozwój

Rozwijanie i angażowanie pracowników może pomóc w zwiększeniu ogólnego wskaźnika utrzymania pracowników. Korzystne jest skupienie się na tym, jak zatrzymać pracowników osiągających najlepsze wyniki. Pracownicy mogą wносить największą wartość do organizacji i trudno ich zastąpić. Jednak słuchanie ich opinii, wdrażanie ich sugestii oraz dawanie im możliwości oraz wspieranie ich sukcesów może dać im powód do pozostania w organizacji. Awansowanie wewnątrz organizacji i powierzanie pracownikom dodatkowych obowiązków może pomóc im w rozwoju. Korzystne mogą być również podwyżki wynagrodzeń lub dodatkowe świadczenia.

6. WYCOFANIE SIĘ Z ORGANIZACJI

Etap wycofywania się z organizacji ma miejsce, gdy pracownik odchodzi z organizacji. Jeśli pracownik złożył wypowiedzenie, często korzystne jest wykorzystanie czasu, jaki pozostał pracownikowi do końca pracy w organizacji, na stworzenie planu, co się stanie, gdy będzie się przygotowywał do odejścia i po jego zakończeniu. Może to na przykład obejmować wyznaczenie obowiązków innym osobom, zapewnienie szkoleń przekrojowych i ukończenie projektów. Etap offboardingu obejmuje również przekazanie pracownikowi informacji o zakończeniu korzystania z przysługujących mu świadczeń i otrzymaniu ostatniej wypłaty. Ostatnią fazą tego etapu jest rozstanie, które obejmuje faktyczny akt odejścia z organizacji. Często obejmuje zwrot przez pracownika majątku pracodawcy, takiego jak komputer, służbowy aparat telefoniczny lub karty dostępu. Powinna odbyć się również rozmowa z pracownikiem, która ma pomóc w zrozumieniu powodu odejścia i poznaniu sposobów, w jakie organizacja może się poprawić. Aby stworzyć pozytywne wspomnienie i utrzymać dobre relacje z pracownikiem, można również rozważyć zorganizowanie pożegnального lunchu lub nieformalnego spotkania, aby uczcić czas spędzony przez pracownika w organizacji.

Często pomijaną przez organizacje wszelkiego typu kwestią jest kontakt z byłymi pracownikami, który polega na utrzymywaniu dobrych relacji między organizacją a byłym pracownikiem. Na przykład, pracownik może być źródłem informacji na temat realizacji prac kontraktowych lub pozyskiwania w przyszłości osób poleconych do obsadzenia wolnych stanowisk. Podobnie, pracownik może pozostać związany z organizacją poprzez przyjaźnie z obecnymi pracownikami.

W literaturze wskazuje się wiele korzyści wynikających z przedstawionego cyklu życia. Zakres tych korzyści jest bardzo zróżnicowany, ale najczęściej do korzyści wynikających z wdrożenia modelu cyklu życia pracownika zalicza się (Puchalski, 2018):

1. ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW

Zaangażowanie pracowników odzwierciedla emocjonalną więź, jaką pracownicy mają z organizacją oraz wkład, jaki wnoszą poprzez swoją pracę. Model cyklu życia pracownika pomaga organizacjom określić, w jaki sposób można zwiększyć zaangażowanie pracowników poprzez docenianie, szanowanie i wspieranie rozwoju każdego z nich. Model ten pozwala również pracownikom na wizualizację ich potencjalnej długoterminowej podróży z przedsiębiorstwem. Może to pozwolić im zobaczyć przyszłość związaną z organizacją, co wzmocni ich zaangażowanie w nią.

2. ZATRZYMANIE TALENTÓW

Model cyklu życia pracownika pomaga organizacjom lepiej zrozumieć, w jaki sposób alokować swoje zasoby. Może to pomóc w bardziej efektywnym zatrudnianiu pracowników, zwłaszcza poprzez identyfikację najbardziej skutecznych metod rekrutacji. Ponadto, model ten wspiera angażowanie i rozwój pracowników, zachęcając ich do dłuższej pracy dla organizacji. Może to pomóc obniżyć wskaźnik rotacji pracowników i zwiększyć ich utrzymanie, zmniejszając koszty i zapotrzebowanie na pracę związane z rekrutacją i zatrudnianiem.

3. POPRAWA REPUTACJI

Analizując model cyklu życia pracownika oraz dane dotyczące jego podróży, organizacje mogą zidentyfikować potencjalne obszary wymagające poprawy. Zajęcie się tymi obszarami i problemami zgłaszanymi przez pracowników może poprawić funkcjonowanie organizacji i jej reputację. Może to pomóc w rekrutacji i zatrzymaniu bardziej utalentowanych pracowników, co pozwoli na stworzenie bardziej zaangażowanej i zmotywowanej kadry.

Cykl życia pracownika rozpoczyna się od zainteresowania się kandydata do pracy ofertą pracy danej organizacji aż końca współpracy, a w idealnej sytuacji również po jej ustaniu.

2. SPECYFIKA PROCESU ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W ADMINISTRACJI SAMORZĄDOWEJ

Karolina Kwiatek, Ewa Zaremba, Mariola Pytlak

2.1. PROCEDURY DOBORU KADR

Wyzwania stojące przed współczesnymi organizacjami wymagają wprowadzania nowych modeli zarządzania i współdziałania z ludźmi. Nowoczesna organizacja ustala nowe cele, które mają doprowadzić do wyznaczonego sukcesu. Przedsiębiorstwo powinno udzielać pomocy pracownikom, budować klimat zachęty do podejmowania inicjatywy (Penc, 2001, s. 68). Pracownicy preferują pracodawców, którzy dają swobodę działania oraz zapewniają informacje zwrotną o osiągniętych efektach. Praca, w której nie ma narzucanych wyzwań prowadzi do znużenia, ogranicza zainteresowanie przebiegiem i rezultatem. Zadowolenie z pracy skutkuje wzrostem motywacji (Penc, 2001, s. 260-261). Jednocześnie jednak, pracodawca oczekuje od pracownika określonych umiejętności i wiedzy. Pracownik, któremu zależy na utrzymaniu się na rynku pracy musi ciągle się rozwijać i doskonalić. Inwestowanie w siebie oznacza doszkalać się.

Pracodawca poszukując określonych pracowników, rozpoczyna od procesu planowania. Możemy wyróżnić podstawowe cele planowania zasobów ludzkich:

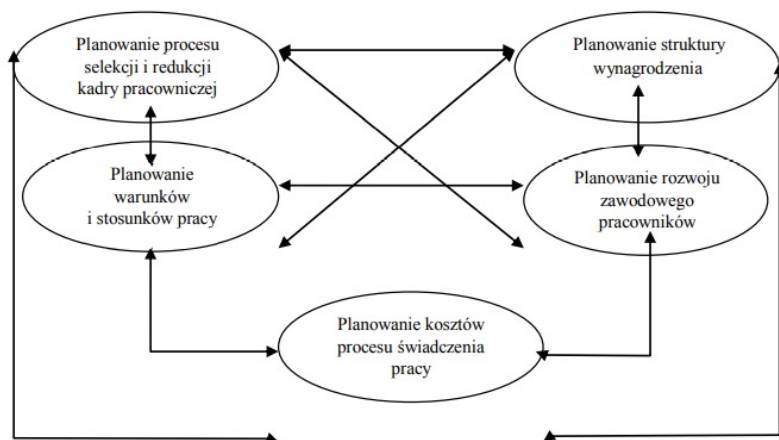
1. Zmniejszanie kosztów personalnych poprzez zbadanie struktury zatrudnienia oraz obecnych i przyszłych potrzeb organizacji.
2. Określenie zakresu kompetencji, umiejętności oraz identyfikacja potrzeb w odniesieniu do konkretnych stanowisk.
3. Opracowanie planu doskonalenia i rozwoju pracowników.
4. Określenie kompetencji koniecznych do poprawnego funkcjonowania organizacji.

5. Zapewnienie ciągłości funkcjonowania organizacji poprzez odpowiednią analizę rynku pracy i zmniejszenie skutków masowej frustracji kadr.
6. Opracowanie odpowiedniej dokumentacji dotyczącej oceny sprawności funkcji personalnej (Tyrańska, 2012, s. 20–21).

Literatura przedmiotu opiera się na dwóch metodach planowania zatrudnienia:

- Metoda 1 – szeroka – podkreśla znaczenie konsolidacji planowania zatrudnienia z innymi rejonami procesu zarządzania zasobami ludzkimi.
- Metoda 2 – wąska – traktuje planowanie jako przewidywanie liczby pracowników posiadających odpowiednie doświadczenie potrzebne do pracy na danym stanowisku, w danej komórce organizacyjnej (Pocztowski, 2003, s. 29).

Komponenty planowania procesu zatrudnienia (Smolarek, 2016, s. 99)



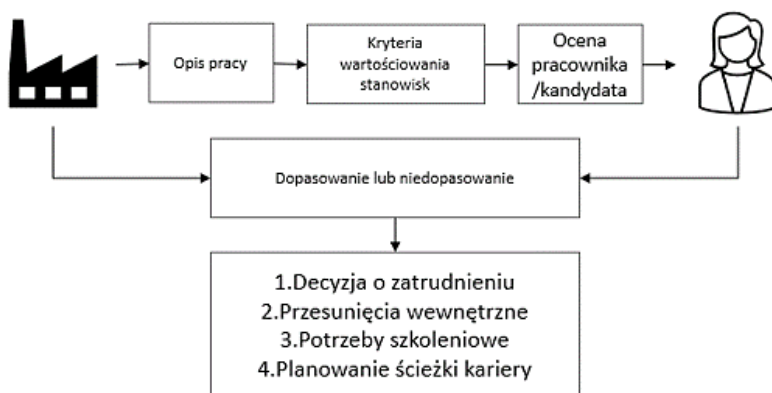
Potencjałem każdej organizacji jest odpowiedni dobór kadry. Proces komponowania kadr jest zbiorem działań, który w rezultacie prowadzi do obsady wakujących stanowisk pracy. Dzięki takim zabiegom organizacja pozostaje w ciągłości i sprawności funkcjonowania. Dobór odpowiednich kadr przynosi zwrot z inwestycji w kapitał ludzki (Listwan, 2010, s. 101).

Według Romanowskiej (2012) podstawowym celem w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest umożliwienie osiągnięcia sukcesu dzięki pracownikom. Do głównych funkcji procesu zarządzania zasobami ludzkimi należą:

- rekrutacja i selekcja
- adaptacja pracownika
- zapewnienie odpowiednich warunków pracy
- zarządzanie relacjami pracowniczymi
- rozwój i szkolenia
- zarządzanie świadczeniami dla pracowników (Wawak, Woźniak, 2020).

Pozyskiwanie kompetentnych ludzi odbywa się na drodze rekrutacji (Marek, 2008, s. 71). Rekrutacja i selekcja to proces przyciągania, sprawdzania i wybierania odpowiednio wykwalifikowanych pracowników do objęcia konkretnego stanowiska pracy. Głównym celem tego procesu jest przyciągnięcie jak największej ilości odpowiednich kandydatów i wyselekcjonowanie spośród nich tych najodpowiedniejszych, a w końcowej fazie zatrudnienie ich na stanowiska zgodne z ich kwalifikacjami (Wawak, Woźniak, 2020).

Proces wprowadzania kapitału ludzkiego w organizacji (Juchnowicz, 2014, s. 273)



Procedura doboru wymaga określenia wymagań stanowiskowych. Są to standardowe arkusze, przygotowane do każdego stanowiska, które następnie uwzględniane są w ofercie pracy, a następnie podczas wyboru kandydata (Kamińska, 2014, s. 71). Dlatego też według T. Listwana (2010) rekrutacja to sposób komunikacji organizacji z danym rynkiem pracy. Takie zjawisko uzupełnia w organizacji brakujące luki kadrowe (s. 115). W literaturze przedmiotu rekrutacja określana jest również jako proces wyszukiwania i przyciągania sprecyzowanej grupy kandydatów na nieobjętą pracę stanowisko (Król, Ludwiczynski, 2006, s.198; Szepelska, 2015, s. 252). A. Szalkowski pisze „iż rekrutacja jest działalnością organizacji, która polega na identyfikowaniu i przyciąganiu kandydatów na wakuujące stanowiska względem pracy, by wspierały organizację w osiąganiu założonych celów” (Szalkowski, 1996, s. 73). W ogłoszeniu zawarte są wymagania, które musi spełniać kandydat oraz zakres wykonywanych zadań (Szepelska, 2015, s. 253). Dokumentacja kandydata jest szczegółowo analizowana.

W procesie selekcji kandydat przechodzi odpowiednie testy sprawdzające znajomość wiedzy oraz ich doświadczenie zawodowe, następnie przeprowadza się rozmowę kwalifikacyjną sprawdzając umiejętności personalne przyszłego pracownika. Bardzo często przeprowadza się egzamin dla kandydatów w taki sposób, aby jednocześnie sprawdzić umiejętności odpowiadające kilku stanowiskom pracy w danej jednostce organizacyjnej (Szepelska, 2015, s. 253). Aby wyłonić odpowiedniego kandydata wśród nadesłanych ofert stosuje się następujące metody:

1. Wywiad – rozmowa indywidualna, oparta na kryteriach wynikających ze stanowiska pracy.
2. Próbkę prac – kandydat jest oceniany na podstawie posiadanych umiejętności, przy czym aby ocena kandydatów była właściwa należy zastosować te same warunki dla wszystkich kandydatów.
3. Testy wiedzy – sprawdzenie umiejętności w formie testu z konkretnego obszaru wiedzy.
4. Prezentacja – przedstawienie umiejętności komunikacji.
5. Opis przypadku – analiza konkretnej sytuacji przez kandydata, np. „Jak poradził/a byś sobie z następującym problemem?”
6. Zadania i dyskusja grupowa – narzucanie kandydatom tematu do przedyskutowania.

7. Testy psychometryczne – testy zdolności poznawczych i osobowości (Dale, 2001, s. 162-176).

Bardzo ważnym procesem w procesie naboru nowych pracowników jest ich adaptacja. Polega ona na dostosowywaniu się zatrudnionego do pracodawcy, objęcie nowego stanowiska pracy i nowych obowiązków z tym związanych. Rolą pracodawcy jest poinformowanie nowego zatrudnionego o jego zakresie obowiązków zawodowych, oczekiwań wobec niego oraz jaką będzie pełnił rolę w odniesieniu do innych stanowisk w danej organizacji (Wawak, Woźniak, 2020). Istotnym procesem jest zapewnienie bezpiecznych warunków w miejscu pracy. Każdy pracodawca jest prawnie zobowiązany do zapewnienia swoim pracownikom odpowiednich i bezpiecznych warunków pracy, co związane jest z przeprowadzeniem odpowiednich szkoleń z zakresu bezpieczeństwa pracy, oraz ciągłym działaniem ukierunkowanym na pracownika, których celem jest jego zadowolenie i satysfakcja (Wawak, Woźniak, 2020). Relacje pracownicze to następny bardzo ważny proces w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Głównym trzonem każdej organizacji są jej pracownicy i zarządzanie relacjami pomiędzy pracownikami i ich przełożonymi. Dobre relacje pracownika i pracodawcy, pozwalają na odpowiedni wpływ na zachowanie zatrudnionego i osiągnięcie dobrych wyników pracy.

2.2. ZASADY REKRUTACJI W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Administracja publiczna obejmuje wydzielone struktury organizacyjne, które powołane zostały do realizacji zadań publicznych. Administracja publiczna według E. Ochendowskiego (2006) jest zjawiskiem społecznym, a jej przedmiotem jest współzycie społeczne. Jest to również podstawa ukierunkowania administracji publicznej na realizację interesu publicznego. Realizacja takich zadań wymaga zapewnienia odpowiednich kadr. Konieczne jest spełnienie wymagań formalnych, do których należeć może wiek (co najmniej osiągnięcie pełnoletności), a obligatoryjne warunki to posiadanie zdolności do czynności prawnych, korzystanie z pełni praw publicznych, posiadanie obywatelstwa polskiego, nieposzlakowana

opinia, niekaralność i posiadanie dobrego stanu zdrowia. Nieodzownym warunkiem jest posiadanie odpowiednich kwalifikacji – w przypadku urzędników państwowych jest to odpowiednie wykształcenie i odbycie aplikacji administracyjnej (art. 3 ustawy o pracownikach państwowych), a w przypadku pracowników samorządowych – kwalifikacje zawodowe wymagane do wykonywania pracy na określonym stanowisku, przy czym urzędnik powinien mieć co najmniej wykształcenie średnie lub średnie branżowe (art. 6 ustawy o pracownikach samorządowych).

MODELE ZATRUDNIANIA W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Sposób rekrutowania we współczesnej administracji publicznej realizowany jest według jednego z dwóch modeli organizacji systemu zatrudnienia urzędników publicznych: modelu kariery lub modelu stanowisk (pozycyjny).

Modele zatrudniania w administracji publicznej (Łukasiewicz, 2005)

Model kariery	Model stanowisk
Hierarchiczna, stopniowa kariera urzędnicza.	Nie ma znaczenia posiadany staż pracy, ale posiadane kompetencje.
Ograniczony dostęp do urzędu Egzamin w zakresie zdolności do zajmowania stanowisk – brak odrębności tzw. kategorii urzędniczej od stanowiska przy jednoczesnym ustawowym uregulowaniu płac.	Procedura zatrudnienia podobna do procedur w sektorze prywatnym – rekrutacja dokonywana jest na konkretne stanowisko.
Zatrudnienie urzędnika przez państwo, a nie przez konkretny urząd.	Zatrudnienie pracownika przez konkretny urząd – przełożonym służbowym jest kierownik urzędu.
Zatrudnienie wiąże się z wstąpieniem do dożywotniej służby.	Zatrudnienie nie jest dożywotnie, zwolnienie wymaga uzasadnienia.
Status urzędnika wynika z przepisów prawa publicznego.	Status urzędnika wynika z formy zawarcia stosunku pracy przewidzianego na danym stanowisku.
Wyłącznie w służbie cywilnej – dotyczy administracji państwowej.	Pozostali urzędnicy i pracownicy administracji publicznej.

Pracownicy administracji samorządowej¹ zatrudniani są w oparciu o trzy podstawy prawne: umowy o pracę, wyboru i powołania – z wyraźną dominacją tej pierwszej formy. Takie rozwiązanie wynika wprost z treści art. 4 ustawy o pracownikach samorządowych.

ZASADY REKRUTACJI NA STANOWISKA URZĘDNICZE W RAMACH TZW. ZATRUDNIENIA UMOWNEGO

Rozważania na temat rekrutacji na stanowiska urzędnicze w administracji publicznej rozpocząć należy od zdefiniowania pojęcia „wolnego stanowiska urzędniczego”. Jest to istotne, bowiem w art. 11 ust. 1 ustawy o pracownikach samorządowych ustawodawca wskazał, że „Nabór kandydatów na wolne stanowiska urzędnicze, w tym na kierownicze stanowiska urzędnicze, jest otwarty i konkurencyjny”. Definicja wolnego stanowiska urzędniczego została zawarta w art. 12 przywołanej ustawy. Jest nim:

- stanowisko, na które nie został przeniesiony zatrudniony pracownik samorządowy posiadający kwalifikacje wymagane na danym stanowisku – zgodnie z przepisami ustawy albo w drodze porozumienia,
- stanowisko, na które nie został przeprowadzony nabór,
- stanowisko, na którym mimo przeprowadzonego naboru nie został zatrudniony pracownik.

Takie rozwiązanie powoduje, że nie każde wakujące stanowisko uznawane jest za wolne stanowisk urzędnicze. Zgodnie z treścią art. 12 ust 2 ustawy o pracownikach samorządowych przeprowadzenia naboru nie wymaga zatrudnienie osoby na zastępstwo w związku z usprawiedliwioną nieobecnością pracownika samorządowego. Kierownik nie ogłasza również naboru w sytuacji, kiedy dokonuje tzw. awansu wewnętrznego lub przeniesienia, które obejmuje następujące sytuacje wskazane w przepisach ustawy o pracownikach samorządowych:

1. Przeniesienie pracownika samorządowego na wyższe stanowisko. Kierownik jednostki może to zrobić w odniesieniu do każdego

¹ Niniejsze opracowanie poświęcone jest kwestiom zarządzania zasobami ludzkimi w administracji samorządowej, dlatego w dalszej części pominięte zostaną kwestie służby cywilnej.

pracownika, który wykazuje inicjatywę w pracy i sumiennie wykonuje swoje obowiązki w ramach tej samej grupy stanowisk – a zatem w zakresie stanowisk urzędniczych (również kierowniczych stanowiskach urzędniczych), doradców i asystentów; stanowisk pomocniczych i obsługi (art. 20).

2. Powierzenie obowiązków. Zgodnie z art. 21 ustawy pracownikowi samorządowemu można powierzyć wykonywanie innej pracy niż określona w umowie o pracę. Muszą być przy tym spełnione trzy warunki: przeniesienie wynika z potrzeb jednostki, okres przeniesienia nie może przekraczać 3 miesięcy w roku kalendarzowym, a praca do wykonywania której pracownik został przeniesiony powinna być zgodna z posiadanymi przez niego kwalifikacjami.
3. Przeniesienie na stanowisko w tej samej lub innej miejscowości w drodze porozumienia pracodawców. Zgodnie z art. 22 ustawy, pracownika samorządowego zatrudnionego na stanowisku urzędniczym – również na stanowisku kierowniczym – można przenieść na mocy porozumienia pracodawców w każdym czasie, przy czym muszą być spełnione trzy warunki: zgoda pracownika na przeniesienie do pracy w innej jednostce (przeniesienie może być również na wniosek samego pracownika), przeniesienie nie narusza ważnego interesu dotychczasowego pracodawcy oraz przemaszają za tym ważne potrzeby po stronie jednostki przejmującej.
4. Przeniesienie na inne stanowisko w ramach reorganizacji jednostki. Zgodnie z art. 23 możliwe jest przeniesienie pracownika samorządowego na inne stanowisko, przy czym powinno ono odpowiadać jego kwalifikacjom. Takie przeniesienie jest możliwe tylko wówczas, kiedy dochodzi do likwidacji dotychczas zajmowanego stanowiska, a zatem nie jest możliwe dalsze zatrudnienie na tym stanowisku.

Nabór na stanowiska pracowników samorządowych, zgodnie z treścią art. 60 Konstytucji RP, odbywa się z uwzględnieniem czterech podstawowych wartości, do których należy jawność, otwartość, konkurencyjność i równe traktowanie kandydatów ubiegających się o stanowiska. Spełnienie tych czterech wartości stanowi gwarancję dostępu do służby

publicznej na jednakowych zasadach. Zasady te nie zawsze znajdują zastosowanie w przypadku awansów wewnętrznych i dokonywanych przeniesień (Plażek, 2012). Kierownik jednostki obowiązany jest do upowszechnienia informacji o wolnych stanowiskach urzędniczych, przy czym powinien wyraźnie wskazać, na które z nich mogą ubiegać się obywatele Unii Europejskiej oraz obywatele innych państw, którym przysługuje prawo do podjęcia zatrudnienia. Ustawodawca wprowadza przy tym ograniczenie, bowiem osoba nieposiadająca obywatelstwa polskiego nie może zostać zatrudniona na stanowisku związanym z bezpośrednim lub pośrednim udziałem w wykonywaniu władzy publicznej. Osoba taka nie może również pełnić funkcji związanych z ochroną generalnych interesów państwa (art. 11 ust. 2-3).

Kierownik jednostki samorządowej nie ma swobody w przeprowadzeniu naboru, bowiem poszczególne elementy procedury naboru na stanowiska urzędnicze zostały określone przez ustawodawcę. W administracji publicznej wprowadzony został obowiązek przeprowadzenia odpowiedniego postępowania kwalifikacyjnego opartego o sztywne procedury formalne w procesie rekrutacji. Celem wprowadzonych rozwiązań ma być gwarancja obiektywnej i sprawiedliwej oceny kwalifikacji zawodowych kandydatów, a tym samym również wybór najlepszych kandydatów. Procedury zastępujące mechanizm rynkowy funkcjonujący w sektorze prywatnym, nie mają zastosowania w przypadku awansowania wewnętrznego i przenoszenia pracowników samorządowych. Zamiast reguł konkurencyjności i otwartości podczas naboru zewnętrznego dominujące znaczenie ma uznaniowość decyzji zarządzającego. Podkreślić również należy, że zgodnie z treścią art. 13 ust 4 ustawy o pracownikach samorządowych informację publiczną są jedynie informacje o kandydatach, którzy zgłosili się do naboru, w zakresie objętym wymaganiami związanymi ze stanowiskiem określonym w ogłoszeniu o naborze. A zatem nie jest objęta tym wymogiem żadna decyzja kadrowa dotycząca przeniesienia pracownika, ponieważ nie ma ona charakteru naboru na wolne stanowisko urzędnicze.

Procedura naboru na wolne stanowiska urzędnicze (ustawa o pracownikach samorządowych)

Etap	Przebieg
Ogłoszenie o wolnym stanowisku urzędniczym (art. 13 ust. 1-2)	Ogłoszenie o wolnym stanowisku urzędniczym i o naborze kandydatów umieszcza się w Biuletynie Informacji Publicznej oraz na tablicy informacyjnej w jednostce prowadzącej nabór. Ogłoszenie o naborze powinno zawierać: • nazwę i adres jednostki; • określenie stanowiska; • określenie wymagań związanych ze stanowiskiem, zgodnie z opisem danego stanowiska, ze wskazaniem wymagań niezbędnych (wymagania konieczne do podjęcia pracy na danym stanowisku) i dodatkowych (pozostałe wymagania, pozwalające na optymalne wykonywanie zadań na danym stanowisku); • wskazanie zakresu zadań wykonywanych na stanowisku; • informację o warunkach pracy na danym stanowisku; • informację, czy w miesiącu poprzedzającym datę upublicznienia ogłoszenia wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych w jednostce wynosi co najmniej 6%; • wskazanie wymaganych dokumentów; • określenie terminu i miejsca składania dokumentów, • kopie dokumentu potwierdzającego niepełnosprawność – tylko w przypadku, kiedy kandydat zamierza skorzystać z uprawnienia pierwszeństwa w zatrudnieniu wynikającego z treści art. 13 ust. 2².
Składanie dokumentów przez kandydatów (art. 13 ust. 3-4)	Termin na składanie dokumentów nie może być krótszy niż 10 dni od dnia opublikowania ogłoszenia w Biuletynie.
Selekcja kandydatów (art. 13a ust 1)	Komisja wylania nie więcej niż pięciu najlepszych kandydatów, spełniających wymagania niezbędne oraz w największym stopniu spełniających wymagania dodatkowe. Kandydaci przedstawiani są kierownikowi jednostki celem zatrudnienia wybranego kandydata.

² Art. 13a ust 2. Jeżeli w jednostce wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych, w rozumieniu przepisów o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, w miesiącu poprzedzającym datę upublicznienia ogłoszenia o naborze, jest niższy niż 6%, pierwszeństwo w zatrudnieniu na stanowiskach urzędniczych, z wyłączeniem kierowniczych stanowisk urzędniczych, przysługuje osobie niepełnosprawnej, o ile znajduje się w gronie 5 osób spełniających wymagania niezbędne.

Sporządzenie protokołu z naboru (art. 14)	Protokół zawiera: • określenie stanowiska, na które był przeprowadzany nabór, • liczbę kandydatów³ • imiona, nazwiska i miejsca zamieszkania w rozumieniu przepisów Kodeksu cywilnego • nie więcej niż pięciu najlepszych kandydatów wraz ze wskazaniem kandydatów niepełnosprawnych, przedstawianych kierownikowi jednostki; • liczbę nadesłanych ofert na stanowisko, • liczbę ofert spełniających wymagania formalne; • informację o zastosowanych metodach i technikach naboru; • uzasadnienie dokonanego wyboru; • skład komisji przeprowadzającej nabór.
Upowszechnienie informacji o wyniku naboru (art. 15)	Informacja o wyniku naboru jest upowszechniana niezwłocznie po przeprowadzonym naborze przez umieszczenie jej na tablicy informacyjnej w jednostce, w której był przeprowadzony nabór oraz opublikowanie w Biuletynie przez okres co najmniej 3 miesięcy³. Informacja zawiera: • nazwę i adres jednostki; • określenie stanowiska; • imię i nazwisko wybranego kandydata oraz jego miejsce zamieszkania w rozumieniu przepisów Kodeksu cywilnego; • uzasadnienie dokonanego wyboru albo uzasadnienie nierozstrzygnięcia naboru na stanowisko.
Nawiązanie stosunku pracy (art. 16)	Stosunek pracy na podstawie umowy o pracę nawiązuje się na czas nieokreślony lub na czas określony. W przypadku osób podejmujących po raz pierwszy pracę na stanowisku urzędniczym, w tym na kierowniczym stanowisku urzędniczym, umowę o pracę zawiera się na czas określony, nie dłuższy niż 6 miesięcy.
Złożenie ślubowania (art. Au18)	Przed przystąpieniem do wykonywania obowiązków służbowych, pracownik samorządowy składa w obecności kierownika jednostki lub sekretarza ślubowanie o następującej treści: „Ślubuję uroczyście, że na zajmowanym stanowisku będę służyć państwu polskiemu i wspólnocie samorządowej, przestrzegać porządku prawnego i wykonywać sumiennie powierzone mi zadania”. Do treści ślubowania mogą być dodane słowa „Tak mi dopomóż Bóg”. Złożenie ślubowania pracownik potwierdza podpisem. Odmowa złożenia ślubowania powoduje wygaśnięcie stosunku pracy.

³ Zgodnie z art. 15 ust 3 Jeżeli w ciągu 3 miesięcy od dnia nawiązania stosunku pracy z osobą wyłonioną w drodze naboru istnieje konieczność ponownego obsadzenia tego samego stanowiska, możliwe jest zatrudnienie na tym samym stanowisku innej osoby spośród kandydatów, o których mowa w art. 13a ust. 1.

Ustawodawca wprowadza pojęcie pracownika zatrudnionego po raz pierwszy. Zgodnie z treścią art. 16 ust. 3 ustawy o pracownikach samorządowych jest to osoba „która nie była wcześniej zatrudniona w jednostkach, o których mowa w art. 2, na czas nieokreślony albo na czas określony, dłuższy niż 6 miesięcy, i nie odbyła służby przygotowawczej zakończonej zdaniem egzaminu z wynikiem pozytywnym”. Procedura naboru takiego pracownika nie różni się od kandydatów posiadających już doświadczenie w pracy w administracji publicznej, ale pracodawca może skierować go do służby przygotowawczej (art. 19 ust 1). Odbycie służby przygotowawczej nie jest obligatoryjne, a o skierowaniu do jej odbycia decyduje kierownik jednostki (art. 19 ust. 2). Może on również zwolnić nowo przyjętego pracownika z obowiązku odbywania służby przygotowawczej, przy czym jest to możliwe tylko na pisemny (umotywowany) wniosek pracownika i w sytuacji, kiedy wiedza lub umiejętności umożliwiają należyte wykonywanie obowiązków służbowych bez dodatkowego przygotowania. Służba przygotowawcza trwa maksymalnie 3 miesiące, pozwalając na teoretyczne i praktyczne przygotowanie pracownika do należytego wykonywania obowiązków służbowych (art. 19 ust. 3-4). O zakresie przygotowania decyduje kierownik jednostki, uwzględniając nie tylko poziom przygotowania pracownika do wykonywania obowiązków wynikających z opisu stanowiska wynikający ze złożonej dokumentacji, ale również na podstawie opinii osoby kierującej daną komórką organizacyjną (art. 19 ust. 2). Służba przygotowawcza kończy się egzaminem – warunkiem dalszego zatrudnienia jest pozytywny wynik egzaminu (art. 19 ust. 3 i 5). Z pracownikiem, który pozytywnie zakończył służbę przygotowawczą zawierana jest nowa umowa o pracę, a podjęcie obowiązków służbowych poprzedza złożenie ślubowania.

NAWIĄZANIE STOSUNKU PRACY NA PODSTAWIE WYBORU I POWOŁANIA

Pracownicy administracji zatrudniani są również w drodze wyboru i powołania, przy czym dotyczy to jedynie ograniczonej i wskazanej przez ustawodawcę w art. 4 ustawy o pracownikach samorządowych grupy pracowników. Ustawa wprowadza domniemanie zawarcia umowy o pracę, a nawiązanie stosunku pracy na podstawie wyboru i powołania stanowi tryby uzupełniające uregulowane przez odrębne podstawy prawne⁴.

Pracownikami z wyboru są jedynie przedstawiciele najwyższej kadry zarządzającej administracji samorządowej, którzy – jak już wcześniej wskazano – zajmują stanowisko w powiązaniu z mandatem publiczno-prawnym. Pracownicy ci pełnią również funkcje kierownicze w rozumieniu przepisów prawa pracy i realizują wynikające z niego zadania w imieniu pracodawcy. Przypomnieć można, że zadania pracodawcy w stosunku do pracowników samorządowych w drodze wyboru realizuje wójt, burmistrz, prezydent miasta w gminie lub mieście. Do tej grupy – zgodnie z art. 4 ust 1 pkt e) należą również organy zatrudnione w urzędzie miasta stołecznego Warszawy: burmistrz dzielnicy m.st. Warszawy, zastępca burmistrza dzielnicy m.st. Warszawy i pozostali członkowie zarządu dzielnicy m.st. Warszawy. W drodze wyboru – mimo braku formalnego umocowania w postaci wyborów powszechnych – zatrudniany jest starosta w powiecie oraz marszałek województwa w samorządzie województwa⁵. Na podstawie wyboru zatrudniony jest wicemarszałek oraz pozostali członkowie zarządu województwa, wicestarosta oraz pozostali członkowie zarządu powiatu oraz przewodniczący zarządu związku i pozostali członkowie zarządu

W drodze powołania zatrudniana jest część kadry zarządzającej i główni księgowi, a – zgodnie z treścią art. 4 ust 2 ustawy o pracownikach samorządowych – zastępcy organu wykonawczego (wójta, burmistrza, prezydenta miasta, starosty i marszałka województwa) oraz skarbnik

⁴ Ogólne zasady z art. 73–75 kp dotyczące wyboru i art. 68–72 kp dotyczące powołania omówione zostały we wprowadzeniu do niniejszego opracowania.

⁵ Kwestie dotyczące sposobów zarządzania i wyboru wskazanych organów omówione zostały we wprowadzeniu do niniejszego opracowania.

(gminy, powiatu, województwa). Powołanie jest jednostronną czynnością prawną, w ramach której pracodawca składa oświadczenie woli o powierzeniu określonej funkcji i nawiązaniu stosunku pracy. Ogólne wymagania, które muszą spełniać osoby zatrudnione w drodze wyboru i powołania zostały określone w art. 6 ust 2 ustawy o pracownikach samorządowych. Kwestia dodatkowych wymagań postawiona została w gestii pracodawcy.

Wymagania kwalifikacyjne stawiane pracownikom samorządowym – niezależnie od rodzaju umowy i sposobu zatrudnienia – określone w przepisach prawa traktowane powinny być jako minimalne. Ich spełnienie zapewnia zdaniem ustawodawcy odpowiedni standard usług publicznych. Wymagania stawiane urzędnikom w zakresie kompetencji miękkich i cech osobowościowych nie mieszczą się w wymaganiach ustawowych, co powoduje, że pracodawcy wprowadzają dodatkowe wymagania. Ich zakres i konsekwencja we właściwym doborze kadr stanowi podstawę budowania kapitału ludzkiego. Otwarty i konkurencyjny nabór wydaje się być – o ile jest dobrze przygotowany i przeprowadzony – wystarczającym instrumentem zapewniającym wybór najlepiej przygotowanych kandydatów. Kierownik jednostki dbający o to, aby zatrudniać dobrze wykwalifikowaną i kompetentną kadrę, buduje kapitał ludzki i zapewnia prawidłowe wykonywania zadań.

3. MOTYWOWANIE JAKO PODSTAWA SKUTECZNEGO ZARZĄDZANIA

Karolina Kwiatek, Agata Konopik, Ewa Zaremba, Mariola Pytlak

3.1. MOTYWACJA A MOTYWOWANIE

Pracowników uznaje się za podstawowy zasób organizacji (kapitał), a inwestowanie w ten kapitał jest najbardziej opłacalne perspektywnie, gdyż przynosi wyższą efektywność i jakość pracy. Według Masłowa „Czynnikiem motywującym człowieka jest dążenie do zaspokojenia najbardziej odczuwalnej potrzeby, dominującej w danej sytuacji” (Zawadzak, 2002, s. 111). Dlatego motywacja i motywowanie to główne procesy w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Mają znaczący wpływ na osiągnięcie celów przez pracowników i organizację.

Termin motywacja pochodzi z łaciny od słów *motus* – poruszenie umysłu, ruch, *moveo* – zmuszać, poruszać, buntować, wstrząsnąć, *movere* – ciągnąć dalej, co oznacza ogół tego wszystkiego, co popycha człowieka do działania. Motywatorem może być każdy czynnik psychiczny i fizjologiczny, który pobudza konkretne zachowanie człowieka, kierowane na osiągnięcie zamierzonego celu. Mechanizm powstawania motywacji nie należy do najprostszych. Podkreśla się, że ludzie podejmują decyzje i dokonują wyborów, oceniając, jakie będą konsekwencje wyboru (Penc, 1995). Motywacja jest określana jako stan wewnętrznego napięcia, ukierunkowanego do działania w określonym kierunku lub jako zestaw sił, które mają znaczący wpływ na zachowanie ludzi i ich działanie w tym kierunku. Motywacją można określić ogół motywów lub przyczynę, dla której człowiek zachowuje się w konkretny sposób (Maciejczak, 2014). Motywacja to siła motoryczna ludzkich zachowań, która przyczynia się do wzrostu efektywności wykonywanej pracy (Penc, 1995). A. Juchnowicz. motywację interpretuje jako chęć działania i wkładania wszelkich starań dla osiągnięcia zamierzonych celów lub siłą, która wywołuje i podtrzymuje zachowania ludzi (Juchnowicz, 2000).

Trwałość bodźców motywacyjnych, uzależniona jest od czynników będących w samym człowieku. Do tych czynników należą przede wszystkim kwalifikacje, zainteresowania, przekonania, potrzeby, skłonności oraz cechy psychiczne. Wpływają one również na satysfakcję i zadowolenie lub niezadowolenie z wykonywanej pracy. Na poziom satysfakcji wpływ ma również kadra zarządzająca, głównie poprzez stosunki kształtowane pomiędzy przełożonym a pracownikiem. Zakres zastosowanych środków motywacji zależy od całokształtu warunków panujących w danej organizacji. Przełożony powinien również przeciwdziałać demotywacji, czyli zniechęceniu pracownika do wykonywanej pracy. Nieprawidłowo umotywowany pracownik, staje się mało przydatny, nawet posiadając odpowiednie kwalifikacje. Z kolei zbyt silna motywacja może negatywnie wpływać na pracownika, mogąc powodować niepokój, często spowodowany śledzeniem wyników pracy, a w efekcie spadkiem wydajności (Zawadzak, 2002).

Wskazane działania zarządzających określane są mianem motywowania. Polega ono na umiejętnym nakłanianiu pracowników do sprawniej realizacji zleconych zadań (Zawadzak, 2022). Motywowanie to wpływ jednostki kierowniczej na zachowanie pracowników w konkretny sposób, aby realizowali zamierzone cele organizacji i byli do tego przekonani. Polega na tworzeniu odpowiednich warunków pracy w celu zwiększenia wydajności pracy, satysfakcji i lepszego zaangażowania do wykonywanych obowiązków (Janowska, 2019). Motywowanie określane jest również, jako oddziaływanie zarządzającego na zachowania i postawy pracowników, polegające na koordynowaniu i wydawaniu konkretnych poleceń i rozkazów. Według A. Juchowicz motywowanie to proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi, poprzez stwarzanie odpowiednich warunków i możliwości do realizacji ich systemów wartości i oczekiwań dla osiągnięcia celów osoby motywującej. Celem motywowania jest osiągnięcie zachowania pracowników i realizacji zleconych zadań i obowiązków, zgodnych z wolą pracodawcy (Juchowicz, 2000). Kadra zarządzająca powinna zatem analizować poszczególne elementy systemu motywacji. Taką analizę może przeprowadzić w formie ankiety, w której powinny być zawarte pytania o stosunek do wykonywanej pracy, ocenę atmosfery,

wyposażenia w środki, styl kierowania, kryteria ocen, wykorzystania wiedzy i umiejętności pracowników oraz samodzielnego podejmowania decyzji (Zawadzak, 2002).

Biorąc pod uwagę powyższe, można uznać, że stosowanie odpowiedniego systemu motywacji jest podstawą działalności każdej organizacji. Zespół zarządzający, który ma świadomość, jakim cennym zasobem jest każdy zatrudniony pracownik, stoi na drodze do osiągnięcia sukcesu. Należy jednak być świadomym tego, że nie ma tylu czynników motywujących, aby każdy pracownik był w pełni zadowolony. W interesie każdego zarządzającego leży stworzenie odpowiedniej strategii motywacji, która zapewni stałe zaangażowanie podwładnych do wykonywanej pracy. Odpowiednie podejście staje się głównym warunkiem, aby podwładny wykazał się pomysłowością i kreatywnością, w pełni zaangażował się w wykonywanie pracy celem osiągnięcia sukcesu zawodowego (Zawadzak, 2002).

3.2. PODSTAWOWE MODELE MOTYWACYJNE I ICH ROLA W KSZTAŁTOWANIU MOTYWACJI PRACOWNIKÓW

Motywowanie jest jedną z podstawowych funkcji zarządzania, polegającym na świadomym oddziaływaniu na postępowanie ludzi, poprzez tworzenie im odpowiednich warunków do realizacji założonych celów. W organizacjach motywowanie oparte jest na systemie motywacyjnym. Motywowanie jako funkcja zarządzania ma znaczący wpływ na funkcjonowanie każdej organizacji. Systemy motywacyjne oparte są zazwyczaj na bezpośrednim i pośrednim wynagrodzeniu, opracowywane na podstawie planów indywidualnych, planów grupowych i planach organizacyjnych (Jasiński, 2007).

Schematy, które pokazują wzajemne powiązania pomiędzy motywacją a zachowaniem nazywane są modelami motywacyjnymi (Mazur, 2013, s. 160). Model motywacyjny, powinien być tak stworzony, aby zachęcić pracowników do wykonywania pracy. Wyróżnia się podstawowe modele motywacyjne: tradycyjny, stosunków współdziałania oraz zasobów ludzkich.

Modele motywacyjne (Modele motywacji, 2018)

Czynniki mające wpływ na motywację	
Model tradycyjny	Głównym napędem motywacyjnym są kwestie finansowe
Model stosunków współdziałania	Relacje ze współpracownikami i kontakty Atmosfera w pracy, umiejętność pracy w zespole Zaufanie i swoboda podczas – podejmowania decyzji, odpowiedzialność
Model zasobów ludzkich	Zadowolenie z pracy Korzyści finansowe Potrzeba osiągnięć i znaczenie z pracy

Pierwszy z tych modeli – model tradycyjny – utworzony został przez szkołę naukowej organizacji pracy Fredericka Winslawa Taylora. Zgodnie z głównym założeniem, przełożony ma większą wiedzę niż pracownicy na temat pracy na różnych stanowiskach w danej organizacji. Model tradycyjny opiera się na przekonaniu, że do zadań zarządzających należy ustalanie zakresu obowiązków i sposobu wywiązywania się z nich oraz określenie sposobu nagradzania i stosowania kar. Wkładem własnym pracowników jest praca, a nagrody pieniężne są motywatorem do większego zaangażowania pracowników w realizowanie zleconych zadań i wykonywania obowiązków. Twórcy uważają też, że ludzie kierujący się korzyściami będą chętniej i dokładniej wykonywali polecenia przełożonego. Możliwe jest przy tym uzyskanie wysokiej efektywności pracy, ale zadania muszą być proste i powtarzalne. Chętniej również podejmą dodatkową pracę, ponieważ zwiększy się ich dochód. Tradycyjne modele motywacji, zakładają, że pracownicy będą angażować się w wykonywanie pracy, tylko wtedy, gdy zostaną za nią należycie nagradzani. Najskuteczniejszym motywatorem są środki finansowe, ponieważ tylko taka forma korzyści spowoduje, że z natury leniwi i niechętni do angażowania się w wykonywanie pracy pracownicy, mogą zostać do jej wykonywania zmotywowani. W modelu tradycyjnym wskazuje się również, że większość ludzi uważa pracę za rzecz nieprzyjemną – ważniejsza jest wysokość pensji niż sama praca, a zatem za odpowiednią kwotę ludzie potrafią wykonać każdą pracę. (Mazur, 2013). W modelu tym liczy się wysokość wynagrodzenia. Nie dostrzega się innych czynników motywacyjnych (Krzyżanowski, 1994, s. 78).

Okazało się, że w praktyce model ten nie sprawdził się, a rosnące zainteresowanie ludzkimi aspektami zarządzania spowodowało powstanie nowej koncepcji motywowania. Model stosunków współdziałania stworzony przez Eltona Mayo zakłada, że pracownicy posiadają większą wiedzę o sposobie funkcjonowania organizacji, w której pracują, co wpływa na poczucie przydatności i zwiększa motywację do pracy. Mayo i jego współpracownicy przeprowadzili badania w zakładach Western Electric dochodząc do wniosku, że pracownik odczuwa potrzebę bycia potrzebnym i użytecznym. Uznali również, że potrzeby społeczne są ważniejsze od pieniędzy – dlatego umiejętność współpracy w zespole i dobra atmosfera w pracy jest jednym z ważniejszych czynników, zwiększających motywację do pracy. „Na skutek wprowadzenia w życie tego modelu, dawano pracownikom większą swobodę podejmowania decyzji w pracy” (Modele motywacji, 2012). Zapewnienie pracownikowi poczucia uznania i użyteczności, oraz przydzielenie zakresu samokontroli i samokierowania, czyni go bardziej zmotywowanym. Pracownicy pragną zaspokojenia potrzeby przynależności, poczucia wartości i doceniania ich pracy (Modele motywacji, 2012). Należy więc stworzyć takie warunki pracy, aby pracownicy mogli powiększyć zakres samodzielności przy wykonywaniu codziennych obowiązków w pracy. Wadą tego modelu jest to, że założenia są niepełne i uproszczone, bowiem pominięto znaczenie czynników, które kształtują wydajność pracy takich jak: poziom płac, struktura organizacji i kultura organizacyjna (Mazur, 2013, s. 161).

Trzecim ze wskazanych wcześniej modeli jest model zasobów ludzkich. Zgodnie z założeniami modelu, pracownicy posiadają potrzebę uczestniczenia i robią to prawdziwie. Zadaniem kierownika jest motywowanie do tworzenia środowiska pracy, w którym można wykorzystać w pełni zasoby ludzkie. Relacje i stosunki międzyludzkie oparte są na pewnej manipulacji pracownikami, a motywowanie opierać powinno się na zadowoleniu z pracy, korzyściach finansowych oraz potrzebach osiągnięć i samego znaczenia pracy. „Pracownik powinien mieć odpowiednio skonstruowany zakres odpowiedzialności, zaś kierownicy powinni umiejętnie dzielić się odpowiedzialnością za osiągnięcie celów organizacyjnych oraz indywidualnych” (Modele motywacji, 2012). Model ten pokazuje, że podwładni szukają w swojej pracy celu i proponują

różne możliwości. Założeniem jest, że kierownicy powinni stworzyć system motywacyjny, który oparty jest na samokontroli, samokierowaniu, łączeniu celów podwładnego z organizacją, podmiotowym traktowaniu podwładnych i ich uczestnictwie (zaangażowaniu) w działanie organizacji (Griffin, 2004, s. 520).

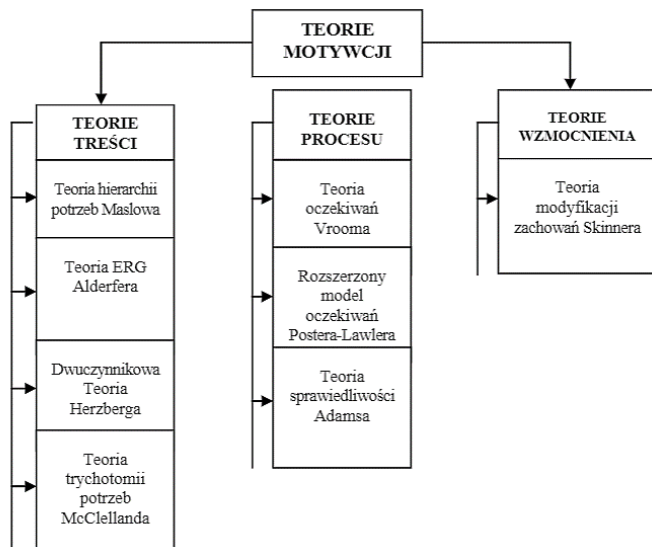
Ogólnie rzecz biorąc, można stwierdzić, że model tradycyjny preferuje wyłącznie zachętę do pracy w postaci wynagrodzeń i nagród pieniężnych. Model stosunków współdziałania bierze również pod uwagę stworzenie odpowiednich warunków i dobrą atmosferę w pracy, natomiast model zasobów ludzkich koncentruje się na zwiększeniu odpowiedzialności u pracowników. Łącząc te trzy modele, można stworzyć efektywny system motywacyjny, który przyniesie korzyści w funkcjonowaniu organizacji, a osoby zarządzające będą mogły ukształtować motywacje pracowników. (Rojewska, 2021).

3.3. WYBRANE TEORIE MOTYWACJI

Powstał szereg koncepcji, które dają odpowiedź na pytanie: „Jakie potrzeby chcą ludzie zaspokoić poprzez pracę? I jak wpływają one na ich zachowania?”. Koncepcje te kładą duży nacisk na czynniki motywujące ludzi, przy czym w każdym z nich nacisk kładziony jest na nieco inne elementy. Ogólnie teorie motywacji dzieli się na trzy grupy: teorie treści, teorie procesu oraz teorie wzmocnienia.

Do najbardziej popularnych teorii motywacji należą teorie treści. Twórcy tych teorii szukali odpowiedzi na to, jakie potrzeby ludzie realizują poprzez pracę i co mobilizuje ich do aktywności. Do teorii treści należą: hierarchia potrzeb Abrahama Maslowa, teoria potrzeb Fredericka Herzberga i teoria potrzeb Clayтона Paula Alderfera (teoria ERG) (Sekuła, 2008, s. 18).

Klasyfikacja teorii motywacji (Pietryka, 2015, s. 160)



Maslow dokonał identyfikacji i klasyfikacji ludzkich potrzeb i podzielił je na dwie kategorie – niższego rzędu (bezpieczeństwa i fizjologiczne) i rzędu wyższego (przynależności, uznania, samorealizacji) (Mazur, 2013, s. 163). Dokonana hierarchia zakładała, że zaspokojenie potrzeb wyższych kategorii jest możliwe dopiero w przypadku zaspokojenia tych niższych (Zawadzak, 2002). Do potrzeb tych należą:

1. Potrzeby fizjologiczne – potrzeby związane ściśle z funkcjonowaniem ludzkiego organizmu, objawiające się potrzebą zaspokojenia głodu i snu oraz zapewnienia schronienia odpowiedniej temperatury. Według Masłowa potrzeby te zaspokajane są poprzez zatrudnienie, dzięki któremu człowiek ma zapewnione wynagrodzenie i warunki socjalne.
2. Potrzeby bezpieczeństwa – człowiek czuje się bezpieczny jeśli ma zapewnioną stabilność zatrudnienia i poczucie odczuwania wolności od strachu i lęku w zakładzie pracy.
3. Potrzeba przynależności – potrzeby społeczne, kontakty z innymi ludźmi, przynależność do danej grupy społecznej oraz uczucie przyjaźni i miłości.

4. Potrzeba uznania, czyli wzajemnego szacunku, ale także potrzeba osiągnięć, prestiżu, oraz chęć poważania u innych ludzi. Według Maslowa każdy człowiek odczuwa potrzebę szacunku ze strony bliźniego i w tym kierunku podejmuje pewne działania, np. w pracy, aby wzorowo wykonywać swoje obowiązki.
5. Potrzeba samorealizacji, objawiająca się poszukiwaniem głębszego sensu wykonywanej pracy, możliwości rozwoju własnej osobowości, co wiąże się z zaspokajaniem własnych ambicji. W tej grupie ludzkich potrzeb są takie zachowania ludzkie, dzięki którym możliwe jest doskonalenie samych siebie, poprzez ciągły rozwój w otaczającym świecie (Zawadzak, 2002).

Piramida Maslowa (Gaczek, 2017)



Według teorii Maslowa, głównym czynnikiem motywującym człowieka jest dążenie do zaspokojenia najbardziej odczuwalnej potrzeby, która pojawia się w konkretnej chwili. Teoria ta zyskała powszechne uznanie za jej łatwe zrozumienie i logiczny układ. Krytycy tej teorii wskazują jednakże, że każdy człowiek ma różne potrzeby, a ludzie w określonych warunkach walczą o zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu, nawet wtedy, gdy nie zaspokoili potrzeb niższego rzędu. W praktyce zdarza się również, że potrzeby danej osoby mogą ulec zmianie w czasie i jest to uzależnione od istniejących warunków. Wokół teorii Maslowa pojawiły się różne kontrowersje, dotyczące kwestii samego przedstawienia jego założeń. Podkreśla się, że ludzie pragną tego czego nie mogą mieć, a zaspokojone

potrzeby nie motywują do aktywności. Ponadto, nie każdy człowiek posiada pięć poziomów potrzeb i nie zawsze występują one w tej kolejności (Mazur, 2013, s. 164). Pomimo pewnych zastrzeżeń doktryny do powyższej teorii, model motywowania Masłowa jest uznawany za jeden z najczęściej wykorzystywanych w tworzeniu systemów motywacyjnych, ponieważ jest opisany w prosty i logiczny sposób (Zawadzak, 2002).

W odpowiedzi na krytykę poprzedniego modelu hierarchii nową hierarchię potrzeb stworzył Clayton Alderfer. Według nowego modelu ludzie w swoich działaniach mogą kierować się kilkoma kategoriami naraz. Nie trzeba spełniać potrzeb niższego szczebla, żeby spełnić potrzeby z najwyższego szczebla (Kozioł, 2002, s. 42). W swojej teorii Alderfer zaproponował hierarchię potrzeb opartą na trzech szczeblach opartych na trzech grupach potrzeb:

- **E** (*Existence* – potrzeba egzystencji) – potrzeby związane z zapewnieniem sobie podstaw egzystencji i materialnych warunków koniecznych do życia, w tym również zapewnienie dobrej pracy oraz warunków materialnych;
- **R** (*Relatedness* – potrzeba kontaktu, przynależności) – potrzeby związane z dążeniem do bycia akceptowanym, przynależnością do grupy oraz posiadania dobrych relacji społecznych;
- **G** (*Growth* – potrzeba wzrostu) – potrzeby związane z rozwojem osobistym, a zatem podwyższenie kompetencji w życiu i pracy zawodowej (Forc, 2021).

Alderfer uważa, „że jeżeli potrzeby związane z egzystencją i przynależnością do grupy są zaspokojone, spada motywacja związana z tymi obszarami – na przykład, nie pragniemy już kolejnego awansu w pracy albo kolejnego spotkania towarzyskiego” (Forc, 2021). Teoria ERG, podobnie jak teoria Masłowa, wskazuje, że niezaspokojone potrzeby człowieka, motywują go do dalszych działań. W swojej teorii Alderfer założył, że odczuwanie potrzeb charakteryzuje się ciągłością i dynamiką, a człowiek może odczuwać konieczność zaspokojenia kilku potrzeb w jednym czasie. Autor teorii podkreślił, że zaspokojenie potrzeby egzystencji i przynależności wywołuje u ludzi brak zainteresowania tymi potrzebami, a zarazem spadek motywacji i brak chęci awansu na wyższe

stanowisko. Potrzeba wzrostu, czyli rozwoju osobistego, według Alderfera, nie jest możliwa do zaspokojenia w pełni – im człowiek bardziej dąży do jej zaspokojenia, tym mocniej odczuwa jej potrzebę (Forc, 2021).

Teorię Masłowa zmodyfikował i uzupełnił David McClelland. W swojej teorii uwzględnił on tylko trzy potrzeby: osiągnięć, przynależności i władzy. McClelland potrzebę osiągnięć interpretuje jako silne pragnienie osiągnięcia założonych celów, zarówno tych zawodowych jak i prywatnych. Pracownik, który ma dużą potrzebę osiągnięć, może posiadać silnie rozbudowaną motywację i będzie stale rozwijał swoje kompetencje i dążył do osiągnięcia zamierzonego celu. Potrzeba przynależności to nic innego jak pragnienie bycia lubianym i akceptowanym w społeczeństwie, co wiąże się z tym, że człowiek dążący do jej zaspokojenia będzie dobrze realizował zadania w pracy zespołowej. Potrzeba władzy jest ściśle związana z potrzebą bycia na wyższym stanowisku. Człowiek o silnej potrzebie władzy, dąży do zapewnienia sobie stanowiska pozwalającego na sprawowanie władzy i kontroli nad innymi ludźmi oraz bycia w centrum uwagi poprzez podkreślanie swojego statusu społecznego dobrami materialnymi. McClelland w swojej teorii zaznaczył, że przedstawione przez niego potrzeby, mogą ulegać dalszemu rozwojowi, co przekładać się może na kształtowanie motywacji pracowników przez organizację, a w rezultacie w ten sposób zmieniać się może ich zachowanie i podejście do pracy (Zawadzak, 2002).

Kolejną dwuczynnikową teorię motywacji przedstawił Frederick Herzberg. W swojej teorii założył, że pracownicy mogą czuć satysfakcję z wykonywanej pracy albo jej nie czuć. W oparciu o analizę ludzkich zachowań w miejscu pracy autor wyodrębnił dwa podstawowe czynniki, które mają znaczny wpływ na wzrost motywacji pracowników. Pierwszym z nich są czynniki higieny (czynniki zewnętrzne) oraz motywatory (czynniki wewnętrzne, zwane czynnikami wyższego rzędu). Czynniki zewnętrzne jako czynniki higieny to wszystkie elementy, których brak, może doprowadzić do braku satysfakcji z wykonywanej pracy, a w efekcie do niezadowolenia. Do czynników tych według Herzberga należą: wynagrodzenie, warunki pracy, polityka organizacji, atmosfera w zespole oraz relacje z innymi pracownikami. Czynniki higieny odpowiedzialne są za rosnące niezadowolenie pracownika z powodu złych warunków pracy.

Wpływ na zadowolenie lub niezadowolenie pracownika ma atmosfera w miejscu pracy, relacje ze współpracownikami, świadczenia socjalne, warunki związane bezpośrednio z wykonywaniem pracy, np. (hałas i chaos w miejscu pracy). Znaczenie ma również status pracownika, czyli jego niezadowolenie w przypadku, gdy wykonywana przez niego praca jest poniżej jego kwalifikacji, co w efekcie obniża jego motywację do wykonywanych obowiązków. Czynniki wewnętrzne, zwane motywatorami pozwalają na zwiększenie zadowolenia z pracy oraz zaangażowania w pracę. Istotne jest przy tym, że ich nie ma wpływu na niezadowolenie. Do czynników tej grupy Herzberg zaliczył sukcesy, rozwój, awans i zakres odpowiedzialności (Bańka, 2007, s. 212).

Według Herzberga, aby zmotywować pracowników do wykonywania zadań, należy oddziaływać na nich na dwóch płaszczyznach równocześnie, łągodząc niezadowolenie a jednocześnie motywować. Według Herzberga, obydwie grupy czynników wpływających na pracowników uzupełniają się oraz określają kierunki motywacji i satysfakcji z wykonywanej pracy. Czynniki motywujące dają pracownikom poczucie bezpieczeństwa i zadowolenia z pracy oraz motywują ich do dalszych działań. Istotne jest, że brak motywatorów nie powoduje niezadowolenia pracownika, ale powoduje brak zadowolenia. Według autora teorii, aby motywacja odnosiła skutki, należy w pierwszej kolejności neutralizować niezadowolenie. Ważne jest, aby zarządzający miał świadomość, co konkretnie motywuje każdego pracownika, wówczas ukierunkuje go na odpowiednie zastosowanie danego motywatora do indywidualnych jego potrzeb (Forc, 2021).

Dwuczynnikowa teoria Herzberga (Sznajnert, 2021)

Czynniki higieny (ich brak powoduje niezadowolenie)	Czynniki motywacyjne (ich wystąpienie dostarcza satysfakcji)
Polityka organizacji	Sukcesy , osiągnięcia
Warunki pracy i atmosfera	Awans, rozwój
Stosunki z podwładnymi	Zakres odpowiedzialności
Stosunki z współpracownikami	Uznanie

Według Herzberga zaspokojenie wyłącznie czynników higieny, przyczyni się jedynie do utrzymania efektywności pracy i utrzymania zadowolenia, jednak nie będzie miało wpływu na podniesienie motywacji do efektywniejszego wykonywania zadań przez pracowników. Podniesienie motywacji pracowników jest osiągalne w przypadku zastosowania czynników motywujących, które zwiększają zadowolenie z wykonywanej pracy i przyczyniają się do wzrostu zaangażowania się w wykonywanie obowiązków (Sznajnert, 2021). Pomimo istniejącej krytyki, teoria motywacji Herzberga jest do dnia dzisiejszego powszechnie akceptowana i stosowana (Forc, 2021).

Istotną tzw. dwuskładnikową teorię XY przedstawił w 1961 roku Douglas McGregor. Teoria McGregora ukazuje dwa sposoby oceny zachowań pracowników przez kierownictwo oraz wynikające z nich sposoby działania i motywowania pracowników. W swojej teorii McGregor kładł nacisk na atmosferę panującą w pracy oraz pracę zespołową, które pozwalają na samorealizację, zgodnie z wytycznymi teorii Maslowa. System X i Y teorii McGregora, powiązany jest z systemem motywacji Maslowa. Pracownik powinien otrzymywać wsparcie od swojego przełożonego w realizacji zaspokajania swoich potrzeb, a zarazem być przez niego nadzorowanym i karany, wówczas, gdy źle postępuje. McGregor odwołując się do teorii Maslowa, zwrócił uwagę na fakt, iż teoria X jest dominująca u pracowników, dążących do zaspokojenia potrzeb niższego szczebla, a teoria Y dominuje u tych, którzy dążą do zaspokojenia potrzeb wyższego szczebla (Forc, 2021).

Teoria X zakłada, że ludzie nie przejawiają chęci do wykonywanej pracy, a w efekcie pracują z konieczności. Przejawia się to unikaniem pracy i związanej z nią odpowiedzialności. Wiąże się to z koniecznością zmuszania pracownika do wykonywania pracy i realizacji zleconych zadań, co w konsekwencji budzi przekonanie, że podwładni wymagają stałego nadzoru personelu kierowniczego i pełnej kontroli. Według tej teorii, rolę nadzorującego jest przymus podwładnych do pracy z powodu braku u nich jakichkolwiek ambicji i motywacji, a sama praca ma dla nich małe znaczenie. Jedyną motywacją pracownika jest chęć poczucia bezpieczeństwa, która zapewnia mu stały zarobek (Forc, 2021).

Teoria Y mówi o tym, że praca dla człowieka jest czymś naturalnym, wspiera jego rozwój psychiczny, poprzez stworzenie mu odpowiednich warunków do realizacji zamierzonych celów i daje mu satysfakcję. Człowiek przejawia chęć do pracy, dąży do odpowiedzialności i czerpie satysfakcję z wykonywanej pracy, co może prowadzić do rozwoju takich cech, jak wyobraźnia, kreatywność i zdolność do podejmowania decyzji. Poczucie odpowiedzialności i samodyscypliny to potrzeby człowieka, które bardziej motywują go do działania niż kontrolowanie, dyscyplina i stosowanie kar. Każdy człowiek posiada umiejętności twórcze, które przez odpowiednie podejście motywacyjne, można odkryć i dobrze wykorzystać (Forc, 2021).

Teoria X i X Douglasa McGregora (Forc, 2021)

Chęć do pracy	
Niska	Wysoka
Teoria X	Teoria Y
Ludzie nie lubią pracować z natury, unikają pracy.	Ludzie przejawiają chęć do pracy. Traktują pracę jako naturalną część życia.
Ludzie nie lubią swojej pracy, unikają odpowiedzialności i wymagają stałej kontroli.	Ludzie pracują z przyjemnością, angażują się w pracę, ponosząc za nią odpowiedzialność.
Ludzie nie potrafią sami podejmować decyzji, wolą aby ktoś zrobił to za nich, wolą aby nimi kierowano.	Ludzie potrafią samodzielnie podejmować decyzje, traktują pracę jako swoje dopełnienie.
Ludzie nie mają motywacji do pracy, najczęściej motywuje ich nagradzanie lub stosowanie kar.	Ludzie są zmotywowani do pracy, są zadowoleni ze stosowania nagród za wykonanie pracy, nie zawsze finansową.
Ludzie nie przejawiają ambicji, nie są kreatywni i nie wykazują umiejętności twórczych.	Ludzie są bardzo ambitni, posiadają zdolności, samokontroli, lubią wysiłek umysłowy i fizyczny.

Wszystkie przedstawione powyżej teorie potrzeb ukazują, jakimi kategoriami kierują się ludzie, aby zaspokoić swoje potrzeby. Jest to bardzo istotne dla osób na stanowiskach kierowniczych, których zadaniem jest odpowiednie interpretowanie potrzeb swoich pracowników i ich zaspakajanie w celu osiągnięcia założonych celów. Motywacja odgrywa

bardzo ważną rolę w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ zdemotywowany pracownik, gorzej wykonuje swoje obowiązki, co przekładać się może na pogorszenie działalności organizacji. „Dlatego właśnie powstały liczne teorie motywacji, wyjaśniające, jak wpływać na to, aby pracownikom chciało się pracować i aby dobrze czuli się w swoim miejscu pracy” (Forc, 2021).

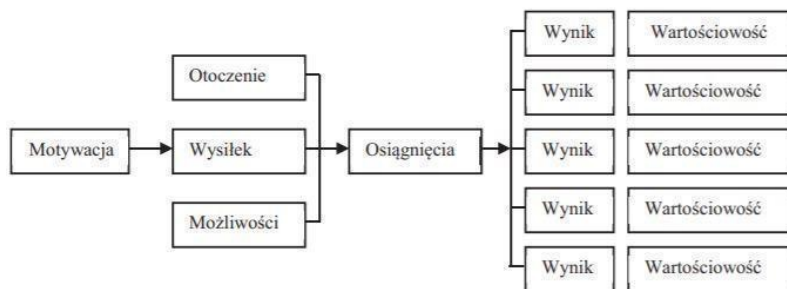
W procesie zarządzania, dość znaczną rolę odgrywają współczesne teorie motywacji zaliczane do grupy teorii procesu. Teorie w tej grupie odnoszą się do sposobu powstania motywacji. Wyjaśniają dlaczego ludzie dokonują wyboru pewnych zachowań, żeby zaspokoić swoje potrzeby i oceniają zadowolenie poprzez osiągnięty cel (Zajac, 2007, s. 124). Należą do nich m. in. teoria oczekiwań Victorie Vrooma oraz teoria sprawiedliwości Johna Stacey’a Adamsa. W swojej teorii Vroom założył, że zachowanie człowieka jest naturalną siłą, tkwiącą w nim samym – ludzie podejmują świadomie decyzje o swoim zachowaniu, a ich motywacja uzależniona jest od intensywności pragnienia zaspokojenia danej potrzeby (Sajkiewicz, 2020). Vroom wyróżnił trzy czynniki determinujące motywację: potrzeby (cele – oczekiwania), związek przyczynowo – skutkowy między wysiłkiem a celem oraz prawdopodobieństwo, że określone działanie przyniesie zaspokojenie odczuwanej potrzeby. Według teorii oczekiwań do motywacji prowadzi tylko ta sytuacja, w której doszło do spełnienia trzech warunków:

- stosunek osiągnąć do wysiłku jest większy od zera,
- oczekiwana proporcja wyniku do osiągnięć jest większa od zera,
- suma wartości poszczególnych wyników (nagród) jest większa od zera (zaspokojenie osobistych celów) (Forc, 2021).

Wskazane przesłanki są oceniane przed przystąpieniem do wykonania zleconego zadania, a zatem pracownik ocenia, czy włożony przez niego wysiłek wystarczy do jego realizacji. Powyższe zachowanie wskazuje, że są to oczekiwania racjonalne. Jeżeli ze wstępnej obserwacji pracownika, wynikać będzie, że efekt będzie niewspółmiernie mały, nie będzie umotywowany do podjęcia zadania. Mechanizm motywacyjny uruchomi wyłącznie pozytywny wynik kalkulacji. W teorii oczekiwań motywacja jest zależna od różnych czynników. Jednym z nich jest siła pragnienia

przez człowieka a druga to oczekiwanie zaspokojenia tego pragnienia (Mazur, 2013, s. 165). Model oczekiwań pokazuje, że motywacja składa się z wysiłku połączonego z możliwościami i otoczeniem. Połączenie to prowadzi do osiągnięć w pracy, które dają różne wyniki. Wyniki zaś tworzą wartościowość, czyli wartość oczekiwaną. Te dwie ostatnie kształtują motywację pracowników. Relacja wysiłku z osiągnięciem oznacza, że wysiłek danej jednostki da prawdopodobnie większe osiągnięcia. Relacja osiągnięć z wynikami informuje, że osiągnięcia zdobyte w pracy przyczynią się do wyniku. Wyniki oznaczają nagrody a wartościowość wskazuje ważność požądania przez osobę określonego wyniku (Mazur, 2013, s. 166).

Model motywowania oparty na oczekiwaniach (Mazur, 2013, s. 166)



Teoria oczekiwań została rozwinięta przez Lymana Portera i Edwarda Lawlera. Twierdzili oni, że zadowolenie i osiągnięcia w pracy są ze sobą powiązane. Im wyższe jest osiągnięcie, tym wyższe jest zadowolenie. Osiągnięcia w pracy dają efekt w postaci nagród zewnętrznych, do których należy wyższe wynagrodzenie albo awans. Są też nagrody wewnętrzne takie jak szacunek do siebie i świadomość dokonań. Jeśli nagrody są odpowiednie, dana osoba jest zadowolona (Mazur, 2013, s. 167).

Do kategorii teorii procesów należy również teoria sprawiedliwości Stacey'a Adamsa. Oparta jest ona na założeniu, że głównym czynnikiem motywacji jest poczucie sprawiedliwości. Adams ukazuje pragmatyczne podejście do motywacji, oparte na opiniach pracodawców, których zdaniem pieniądze są kluczowym elementem w działaniach motywacyjnych w organizacjach. Teoria oparta jest na dwóch założeniach: porównywania

i oceny. Większość ludzi, myśląc o swoim wynagrodzeniu, oczekuje, że będzie ono sprawiedliwe w stosunku do wynagrodzenia innych. Wiąże się to z bezustannym porównywaniem i ocenianiem ludzi z którymi współpracują. Człowiek podejmuje określone decyzje porównując swój wkład własny i zaangażowanie do wykonanych zadań, oraz otrzymane wynagrodzenie z wynagrodzeniem innych pracowników. Według tej teorii motywacja pracownika jest skutkiem zadowolenia z otrzymanego wynagrodzenia za wykonaną pracę. Ludzie porównują swoją sytuację z sytuacją innych, poprzez miarę tego co wnieśli w wykonanie pracy oraz tego co za nią dostali (Forc, 2021).

Zależności w teorii sprawiedliwości (Uliasz, 2019)

Porównanie spostrzeganych stosunków	Ocena przez pracownika
Nakłady, wyniki (moje) < innych	Niesprawiedliwość (niska zapłata)
Nakłady, wyniki (moje) = innych	Sprawiedliwość
Nakłady, wyniki (moje) > innych	Niesprawiedliwość (zbyt wysoka zapłata)

Według teorii Adamsa motywacja pracownika jest skutkiem satysfakcji z tego, co otrzymał za swoją pracę, w postaci wynagrodzenia, proporcjonalnego do włożonego nakładu pracy. Zgodnie z tą teorią, pracownik będzie porównywał, czy otrzymane wynagrodzenie jest adekwatne do włożonego przez niego wysiłku. Jeżeli uzna, że jego zaangażowanie i wkład w wykonanie zadania zostało odpowiednio nagrodzone, wówczas wzrośnie u niego motywacja do dalszego działania. Gdy uzna, że wkład jego wysiłku nie został odpowiednio nagrodzony, wówczas jego motywacja spadnie, co przełoży się na pogorszenie jego wyników w pracy. Pracownik porównując bilans wkładów i efektów swoich działań w realizacji zadań z wkładem i bilansem innych pracowników, może odczuwać, że został skrzywdzony. Metodą na przywrócenie poczucia sprawiedliwości, może być zmniejszenie zaangażowania i wkładanego wysiłku u pracownika w dalszej realizacji zadań. (Uliasz, 2019).

Ostatnia grupa teorii motywacji to teorie wzmocnienia. Zajmują się one tym, jakie są skutki poprzedniego działania ludzi i jak wpływają na ich zachowania na przyszłość podczas cyklicznego procesu uczenia się.

Została ona stworzona przez Burrhusa Frederica Skinnera. Teoria wzmocnienia określana jest również pojęciem teorii modyfikacji zachowań albo teorii uczenia się. Zgodnie z tą koncepcją zachowanie człowieka jest ukształtowane przez środowisko oraz rezultaty poprzednich zachowań. Ludzie powielają działania, przez które w przeszłości osiągnęli sukces a unikają działań, które doprowadziły do niepowodzenia. Modyfikacja zachowań podkreśla, że najpierw jest bodziec, później reakcja, konsekwencja i przyszła reakcja. Wybór dokonywany jest przez wśród motywatorów: wzmocnienie pozytywne, unikanie, karanie, eliminacja. Wzmocnienie pozytywne polega na wzmocnieniu zachowania przez obiecane nagrody i pozytywne wyniki oczekiwanego zachowania. Unikanie to metoda wzmocnienia zachowania, w której unika się przykrych konsekwencji związanych z działaniem innym od pożądanego. Karanie to osłabienie uciążliwych zachowań przez umacnianie ich negatywnymi następstwami. Eliminacja to osłabienie zachowania niepożądanego przez ignorowanie przez kierownika (Mazur, 2013, s. 167).

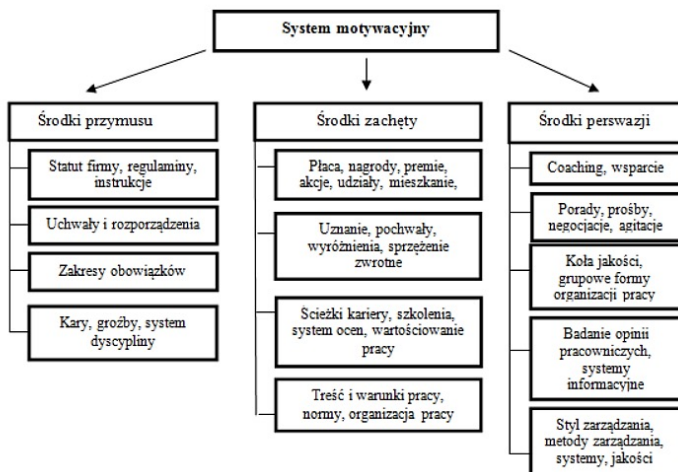
3.4. SYSTEM MOTYWACYJNY

System motywacji to klucz do sukcesu każdego biznesu. Jest istotny, ponieważ od zaangażowania pracowników zależy powodzenie danego przedsięwzięcia. Odpowiednio stosowane systemy motywacyjne, pozwalają na skuteczne zachęcanie ludzi do pracy i odniesienia sukcesu przez organizację (Jasiński, 2007).

W systemach motywacyjnych stosowane są trzy rodzaje środków: przymusu, zachęty i perswazji. Środki przymusu oparte są wyłącznie na wydawaniu poleceń i rozkazów. Często takie działanie nie tylko nie prowadzi do sukcesu, ale przynosi efekty niekorzystne z punktu widzenia organizacji. Ludzie zmuszani do pracy, nieefektywnie ją wykonują, a ich wkład własny jest minimalny. Środki zachęty, polegają na składaniu obietnic pracownikom przez przełożonych, np. dobra zapłata za wykonanie zlecenia. Środki perswazji polegają na wywieraniu wpływu, przekonywania innych do swoich racji i poglądów (Mazur, 2013).

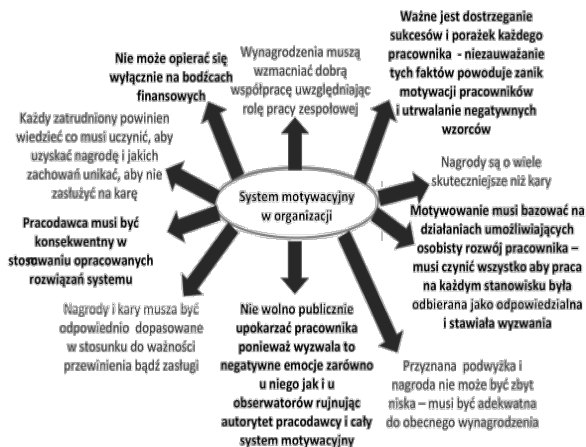
Podział motywatorów (Kozłowski, 2010, s. 13)

Każda organizacja powinna posiadać własny system motywacyjny. Jego



celem jest zachęcenie pracowników do efektywnej pracy i budowania motywacji pracowników. Menadżer musi być konsekwentny w podejmowaniu każdej decyzji, uwzględniając dobro i interes organizacji oraz pracownika.

Systemy motywacyjne (Klasyfikacja narzędzi, 2021)

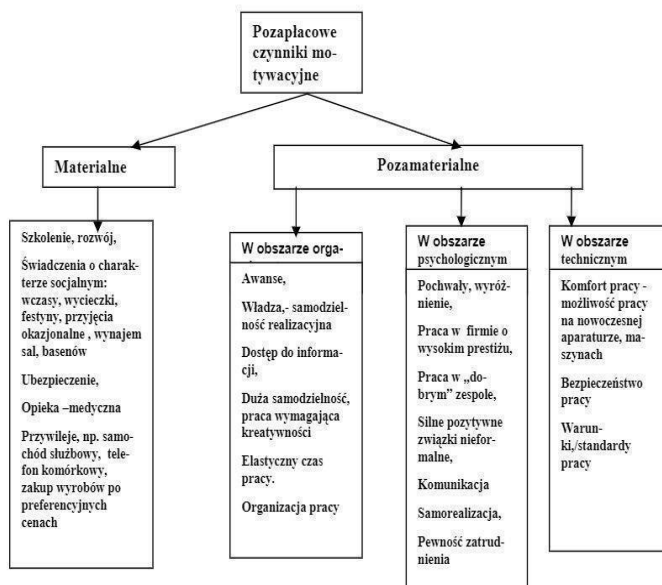


Systemy motywacyjne odgrywają znaczącą rolę w funkcjonowaniu organizacji, mając na celu dokonywanie określonych zmian w zachowaniu pracowników oraz poprawę ich wydajności. Systemy motywacyjne mają również znaczący wpływ na poprawę kultury pracy organizacji poprzez tworzenie dobrej atmosfery w pracy, podwyższenie wydajności pracowników, wzmacnianie pożądanых zachowań, tworzenie kultury uznania, zachęcanie do bycia lojalnym wobec pracodawcy oraz zwiększenie możliwości zatrzymywania pracowników, brak częstej rotacji (Rojewska, 2021).

3.5. WYBRANE METODY MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW

Motywatory powinny być dobierane odpowiednio do potrzeb danego pracownika. Starannie zaplanowany system motywowania w dużym stopniu, może wpłynąć na wydajność pracowników (Czy wiesz, 2021).

Klasyfikacja czynników motywacyjnych (Kopertyńska, 1985, s.11)



Pracowników można motywować pozytywnie i negatywnie. Motywowanie negatywne to dążenie do efektywniejszej pracy pracownika poprzez stwarzanie sytuacji zagrożenia (groźba utraty pracy, degradacja na niższe stanowisko). Motywacja ta jest skuteczna pod warunkiem, że pracownicy mają chęć do mobilizacji i do działania. Skutkiem negatywnej motywacji może być pogorszenie się atmosfery w pracy, spadek kreatywności pracowników, obniżenie samooceny pracowników. Ich celem będzie utrzymanie obecnej pozycji w pracy, a nie dbanie o dobro pracodawcy. Stosując tę metodę, można zauważyć, że rodzi się dystans pomiędzy pracownikiem a przełożonym oraz rywalizacja w zespole (Czy wiesz, 2021). W motywowaniu pozytywnym można wyróżnić:

- motywowanie finansowe, czyli wszystkie nagrody finansowe, podwyżki, premie uznaniowe albo zależne od wyników pracy,
- motywowanie pozapłacowe, czyli np. dodatkowe ubezpieczenie, karnety na siłownię, do kin, kursy językowe, wyjazdy integracyjne, bony świąteczne itd.

Każdy z wymienionych czynników stanowi motywację, w przypadku niedoboru któregoś czynnika proces motywowania może nie przynieść oczekiwanych rezultatów.

Typy wynagrodzenia (Mazur, 2013, s. 170)

Typ wynagrodzenia:	Czynnik:
Materialne	– płaca, – premia, – wyposażenie.
Polityczne	– władza, – kontrola, – odpowiedzialność, – formułowanie celów, – informacja, – kontakty z otoczeniem, – podział zasobów.
Techniczne	– rozwiązywanie problemów, – pomiar efektów, – uczestnictwo w zespołach projektowych.

Spółeczno-psychologiczne	– tożsamość społeczna i osobista, – zaufanie, – uznanie, – informacja, – status, – samodzielność, – atrakcyjny czas pracy.
Związane z możliwościami samorealizacji	– możliwość kształcenia i rozwoju.

Szczególne znaczenie w motywowaniu mają motywatory finansowe związane z wynagrodzeniem. Najprościej mówiąc wynagrodzenie to zapłata za wykonaną pracę (Jędrych, 2007, s. 286). A. Pocztowski uważa, że wynagrodzenie to „ogół wydatków pieniężnych i innych świadczeń wypłacanych pracownikom z tytułu zatrudnienia w podmiocie gospodarczym, obliczanych według zasad statystyki zatrudniania i wynagrodzeń (Pocztowski, 2007, s. 328). Każda organizacja zatrudniająca ludzi ma swój indywidualny regulamin wynagrodzeń, dlatego też nie jest możliwe utworzenie jednego wzorcowego schematu (Piwowarczyk, 2006, s. 62). Niezbędne jest jednak stworzenie takiego systemu wynagrodzeń, który pozwoli na skuteczną motywację pracowników za pomocą płac (Mazur, 2013, s. 170). Pamiętać przy tym należy, że wynagrodzenia pełnią cztery podstawowe funkcje, a obok funkcji dochodowej i motywacyjnej, istotna jest również funkcja kosztowa i społeczna (Zajac, 2007, s. 143):

Funkcje wynagrodzenia (Mazur, 2013, s. 170)

Funkcja	Znaczenie
Dochodowa	Uzyskanie wynagrodzenia zaspokajającego potrzeby pracownika oraz członków rodziny pozostających na jego utrzymaniu.
Spółeczna	Relacje zachodzące w organizacji.
Kosztowa	Dochód pracownika jako składnik kosztów pracy.
Motywacyjna	Osiąganie wyznaczonego celu.

Zgodnie z Kodeksem pracy podmiot zatrudniający 20 pracowników musi posiadać regulamin wynagrodzenia. Określa on składniki płacowe stosowane w organizacji, zasady ustalania poszczególnych składników,

forma płac – wynagradzania pracowników oraz zasady awansu płacowego (Kopertyńska, 2008, s. 110; Mazur, 2013, s. 170). Elementy wynagrodzenia możemy podzielić na:

1. Związane z wkładem pracy:
 - płaca zasadnicza,
 - premia,
 - dodatek funkcyjny.
2. Związane z czasem pracy:
 - dodatek za pracę w godzinach nadliczbowych,
 - dodatek za pracę w porze nocnej.
3. Związane z warunkami pracy – dodatek za pracę w warunkach szkodliwych i niebezpiecznych dla zdrowia i życia.
4. Związane z długoletnim zatrudnieniem:
 - dodatek stażowy,
 - premia jubileuszowa (Mazur, 2013, s. 170).

System wynagrodzeń w każdej organizacji powinien być jasny i czytelny. Wysokość wynagrodzenia jest powiązana z rodzajem pracy, kwalifikacjami oraz wydajnością. Płaca zasadnicza jest z góry określona, dlatego jej wartość motywacyjna jest ograniczona, ale daje pracownikowi poczucie bezpieczeństwa. Podstawowe znaczenie motywujące w organizacji ma premia. Motywatorem jest silny związek wypłaty premii z efektywnością pracy, a zatem jej uzależnienie od wyników uzyskanych przez pracownika, grupy pracowników lub całej organizacji. Najczęściej jest to premia regulaminowa (określa ją specjalny regulamin) i premia uznaniowa (przyznawana pracownikom przez kierowników) (Mazur, 2013, s. 170). Szczególną formę motywatorów finansowych stanowią dodatki. Dodatek funkcyjny związany jest z pełnieniem ról kierowniczych, a jego wysokość najczęściej zależy od struktury organizacji stanowiska, które zajmuje pracownik oraz stopnia rozpiętości kierowania. Dodatek ma za zadanie wzbudzić w kierowniku chęć motywowania i rozwoju. Z kolei dodatek stażowy to składnik wynagrodzenia, który wiąże pracownika z daną organizacją. „Taki dodatek sprawdza się w organizacjach w których realizuje się podejście kapitału ludzkiego, dla którego ważne jest utrzymanie cennych osób” (Mazur, 2013, s. 173).

Czynniki płacowe uzupełniane są przez czynniki pozapłacowe (Mazur, 2013, s. 173). Są one traktowane jako wyraz uznania dla pracownika, przy czym są one często gwarantowane pracownikom już na etapie rekrutacji (Mazur, 2013, s. 174). Wśród nich wyróżnić możemy świadczenia rzeczowe takie jak: samochód służbowy, telefon służbowy, wynajem mieszkania, pokrycie kosztów szkoleń, prawo do wycieczek z małżonkiem na koszt pracodawcy, korzystanie z Internetu lub laptopa (Kopeć, Piwowarczyk, 2008, s. 81). Motywatorem pozafinansowym są również szkolenia, które przyczyniają się do rozwoju kompetencji i wprowadzania spersonalizowanych zasad zarządzania zasobami ludzkimi opartych na kompetencjach (Kamińska, 2014, s. 72). Taki czynnik stanowi dla organizacji wartość dodaną do kompetencji pracownika (wartość niematerialna), zaś pracownik może wykorzystać je do rozwijania swojej kariery zawodowej. Czynnikiem pozapłacowym jest również awans – zwykle wynika z oceny pracy i wiąże się ze zmianą pozycji w strukturze organizacyjnej, powierzenie większej odpowiedzialności za wykonywaną pracę (Mazur, 2013, s. 174). Szkolenia definiuje się jako zdobywanie i poszerzanie umiejętności do wykonywania przydzielanych zadań wynikających z zatrudnienia na danym stanowisku (Sekuła, 2008, s. 81). Szkolenia w administracji publicznej wpływają w istotny sposób na zwiększanie wydajności i poprawę jakości świadczonych usług jednostek administracyjnych oraz stanowią doskonałe narzędzie doskonalenia kompetencji – uwzględniają przemiany społeczno-gospodarcze zachodzące w danym kraju (np. pandemie, katastrofizm, zmiany społeczno-gospodarcze) (Rae, 2002, s. 90; Lisiecka, Papaj, 2006, s. 9). Czym są zatem szkolenia w administracji? Są:

1. Podwyższaniem jakości usług.
2. Sposobem na ciągłe zmiany przepisów prawnych i problemów z załatwianiem spraw z tego wynikających.
3. Tworem wprowadzającym kulturę organizacyjną oraz elementem budowy kapitału społecznego.
4. Narzędziem do kształtowania etycznych zachowań (np. walki z korupcją).
5. Sposobem na zacofanie gospodarcze.
6. Łatwym sposobem do wprowadzania zmian w organizacji (Szepelska, 2015, s. 256).

Efekty w postaci zadowolenia i satysfakcji daje partycypacja w zarządzaniu, czyli czynny udział w zarządzaniu niektórych lub wszystkich szczeblach. M. Mazur pisze, że partycypacja „Sprowadza się do opracowania rozwiązań organizacyjnych pozwalających zatrudnionym na uczestnictwo w podejmowaniu decyzji zarówno ekonomicznych, organizacyjnych, jak i kadrowych” (Mazur, 2013, s.174). Partycypację możemy podzielić na dwie formy: bezpośrednią i pośrednią. Partycypacja bezpośrednia umożliwia bezpośredni wpływ na decyzje odnoszące się do kształtowania procesu i miejsc pracy. Partycypacja pośrednia z kolei polega na wyborze przedstawicieli pracowników i zaufaniu do ich działania w czynnikach zarządzania (Mazur, 2013, s.174).

Pozapłacowym czynnikiem motywującym jest również elastyczny czas pracy. Jest pewnego rodzaju ułatwieniem dla pracowników, którzy łączą pracę zawodową z wychowywaniem dzieci. Taka forma musi zapewniać pracodawcy odpowiednie zaangażowanie pracownika. Największą popularnością cieszy się ruchomy czas pracy, dzielenie stanowiska pracy oraz praca w domu (Mazur, 2013, s.174).

Zakres motywatorów jaki stosuje organizacja jest uzależniony od czynników ekonomicznych, organizacyjnych oraz możliwości danego miejsca pracy (Mazur, 2013, s.175-180). W praktyce istnieje wiele różnych czynników motywujących do pracy, a wśród nich wymienia się również takie czynniki jak:

1. Komunikacja w organizacji, czyli prawidłowa wymiana informacji. Nieprawidłowa forma komunikacji sprzyja powstawaniu konfliktów, nieudówień i plotek.
2. Warunki i standard pracy, które zapewniają pracownikowi wygodę. Pracownicy czują się dobrze w nowoczesnych, czystych, dobrze oświetlonych pomieszczeniach. Komfort pracy niesie za sobą wywołanie pozytywnych emocji u pracownika co powoduje u niego pozytywny nastrój i chęć do pracy. Negatywne warunki powodują dyskomfort oraz ogólne znużenie i złe samopoczucie.
3. Udział w zyskach – możliwy tylko w organizacjach prywatnych. Wpływa na wzrost efektywności pracowników. Udział w zyskach zmniejsza rotację kadry oraz zapewnia stabilniejszy zespół pracowników.

4. Wyjazdy integracyjne, których celem jest zacieśnienie relacji między pracownikami. Zorganizowany wyjazd może również zmniejszyć barierę komunikacyjną między pracownikami a kadrą kierowniczą.
5. Kultura organizacyjna – określa tożsamość organizacji, zapewnia potrzebę szacunku i uznania, gwarantuje wzrost personalnej efektywności (Kostera, Kownacki, 1996, s. 442-443).
6. Korzystny klimat psychospołeczny – uwarunkowuje kreatywność, zapewnia bezpieczeństwo, przynależność, poważanie i akceptację (Penc, 2008, s. 197-198).

Inaczej wygląda motywowanie w administracji publicznej. Zdaniem Wytrązka istnieje sześć poziomów motywacji urzędnika. Pierwszym z nich jest rozkazodawstwo, czyli wykonywanie poleceń wydanych przez osobę będącą na wyższym stanowisku. Drugim jest uniwersalizm – pracownik podąża za swoim kierownikiem i przez to ma poczucie, że razem podejmują decyzję. Trzecim poziomem jest interakcjonizm związany z wymianą korzyści z wykonywanej pracy. Kierownik interesuje się pracownikami i ich sytuacją, stwarza im możliwość rozwoju osobistego i podnoszenia kwalifikacji. Czwartym poziomem jest przywództwo i budowanie zaufania do kierownika. Piątym poziomem jest inspiracja – kierownik motywuje pracowników do różnych działań, posiada wizję rozwoju i przekonuje do nich. Przez to przekształca zwykłych pracowników w małych liderów. Poziom szósty jest rzadko osiągalny, wiąże się bowiem z charyzmą danej osoby. Pracownicy podążają za swoim kierownikiem z powodu tego, co sobą reprezentuje (Wytrązek, 2010, s. 7). Współczesny system administracji publicznej nie posiada takich środków motywacyjnych jak podmioty gospodarcze.

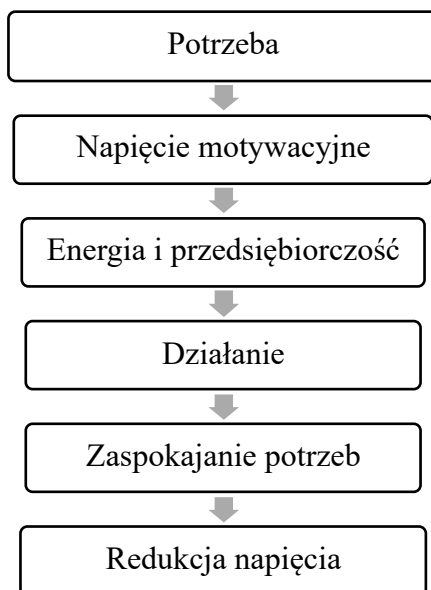
3.6. MOTYWACJA A ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKA DO PRACY

Motywowanie to proces kierowniczy uwzględniający wpływ na zachowania ludzi. J. Kisielnicki pisze, że „Motywowanie jest to takie oddziaływanie na organizację, które powoduje, że ludzie zachowują się w określony sposób. Pracownik może wykonywać powierzone mu zadania z oddaniem

i tak jak najlepiej potrafi lub też ograniczyć swój wysiłek i pracować mało wydajnie. System motywacyjny ma spowodować, aby powierzone zadania były wykonywane w sposób najbardziej efektywny” (Kisielnicki, 2001, s. 157). Motywowanie jest zatem metodą oddziaływania na postępowanie pracowników dla realizacji złożonych celów poprzez tworzenie środków, możliwości i chęci działania (Duchniewicz, 2004, s. 353).

Zakres motywacji zależy od systemu wartości celów zawodowych oraz rodzaju potrzeb. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że „Potrzeba to stan deficytu lub braku, który sprawia, że pewne rezultaty działania wyglądają atrakcyjnie. Warunkiem powstania motywu jest odczucie rozbieżności między subiektywną oceną aktualnego poziomu zaspokojenia potrzeby a sytuacją pożądaną” (Juchnowicz, 2014, s. 390). Pobudzenie potrzeby, która wywołuje w człowieku poczucie rozbieżności spowoduje stan napięcia motywacyjnego. „W procesie motywacji ludzie podejmują decyzje, dokonują wyboru, oceniając, jakie są tego konsekwencje” (Juchnowicz, 2014, s.390). Napięcie będzie motorem do działania, obudzi w pracowniku drzemiące pokłady energii i przedsiębiorczości.

Powstanie motywacji (Juchnowicz, 2014, s. 390)



Motywacja nie jest równoznaczna z pojęciem zaangażowania. Zaangażowanie organizacyjne pracownika określa jego utożsamianie z misją, wspólnym interesem oraz z celami i zadaniami organizacji. Jest to również potrzeba przynależności, możliwości sprawczości oraz gotowość do podjęcia działań wykraczających poza standardy (Wojtczuk-Turek, 2009, s. 33). Poziom zaangażowania jest zależny od stażu pracy w danej organizacji. Z prowadzonych badań wynika, że największą motywację w organizacji wykazują osoby nowo zatrudnione, pracujące nie dłużej niż rok (Juchnowicz, 2010, s. 60)¹. Wartością determinującą zaangażowanie w pracę organizacji w dłuższym okresie jest wynagrodzenie oraz możliwość rozwoju (Wojtczuk-Turek, 2009, s.103-115).

W literaturze podkreśla się, że zaangażowanie organizacyjne powodują trzy główne czynniki: poznawczy, behawioralny i emocjonalny. Najsilniejszym czynnikiem wywierającym pozytywny wpływ na zaangażowanie pracowników ma bodziec poznawczy – pracownik dowiaduje się o celach oraz misji organizacji. Czynnikiem behawioralnym jest zachowanie wykraczające poza wymagania roli (zadania na danym stanowisku), zachowania obywatelskie, np. pomaganie innym, innowacyjność, komunikatywność, wysoka wydajność pracy. Bardzo mały udział odgrywa czynnik emocjonalny (Sienkiewicz, 2009, s.77-79), który związany jest z „odczuwaniem satysfakcji z pracy, chęcią pójścia do pracy, zadowoleniem płynącym z wykonywania ciekawego zadania, z odczuwaniem przywiązania czy lojalności wobec organizacji” (Lewicka, 2019, s. 86).

Relacje pracodawcy z pracownikami kształtowane są przez władcze umocowanie pracodawcy oraz unikatowe zdolności pracownika. Kształt tych relacji zależy również od umiejętności zarządzania posiadanym kapitałem ludzkim po stronie zarządzającego oraz gotowości pracownika do wejścia w takie relacje (Juchnowicz, 2007). Dla pracodawcy znaczenie

¹ W okresie od grudnia 2008 do czerwca 2009 zespół pracowników Szkoły Głównej Handlowej pod kierownictwem prof. dr hab. Marty Juchnowicz prowadził badania ankietowe pomiędzy pracownikami firm działających na terenie Polski w celu zbadania wysokości zaangażowania pracowników oraz czynników determinujących ich zaangażowanie. Uzyskane wyniki są jednocześnie rezultatem realizacji fragmentu projektu badawczego pt. „Analiza czynników determinujących poziom zaangażowania pracowników oraz decyzje o wyborze miejsca pracy w organizacjach opartych na wiedzy”, finansowanego ze środków MNiSW (obecnie MEiN, 2021).

mają potencjalne koszty związane nie tylko ze wsparciem pracownika w trakcie zatrudnienia, ale również z brakiem jego zaangażowania lub jego potencjalnym odejściem. Każda niewykorzystana umiejętność to potencjalna strata w zakresie niewykorzystania posiadanego potencjału, z kolei każde odejście pracownika to nie tylko konieczność rekrutacji i adaptacji nowych pracowników (koszty bezpośrednie) i obniżone morale pozostałych pracowników (koszty pośrednie), ale również utrata posiadanej przez pracownika wiedzy i umiejętności (koszty alternatywne oraz koszty utraconej produkcji) (Błaszczyk, 2005).

3.7. MOTYWOWANIE W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Pracodawcą organu wykonawczego w samorządzie terytorialnym – a jednocześnie osoby pełniącej funkcję kierownika urzędu jest urząd gminy (art. 8 ust 1 ustawy o samorządzie gminnym w odniesieniu do wójta, burmistrza, prezydenta miasta), starostwo (art. 9 ust 1 ustawy o samorządzie powiatowym w odniesieniu do starosty) oraz urząd marszałkowski (art. 10 ust 1 ustawy o samorządzie województwa w odniesieniu do marszałka województwa). Czynności z zakresu prawa pracy wobec wymienionych osób wykonuje przewodniczący rady (odpowiednio gminy, powiatu i sejmiku województwa), a pozostałe czynności – wyznaczona przez nie osoba zastępująca lub sekretarz. Wynagrodzenie ustala rada (gminy, powiatu) lub sejmik wojewódzki w drodze uchwały. Organ wykonawczy jest kierownikiem powierzonego mu urzędu i wykonuje czynności w sprawach z zakresu prawa pracy wobec zatrudnionych pracowników. Jest zatem również organem odpowiedzialnym za kształtowanie warunków pracy i wykorzystywanych narzędzi motywowania.

Organ wykonujący czynności w sprawach z zakresu prawa pracy w administracji publicznej, w tym również administracji samorządowej, ograniczony jest przez obowiązujące prawo. Dotyczy to również wynagrodzenia pracowników. Zgodnie z art. 36 ustawy o pracownikach samorządowych pracownikowi samorządowemu:

- przysługuje wynagrodzenie w wysokości adekwatnej do zajmowanego stanowiska oraz posiadanych kwalifikacji zawodowych (art. 36 ust 1),

- przysługuje wynagrodzenie zasadnicze oraz wymienione przez ustawodawcę dodatki (za wieloletnią pracę, funkcyjny), nagrody (jubileuszowa, za szczególne osiągnięcia w pracy), odprawy (jednorazowa odprawa w związku z przejściem na emeryturę lub rentę z tytułu niezdolności do pracy) oraz premie (dodatkowe wynagrodzenie roczne wypłacane na zasadach określonych w odrębnych przepisach) – art. 36 ust 2,4,6.
- przysługuje dodatek specjalny – otrzymuje go organ wykonawczy (art. 36 ust 3), może otrzymać pracownik samorządowy z tytułu okresowego zwiększenia obowiązków służbowych lub powierzenia dodatkowych zadań (art. 36 ust 5).

Organ realizujący zadania pracodawcy wobec pracowników samorządowych musi również uwzględniać przepisy rozporządzenia Rady Ministrów, które określa warunki naliczania wynagrodzenia i jego poszczególnych składników.

Zasady wynagradzania pracowników samorządowych określone przez Radę Ministrów w drodze rozporządzenia (art. 37-38 ustawy o pracownikach samorządowych)

1. Wykaz stanowisk, z uwzględnieniem podziału na stanowiska kierownicze urzędnicze, urzędnicze, pomocnicze i obsługi. 2. Minimalne wymagania kwalifikacyjne niezbędne do wykonywania pracy na poszczególnych stanowiskach. 3. Warunki i sposób wynagradzania pracowników samorządowych.	
Minimalny poziom wynagrodzenia zasadniczego na poszczególnych stanowiskach	Wynagrodzenie nie może być niższe niż 80% maksymalnego wynagrodzenia określonego dla poszczególnych stanowisk w przepisach wydanych na podstawie rozporządzenia (art. 37 ust 4).
Maksymalny poziom wynagrodzenia zasadniczego	Wynagrodzenie nie może przekroczyć w okresie miesiąca 11,2-krotności kwoty bazowej określonej w ustawie budżetowej dla osób zajmujących kierownicze stanowiska państwowe na podstawie przepisów ustawy z dnia 23 grudnia 1999 r. o kształtowaniu wynagrodzeń w państwowej sferze budżetowej oraz o zmianie niektórych ustaw (Dz. U. z 2020 r. poz. 1658) – art. 37 ust 3.
Wysokość dodatku specjalnego	Dodatek przewidziany dla organów pełniących funkcje pracodawcy na poszczególnych szczeblach samorządu.

Warunki przyznawania i wypłacania dodatku za wieloletnią pracę	Dodatek przysługuje po 5 latach pracy w wysokości wynoszącej 5% miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego (art. 38 ust 1 zd. pierwsze). Dodatek wzrasta o 1% za każdy dalszy rok pracy aż do osiągnięcia 20% miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego (art. 38 ust 1 zd. drugie).
Warunki ustalania prawa do nagrody jubileuszowej i jej wypłacania	Nagroda jubileuszowa przysługuje • po 20 latach pracy – 75% wynagrodzenia miesięcznego; • po 25 latach pracy – 100% wynagrodzenia miesięcznego; • po 30 latach pracy – 150% wynagrodzenia miesięcznego; • po 35 latach pracy – 200% wynagrodzenia miesięcznego; • po 40 latach pracy – 300% wynagrodzenia miesięcznego; • po 45 latach pracy – 400% wynagrodzenia miesięcznego (art. 38 ust 2).
Warunki ustalania prawa do jednorazowej odprawy w związku z przejściem na emeryturę lub rentę z tytułu niezdolności do pracy i jej wypłacania	Jednorazowa odprawa w wysokości: • po 10 latach pracy – dwumiesięcznego wynagrodzenia; • po 15 latach pracy – trzymiesięcznego wynagrodzenia; • po 20 latach pracy – sześciomiesięcznego wynagrodzenia (art. 38 ust 3); • po rozwiązaniu stosunku pracy w związku z upływem kadencji – trzymiesięcznego wynagrodzenia obliczonego według zasad obowiązujących przy ustalaniu ekwiwalentu pieniężnego za urlop wypoczynkowy – przysługuje ona wójtowi (burmistrzowi, prezydentowi miasta), burmistrzowi dzielnicy m.st. Warszawy, zastępcy burmistrza dzielnicy m.st. Warszawy i pozostałym członkom zarządu dzielnicy m.st. Warszawy, staroście, wicestarości, członkom zarządu powiatu oraz marszałkowi, wicemarszałkowi i członkom zarządu województwa (art. 40).

Wysokość wynagrodzenia i poszczególnych jego składników może różnić się w poszczególnych samorządach, ponieważ – na co zwrócił uwagę ustawodawca w art. 37 ust 2 ustawy o pracownikach samorządowych – o jego wysokości decyduje nie tylko rodzaj realizowanych zadań i charakter czynności wykonywanych na poszczególnych stanowiskach oraz stawiane pracownikom wymagania w zakresie umiejętności zawodowych i niezbędnego doświadczenia, ale również liczba mieszkańców jednostki samorządu terytorialnego. Ustawodawca wskazuje również, że obliczając maksymalne wynagrodzenie na danym stanowisku należy rozumieć je jako „sumę maksymalnego poziomu wynagrodzenia zasadniczego

oraz maksymalnego poziomu dodatku funkcyjnego, (...) także kwoty dodatku specjalnego” (art. 37 ust. 4 ustawy o pracownikach samorządowych). Prawo do dodatku za wieloletnią pracę, nagrody jubileuszowej i jednorazowej odprawy w związku z przejściem na emeryturę lub rentę z tytułu niezdolności do pracy mają wszyscy pracownicy, którzy spełnili określone warunki, niezależnie od liczby lat zatrudnienia u ostatniego pracodawcy. Oznacza to, że do ustalenia długości zatrudnienia wlicza się wszystkie poprzednio zakończone okresy zatrudnienia oraz inne okresy podlegające wliczeniu do okresu pracy na mocy przepisów prawa pracy (art. 38 ust 5).

Możliwość wykorzystania wynagrodzenia jako motywatora w administracji samorządowej została dość mocno ograniczona. Nie oznacza to jednak, że pracodawca nie ma żadnych możliwości motywowania finansowego. W każdym urzędzie tworzony jest regulamin wynagradzania, w którym pracodawca zobowiązany jest do określenia wymagań kwalifikacyjnych pracowników samorządowych oraz wynikające z ustawy i rozporządzenia rady Ministrów szczegółowych warunki wynagradzania – w tym maksymalny poziom wynagrodzenia zasadniczego (art. 39 ust 1 ustawy o pracownikach samorządowych). W tym samym regulaminie pracodawca ma możliwość określenia innych niż wskazane przez ustawodawcę składników wynagrodzenia. Ma zatem możliwość kształtowania systemu motywowania w oparciu o ustalone narzędzia finansowe. W gestii pracodawcy – zgodnie z art. 39 ustawy o pracownikach samorządowych – pozostawione zostały następujące kwestie:

- warunki przyznawania oraz warunki i sposób wypłacania premii i nagród innych niż nagroda jubileuszowa;
- warunki i sposób przyznawania dodatku funkcyjnego,
- warunki i sposób przyznawania dodatku specjalnego pracownikowi samorządowemu z tytułu okresowego zwiększenia obowiązków służbowych lub powierzenia dodatkowych zadań,
- warunki i sposób przyznawania innych dodatków (art. 39 ust 2),
- maksymalne miesięczne wynagrodzenie kierowników i zastępców kierowników jednostek budżetowych oraz samorządowych zakładów budżetowych – w drodze zarządzenia wójta, burmistrza, prezydenta miasta, starosty i marszałka województwa (art. 39 ust 3).

Ustawodawca nie wspomina o innych elementach motywowania², a zatem kwestie motywowania pozafinansowego pozostawione zostały w gestii pracodawcy. Czy są one wykorzystywane w administracji publicznej, a jeśli tak – to w jakim zakresie? Dokonana kwerenda literatury pozwala stwierdzić, że chociaż widoczne jest duże zainteresowanie znaczeniem motywacji w rozważaniach teoretyków i praktyków zarządzania, to motywacja w administracji publicznej (lub szerzej pojmowanym sektorze publicznym) jest kwestią znacznie rzadziej podnoszoną niż motywowanie w sektorze prywatnym. Mimo że wniosek taki został postawiony w literaturze zajmującej się kwestią zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności motywowania, już w 1982 roku (Perry, Porter, 1982, s. 97), to nadal jest to zagadnienie zbyt rzadko omawiane. W nieznamytny sposób zmieniły to kolejne modele administracji, w tym również związane z New Public Management i *governance*. Jak wskazywał N.J. Baldwin (1984, s. 80-89), B.E. Wright (2001, s. 560) i W. Szumowski (2014, s. 67-76) „W Polsce urzędnicy stereotypowo są postrzegani jako mało zmotywowani, dbający jedynie o własny interes i często wprowadzający w błąd petentów. Dlatego właściwe zrozumienie zagadnienia motywowania do pracy w urzędach administracji samorządowej wydaje się być kluczem do skuteczności i efektywności administracji publicznej”.

W literaturze podkreślane jest, że czynniki motywacyjne w sektorze publicznym można podzielić na kilka zasadniczych grup (Szumowski, 2014):

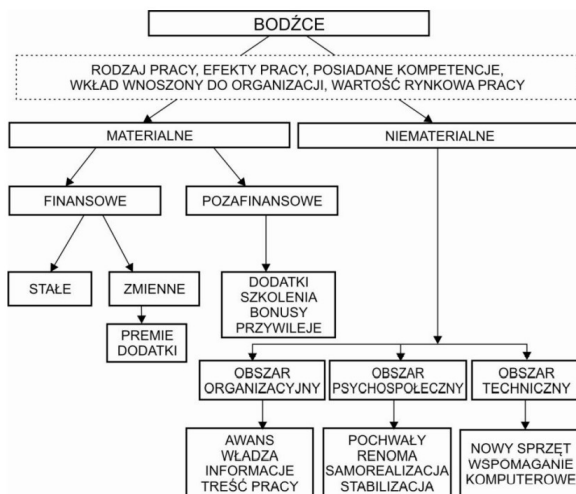
1. Obszar motywowania związany z wynagrodzeniami – w jego zakres wchodzi:
 - omówione wcześniej kwestie związane z wysokością wynagrodzenia zasadniczego, premii i nagród pieniężnych,
 - świadczenia pozapłacowe ustalane przez pracodawców.
2. Obszar motywowania związany bezpośrednio z rozwojem zawodowym (pośrednio z wynagrodzeniami), w tym:
 - ścieżka awansu, czyli perspektywy rozwoju i awansu,
 - możliwość samorozwoju, w tym dostępność szkoleń.

² Jeśli system motywacyjny traktujemy szeroko w jego zakres wchodzi również sposób oceniania oraz awansowania – zagadnienia te omówione zostaną w niniejszym opracowaniu jako odrębne elementy zarządzania zasobami ludzkimi.

3. Obszar motywowania związany z samą pracą, w którym czynnikami motywującymi są:
 - satysfakcja z wykonywanej pracy,
 - prestiż związany z pracą w urzędzie.
4. Obszar motywowania związany z relacjami w środowisku pracy, który tworzą:
 - atmosfera współpracy w zespole,
 - relacje ze współpracownikami,
 - relacje z przełożonym.
5. Obszar motywowania związany z bezpieczeństwem zatrudnienia (stabilność zatrudnienia).

Według Drozdowskiego (2013) motywatory pozafinansowe mogą być rozpatrywane w kontekście obszaru organizacyjnego, psychospołecznego i technicznego).

Motywatory w administracji publicznej (Drozdowski, 2013, s. 152)



Administracja publiczna działa zgodnie z prawem i w granicach przez niego wyznaczonych. W systemie motywacyjnym szczególną rolę odgrywają środki przymusu, wynikające z konieczności podejmowania działań urzędniczych w granicach wyznaczonych przez prawo oraz

uregulowanych w funkcjonujących procedurach oraz regulaminach. Zastosowanie tego rodzaju środków związane jest bezpośrednio z zasadą celowości działania i efektywności podejmowanych przez administrację działań oraz ich powiązania z procesem formalizacji. Należy w tym miejscu dokonać rozróżnienia między formalizacją administracji publicznej a formalizacją zadań pracowników. W pierwszym przypadku chodzi o formalizację struktury organizacyjnej, w drugim – formalizacją wykonywanych czynności. Formalizacja struktury organizacyjnej oznacza tworzenie wspomnianych wcześniej dokumentów w postaci schematu organizacyjnego danej jednostki z opisami stanowisk, regulaminów (pracy, wynagrodzenia, oceny) i zarządzeń oraz różnego okólników zawierających polecenia służbowe. Formalizacja struktury wiąże się ze stworzeniem wzorców zachowań prowadzących do formalizacji realizacji zadań poprzez konieczność stosowania się do określonych procedur, systemu nakazów i zakazów. W tym przypadku istotne jest posiadanie umiejętności realizacji powierzonych zadań – z uwzględnieniem jednakże umiejętności spełnienia wymogów dotyczących nie tylko wypełniania obowiązków, ale również posiadanych uprawnień i wynikającej z nich odpowiedzialności (Drozdowski, 2011).

Racjonalna formalizacja i jej skutki w motywowanie pracowników administracji samorządowej (O'Shaughness, 1972; Narski, 2001; Drozdowski, 2013)

Rodzaj	Skutki dla motywowania
Brak formalizacji	1. Problemy z ustaleniem zgodności pomiędzy obowiązkami a uprawnieniami i odpowiedzialnością. 2. Powstawanie sporów kompetencyjnych pomiędzy urzędnikami. 3. Pojawienie się indolencji decyzyjnej, której przyczyna jest unikanie odpowiedzialności za realizowane zadania. 4. Zmniejszenie inwencji własnej urzędnika w rozwiązywaniu pojawiających się problemów. 5. Pogorszenie jakości współpracy ze współpracownikami i przełożonymi (podwładnymi).

Racjonalna formalizacja	1. Precyzyjnie określenie zakresu odpowiedzialności – ograniczenie możliwości pojawienia się nieporozumień i różnego rodzaju konfliktów pomiędzy pracownikami na tle realizowanych przez nich zadań. 2. Dokładne określenie przedmiotu i zakresu odpowiedzialności – możliwość wyegzekwowania pracy na określonym poziomie jakości. 3. Ustalenie obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności dla każdego stanowiska – możliwość przeprowadzenia ocen na podstawie porównań między tymi stanowiskami w zakresie niezbędnym do ustalenia j skali płac oraz obsady stanowisk. 4. Wyraźne określenie uprawnień i obowiązków – możliwość przekazania większej samodzielności i zmniejszenia ingerencji ze strony przełożonych.
-------------------------	--

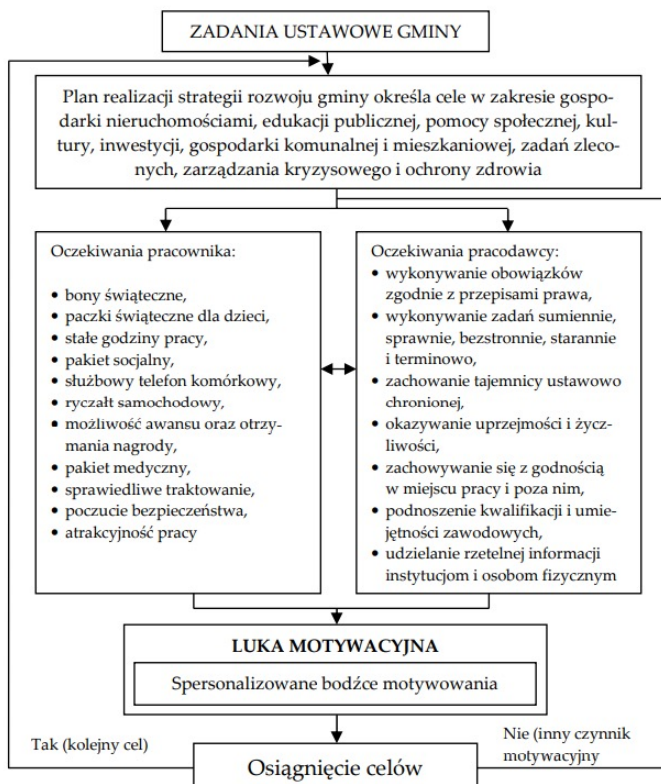
W praktyce formalizacja struktury organizacyjnej wiąże się ze znaczną formalizacją realizowanych przez pracowników czynności. Jej poziom zależy od typu struktury organizacyjnej – im struktura jest bardziej zbliżona do typu idealnej biurokracji, tym większe znaczenie ma racjonalne działanie oraz podporządkowanie hierarchiczne pracowników. W praktyce wiąże się to również z pisemnym dokumentowaniem wszelkich decyzji i zasad działania. W literaturze podkreśla się, że formalizacja pracy urzędniczej nie powinna być traktowana jako źródło negatywnych konsekwencji z punktu widzenia motywacji do pracy, bowiem tzw. racjonalna formalizacja może wiązać się z uzyskaniem dodatkowych korzyści w zakresie efektywności pracy, uzyskiwanej satysfakcji, a co za tym idzie – również wzmocnienia motywacji do pracy (O'Shaughness, 1972; Narski, 2001; Drozdowski, 2013).

Formalizacja i oparcie działania na licznych procedurach powiązane ze ścisłym podziałem zakresu zadań i odpowiedzialności powoduje, że w sektorze publicznym osłabieniu ulegają więzi grupowe. Jeśli dodatkowo funkcjonuje niesprawiedliwy – zdaniem pracowników – system oceny pracowników i ich nagradzania, obniża się nie tylko morale, ale również narasta frustracja i negatywny stosunek do całej organizacji. Ograniczone są również możliwości kształtowania pozytywnej atmosfery i pracy we wzajemnej życzliwości i szacunku – co z kolei przekłada się nie tylko na sprawność i efektywność działania, ale również na jakość obsługi. Takim zachowaniom przeciwdziałać może system motywacji.

W administracji publicznej, podobnie jak w sektorze prywatnym nie udało się wypracować jednego, skutecznego systemu motywowania, który byłby skuteczny we wszystkich jednostkach. Próbę skonstruowania modelu motywowania pracowników administracji publicznej, w oparciu o przeprowadzone badania i wyniki badań wtórnych podjął B. Suwara (2018). Dokonując porównania oczekiwań pracownika i pracodawcy w zakresie motywowania – przy uwzględnieniu zadań, do których samorząd został powołany – Suwara wskazał istnienie luki motywacyjnej. Urzędnicy w zamian za rzetelne wykonywanie zadań zgodnie z oczekiwaniami pracodawcy oczekują nie tylko określonych nagród (bony, telefon, ryczałt samochodowy), ale również sprawiedliwego traktowania, atrakcyjnej pracy i jej stabilności. Wymaga to zastosowania spersonalizowanego modelu motywowania, w którym – według Suwary – istotny jest wiek i staż pracy pracownika, jego płeć oraz poziom wykształcenia. Z modelu wynika, że im starszy jest pracownik i im dłuższy jest jego staż pracy, tym bardziej liczą się motywy niematerialne, związane z atrakcyjnością pracy i jej stabilnością. Te motywy są istotniejsze dla mężczyzn, bowiem kobiety większą uwagę przywiązują do relacji z pracownikami i przełożonymi. Model ten powinni uwzględnić w swoich działaniach wszyscy zarządzający w sektorze publicznym.

W systemie motywacji pracowników administracji publicznej szczególne miejsce zajmuje ustalenie demotywatorów, które wynikają ze specyfiki funkcjonowania administracji publicznej i jej formalizowania. Próbę określenia najczęściej spotykanych w administracji publicznej demotywatorów podjął R. Hancewicz (2012). Błędy skutkujące brakiem motywacji leżą po stronie pracodawcy (warunki pracy i płacy) oraz bezpośrednio zarządzających (brak podstawowych umiejętności w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi). Motywacji nie mają również sami urzędnicy, przede wszystkim z powodu braku samodzielności w realizacji powierzonych im zadań.

Schemat modelu motywowania pracowników administracji samorządu gminnego (Suwara, 2018)



Demotywatory najczęściej wymieniane przez pracowników instytucji publicznych (Hancewicz, 2012; Hysa, 2014)

Rodzaj problemów	Problemy
Po stronie pracodawcy	Zła organizacja pracy, w tym niejasny zakres obowiązków. 1. Brak decyzyjności ze strony bezpośredniego przełożonego i wstrzymywanie spraw. 2. Nieprawidłowo działający przepływ informacji lub brak informacji. 3. Brak wpływu pracownika na sposób realizacji sprawy, którą załatwia. 4. Brak systemu motywacyjnego lub niewłaściwy system motywacyjny – może być on niejasny, wewnętrznie sprzeczny lub niedopasowany do potrzeb pracowników. 5. Ciągłe zmiany organizacyjne. 6. Kumoterstwo i nepotyzm. 7. Zbyt niskie zarobki. 8. Działanie pod presją czasu.
Po stronie zarządzającego	1. Brak pozytywnego sygnału zwrotnego – kierownik nie docenia pracownika, nie ma narzędzi związanych z pochwałami, motywowanie przez strach (kary). 2. Brak obiektywizmu kierownika. 3. Nierówny podział zadań. 4. niesprawiedliwy podział nagród. 5. Faworyzowanie wybranego pracownika lub grupy. 6. Brak zaufania do kierownika i wydawanych przez niego decyzji. 7. Zła atmosfera w pracy. 8. Zabijanie inicjatywy pracownika przez przełożonego. 9. Styl zarządzania powiązany z cechami osobowości. 10. Brak konsekwencji i ciągłe zmiany decyzji. 11. Brak otwartości w komunikacji z pracownikiem połączony z lekceważeniem pomysłów pracowników.
Po stronie pracownika	1. Kradzież sukcesów – zarówno przez przełożonego, jak też współpracowników. 2. Brak samodzielności pracownika. 3. Lekceważenie własnych obowiązków – również z powodu braku docenienia wcześniejszych wysiłków.

4. SZKOLENIE I DOSKONALENIE PRACOWNIKÓW. CZY ADMINISTRACJA PUBLICZNA JEST ORGANIZACJĄ UCZĄCĄ SIĘ?

Mariusz Baecker

Jednym z najistotniejszych elementów zarządzania zasobami ludzkimi jest proces rekrutacji, który zapewnia zatrudnienie pracowników zgodnie z potrzebami organizacji. Nie mniejsze znaczenie ma systematyczne podnoszenie kwalifikacji pracowników. System szkolenia funkcjonujący w organizacji powinien być wdrażany wobec wszystkich pracowników od momentu ich zatrudnienia. Pracodawca powinien zapewnić pracownikowi możliwość rozwoju, tylko wtedy może skutecznie budować kapitał ludzki (Belina, 2017).

W odniesieniu do podnoszenia wiedzy i umiejętności pracownika używa się pojęcia szkolenia oraz doskonalenia zawodowego. Nie są to pojęcia tożsame, bowiem według R. Griffin'a (2007) szkolenie to uczenie pracowników różnych sposobów wykonywania czynności na stanowisku, na którym zostali zatrudnieni. Jest to szkolenie pracownika *to kontrolowany, zorganizowany i systematyczny proces kształcenia, który pozwala pracownikom na poszerzenie zakresu wiedzy, zdobywanie odpowiednich umiejętności oraz kompetencji, wymaganych na danym stanowisku pracy* (Serafin, 2017, s. 214). Z kolei przez doskonalenie zawodowe T. Nowacki (1976) rozumie *ogół procesów wywoływanych przez potrzebę podniesienia umiejętności wykonywania czynności zawodowych przez grupy i poszczególnych pracowników poza procesami podwyższania ich formalnych kwalifikacji* (s. 109). Można zatem powiedzieć, że każdy z dwóch procesów – szkolenie i doskonalenie zawodowe – prowadzi do rozwoju zawodowego pracownika, daje bowiem możliwość wzbogacania wiedzy oraz rozwijania zdolności i umiejętności w określonym obszarze. Są to elementy rozwoju stosowane na innych etapach cyklu życia pracownika. Szkolenie (doszkalanie) zawodowe wiąże się z podwyższaniem formalnych kwalifikacji zawodowych związanych z awansami i procesami

kształcenia specjalistycznego, które są realizowane poza miejscem pracy przez przygotowane do tego celu placówki szkoleniowe. Procesy doskonalenia zawodowego odbywają się poza systemem szkolnym i podejmowane są w celu ugruntowania posiadanej wiedzy i umiejętności i jej aktualizacji.

Szkolenie a doskonalenie – podobieństwa i różnice (Baraniak, 2013; Hawryszczyn, 2000)

	Szkolenie	Doskonalenie
Uczestnicy	Wszyscy pracownicy	Wszyscy pracownicy
Cel	Nowa wiedza i umiejętności oraz postawy, podwyższenie lub uzupełnienie formalnych kwalifikacji zawodowych	Ugruntowanie wiedzy, umiejętności – systematyczne aktualizowanie, modernizowanie i pogłębianie
Orientacja	Teraźniejszość – realizowane w trakcie pracy zawodowej	Przyszłość – zmieniające się oczekiwania i wymagania stanowiska pracy
Forma organizacyjna	Najczęściej zorganizowane – ich ukończenie wiąże się z uzyskaniem świadectwa lub dyplomu	Najczęściej samodzielne, wspomagane przez organizację
Czas i miejsce	Określone	Dowolne
Funkcje	Adaptacyjna: Poziom i rodzaj umiejętności pracownika wyznaczany jest przez podstawowe wymagania stanowiska pracy i strukturę zadań na nim realizowanych. Wyrównawcza: Uzupełnienie luki kompetencyjnej – w czasie realizowanych zadań ujawnia się różnica między przygotowaniem zawodowym pracownika a wymaganiami wynikającymi z zakresu zadań na stanowisku pracy.	Renowacyjna: Zmiany w otoczeniu (technologiczne, prawne, środowiskowe) powodują zmiany treści i struktury zadań zawodowych. Każda zmiana wymaga uzupełnienia wiedzy w zakresie niezbędnym do efektywnej realizacji podejmowanych zadań. Rekonstrukcyjna: Zmiana struktury i zakresu przygotowania zawodowego wynikająca z awansu pionowego lub poziomego wymaga dostosowania wiedzy do nowych wymagań, w tym również kwestii zarządczych i związanych z kierowaniem ludźmi.

Zakres szkoleń określany jest w drodze diagnozy luk kompetencyjnych dotyczących poszczególnych pracowników. Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi wiąże się również z koniecznością zorganizowania szkoleń *ad-hoc* – nie wszystkie zmiany w otoczeniu mogą zostać przewidziane, a wszystkie potrzeby zaplanowane. Dlatego też może okazać się konieczne zorganizowanie szkoleń na podstawie bieżących zgłoszeń kadry kierowniczej, które nie zostały uwzględnione w planie szkoleniowym (Belina, 2017). Uznaje się przy tym za istotne, aby szkolenia realizowane były w przypadku każdej zmiany w organizacji – nie tylko na etapie jej wprowadzania, ale również planowania. Szkolenie daje możliwość przygotowania pracownika do objęcia nowego stanowiska, podwyższenia posiadanych kompetencji i ich uzupełnienie zgodnie z planowanymi zmianami (Kossowska, Sołtysińska, 2002).

Analiza potrzeb szkolenia i doskonalenia zawodowego wymaga ustalenia nie tylko poziomu wiedzy i umiejętności pracowników, ale również ich postaw w stosunku do powierzonych obowiązków i realizowanych celów organizacji (Serafin, 2011). Podstawowym źródłem informacji są wyniki okresowej oceny pracowników oraz opisy stanowisk pracy. Zakres działań powinien również obejmować zidentyfikowanie przyczyn fluktuacji pracowników. Coraz większą wagę przykłada się również do rozwijania umiejętności tzw. miękkich, w tym komunikowania się i współpracy oraz kształtowania własnej motywacji do działania. Wszystkie te czynniki mogą mieć wpływ na oczekiwania edukacyjne pracowników oraz skuteczność działań zmierzających do zbudowania kapitału ludzkiego w organizacji.

Szkolenie jest traktowane jako jedna z metod inwestowania w pracowników, prowadzi bowiem do podwyższenia ich kwalifikacji i wzrostu motywacji, a w efekcie – wzrostu efektywności działania organizacji i jej konkurencyjności na rynku. Tworzenie i podnoszenie jakości posiadanego kapitału ludzkiego wiąże się z rozwojem zasobów ludzkich organizacji, zarówno w ujęciu indywidualnym, jak i ogólnoorganizacyjnym. Rozwój na poziomie indywidualnym wiąże się ze zmianami w zakresie kompetencji i umiejętności pracownika w zakresie pozwalającym na wzrost efektywności podejmowanych przez niego działań (Lundy, 2000). W ujęciu ogólnoorganizacyjnym rozwój zasobów ludzkich wiąże się z takim planowaniem

rozwoju zawodowego pracowników, aby szkolenia i doskonalenie zawodowe przynosiło korzyści pracownikom i całej organizacji (Karna, 2013).

Podstawowe podejścia do rozwoju zasobów ludzkich (Karna, 2013; Marzec, Szymaniec, 2013)

Podjęcie	Charakterystyka
Podjęcie doraźne	Działania podejmowane są dopiero po wystąpieniu problemów, dopiero wtedy, gdy pracodawca ma problem z zaspokojeniem potrzeb organizacji i zatrudnienia pracowników o odpowiednich kompetencjach.
Podjęcie długoterminowego rozwoju	Pracodawca podejmuje celowe działania w ramach polityki kadrowej, przy czym jest ona ukierunkowana na rozwój posiadanego potencjału.
Podjęcie selektywne	Organizacja zatrudniania pracowników o określonych kompetencjach – ograniczony zakres podejmowanych w organizacji działań rozwojowych.
Podjęcie transakcyjne	Organizacja <i>kupuje</i> pracowników o określonym potencjale kompetencyjnym, a sam pracodawca nie podejmuje działań rozwojowych wobec własnych pracowników – rozwój zawodowy uwarunkowany jest przez zakres działań podejmowanych przez jednostkę.

Metody szkoleniowe dzieli się na dwie podstawowe grupy: wewnętrzne i zewnętrzne. Szkolenia wewnętrzne dotyczą głównie podnoszenia umiejętności na stanowisku pracy. Według I. Mendryk (2016) można wyróżnić 12 podstawowych metod doskonalenia kompetencji, które klasyfikuje zgodnie z funkcjonowaniem w organizacji.

Wewnętrzne metody doskonalenia kompetencji (Mendryk, 2016)

Grupa	Metody
Metody związane z funkcjonowaniem na stanowisku pracy	Wymiana informacji z przełożonym Wymiana informacji ze współpracownikami Uczenie się w trakcie wykonywania pracy
Metody związane z funkcjonowaniem w organizacji poza stanowiskiem pracy	Szkolenia i warsztaty Informacje uzyskane w trakcie okresowej oceny Coaching, Mentoring, Counselling (poradnictwo) Rotacja – doświadczenie zmiany stanowiska pracy
Metody doskonalenia oparte na aktywności własnej	Obserwacja otoczenia Samodzielne studiowanie literatury Samodzielne uczenie się z wykorzystaniem Internetu Informacje od profesjonalistów poza miejscem pracy Studia, studia podyplomowe

W praktyce podkreśla się szczególną skuteczność instruktażu oraz trzech metod bezpośredniego oddziaływania na pracownika (Król, 2007). Pierwszą z nich jest coaching, czyli doskonalenie pracownika przez osobę z odpowiednim doświadczeniem i wiedzą. Nie musi być to bezpośredni przełożony, może to być posiadający odpowiednie umiejętności i kwalifikacje pracownik z tego samego działu (Kozłowska, 2001). Drugą z metod jest mentoring, czyli sprawowanie opieki nad mniej doświadczonym pracownikiem przez osobę z praktycznym doświadczeniem i sukcesami zawodowymi. Dzięki partnerskim relacjom możliwe jest rozwijanie potencjału pracownika oraz jego samoświadomości (Parsloe, Wray, 2002). Trzecią z metod to counselling, czyli udzielanie porad i pomocy pracownikowi w uświadamianiu jego potrzeb i możliwości. Jest to szczególnie korzystna forma doskonalenia zawodowego w przypadku rozwiązywania problemów pracowników – w tym również niskiego poziomu zaangażowania (Czekaj, 2007).

Współcześnie rośnie znaczenie szkoleń zewnętrznych, ze szczególnym zwróceniem uwagi na tzw. szkolenia zamawiane, czyli opracowywane na zamówienie odbiorcy. Są to zarówno szkolenia realizowane w formie wykładów i warsztatów (wykorzystanie realnych sytuacji i rozwiązywanie problemów), jak też e-szkolenia z wykorzystaniem nowych technologii, w tym różnego rodzaju szkolenia on-line, webinary i tzw. social learning (Belina, 2017). Zmiany w otoczeniu i konkurencji rynkowej powodują, że organizacja zmuszona jest zapewnić pracownikom szkolenia wykraczające poza bieżące potrzeby pracownika i organizacji (Garski, 2009). Szkolenia zewnętrzne mogą zostać połączone ze szkoleniami wewnętrznymi, zwłaszcza gdy obejmują odgrywanie ról w środowisku pracy, pozwalając na doskonalenie umiejętności zawodowych (technicznych), społecznych i interpersonalnych. Niezwykle ważny jest odpowiedni dobór szkolenia, bowiem szkolenia istotne dla pracowników i organizacji stanowić mogą zarówno wsparcie rozwoju kapitału ludzkiego, jak też zaangażowania pracowników w funkcjonowanie organizacji.

Warto zwrócić uwagę na szkolenia dla kadry kierowniczej, które z reguły obejmują różnego rodzaju metody aktywizujące, pozwalające na zastosowanie zdobytej wiedzy w konkretnych sytuacjach. Kształtowanie profesjonalnej kadry kierowniczej wiąże się z kształtowaniem kluczowych

kompetencji menadżerskich. Jest to umiejętność podejmowania trafnych decyzji, szukanie rozwiązań w warunkach niepewności i ciągłej zmiany, umiejętności zarządzania. Nie jest to zatem jedynie wiedza, ale podnoszenie umiejętności i doskonalenie cech osobowych (Białasiewicz, 2011).

Szkolenia dla kadry kierowniczej (Kostka, 2011)

Rodzaj szkolenia	Znaczenie
Dyskusja	Forma stosowana podczas szkoleń okresowych dla kadry posiadającej wysoką znajomość poruszanych zagadnień i umiejętności w prezentowaniu swoich poglądów i argumentów.
Studium przypadku	Uczestnicy szkolenia rozwiązują konkretne problemy na podstawie konkretnych przypadków – zarówno rzeczywistych jak też fikcyjnych (z ograniczeniem do sytuacji, które mogą się zdarzyć z dużym prawdopodobieństwem). Uczestnicy wspólnie poszukują rozwiązania problemu i doskonałą umiejętności poszukiwania informacji, analitycznego i twórczego myślenia, podejmowanie decyzji oraz poznawanie i weryfikowanie własnych postaw i zachowań.
Odgrywanie ról	Uczenie przez działanie umożliwia uczestnikom szkolenia przećwiczenie nabytej wiedzy i czynności. Forma szczególnie korzystna w przypadku rozwoju umiejętności interpersonalnych oraz poznawania sposobów zachowania się w określonych sytuacjach (negocjacje, rozwiązywanie konfliktów, umiejętność przekonywania i argumentowania).
Gry symulacyjne	Wykorzystanie uproszczonych schematów rzeczywistości do odtwarzania sytuacji organizacji lub jej części.
e-learning	Interaktywna metoda szkoleniowa z wykorzystaniem komputera i Internetu. Dostęp do wiedzy jest natychmiastowy przez 24 godziny na dobę, w każdym czasie i miejscu.
Blended learning lub B-learning	Metoda mieszana (zintegrowana, hybrydowa), łącząca metody tradycyjne z aktywnościami prowadzonymi zdalnie (m-learning).

Jednym z najważniejszych uwarunkowań rozwoju urzędników jest polityka państwa i obowiązujące przepisy prawne. Polityka państwa znajduje swoje odzwierciedlenie w wymaganiach kompetencyjnych stawianych pracownikom sektora publicznego na etapie rekrutacji. Nowe koncepcje administracji publicznej wprowadzają znaczące zmiany w kulturze organizacyjnej, nadając rozwojowi zawodowemu i osobistemu szczególne znaczenie. Zatrudnienie w administracji publicznej wiąże się

ze stabilnością zatrudnienia, ale nie jest gwarancją długoterminowego zatrudnienia dla pracownika nie rozwijającego się, o małej otwartości na zmiany zachodzące w otoczeniu i małej skłonności do nieustannego uczenia się. Pracownicy samorządowi – niezależnie od zajmowanego stanowiska i pełnionej funkcji – mają obowiązek stałego podnoszenia umiejętności i kwalifikacji zawodowych (art. 24 ust 2 pkt 7 ustawy o pracownikach samorządowych). Ustawodawca uznał przy tym, że pracownicy samorządowi powinni uczestniczyć w różnych formach podnoszenia wiedzy i kwalifikacji zawodowych (rt.. 29 ust. 1 ustawy o pracownikach samorządowych), a pracodawca powinien w tworzonych planach finansowych zapewnić środki finansowe na ten cel (art. 29 ust. 1 ustawy o pracownikach samorządowych). Czy rozwiązania przyjęte przez ustawodawcę można traktować jako podstawę do traktowania administracji publicznej jako organizacji uczącej się, a zatrudnionych urzędników – pracowników wiedzy?

Najprostsza definicja organizacji uczącej się wskazuje się, że jest to *organizacja biegła w realizacji zadań tworzenia, pozyskiwania i przekazywaniu wiedzy, oraz w modyfikowaniu swoich zachowań w reakcji na nową wiedzę i doświadczenie* (Garvin 1998, s. 51). Cechy konstytutywne wiążą się z traktowaniem organizacji jako całości z uwzględnieniem indywidualnego dążenia pracowników do uzyskania wysokiego poziomu kompetencji zespołowych i osobistych w celu realizacji powierzonych im zadań i budowania przyszłości w oparciu o wspólnie wypracowaną wizję. W organizacji uczącej się, dzięki zatrudnionym pracownikom, możliwe jest szybkie adaptowanie się do zmiennych warunków otoczenia. Nie jest to proste w administracji publicznej, której działanie wyznaczają granice wyznaczone przez obowiązujące prawo. Jeśli jednak pojęcie organizacji uczącej odniesione zostaje do zdolności do nieustannego uczenia się, to widoczne stają się zmiany administracji w kierunku uczącej się – stopniowe odchodzenie od klasycznej biurokracji do koncentracji na klientach i wymaganiach stawianych przez otoczenie. Pojęcie uczenia się nabiera w sektorze publicznym znacznie szerszego znaczenia, bowiem nie chodzi tylko o rozwój zawodowy pracowników w obszarze wiedzy i umiejętności specjalistycznych, ale również w zakresie kompetencji społecznych i etycznych (Kuchinke, 2010).

Cechy organizacji uczącej się (Kaczmarek, 2012)

Cecha	Znaczenie
Myślenie systemowe	W organizacji powinna zostać wypracowana umiejętność postrzegania jej w sposób całościowy. Oznacza to, że jako całość powinny być traktowane poszczególne części składowe danej organizacji (wydziały, referaty, samodzielne stanowiska), a o jej sile decydują relacje i zależności zachodzące pomiędzy nimi.
Modele myślowe	Administracja publiczna powinna stworzyć warunki niezbędne do uświadomienia pracownikom założeń działania administracji (w tym również tych ukrytych) w zakresie niezbędnym do zrozumienia otoczenia i interpretacji rzeczywistości, w której funkcjonuje sektor publiczny. Zrozumienie tych uwarunkowań jest podstawą do kształtowania skłonności pracowników do doskonalenia się.
Mistrzostwo osobiste	Pracownicy dążą do stworzenia warunków umożliwiających stałe samodoskonalenie – zarówno w zakresie pozyskiwanej wiedzy, jak też sposobów jej spożytkowania. Do najważniejszych uwarunkowań należy: • dążenie pracowników do kształtowania i rozumienia wizji przyszłości administracji publicznej jako całości, • rozumienie samej zatrudniającej organizacji, • branie odpowiedzialności za podejmowanie działań zmierzających do realizacji wizji.
Budowa wspólnej wizji przyszłości	Tworzenie warunków niezbędnych do: • wzajemnego zrozumienia się pracowników, • sygnalizowania przez pracowników własnych oczekiwań i możliwości, • wyznaczenia wspólnego dla wszystkich pracowników kierunku rozwoju organizacji, • podniesienia efektywności podejmowanych przedsięwzięć.
Zespołowe uczenie się	Działania pozwalające na prowadzenie współpracy i wymiany poglądów pomiędzy pracownikami (członkami zespołów) są sposobem na uzyskanie szybszego rozwoju poszczególnych pracowników i całej organizacji.

Coraz częściej wskazuje się, że pogłębianie kompetencji zawodowych nie powinno ograniczać się wyłącznie do wąskiej specjalizacji urzędnika, ale wspierać powinno jego elastyczność w działaniu w zmiennym warunkach funkcjonowania organizacji publicznych. Dlatego też, mówiąc o administracji samorządowej (lub szerzej – administracji publicznej) jako organizacji uczącej się, należy podkreślać przygotowanie

pracowników, gotowość do elastycznego działania i zdolność do szybkiego dostosowywania się do zmian (Kożuch, 2011).

Ustawodawca podkreślił art. 29 ust. 1 ustawy o pracownikach samorządowych, że w tworzonych planach finansowych pracodawca zapewnić powinien środki finansowe na cele doskonalenia zawodowego i podnoszenia kwalifikacji przez pracowników. Wszystkie wydatki związane z rozwojem pracowników podlegają ścisłej kontroli, podobnie jak wszystkie inne wydatki ponoszone ze środków publicznych. Szkolenie i doskonalenie są traktowane jako inwestycja, która w długim okresie przyniesie wymierne korzyści. Zmiany zachodzące w otoczeniu – również w zakresie obowiązującego prawa – powodują, że posiadana wiedza szybko się dezaktualizuje, stanowiąc przeszkodę w wypełnianiu powierzanych urzędnikom zadań. Dopełnieniem systemu szkolenia w zakresie wiedzy, powinny być działania zmierzające do podnoszenia umiejętności interpersonalnych oraz umiejętności działania zgodnie z wymogami stawianymi przez Europejski kodeks dobrej praktyki administracyjnej.

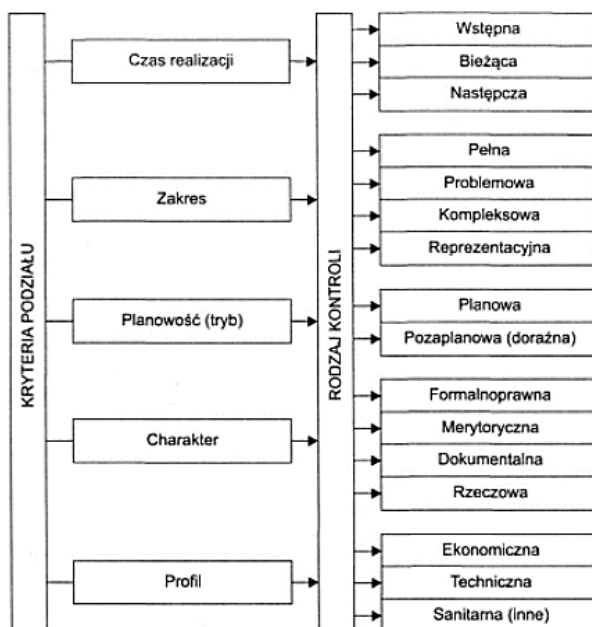
5. KONTROLA I OCENA PRACOWNIKÓW

Karolina Kwiatek, Mariola Pytlak

5.1. KONTROLA JAKO ELEMENT ZARZĄDZANIA

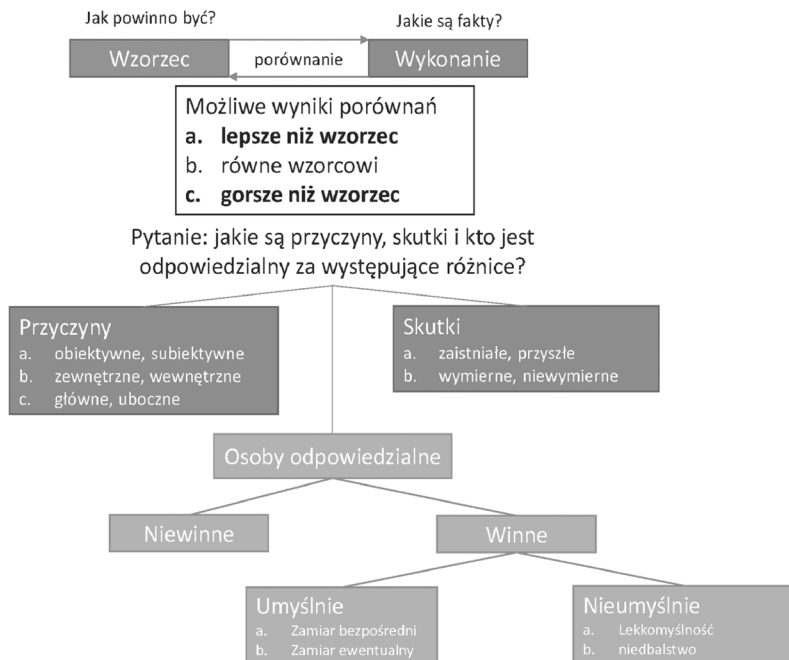
Kontrola jest elementem każdej zorganizowanej działalności. Niezależnie od rodzaju wykonywanej działalności i zajmowanego stanowiska, każdy pracownik na bieżąco upewnia się, czy wynik jego działania jest zgodny z zamierzeniami. Kontrolowanie definiowane jest jako *zespół działań mających na celu upewnienie się, że organizacja funkcjonuje zgodnie z wyznaczonymi celami. Kontrolowanie obejmuje ludzi (działania pracowników i pomiar efektywności tych działań), zasoby materialne, informacyjne i finansowe (efektywności wykorzystania)* (Kowrygo, Górską-Warzewicz, Świątkowska, 2008, s. 15).

Typologia procesu kontroli (Kałużny, 2008)



Kontrola jest źródłem informacji, dzięki którym możliwe jest podejmowanie trafnych decyzji. Jest również elementem składowym procesu zarządzania – zarządzający ustala cele i zadania, wskazuje sposoby ich realizacji i kontroluje ich wykonanie. Wyciąga również wnioski i na ich podstawie planuje dalsze działania.

Procedura kontroli i jej znaczenie (Stańczyk, 2011)



Każda organizacja projektuje własny system kontroli, ale żaden z nich nie jest w stanie objąć wszystkich sytuacji wymagających kontroli, ani zapewnić koordynacji wszystkich niezbędnych działań podejmowanych w tym zakresie. Niezbędne jest połączenie kontroli formalnej z działaniami o charakterze nieformalnym. Kontrola formalna opierać się powinna o funkcjonujące w organizacji procedury, nieformalna – o zaufanie między pracownikami, wspólne wartości i przekonania (Ouchi, 1980). Sposób przeprowadzenia kontroli, jej przebieg i efekty uwarunkowane są przez rodzaje relacji w organizacji: rynkową (najczęściej w odniesieniu

do podmiotów gospodarczych), biurokratyczną (odnoszoną do administracji publicznej) i klanową (odnoszoną do sektora pozarządowego).

Typy relacji w organizacjach a proces kontroli (Ouchi, 1980).

Relacja		
rynkowa	biurokratyczna	klanowa
Dwa niezależne podmioty wymieniają dobra, a rynek dostarcza informacji niezbędnych do ustalenia akceptowalnej ceny.	Dwa podmioty oddają część swojej autonomii wybranej organizacji – praca wyceniona jest zgodnie z zawartą umową społeczną przez biurokratyczną hierarchię.	Współbieżność celów członków organizacji.
Organizacja realizuje swoje cele tylko wówczas, kiedy transakcja uznana jest przez uczestników za sprawiedliwą.		Przekonanie, że wszyscy członkowie działają z jednakowym zaangażowaniem – solidarność i wspólnota celów.
Ocena wydajności pracy jest jednoznaczna.	Kontrola oparta o hierarchię i autorytet – rozbieżność celów na umiarkowanym poziomie.	Cele stron są zbieżne.
Nie ma znaczenia różnica celów obydwu stron.	Trudność oceny wydajności jest porównywalna do rozbieżności celów.	Niejednoznaczna ocena wydajności pracy.
Niskie nakłady na kontrolę – rzadko daje możliwość precyzyjnej wyceny towarów lub usług.	Wysokie nakłady na kontrolę – koszt wiąże się ze szczegółowymi regułami kontroli.	Niskie nakłady na kontrolę – stosowana przy nieskuteczności oceny biurokratycznej. Jest formą kontroli społecznej, bez formalnych audytów i ocen. Forma kontroli niewystarczająca w przypadku umów.

Z uwagi na tematykę niniejszego opracowania warto zwrócić uwagę na zakres i znaczenie kontroli w administracji publicznej. Jest ona znacznie bardziej skomplikowana niż w przypadku biznesu, ze względu na specyfikę administracji, jej cele i realizację zadań państwa, działanie w granicach wyznaczonych przez prawo oraz w oparciu o środki publiczne.

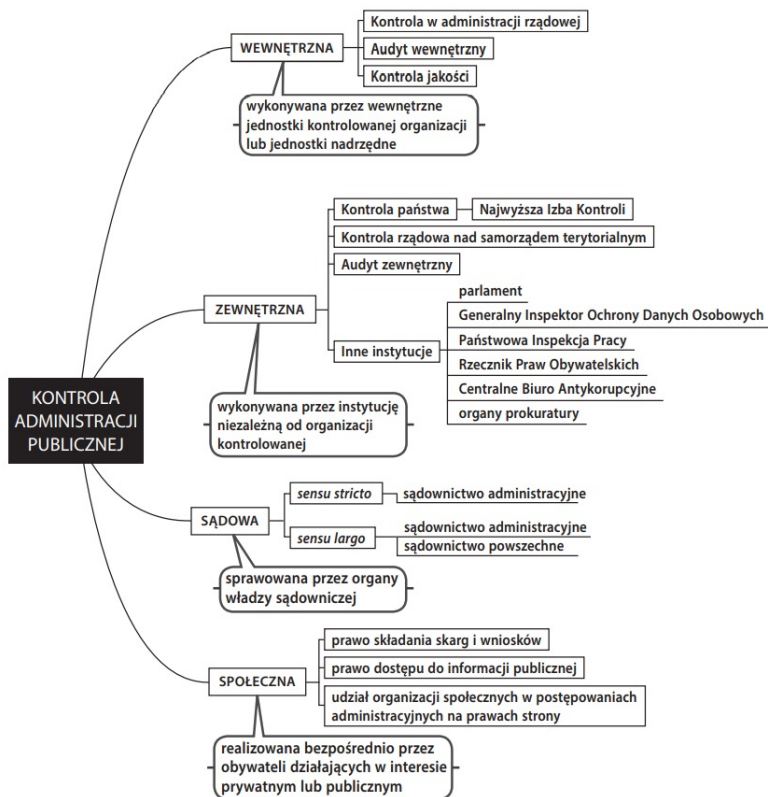
Proces kontroli w administracji publicznej w ujęciu klasycznym nie odbiega od działań prezentowanych dotychczas. Obejmuje zatem obserwację pracowników i ustalenie przebiegu podejmowanych przez nich działań (kontrola stanu faktycznego), porównanie stwierdzonego stanu rzeczy z wyjściowym stanem pożądanym – wynikającym z obowiązującego prawa i norm pozaprawnych i diagnozę przyczyn istniejących rozbieżności (nieprawidłowości). Na tym etapie powinny być uwzględniane nie tylko aspekty przedmiotowe, ale również personalne. Na tej podstawie formułowane są wnioski i rekomendacje na przyszłość, które powinny skutecznie przeciwdziałać powstawaniu nieprawidłowości. Jest to zatem tradycyjny i biurokratyczny model administrowania, w którym – zgodnie z ideą państwa prawa – najważniejsza jest legalność działania urzędnika. Kontrola taka, chociaż w wielu przypadkach pozbawiona przymiotu obiektywności, stanowi dla zarządzających konkretne źródło informacji o funkcjonowaniu zespołu i podległych jednostkach. Pozwala na szybkie, a co najważniejsze – skuteczne, przeciwdziałanie powstawaniu patologii w administracji.

Kontrola dokonywana przez bezpośredniego przełożonego jest tylko jednym z elementów kontroli w administracji publicznej. Jak podkreśla J. Jagielski (2012) *Od administracji wymaga się skuteczności i efektywności (w tym dochowywania wielu bardziej szczegółowych komponentów tych generalnych wyznaczników jakości administracji)* (s. 10). Wymagania te nakładają na urzędników – niezależnie od szczebla administracji, pełnionej funkcji lub zajmowanego stanowiska – dodatkowe wymagania w zakresie osiągniętych rezultatów. Kontrola nie ogranicza się zatem do zgodności działania pracownika z procedurami, ale obejmuje również osiągnięte efekty. Celem kontroli jest nie tylko ustalenie nieprawidłowości, ale również – a może przede wszystkim – tworzenie warunków do skutecznej realizacji celów nakładanych na administrację. Dotyczy to wszystkich szczebli administracji, a zatem również administracji samorządowej.

Efektem zmian w polskiej administracji jest stworzenie rozbudowanego systemu kontroli administracji jako całości oraz zatrudnionych w niej pracowników. Mapę form kontroli w administracji publicznej, z uwzględnieniem jej form i wykorzystywanych w niej instrumentów

sporządził w 2014 roku D. Sześciło. Mimo upływu lat i zmian w administracji nadal pozostaje ona aktualna.

Mapa kontroli administracji publicznej (Sześciło, 2014, s. 236)



Jak podkreśla autor prezentowanego modelu, w kontroli administracji publicznej można wyróżnić dwa rodzaje podmiotów. *Kontrola sensu largo* obejmuje działania wszystkich organów i podmiotów, które pośrednio czy bezpośrednio prowadzą do uzyskania informacji na temat funkcjonowania administracji publicznej. *Kontrola sensu stricto* to działalność zawodowa prowadzona przez organy administracji publicznej i nastawionej bezpośrednio na wykonywanie funkcji kontrolnej wobec organów podległych czy stanowiących część tej samej jednostki

organizacyjnej (kontrola wewnętrzna) albo organów formalnie niepowiązanych więzami hierarchicznymi czy organizacyjnymi z organem kontrolującym (kontrola zewnętrzna) (Sześciło, 2014, s. 238-239). Temat ten – uwzględniając różnorodność podmiotów i stosowanych form kontroli i dostępnych narzędzi – jest bardzo szeroki, dlatego w niniejszym opracowaniu ograniczony zostanie do najważniejszych kwestii związanych z wpływem kontroli na budowanie potencjału ludzkiego – pominięte zostaną kwestie sprawowania kontroli Najwyższej Izby Kontroli nad organami administracji publicznej oraz kontroli rządu nad jednostkami samorządu terytorialnego, a uwaga skupiona zostanie na kwestiach, które można określić pojęciem „samokontroli oraz kontroli zewnętrznej sprawowanej przez obywateli.

Dużym wsparciem dla zarządzających w administracji publicznej, a jednocześnie formą kontroli skuteczności ich działania w zakresie sprawowania nadzoru i kontroli w zakresie posiadanych kompetencji jest kontrola wewnętrzna. Jest ona przeprowadzana przez specjalne powołane organy, które znają problematykę pracy w kontrolowanych jednostkach. Kontrola tego typu ma charakter audytu wewnętrznego, zdefiniowanego w art. 272 ust. 1 ustawy o finansach publicznych jako *działalność niezależną i obiektywną, której celem jest wspieranie ministra kierującego działem lub kierownika jednostki w realizacji celów i zadań przez systematyczną ocenę kontroli zarządczej oraz czynności doradcze*. Przytoczona definicja dotyczy sektora finansów publicznych, ale współcześnie audyt wewnętrzny dotyczy wszystkich sfer zarządzania – w tym również obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Audyt personalny pozwala na przeprowadzenie szerokiej kontroli w aspekcie funkcjonalnym (zakres i sposób realizacji funkcji zarządzania zasobami ludzkimi), instytucjonalnym (struktura zarządzania zasobami ludzkimi) oraz instrumentalnym (techniki i metoda zarządzania pracownikami). Audyt może dotyczyć również samego personelu, pozwalając na dokonanie ich oceny – z uwzględnieniem słabych i mocnych stron. Możliwe jest nie tylko zbadanie istniejącego stanu i struktury zatrudnienia, ale również poszczególnych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi.

Zakres audytu personalnego (Majowska, 2015, s. 112)

Kryterium podziału	Rodzaj audytu personalnego – aspekty	Obszary problemowe audytu personalnego
audyt systemu ZZL	funkcjonalny/czynnościowy – odnosi się do sposobu realizacji podstawowych funkcji ZZL (zestaw i układ funkcji)	– proces zarządzania zasobami ludzkimi – planowanie zatrudnienia – pozyskiwanie pracowników (rekrutacja i selekcja) – ocenianie pracowników – wynagradzanie (lub motywowanie) pracowników – szkolenie i rozwój (doskonalenie) pracowników – zwalnianie pracowników – kształtowanie warunków i stosunków pracy – zarządzanie efektywnością pracy w ujęciu ilościowym i jakościowym
	instytucjonalny – odnosi się do zagadnień związanych z analizą struktury organizacyjnej (rozwiązania strukturalne/organizacyjne)	– zgodność modelu organizacyjnego ze strategią ZZL – podmioty i organizacja procesów w obszarze funkcji personalnej – usytuowanie działu ZZL w strukturze organizacyjnej – miejsce, jakie w strukturze organizacyjnej zajmuje osoba odpowiedzialna za ZZL w organizacji – zakres uczestnictwa menedżerów średniego szczebla w podejmowaniu decyzji personalnych – poziom zatrudnienia w dziale ZZL – częstotliwość z jaką struktura organizacyjna podlega regularnej ocenie i doskonaleniu – audyt struktury organizacyjnej
	instrumentalny – badanie technik i metod w ramach funkcji (metody)	– metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi – poprawność zastosowanych metod
audyt personelu	personelu – służy ocenie silnych i słabych stron pracowników, a także sumarycznie wszystkich zatrudnionych (zasób realizujących czynności)	– badanie stanu i struktury zatrudnienia – ruchliwość wewnętrzną i zewnętrzną – badanie kompetencji pracowników – badanie motywacji pracowników – badanie efektywności i kosztów pracy – badanie opinii pracowników – badanie zachowań opartych na pracy zespołowej – badanie zachowań skupionych na strategii – liczba utalentowanych pracowników

Audyt jako forma nowoczesnej formy kontroli wewnętrznej ma pokazać popełniane błędy i niedociągnięcia pracy poszczególnych pracowników oraz dokonać diagnozy działania i sposobu podejmowania decyzji kierownictwa. Audytor jako kontroler, poza funkcją diagnostyczną, realizuje również funkcje doradcze – celem zidentyfikowania popełnianych błędów nie jest ukaranie pracownika, ale doradzanie mu i doskonalenie jego umiejętności. W przypadku pracowników wiąże się to z nieprawidłowym sposobem działania, w przypadku zarządzającego – również w realizacji jego funkcji nadzorczo-kontrolnych w stosunku do podwładnych. W ten sposób audytor staje się partnerem dla osób kontrolowanych, który w oparciu o obiektywnie przeprowadzoną ocenę działania, pomaga w rozwoju (Kałużny, 2008; Fleszer, 2013).

Tradycyjna a współczesna koncepcja kontroli

Ujęcie tradycyjne	Audyt wewnętrzny	Ujęcie współczesne
Kontrola inspekcyjna – celem jest dostarczenie informacji na temat stanu obecnego i przeszłego.	Kontrola o charakterze doradczym – ustalenie słabości mogących negatywnie wpłynąć na jej sprawność, celem jest usprawnienie procesów i procedur.	Ocena rezultatów – ocena usług świadczonych przez administrację oraz ich znaczenie w kształtowaniu otoczenia.
Kontrola wykonywana przez podmioty z wewnątrz układu administracyjnego.	Kontrola wewnętrzna, przy czym zapewniona jest odrębność komórki audytu wewnętrznego, a status audytorów gwarantuje niezależność oceny. Może to być odrębna komórka dysponująca niezależnym budżetem.	Kontrola przeprowadzana jest z zewnątrz układu – przez obywateli, na rzecz których świadczone są usługi. Podmiotem kontrolującym może być każdy obywatel, przedmiotem kontroli – szeroko pojęte działania urzędnika.
Kontrola legalności – reakcja na popełniony błąd w stosowaniu obowiązującego prawa.	Kontrola legalności adekwatności, skuteczności i efektywności – ocena skuteczności działania w realizacji celów administracji.	Kontrola legalności – zgodność z prawem jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym.
Horyzontalny charakter czynności kontrolnych – kontrola procedur.	Ukierunkowanie na przyszłość.	Wspieranie osiągania oczekiwanych wyników.
Korygowanie błędów – wskazanie osób, które są nie odpowiedzialne.	Usprawnienie zarządzania – powiązanie z kontrolą zarządczą (wspomaganie zarządzania wynikowego).	Kontrola przyjmuje formę skargi na dotychczasowe działanie pracownika (inicjowanie kontroli sądowo-administracyjnej poprzez zaskarżenie niekorzystnej decyzji) lub wniosku o poprawę funkcjonowania – wnoszone są na podstawie przepisów kpa.

Współczesna koncepcja kontroli w administracji stanowi połączenie audytu wewnętrznego oraz społecznej kontroli zewnętrznej, prowadzonej przez poszczególnych obywateli oraz organizacje społeczne. Wpływ na zmiany w tym zakresie mają zmiany w całej administracji publicznej, która odchodzi od modelu doskonałej biurokracji (rutynowe wykonywanie identycznych, prostych zadań) i koncepcji tradycyjnego zarządzania publicznego (*Old Public Management*) do zinstytucjonalizowanej realizacji usług publicznych we współpracy z partnerami zagranicznymi i krajowymi, w tym lokalnymi podmiotami biznesowymi oraz społecznymi (Hausner, 2005). Współczesna administracja kładzie nacisk na służbę i realizację interesu publicznego (Tulej, 2022a, 2022b). W nowym zarządzaniu publicznym (*New Public Management*) interes publiczny utożsamiany był z interesem członków społeczeństwa, a w najnowszej koncepcji służby publicznej (*New Public Service*) – jest efektem dialogu społecznego, współdzielenia wartości oraz wspólnych interesy obywateli (Kozuch, Kozuch, 2011). Rosnące znaczenie współpracy powoduje, że coraz większe znaczenie ma kontrola społeczna usług świadczonych przez administrację oraz sposobu świadczenia tych usług przez urzędników. Chodzi zarówno o usługi administracyjne (materialne lub niematerialne), jak też usługi materialne – pośrednie (inwestycje infrastrukturalne, usługi niematerialne – informacja, promocja).

Rodzaj usług decyduje o zakresie zaangażowania pracowników, a szczególne znaczenie w zewnętrznej kontroli społecznej ma zgodność decyzji z obowiązującym prawem oraz jakość usługi. O ile pierwsza cecha oceniana jest w sposób obiektywny, to jakość oceniana jest w sposób subiektywny. Administracja publiczna dostrzega ten problem i wychodząc naprzeciw tej formie kontroli tworzy własne instrumenty kontroli wewnętrznej. Są to nie tylko powszechnie funkcjonujące systemy zarządzania jakością, ale również rozwiązania wprowadzające zasady dobrej administracji. Obywatel staje się klientem, który załatwia w urzędzie swoją sprawę i oczekuje nie tylko sprawniej i terminowej jej realizacji, ale również szybkiej i życzliwej obsługi. Te właśnie elementy oceniane są przez klientów i decydują o jakości działania całej administracji (Sześciło, 2014; Ołdak-Jaczyńska, Pytlak, 2022; Pytlak, 2022).

Rodzaje usług administracji publicznej (Kozuch, Kozuch, 2011, s. 41)

Kategorie usług publicznych	Rodzaje usług
Usługi i e-usługi Administracyjne	Wydawanie dokumentów nie będących decyzjami administracyjnymi, zezwoleniami, koncesjami
	Wprowadzanie do baz danych uzyskiwanych bezpośrednio od klientów
	Wydawanie zezwoleń i decyzji w trybie zgodnym z kodeksem postępowania administracyjnego
	Wdawanie zezwoleń i koncesji dotyczących działalności gospodarczej reglamentowanej przez państwo
Usługi i e-usługi społeczne	Ochrona zdrowia
	Oświata i wychowanie
	Kultura
	Kultura fizyczna i rekreacja
	Pomoc i opieka społeczna
	Mieszkalnictwo
	Bezpieczeństwo publiczne
	Transport – usługi i infrastruktura
Usługi techniczne	Zaopatrzenie w wodę i kanalizacja
	Gospodarka odpadami oraz utrzymania czystości i porządku
	Cmentarnictwo
	Zaopatrzenie w energię (elektroenergetyka, gazownictwa, ciepłownictwo)
	Zieleń publiczna

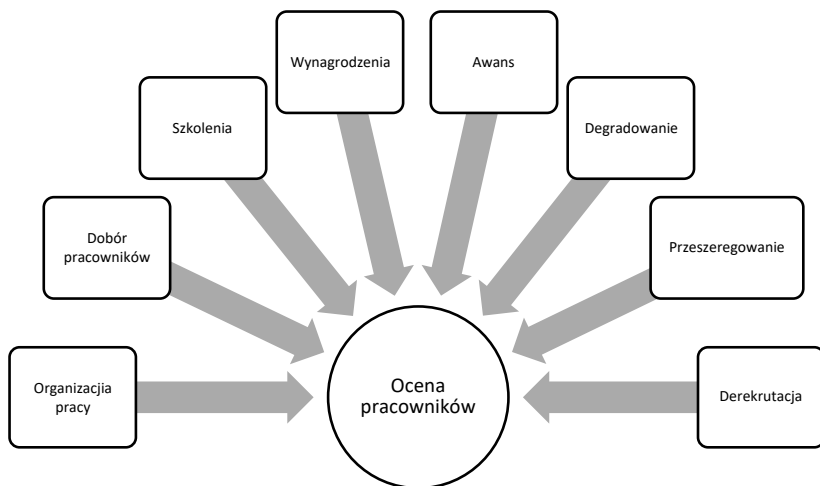
Kontrola społeczna pracy urzędników wiąże się zatem z jakością usługi. Na ocenę pracy urzędnika wpływ mają potrzeby klienta (uświadomione i nieuświadomione) oraz jego oczekiwania w zakresie realizacji swoich praw i sprawnej obsługi. Jak podkreśla J. Pioch (2017) *Obecnie pojęcie jakości usług rozpatruje się pod kątem zadowolenia klientów, lojalności, kontroli jakości czy relacji pomiędzy klientami. Na jakość usług duży wpływ mają kompetencje i organizacja pracy. Jest ona także uwarunkowana czynnikami społecznymi, technicznymi i organizacyjnymi, które występują w środowisku świadczenia usługi oraz jej otoczeniu.*

W kontroli urzędników coraz większą rolę odgrywa również coraz powszechniejsze zasady *governance*, w której kontrola powinna mieć charakter wyprzedzający, a zatem zarządzający nie powinien jedynie reagować na pojawiające się nieprawidłowości, ale zapobiegać pojawianiu się ich w pracy swoich podwładnych. W takim kontekście system kontroli w coraz większym stopniu utożsamiany jest z mechanizmami samooceny i naprawy.

5.2. OCENA PRACOWNIKÓW

Ocena pracowników jest jednym z kluczowych elementów funkcjonowania organizacji, pozwala bowiem udzielić odpowiedzi na pytania: czy i w jakim stopniu pracownik spełnia oczekiwania na danym stanowisku (Zieliński, 2001, s. 69). Kształtując system oceniania, należy zwrócić szczególną uwagę na działanie, które może być uznane za niesprawiedliwe ocenianie (Sekuła, 2008, s. 10). Standardowo system oceniania zawiera kryteria zachowawcze, osobowościowe i organizacyjne. Jeśli ocena wiąże się z zarządzaniem przez cele, wówczas ocenie podlega umiejętność programowania, mierzenia i osiągnięcia celów (Sidor-Rządkowska, 2003, s. 26). W przypadku administracji publicznej, używane systemy oceny dotyczą nie tylko efektów, ale również oceny interpersonalnej.

Zakres – oceny pracowników (Juchnowicz, 2010, s. 365)



Proces oceny w organizacji powinien mieć charakter ciągły. Ocena powinna być ściśle związana z wykonywanym przez pracownika zadaniem i potrzebami organizacji (Juchnowicz, 2010, s. 365). Jak podkreśla Juchnowicz „Profesjonalnie prowadzona ocena bieżąca jest ściśle związana z celami organizacji, służy ukierunkowaniu pracownika na osiągnięcie lub przekraczanie założonych efektów pracy i rozwój jego

kompetencji zawodowych w obszarach zgodnych z interesem firmy. Pozamerytoryczne kryteria w tej ocenie nie mogą być brane pod uwagę” (Juchnowicz, 2010, s. 366).

W przypadku administracji publicznej ocena jest przeprowadzana obligatoryjnie. W przypadku pracowników służby cywilnej uregulowana została w drodze rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów, w którym określone zostały nie tylko warunki i sposób przeprowadzania oceny okresowej urzędnika i pracownika służby cywilnej, ale również kryteria oceniania, wzory arkuszy oceny okresowej, skalę ocen i tryb sporządzania oceny okresowej (§ 1). Takiego rozwiązania nie ma w przypadku pracowników samorządowych, bowiem urzędnicy samorządowi podlegają ocenom zgodnie z przepisami ustawy o pracownikach samorządowych. Ustawodawca określił jedynie ogólne zasady oceny i kryteria związane z wykonywaniem obowiązków służbowych.

Ocena pracowników samorządowych (art. 27 ustawy o pracownikach samorządowych)

Wyszczególnienie	Zakres
Podmiot oceny	Pracownik samorządowy zatrudniony na stanowisku urzędniczym, w tym kierowniczym stanowisku urzędniczym (art. 27 ust 1).
	Bezpośredni przełożony pracownika samorządowego (art. 27 ust 2).
Częstotliwość oceny	Ocena okresowa nie rzadziej niż raz na 2 lata i nie częściej niż raz na 6 miesięcy (art. 27 ust 2).
Przedmiot oceny	Wywiązywanie się z obowiązków wynikających z zakresu czynności na zajmowanym stanowisku (art. 27 ust 3)
	Wywiązywanie się podstawowych obowiązków pracownika samorządowego: • dbałość o wykonywanie zadań publicznych, • dbałość o środki publiczne, z uwzględnieniem interesu publicznego oraz indywidualnych interesów obywateli (art. 24 ust 1), • przestrzeganie Konstytucji i innych przepisów prawa, • wykonywanie zadań sumiennie, sprawnie i bezstronnie, • udzielanie informacji organom, instytucjom i osobom fizycznym, • udostępnianie dokumentów znajdujących się w posiadaniu jednostki, w której pracownik jest zatrudniony – jeżeli prawo tego nie zabrania, • dochowanie tajemnicy ustawowo chronionej,

Przedmiot oceny cd.	• zachowanie uprzejmości i życzliwości w kontaktach z obywatelami, zwierzchnikami, podwładnymi oraz współpracownikami, • zachowanie się z godnością w miejscu pracy i poza nią, • stałe podnoszenie umiejętności i kwalifikacji zawodowych (art. 24 ust 2).
	Wywiązywanie się z obowiązków skazanych w art. 25 ust 1, czyli sumienne i staranne wykonywanie poleceń przełożonego.
Prawo pracownika do informacji	Po dokonaniu oceny bezpośredni przełożony niezwłocznie doręcza ocenę pracownikowi samorządowemu oraz kierownikowi jednostki, w której pracownik jest zatrudniony (art. 27 ust 4).
Prawo pracownika do odwołania	Pracownikowi samorządowemu przysługuje odwołanie do kierownika jednostki, w której pracownik jest zatrudniony, w terminie 7 dni od dnia doręczenia oceny (art. 27 ust 5). Odwołanie powinno zostać rozpatrzone się w terminie 14 dni od dnia wniesienia (art. 27 ust 6).
Skutki oceny negatywnej	Uwzględnienie odwołania wiąże się ze zmianą oceny lub dokonaniem oceny po raz drugi (art. 27 ust 7). Ponownej oceny dokonuje się nie wcześniej niż po upływie 3 miesięcy od dnia zakończenia poprzedniej oceny (art. 27 ust 8). Uzyskanie ponownej negatywnej oceny skutkuje rozwiązaniem umowy o pracę, z zachowaniem okresów wypowiedzenia (art. 27 ust 9).

Zgodnie z treścią art. 28 tej ustawy, sposób oceny powinien być szczegółowo określony przez kierownika jednostki w drodze zarządzenia. W zarządzeniu powinien zostać określony sposób dokonywania okresowych ocen, okresy za które jest ona sporządzana, stosowane kryteria oraz skala ocen. Takie rozwiązanie powoduje, że kierownicy jednostek mają większą elastyczność, a to z kolei daje im możliwość dopasowania procedur ocen pracowników do potrzeb jednostki. Wskazane przez ustawodawcę ogólne kryteria oceniania nie są obligatoryjne dla zarządzających i mogą być indywidualnie interpretowane (poprzez kryteria szczegółowe), mogą mieć również zróżnicowaną wagę. Ocena urzędnika samorządowego jest bardzo szeroka i obejmuje nie tylko jego wiedzę, ale również jakość wykonywanej pracy. Ocena pozwala również na ustalenie efektów pracy – z uwzględnieniem wymagań wynikających z zajmowanego stanowiska (Glick, Tarczyńska, 1999).

Ocena okresowa jest narzędziem kontroli wewnętrznej, sprawowanej w ramach zarządzania zasobami ludzkimi. Jest również ściśle powiązany z systemem motywacyjnym oraz systemem kontroli.

Wyniki oceny (pozytywne i negatywne) wpływają z kolei na ścieżki rozwoju zawodowego, w tym szkolenia i awanse (poziome i pionowe).

Ocena okresowa urzędnika (Ocena, b.z.)



Można zatem powiedzieć – w kontekście dotychczasowych rozważań na temat elementów zarządzania zasobami ludzkimi – że ocena dotyczy posiadanych kompetencji i poziomu wiedzy, doświadczenia i umiejętności wykorzystywanych w procesie wykonywania zadań, zaangażowania i motywacji działania, zgodności realizowanych czynności z podstawowymi zasadami wynikającymi z prawa.

„Nikt nie dowiódł w pełni, że naprawdę można kierować innymi. Zawsze jednak można kierować sobą. A trudno oczekiwać kierowania kolegami i podwładnymi od szefów, którzy sami sobą nie umieją pokierować tak, by osiągnąć skuteczność”

Peter F. Drucker

CZĘŚĆ IV

ZARZĄDZANIE EFEKTYWNE. CZY JEST MOŻLIWE W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ?

1. PODSTAWOWE ZASADY EFEKTYWNEGO ZARZĄDZANIA

Ewa Zaremba

Zarządzanie polega na koordynowaniu i nadzorowaniu działań grupy ludzi dla osiągnięcia zamierzonego celu. Jest wbrew pozorom skomplikowanym i złożonym procesem, w którym na głównym miejscu stawiana jest wiedza i doświadczenie kadry zarządzającej. O tym, że zarządzanie jest skuteczne, można mówić wtedy, gdy zapewnia ludziom dobrą pracę i zysk przedsiębiorcom. Często spotykana jest też formuła, że skuteczne zarządzanie to dążenie do przetrwania organizacji, efektywnego jej funkcjonowania i utrzymanie jej w dobrej kondycji finansowej. Funkcje kierownicze skonkretyzował po raz pierwszy H. Fayol. Na podstawie swoich obserwacji, podczas pełnienia funkcji kierownika organizacji, wyróżnił czternaście zasad administracji, które w większości są podstawą sukcesu organizacji i są bezpośrednio związane z człowiekiem (Jemielniak, 2005). Wyróżnione przez Fayola zasady są jednymi z najbardziej uznawanych w dzisiejszych czasach.

Zasady administracji (Griffin, 2012)

Nazwa zasady	Treść zasady
Podział pracy	Podział pracy umożliwia uzyskanie korzystniejszych efektów przy tym samym nakładzie pracy. Odnosi się zarówno do pracowników jak i kadry zarządzającej. Ma ścisłe powiązanie ze specjalizacją pracy, co może przyczyną wzrostu efektywności pracy.
Autorytet	Autorytet formalny (urzędowy), który wynika z zajmowanego stanowiska, charakteryzuje się możliwością wydawania poleceń i nakazów. Ważna w przypadku stanowisk kierowniczych. Dzięki autorytetowi, łatwiej egzekwować polecenia i utrzymać dyscyplinę. Autorytet osobisty (nieformalny) związany z indywidualnymi cechami i osobowością szefa i jego pracownikami charakteryzuje się posiadaniem doświadczenia, kompetencji, kwalifikacji, cech osobowości oraz wiedzy i umiejętności kierowniczych.
Dyscyplina	Posłuszeństwo w relacjach między kierownikami a pracownikami. To podporządkowywanie się regułom i normom ustalonym przez pracodawcę. Istotna na każdym stopniu zarządzania.

Jedność rozkazodawstwa	Polecenia wydawane są wyłącznie przez jednego przełożonego. Należy pamiętać, że wydawanie poleceń przez dwóch przełożonych, doprowadzić może do zaburzenia organizacji pracy oraz ogólnego zaburzenia funkcjonowania organizacji.
Jedność kierownictwa	Zespołem powinien dowodzić jeden kierownik w jednym konkretnym celu z pomocą całej załogi. Nie powinno się łączyć zasady Jedności rozkazodawstwa (podwładnym kieruje zawsze jeden przełożony) z zasadą jedności kierownictwa (jeden kierownik, jeden plan), ponieważ jednolitość kierownictwa zapewnia sprawną organizację zespołu a jednolitość rozkazodawstwa ma wpływ na jego prawidłowe funkcjonowanie. Podobne czynności powinny być zgrupowane wokół określonych osób.
Podporządkowanie interesu osobistego	„Interesy pracowników bądź grupy, nie mogą dominować nad interesami organizacji jako całości”. Nie należy stawiać interesów osobistych nad interesami organizacji. Interesy i cele poszczególnych osób muszą być podporządkowane ogólnemu celowi organizacji.
Wynagrodzenia	Wynagrodzenie powinno być sprawiedliwe względem pracowników i pracodawców oraz uzależnione od efektów wykonanej pracy.
Centralizacja	Według Falowa to „Znalezienie złotego środka pomiędzy centralizacją (ograniczeniem roli podwładnych w podejmowaniu decyzji) i decentralizacją (zwiększeniem ich roli), aby przyniosło to jak największą efektywność przy najlepszym wykorzystaniu zdolności personelu (Griffin, 2012).
Hierarchia	Uszeregowanie stanowisk kierowniczych w stylu liniowym, w zależności od zajmowanego stanowiska, od najwyższego do najniższego. Hierarchia uwarunkowuje procedury wydawania poleceń jak najkrótszą drogą służbową.
Ład	Sposób obsadzania zatrudnionego personelu na właściwych stanowiskach, zgodnie z ich kwalifikacjami, doświadczeniem i umiejętnościami. Taki układ pozwala na poprawę stabilności funkcjonowania organizacji.
Sprawiedliwość	Ukierunkowana głównie w kierunku pracowników. Od kierownictwa wymagana uprzejmość, ludzkie i sprawiedliwe traktowanie. Dbanie o odpowiednie relacje pomiędzy pracownikiem a pracodawcą.
Stabilność personelu	Unikanie sytuacji konfliktowych, buntu i frustracji pracowników, niekorzystnie wpływającej na funkcjonowanie organizacji, co w efekcie powoduje konieczność częstej zmiany zatrudnionego personelu. Rola personelu kierowniczego, polegająca na zapewnieniu odpowiednich warunków pracy.
Inicjatywa	Zapewnienie pewnej swobody pracownikom. Polega na umożliwieniu udziału w tworzeniu koncepcji i realizacji planów działania w organizacji.
Harmonia	Praca zespołowa, polegająca na zgodnej współpracy i zgraniu zespołu, a zarazem unikanie sytuacji konfliktowych zwierzchnik-podwładny. Zgranie pracowników oparte na podstawie zasady jedności rozkazodawstwa. Dobra atmosfera w zespole i poczucie przynależności do grupy, ma duży wpływ na wyższą wydajność w pracy i zadowolenie z niej.

Tradycyjne ujęcie motywacji, przedstawił F. Taylor. Zgodnie z jego założeniami to kierownicy ustalają sposób wykonywania pracy. Aby pracownik wykonał zlecone mu zadanie, stosowany jest system nagród i kar, jednocześnie należy pamiętać o tym, że nagrody zależą od satysfakcjonującego działania. Taylor wskazał, że „Jest rzeczą niemożliwą, by przez dłuższy czas zmuszać człowieka do pracy, dużo cięższej niż ta, jaką wykonują inni pracownicy obok niego, chyba że, pracownik ten będzie miał pewność uzyskania znacznego i stałego wzrostu płacy” (Kaczmarek, 2010). Motywacja według Taylora, oparta jest na idei człowieka *homo economicus*, który analizuje i wybiera dla siebie jak najlepszą alternatywę korzyści, wyłącznie materialne. Teoria opiera się na zasadzie wzmocnienia, według której „sukcesy w realizacji zadań są motywujące dla człowieka, jeżeli człowiek będzie chciał wykonywać ponownie to zadanie (wzmocnienie pozytywne), natomiast jeżeli realizacja zadania nie przynosi mu zadowolenia, to zadania tego w przyszłości będzie unikał (wzmocnienie negatywne)” (Kaczmarek, 2010). Taylor uważał, że najskuteczniejszym sposobem zwiększenia efektywności pracy pracowników w organizacji jest udoskonalenie podziału pracy w taki sposób, aby pracownik miał wytyczony zakres obowiązków. Według Taylora bardzo istotne jest budowanie zaufania pomiędzy kierownikiem a pracownikiem (Griffin, 2012).

Bardzo znaczący wkład w rozwój zarządzania miał także K. Adamiecki. Wyszczególnił on trzy zasady harmonii zarządzania:

1. Prawo harmonii doboru – wykonywane czynności powinny być tak dobrane, aby koszt straconego czasu był jak najmniejszy.
2. Prawo harmonii działania – każda czynność powinna być realizowana w ściśle określonym miejscu i czasie.
3. Prawo harmonii duchowej – współpraca komórek organizacji powinna być zorganizowana w taki sposób, aby były do siebie dopasowane pod względem ilości pracy i jakości jej wykonywania z zachowaniem współpracy i więzi emocjonalnej pomiędzy pracownikami a kadrą zarządzającą (Klincewicz, 2016).

Znaczącą rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi, mają zasady etyczne, według których każdy pracownik powinien mieć prawo do bycia ocenianym w sposób uczciwy i obiektywny. Kierownik przy ocenie i podejmowaniu decyzji względem podwładnego nie powinien kierować się czynnikami zewnętrznymi, czyli poglądami, wyznaniem, sytuacją rodzinną czy kolorem skóry. D. Winstanley i K. Stuart-Smith w 1966 roku, ukazały cztery zasady etycznego zarządzania zasobami ludzkimi. Pierwszą z nich jest szacunek względem pracownika, polegający na daniu mu prawa głosu i uwzględnieniem jego zdania i pomysłów. Druga zasada to zasada wzajemnego szacunku, polegająca na tworzeniu zdrowych relacji, pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Trzecią zasadą jest zasada proceduralnej sprawiedliwości, mająca za zadanie zajmowanie się kwestiami dotyczącym sposobu traktowania ludzi. Ostatnią czwartą zasadą jest zasada przejrzystości, polegająca na odpowiednim przedstawieniu pracownikom decyzji, procedur i propozycji kadry kierowniczej. Według Winstanley i Stuart-Smith: „Zastosowanie tych zasad, należy dostosowywać do celów polityki danej organizacji w zależności od tego, jaką filozofią kierują się przedstawiciele kierownictwa” (Winstanley, Stuart 1996 , s. 119).

Prawa człowieka mają charakter wrodzony, co wynika z natury bycia człowiekiem. Trwałość tych praw jest niezmienna, niezależnie od zajmowanej pozycji w społeczeństwie, koloru skóry i płci. Z tych praw wynikają także normy etyczne w sferze zarządzania kapitałem ludzkim. Etyka, określa zachowania ludzkie względem drugiego człowieka. W dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, prawa pracownicze przedstawiane są często w formie narzuconych obowiązków. Mimo to, każdemu pracownikowi przysługuje prawo do wykonywania pracy, do zdrowych i bezpiecznych warunków pracy, do prywatności i życia rodzinnego, dostosowania się do warunków pracy, lojalności wobec pracodawcy, satysfakcji z pracy i przestrzegania obowiązujących norm prawa i norm etycznych. Natomiast prawem pracodawcy jest zaspokojenie pracownikowi tych praw z zachowaniem podstawowych zasad etycznych. Podstawowe zasady zarządzania, oparte są na wzajemnym szacunku, podziale odpowiedzialności, możliwościach doskonalenia się, zapewnieniu dobrej atmosfery i poczuciu bezpieczeństwa.

Aby trzymać się podstawowych zasad zarządzania i zminimalizować negatywne skutki podejmowanych decyzji, oraz mieć pewność co do ich bycia zgodnych z etyką, należałoby je przeanalizować, czy są zgodne z prawem, obowiązującymi zasadami i standardami (Winstanley, Stuart 1996).

2. LIDER I JEGO ROLA W ROZWIĄZYWANIU KONFLIKTÓW

Agata Konopik, Mariola Pytlak

OSOBOWOŚĆ I UMIEJĘTNOŚCI LIDERA

Podstawowym zadaniem lidera jest dążenie do realizacji założonego celu. Rola przywódcy jest identyfikowana z wizją, w której jednoczą się członkowie organizacji, Bernard Bass wymienił sześć cech, które są charakterystyczne dla lidera: powinien on dążyć do przewodzenia i być przywódcą, być uczciwy i prawy, posiadać zapał, być pewny siebie, mieć zdolności poznawcze i posiadać wiedzę na temat zarządzanego przedmiotu (Geryk, 2016, s. 93-94). Daniel Goleman twierdził, że podstawową cechą każdego lidera jest inteligencja emocjonalna składająca się z pięciu komponentów: samoświadomości, samokontroli, motywacji, empatii i umiejętności społecznych. Dobry lider nie musi okazywać troski o swój zespół, ale cechować się powinien silną empatią wobec swoich podwładnych i troszczyć się o jakość wykonywanej pracy. Istnieje przekonanie że powinien posiadać łagodną empatię: liderzy mają dawać ludziom, to czego potrzebują, a nie czego pragną (Kowalczewski, Matwiejczuk, 2007 s. 79-80). Według Harrego Aldera lider wykorzystuje prawą i lewą półkulę mózgową – łączy analityczne myślenie z wyobraźnią i intuicją. Jest spostrzegawczy, twórczy i ma dobre pomysły. Często myśli instynktownie, a połączenie zmysłów np. słuchu i wzroku daje liderom przewagę nad innymi. Dzięki temu mogą wykorzystać doświadczenia z przeszłości i przewidzieć co się stanie w przyszłości. Umiejętność zapamiętywania imion i twarzy jest dobrą podstawą do budowania zażyłych relacji z ludźmi. Większość liderów posiada też tzw. wewnętrzny przewodnik (naturalny proces psychiczny). Jeśli do tych cech dołączymy wrażliwość, wtedy będzie można polegać na nim pod każdym względem (Alder, 1997, s. 26-27).

Istotna dla lidera jest cecha adaptacji i zdolność dostosowywania się do nowych sytuacji. Przykładem może być zaprojektowanie oferty, która będzie spełniała oczekiwania i potrzeby danego klienta. Czujność lidera pozwala mu zauważyć, gdzie w danym obszarze zostały obniżone wyniki. Dostrzega to podczas uważnej obserwacji działania organizacji i otoczenia. Z kolei cecha elastyczności pozwala mu dopasować swoją decyzję do strategii. Nie będzie on uległy, tylko osiągnie swój cel w sytuacji, do której nie jest do końca przekonany. Otwartość to następna cecha przypisywana liderom. Lider jest otwarty na nawiązywanie relacji międzyludzkich, dzięki czemu ma możliwość pozyskania informacji i środków niezbędnych na rozwój organizacji. Liderzy manifestują również odwagę biznesową. Ujawniają swoje dane finansowe i potrafią realizować postawione cele biznesowe. Kontynuują strategię i potrafią podejmować i realizować wyzwania. (Majczyk, 2019, s. 84-88).

Najczęściej podkreśla się, że lider jest ambitny. Dąży on do swoich celów i motywuje do rozwoju. Ambicję można określić na przykładzie celów i pozycji, jaką chce się osiągnąć. Wyznacza on sobie zadania i czas na ich realizację. Pewność siebie jest także kluczową cechą lidera. Dzięki temu liderzy są skuteczni w podejmowaniu działań, realizują swoje plany i osiągają wyznaczone cele. W osiągnięciu sukcesu pomaga wiara w siebie i wiara w zespół, produkt lub współpracę. Cecha ta powoduje, że lider traktuje zagrożenie jako coś przejściowego. Jednocześnie jednak lider powinien cechować się cierpliwością. Najczęściej jest ona wykorzystywana podczas opanowania emocji w stosunku do drugiej osoby (Majczyk, 2019, s. 84-88).

Lider podejmuje decyzje w zakresie niezbędnym do uzyskania niezależności biznesowej i osobistej. To od lidera zależy w jakim kierunku i jak będzie się rozwijała dana organizacja. Odpowiedzialność to cecha, do której dążą sami liderzy. Można podzielić ją na różne kategorie takie jak: odpowiedzialność obowiązków służbowych, zakresu uprawnień, podejmowaniu decyzji czy kolejnych zadań. Intuicja to cecha, która charakteryzuje się właściwym wyczuciem czasu. Jest to chwila, w której wykonanie zadania ma wpływ na wynik i ocenę danej organizacji. Czasem niestety intuicja jest zawodna, ale jest elementem, bez którego nie można podjąć decyzji. Liderzy, czy chcą czy nie, podejmują ryzyko biznesowe.

Jedni są bardzo skrupulatni i sprawdzają wszystko pod każdym kątem, żeby podjąć odpowiednią decyzję. Inni zaś podejmują ryzykowne i rzekomo przemyślane decyzje, dzięki którym osiągają sukces. Cecha ta towarzyszy liderom też na polu prywatnym (Majczyk, 2019, s. 86-87). Podejmowanie decyzji i osiągnięcie sukcesu nie jest możliwe bez cechy odporności. Lider jest odporny na opinie i osądy innych ludzi, a dodatkowy stres napędza go do działania i daje impuls do pracy. Niezwykle ważna jest siła i szybkość. Siłę można mierzyć poprzez wpływ na podejmowane decyzje strategiczne i w budowaniu biznesu. Szybkość zaś pełni funkcję wspierającą biznes. Towarzyszy im skromność, czyli cecha, dzięki której lider budzi sympatię. Lider powinien być wytrwały w działaniu, budowaniu biznesu i własnego wizerunku. Jest również konsekwentny w realizowaniu swojego planu i dążeniu do osiągnięcia wyznaczonego celu. Lider powinien posiadać twardy charakter, który pozwala na działanie swoim pracownikom – przy przestrzeganiu wyznaczonych przez lidera granic, które on sam również zachowuje (Majczyk, 2019, s. 88-89).

Lider nie tylko musi podejmować ryzyko i stanowcze decyzje, ale również budować wizję, nawiązywać relacje, utrzymać kontakty, motywować, inspirować i wywierać wpływ na innych. Jedną z docenianych umiejętności lidera jest zdolność do przyjmowania porażki, autokrytyka i autorefleksja. Cenne są jego umiejętności koncepcyjne, planowania i realizacji kolejnych kroków działania oraz rezygnacja z obecnych korzyści na rzecz przyszłych – co może być elementem w budowaniu wizerunku lidera. Skuteczny lider powinien posiadać również umiejętność artykulacji swoich własnych przekonań – zdolność do właściwej argumentacji oraz osiągania swojej wizji i celów. Nie jest to możliwe bez kolejnej cechy jaką jest umiejętność przewidywania i identyfikowania problemów w otoczeniu oraz dostrzeganiu szans rozwoju biznesu. Zrozumienie działania organizacji i wyeliminowanie jej słabości pozwolą na realizowanie kolejnych działań. Zdolność myślenia strategicznego umożliwia podejmowanie trafnych decyzji. Lider nie tylko gromadzi informacje z otoczenia, ale również wykorzystuje je do prowadzenia biznesu. Nie każda decyzja podjęta przez lidera jest słuszna, jednak nie ma ona negatywnego wpływu na jego wizerunek. Pośród umiejętności specjalistycznych cechujących lidera znajduje się zdolność do zarządzania

kierunkiem rozwoju biznesu i pomnażania majątku (Majczyk, 2019, s. 98-100). Można nauczyć się być liderem poprzez nabycie odpowiednich cech charakteru i umiejętności. Organizacje w których znajdują się liderzy o silnych charakterach radzą sobie lepiej niż te, które posiadają liderów pozbawionych cech przywódczych.

POJĘCIE KONFLIKTU

Konflikt jest wszechobecny w życiu każdego człowieka. W ujęciu organizacyjnym jest to „proces społeczny zachodzący między jednostkami, grupami, klasami, narodami, państwami czy organizacjami, wynikający ze sprzeczności ich interesów, celów, intencji, poglądów, zamiarów, motywacji czy obowiązków, powodujący powstanie wrogości między nimi” (Olechnicki, 2000, s. 98).

Podejścia teoretyczne do konfliktu (Roszkowska, 2006)

Konflikt w nurcie funkcjonalnym	Konflikt w nurcie dialektycznym
E. Durkheim, T. Parsons, R K. Merton	G. Simmel, R Dahrendorf, M. Weber, L. A. Coser
Nacisk na integrację, zgodne stanowiska, równowagę społeczeństwa	W każdej grupie społecznej istnieją sprzeczności i konflikty – stosunki zależności pomiędzy członkami grupy powodują wyłanianie się sytuacji problemowych, stojących u podstaw konfliktu.
Konflikt jest szkodliwy, działa dysfunkcjonalnie na system społeczny.	Konflikt może być podstawą rozwoju społecznego i wprowadzanych zmian.
Konflikt to stan patologii, zakłócający równowagę systemu.	Konflikt to stały i nieodłączny element życia społecznego.

W środowisku życia człowieka, w tym również w środowisku pracy, konflikty powstają z wielu różnych przyczyn. Najczęściej są to niezaspokojone potrzeby w warunkach ograniczonych zasobów, błędy w komunikacji pomiędzy członkami danej grupy, różnice w wyznaczanych wartościach i celach, do osiągnięcia których dążą jednostki. Zdaniem L.A. Cosera źródeł sytuacji konfliktowych należy poszukiwać „w dążeniach jednostek – ich aspiracjach, niezaspokojonych ambicjach, kwestionowaniu przez upośledzonych członków grupy prawomocności istniejącego rozdziału dóbr, ograniczeniu ruchliwości jednostek

w dostępie do uzyskania członkostwa w grupach uprzywilejowanych” (Olechnicki, 2000, s. 8). Z kolei R. Darendorfer podkreśla, że konflikt jest nieunikniony w określonych środowiskach. Wprowadzając pojęcie związków imperatywnie skoordynowanych, wskazuje nieuchronność konfliktów w organizacjach w których występuje „nieuchronna sprzeczność interesów między przełożonymi i podwładnymi, zarządzającymi i pracownikami. Przykładem jest (...) administracyjna struktura biurokratyczna” (Olechowski, 2000, s. 6). Przykładem konfliktu wartości są dyskusje na temat religii, tradycji, zwyczajów i konwenansów dnia codziennego. Konflikt relacji najczęściej wynika ze stereotypów i uprzedzeń, błędnego postrzegania rzeczywistości lub innych osób, złej komunikacji, braku otwartości i ciekawości drugiego człowieka. Konflikt danych wynika najczęściej z braku informacji lub błędnego zrozumienia danych, odmiennej interpretacji tych samych danych wyjściowych. Konflikt interesów to spór o to, do kogo należy klient. Konfliktem strukturalnym jest nierówny dostęp do benefitów (Jakubczyńska, 2019).

Jak rozpoznać konflikt (Bielńska, Jakubczyńska, 2018, s. 164)

Rodzaj konfliktu	Wskaźniki
Relacji	■ Pojawiające się stereotypy ■ Błędy w postrzeganiu drugiej strony ■ Przypisywanie negatywnych intencji ■ Silne emocje ■ Odwetowe działania dla zemsty ■ Zła komunikacja, unikanie komunikacji przy pojawiających się trudnościach
Danych	■ Odmienne rozumienie danych ■ Rozbieżności w danych ■ Brak informacji ■ Różne interpretacje danych ■ Różnice w metodzie zbierania danych
Wartości	■ Odmienne zwyczaje, konwenanse, tradycje, ideologie ■ Inaczej rozumiana etykieta biznesowa ■ Inne wartości w codziennej pracy ■ Odmienne wartości osobiste (np. co jest dopuszczalne, a co nie jest dopuszczalne)
Strukturalny	■ Nierówny rozkład sił ■ Różne role ■ Nierówne obciążenie czasu ■ Różnice w rozmieszczeniu przestrzennym
Interesów	■ Rzeczowe (czas, pieniądze, podział pracy) ■ Proceduralne (sposób prowadzenia rozmowy) ■ Psychologiczne (zaufanie, godność, poczucie własnej wartości)

ROLA LIDERA W ZAPOBIEGANIU KONFLIKTOM W ORGANIZACJI

Lider jest osobą szczególnie narażoną na udział w konfliktach. Jego zadaniem jest dążenie do rozwiązywania konfliktów, nawet jeśli oznacza to usuwanie z zespołu osób, które prowokują sytuacje konfliktowe i niszczą zespół (Idziak, 2014, s. 10). Lider powinien rozpoznać pierwsze oznaki konfliktu, dokonać ich analizy i zareagować w odpowiednim czasie. Działanie powinno mieć charakter obiektywny, a zatem lider nie osądza, rozmawia z zespołem i poświęca czas pracownikom.

Rodzaje konfliktów w miejscu pracy (Więcek-Janka, 2006, s. 104)

Kryterium	Rodzaje konfliktów
Przedmiot konfliktu	Konflikty ekonomiczne – wiążą się z zasadami podziału pracy i płacy oraz stosunków międzyludzkich
	Konflikty socjalne – dotyczą spraw bytowych i warunków pracy
	Konflikty organizacyjne – związane głównie z zależnościami służbowymi i zależnościami komórek organizacyjnych
	Konflikty kompetencyjne – wynikają z posiadanego zakresu władzy oraz rozbieżności obowiązków i uprawnień
	Konflikty wartości i celów, które muszą być realizowane przez pracowników – najczęściej konflikt dotyczy motywów działania lub potrzeb oraz interesu jednostek
Czas trwania konfliktu	Konflikty krótkotrwałe
	Konflikty długotrwałe
Podłoże konfliktu	Konflikty racjonalne, które są wynikiem racjonalnych wydarzeń lub podstaw (władza, stanowisko, dobro)
	Konflikty irracjonalne, które wynikają z przyczyn fikcyjnych lub pozornych, najczęściej ich podstawą jest zawiść, podejrzliwość lub kierowanie się stereotypami społecznymi
Formy konfliktu	Konflikty jawne, w których pracownicy otwarcie wskazują na przyczynę lub cel konfliktu. Ich efektem są skargi i zażalenia.
	Konflikty ukryte, które uwidaczniają się pośrednio. Nie są znane faktyczne przyczyny – najczęściej przyczyną konfliktu są plotki
	Konflikty zorganizowane przebiegające według ustalonych zasad
	Konflikty niezorganizowane, o charakterze spontanicznym i żywiołowym przebiegu

Lider powinien stosować wiele różnych metod zapobiegania konfliktom. Pierwszą z nich jest ustalenie zasad – powinny być czytelne, jasne i dla wszystkich zrozumiałe. Pracownicy wiedzą co im wolno, a czego nie. Drugą skuteczną metodą zapobiegania konfliktom jest usprawnienie kanałów informacji. Komunikacja między pracownikami powinna odbywać się w jasny i czytelny sposób. Jednym z takich sposobów jest np. cotygodniowe spotkanie w grupie. Istotnym w zapobieganiu konfliktów będzie również stawianie celów grupowych nad indywidualnymi oraz budowanie atmosfery otwartości. Dzięki niej można zniwelować konflikty i wrogie nastawienie członków zespołu w stosunku do siebie lub lidera. Warunkiem do zapobiegania konfliktom w pracy jest przekonanie, że konflikty są naturalne (Projektgamma, 2017).

Jakimi zasadami powinien kierować się lider przy wyborze metody rozwiązania konfliktu? Najważniejsze z nich to:

- aktywna obserwacja – lider jako osoba trzecia (spoza konfliktu) widzi czy konflikt ma wpływ na pracę zespołu i dokonuje oceny, czy powinien się w taki konflikt zaangażować,
- podejmowanie mediacji – lider jako osoba bezstronna pomaga w znalezieniu przyczyny problemu i pomoże go rozwiązać, żeby nie oddziaływał on negatywnie na zespół,
- arbitraż – lider przedstawia dobre rozwiązanie dla zespołu,
- ingerencja w strukturę zespołu – jeśli nie jest możliwe wypracowanie porozumienia, lider rozdziela pracowników do innych zadań, przy których nie będą ze sobą współpracować lub usuwa z zespołu osoby konfliktowe (Idziak, 2014, s. 10).

Istnieje kilka sposobów na rozwiązanie konfliktów i są one zależne od sytuacji, w której się dochodzi do konfliktu. Jeżeli konflikt jest niemożliwy lub trudny do rozwiązania, albo też lider musi poświęcić zbyt wiele czasu na jego rozwiązanie powinien obrać strategię unikania i izolowania. Przykładem może być sytuacja, gdy lider przydzieli nieodpowiednią osobę do wykonania projektu – co prawda lider podjął złą decyzję, ale zmiana będzie zbyt kosztowna. Następną metodą jest dostosowanie się, która znajduje zastosowanie np. w przypadku trudnej współpracy z klientem, który związany z organizacją od lat

lub współpraca może przynieść wysoki dochód. Metodę konfrontacji wybieramy wówczas, gdy jest ona nieunikniona, ale istnieje możliwość rozwiązania konfliktu, głównie na tle różnic w interesach. Ostatnią metodą jest technika współpracy – co prawda każda ze stron chce osiągnąć własne cele, ale dąży również do utrzymania poprawnych relacji ze wszystkimi uczestnikami sytuacji konfliktowej (Maciołek, 2020).

3. DYLEMATY ZARZĄDZANIA W KONTEKŚCIE CECH SKUTECZNEGO MENADŻERA

Ewa Zaremba

W praktyce w każdej organizacji, ludzie stanowią jej kluczowy kapitał. Od ich motywacji, umiejętności i zaangażowania w pracę, zależy funkcjonowanie organizacji. Jeżeli zespół pracowników nie jest odpowiednio zmotywowany i zaangażowany w wykonywanie swoich obowiązków, przekłada się to na upośledzenie funkcjonowania organizacji. Dlatego też, motywowanie jest jednym z najważniejszych elementów w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Każdy menadżer, poszukuje skutecznych metod, które będą miały znaczący wpływ na zaangażowanie zespołu w realizację zadań. Każdy pracodawca powinien być zorientowany, co motywuje jego zespół. Można wyróżnić osiem podstawowych czynników, które mają wpływ na wzrost motywacji do pracy:

1. Niezależność
2. System nagradzania
3. Stabilizacja
4. Miła atmosfera
5. Dobre warunki pracy
6. Rozwój osobisty
7. Uznanie i pochwały
8. Niski poziom stresu (Bielawa, 2004).

Niezależność motywuje głównie ludzi młodych, ponieważ możliwość posiadania własnych środków finansowych jest w ich przypadku czymś nowym i bardzo wyczekiwany – dążenie do uzyskania niezależności finansowej od rodziców lub partnera ma znaczący wpływ na motywację do pracy. System nagradzania wiąże się z uzyskiwanym wynagrodzeniem, przyznawanymi nagrodami i premiami. Satysfakcja pracowników trwa do momentu osiągnięcia pewnego pułapu stabilności materialnej. Wówczas pieniądze przestają być głównym motywatorem do pracy,

a stają się nim pozostałe czynniki, np. rozwój osobisty, samorealizacja, zdobywanie doświadczenia. Nagradzanie to również wachlarz stosowanych wyróżnień, dyplomów, publicznych pochwał, możliwości uczestniczenia w szkoleniach, dodatkowych dni wolnych. Nie bez znaczenia jest również atmosfera i warunki pracy. Pracownik z przyjemnością przychodzi do pracy, w której pracują pogodni ludzie, pozytywnie nastawieni do świata i traktują innych z należytym szacunkiem (Bielawa, 2004). Motywacje budują również dobre warunki pracy (Szymczyk, 2020). Rozwój osobisty i możliwość podnoszenia kwalifikacji motywuje przede wszystkim ludzi ambitnych, dążących nieustannie do osiągania celów i rozwijania posiadanych umiejętności, mających potrzebę bycia lepszym od innych. Uznanie i pochwały są elementem doceniania pracowników i okazywanie zadowolenia za dobrze zrealizowane zadania. Pracownicy lubią być chwaleni i doceniani, bowiem poprawia to ogólne samopoczucie – w efekcie motywacja do realizowania kolejnych zadań znacznie wzrasta. Konieczne jest przy tym zapewnienie niskiego poziomu stresu – wysoki poziom stresu obniża możliwości fizyczne i psychiczne pracownika oraz poczucie własnej wartości (Szymczyk, 2020).

Bycie skutecznym zarządzającym wiąże się z poszukiwaniem odpowiedniego stylu kierowania. To, jaki styl zarządzający wprowadzi w życie, będzie oddziaływało na przyszłe funkcjonowanie organizacji. W praktyce zdarza się, że kierownik stosuje jednocześnie różne style zarządzania w zależności od panujących okoliczności, dążąc do stworzenia warunków, w których będzie mógł jak najlepiej zmotywować swój zespół do pracy. Kierownik powinien współdziałać i pomagać swoim podwładnym oraz stwarzać warunki pracy odpowiadające ich potrzebom i wymaganiom. Zarządzający powinien być autorytetem i człowiekiem godnym zaufania (Bielawa, 2004). Istotne są relacje pomiędzy nim a pracownikiem, ponieważ „Każdy rodzaj motywacji ma charakter samomotywacji. Rolą menadżera jest tworzenie warunków i środowiska pracy, w którym potencjał samomotywacji uwalnia się w sposób naturalny i spontaniczny. Wszystko po to, by pracownicy wnosili maksymalny wkład w dobro organizacji, jednak w taki sposób by nie było to osiągnięte ich kosztem” (Tracy, 2014). Powinien dawać wskazówki oraz wspierać podczas realizacji zadań (Kozłowski, 2009).

Istotnym czynnikiem wpływającym na pobudzenie motywacji pracowników jest dobra komunikacja i przepływ informacji pomiędzy zespołem a menadżerem. Menadżer powinien informować zespół o każdej propozycji i zmianach w systemie funkcjonowania organizacji. Takie postępowanie buduje u pracownika poczucie wartości i bycia kimś znaczącym w organizacji, a to z kolei powoduje wzrost jego motywacji do pracy i poczucie zadowolenia (Chrostowski, Kostera, Kownacki, Koźmiński, Matczewski, Oblój, Piotrowski, Ramus, Sobczak, Szczepankowski, Szumski, Trybuchowski, 2020, s. 331). Właściwe stymulowanie do efektywniejszej pracy, wiąże się również z przekazywaniem informacji pracownikom o uzyskanych przez nich wynikach pracy. Menadżer powinien przekazywać pracownikom swoje opinie na temat ich osiągnięć oraz porażek. Takie informacje powinny być przekazywane indywidualnie, nigdy na forum grupy. Każdy człowiek tworzy obraz swojej sytuacji i ocenia ją na podstawie własnego doświadczenia i intuicji oraz na podstawie uzyskanych informacji z zewnątrz o nich samych (opinie przełożonych i innych ludzi). Opinie te mają znaczący wpływ na zadowolenie lub niezadowolenie pracownika (Chrostowski i in., 2020, s. 332).

Motywatory stosowane przez menadżerów przynoszą oczekiwane efekty tylko wówczas, kiedy są stosowane w sposób ciągły. Czynniki motywacyjne stymulują chęć rozwoju, podnoszenia kwalifikacji oraz dążenia do celu. Natomiast stosowanie motywatorów raz na jakiś czas, wzbudza u ludzi poczucie niepewności i brak stabilizacji, co w rezultacie nie przynosi oczekiwanych skutków.

PODEJMOWANIE DECYZJI PRZEZ MENADŻERA

Z koniecznością podejmowania decyzji, boryka się każda osoba na stanowisku kierowniczym. Zadaniem każdego zarządzającego jest zapewnienie warunków niezbędnych do osiągnięcia zamierzonych celów. Szczególne znaczenie mają decyzje kierownicze, które dotyczą czynności wykonywanych przez zespół. Skutki złe podjętych decyzji przekładają się na pogorszenie funkcjonowania zespołu i całej organizacji. Sposób podejmowania decyzji przez przełożonych,

ma znaczący wpływ na zadowolenie lub niezadowolenie pracowników (Zawadzak, 2002, s. 70). Według J. Penc, każdy człowiek obejmujący stanowisko kierownicze, powinien kierować się nie tylko intuicją, ale również posiadanym doświadczeniem, nabytym podczas pełnienia funkcji kierowniczej w poprzednich organizacjach (Penc, 1995). Można wyróżnić osiem rodzajów decyzji podejmowanych przez zarządzającego:

1. Decyzje błyskawiczne – to decyzje podejmowane natychmiast po zaistnieniu określonego zdarzenia, często bazujące na chwilowym przypływie impulsu lub pomysłu. Decyzje takie zwiększają możliwość popełnienia błędu.
2. Decyzje intuicyjne – podejmowane na podstawie przeczucia, jak należy postąpić w danej sytuacji. Jest to często działanie pod wpływem bodźców zewnętrznych i tzw. przypuszczenia, że decyzja jest trafna.
3. Decyzja określająca cel – podejmowana po wstępnym zapoznaniu się z zaistniałym problemem.
4. Decyzja dysponująca informacjami – podejmowana po zebraniu jak największej liczby istotnych informacji dotyczących danego problemu.
5. Decyzja różnych możliwości – decyzja podejmowana na podstawie jednej z wielu zebranych informacji dotyczących sprawy.
6. Decyzja skalowania szans – podejmowana po wstępnej analizie uzyskanych informacji oraz przejrzeniu każdej możliwości.
7. Decyzja kalkulowania ryzyka – podejmowana po ocenie możliwości jak najlepszych rozwiązań. Polega na matematycznym wyliczeniu poniesionego ryzyka.
8. Decyzja myślenia perspektywicznego – podejmowana po uprzednim zastanowieniu się nad jej konsekwencjami w obecnej sytuacji jak również w dalszej przyszłości (Wójcik, 2009).

Podjęcie decyzji i rozwiązywanie problemów jest procesem złożonym i coraz trudniejszym, z uwagi na fakt działania w warunkach ciągłej zmiany i rosnących wymagań. Podjęcie decyzji bez ryzyka popełnienia błędów jest niemal niemożliwe.

BŁĘDY W ZARZĄDZANIU

Każda organizacja dąży do osiągnięcia sukcesu, a umiejętne zarządzanie najcenniejszym zasobem, czyli pracownikami, podnosi szanse na jego osiągnięcie. Najczęściej popełnianymi przez zarządzającego błędami jest branie na siebie zbyt dużej liczby obowiązków, co w efekcie przekłada się na brak zrealizowania zadania w zaplanowanym czasie. Może to wynikać z nieufności wobec pracowników („Ja to zrobię najlepiej”) i niechęcią do dzielenia się odpowiedzialnością. Skuteczne zarządzanie polega na odpowiednim przekazywaniu obowiązków przez menadżera na pracownika, przy czym delegowanie uprawnień może wymagać przeprowadzenia dodatkowych szkoleń. Wielu kierowników tłumaczy swoje zachowanie tak: „Mniej czasu zabiera mi zrobienie tego samego niż wyjaśnianie. Poza tym robię to lepiej”, „Zawsze, gdy zlecę jakąś pracę, nie jest zrobiona, a jeżeli nawet, to wykonanie jest tak kiepskie, że sam robię to jeszcze raz. Po co więc przekazuję obowiązki? Tracę tylko czas” (Covey, 2017). Według S. Coveya takie postępowanie prowadzi pracy ponad swoje siły, a w efekcie może doprowadzić do upośledzenia działalności całej organizacji. „Musimy po prostu zlecać obowiązki, by wykorzystać czas na zadania najważniejsze. Na dłuższą metę czas spędzony na przekazywanie obowiązków jest czasem zaoszczędzonym” (Covey, 2017, s. 247 – 249).

Błędem jest także brak okazywania asertywności, zła komunikacja, stosowanie mało precyzyjnych odpowiedzi, co wprowadza chaos i rodzi niepotrzebne nieporozumienia. Nieodpowiedni sposób zarządzania zasobami ludzkimi może doprowadzić do powstawania konfliktów i problemów. W każdym zespole pracowniczym mogą pojawić się kłótnie, napięcia i niedomówienia, które powinny zostać załagodzone bądź rozwiązane przez menadżera w taki sposób, aby strony były zadowolone (Covey, 2017). Najczęściej popełnianymi przez menadżerów błędami są:

1. Brak zaufania – menadżerowie, którzy nie biorą pod uwagę układania dobrych relacji z pracownikiem nie tylko nie organizują spotkań ze swoimi podwładnymi, ale również pomijają kwestię codziennego przywitania z zespołem przed rozpoczęciem pracy. Zwykle „dzień dobry” i uśmiech zazwyczaj przełamuje barierę

między kierownikiem a pracownikiem, ich brak – zazwyczaj skutkuje brakiem obustronnego zaufania, a w efekcie pogorszeniem atmosfery w zespole. Taka sytuacja może mieć wpływ na wyniki pracy w organizacji. Pracownicy mogą czuć się mało ważni i niepotrzebni, co może przekładać się na spadek ich wydajności i angażowania się w wykonywanie swoich obowiązków.

2. Zła komunikacja – dobra komunikacja polega na przekazywaniu jasnych i zrozumiałe sformułowanych poleceń. Bardzo często menadżerowie ukrywają przed pracownikami ważne informacje dotyczące organizacji pracy, co powoduje, że pracownicy mogą poczuć się pomijani, wykluczeni ze spraw związanych z funkcjonowaniem organizacji. Warto zaznaczyć, że komunikacja powinna być obustronna, nie powinna opierać się głównie na monologu szefa ani odnosić się wyłącznie do spraw służbowych. Zarządzający powinien znaleźć również czas dla swoich pracowników, aby wysłuchać ich problemów.
3. Przekonanie o nieomyślności – bardzo często menadżer, z racji zajmowanego stanowiska i pełnionej funkcji, ma poczucie bycia najlepszym w każdej dziedzinie i bycia nieomyślnym pod każdym względem. Taki człowiek nie potrafi przyjąć krytyki ani wziąć pod uwagę wnoszonych propozycji w zarządzaniu. Jego sposoby i pomysły są jedynymi najskuteczniejszymi i niepodważalnymi metodami. W efekcie pracownik nie potrafi kreatywnie podchodzić do swoich obowiązków, może odczuwać pewną frustrację i poczucie utraty niezależności.
4. Nieumiejętność motywowania – w przypadku kiedy menadżer nie posiada umiejętności motywowania swoich pracowników, nie może oczekiwać od nich nieustającego zapału do pracy. Może to skutkować brakiem możliwości realizacji założonego celu. Aby uniknąć powyższej sytuacji, menadżer powinien dbać o swój zespół i odpowiednio go nagradzać za wykonywaną pracę. Dość częstym błędem menadżerów w sytuacjach osiągnięcia sukcesu jest przypisywanie zasług wyłącznie sobie. Takie postępowanie spowoduje osłabienie zapału do pracy przez pracowników.

5. Niedotrzymywanie obietnic. Nie ma znaczenia czy obietnica dotyczy awansu czy też mniej istotnych spraw. Menadżer powinien być wzorem godnym zaufania dla swoich podwładnych. Efektem niedotrzymania słowa najczęściej bywa rozczarowanie, które z czasem przerodzić się może w gniew. Skutkiem tego może być niechęć do wykonywanych obowiązków oraz brak szacunku i utrata zaufania pracownika do zarządzającego.
6. Kradzież pomysłów. Bywają sytuacje, kiedy menadżer staje przed dylematem przedstawienia przed zarządem pomysłów swoich podwładnych i przedstawia je jako własne. Takie zachowanie to zwykła kradzież i niesie za sobą powstanie poważnego konfliktu między pracownikiem a przełożonym. Pracownik ma prawo czuć się oszukanym i domagać się sprawiedliwego rozwiązania zaistniałej sytuacji. Poczucie niesprawiedliwości może zakończyć się narodzeniem niezadowolenia i buntu w zespole oraz doprowadzić do jego rozpadu oraz pogorszenia wizerunku całej organizacji (Covey, 2017).

W każdej organizacji, pojawiają się dylematy dotyczące skutecznego zarządzania. Każdy menadżer prędzej czy później staje przed dylematem wyboru odpowiedniego zachowania – nawet jeśli nie będzie ono korzystne dla niego samego. W procesie podejmowania decyzji, kierownik często nie zna wszystkich informacji dotyczących problemu do rozwiązania, dlatego zawsze istnieje niepewność, czy podjęta decyzja będzie trafna czy też nie (Covey, 2017). Każdy kolejny dzień jest nowym wyzwaniem dla zarządzającego organizacją. Jego zadaniem jest szukanie nowych sposobów na pozyskanie klientów i nieustanna praca nad wyprzedzeniem pomysłów konkurencji (Man, 2020).

4. EFEKTYWNOŚĆ ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Kamila Angelus

POJĘCIE ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Pojęcie administracji wywodzi się z łacińskich słów: *mainsrare*, *administrationratio*, *adminrare*, co oznacza wykonuje, zarządza, służy, ale nie rządzi; *gubernare* przedrostek *ad* oznacza cel działania; celem administracji publicznej jest dobro publiczne (Dawidowicz, 2018). Dlatego też „Administracja to system podmiotów utworzonych i wyposażonych w kompetencje do prowadzenia organizatorskiej i kierowniczej działalności” (Dawidowicz, 2018, s. 58). Definicja podmiotowa przypisuje pojęcie zarządzania do grupy ludzi związanych dążeniem do wspólnych celów i obdarzonych pewnym zakresem władzy, która ma suwerenność i eksplorację, dysponując pewnymi zasobami (Dawidowicz, 2018, s. 38).

W przedmiotowych definicjach administracji, uwagę zwraca się głównie na przejaw działalności podmiotów sprawujących władzę (Jaworski, 2020). Przykładem jest definicja B. Jaworskiego zgodnie z którą administracja „to nie tylko wykonywanie ustaw, ale także twórcza działalność” (Jaworski, 2020, s. 20). Współczesną definicję administracji publicznej wskazuje J. Boć, uznając, że „administracja publiczna jest to przejęte przez państwo i realizowane przez jego zawisłe organy, a także przez organy samorządu terytorialnego, zaspokajanie zbiorowych i indywidualnych potrzeb obywateli, wynikających ze współżycia ludzi w społecznościach” (Boć, 2014, s. 34). Definicja ta wskazuje na kluczowy aspekt administracji publicznej, którym jest zaspokajanie potrzeb obywateli.

SPECYFIKA ADMINISTRACJI A PROBLEM ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Rządy na całym świecie muszą zmierzyć się z wyzwaniem, jakim jest posiadanie odpowiednich zasobów ludzkich w sektorze publicznym

w celu planowania, wdrażania, monitorowania i oceny polityki i strategii (Dajnika, 2013). Wizjonerskie i zaangażowane przywództwo, a także odpowiednie zasoby ludzkie na poziomie globalnym, regionalnym, krajowym i wspólnotowym są niezbędne do skutecznej realizacji ZZL (Dawidowicz, 2018). Na poziomie krajowym jakość zasobów ludzkich w sektorze publicznym ma kluczowe znaczenie dla umożliwienia państwu odgrywania wiodącej roli w określaniu krajowych ram zarządzania: Państwo tworzy prawo, stając się gwarantem życia, wolności i własności (Dolnicki, 2013). Tworzenie regulacji wykonawczych i właściwe wdrożenie tych regulacji wraz z odpowiednimi narzędziami i monitoringiem jest kluczowe dla właściwego funkcjonowania kraju.

Efektywny sektor publiczny jest niezbędny w tworzeniu środowiska sprzyjającego rozwojowi sektora prywatnego i konkurencyjności gospodarczej. Wzmacnianie potencjału zasobów ludzkich w sektorze publicznym nie jest jednak łatwym zadaniem i wiąże się z wieloma trudnościami, które trzeba przezwyciężyć. Należą do nich m.in. (Dajnika, 2013):

- zmieniająca się rola państwa ze względu na czynniki krajowe i międzynarodowe;
- erozja potencjału zasobów ludzkich w sektorze publicznym, a zwłaszcza niedobór skutecznych menedżerów publicznych;
- ograniczenia w zatrudnianiu wysoko wykwalifikowanego personelu.

Na reformy sektora publicznego ogromny wpływ mają ograniczenia w rekrutacji wysoko wykwalifikowanego personelu, przy czym podstawowe kompetencje potrzebne w sektorze publicznym ewoluowały i zmieniały się w wyniku zmian zachodzących na poziomie krajowym i międzynarodowym. Biorąc pod uwagę tę niezwykle złożoną sytuację, sektor publiczny bardziej niż kiedykolwiek potrzebuje udziału najlepszych talentów, aby skutecznie reagować na ewoluujące tradycyjne funkcje państwa oraz wyzwania związane z globalizacją i zmianami społecznymi (Dawidowicz, 2018). Aktualna sytuacja związana z ogólnościową pandemią jeszcze ostrzej pokazała potrzebę adaptacji funkcjonowania administracji publicznej do otaczającej ją rzeczywistości.

Należy podkreślić, że poprawa potencjału ludzkiego w sektorze publicznym wymaga także dobrego rządzenia. Innymi słowy, wzmocnienie

potencjału sektora publicznego wymaga podejścia holistycznego; podejścia, które powinno opierać się na odbudowie zaufania do sektora publicznego i promowania wysokiej jakości przywództwa. Istnieją kluczowe kwestie, którymi należy się zająć, aby promować odpowiedni potencjał wśród urzędników administracji publicznej, w tym (Dolnicki, 2013):

1. Wzmocnienie systemów i jednostek planowania i zarządzania zasobami ludzkimi;
2. Wzmocnienie podstawowych wartości służby publicznej, takich jak:
 - przewartościowanie nauki, uczciwości i kompetencji;
 - niska tolerancja dla korupcji i przestępczości;
 - nacisk na merytokrację;
 - rosnąca wrażliwość na potrzeby obywateli i szacunek dla nich;
 - wspieranie kultury politycznej, w której nacisk kładzie się na poszanowanie instytucji i norm ponad interes osobisty;
 - promowanie profesjonalizmu w służbie publicznej;
 - tworzenie kultury organizacji uczącej się;
 - docenienie inicjatywy;
 - analizę błędów i wyciąganie z nich wniosków;
 - odpowiedzialność urzędników;
3. Wprowadzanie struktur motywacyjnych, takich jak:
 - sprawiedliwy system wynagrodzeń;
 - systemy premiowe;
 - nagradzanie inicjatyw i kreatywności;
 - zwiększanie świadomości potrzeby uznawania i nagradzania pracy, lojalności, osiągnięć i zasług zamiast wysługi lat;
 - większe uznanie wartości powiązań międzykulturowych i międzynarodowych jako środków służących poprawie profesjonalnego wizerunku i wyników służby publicznej;
 - wykorzystywanie największych talentów z grup niedostatecznie reprezentowanych, w tym kobiet;
 - promowanie znajomości i wykorzystania narzędzi ICT.

Na poziomie krajowym jakość zasobów ludzkich w sektorze publicznym ma kluczowe znaczenie dla umożliwienia państwu odgrywania wiodącej roli w określaniu krajowych ram zarządzania.

CO TO JEST INNOWACYJNOŚĆ?

Innowacyjność to otwartość organizacji na nowe pomysły i „ogólna zdolność innowacyjna organizacji do wprowadzania nowych produktów na rynek, lub otwierania nowych rynków poprzez połączenie orientacji strategicznej z innowacyjnym zachowaniem i procesem” (Wiśniewska, 2013, s. 14). Innowacyjność odzwierciedla tendencję organizacji do angażowania się i wspierania nowych pomysłów, nowości, eksperymentów i procesów twórczych, które mogą zaowocować nowymi produktami, usługami, lub procesami technologicznymi. G. Foxall (1984) postuluje, że „innowacyjność jest zdolnością i tendencją do nabywania nowych produktów i usług” (za: Wiśniewska, 2013, s. 24), a następnie opisuje innowacyjność jako cechę osobowości, którą można powiązać z uzyskaniem akceptacji dla nowych produktów. Jest to nie tylko istotny, ale i niezwykle ryzykowny proces, który podkreśla znaczenie dobrego zrozumienia i akceptacji konsumentów dla nowego produktu i usługi. Innymi słowy, innowacyjne organizacje wykazują stały, wysoki poziom innowacyjności nie tylko przez krótki okres czasu, ale kładą nacisk na średnią liczbę innowacji w czasie, średni czas wprowadzania innowacji oraz spójność czasu wprowadzania innowacji (Wiśniewska, 2013). Przedsiębiorstwo uznaje się za innowacyjne, gdy wprowadza innowacje, ale stopień, w jakim przedsiębiorstwo jest innowacyjne, zależy od liczby wprowadzonych innowacji. Definicja E.M. Rogersa (2003) odnosi się do czasu przyjęcia innowacji przez organizację, ponieważ zdefiniował on innowacyjność jako „stopień, w jakim jednostka, lub inna jednostka przyjmująca innowacje jest relatywnie wcześniejsza w przyjmowaniu nowych pomysłów, niż jakikolwiek inny członek systemu” (za: Bogdanienko, 2011, s. 11). Innowacyjność definiowana jest również jako „zdolność organizacji do ulepszania istniejących produktów i/lub procesów oraz zdolność do pełnego wykorzystania kreatywnych zasobów organizacji” (Bogdanienko, 2011, s. 21). Za część innowacyjności organizacji

uznawane są małe usprawnienia lub innowacje inkrementalne. Z perspektywy behawioralnej, G. Hurley i R. Hult (2008) definiują innowacyjność jako „pojęcie otwartości na nowe pomysły jako aspekt kultury organizacji” (za: Bogdanienko, 2011, s. 31) sugerując, że innowacyjność jest integralną częścią kultury organizacji. Definicja ta uznaje, że innowacyjność składa się z dwóch aspektów: postępu technicznego i behawioralnego (Bogdanienko, 2011).

Innowacyjność organizacji zaczyna się od chęci wypróbowania czegoś nowego, a kończy na rzeczywistym zaangażowaniu w opanowaniu najnowszych produktów lub osiągnięć technologicznych. Tendencja organizacji do angażowania się i wspierania nowych pomysłów, nowości, eksperymentów i procesów twórczych, które mogą zaowocować nowymi produktami, usługami, lub procesami technologicznymi, jest wyjaśniana przez innowacyjność organizacji (Wziątek-Kubiak, 2011).

Badacze definiują innowacyjność jako skłonność do przyjmowania innowacyjnych materiałów budowlanych, metod/procesów konstrukcyjnych i systemów biznesowych, które są nowe dla organizacji nie tylko ze względu na osiąganie zysków, ale także w celu zaspokojenia potrzeb klientów, lub użytkowników końcowych, zrównoważonego rozwoju i świadomości ekologicznej (Białoń, 2020).

EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACJI A EFEKTYWNOŚĆ PRACOWNIKÓW

Termin efektywność można zdefiniować jako zdolność do osiągnięcia celu końcowego przy niewielkim, lub żadnym marnotrawstwie, wysiłku czy energii. Bycie efektywnym oznacza, że wyniki można osiągnąć, wykorzystując posiadane zasoby w najlepszy możliwy sposób. Mówiąc prościej, coś jest efektywne, jeśli nic się nie marnuje, a wszystkie procesy są zoptymalizowane. Dotyczy to wykorzystania pieniędzy, kapitału ludzkiego, sprzętu produkcyjnego i źródeł energii (Rutkowska, 2013). Efektywność może być wykorzystywana na wiele sposobów do opisanie różnych procesów optymalizacji. W związku z tym analiza efektywności może pomóc w obniżeniu kosztów i zwiększeniu zysków (Ziębicki, 2013).

Efektywność pracowników to zdolność pracowników do osiągnięcia określonego, pożądanego efektu przy minimalnych kosztach i w ścisłej

zgodności z początkowymi wymaganiami. Jest to cecha jakościowa, która wskazuje, w jakim stopniu ukierunkowane problemy są rozwiązywane oraz w jakim stopniu założone cele i zadania są osiąganе przez pracowników (Czyczerski, 2013). Efektywność pracowników oznacza sytuację, w której pracownik osiąga pożądaný wynik w najlepszy możliwy sposób. Wydajność pracy jest kluczowym parametrem pomiaru efektywności pracowników. Na przykład, efektywność projektanta stron internetowych obejmuje koszty pracy, jakie pracownik ponosi w określonym czasie (np. w tygodniu), w związku z opracowaniem projektu strony internetowej. Powstała witryna będzie produktem pracy projektanta. Wyższa efektywność pracownika zostanie osiągnięta, jeśli witryna zostanie zaprojektowana w sposób jak najbardziej zbliżony do wymagań klienta, przy minimalizacji kosztów (Leśniewski, 2012). Efektywność pracowników można zwiększyć poprzez szereg działań, które tworzą lepsze środowisko pracy. Oto kilka przykładów takich działań (Walczak, 2013):

- szkolenia i recertyfikacja;
- lepsza komunikacja;
- nagradzanie i opłacanie;
- uznanie pracowników;
- lepsze przywództwo i praca zespołowa;
- modernizacja i ponowne wyposażenie;
- lepsza kultura korporacyjna.

Każdy pracodawca chce, aby jego podwładni byli produktywni i wydajni oraz innowacyjni w dopuszczalnym dla organizacji zakresie. Słynną w Warbud S.A. jest historia asystentki, która pięć lat po wprowadzeniu informatycznego obiegu informacji nadal dokonywała wycinków informacji z gazet i wkładała je do segregatora. Kiedy została zapytana przez przełożonego, po co to robi, odpowiedziała, że jej poprzedniczka tak robiła, więc ona też robi. Ta historia to negatywny przykład, którego chciałby uniknąć każdy przełożony niezależnie czy jest to mikroprzedsiębiorstwo, korporacja czy też administracja. Dlatego zarządzający starają się na różne sposoby motywować pracowników do tzw. myślenia, aby jak najbardziej zwracali uwagę na swoje zadania. Zapominają jednak często o przedstawieniu pracownikom celu przydzielonych zadań. Kreatywne

myślenie, poszukiwanie usprawnień w swojej pracy, świadomość celów wykonywanych czynności oraz swojej roli w zespole, wpływa bezpośrednio na maksymalne wykorzystanie czasu w biurze czy fabryce tak, aby praca była jak najbardziej opłacalna dla organizacji. Efektywność jest kluczowa dla każdego pracodawcy, ponieważ umożliwia realizację celów wyznaczonych przez organizację.

ZMIANY W ADMINISTRACJI — INNOWACYJNOŚĆ I EFEKTYWNOŚĆ URZĘDNIKA

Ważnym elementem zmian w organizacjach publicznych jest dostosowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi do zmian zachodzących w otoczeniu. Rosnące znaczenie czynnika ludzkiego w organizacjach zostało zidentyfikowane poprzez wzrost kosztów pracy w nowoczesnej organizacji, uznanie motywującej roli relacji międzyludzkich, wrażliwość na niewłaściwe traktowanie, wzrost innowacyjności i kreatywności pracowników (Dajna, 2013).

Transformacja w funkcjonowaniu sektora publicznego wpłynęła na zmiany w podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi. Nadwyżka kapitału pracy doprowadziła do proliferacji zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy na podstawie umów. Pracownicy muszą być zaangażowani, chętni i zdolni do pracy poza zakresem przydzielonych im obowiązków. Stanowiska wąskich specjalistów zajmują pracownicy wielofunkcyjni i elastyczni. Koncentracja na perfekcyjnym opanowaniu powtarzalnych operacji ustępuje miejsca skupieniu się na indywidualnych przypadkach i unikalnych umiejętnościach rozwiązywania problemów. Zmniejsza się znaczenie hierarchii pionowej w miejscu pracy, tradycyjne formy rekrutacji mają na celu rozszerzenie niezależności i decentralizacji na niższe szczeble zarządzania i ułatwienie skutecznego działania. Funkcja oceny to nie tylko rozpoznanie potrzeb szkoleniowych, ale także jeden z ważnych czynników budujących motywację do pracy (Dolnicki, 2013).

Innowacje nie zawsze wiążą się z opracowywaniem nowych produktów lub usług. Często koncentrują się na ulepszaniu tego, co już istnieje, na przykład procesu pracy, produkcji, narzędzi pracy lub sprzedaży w danej organizacji. Takie innowacje mogą prowadzić do znacznej poprawy wyników i wydajności administracji (Dajna, 2013). Innowacje w zakresie

efektywności często przybierają formę ulepszenia procesu, wprowadzeniu automatyzacji lub bardziej efektywnego modelu biznesowego. Umożliwiają one uproszczenie i usprawnienie istniejących procesów, a w efekcie pozwalają oferować swoje usługi klientom w bardziej efektywny sposób (Dubownik, 2011). Ten rodzaj innowacji może mieć duży wpływ na administrację publiczną. Może podnieść jej produktywność, zoptymalizować alokację zasobów oraz zwiększyć oszczędności (Dolnicki, 2013). Wiele innowacyjnych rozwiązań może pomóc w zwiększeniu wydajności w urzędzie. Na przykład (Buchalski, 2012):

- technologie i procesy minimalizacji odpadów mogą pomóc w obniżeniu kosztów;
- usprawnienie procesów biznesowych może pomóc w zwiększeniu wydajności;
- standaryzacja w łańcuchu dostaw (np. poprzez procesy lean) może dodać wartość do istniejących produktów lub usług;
- znalezienie tańszych materiałów może zwiększyć oszczędności;
- technologia może odegrać kluczową rolę w poprawie wydajności poprzez innowacje.

Inspiracja dla innowacyjnych pomysłów może pochodzić zarówno z wewnątrz organizacji, jak i z zewnątrz – od klientów, dostawców, postępu technologicznego itp. Kluczem jest filtrowanie pomysłów, tak aby w efekcie końcowym inwestować w te pomysły, które najprawdopodobniej przyniosą największe zyski (Bukowski, 2015). Poniżej zaprezentowano kilka sugestii, które pomocne są w stworzeniu bardziej innowacyjnej atmosfery w administracji (Borodo, 2014):

- dzielenie się wiedzą – urzędy są bardziej innowacyjne, gdy pracownicy wiedzą i rozumieją, co dzieje się w innych obszarach oraz jaki jest główny cel ich działań oraz jakie są cele departamentów. Ktoś może mieć pomysł, który przyniesie korzyści innemu działowi;
- zachęcanie do dzielenia się pomysłami – należy upewnić się, że pracownicy mają możliwość dzielenia się swoimi pomysłami bez ryzyka, że zostaną skrytykowani, lub wyśmiani. Pomysły można również wychwytywać za pomocą burzy mózgów, warsztatów i/lub skrzynek na sugestie;

- wsparcie pracowników w implementacji automatyzacji powtarzalnych prac, szkolenia dotyczące efektywnego wykorzystywania narzędzi informatycznych;
- angażowanie wszystkich – należy uznać, że zwycięski pomysł może pochodzić z dowolnego miejsca, lub od dowolnej osoby w urzędzie. Powinno zachęcać się do zgłaszania sugestii;
- nagradzanie sukcesów – należy oferować pracownikom zachęty za zgłaszanie pomysłów, przyczyniających się do wzrostu efektywności;
- okazywanie braku akceptacji dla bezczynności oraz niekompetentnych zachowań;
- akceptacja ryzyka – nie da się wprowadzać innowacji bez podejmowania ryzyka. Jeśli jakiś pomysł się nie powiedzie, nie należy obwiniać osoby, która zgłosiła pierwotną sugestię, ponieważ może to zniechęcić pracowników do zgłaszania pomysłów w przyszłości.

Z powyższej analizy wywnioskować możemy, że administracja publiczna oraz organizacje prywatne, potrzebują narzędzi monitorujących i wspierających zaangażowanie pracowników, ich innowacyjność oraz rozwój. Bez narzędzi, procesów a przede wszystkim świadomości znaczenia zaangażowania pojedynczego pracownika dla funkcjonowania urzędu nie ma szans na prawidłowe i sprawne funkcjonowanie państwa.

5. KULTURA ORGANIZACYJNA A ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW W ŻYCIE ORGANIZACJI

Mariola Pytlak

Na zaangażowanie pracowników w życie organizacji wpływa kultura organizacyjna i wartości organizacji. Kultura definiowana jest jako „zespół charakterystycznych dla danej organizacji norm, wartości i przekonań, do których pracownicy się stosują i które wyznaczają sposób życia jednostek i grup w organizacji” (Penc, 1994, s. 32). Kultura organizacyjna to nie tylko wspólnie podzielane wartości, ale również główny element tożsamości organizacji (Goffee, Jones, 1996). Kultura organizacyjna jest pojęciem bardzo szerokim, a na jej kształt wpływa typ organizacji oraz jej relacje z otoczeniem zewnętrznym. Wśród uwarunkowań wewnętrznych znaczenie ma branża oraz stosowane technologie. Kultura organizacji wiąże się również ze strukturą organizacji i jej wielkością oraz stosowanymi metodami zarządzania. Pozostają one w związku z cechami pracowników, które obejmują wiedzę i umiejętności oraz postawy i wartości. Są one związane z otoczeniem zewnętrznym z którego wywodzą się pracownicy i w których organizacja funkcjonuje (Pawłowska, b.d.). Czynniki kształtujące kulturę organizacji są ściśle powiązane z zasadami współżycia społecznego i standardami zachowań.

Kanon elementów kultury organizacyjnej (Sułkowski, 2020)

Element	Znaczenie
Podstawowe założenia	Kluczowe pytania dotyczące organizacji, relacji z pracownikami i natury otoczenia.
Normy społeczne i organizacyjne	Reguły decydujące o sposobie zachowania członków organizacji – zarówno zewnętrzne (obowiązujące w otoczeniu, w którym działa organizacja), jak i wewnętrzne (wynikające z obowiązujących regulaminów organizacyjnych wprowadzonych na potrzeby organizacji).

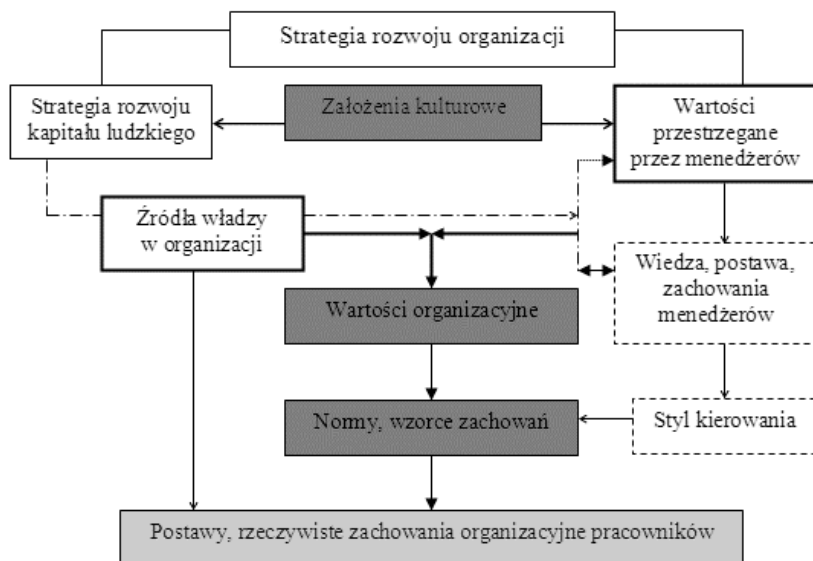
Rytuały	Rutynowe sposoby działania i powtarzalne zachowania ludzi, które zostały utrwalone w organizacji i które traktowane są jako nośniki przekazu kulturowego. Do rytuałów tych należy: • inicjacja, czyli traktowanie nowych pracowników, • przejście – awanse i sytuacje zmiany ról, • integracja, czyli identyfikacja pracownika z organizacją, • degradacja, czyli utrata prestiżu. Rytuały ułatwiają pracownikom działanie, wskazując ścieżki postępowania.
Sposoby komunikowania się (narracje, metafory, opowieści, mity)	1. Mity to nieformalne opisy rzeczywistych lub fantastycznych zdarzeń w organizacji – opowieści są proste, z elementami paradoksów i metafor oraz humoru, zakończone najczęściej puentą. 2. Metafory, wypracowane przez pracowników i zakorzenione w środowisku pracy, decydują o sposobie widzenia całej organizacji i relacji z otoczeniem. 3. Opowieści (narracje) – przedstawianie pracownikom proponowanej wizji organizacji. Bohaterem jest organizacja i jej pracownicy, celem – osiągnięcie sukcesu (zgodnie ze strategią organizacji), a działanie pracowników i określone zachowania – rekwizytem, który doprowadzi do realizacji celu.
Stereotypy organizacyjne	Pomagają podejmować decyzje, usprawniając proces poprzez zastosowanie prostych normatywnych regulacji, odnoszących się do określonych – powtarzalnych sytuacji. Stereotypy organizacyjne to odpowiedzi na pytania dotyczące się takich elementów jak: • tożsamość organizacji, • relacje pracownicze (poziome i pionowe), • współpraca z otoczeniem. Stereotypy w tym ujęciu to obowiązujące w organizacji schematy wiedzy i działania w analogicznych sytuacjach.
Zwyczaje i obyczaje	Utrwalony w tradycji sposób postępowania, który w kulturze organizacyjnej wiąże się ze stosowaniem powtarzalnych praktyk społecznych. 1. Obyczaj to formy zachowania, to sposób zachowania, wynikający z tradycji oraz hierarchii wartości uznawanej w środowisku zawodowym. Są to formy życia codziennego i stosowanych manier, wzory zachowania się biznesowego. Naruszenie może spowodować negatywne reakcje ze strony pozostałych członków zespołu – jest to niesankcjonowany formalnie i prawnie element kontroli nad jednostką. 2. Zwyczaj to zachowania, które zostały przyjęte w organizacji. Nieprzestrzeganie nie niesie żadnych negatywnych konsekwencji.
Wzorce kulturowe	Utrwalone sposoby działania, jednolite dla wszystkich członków organizacji. Dotyczą one wszelkich podejmowanych w organizacji działań, pożądanego zachowania w określonych sytuacjach oraz komunikowania się w organizacji.

Artefakty kulturowe	Widoczne oznaki kultury organizacyjnej: artefakty fizyczne, czyli przestrzeń, architektura, artefakty behawioralna, czyli komunikacja (z ograniczeniem do niewerbalnej), artefakty językowe, czyli komunikacja werbalna np. tytułowanie.
Symbole	W wąskim ujęciu – logo, znak towarowy, w szerokim symbolem mogą być przedmioty, osoby lub ich wizerunki, które traktowane są jako znak kojarzący się z daną organizacją. Symbol odzwierciedla wartości kulturowe, a symbolicznego znaczenia nabierają również określone słowa i sytuacje.
Bohaterowie organizacyjni	Osoby, które wywarły znaczący wpływ na organizację: założyciele (decyzje stanowiące pierwotne źródło kultury), menedżerowie, charyzmatyczni pracownicy.
Subkultury	Wewnętrzne grupy społeczne, zintegrowane dzięki krytyce kultury organizacyjnej (kontrkultury). Najczęściej powstają wokół wartości odrębnych od kultury organizacji lub z nią niespójnych.
Tabu	Temat lub działanie mające znaczenie dla organizacji, często ukrywane.

Każda kultura organizacyjna ma ścisły związek z normami i wartościami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Założenia kulturowe administracji uznawane są za pochodną kształtowanego systemu sektora publicznego, jego miejsca w życiu politycznym i społeczno-gospodarczym kraju oraz roli w zaspokajaniu indywidualnych potrzeb każdego obywatela. Na tej podstawie tworzone są określone wzorce zachowań oraz etyka – zachowania oddziałujące na relacje pracownicze wewnątrz organizacji i stosunki międzyludzkie z klientami administracji publicznej. Kultura organizacyjna staje się zatem podstawą do kształtowania więzi wewnątrzorganizacyjnych oraz zaangażowania pracowników w funkcjonowanie organizacji poprzez poczucie przynależności do wspólnoty i postrzeganiu jej roli w służbie na rzecz obywateli.

Próbę określenia związku kultury organizacyjnej i postaw pracowników podjął E.H Schein. Stworzony przez niego model w dużym uproszczeniu pokazuje wzajemne zależności poszczególnych składników kultury organizacyjnej na postawy i zachowania pracowników (Walczak, 2012b).

Oddziaływanie elementów kultury organizacyjnej na postawy pracowników (Walczak 2012b)



Z dotychczasowych rozważań wynika, że zarządzanie w sektorze publicznym różni się od metod stosowanych w sektorze prywatnym. Wpływa na to wiele czynników, a jednym z nich jest kultura organizacyjna. Administracja publiczna, również samorządowa, jest sformalizowana – nawet po zmianach pozwalających na odejście od modelu doskonałej biurokracji i koncepcji tradycyjnego zarządzania publicznego. Warto zatem określić, jaki wpływ na zaangażowanie pracowników administracji samorządowej ma typ kultury organizacyjnej administracji publicznej.

Administracja publiczna nadal cechuje się kulturą biurokratyczną, która oparta jest o formalne reguły wynikające z obowiązującego prawa i tworzonych na jego podstawie regulaminów wewnętrznych. Szczegółowo unormowane jest nie tylko funkcjonowanie organizacji, ale również zarządzanie zasobami ludzkimi. Szczególne znaczenie ma hierarchiczność władzy i odpowiedzialności organizacyjnej – jest to nie tylko wiele szczebli kierowania, ale również zróżnicowania w uprawnieniach. To z kolei wpływa na poziom wynagrodzenia oraz dodatkowe korzyści

(materialne i niematerialne). Jednocześnie jednak, mimo dużego nacisku na dyscyplinę, administrację publiczną cechuje kultura organizacyjna o ograniczonej sile. Pracownicy w ograniczonym stopniu identyfikują się z wartościami organizacji, a co za tym idzie w ograniczonym stopniu angażują się w jej działanie. Jest to jednak kultura na tyle silna, że ogranicza innowacyjność działania. Wiąże się to w znacznym stopniu z jej ujednoliceniem i rozpowszechnieniem we wszystkich jednostkach administracji publicznej. Poszczególne jednostki muszą funkcjonować w oparciu o określony model, dostosowywać się do dokonywanych w nim zmian. Mają co prawda możliwość wprowadzania innowacji i ulepszeń, ale muszą się one mieścić w określonym, obowiązującym w danym momencie modelu.

Bardzo trudno określić jest jednoznacznie, czy kultura organizacji sektora publicznego ma charakter pozytywny, czy negatywny. Nosi bowiem cechy każdej z nich: w odniesieniu do kultury pozytywnej możliwe jest osiągnięcie celów wskazanych przez zarządzających, do kultury negatywnej – prowadzi do pewnej bierności pracowników działających zgodnie z procedurami ustalonymi przez zarządzających. Wielu pracownikom administracji takie rozwiązanie daje duże poczucie bezpieczeństwa, a to z kolei zniechęca do wprowadzania zmian. W ten sposób kultura organizacyjna administracji publicznej ma charakter introwertyczny – jest mocno skupiona na sobie i niechętnie otwiera się na innych. Zmiany w otoczeniu powodują jednak, że administracja publiczna zmuszona jest do takiego otwarcia, ponieważ takie są oczekiwania zgłaszane przez otoczenie zewnętrzne – partnerstwa oczekują partnerzy biznesowi, organizacje społeczne i obywatele. Tym samym można dostrzec przesuwanie się w kierunku kultury pozytywnej i ekstrawertycznej. Zmiany te wpływają również na osłabianie konserwatywnego podejścia pracowników na rzecz kultury innowacyjnej. Dla pracowników oznacza to osłabienie poczucia bezpieczeństwa i konieczność działania w warunkach niepewności. Nie oznacza to jednak gotowości działania w warunkach chaosu i braku informacji, a jedynie otwieranie się na zmiany zewnętrzne. Dokonywanie przekształceń wiąże się z również z zarządzaniem zasobami ludzkimi, przy czym zakres innowacji w tym zakresie zależy od otwartości kierownika

danej jednostki. Administracja publiczna powołana jest w celu służenia społeczeństwu. Oznacza to, że dla całego sektora publicznego i pracujących w nim urzędników większe znaczenie ma interes publiczny niż wartości jednostki. Administrację cechuje zatem kolektywizm w odniesieniu do klientów administracji, ale jednocześnie takie zachowanie jest ograniczone w stosunku do współpracowników.

Kultura organizacyjna – klasyfikacja dwuczynnikowa (Łapiński, 2014)

Kultura organizacyjna	
Silna	Słaba
- Wysoki stopień zaangażowanie w sprawy urzędu. - Wysoki stopień lojalności wobec urzędu. - Emocje związane z byciem członkiem organizacji – duma i poczucie dowartościowania	- Stopień akceptacji wartości i norm organizacyjnych – nie ma konfliktu, ale nie został osiągnięty konsensus. - Poczucie wspólnoty wśród pracowników – jest ono pozornie silne, bowiem ujawnia się często konflikt interesów i dążenie do konfrontacji - Stopień formalizacji norm – normy są sformalizowane, ale nie są powszechnie respektowane, często lekceważone.
Pozytywna	Negatywna
- Ograniczona aktywność pracowników – subordynacja, oczekiwanie na wskazówki zwierzchników. Rzadko widoczne dążenie pracowników do samodzielnego podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów. - Ograniczona elastyczność i otwartość na zmiany – są one co prawda dostrzegane, ale w podejściu do nowych sytuacji widoczny jest konserwatyzm.	- Typowy dla kultury negatywnej chłód emocjonalny – unikanie ekspresji i uczuć. - Depersonalizacja relacji międzyludzkich – wysoki stopień formalizacji, rzadko wypowiedzi bezpośrednie i osobowe. - Izolacja – koncentracja na własnych obowiązkach, specjalizacja. - Przywiązanie do utrzymania zastanego porządku.
Innowacyjna	Konserwatywna
- Orientacja na utrzymanie status quo, przy czym dostrzegana jest konieczność dokonania zmian. - Dążenie do działania w warunkach pełnej informacji.	- Niska przedsiębiorczość i innowacyjność. - Duży szacunek dla tradycji i osób doświadczonych w organizacji.

Pragmatyczna	Biurokratyczna
Ostrożne i sceptyczne podejście do zmian, postrzeganie zmiany jako tworzenie nowych regulacji – widoczne jest dążenie do doskonalenia organizacji. Widoczne jest dążenie do zmiany misji – zgodnie z promowanym modelem governance integracja dotyczyć powinna ludzi i problemów. Duże przywiązanie do biurokratycznych wartości, ale widoczny wzrost znaczenia skuteczności, elastyczności i szybkości działania.	Wysoka formalizacja z dominacją komunikacji i dokumentacji pisanej. Podstawą władzy organizacyjnej są Prerogatywy formalne, bezosobowe, opisane i określone. Misja skupiona jest wokół sformalizowanych zasad zawartych w dokumentacji.
Ekstrawersja	Introwersja
• Duża tolerancja wobec odmiennych poglądów i wartości. • Dobra znajomość problemów innych pracowników i duża wrażliwość. • Konwencjonalne zaufanie do nowych pracowników.	• Mała tolerancja wobec odmiennych poglądów i wartości. • Mała znajomość problemów innych pracowników i wrażliwość na nie. • Wysoki stopień nieufności w stosunku do nowych pracowników.
Równościowa	Hierarchiczna
Akceptacja różnicowania płac między stanowiskami przy jednoczesnym dążeniu do stworzenia rozwiązań zapewniających równe prawa dla wszystkich pracowników.	Utrzymywanie nierówności pomiędzy stanowiskami pracy przy jednoczesnej akceptacji dużej rozpiętości płac między stanowiskami. Styl kierowania zbliżony do autokratycznego. Centralizacja kluczowych decyzji. Zależność od przełożonych. Dominują koncepcje akcentujące znaczenie przełożonych oraz procesu
Kolektywistyczna	Indywidualistyczna
• Interes organizacji jest ważniejszy od interesu jednostki. • Współpraca między pracownikami wynika z obowiązującej struktury organizacyjnej – nie jest konieczna, ale nie ma również pola do rywalizacji. • W organizacji nie trzeba dostosowywać się do zdania ogółu (konformizm), ale nie ma również miejsca na wyrażanie własnego zdania. • W organizacji należy dążyć do harmonii i unikać konfliktów.	• Organizacja to zbiór jednostek, przy czym działają one w celu osiągnięcia interesu publicznego. • Relacje międzyludzkie w organizacji bazują na kontrakcie zapewniającym obopólne korzyści. • W organizacji należy rozdzielić życie zawodowe i prywatne pracowników.

W modelu K. Camerona i R. Quinna (1999) za kryteria typologii przyjęto orientację organizacji (wewnętrzna lub zewnętrzna) oraz dwa wymiary: elastyczność i stabilność. Na tej podstawie wyodrębniono cztery typy idealnej kultury organizacyjnej: kulturę klanową, adhokrację, kulturę rynkową i kulturę biurokratyczną

Model kultury organizacyjnej Camerona i Quinna (1999, za: Sułkowski, 2020)

Kultura			
klanowa	adhokracyjna	rynkowa	biurokratyczna
Wewnętrzna	Zewnętrzna	Zewnętrzna	Wewnętrzna
Elastyczna	Elastyczna	Stabilna	Stabilna
Przywództwo paternalistyczne – mentor.	Przywództwo innowacyjne – innowator, wizjoner.	Przywództwo charyzmatyczne – nadzorca, konkurent, producent.	Przywództwo biurokratyczne – obserwator, koordynator, organizator.
Wysoka efektywność – wysoka jakość.	Efektywność umiarkowana lub niska.	Wysoka efektywność – ekonomiczna i innowacyjna.	Efektywność umiarkowana lub niska.
Przyjazne relacje zawodowe – orientacja na relacje międzyludzkie.	Orientacja na kreatywność oraz dynamiczny rozwój.	Liczą się wyniki, sukcesy, zrealizowane zadania.	Kultura hierarchii, typowa dla organizacji sformalizowanej.
Wysokie zaangażowanie pracowników – lojalność i tradycja	Pracownicy nie boją się eksperymentu i ryzyka.	Dążenie do osiągania celów i pokonywania konkurencji.	Wykonanie pracy bez zakłóceń i w terminie.
Istotne są korzyści długoterminowe.	Nastawienie na przyszłość.	Budowanie pozycji konkurencyjnej	Kontrola jako a czynnik efektywności.
Zarządzanie zespołami i kierowanie rozwojem pracowników.	Zarządzanie innowacjami, ciągłym doskonaleniem.	Mobilizowanie pracowników i popularyzowanie postawy zorientowanej na klienta.	Zarządzanie asymilacją – formułowanie standardów i oczekiwań, Zarządzanie systemem kontroli oraz koordynacją.

W tym ujęciu kultura organizacyjna administracji publicznej to kultura biurokratyczna. Sposób zarządzania opiera się na kontroli, działaniu zgodnie ze standardami i wykonywanie zadań bez zakłóceń – co nie tworzy warunków budujących i wzmacniających zaangażowanie pracowników. Nie są również tworzone warunki do nawiązywania relacji międzyludzkich, co daje dodatkowe bodźce do zachowań egoistycznych. W opinii J. Toyę'a (2006) biurokracja, która nadal dominuje w administracji publicznej, nie sprzyja klientom i pracownikom – jest to typ kultury, który jest korzystny dla zarządzających. Sprzyja temu hierarchiczna struktura, a jeśli dodatkowo urzędnik ma cechy typowe dla biurokraty, będzie on w znacznie większym stopniu zainteresowany spełnianiem żądań przełożonych niż pracą na rzecz społeczności lokalnej i realizacji zadań zgodnie z ideą służby publicznej. Administracja nie ma konkurencji, co dodatkowo sprzyja rozwiązaniom biurokratycznym – pracownik nie ma wystarczającej motywacji do podnoszenia jakości lub obniżania kosztów działania. Typ biurokratyczny ma również mało elastyczny system motywacyjny, a często niejednoznaczne przepisy regulujące działalność powodują, że na znaczeniu przybiera interes prywatny urzędnika, a nie interes wspólny dla całej organizacji. Status administracji samorządowej i jej miejsce w administracji publicznej daje zarządzającym dużą samodzielność w wielu aspektach zarządzania zasobami ludzkimi, a takie podejście – przy biurokratycznym typie kultury organizacyjnej – powoduje, że biurokratyczny zarządzający ma prawo do samodzielnego kształtowania kapitału ludzkiego. W efekcie widoczne jest rozrastanie się biurokracji – rośnie liczba instytucji publicznych, zatrudnionych urzędników i koszt ich utrzymania (Brol, 2013).

Rosnący popyt na usługi publiczne i rozszerzający się zakres zadań nałożonych na administrację publiczną, w szczególności na samorządy powoduje, że dostrzegana jest nieefektywność podejmowanych działań i wzrost wydatków związanych ze zwiększeniem zakresu czynności. Wypracowanie rozwiązań pozwalających na skuteczne odejście od biurokracji okazuje się mało skuteczne. Liczba spraw do załatwienia rośnie, podobnie jak oczekiwania klientów – coraz niższe są natomiast dostępne środki. W przypadku wielu spraw urzędnicy nie są w stanie przyspieszyć ich załatwiania – zwłaszcza w przypadku,

kiedy istnieje ustawowy przymus zgromadzenia lub wydania wielu dokumentów. Cechą administracji publicznej jako instytucji biurokratyzowanej jest przypisanie obowiązków do konkretnego stanowiska pracy. Motywowanie finansowe ograniczone jest przez narzucone kwoty minimalne i maksymalne, co oznacza obowiązek dostosowania regulaminów wewnętrznych w tym zakresie. Nie ma przy tym znaczenia jakość wykonywanej pracy, zwłaszcza w przypadku braku odpowiedzialności za jej efekty. Nie sprzyja zmianom również system kontroli i oceny. Dodatkowym problemem jest procedura zwolnienia urzędnika (Brol, 2013).

Nie oznacza to jednak, że w administracji nie są możliwe zmiany. Biurokracja w administracji nie jest już utożsamia wyłącznie z negatywnymi rozwiązaniami, bowiem zmiany dokonane w ciągu ostatnich kilku dekad wprowadziły mechanizmy zmierzające do coraz większej przejrzystości funkcjonowania administracji i znaczenia partycypacji społecznej. Rosnąca świadomość klientów w zakresie prawa do dobrej administracji i rosnące wymagania stawiane urzędnikom wynikające z Europejskiego kodeksu dobrej praktyki administracyjnej powoduje, że wymagania wobec pracowników są coraz bardziej czytelne, a efekty podlegają społecznej ocenie. Administracja realizując założenia *governance*, w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi kieruje się ku założeniom weberowskiej biurokracji idealnej, opartej na profesjonalizmie urzędników, przejrzystych ścieżkach kariery zawodowej, zmniejszeniu kosztów prowadzonej działalności poprzez usprawnienie procesów wydawania decyzji (w tym wprowadzenie rozwiązań w zakresie e-administracji). Żadne z tych rozwiązań nie prowadzi jednakże do wzmocnienia motywacji pracowników administracji publicznej oraz wzrostu ich zaangażowania. W efekcie lojalność pracowników nie wiąże się z autentycznym powiązaniem celów pracownika i pracodawcy, ale stabilnością zatrudnienia.

Na ten element w swojej typologii kultury organizacyjnej uwagę zwracali R. Goffee i G. Jones (1996). Najważniejsze wymiary określające typ kultury to towarzyskość (relacje pomiędzy członkami społeczności) i solidarność (zdolność zespołu do osiągnięcia wspólnych celów). Na tej podstawie wyodrębniona została kultura komunalna, merkantylna, sieci i niejednolita.

Typy kultury organizacyjnej Goffee'ego i Jonesa (1996, za: Sułkowski, 2020)

Kultura			
komunalna	merkantylna	sieci	niejednolita
Wysoki poziom solidarności.	Wysoki poziom solidarności.	Niski poziom solidarności.	Niski poziom solidarności.
Wysoki poziom towarzyskości.	Niski poziom towarzyskości.	Wysoki poziom towarzyskości.	Niski poziom towarzyskości.
Duże znaczenie przyjaźni w pracy i poza nią.	Niska lojalność.	Orientacja na silne relacje osobiste i pogłębianie więzi.	Oddzielenie spraw osobistych od zawodowych.
Sprawiedliwość – równy podział ryzyka i nagród.	Zadania uzgadnia się odgórnie, brak rozmowy o realizacji.	Nieprzywiązywanie wagi do formalnych procedur.	Dążenie do celów indywidualnych.
Redukcja lęku w sytuacjach niepewnych.	Wykorzystywanie okazji i skuteczne odpieranie zagrożeń.	Korzystanie ze znajomości i koligacji rodzinnych.	Brak identyfikacji z celami organizacji.
Jasno określone i głęboko zakorzenione wartości.	Brak miejsca na popełnianie błędów i niedociągnięcia.	Duże znaczenie wspólnych wartości.	Brak jednolitych standardów rozwoju oraz celów.
Jasno określone kompetencje i system ocen.	Sprawozdania zawierające konkretne dane.	Nieprzywiązywanie wagi do formalnych procedur.	Nieufność, brak przepływu informacji.
Rytualizm, znaczenie społecznych wydarzeń.	Osobisty interes wpisuje się w założenia organizacji.	Rytualizm. Wspólne obchodzenie świąt.	Brak rytuałów (strata czasu).

W tym ujęciu administracja publiczna najbliższa jest kulturze merkantylnej, która skoncentrowana jest na zadaniach, realizowanych w sposób bezbłędny i w oparciu o konkretne dane. Koncepcja ta wiąże się z koncepcją K. Lorenza (1986) dotyczącą człowieka technicznego o charakterze merkantylnym i myślenia technomorficznego, opartego na zasadzie „wszystko, co zrobione być może, zrobione być musi”. Człowiek techniczny „coraz bardziej traci zdolność przyjmowania od kogokolwiek czegoś za darmo, co więcej, coraz mniej jest zdolny sam wyświadczać komuś przysługę. Dla umysłowości technicznej idea daru, poświęcenia, ofiary etc. wydaje się zbyteczna i podejrzana”

(Łapiński, 2014, s. 168). Z kolei charakter merkantylny „odpowiada za sposób postrzegania i rozumienia świata poprzez tworzenie w czło-
wieku technicznym tzw. inteligencji manipulacyjnej – nastawionej
na realizację praktycznych celów. Stąd też jednostka ludzka o oso-
bowości merkantylnej postrzega siebie jako towar, a własną wartość
jako rodzaj „wartości wymiennej”. Wobec innych ludzi prezentuje
ona postawę typu „jestem taki, jakim mnie potrzebujesz” (Formm,
1995; za: Łapiński, 2014, s. 168). Urzędnik jako jednostka o charak-
terze merkantylnym działająca w merkantylnej kulturze organiza-
cyjnej nie ma innego celu działania niż realizacja zadań w sposób
jak najbardziej efektywny. Nie zastanawia się nad sensem swoich
działań, nie nawiązuje w środowisku zawodowym głębszych więzi
interpersonalnych, a kulturowa tożsamość budowana jest w oparciu
o przynależność do biurokratycznej struktury. Wydaje się, że takie
zachowania przyczyniły się do powstawania negatywnych opinii
o urzędnikach i dały początek zmianom budowania „urzędu z ludzką
twarzą” (Ołdak-Jaczyńska, Pytlak, 2022). Impuls do zmian dał również
art. 41 Karty Praw Podstawowych „Prawo do dobrej administracji”
oraz zasady zawarte w Europejskim kodeksie dobrej praktyki admi-
nistracyjnej, ze szczególnym zwróceniem uwagi na art. 12 „Zasada
uprzejmości”. Stanowi on, że:

1. „Urzędnik jest usłużny, zachowuje się właściwie i uprzejmie,
i pozostaje dostępny w kontaktach z ogółem społeczeństwa.
Odpowiadając na korespondencję, rozmowy telefoniczne
i pocztę elektroniczną urzędnik stara się być w jak największym
stopniu pomocny, a także udziela odpowiedzi na skierowane
do niego pytania w sposób możliwie najbardziej wyczerpujący
i dokładny.
2. Jeżeli urzędnik nie jest właściwy w danej sprawie, kieruje oby-
watela do urzędnika właściwego.
3. W przypadku popełnienia błędu, który narusza prawa lub inte-
resy jednostki, urzędnik składa stosowne przeprosiny i stara się
skorygować negatywne skutki popełnionego przez siebie błędu
w możliwie najwłaściwszy sposób, informując jednocześnie
o ewentualnych możliwościach odwołania się”.

Odejście od biurokratycznego i technicznego urzędnika o merkantylnym charakterze podkreśla również ustawodawca w art. 24 ustawy o pracownikach samorządowych, zgodnie z którym do podstawowych obowiązków pracownika samorządowego należy dbałość o wykonywanie zadań publicznych oraz o środki publiczne, z uwzględnieniem interesu publicznego oraz indywidualnych interesów obywateli, a w szczególności wykonywanie zadań sumiennie, sprawnie i bezstronnie (ust 2 pkt 2) oraz zachowanie uprzejmości i życzliwości w kontaktach z obywatelami, zwierzchnikami, podwładnymi oraz współpracownikami (ust 2 pkt 5).

Kultura organizacyjna ma znaczący wpływ na zaangażowanie pracownika. Zmiany w tym zakresie są bardzo trudne, bowiem podstawy tradycyjnego publicznego zarządzania i menedżerskiego podejścia do organizacji służby publicznej sięgają wieku XIX (USA), a mimo to nie udało się dokonać reform w oczekiwanym kształcie. Zmieniają się zadania administracji i rozszerza się ich zakres, ale współczesna administracja publiczna nadal nie jest zorientowana na innowacyjne organizowanie, którego celem jest maksymalizowanie efektywności. Nie zmieniło tego ani tzw. nowe menedżerskie podejście do administracji publicznej (lata 80. XX wieku w Wielkiej Brytanii, Australii i Nowej Zelandii), ani zarządzanie partycypacyjne, ani też zarządzanie rynkowe (nowe zarządzanie publiczne – *New Public Management*) (Hausner, 2002). W tym ostatnim przypadku położono bardzo silny nacisk na osiąganie wyników i personalną odpowiedzialność kierowników. Wiązało się to również ze zmianami w zakresie efektywności i skuteczności działania. Koncepcja ta została wprowadzona w zakresie organizacyjnym, bowiem doszło do ograniczonej prywatyzacji usług publicznych. Samorządy zyskały możliwość racjonalnego zarządzania finansami poprzez system zamówień publicznych, uzyskiwanie przychodu przez spółki prawa handlowego zakładane przez jednostki samorządowe, stworzenie sieci współpracy z podmiotami prywatnymi w zakresie realizacji usług publicznych. W znacznie mniejszym stopniu wprowadzone zostały warunki do innowacyjności i kreatywności pracowników samorządowych. Chociaż kompetencje pracowników i narzędzia pozostające w ich posiadaniu (komputeryzacja, e-administracja), nie udało się upowszechnić zjawiska *empowermentu*. Pojęciem tym określa się „nadawanie osobistego

znaczenia wykonywanej pracy i przekonanie o jej wartości (*meaning*), znajomość własnych kompetencji, przekonanie o zdolności do wykonywania swojej pracy i poczucie własnej skuteczności (*competence*), samostanowienie, czyli przekonanie o możliwości dokonywania samodzielnych wyborów (*self-determination*) oraz poczucie posiadania wpływu na strategiczne, administracyjne i operacyjne wyniki swojej pracy (*impact*)” (Spreitzer, 1995; za: Łuszczzyńska, 2018, s. 31).

W praktyce zwrócono uwagę, że założenia nowego zarządzania publicznego można realizować na cztery różne sposoby i rozumieć je jako administrowanie, zarządzanie biznesem, prowadzenie i wdrażanie polityki i zarządzanie ludźmi. Dzięki takim rozwiązaniom kultura organizacyjna ewoluowała z kultury władzy do kultury pośredniej między kulturą roli i kulturą zadań.

Typy kultur R. Harrisona i Ch.B. Handy’ego (Łapiński, 2014)

Typy kultur	Kultura władzy	Kultura roli	Kultura zadań	Kultura ludzi
Dążenia	Rywalizacja, chęć zdominowania otoczenia.	Porządek, stabilność.	Orientacja na zadania, osiągnięcie celów, rozwój.	Zaspokajanie potrzeb pracowników, orientacja na własny sukces.
Władza i system pracy	Centralizacja władzy, duży stopień kontroli wewnętrznej, styl autokratyczny, paternalizm.	Silna hierarchia, duża formalizacja, procedury.	Współpraca, praca zespołowa, władza rozdzielona i bazująca na doświadczeniu, wiedzy i kompetencjach pracowników; organizacja elastyczna.	Brak hierarchii i kontroli, specjaliści pracują niezależnie od siebie.
Podzielane wartości	Rywalizacja, współzawodnictwo.	Poczucie bezpieczeństwa, kompetencje.	Wyznaczanie i osiągnięcie kolejnych celów, współpraca, samokontrola.	Samodzielność, indywidualne umiejętności, swoboda działania.

Administracja publiczna w Polsce została zdecentralizowana w latach 90 XX wieku, przy czym zachowana została typowa dla kultury roli silna hierarchia i formalizacja działania opartego o procedury. Wynikająca z nowego zarządzania publicznego partycypacja i proces profesjonalizacji

pracowników administracji wpłynęły również na wzmocnienie znaczenia – chociaż w bardzo ograniczonym zakresie – delegowania władzy. Administracja – jako typ kultury nastawionej na zadania – nastawiona jest na realizację obligatoryjnie nałożonych na nią zadań. Rosnące znaczenie kompetencji powoduje, że na znaczeniu traci stabilność zatrudnienia – od pracowników samorządowych wymaga się stałego podnoszenia wiedzy. Jest to jeden z elementów oceny, które może wpłynąć na awans (ocena pozytywna), zmianę stanowiska na wymagające niższych kompetencji lub zwolnienie z pracy (ocena negatywna). Tym samym na urzędników nałożono również obowiązek samooceny i samokontroli. Nowe zarządzanie publiczne pozwoliło wprowadzić również rozwiązania w postaci audytu wewnętrznego i partnerstwa publicznego. Wszystkie te działania w ograniczonym stopniu wpłynęły na elastyczność działania sektora publicznego, chociaż pozwoliły na większe skoncentrowanie się na odbiorcy usług i wykształcenie kultury nastawionej na pracę.

Typy kultur według T.J. Petersa (Łapiński, 2014)

	Nastawienie na pracownika	Nastawienie na pracę
Orientacja zewnętrzna	Kultura innowacji Kultura organizacyjna ukierunkowana na innowacyjność i zmiany, podejmowanie ryzyka. Przeważają kontakty nieformalne, bezpośrednie. Może występować chaos.	Kultura działania Kultura organizacyjna skoncentrowana na działaniu, osiągnięciach, wynikach. W cenie jest inicjatywa. Liczy się bezbłędne, profesjonalne działanie. Organizację cechuje akceptacja dla zmian. Mogą zdarzyć się problemy z delegowaniem uprawnień.
Orientacja wewnętrzna	Kultura harmonii W tej kulturze organizacyjnej dominuje rozważa. W centrum są ludzie i działanie zespołowe. Akceptuje się wartości z zewnątrz tylko wówczas, kiedy korespondują one z wartościami podzielanymi przez pracowników w organizacji. Priorytet stanowią wartości kulturowe, wpływające na decyzje strategiczne. Brak podatności na zmiany.	Kultura kontroli Kultura organizacyjna zorientowana na silną kontrolę. Przeważają konserwatyzm i biurokracyzm, struktura bardzo zhierarchizowana. Dominują kontakty formalne i komunikacja pisemna. Unika się podejmowania ryzyka. Wszelkie zmiany mogą się spotkać z dużym oporem ze strony podwładnych. Organizacja zamknięta.

Administracja publiczna nastawiona na pracę wiąże się z kulturą działania (wymiar zewnętrzny) i kulturą kontroli (wymiar wewnętrzny). Pracownik administracji pracuje pod presją szeroko rozumianej

kontroli (wewnętrznej – audyt i zewnętrznej – kontroli społeczności lokalnej). Zaangażowanie pracowników uwarunkowane jest przez dominujący typ kultury i zakres wprowadzonych przez daną placówkę zmian. Jeśli nadal organizację charakteryzuje kultura kontroli, zbliżona do biurokracji, zaangażowanie jest relatywnie małe. Silna hierarchizacja i kontakty formalne nie sprzyjają motywacji. Jeśli jednak dominuje kultura działania, uwaga zarządzających skupia się na wynikach i osiągnięciach pracowników. W takim przypadku zaangażowanie wzrasta, możliwa jest bowiem inicjatywa ze strony pracowników. Im większy jest zakres delegacji uprawnień i nacisk na profesjonalne działanie, tym pracownik chętniej angażuje się w powierzone mu obowiązki. Szczególną rolę pełni w modelu menadżerskim zarządzający – to od nich zależy kultura organizacyjna oraz realizowany model zarządzania zasobami ludzkimi.

Model zarządzania zasobami ludzkimi w nowym zarządzaniu publicznym oparty jest na wzorcach biznesowych. Dotyczy to przede wszystkim motywowania oraz doboru środków i technik zarządzania. Możliwe jest również wprowadzenie elementów kultury nastawienia na pracownika, z pojawieniem się konkurencji pomiędzy pracownikami oraz kreatywności w działaniu. W wynikach prowadzonych badań empirycznych podkreśla się, że „od tej grupy zawodowej oczekuje się odpowiedzialności i misyjności, a pełnienie służby musi być oparte na trwałych wartościach. Urzędnicy samorządowi powinni dążyć do tego, by osiągnąć efekty były stosunkowo szybko widoczne” (Pauli, Sapeta, 2016, s. 26). Rośnie znaczenie relacji z otoczeniem zewnętrznym – jest to efekt koncepcji określanej pojęciem *governance* (dobre rządzenie), która koncentruje się na mechanizmach partycypacji obywatelskiej. Koncepcja ta nie wymaga tworzenia nowych struktur, wiąże się bowiem z optymalizacją funkcjonowania istniejących organizacji i wypracowanie ich zdolności do jak najlepszego wykonywania zadań publicznych. Bardzo trafnie ujął te kwestię D. Turek (2016), stwierdzając, że „Zgodnie z teorią wymiany społecznej podkreśla się również, że pracownicy postrzegający swoją pracę jako służenie innym (gdzie etos zawodowy jest ważnym czynnikiem kształtującym postawy osobiste) wykazują generalnie silniejszą tendencję do odwzajemnienia organizacji” (s. 105).

„Być skutecznym - oto właściwe zajęcie dla szefa”

Peter F. Drucker

CZĘŚĆ V

EFEKTYWNOŚĆ ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI I BUDOWANIA KAPITAŁU LUDZKIEGO W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ. WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

1. ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM W ADMINISTRACJI

Karolina Kwiatek, Mariola Pytlak

PODSTAWY METODOLOGICZNE BADAŃ

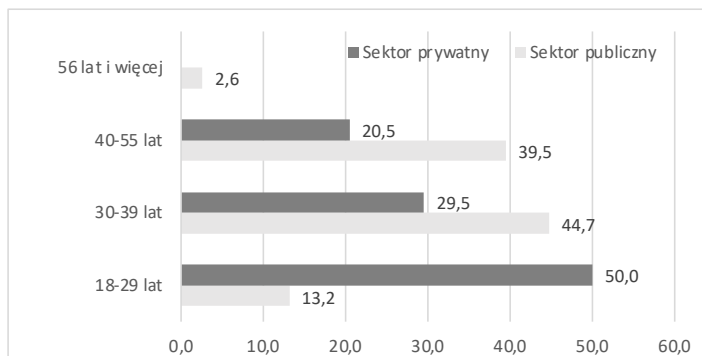
Na potrzeby opracowania zostało przeprowadzone badanie ankietowe w formie internetowej. Ankietowanymi byli pracownicy sektora prywatnego i publicznego. Celem głównym badania było zbadanie różnic wynikających z zarządzania kapitałem ludzkim w sektorze publicznym i prywatnym. Realizacja celu głównego wymagała ustalenia wiedzy respondentów na temat procesów zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji i ich aktualnego poziomu motywacji, określenia czynników wpływających na motywację do pracy w poszczególnych sektorach i sposób ich oceny przez pracowników obydwu sektorów oraz ustalenia czynników wpływających na podniesienie motywacji do pracy przy uwzględnieniu poziomu satysfakcji pracowników ze sposobów motywacyjnych. Problem główny przyjął formę pytania: Czy zarządzanie zasobami ludzkimi jest uwarunkowane przez specyfikę sektora? Założono przy tym, że w sektorze publicznym najważniejszą kwestią w procesie zarządzania kapitałem ludzkim jest czynnik umożliwiający podnoszenie kwalifikacji poprzez szkolenia, zaś w sektorze prywatnym najważniejszym czynnikiem motywującym do pracy jest kwestia finansowa.

Jako narzędzie badawcze zastosowano autorski kwestionariusz ankiety, który zawierał 18 pytań na temat zarządzania kapitałem ludzkim i 5 pytań metryczkowych, w których zapytano ankietowanych o płeć, wiek, wykształcenie, liczbę przepracowanych lat oraz sektor w jakim pracują. Badanie zostało przeprowadzone w okresie od maja do czerwca 2022 roku w wersji elektronicznej za pomocą portalu internetowego www.docs.google.com. Uzyskano 82 wypełnionych poprawnie i kompletnie kwestionariuszy. Dzięki temu, że wszyscy uczestnicy – niezależnie od branży – wypełniali tę samą ankietę, powstała możliwość

porównania wyników i ustalenia czy zarządzanie kapitałem ludzkim w obu sektorach miało wpływ na udzielane odpowiedzi.

Spośród 82 osób 53,6% pracowało w sektorze prywatnym, a 46,3% w sektorze publicznym. Ankiety nieco częściej wypełniały kobiety (61,0%), przy czym dominowały one przede wszystkim w sektorze publicznym (76,3% przy 47,7% w sektorze prywatnym). Uczestnicy badania mieli zróżnicowany staż pracy. Od 1 do 9 lat przepracowało 35,4%, od 10 do 20 lat kolejne 36,6%. Staż pracy powyżej 20 lat miało 28,0% uczestników badania. Rozkład wiekowy ankietowanych był stosunkowo wyrównany ponieważ 32,9% stanowiły osoby w wieku od 18 do 29 lat, 36,6% w wieku od 30 do 39 lat, a 29,3% w wieku 40 do 55 lat. Niewielka była grupa osób w wieku od 55 lat i więcej (1,2%). Widoczne było wyraźne zróżnicowanie między sektorami, ponieważ w sektorze prywatnym największą grupę uczestników badania stanowiły osoby w wieku od 18 do 29 lat (50,0% przy 13,2% w sektorze publicznym) oraz w wieku od 30 do 39 lat (29,6% ankietowanych), a w sektorze publicznym osoby w wieku od 30 do 39 lat (44,7%) oraz osoby w wieku od 40 do 55 lat (39,5% przy 20,5% w sektorze prywatnym). W sektorze publicznym było również 2,6% osób w wieku 56 lat i więcej.

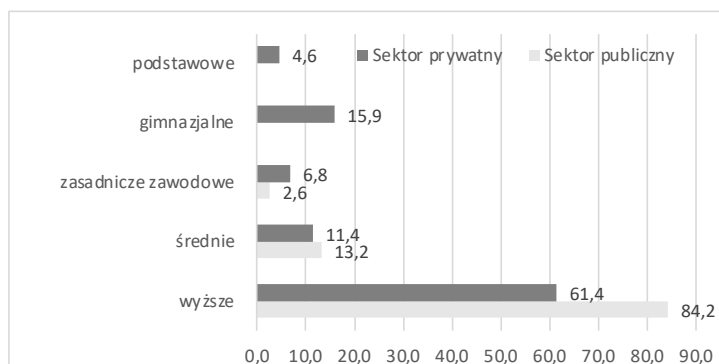
Wiek ankietowanych z podziałem na sektory



Większość z uczestników badania miała wykształcenie wyższe (70,7%). Wykształcenie średnie miało 12,2%, zasadnicze zawodowe – 4,9%, gimnazjalne – 8,5% i podstawowe – 3,7%. Pracownicy sektora publicznego byli

lepiej wykształceni niż pracownicy sektora prywatnego – w sektorze publicznym 84,2% osób, w sektorze prywatnym 61,4%. Wykształcenie średnie miało odpowiednio 13,2% i 11,4%. W sektorze publicznym tylko 1 osoba miała wykształcenie zasadnicze zawodowe (2,6%), natomiast w biznesie wykształcenie niższe niż średnie miało 27,3% osób: wykształcenie zasadnicze zawodowe – 6,8%, wykształcenie gimnazjalne – 15,9% i podstawowe 4,6%. Oznacza to, że zarówno w sektorze publicznym, jak i w prywatnym dużą rolę przywiązuje się do posiadania wykształcenia wyższego. Można zatem przypuszczać, że osoby posiadające najniższe wykształcenie mają większą możliwość znalezienia pracy w sektorze prywatnym.

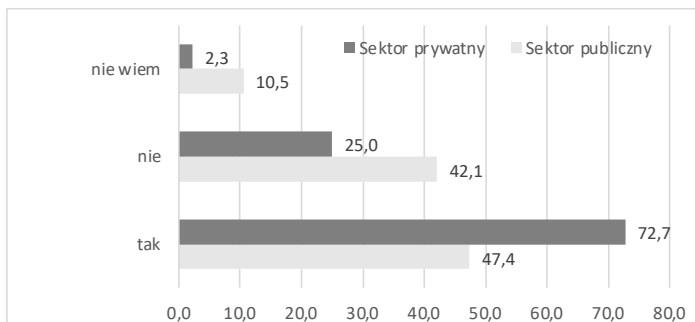
Poziom wykształcenia uczestników badania



ZNACZENIE SYSTEMU MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM

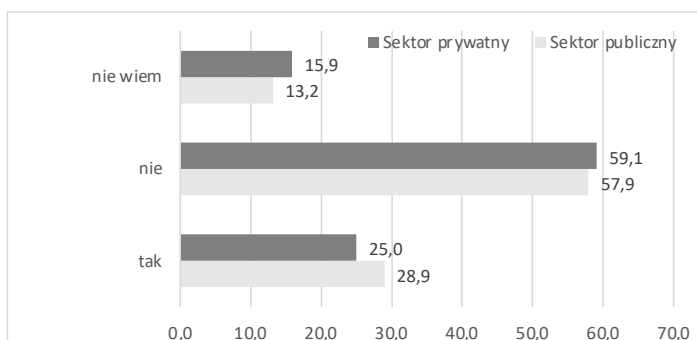
W badaniu starano się ustalić znaczenie systemu motywowania w zarządzaniu kapitałem ludzkim. O tym, że zarządzający przywiązują wagę do zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze prywatnym przekonanych było 72,7% osób. Odmienne zdania był co czwarty uczestnik badania (25,0%). W sektorze publicznym rozkład odpowiedzi był mniej jednoznaczny, ponieważ 47,4% osób wskazało, że zarządzający przywiązują wagę do systemu motywacji, a 42,1% pracowników sektora uznało, że tego nie robią. Powyższe odpowiedzi mogą świadczyć o tym, iż w sektorze prywatnym pracodawcy przywiązują większą uwagę do motywowania pracowników.

Przywiązywanie uwagi do systemu motywacji



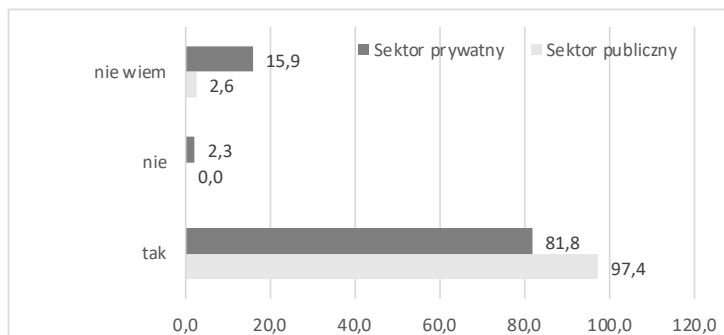
Na pytanie: Czy metody stosowane w organizacji zaspakają potrzeby motywacji pracowników? negatywnie odpowiedziało 57,9% pracowników administracji publicznej i 59,1% pracowników biznesu. Pozytywnie o zaspokajaniu potrzeb pracowników wypowiedziało się odpowiednio 29,0% i 25,0% ankietowanych.

Czy metody stosowane w organizacji zaspakają potrzeby motywacji pracowników



Na pytanie: Czy system motywacyjny jest istotny w procesie zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji? pozytywnie odpowiedziało 97,4% pracowników z sektora administracji publicznej i 81,2% z sektora prywatnego. O tym, że w ich organizacji system motywacji nie jest istotny przekonanych było 2,6% pracowników administracji. Taki wynik badań świadczyć może o tym, że pracownicy z sektora publicznego odczuwają znacznie większą potrzebę motywacji w zarządzaniu kapitałem ludzkim.

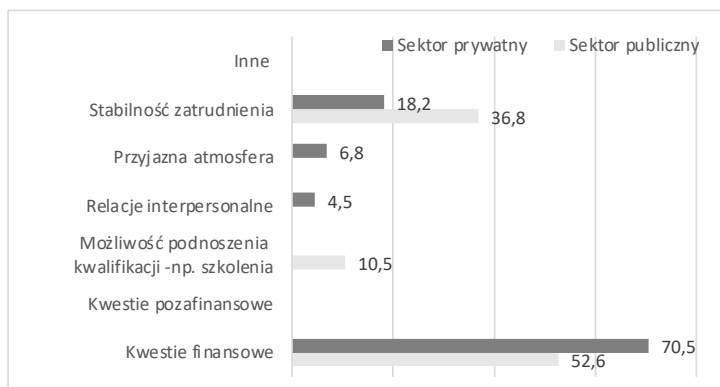
Istotność systemu motywacyjnego w procesie zarządzania kapitałem ludzkim



CZYNNIKI MOTYWACYJNE

Główną motywacją do pracy, którą aktualnie wykonywali uczestnicy badania były kwestie finansowe, przy czym miały one znaczenie większe znaczenie w sektorze prywatnym (70,5%) niż publicznym (52,6%).

Czynniki wpływające na motywację pracowników

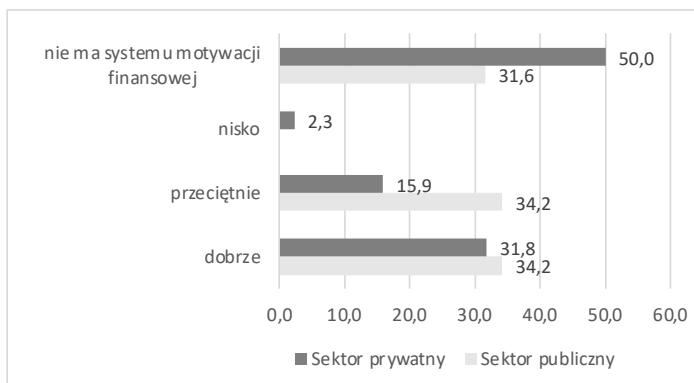


Stabilność zatrudnienia wskazało dwukrotnie więcej pracowników administracji niż biznesu (odpowiednio 36,8% i 18,2%). Pracowników administracji motywowała możliwość podnoszenia kwalifikacji (10,5%), a pracowników biznesu przyjazna atmosfera (6,8%) oraz relacje

interpersonalne (4,5%). Należy zwrócić uwagę, iż w sektorze publicznym mamy węższy zakres wybieranych motywatorów niż w sektorze prywatnym.

Dla pracowników, niezależnie od sektora zatrudniania, najważniejsze były kwestie finansowe. Zapytano zatem, jak wpływa na pracę finansowy system motywacyjny obowiązujący u obecnego pracodawcy. Brak takiego systemu wskazała połowa pracowników sektora prywatnego (50,0%) i co trzeci pracownik administracji publicznej (31,6%). W pozostałych przypadkach motywacyjny system finansowy został wprowadzony i został pozytywnie oceniony przez co trzeciego uczestnika badania – 34,2% w administracji i 31,8% w biznesie. System motywacji finansowej został oceniony dość surowo, ale nieco lepiej przez pracowników administracji – 2,74 pkt na 5 możliwych przy ocenie 2,09 w sektorze prywatnym (ocena poniżej przeciętnej).

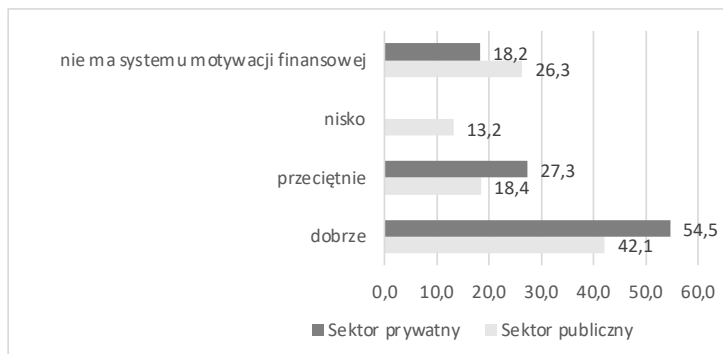
Wpływ systemu motywacji finansowej na pracę



Rola szkoleń w systemie motywacji została oceniona identycznie jak w przypadku motywacji finansowej, a zatem znacznie częściej na szkolenia kierowani byli pracownicy administracji publicznej i znacznie lepiej oceniali oni wpływ szkoleń na motywację do pracy. Pracodawcy stosowali również inne motywatory pozafinansowe – nie wprowadziło ich 18,2% pracodawców w sektorze prywatnym i 26,3% w sektorze publicznym. Obowiązujący system został oceniony na 3,55 pkt na 5 możliwych w sektorze prywatnym przy 2,79 pkt w sektorze publicznym. Wprowadzony przez pracodawcę system motywacji pozafinansowej pozytywnie oceniło

54,5% pracowników biznesu i 42,1% pracowników administracji publicznej. Podkreślić należy, że w przypadku sektora publicznego nisko oceniło wprowadzone motywatory 13,2% pracowników (przy braku takich wskazań w biznesie).

Wpływ kwestii pozafinansowych – np. prezent świąteczny, karty członkowskie, bilety do teatru etc. na pracę

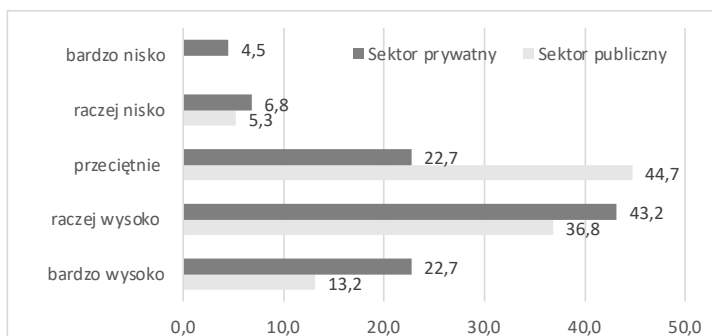


Na pozytywną motywację do pracy wpływała również pozytywna atmosfera oraz stabilność zatrudnienia. W sektorze publicznym stabilność pracy zaspokajała potrzebę przynależności do organizacji w przypadku 86,9% pracowników, a w sektorze prywatnym – aż 97,7%. Na motywację do pracy prawdopodobnie przyczyniłoby się zwiększenie wynagrodzenia zasadniczego (52,3% w sektorze prywatnym i 55,3% w sektorze publicznym), wypłacane premie (odpowiednio 34,1% oraz 42,1%) oraz szkolenia (odpowiednio 13,6% i 2,6%). Dla pracowników nie miałyby znaczenia zwiększenie liczby wyjazdów integracyjnych lub motywatorów pozafinansowych.

ZADOWOLENIE Z WYKONYWANEJ PRACY

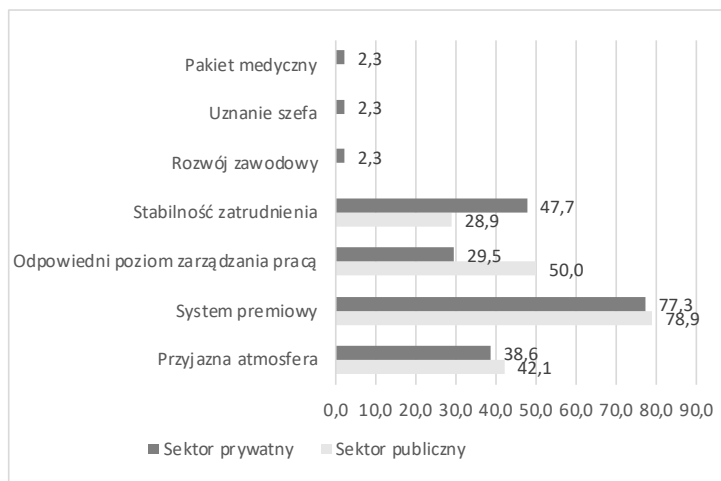
Pracownicy z sektora prywatnego ocenili swoje zadowolenie z pracy lepiej niż pracownicy administracji (odpowiednio 3,72 pkt i 3,58 pkt na 5 możliwych). W biznesie swoje zadowolenie z pracy jako co najmniej wysokie określiło 67,4% osób (w tym bardzo wysoko 22,7%), a w administracji publicznej – 50,0% (w tym bardzo wysoko 13,2%). Niezadowolonych było odpowiednio 11,3% (w tym bardzo nisko 4,5%) i 5,3% (bez odpowiedzi bardzo nisko). Pracownicy administracji dwukrotnie częściej niż pracownicy biznesu wskazywali, że są przeciętnie zadowoleni z wykonywanej pracy (odpowiednio 44,7% i 22,7%).

Zadowolenie pracowników z dotychczasowej pracy



Na zadowolenie z pracy w największym stopniu wpływał system premiowy (78,9% w % w sektorze publicznym i 77,3% w sektorze prywatnym). W przypadku sektora publicznego znaczenie miało również odpowiednie zarządzanie pracą (50,0% przy 29,5% w biznesie), a sektora prywatnego – stabilność zatrudnienia (47,7% przy 28,9% w administracji). Przyjazną atmosferę wskazało 42,1% pracowników administracji i 38,6% pracowników biznesu. W przypadku tych ostatnich pojawiły się również pojedyncze odpowiedzi dotyczące rozwoju zawodowego, uznania szefa i pakietu medycznego (po 2,5%).

Motywatory wpływające na zadowolenie z wykonywanej pracy



Na pytanie: Czy jest Pani/Pan zadowolony/zadowolona z systemu zarządzania kapitałem ludzkim w Pani/Pana organizacji? pozytywnie odpowiedziało 75% pracowników sektora prywatnego i 44,7% sektora publicznego. Niezadowolony z funkcjonującego systemu był co czwarty pracownik biznesu (25,0%) i co trzeci pracownik administracji (34,2%). Co piąta osoba zatrudniona w sektorze publicznym (21,1%) nie umiała jednoznacznie ocenić funkcjonującego systemu motywacji (odpowiedź „nie mam zdania”).

WNIOSKI

Procesy zachodzące w organizacjach publicznych i prywatnych wymagają motywacji pracowników, dbania o poziom ich zadowolenia, satysfakcji z wykonywanej pracy, zaspokojenia potrzeb życiowych oraz rozwoju. Wykorzystywanie innowacyjnych sposobów do poprawienia kondycji organizacji uwydatnia relatywne potrzeby przynależności pracowników do danej organizacji. Innowacyjność nie może polegać tylko na unowocześnianiu parku maszyn czy rozwoju elektroniki, ale powinna uwzględniać kapitał ludzki. Powinien być on nieodłącznym i najbardziej cenionym dobrem w organizacji.

Analizując wyniki ankiety można uznać, że pracownicy potrzebują motywatorów do pracy, przy czym dotyczy to szczególnie systemu finansowego. Pracownicy dość surowo oceniali funkcjonujące systemy motywowania – jeżeli zostały one wprowadzone. Okazuje się bowiem, że pracodawcy nie przywiązują tak dużej roli do systemu motywowania jak pracownicy – zwłaszcza w sektorze publicznym. Wydaje się, że w sektorze prywatnym, pracodawca przywiązuje większą uwagę do potrzeb motywacji pracowników, ponieważ zmotywowani pracownicy mogą wytworzyć więcej zysku dla organizacji. W sektorze publicznym nie mamy takiej zależności – administracja publiczna jest finansowana ze środków publicznych i nie ma znaczenia wydajność pracowników.

Przyjęte założenie, że pracowników sektora publicznego do pracy motywuje przede wszystkim podnoszenie kwalifikacji poprzez szkolenia, zaś w sektorze prywatnym najważniejszym czynnikiem motywujący do pracy jest kwestia finansowa, okazało się nieprawdziwe. W obydwu sektorach najważniejsze znaczenie mają kwestie finansowe.

2. ROLA LIDERA W ORGANIZACJI – SEKTOR PRYWATNY A SEKTOR PUBLICZNY

Agata Konopik, Mariola Pytlak

PODSTAWY METODOLOGICZNE BADAŃ

Celem głównym przeprowadzonego badania ankietowego było poznanie opinii pracowników sektora prywatnego (komercyjnego) i administracji publicznej na temat roli lidera. Celami szczegółowymi badania ankietowego było ustalenie roli lidera, jego cech oraz znaczenia w motywowaniu pracowników i w rozwiązywaniu konfliktów w grupie. Główny problem badawczy przyjął formę pytania: Jakie oczekiwania w stosunku do lidera mają pracownicy sektora prywatnego i administracji publicznej? Problem główny wsparty został przez problemy szczegółowe, wyznaczające zakres badania. Szczegółowymi pytaniami badawczymi uzupełniającymi problem główny były:

- Kiedy (w jakich sytuacjach) lider jest potrzebny w organizacji?
- Jaką rolę w organizacji powinien pełnić lider?
- Jakie cechy powinien posiadać lider?
- Czy lider motywuje do pracy? I czy zawsze powinien motywować pracowników?
- Czy lider może zapobiec konfliktom w organizacji?

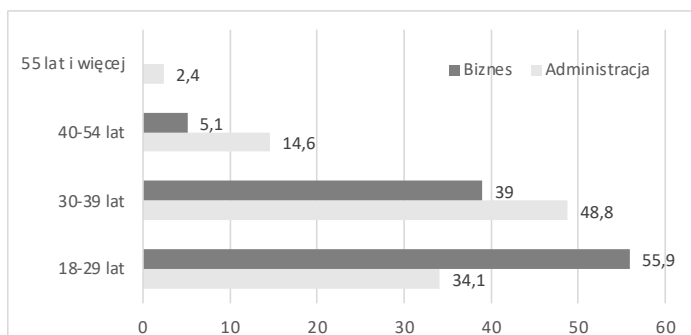
Założono, że lider pełni istotną rolę w motywowaniu pracowników oraz zarządzaniu konfliktami – lider potrafi zapobiegać konfliktom w grupie i rozwiązywać sytuacje problemowe po ich pojawieniu się.

Badanie zostało przeprowadzone w okresie od marca do kwietnia 2022 roku, w wersji elektronicznej za pomocą portalu internetowego www.webankieta.pl. Kwestionariusz ankiety zawierał 15 pytań dotyczących lidera oraz 5 pytań metryczkowych, w których zapytano ankietowanych o płeć, wiek, wykształcenie, liczbę przepracowanych lat oraz sektor w jakim pracują. Uzyskano 100 wypełnionych kwestionariuszy.

Do badania zaproszeni zostali pracownicy dwóch sektorów – biznesu (sektora prywatnego) oraz administracji publicznej (sektora publicznego). Dzięki temu, że wszyscy uczestnicy – niezależnie od branży – wypełniali tę samą ankietę, powstała możliwość porównania wyników i ustalenia, czy rola i postrzeganie lidera jest niezależne od sektora zatrudnienia, czy też istnieją w tym zakresie różnice.

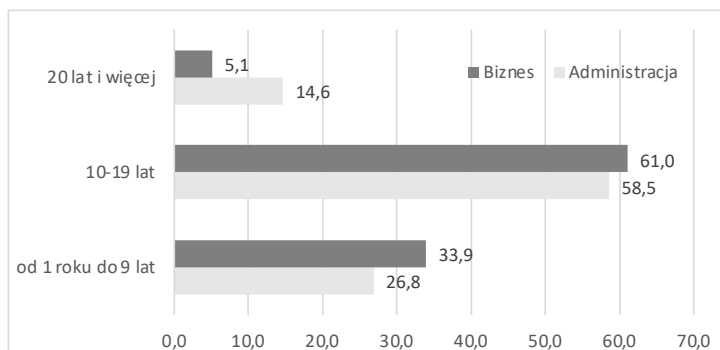
W badaniu wzięło udział 59 osób pracujących w sektorze prywatnym i 41 osób zatrudnionych w sektorze publicznym. Większość respondentów stanowiły kobiety (68,0%), przy podobnej strukturze płci w obydwu sektorach (61,8% kobiet w sektorze prywatnym i 63,4% w administracji publicznej). Zdecydowana większość ankietowanych miała wykształcenie wyższe (73,0%). Pozostali uczestnicy wskazali wykształcenie średnie. Nieznacznie lepiej wykształceni byli pracownicy sektora prywatnego, bowiem wykształcenie wyższe miało 74,6% z nich (przy 70,7% sektora publicznego). Dominowały osoby w wieku do 39 lat (od 18 do 29 lat – 47,0% i od 30 do 39 lat – 43,0%). Pozostałe osoby to 9,0% w wieku od 40 do 45 lat oraz 1,0% w wieku od 55 lat i więcej. W przypadku biznesu ankietowani byli młodszy niż w administracji publicznej – 55,9% ankietowanych z sektora prywatnego to osoby w wieku między 18 a 29 rokiem życia, natomiast najwięcej osób z sektora administracji publicznej (48,8%) to osoby w wieku pomiędzy 30 a 39 rokiem życia. Świadczyć to może o tym, że osoby pracujące w sektorze publicznym muszą mieć większe doświadczenie lub też znacznie większa jest stabilizacja zawodowa w tym sektorze. Można to określić poprzez ustalenie stażu pracy.

Wiek pracowników z podziałem na sektor prywatny i publiczny



Uczestnicy badania byli stosunkowo długo na rynku pracy – 60,0% uczestników badania przepracowało 10-19 lat, a co trzeci (31,0%) 1 do 9 lat. Pozostałe 9,0% przepracowało co najmniej 20 lat. Okazuje się, że pracownicy administracji publicznej mieli staż pracy znacznie dłuższy niż pracujący w biznesie. W sektorze 61,0% osób przepracowało od 10 do 19 lat (w administracji – 58,5%). Staż krótszy (do 9 lat) miał do trzeciej pracownik biznesu (33,9%) i co czwarty pracownik administracji (26,8%). Staż 20 lat i więcej miało 5,1% osób z biznesu i 14,6% pracowników administracji.

Staż pracy z podziałem na sektor prywatny i publiczny

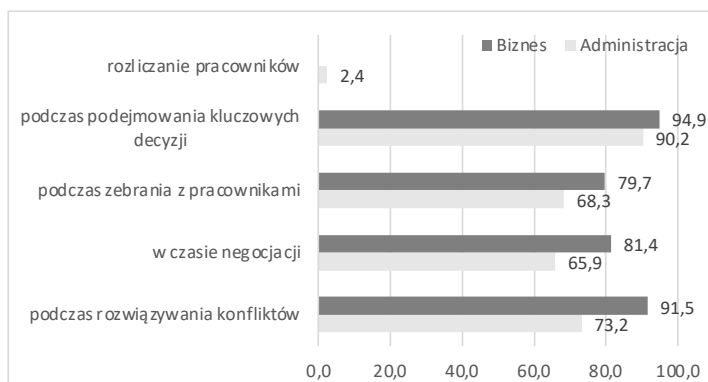


ROLA LIDERA W ORGANIZACJI

Lider potrzebny jest w organizacji w procesie podejmowania kluczowych decyzji (93,0%), przy czym uznało tak 90,2% pracowników administracji i 94,9% pracowników biznesu. Nieco mniej osób uznało, że lider potrzebny jest podczas rozwiązywania konfliktów (84,0%) oraz podczas negocjacji i zebrań z pracownikami (każdy sektor po 75,0%). Widoczne jest przy tym nieznaczne zróżnicowanie między oczekiwaniami pracowników zatrudnionych w sektorze prywatnym i w administracji. W przypadku administracji do rozwiązywania konfliktów lider wskazany został przez 73,2% pracowników, a w biznesie – aż 91,5% osób z tego sektora). W przypadku zebrań z pracownikami w administracji lider

pełni istotną rolę zdaniem 68,3% osób z tego sektora, w biznesie tę rolę lidera wskazało 79,7% osób. Rolę lidera w czasie negocjacji podkreśliło 65,9% pracowników administracji i 81,4% sektora biznesu. Jedna z osób pracujących w sektorze publicznym wpisała samodzielnie odpowiedź, że według niej lider jest potrzebny w organizacji podczas rozliczania pracowników i delegowania zadań. Jak zatem widać lider potrzebny jest w obu organizacjach, ale pełni w każdej z nich nieco inne role.

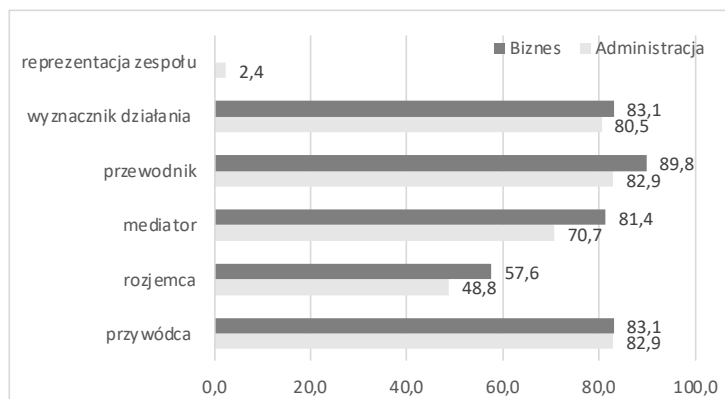
Rola lidera w organizacji z podziałem na sektor prywatny i publiczny



Lider pełnić powinien przede wszystkim rolę przewodnika (87%), przywódcy (83%), wyznacznika działania (82%), mediatora (77%) i rozjemcy (54%). Również w tym przypadku widoczne jest zróżnicowanie oczekiwań pracowników stosunku do lidera w zależności od sektora. W sektorze prywatnym i administracji najczęściej najbardziej oczekiwana jest rola przewodnika, przy czym jest ona ważniejsza w biznesie (89,8%) niż w administracji (82,9%). Druga w kolejności rola – przywódcy – została podobnie określona w obydwu sektorach – 83,1% w sektorze prywatnym i 82,9% w sektorze publicznym. W biznesie tak samo ważna jak rola przywódcy jest rola wyznacznika działania (83,1%), w administracji wskazało ją nieznacznie mniej osób, bo 80,5%. Rola mediatora jest znacznie ważniejsza w biznesie niż w administracji – wskazało ją odpowiednio 81,4% i 70,3% osób. Najmniej ważna dla każdego z sektorów okazała się rola rozjemcy – w sektorze prywatnym wskazało ją 57,6% osób, w sektorze publicznym – 48,8%. A zatem również rola lidera

jako rozjemcy w konfliktach znacznie ważniejsza jest w biznesie. Jedna osoba z sektora administracji dodała odpowiedź, że jej zdaniem lider w organizacji powinien pełnić rolę reprezentanta zespołu.

Rola jaką powinien pełnić lider z podziałem na sektor prywatny i publiczny



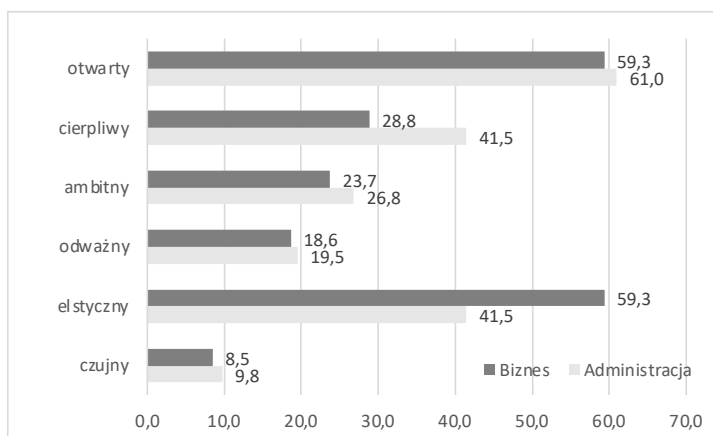
CECHY LIDERA

Czy lider powinien być kreatywny? To pierwsze pytanie dotyczące cech lidera. Zdecydowana większość, bo aż 97,0% ankietowanych uznała, że tak. Widoczne jest przy tym zróżnicowanie między sektorami, bowiem w biznesie tę cechę jako pożądaną wskazało 94,2% pracowników, w administracji – wszystkie osoby z tego sektora. Świadczyć to może o tym, że pracownicy potrzebują kogoś, kto stworzy coś nowego w ich sektorze.

Spśród cech lidera najwięcej ankietowanych uznało, że powinien on być otwarty (60,0%) i elastyczny (52,0%). Co trzecia osoba wskazała, że lider powinien być cierpliwy (34,0%), co czwarta – ambitny (25,0%), a co piąta – odważny (19%). Najmniejszą ilość uzyskała odpowiedź czujny (9%). W sektorze prywatnym lider powinien być przede wszystkim elastyczny i otwarty (po 59,3%), a w sektorze publicznym jedynie otwarty (61,0%). Elastyczność ma w administracji znacznie mniejsze znaczenie i wskazało tę cechę 41,5% ankietowanych. Taki sam wynik uzyskała

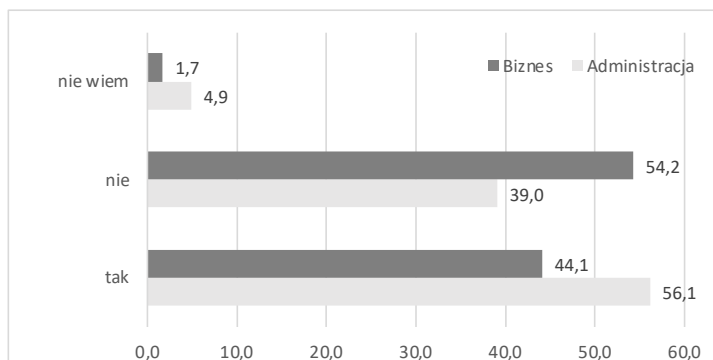
cecha cierpliwości – z kolei w biznesie cierpliwość jest mniej pożądana u lidera, ponieważ wskazało ją 28,8% osób z tego sektora. Ambicja ma nieco większe znaczenie w administracji niż w biznesie (odpowiednio 26,8% i 23,7%), porównywalne jest natomiast oczekiwanie odwagi (odpowiednio 19,5% i 18,6%). Najmniejsze znaczenie ma czujność, którą w sektorze publicznym wskazało 9,8%, a w prywatnym 8,5%.

Cechy lidera z podziałem na sektor prywatny i publiczny



W kolejnym pytaniu starano się ustalić, czy w przypadku lidera istotny jest poziom wykształcenia.

Poziom wykształcenia lidera z podziałem na sektor prywatny i publiczny

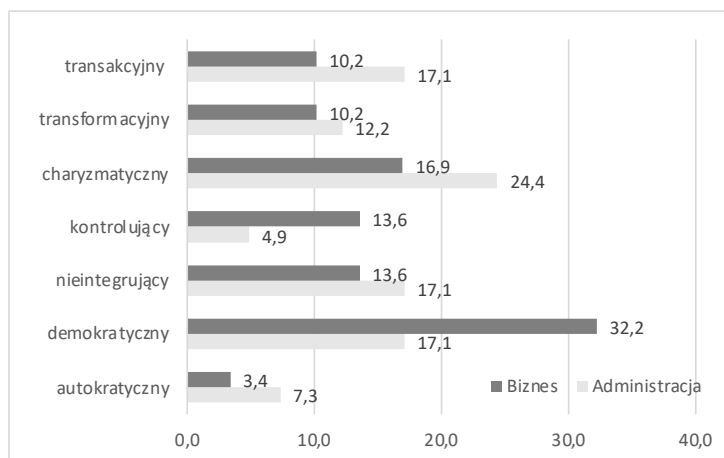


Okazało się, że poziom wykształcenia lidera ważny jest dla 49,0% ankietowanych, nieważny – dla 48,0% uczestników badania. Punkt widzenia odmienny jest w poszczególnych sektorach, bowiem w administracji publicznej 56,2% uznało, że wykształcenie lidera jest ważne. Natomiast w sektorze prywatnym 54,2% uznało, że wykształcenie lidera nie jest ważne. Świadczyć to może o tym, że w administracji pracownicy zwracają uwagę bardziej na wykształcenie niż na umiejętności danej osoby. W sektorze prywatnym większe znaczenie ma to co się potrafi niż jakie się posiada wykształcenie.

STYLE ZARZĄDZANIA

Najbardziej korzystny dla pracownika jest demokratyczny styl zarządzania (26,0%). Nieco mniej osób uznało, że najlepszy jest styl charyzmatyczny (20,0%) oraz nieingerujący (15,0%). Kolejne 13,0% osób wskazało styl transakcyjny, 11,0% transformacyjny, a 10,0% kontrolujący. Najmniejsza liczba osób (5,0%) wskazała styl autokratyczny.

Style zarządzania lidera w organizacji z podziałem na sektor prywatny i publiczny

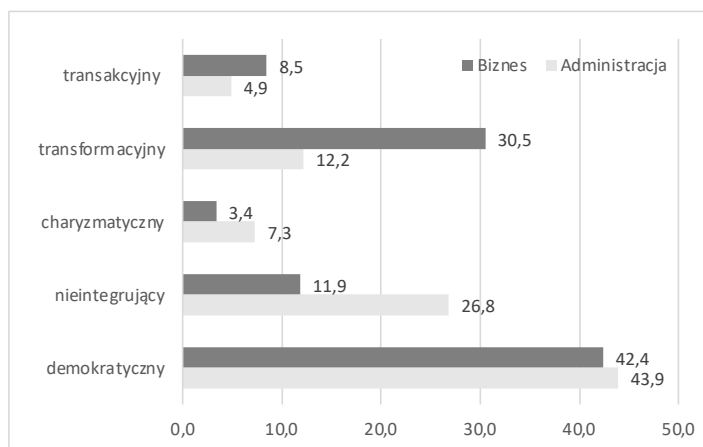


Widoczne były w tym przypadku znaczące różnice w zależności od sektora. W sektorze publicznym co czwarty uczestnik badania stwierdził,

że dla jego organizacji najlepszy byłby styl charyzmatyczny (24,4% – przy 17,0% w sektorze prywatnym). W sektorze prywatnym za najlepszy uznany został styl demokratyczny (32,2% przy 17,1% w sektorze publicznym). Dla administracji publicznej równie korzystny co styl demokratyczny pracownicy uznali również styl nieingerujący i transakcyjny (każdy po 17,1%). Najmniej korzystny to styl transformacyjny (12,2%), autokratyczny (7,3%) i kontrolujący (4,9%). W sektorze prywatnym styl nieingerujący i kontrolujący wskazało po 13,6%, a transformacyjny i transakcyjny – po 10,2%). Styl autokratyczny wskazało 3,4% osób.

Pracowników obydwu sektorów zapytano również o to, jaki styl przywództwa odpowiada im najbardziej.

Wybrany styl przywództwa z podziałem na sektor prywatny i publiczny



Najwięcej osób wskazało, że jest to styl demokratyczny (43,0%). Niemal dwukrotnie mniej osób uznało, że odpowiada im styl transformacyjny (23,0%), a kolejne 18,0% – styl nieingerujący. Pozostałe style wskazywało znacznie mniej osób – transakcyjny (7,0%) i charyzmatyczny (5,0%). Różnice między sektorami w tym przypadku były mniej znaczące, bowiem niezależnie od sektora pracownicy preferują styl demokratyczny – wskazało go 43,9% pracowników sektora publicznego i 42,4% sektora prywatnego. Pracownicy administracji chcieliby, aby ich zarządzający miał styl nieintegrujący (26,8% – przy 11,9% w biznesie), a pracownicy

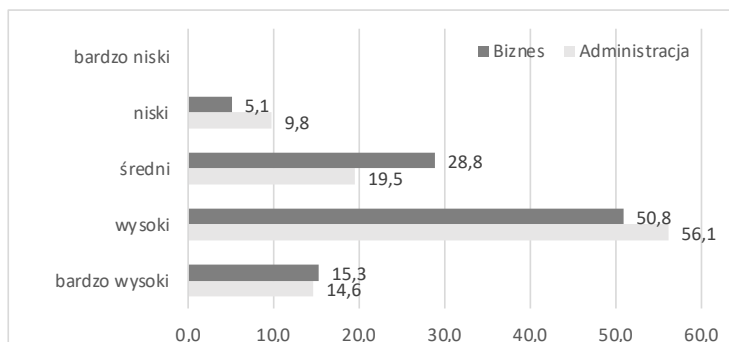
biznesu – transformacyjny (30,5%, przy 12,2% w administracji). W przypadku sektora publicznego rzadko wskazywano styl charyzmatyczny (7,3%) i transakcyjny (4,9%). W przypadku sektora prywatnego 8,5% osób wskazało styl transakcyjny, a 3,4% – styl charyzmatyczny.

ZADANIA LIDERA

Poszukiwano odpowiedzi na pytanie, czy lider motywuje do pracy. Pozytywnie na to pytanie odpowiedziało 70,0% uczestników badania, negatywnie – 20,0%. W przypadku sektora publicznego pozytywnie odpowiedziało 56,1%, negatywnie – 26,8%. W sektorze prywatnym motywowanie przez lidera wskazało 79,7%, brak takiego działania – 5,1%.

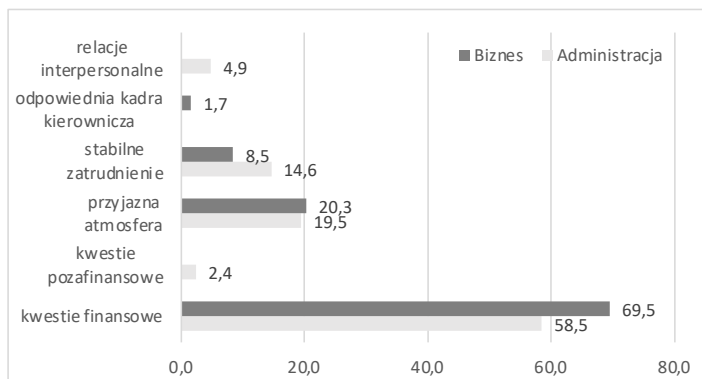
Na pytanie o motywację do pracy ponad połowa ankietowanych odpowiedziała, że jest co najmniej wysoka (68,0%, w tym 53,0% bardzo wysoka). Co czwarta osoba (25,0%) była średnio zmotywowana do pracy. Niską motywację do pracy wskazało 7,0% ankietowanych. W sektorze prywatnym motywacja była porównywalna jak w sektorze publicznym (3,76 pkt), przy czym nieco inaczej rozkłada się poczucie zmotywowania. W sektorze prywatnym bardzo wysoki poziom motywacji miało 15,3% pracowników, wysoki 50,9%, natomiast w sektorze publicznym nieco niższy był odsetek osób o bardzo wysokim stopniu motywacji (14,6%), wyższy o wysokim (56,1% tego sektora). Niski poziom motywacji wskazał 9,7% pracowników administracji i 5,1% pracowników biznesu.

Motywacja do pracy z podziałem na sektor prywatny i publiczny



Na pytanie, czy lider powinien zawsze motywować pracowników, aż 86,0% odpowiedziało pozytywnie. Przeciwnego zdania było 9,0% uczestników badania. W administracji takiego zachowania oczekiwało 87,8% osób, w biznesie nieznacznie mniej 84,8%.

Czynniki motywacyjne z podziałem na sektor prywatny i publiczny



Lider powinien motywować przede wszystkim przez motyvatory finansowe (65,0%). Mniejsze znaczenie miały pozostałe czynniki – dobrą atmosferę wskazał co piąty ankietowany (20,0%), stabilne zatrudnienie 11,0% osób. Na relacje interpersonalne wskazało 2,0% osób, kadra kierownicza i pozostałe kwestie pozafinansowe zaledwie po 1,0%. Kwestie finansowe miały nieco większe znaczenie w sektorze prywatnym (69,5%) niż publicznym (58,5%). Podobnie oceniany był wpływ przyjaznej atmosfery – 20,3% w sektorze prywatnym i 19,5% w sektorze publicznym. Z kolei stabilność zatrudnienia większe znaczenie miała w motywacji w administracji (14,6%) niż w biznesie (8,5%). Co ciekawe, w administracji 4,9% zwróciło uwagę na relacje interpersonalne i 2,4% na kwestie pozafinansowe, natomiast w biznesie 1,7% wskazało dobrą kadrę kierowniczą (przy braku wskazań poszczególnych czynników w drugim z sektorów).

ROLA LIDERA W ROZWIĄZYWANIU KONFLIKTÓW

Na pytanie, czy lider może zapobiegać konfliktom w organizacji, 90,0% osób odpowiedziało pozytywnie, a 6,0% negatywnie. Większe znaczenie miało to w sektorze publicznym (92,7%) niż w prywatnym (88,1%). Okazuje się jednak, że działanie lidera miało ograniczoną skuteczność – 40,0% ankietowanych uznało, że przeciwdziałanie jest skuteczne, 47,0% było odmiennego zdania. Nieco lepiej oceniona została skuteczność liderów w przeciwdziałaniu konfliktom w administracji (44,1%) niż w biznesie (34,2%). Na pytanie o metody stosowane przez lidera w przypadku konieczności rozwiązania konfliktu, aż 85,0% uczestników badania wskazało, że jest to umożliwienie mediacji. Pozostałe metody stosowane były znacznie rzadziej – 12,0% stosowało perswazję w stosunku do pracowników, a 3,0% izolację stron konfliktu. Liderzy nie stosowali w stosunku do swoich podwładnych przekupstwa. Wyniki porównywalne są w obydwu sektorach – mediacje wskazało 84,8% pracowników z organizacji prywatnej i 85,4% w organizacji publicznej. Ostatnie pytanie w ankiecie wymagało określenia, czy lider zawsze powinien ingerować w sytuację konfliktową w organizacji. Pozytywnie na to pytanie odpowiedziało 70,0% ankietowanych, negatywnie – 20,0%. Na ingerencję rzadziej pozwalają pracownicy z sektora publicznego (65,9%) niż z sektora prywatnego (72,9%).

WNIOSKI

Analizując przeprowadzoną ankietę, można stwierdzić, że rola lidera jest istotna niezależnie od branży. Lider potrzebny jest w organizacji podczas rozwiązywania konfliktów, w czasie negocjacji, podczas zebrania z pracownikami i podejmowania kluczowych decyzji. Powinien pełnić rolę przywódcy, przewodnika, wyznacznika działania i mediatora. Jego głównymi cechami powinny być kreatywność, otwartość, elastyczność i cierpliwość. Powinien stosować styl demokratyczny lub charyzmatyczny. Lider ma wpływ na motywację pracowników do pracy, przy czym najlepszym motywatorem są kwestie finansowe i przyjazna atmosfera. Lider jest również potrzebny podczas zapobiegania i rozwiązywania

konfliktów w pracy, przy czym zdaniem uczestników badania podejmowane działania nie zawsze są skuteczne.

Na podstawie badania widać, że rola lidera w obu organizacjach jest podobna. Pracownicy potrzebują kogoś, kto ich zmotywuje i poprowadzi do określonego celu. Lider ma wpływ na rozwój organizacji i powinien myśleć o swoich współpracownikach jak przywódca. Jednocześnie musi być człowiekiem odpowiedzialnym, przewodnikiem i wzorem do naśladowania. Widoczne są nieznaczne różnice między sektorem publicznym a prywatnym. Założono, że lider potrafi zapobiegać konfliktom w grupie i je rozwiązywać. Co prawda ankietowani w obydwu sektorach uznali, że lider powinien zapobiec konfliktom w pracy, ale jednocześnie znaczna część ankietowanych stwierdziła, iż działania stosowane przez lidera w zapobieganiu konfliktów nie są skuteczne – mimo że lider rozwiązuje konflikt poprzez umożliwienie mediacji.

3. OCENA WPŁYWU DZIAŁAŃ NACZELNIKA WYDZIAŁU NA KSZTAŁTOWANIE POSTAW PRACOWNIKÓW

Ewa Zaremba

PODSTAWY METODOLOGICZNE BADAŃ

Celem badań była identyfikacja wpływu działań kierowniczych na postawę i zachowanie pracowników administracji publicznej oraz ustalenie poziomu motywacji pracowników do wykonywanej pracy. Założono, że najistotniejszym czynnikiem w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest sposób podejmowania decyzji przez zarządzającego oraz stosowanie odpowiedniego stylu kierowania, co w konsekwencji ma znaczący wpływ na wzrost motywacji i ogólne zadowolenie pracowników z wykonywanej pracy. Założono również że:

1. Skuteczne zarządzanie przez naczelnika, znacząco wpływa na postawy pracowników.
2. Styl zarządzania ma istotny wpływ na efektywność wykonywanej pracy.
3. Odpowiedni styl kierowania pobudza motywację pracowników do pracy.
4. Posiadanie odpowiednich kwalifikacji zawodowych i cech przez kierownika, buduje pozytywne relacje pomiędzy kierownikiem a pracownikiem.
5. Usposobienie kierownika i odpowiednie pełnienie roli przywódcy wpływa na ogólną satysfakcję z wykonywanej pracy oraz na wzrost motywacji do wykonywanej pracy.

Badanie ankietowe przeprowadzone zostało z pracownikami administracji publicznej za pośrednictwem poczty elektronicznej z linkiem odsyłającym bezpośrednio do ankiety. Kwestionariusz badania ankietowego zawierał trzydzieści pytań zamkniętych, dotyczących głównie obowiązujących zasad w miejscu pracy oraz sposobu zarządzania

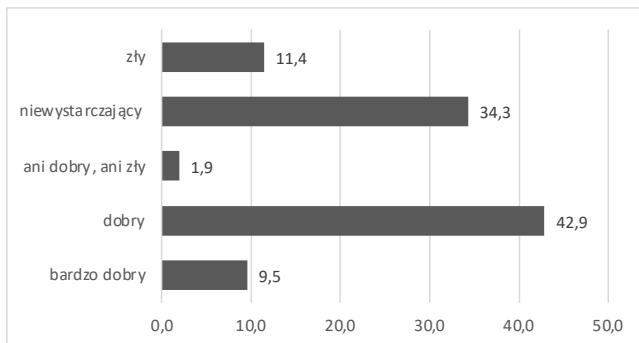
naczelników w poszczególnych wydziałach instytucji starostwa. Badanie przeprowadzono w okresie od 22 do 30 listopada 2021 roku.

Ankietowani to pracownicy Starostwa Powiatowego w Pruszkowie. W badaniu wzięło udział sto pięć osób, w tym 60% kobiet. Ankietowani to pracownicy w wieku pomiędzy 40 – 50 rokiem życia (47,6%) i 30 – 39 rokiem życia (41,0%). Pozostała część ankietowanych stanowiły osoby w wieku pomiędzy 18 – 29 rokiem życia (12,4%), tylko 1,0% w wieku powyżej 55 roku życia. Wśród ankietowanych 95,2% miało wykształcenie wyższe. Pozostały procent to osoby ze średnim wykształceniem i niższym (średnie – 5,8%, podstawowe i gimnazjalne 1,0%). Najwięcej uczestników badania (61,2%) wskazało staż pracy powyżej 5 lat. Pozostałe osoby miały krótszy staż pracy, przy czym 24,5% wskazało staż o długości 24,5%, a pozostałe 16,3% – staż nie przekraczający 2 lat (1-2 lata).

MOTYWACJA DO PRACY PRACOWNIKÓW STAROSTWA POWIATOWEGO W PRUSZKOWIE

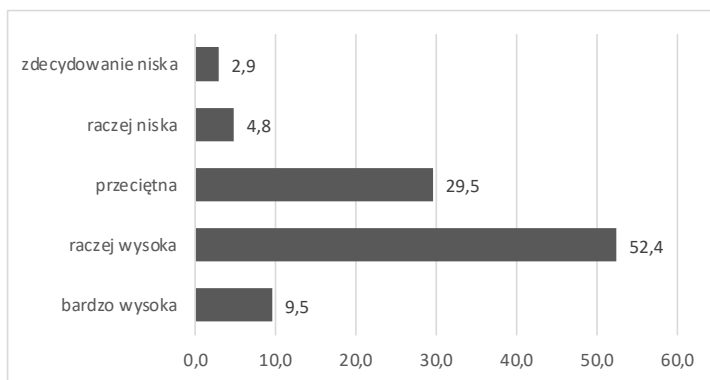
Skuteczność systemu motywacyjnego w Starostwie Powiatowym została oceniona stosunkowo dobrze – 3,39 punktu na 5 możliwych. Za co najmniej dobry uznało go 52,4% ankietowanych pracowników Starostwa (w tym 9,5% za bardzo dobry). Negatywną ocenę wystawiło systemowi motywowania 11,4% pracowników. Co trzeci uczestnik badania (34,3%) uznał, że obowiązujący system jest niewystarczający.

Skuteczność systemu motywacyjnego według pracowników Starostwa Powiatowego



Mimo niedoskonałego systemu motywacyjnego motywacja do pracy pracowników Starostwa Powiatowego była stosunkowo wysoka – 3,58 pkt na 5 możliwych. Spośród uczestników badania 61,9% wskazało, że jest co najmniej wysoka (w tym 9,5% – bardzo wysoka). Niski poziom motywacji do pracy wskazało 7,7% ankietowanych (w tym 4,8% raczej niska i 2,9% zdecydowanie niska). Niemal co trzecia osoba uznała, że jej motywacja jest na przeciętnym poziomie (29,5%).

Motywacja do pracy wśród pracowników Starostwa Powiatowego

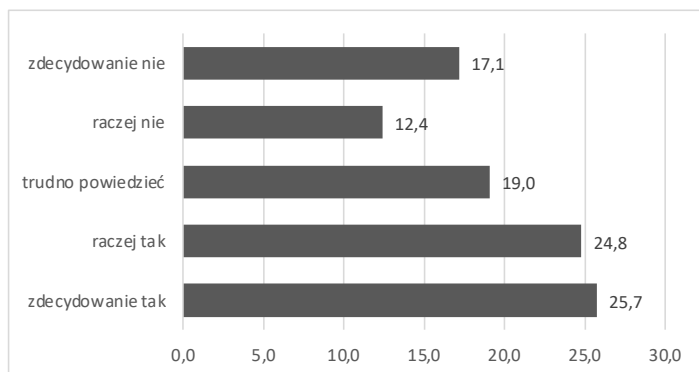


Spośród ośmiu motywatorów wskazanych w ankiecie na motywację do pracy pracowników Starostwa w największym stopniu wpływały czynniki finansowe (51,9%), w mniejszym stopniu stabilność pracy (21,2%), możliwość podnoszenia kwalifikacji (19,2%), dobre warunki pracy (13,5%) i miła atmosfera (12,5%). Znacznie mniejsze znaczenie miały motywatory pozafinansowe (5,8%) i możliwość rozwoju osobistego (7,7%). Żadnego z wymienionych motywatorów nie wybrało 3,8% ankietowanych pracowników – niestety żaden z nich nie wskazał jaki inny czynnik motywuje go do pracy. Nieco inne czynniki wpływały na zadowolenie z wykonywanej pracy. Jednym z najczęściej wybieranych czynników była dobra atmosfera w zespole (64,4%). Pozostałe czynniki wybierane były rzadziej, ale na uwagę zasługuje odpowiednie zdaniem pracowników kierownictwo (47,1%) oraz możliwość rozwoju i podnoszenia kwalifikacji (34,6%). Stabilność zatrudnienia wskazało 26,9% pracowników.

Ponad połowa pracowników Starostwa (50,5%) stwierdziła, że uzyskanie nagrody w ich miejscu pracy uzależnione jest od jakości wykonywanych zadań. Pozostali pracownicy wskazywali, że na otrzymanie nagrody wpływa stopień zaangażowania (25,7%). Na mało motywujące sposoby przyznawania nagród wskazało 18,2% pracowników starostwa, w tym 12,5% na szczęście, a pozostałe 7,7% – sympatię przełożonego. Co ciekawe 6,7% ankietowanych pracowników stwierdziło, że w ich miejscu pracy nie są przyznawane nagrody.

Stosowanie kar przez zarządzającego w znacznie większym stopniu zniechęcało pracowników Starostwa do pracy (75,7%) niż do niej mobilizowało (5,8%). Wśród motywatorów pozytywnych o charakterze pozafinansowym stosowanych przez naczelnika najbardziej motywujący okazał się awans (26,7%), karnety sportowe i szkolenia (po 14,3%), samochód służbowy (11,4%), opieka medyczna i pożyczki pracownicze (po 9,5%). Stosunkowo niewielkie znaczenie motywacyjne ma udostępniony pracownikowi laptop (3,8%). Co piąty uczestnik (21,9%) badania uznał, że nie motywuje go żaden z powyższych motywatorów, a kolejne 4,8% – że są to inne motywatory, ale niestety w ankiecie nie zostały one wskazane.

Możliwość awansu na wyższe stanowisko według pracowników Starostwa Powiatowego



Warto zwrócić uwagę, że możliwość awansu na wyższe stanowisko w Starostwie Powiatowym oceniona została stosunkowo nisko (w porównaniu z innymi motywatorami) – 3,31 pkt na 5 możliwych. Przekonanie o możliwości awansu wyraziła ponad połowa ankietowanych (50,5%),

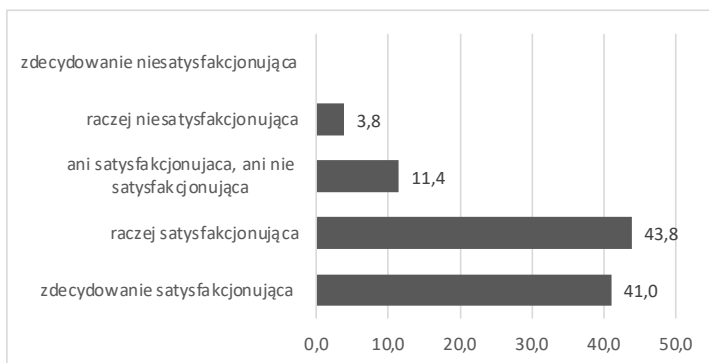
brak takiej możliwości wskazał co trzeci pracownik (29,5%). Atmosfera panująca w miejscu pracy w Starostwie Powiatowym oceniona została jako pozytywna (77,9%). Negatywnie oceniło ją zaledwie 2,9%. Zdaniem 13,5% pracowników atmosfera pracy uzależniona jest od sytuacji. Pracownicy mają również możliwość uczestniczenia w organizowanych szkoleniach w ramach zakresu obowiązków i dalszego rozwoju w tym kierunku (81,9%). Pozostali pracownicy wskazali, że nie mają takiej możliwości (9,5%) lub też w ich miejscu pracy nie ma organizowanych szkoleń (8,6%).

OCZEKIWANIA PRACOWNIKÓW STAROSTWA POWIATOWEGO W PRUSZKOWIE WOBEC ICH PRZEŁOŻONEGO

Zdaniem 77,1% pracowników Starostwa osoba zarządzająca powinna posiadać wykształcenie wyższe magisterskie. Poziom licencjatu za wystarczający uznał tylko 1,0% pracowników. Co piąty pracownik (21,9%) uznał, że wykształcenie naczelnika (kierownika) nie ma znaczenia. Jednocześnie jednak aż 91,3% pracowników Starostwa uznało, że kierownik powinien wyróżniać się fachową wiedzą w zakresie obowiązków swojego zespołu. Zdaniem 8,6% pracowników taka wiedza nie jest mu potrzebna, ponieważ kierownik powinien skupić się na koordynowaniu i nadzorowaniu zadań podczas ich realizacji przez zespół fachowców. Interesujące okazały się odpowiedzi dotyczące płci osoby zarządzającej. Co prawda dla 68,3% pracowników płeć ich osoby zarządzającej nie ma żadnego wpływu na jakość jej zarządzania, to co piąta osoba (21,2%) było odmiennego zdania, a co dziesiąta (10,6%) nie miała zdania na ten temat.

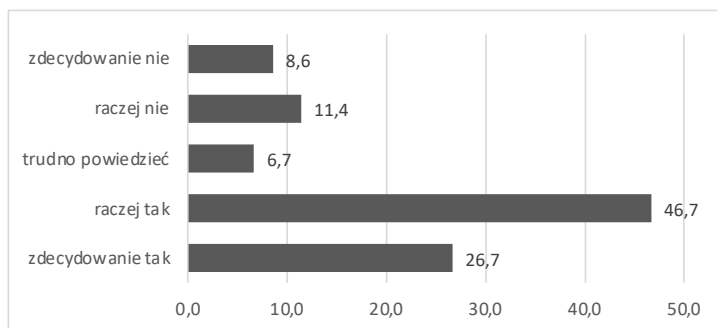
Relacje z przełożonymi pracownicy Starostwa, ocenili na raczej satysfakcjonującym poziomie – 4,22 pkt na 5 możliwych. Za zdecydowanie satysfakcjonujące uznało je 41,0%) badanych, za raczej satysfakcjonujące 43,8%. Za niesatysfakcjonujące panujące relacje uznało 3,8% pracowników.

Relacje z przełożonymi według pracowników Starostwa Powiatowego



Na poprawę relacji pomiędzy kierownikiem a pracownikiem mogłoby wpłynąć przede wszystkim częstsze docenianie pracownika (40,4%) i nagradzanie go za dobrze wykonaną pracę (29,8%). Nieco mniejsze znaczenie zdaniem pracowników Starostwa ma obiektywne podejście przełożonego (18,3%) i szczerza rozmowa (11,5%). Taka ocena może wynikać z obowiązującego w Starostwie sposobu komunikacji przełożonego z pracownikami. Najczęstszą metodą komunikacji były spotkania indywidualne kierowników z pracownikami (53,3%). Co trzecia osoba (30,5%) wskazała również spotkania grupowe. Stosunkowo często stosowany był również kontakt mailowy (18,1%).

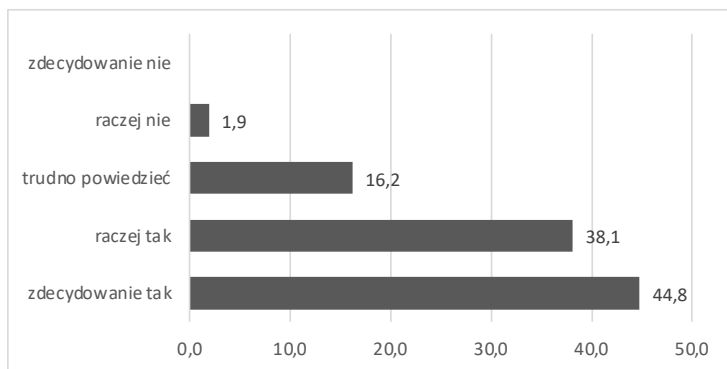
Docenianie pracy pracowników Starostwa Powiatowego przez kierownika



Podkreślić przy tym należy, że pracownicy nie do końca czuli się doceniani przez swoich przełożonych – 3,71 pkt na 5 możliwych. Poczucie, że ich praca była doceniana przez przełożonych miało 73,4% pracowników Starostwa (w tym 26,7% zdecydowanie tak). Brak takiego poczucia miał jednak co piąty uczestnik badania (20,0%, w tym 11,4% – zdecydowanie nie).

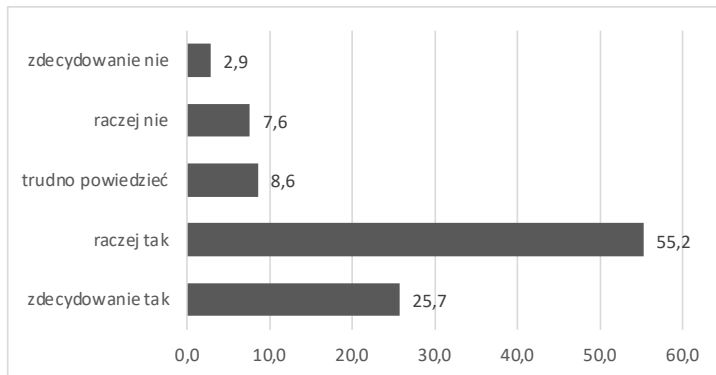
Relatywnie duży procent ankietowanych cieszył się zaufaniem swoich przełożonych (82,8% – w tym 44,8% zdecydowanie tak). O braku zaufania ze strony przełożonego przekonanych było 1,9% pracowników. Łączna ocena poziomu zaufania przełożonych do pracowników w starostwie to 4,29 pkt na 5 możliwych. Takie podejście pracowników może mieć związek z obiektywizmem zarządzającego, a to z kolei ma znaczenie w przypadku dokonywania ocen pracowniczych.

Zaufanie przełożonego według pracowników Starostwa Powiatowego



Na temat oceny pracowniczej pracownicy Starostwa mieli podzielone zdania, ale ostateczna ocena jest stosunkowo wysoka – 4,16 pkt na 5 możliwych. Aż 80,9% pracowników Starostwa stwierdziła, że kierownik podczas oceny pracowniczej był wobec nich obiektywny (w tym 25,7% zdecydowanie tak). Brak obiektywizmu wskazało 10,5% (w tym 2,9% zdecydowanie nie). Co ciekawe 8,6% osób odpowiedziało, że w ich miejscu pracy nie ma prowadzonej karty oceny pracownika.

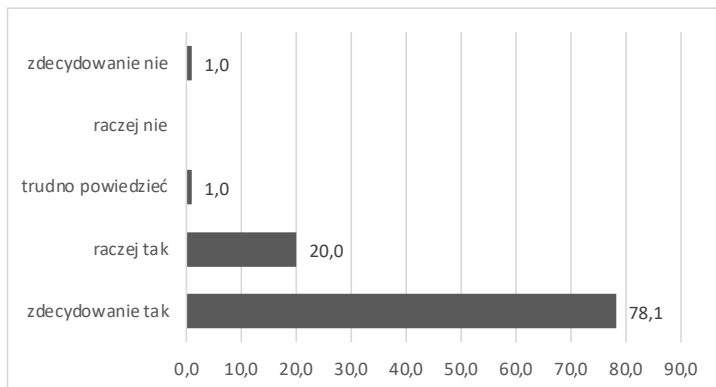
Obiektywizm przełożonego wobec pracowników Starostwa Powiatowego



Wpływ przełożonego na zachowania pracowników Starostwa Powiatowego w Pruszkowie

Zdaniem pracowników Starostwa biorących udział w ankiecie, zachowanie i sposób postępowania naczelnika względem zespołu pracowników wpływa na postawy pracowników – 4,74 pkt na 5 możliwych.

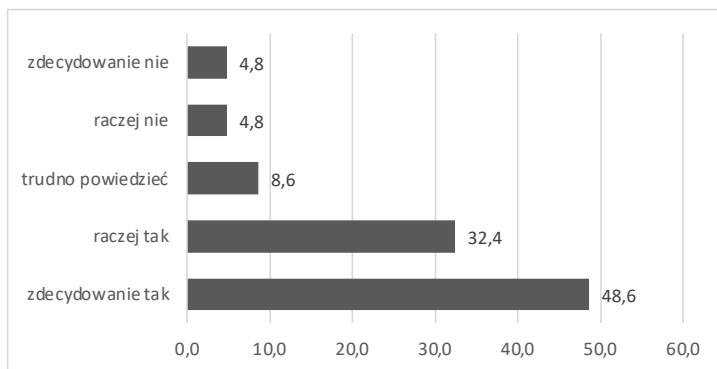
Wpływ zachowań przełożonego na postawy pracowników Starostwa Powiatowego



Wpływ zachowań przełożonego na motywację pracowników dostrzegło 98,1% badanych (78,1% zdecydowanie tak). Wśród zachowań przełożonego mających wpływ na podwyższenie motywacji do pracy największe znaczenie miało ludzkie podejście do pracownika (43,8%) oraz słowność i niezawodność kierownika (41,9%). Znacznie mniejsze znaczenia zdaniem pracowników starostwa miała komunikatywność (16,2%), etyczne zachowanie i pozytywne nastawienie (po 15,2% oraz kultura osobista (9,5%).

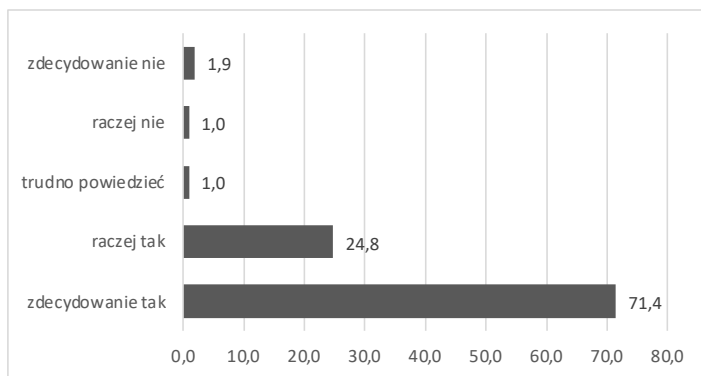
Zdaniem pracowników Starostwa w trakcie spotkań i rozmów indywidualnych osoba zarządzająca nie powinna łączyć spraw służbowych ze sprawami i relacjami osobistymi pracowników (97,2%). Kierownik znał stosunki wśród pracowników i miał wpływ na dobre relacje w zespole – 4,03 pkt na 5 możliwych. Wpływ ten dostrzegło 81,0% ankietowanych pracowników (w tym 48,6% zdecydowanie tak), jego brak wskazało 9,6%.

Stosunki między naczelnikiem a pracownikiem Starostwa Powiatowego a jego wpływ na relacje w zespole



Na efektywność wykonywanych przez pracowników zadań znaczący wpływ miało stosowanie odpowiedniego stylu zarządzania przez kierownika – 4,63 pkt na 5 możliwych. Wpływ ten zauważyło 96,2% pracowników (w tym 71,4% zdecydowanie tak). O braku takiego powiązania przekonanych było 2,9% osób.

Wpływ stylu zarządzania na efektywność pracy według pracowników Starostwa Powiatowego



Za najskuteczniejszy styl zarządzania pracownicy Starostwa uznali styl demokratyczny (89,5%). Styl autokratyczny wskazało 8,6% badanych, styl nieingerujący 1,9%, a styl nakazowy – 1,0%. W praktyce zarządzający w Starostwie Powiatowym stosowali styl demokratyczny nieco rzadziej niż oczekiwali tego pracownicy (61,9%). Styl autokratyczny preferowało 11,4% naczelników i kierowników, a nakazowy 10,5%. Styl nieingerujący wykorzystywało 7,6% zarządzających w Starostwie. Pozostałe 8,6% ankietowanych uznało, że ich przełożony stosował inny niż wskazane w ankiecie styl zarządzania, ale nie określił jego rodzaju.

WNIOSKI

Analizując wyniki ankiety, można stwierdzić, że wynagrodzenie jest impulsem najbardziej motywującym do pracy w Starostwie Powiatowym w Pruszkowie. Odpowiednie wynagrodzenie pozwala na utrzymanie rodziny i prowadzenie życia na satysfakcjonującym poziomie. Satysfakcja z otrzymywanego wynagrodzenia po pewnym okresie czasu, przestaje być jedynym czynnikiem, który stymuluje ludzi do efektywnego działania. Ważne stają się inne motyvatory, niekoniecznie finansowe. Z uwagi na fakt, że ankieta została przeprowadzona w urzędzie, i że jest to instytucja publiczna, można stwierdzić, że jest to miejsce pracy, które zapewnia ludziom stabilność pracy.

Zatrudnienie pracownika na umowę o pracę na czas nieokreślony jest zabezpieczeniem finansowym, przede wszystkim dla ludzi posiadających dzieci oraz pracowników w wieku przedemerytalnym. Dlatego też stabilność pracy została wskazana w ankiecie jako drugi główny czynnik motywujący do pracy przez 26,9% ankietowanych. Badanie potwierdziło, że ważną rzeczą dla pracowników jest podnoszenie kwalifikacji zawodowych (34,6%), co umożliwia osiągnięcie awansu na wyższe stanowisko, a co za tym idzie, możliwość podniesienia wynagrodzenia. Rozwój zawodowy, motywuje ludzi do pracy samą możliwością rozwoju ich ukrytych talentów, a stopniowe dążenie do osiągnięcia sukcesu jest motywacją do dalszych działań. Każdy z pracowników spędza w pracy przynajmniej osiem godzin dziennie, dlatego też ważna jest dobra atmosfera w miejscu pracy (64,4%), która ma znaczący wpływ na efektywnie wykonywanie zadań. Człowiek działający w nieustannym stresie i nerwowej atmosferze, niechętnie przychodzi do pracy i nie jest w stanie w pełni dobrze realizować swojej pracy. Dobra atmosfera w zespole i odpowiednie kierownictwo były głównymi czynnikami, mającymi wpływ na zadowolenie z pracy pracowników Starostwa Powiatowego w Pruszkowie.

Możliwość uzyskania awansu na wyższe stanowisko była bardzo ważnym pozafinansowym motywatorem do rzetelnego wykonywania obowiązków (26,7%). Pracownicy byli również zdania (91,3%), że naczelnik powinien znać zakres obowiązków zespołu i wyróżniać się wiedzą w zakresie ich działań nad realizacją konkretnych zadań, a przy ocenie pracowniczej nie powinien łączyć spraw służbowych z prywatnymi (84,8%). Pracownicy starostwa stwierdzili, że relacje z przełożonymi są dla nich raczej satysfakcjonujące (43,8%) lub zdecydowanie satysfakcjonujące (41,0%), a duży wpływ na poprawę tych relacji może mieć docenianie indywidualne przez naczelnika (40,4%). Duży procent (44,8%) pracowników cieszy się zaufaniem przełożonego, a ich wkład w wykonywanie obowiązków jest przez niego doceniany (46,7%). Według 71,4% uczestników badania styl jaki stosuje zarządzający, znacząco wpływa na efektywność wykonywanej pracy przez zespół. Styl demokratyczny był najczęściej wybieraną odpowiedzią w przeprowadzonej ankiecie (89,5%), co oznacza, że ankietowani uważają go za najbardziej skuteczny w zarządzaniu.

Wyniki ankiety pozwoliły również stwierdzić, że stosowanie kar przez zarządzających demotywuje ludzi do pracy (75,7%), a nawet do niej zniechęca. Tylko nieznaczna liczba ankietowanych (5,8%) uznała, że stosowanie kar mobilizuje do pracy. Można wnioskować, że stosowanie tzw. upomnień lub kary jednorazowej, może mobilizować do pracy, a zbyt częste stosowanie kar demotywuje pracowników i zniechęca do podejmowania kolejnych wyzwań. Każdy człowiek unika nieprzyjemnych i stresujących sytuacji, dlatego też stosowanie kar może być konsekwencją tego, że pracownik zacznie szukać sposobu jej uniknięcia, poprzez stopniowe wycofywanie się z wykonywania zleconych zadań, a nawet zmiany pracy. Natomiast stosowanie nagród i premii za dobrze wykonaną pracę jest doceniane przez pracowników Starostwa i według nich działa motywująco do podejmowania kolejnych zadań (51,9%). Osoby, które są sprawiedliwie nagradzane i doceniane, potrafią samodzielnie kontrolować swoją pracę przez co podnoszą poczucie swojej wartości. Wnioskować należy, że motywowanie poprzez zbyt częste stosowanie kar, zazwyczaj okazuje się procesem krótkotrwałym, gdyż u ludzi szybko spada zapał do efektywnego wykonywania obowiązków, a w konsekwencji może mieć wpływ na rotację pracowników. Natomiast proces nagradzania wpływa motywująco i zazwyczaj jest procesem długoterminowym, ponieważ zmotywowany i doceniony pracownik to pracownik, który będzie odczuwał satysfakcję z wykonywanej pracy i nie będzie szukał lepszej oferty.

Dużo kontrowersji w zarządzaniu ludźmi, wzbudza temat łączenia spraw służbowych z relacjami osobistymi pracowników. Z ankiety wynika, że 84,8% pracowników było zdania, że kierownik nie powinien łączyć spraw zawodowych z relacjami osobistymi pracowników. Sposób w jaki układają się stosunki pracownika z naczelnikiem, bazować powinien przede wszystkim na stopniu zaangażowania w realizację zadań, zarówno pracowników, jak i przełożonych. Dość często zdarzają się sytuacje, kiedy stosunki pomiędzy pracownikiem a przełożonym, mogą przybierać formę bliższej znajomości, co może przekładać się na większe faworyzowanie osoby, którą darzy się większą sympatią. Poświęcanie większej uwagi takim osobom może doprowadzić do obniżenia motywacji pozostałych członków zespołu, a w konsekwencji nawet do ich utraty. Można uznać, że relacje na stopie koleżeńskie

kierownika z pracownikiem mogą prowadzić do rodzenia się niezdrowej i nieprzyjemnej atmosfery w zespole. Ankietowani, ocenili swoje relacje z przełożonymi jako dobre (43,8%) i bardzo dobre (41,0%). Fakt ten oznacza, że kierownictwo Starostwa Powiatowego w Pruszkowie spełnia oczekiwania pracowników. Dla większości badanych (68,3%), płeć naczelnika nie ma istotnego znaczenia w zarządzaniu ludźmi, a cechy dobrego kierownika nie są zdeterminowane przez płeć. Zdaniem pracowników Starostwa, zarówno kobieta jak i mężczyzna może być kompetentnym zarządzającym i efektywnie kierować zespołem. Bycie dobrym kierownikiem wiąże się z byciem bezstronnym, obiektywnym i konsekwentnym w swoich działaniach.

Z wyników przeprowadzonej ankiety wynika również, że stosowany styl zarządzania ma znaczący wpływ na dobre relacje kierownika z pracownikami oraz na wydajność wykonywanych obowiązków. Demokratyczny styl zarządzania, według 89,5% ankietowanych jest najbardziej skutecznym w zarządzaniu ludźmi i przez większość kierowników jest stosowany. Styl demokratyczny charakteryzuje się dużą samodzielnością pracowników, możliwością wykazywania się kreatywnością w trudnych sytuacjach. Zgodnie z zasadami stylu demokratycznego, kierownik określa główne cele do realizacji, a pracownik ma obowiązek je osiągać poprzez realizację powierzonych zadań. W zespole zarządzanym w sposób demokratyczny, pracownicy mają możliwość okazywania swoich pomysłów i poglądów oraz rozwoju osobistego. Tworzone są odpowiednie warunki do twórczego myślenia i dużej samodzielności pracowników. Styl demokratyczny zapewnia przyjazne relacje i zaufanie pomiędzy współpracownikami i kierownikiem. Nieznaczna liczba ankietowanych (8,6%), uznała za najbardziej skuteczny styl autokratyczny. Można wnioskować, że to grupa ludzi, która potrzebuje osoby, która będzie nimi przewodziła. Styl autokratyczny preferuje zasady działania poprzez ustalanie celów i rozdzielanie zadań do realizacji przez kierownika w formie nakazu. Brakuje tutaj swobody w działaniu zespołu, możliwości wykorzystania własnych pomysłów i kreatywności. To styl w którym kierownik wydaje polecenia, ustala taktykę realizacji zadań i za wszystko jest odpowiedzialny, tylko on podejmuje ostateczne decyzje. Jest jednym ze stylów w którym nie ma miejsca na rozwój i swobodę pracowników. Sprawdza

się jedynie w sytuacjach, kiedy szybko trzeba podjąć decyzję. Można zatem powiedzieć, że nie ma najbardziej skutecznego stylu kierowania, który w pełni wpływałby na motywację do pracy. Każdy człowiek ma inny charakter, osobowość i potrzeby zaspokojenia. Proces motywacji jest formą impulsu, który pobudza człowieka do działania. Ile ludzi na świecie, tyle stylów zarządzania.

Analizując wyniki przeprowadzonej ankiety, stwierdzić można, że sposób działania kierownika i jego rola w kierowaniu ludźmi ma istotny wpływ na kształtowanie postaw oraz budowanie motywacji u pracowników administracji publicznej. Ponad połowa biorących udział w badaniu ankietowym oceniła swoją motywację do wykonywanej pracy na poziomie wysokim i bardzo wysokim, a głównym motywatorem do wykonywania obowiązków okazały się kwestie finansowe. Pracownicy cenili sobie stabilność pracy i możliwość podnoszenia kwalifikacji. Oceniając skuteczność stosowanego systemu motywacyjnego w miejscu pracy, pracownicy uznali, że jest on dobry, ale niewystarczający. Stosowanie kar przez zarządzających zniechęcało do pracy ankietowanych. Pracownicy Starostwa cenili sobie satysfakcjonujące relacje ze swoimi przełożonymi, takie jak szczerłość, obiektywizm, zaufanie. Zdaniem ankietowanych słowność i niezawodność kierownika oraz jego ludzkie podejście do pracownika miały znaczny wpływ na ich samopoczucie i znacząco podwyższały ich motywację do pracy. Na jakość pracy miał również wpływ odpowiednio dobrany styl zarządzania ludźmi i utrzymanie dobrych stosunków między pracownikiem a kierownikiem. Za najbardziej skuteczny ze stylów zarządzania uznany został przez badanych styl demokratyczny, który stosowany jest u większości kierowników Starostwa Powiatowego w Pruszkowie. Z badania wynika, że utrzymywanie dobrych relacji w zespole, wzmacnia zaangażowanie pracowników do pracy oraz tworzy miłą i przyjazną atmosferę, która jest istotnym elementem w miejscu pracy. Motywacja pracowników oscylowała na poziomie dość wysokim.

4. ZAANGAŻOWANIE I EFEKTYWNOŚĆ PRACOWNIKÓW A PRZYWÓDZTWO I INNOWACYJNOŚĆ

Kamila Angelus

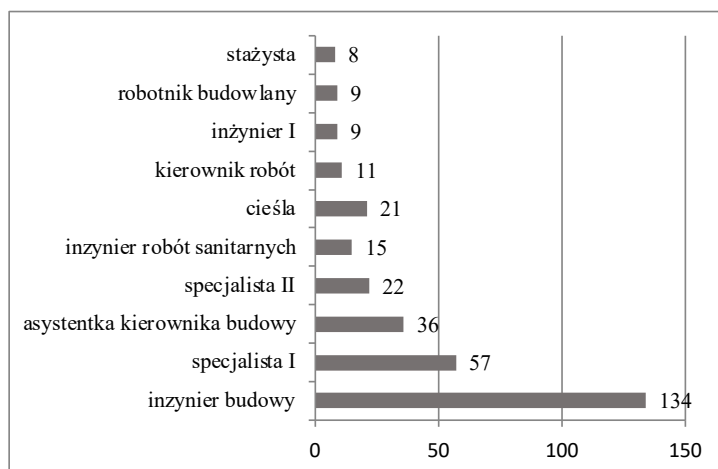
SYSTEM REKRUTACJI

Pierwszym zagadnieniem, na które należy zwrócić uwagę z punktu widzenia analizy Zarządzania Zasobami Ludzkimi jest proces zatrudniania. Wytyczne rekrutacyjne i istniejące procesy rekrutacyjne w organizacji Warbud SA szczegółowo opisują kolejne kroki i zakres umiejętności osób zaangażowanych w proces. Pozycje wiedzy uzupełnia komisja zarządzająca na wniosek przelożonych jednostek organizacyjnych oraz w porozumieniu z Działem ZZL (DZZL). Stanowiska faktyczne (stolarz, mechanik stalowy i inne stanowiska pracy) obsadzone są przez przelożonych poszczególnych jednostek. Dział kadr nie planuje, ani nie rekrutuje pracowników (Warbud S.A., 2021).

Potrzebę udziałowca musi zgłosić dyrektor jednostki miesiąc wcześniej po konsultacji z dyrektorem generalnym i działem kadr. Dyrektor DZZL wraz z dyrektorami innych jednostek organizacyjnych w pierwszej kolejności opiniuje możliwość obsadzenia określonego stanowiska w drodze rekrutacji wewnętrznej. Jeżeli utworzenie nowego miejsca pracy wiąże się z koniecznością zmiany struktury organizacyjnej lub stworzenia stanowiska, którego nie ma na *Liście stanowisk*, pracownik DZZL w porozumieniu z przelożonym jednostki ustala profil aplikacji *Idealny pracownik* i warunki (w tym wynagrodzenie arkusza) oferty pracy, określa koszt rekrutacji i przedstawia ją przelożonemu jednostki organizacyjnej do akceptacji, a następnie wybiera odpowiednie kanały poszukiwania kandydatów. Pracownicy DZZL, za radą przelożonych jednostek lub desygnatów, wybierają ze złożonych wniosków grupę osób spełniających wymagane kryteria formalne. Wnioski niespełniające wymaganych kryteriów zostaną odrzucone. Następnie przeprowadza

z wybranymi osobami rozmowę zawodową (weryfikacja kryteriów urzędowych) oraz rozmowę kwalifikacyjną. W razie potrzeby na tym etapie przeprowadza się również testy wiedzy, charakteru, próbki pracy itp. Osoby, które nie spełniają wymaganych kryteriów, są odrzucane. Po wysłuchaniu wyselekcjonowanych kandydatów profile osób zakwalifikowanych do kolejnego etapu wraz z raportami z rozmów kwalifikacyjnych przesyłane są do przełożonego jednostki lub osoby wyznaczonej. Przełożeni jednostki lub osoba przez niego upoważniona przeprowadza z wybranymi osobami rozmowę końcową i składa sprawozdanie po każdym spotkaniu. Na podstawie przeprowadzonych rozmów przełożeni podejmują decyzję o wyborze ostatecznego kandydata (Warbud S.A., 2021). W praktyce może się zdarzyć, że dokument aplikacyjny jest wystawiany wraz z innymi dokumentami niezbędnymi do rekrutacji wybranego kandydata. W 2021 r. przeprowadzono 19 rekrutacji z łącznej liczby 50 pracowników w rekrutacjach zewnętrznych bez udziału DZZL z jedynie ostatecznym zatwierdzeniem dokumentów przez kierownika wydziału. To nieco lepszy obraz niż w poprzednich latach. W pierwszym kwartale 2022 roku odbyło się 19 rund rekrutacyjnych z udziałem DZZL w łącznie 22 rundach rekrutacyjnych (Warbud S.A., 2021).

Dziesięć najczęściej obsadzanych stanowisk w latach 2018-2021



Głównym kanałem rekrutacji kandydatów na stanowiska niższego i średniego szczebla jest rekrutacja zewnętrzna – poprzez ogłoszenia o pracę, staże i praktyki (projekt rozpoczęty w 2012 roku jest głównym źródłem ok. 60% pozyskiwania kandydatów na stanowiska inżyniera budownictwa oraz Inżynier I stopnia). Podstawowym narzędziem selekcji jest analiza CV, rozmowy kwalifikacyjne oraz w mniejszym stopniu próbki pracy i testy. Przedsiębiorstwo rzadko korzysta ze wsparcia zewnętrznych podmiotów doradztwa personalnego. Dzieje się tak tylko podczas przydzielania stanowisk kierowniczych (Warbud S.A., 2021).

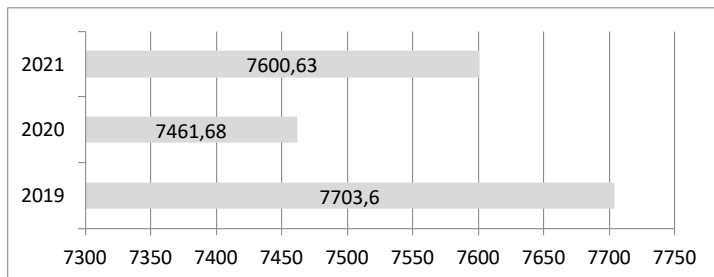
Stanowiska średniego szczebla oraz większość stanowisk kierowniczych i kierowniczych są obsadzane poprzez awanse wewnętrzne, najczęściej w ramach tej samej jednostki. Ta forma rekrutacji daje najlepsze efekty również ze względu na problemy szefa z pracą z doświadczonym outsiderem w strukturze Warbudu (Warbud S.A., 2021). Według wyników badania, dla Inwestora w Kapitał Ludzki 56% pracowników pozytywnie ocenia formy i narzędzia rekrutacyjne. Rekrutacja wewnętrzna to nadal mankament omawianego organizacji. W latach 2018-2021 obsadzonych było tylko kilka stanowisk (6 osób). Wynika to z niechęci pracowników do wyrażenia zgody na przeniesienie do innej jednostki o dobrej reputacji i dobrych wynikach. Takie podejście przełożonych prowadzi do niechęci menedżerów do przyjmowania pracowników kierowanych wewnętrznie, ponieważ często polecane są osoby o niższych wynikach, a kierownictwo chce ich usunąć ze swojej struktury. Z powyższej analizy wynika, że największym problemem nie jest sam proces rekrutacji zewnętrznej, ale umiejętności menedżerów do wdrażania i zarządzania pozyskanymi doświadczonymi pracownikami. Dlatego dla rozwoju ich umiejętności należy zwrócić uwagę na rozwiązania proponowane poniżej (Warbud S.A., 2021).

SYSTEM WYNAGRADZANIA I PREMIOWANIA

Na podstawie dostępnych danych wewnętrznych organizacji, dokonano analizy wynagrodzeń pracowników w organizacji Warbud S.A. Jeśli odniesiemy te wyniki do analizy wynagrodzeń w branży budowlanej przeprowadzonej przez Sedlaka i Sedlaka dla województwa mazowieckiego,

to okazuje się, że płace w Warbud S.A. są znacznie wyższe niż mediana dla przedsiębiorstw branży budowlanej.

Przeciętne wynagrodzenie pracowników (bez premii), w latach 2019-2021



Warbud zapewnia pracownikom premie uznaniowe, wypłaty i kwoty zależne od wyników. Pracownicy otrzymują dwa rodzaje premii:

- premie roczne oparte na wynikach finansowych osiągniętych przez Warbud;
- premie specjalne przyznawane odrębnie przez Prezesa Zarządu, lub Zarząd Warbudu.

Podstawowym warunkiem wypłaty premii uznaniowych pracownikom w danym roku obrotowym jest realizacja założeń finansowych. Wysokość funduszu premiowego dla pracowników zatrudnionych w jednostkach produkcyjnych Warbud ustalana jest na podstawie wyników budowy. Ustalenie wysokości środków premiowych dla pracowników administracyjnych i pomocniczych zależy od ogólnych wyników organizacji. O ostatecznym poziomie premii dla danego pracownika decyduje dyrektor jednostki organizacyjnej. Pracownicy administracyjni mogą otrzymywać do 3-krotności miesięcznej pensji, natomiast robotnicy budowlani do 5-krotności pensji. Nagrody za budowę są przyznawane po ukończeniu budowy. Premie roczne mają charakter uznaniowy i rzadko są wyjaśniane pracownikom, gdy są przyznawane, przyznawane częściowo lub pozbawione premii. W związku z tym premia nie ma wartości motywacyjnej. Okres premiowy to także czas, w którym pracownicy spędzają dużo czasu zastanawiając się, dlaczego niektórzy ludzie otrzymują premie, podczas gdy koledzy z zespołu w ogóle ich nie otrzymują.

Pracownik prosi o wyjaśnienie, szef zrzuca winę na szefostwo wyższego szczebla, który zazwyczaj tylko formalnie akceptuje jego decyzję (Warbud S.A., 2021).

Pracownikowi przysługuje miesięczna premia prawna (nagroda prawna) w wysokości 10% wynagrodzenia zasadniczego. Pracownik może zostać pozbawiony ustawowej premii lub jej wysokość może zostać zmniejszona w przypadku nieprzestrzegania ogólnego porządku pracy lub niewykonywania obowiązków przez pracownika. Obniżenia lub pozbawienia nagród prawnych dokonuje dyrektor komórki organizacyjnej pracownika. W rzeczywistości premia ta jest pobierana tylko w przypadku przyznanej nagany pracownikowi (Warbud S.A., 2021).

SYSTEM BENEFITÓW

Jednym z narzędzi motywacyjnych, obok wynagrodzeń pracowniczych, jest system opieki społecznej. W ramach Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych Warbud zapewnia pracownikom świadczenia dochodowe do karty MultiSport, a także możliwość uczestniczenia w klubach sportowych: piłki nożnej, siatkówki, kolarstwa, pływania łódką i narciarstwa (Warbud S.A., 2021). W 2015 roku wznowiono nowy benefit z 2013 roku: dotowane wyprawki szkolne dla dzieci wszystkich pracowników. Ta forma wsparcia jest szczególnie doceniana przez pracowników fizycznych (Warbud S.A., 2021).

W ramach Funduszu Świadczeniobiorców Warbud oferuje wszystkim pracownikom szereg usług prywatnej opieki medycznej bezpłatnie dla pracowników Grupy Medicover z możliwością objęcia opieką członka rodziny. Wszyscy pracownicy pracujący w strukturach Warbud S.A. otrzymują opiekę medyczną Medicover. Za dodatkową opłatą opieka medyczna może zostać rozszerzona na rodzinę (dzieci/partnerów) oraz rodziców pracownika (Warbud S.A., 2021).

Według ZFŚS finansowane są pożyczki na cele mieszkaniowe – do 10 tys. zł lub do 30 tys. zł według stażu pracy w organizacji. Decyzja o pożyczeniu środków jest ostateczna i może być podjęta wyłącznie za zgodą Dyrektora danej jednostki instytucjonalnej. Ze względu na ograniczone środki finansowe pierwszeństwo mają pożyczki dla tych, którzy jeszcze

nie korzystali z ZFŚS, ale w praktyce pożyczki udzielane są wszystkim, którzy spełnili oficjalne warunki. Wnioski są sprawdzane przez Komisję dwa razy w roku. Zasiłki dla pracowników znajdujących się w skrajnie trudnej sytuacji są przyznawane arbitralnie na podstawie indywidualnej prośby przesłanej do Działu Zasobów Ludzkich (Warbud S.A., 2021).

Korzyścią specyficzną dla branży budowlanej jest zwrot kosztów ubezpieczenia z Polskiej Izby Inżynierów Budownictwa. Warunkiem otrzymania zwrotu są:

- zarejestrowanie pracownika na listę refundowaną przez dyrektora jednostki;
- pełne członkostwo pracownika w PIIB na dany rok kalendarzowy;
- dostarczenie dokumentów wymaganych przepisami wewnętrznymi.

Ważnym elementem systemu świadczeń jest dofinansowanie szkoleń pracowników. Przedmiotem współsponsorowania mogą być następujące formy rozwoju zawodowego:

- do 50% w zakresie studiów wyższych oraz podyplomowych,
- do 100% w zakresie studiów podyplomowych, realizowanych przez Europejski Fundusz Społeczny oraz współfinansowane przez Unię Europejską,
- do 100% w zakresie kursów na usprawnienia budowlane (Warbud S.A., 2021).

Wszyscy pracownicy pracujący w Warbud S.A. objęci są z AIG Europe Limited Sp. Bezpłatnym ubezpieczeniem NNW (wypadkowe). Po dwóch latach zatrudnienia każdy pracownik jest dodatkowo ubezpieczony w Generali w zakresie ubezpieczenia oszczędnościowego, czyli polisy opartej na inwestycjach. Zasady uczestnictwa w ubezpieczeniach określa Regulamin ubezpieczeń grupowych z funduszem ubezpieczeniowym dla pracowników Warbud S.A. (Warbud S.A., 2021).

Dodatkowo każdy pracownik może być ubezpieczony indywidualnie w PZU Życie S.A. i inni. Kwota składki jest potrącana z wynagrodzenia. W 2021 roku PZU oferuje 3 warianty (Wariant I 31,90 zł; Wariant II - 58,30 zł; Wariant III VIP - 89,00 zł). Istnieje również możliwość objęcia ochroną ubezpieczeniową w PZU Życie członków rodziny (małżonek,

partner, pełnoletnie dzieci) na takich samych zasadach jak pracownicy (Warbud S.A., 2021).

Jak wynika z badań przeprowadzonych na zlecenie Inwestora w Kapitał Ludzki w 2021 roku, większość pracowników docenia korzyści poza wynagrodzeniem wypłacanym przez przedsiębiorstwo. Najważniejszymi świadczeniami pozapłacowymi dla pracowników są opieka medyczna dla nich i ich rodzin, a także świąteczne bony upominkowe dla pracowników oraz dodatki na dzieci. Najniższy wynik jest przyznawany za udział w grupach sportowych (Warbud S.A., 2021).

Ocena świadczeń pozapłacowych Warbud



Zgodnie z wynikami ankiety pracownicy byli bardzo zadowoleni z oferowanego przez przedsiębiorstwo systemu benefitów. Ponadto obserwuje się, że pracownicy chętnie korzystają z oferowanych programów. Dlatego system ten nie wymaga dużej kalibracji (Warbud S.A., 2021).

SYSTEM SZKOLEŃ I ROZWOJU

Dział Human Resources organizuje dzień szkoleniowy dla nowych pracowników, tzw. program adaptacyjny dla nowych pracowników, który zawiera oprócz wymaganych szkoleń BHP, informacje o organizacji, istniejących benefitach, systemach informatycznych, procesach wewnętrznych, w tym związanych z ochroną środowiska oraz kadrami i systemami kadrowymi (Warbud S.A., 2021). Szkolenia BHP i ppoż. realizowane są w szerszych ramach niż wymagane przepisami prawa, obok szkoleń krótkoterminowych dla pracowników podwykonawców (Warbud S.A., 2021).

Kolejne grupy szkoleń dla pracowników to:

- szkolenia miękkie (np. zarządzanie programem, negocjacje, komunikacja, autoprezentacja);
- szkolenia zawodowe (pogłębiające wiedzę związaną z pracą, np. szkolenia techniczne dla inżynierów – np. posadzki, warsztaty szalunkowe, szkolenia dla instalatorów i rzemieślników elektryczne, kontraktowe i regulacyjne, prawne, kadrowe, itp.);
- szerokie umiejętności związane z obsługą programów komputerowych (np. Office, MS Project, AutoCad, Norma ISO, itp.);
- rozbudowane szkolenie z zakresu ratownictwa medycznego oparte na ćwiczeniach praktycznych, również w warunkach symulujących wypadki na budowie.

Innym rodzajem szkoleń oferowanych pracownikom są kursy języków obcych. Każdy pracownik Warbud S.A. ma możliwość dołączenia do grupowych kursów językowych po zakończeniu okresu próbnego. Tematem zajęć jest nauka języka angielskiego. Nauka innych języków obcych jest dozwolona, jeśli istnieje potrzeba posługiwania się określonym językiem w codziennej pracy. Lekcje odbywają się poza godzinami pracy i są prowadzone przez wybraną przez Warbud szkołę językową. W przypadku braku możliwości grupowania (zbyt mała liczba uczniów na określonym poziomie zaawansowania) uczestnicy programu mogą wybrać szkołę językową z listy struktur zaproponowanych przez Warbud. Pracownicy są zobowiązani do utrzymywania co najmniej 70% frekwencji

w każdym semestrze. Wyjątki od tej zasady mogą mieć zastosowanie tylko w przypadku nieobecności z powodu wyjazdu i podróży służbowej. W takim przypadku nieobecność działu HRM jest uzasadniona. Warbud jest współsponsorem kursów językowych jest 60% kosztów nauki na osobę. Koszt kursu jest jednakowy dla wszystkich uczestników (do 500 zł za semestr) i ustalany jest każdorazowo po utworzeniu grupy finałowej. Kwota ta jest jednorazowo potrącana z wynagrodzenia za pracę wykonaną w trakcie semestru. Uczestnicy kursu pokrywają koszty materiałów szkoleniowych (Warbud S.A., 2021).

Pracownicy mogą również liczyć na wsparcie organizacji w inicjatywach rozwoju umiejętności osobistych. Szkolenia personalne – są to szkolenia z udziałem osób z określonej jednostki organizacyjnej. Są to zazwyczaj najbardziej otwarte szkolenia (śledzą je deklarowani pracownicy różnych przedsiębiorstw, prowadzonych przez organizacje zewnętrzne) (Warbud S.A., 2021).

Oprócz tradycyjnych szkoleń Warbud wdrożył również alternatywne formy rozwoju umiejętności pracowników. W latach 2019 i 2021 kadra kierownicza i menedżerowie wyższego szczebla o wysokim potencjale wzrostu uczestniczyli we własnym kilkumiesięcznym programie szkoleniowym Skuteczного Przywództwa. Inni menedżerowie uczestniczyli w seminariach dotyczących wyznaczania celów, efektywnej komunikacji i efektywnego planowania. W praktyce nie przyniosło to jednak oczekiwanych zmian dla części uczestników (Warbud S.A., 2021).

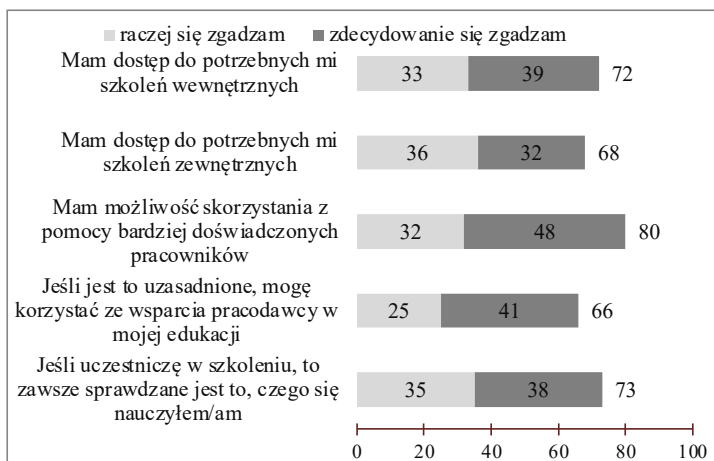
Liczba dni szkoleniowych przypadających na pracownika w Warbud jest wyższa od średniej liczby dni szkoleniowych grupy VINCI, a nawet prawie dwukrotnie (średnia liczba dni szkoleniowych VINCI Francja 2021 – 2,2 dnia; VINCI 2021 1,9 dnia). Jednak w porównaniu do innych przedsiębiorstw na rynku był znacznie niższy (np. dla Budimex SA 2021 - 5,7 dnia) (Warbud S.A., 2021).

Liczba dni szkoleniowych oraz ich koszt w latach 2019-2021

Wyszczególnienie	2019 rok	2020 rok	2021 rok
Liczba dni szkoleniowych na pracownika	3,5 dnia	4,2 dnia	3,2 dnia
Koszt roczny na pracownika	830 zł	770 zł	957 zł
Całkowity koszt szkoleń	876 000 zł	756 000 zł	926 000 zł

Według ankiety przeprowadzonej w 2018 roku dla Inwestora w Kapitał Ludzki formy i procesy stosowane w szkoleniach zostały dość dobrze ocenione przez pracowników we wszystkich analizowanych obszarach. W ostatnich latach wzrosła zarówno liczba szkoleń jak i liczba pracowników uczestniczących w szkoleniach opłacanych przez spółkę Warbud co widać na poniższym zestawieniu (Warbud S.A., 2021).

Ocena szkoleń przez Warbud S.A.



Formy i procesy, które zostały zastosowane dla szkoleń są pozytywnie ocenione przez pracowników organizacji zgodnie z badaniami dla Inwestora w kapitał Ludzki w 2018 roku. Problemem jest jednak brak dostępnych, usystematyzowanych, indywidualnych, opisanych ścieżek awansu pionowego i poziomego. Dlatego jest to obszar, który wymaga zmian w przyszłości (Warbud S.A., 2018).

SYSTEM OCENY PRACOWNICZEJ

W ramach oceny okresowej pracowników oceniane są kompetencje, czyli wiedza, umiejętności i postawy umożliwiające pracownikowi wykonywanie powierzonych zadań w odpowiednim stopniu. Oceny kompetencji dają możliwość zidentyfikowania mocnych stron i obszarów rozwoju oraz zaplanowania działań rozwojowych, które podniosą poziom umiejętności i wiedzy zawodowej, a tym samym podniosą efektywność pracowników. Naczelnymi zasadami systemu ocen pracowniczych są:

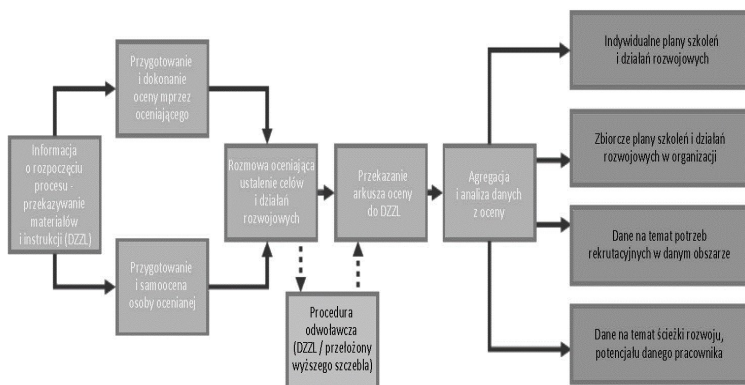
- system ewaluacji rozwoju pracowników – ocenie musi towarzyszyć ustalenie precyzyjnych celów rozwojowych w celu doskonalenia określonej umiejętności;
- system ocen nie jest powiązany z systemem premiowym, ocena pracownika nie wpłynie bezpośrednio na jego roczny poziom premii. Ponadto temat wynagrodzenia nie powinien być poruszany w rozmowie oceniającej;
- system działa corocznie, pracownicy spotykają się raz w roku ze swoimi przełożonymi, podsumowują roczne wyniki, finalizują wyniki z zaciągniętymi zobowiązaniami i wyznaczają nowe cele rozwojowe.

System ocen okresowych pozwala zidentyfikować mocne strony pracowników i obszary rozwoju oraz pomóc w przygotowaniu indywidualnych i zbiorowych planów rozwoju. Ocena kompetencji w systemie ma charakter rozwojowy, czyli prowadzi do decyzji o sposobie i kierunku rozwoju pracowników (Warbud S.A., 2021).

Proces planowania i oceny rozwoju w Warbud składa się z kilku prostych kroków, które są przeprowadzane cyklicznie każdego roku, według ściśle określonego procesu, jak pokazano na poniższym schemacie (Warbud S.A., 2021).

Pierwszym krokiem w procesie jest samoocena pracownika. Przełożony następnie ocenia pracownika na tym samym arkuszu. Trzecim krokiem jest rozmowa oceniająca, której celem jest omówienie oceny, możliwości powtórki, wyboru priorytetów rozwojowych oraz ustalenia planu działania na rzecz doskonalenia wybranych umiejętności (Warbud S.A., 2021).

Schemat okresowej oceny organizacji Warbud S.A.



Zadaniem pracownika jest ocena własnych umiejętności (tzw. samo-ocena) oraz przygotowanie rekomendacji dla odpowiednich celów i działań rozwojowych. Korzyści z wykonania Okresowej Oceny Pracownika są następujące (Warbud S.A., 2021):

1. Korzyści dla pracownika:
 - pracownik wie, czego się od niego oczekuje i co będzie oceniany;
 - pracownik może przewidzieć konsekwencje swoich działań i swoich zdolności rozwijać się w organizacji;
 - pracownik otrzymuje informacje o tym, jak przełożeni postrzegają jego zachowanie i umiejętności oraz co powinien zrobić;
 - pracownicy przy wsparciu przełożonego mogą zaplanować swoją ścieżkę rozwoju.
2. Korzyści dla przełożonych:
 - przełożeni otrzymują narzędzia do rzetelnego, obiektywnego i standaryzacji umiejętności pracowników;
 - przełożeni mają możliwość współpracy z pracownikami w zakresie planowania rozwoju planów rozwoju;
 - przełożeni otrzymują informacje o możliwościach rozwoju pracowników i potrzebach szkoleniowych.

3. Korzyści dla organizacji:

- budowanie wizerunku Warbudu poprzez rozwój pracowników oraz zwiększanie ich satysfakcji i świadomości z przedsiębiorstwem;
- zdobycie narzędzi oceny umiejętności i wdrożenie potencjalnych ścieżek kariery dla pracowników;
- prawidłowe planowanie rozwoju działań pracowników, do zidentyfikować potrzeby szkoleniowe i dobrać odpowiednie szkolenia (podnoszące poziom umiejętności wymaganych na danym stanowisku);
- w celu zwiększenia motywacji do rozwoju osobistego pracowników.

Pojawienie się komentarzy pracowników wskazujących na ich niezadowolenie ze sposobu oceniania ich pracy, jak wynika z przeprowadzonych badań, może wskazywać na słabość systemu, systemu ocen pracowniczych lub brak umiejętności oceniających. Z tego powodu należy przyrzeć się bliżej systemowi okresowych ocen pracowników w organizacji (Warbud S.A., 2021).

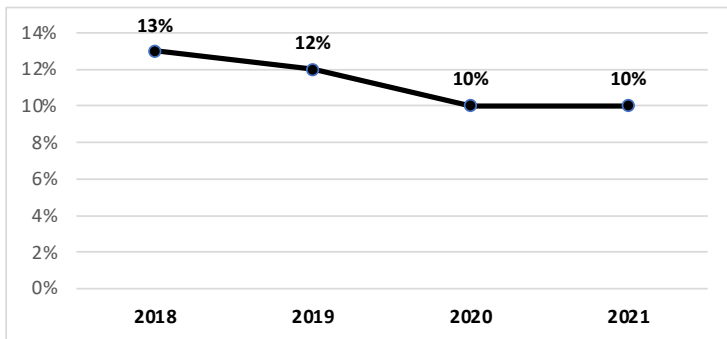
ROTACJA PRACOWNIKÓW

Analizując wskaźniki na poniższych trzech wykresach można zobaczyć, że w ostatnich dwóch latach rotacja wśród zatrudnionych osób się ustabilizowała na stałym poziomie 10%. W analizowanych 4 latach była ona niższa niż przeciętna dla branży (ok 16%).

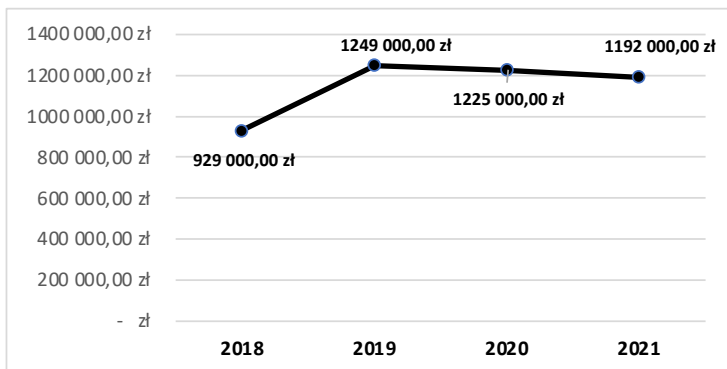
Stabilnością odznacza się również poziom obrotu na pracownika. Natomiast niepokojący jest znaczny wzrost ilości dni absencji pracowników w 2021 roku co może być sygnałem spadku zaangażowania pracowników oraz zapowiedzią wzrostu rotacji.

Rosnące koszty zatrudnienia w 2021 roku, które wynikały z gwałtownego wzrostu płac oraz rywalizacji pracodawców w walce o doświadczoną kadrę spowodowały znaczny spadek zysku jaki jest wypracowywany przez pracownika (Warbud S.A., 2021).

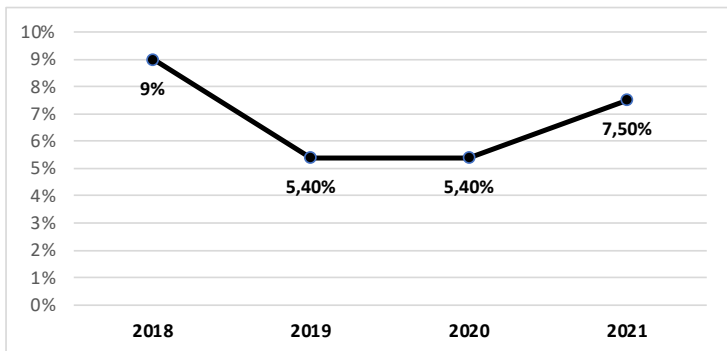
Rotacja pracowników w latach 2018-2021



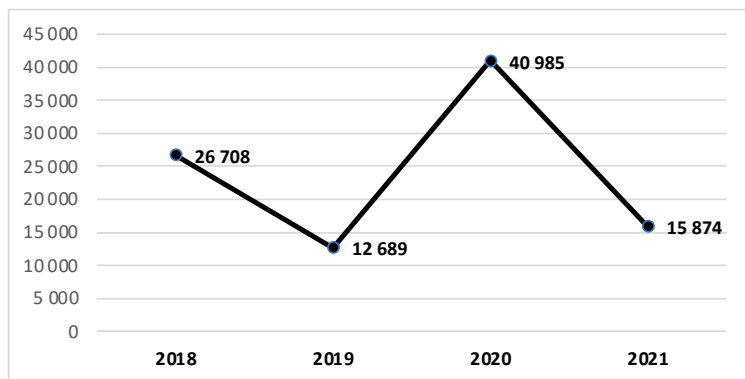
Obrót pracownika w latach 2018-2021



Absencja pracowników w latach 2018-2021



Zysk pracownika w latach 2018-2021



Współzależność rotacji, absencji, zysku, HCROI

- | | | |
|---|---|--|
| Spadek udziału w integracjach i szkoleniach | ⇒ | Wzrost absencji |
| Spadek poziomu satysfakcji | ⇒ | Wzrost absencji |
| Zwiększona absencja | ⇒ | Wzrost rotacji |
| Zwiększona rotacja i absencja | ⇒ | Spadek produktywności (HCROI, ZYSK/Przychód na ETAT) |

Dlaczego warto monitorować absencje pracownicze:

są wskaźnikiem ściśle korelującym z poziomem zaangażowania pracowników
odzwierciedlają postawy pracowników (szczególnie jeśli chodzi o absencje krótkoterminowe)
stanowią wysokie koszty dla pracodawcy

**Za każdą cyfrą
w organizacji
stoi człowiek**



**Dlatego warto
monitorować jak
inwestycje poniesione
w ludzi przekładają się
na zyski firmy**

Wskaźnik HCROI pokazuje jaka jest wartość zwrotu dla organizacji z zainwestowanych środków pieniężnych w kapitał ludzki oraz stopę zwrotu z tej inwestycji.

Wzór i opis wskaźnika HCROI

HC ROI (Human Capital Return On Investment) zwrot z inwestycji w kapitał ludzki;

- najistotniejszy wskaźnik controllingu personalnego
- oznacza jaką kwotę otrzyma firma z każdej złotówki zainwestowanej w kapitał ludzki
- główna miara rentowności zasobów ludzkich w skali firmy
- opisuje efektywność polityki personalnej w kategoriach finansowych
- ujemny wskaźnik oznacza, iż zatrudnieni pracownicy pochłaniają więcej zasobów niż wytwarzają dochodu

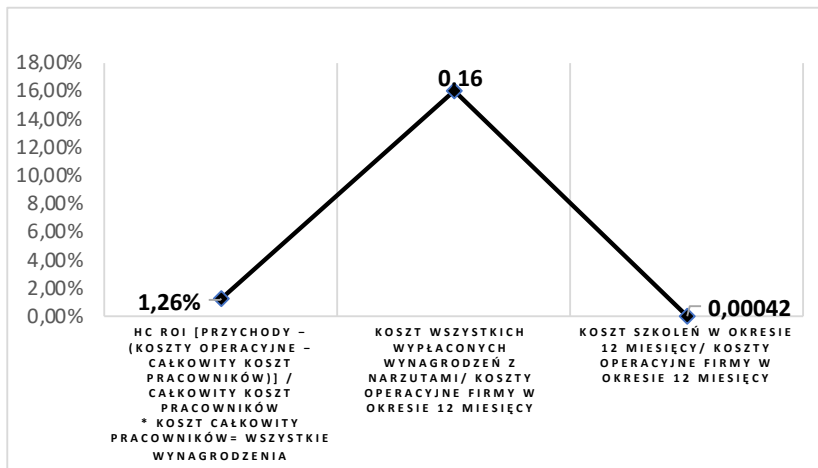
Przychody – (Koszty- (Wynagrodzenia + Świadczenia Pozapłacowe)

HC ROI =

Wynagrodzenia + Świadczenia Pozapłacowe

Zwrot z inwestycji w pracownika wyraźnie spadł, ale w dalszym ciągu utrzymuje się na dodatnim poziomie. Powiązane jest to z wynikiem organizacji oraz zawiązaniem rezerw finansowych. Niepokojąca jest za to perspektywa rotacji, dalszego wzrostu wynagrodzeń oraz rosnącej inflacji a w szczególności cen materiałów budowlanych co może wpłynąć na pogorszenie wskaźnika do poziomów ujemnych.

HCROI dla Warbud w 2021 roku



Dokonana analiza obrazuje wzajemne powiązanie struktur zatrudnienia np. ilości pracowników produkcyjnych (realizujących bezpośrednio cele jednostki/działu) do ilości kadr wspierających. Oraz wskaźników efektywności działania. Zwrotu z inwestycji, rotacji, absencji, przynieszonego zysku. O ile najważniejszym czynnikiem dla przedsiębiorcy prywatnego jakim jest Warbud są czynniki obrotu i zysku o tyle dla administracji kluczowe mogą okazać się wskaźniki dotyczące ilości rozpatrzonych spraw, osiągnięcie wskaźników, niski poziom skarg i błędów. Natomiast wskaźniki dotyczące rotacji, absencji, struktury wiekowej zespołów będą istotnym sygnałem dotyczących ewentualnych kłopotów z zaangażowaniem pracowników, ich efektywnością lub mogącym nastąpić odpływem ważnych pracowników a wraz z nimi *know how* urzędu.

WNIOSKI

Z punktu widzenia wyników biznesowych, cele organizacji zostały osiągnięte na satysfakcjonującym poziomie. Również sytuacja finansowa organizacji jest bardzo dobra na tle rynku. Jednak spadające wskaźniki wydajności pracowników – wzrost liczby pracowników na umowę, spadające zarobki/przychody z pracy w pełnym wymiarze godzin oraz HCROI poniżej poziomu rynkowego mogą zagrozić zatrudnieniu, aby osiągnąć przyszłe cele biznesowe. Co prawda wskaźnik rotacji w organizacji utrzymuje się na stałym poziomie, co pozwala na napływ nowych umiejętności z rynku przy jednoczesnym zachowaniu *know-how* w organizacji, jednak wskaźnik absencji stale rośnie od kilku lat, zwłaszcza na stanowiskach nie kierowniczych, co jest niepokojące. Wpływa to na wydajność pracowników, a także może być sygnałem ostrzegawczym dla zmniejszonego zaangażowania pracowników, co w przyszłości może prowadzić do drastycznego wzrostu kosztów. Badając przyczyny wyżej wymienionych sygnałów zakłócających biznes, zdiagnozowane zostały obszary wymagające poprawy:

- nieprawidłowości w sposobie ciągłej informacji zwrotnej od przełożonych oraz w ramach przeglądów okresowych;
- nieefektywny przepływ informacji w organizacji;

- system ocen – menedżerom brakuje umiejętności/kompetencji do korzystania z istniejących narzędzi i niewłaściwych sposobów udzielania informacji zwrotnej na temat oceny;
- menedżerowie nie posiadają umiejętności wyznaczania celów, komunikowania i motywowania pracowników;
- brak projektów i systemów rozwojowych ścieżek promocji poziomej i pionowej.

W ramach analizy okazało się, że system wynagrodzeń, który pracownicy wskazywali jako niezadowolający, nie wymagał poprawy, gdyż wynagrodzenia w organizacji przewyższały wynagrodzenia oferowane na rynku w innych organizacjach budowlanych. Tym samym, można wywnioskować, iż zgłaszane niezadowolenie wiąże się z mniejszym zaangażowaniem pracowników i ogólną satysfakcją.

Wskazane powyżej obszary istotne dla zaangażowania, innowacyjności i efektywności pracowników Warbudu pokrywają się z czynnikami istotnymi dla administracji publicznej, która również potrzebuje zaangażowanych, kreatywnych i efektywnych kadr pracowników. Dobrymi praktykami, które wdrożył Warbud S.A., a które mogą wesprzeć również pracowników administracji jest analiza systemu wynagrodzeń łącznie z systemem podwyżkowym i premiowania. Jest to istotne nie tylko z punktu widzenia morale zatrudnionych pracowników, ale też na ocenę administracji jako pracodawcy. Kolejnym ważnym elementem jest analiza sposobu docierania i rekrutowania pracowników, tu również warto sięgnąć do doświadczenia Warbudu, który zadbał o właściwy onboarding tak, aby nowy pracownik szybko adaptował się do pracy. Analiza systemu szkoleń w oparciu o rozmowy z pracownikami oraz analiza oceny stylu zarządzania kadry kierowniczej i dyrektorskiej, jak również ocena jego wpływu na zespoły zapewni wydłużenie czasu wysokiej efektywności i zaangażowania pracownika, będzie też czynnikiem ważnym dla wizerunku atrakcyjnego pracodawcy. Warbud S.A. zastosował tu badania ankietowe, badania 360 a w ich efekcie powstał system szkoleń obejmujących całą kadrę zarządzającą ludźmi. Efekty przyniosło również zastosowanie coachingów indywidualnych i grupowych dla kadry dyrektorskiej. Takie działania mogłyby z powodzeniem wesprzeć również

zarządzanie pracownikami w administracji publicznej, tak by zbudować umiejętności kadry zarządzającej i umiejętność elastycznego stosowania różnych stylów zarządzania oraz dostosowania sposobu współpracy z pracownikami na różnych etapach życia pracownika.

Stworzenie bazy pomysłów usprawniających pracę wraz z wsparciem ich wdrożenia na szerszą skalę oraz nagroda za innowacyjne i kreatywne podejście do zadań przy wsparciu osób kierujących urzędem może być kolejnym działaniem, które wesprze poprawianie efektywności przez samych pracowników, będzie też okazją do identyfikacji osób, które są szczególnie zaangażowane i poprawę działania urzędu i które warto zaprosić do opracowywania wdrożeń nowych regulacji na poziomie danej jednostki. Właściwa ocena potencjału czy to w formie oceny pracownik-przełożony czy też w formie oceny 360 będą doskonałym punktem wyjścia do utrzymania kluczowych pracowników oraz zadbania o planowe przygotowywanie do awansu najbardziej zdolnych pracowników.

5. ANALIZA I OCENA SYSTEMU ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W STAROSTWIE POWIATOWYM W PRUSZKOWIE

Mariusz Baecker, Mariola Pytlak

Powiat pruszkowski leży w zachodniej części województwa mazowieckiego. Został utworzony w 1999 roku w ramach reformy administracyjnej. Jego siedzibą jest miasto Pruszków. Liczba mieszkańców i gęstość zaludnienia powiatu systematycznie rośnie, co wiąże się z rosnącymi wyzwaniami w zakresie zaspokajania potrzeb mieszkańców i realizacji zadań publicznych.

Powiat pruszkowski – podstawowe dane (Raport, 2022, s. 6)

Nazwa	Powiat Pruszkowski									
Siedziba	ul. Drzymały 30, 05-800 Pruszków									
Podział administracyjny	w skład powiatu wchodzi 6 gmin: ▪ 3 wiejskie: Michałowice, Nadarzyn i Raszyn ▪ 1 miejsko-wiejska: Brwinów ▪ 2 miejskie: Piastów i Pruszków									
Okres sprawozdawczy	1 stycznia – 31 grudnia 2021 r.									
Powierzchnia	246 km ²									
Lata	2019	2020	2021							
Liczba mieszkańców *	165 912	166 679	167 112							
	Liczba mieszkańców <table><tr><th>Rok</th><th>Liczba mieszkańców</th></tr><tr><td>2019</td><td>165 912</td></tr><tr><td>2020</td><td>166 679</td></tr><tr><td>2021</td><td>167 112</td></tr></table>			Rok	Liczba mieszkańców	2019	165 912	2020	166 679	2021
Rok	Liczba mieszkańców									
2019	165 912									
2020	166 679									
2021	167 112									

Gęstość zaludnienia*	674/km ²	678/km ²	679/km ²							
	Gęstość zaludnienia <table><tr><th>Rok</th><th>Gęstość zaludnienia</th></tr><tr><td>2019</td><td>674</td></tr><tr><td>2020</td><td>678</td></tr><tr><td>2021</td><td>679</td></tr></table>			Rok	Gęstość zaludnienia	2019	674	2020	678	2021
Rok	Gęstość zaludnienia									
2019	674									
2020	678									
2021	679									

Powiat stanowi lokalną wspólnotę samorządową tworzoną przez mieszkańców powiatu. Powiat obejmuje terytorium miast Piastów i Pruszków oraz gmin Brwinów, Michałowice, Nadarzyn i Raszyn. Obszar powiatu określony granicami administracyjnymi zajmuje powierzchnię 246 km² (§ 3 Statutu, 2019)¹. Powiat realizuje zadania publiczne o charakterze ponadgminnym zgodnie z treścią Rozdziału 2 ustawy o samorządzie powiatowym (Zakres działania i zadania powiatu).

ORGANIZACJA STAROSTWA POWIATOWEGO W PRUSZKOWIE W ZAKRESIE ZZL

Obsługę mieszkańców powiatu zapewnia Starostwo Powiatowe w Pruszkowie. Zgodnie z art. 35 ustawy o samorządzie powiatowym organizację i zasady funkcjonowania starostwa powiatowego określa Regulamin organizacyjny. Zgodnie z § 2 Regulaminu organizacyjnego² oraz art. 34 ustawy o samorządzie powiatowym „Starosta organizuje pracę zarządu powiatu i starostwa, kieruje bieżącymi sprawami powiatu oraz reprezentuje powiat na zewnątrz”.

Starosta kieruje pracą starostwa przy pomocy wicestarosty, etatowych członków zarządu, sekretarza, skarbnika oraz kierowników komórek organizacyjnych (§ 3). Przepisy § 7 ust 2 Regulaminu w ślad za art. 35 ust 2 ustawy o samorządzie powiatowym stanowią, że „Starosta jest kierownikiem starostwa i zatrudnionych w nim pracowników” W starostwie powiatowym na koniec roku 2021 zatrudnione były 243 osoby, głównie na stanowiskach urzędniczych (91,8%) i stanowiskach pomocniczych i obsługi (6,2%). Zgodnie z przepisami § 46 regulaminu organizacyjnego

¹ Statut Powiatu Pruszkowskiego stanowi załącznik do Obwieszczenia nr 1/2019 Rady Powiatu Pruszkowskiego z dnia 19 listopada 2019 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu statutu Powiatu Pruszkowskiego (Dz. Urz. Woj. Maz., poz. 14948). Statut uchwalony został uchwałą Nr XXIII/175/2016 Rady Powiatu Pruszkowskiego z dnia 28 czerwca 2016 r. w sprawie statutu Powiatu Pruszkowskiego (Dz. Urz. Woj. Maz. poz. 7058), zmienioną uchwałą nr XLIX/429/2018 Rady Powiatu Pruszkowskiego z dnia 25 września 2018 r. w sprawie zmiany statutu Powiatu Pruszkowskiego (Dz. Urz. Woj. Maz. poz. 10380), z uwzględnieniem rozstrzygnięcia nadzorczego nr WNP-I.4131.171.2018.MŁ Wojewody Mazowieckiego z dnia 26 października 2018 r. (Dz. Urz. Woj. Maz. poz. 10448).

² Regulamin stanowi Załącznik do uchwały Nr 250/1223 Zarządu Powiatu Pruszkowskiego z dnia 26 kwietnia 2022 roku. Podstawę prawną stanowi art. 32 ust. 2 pkt 6 o samorządzie powiatowym.

w skład zarządu powiatu wchodzi starosta (jako jego przewodniczący), wicestarosta oraz pozostali członkowie w liczbie 3 osób. Z etatowymi członkami zarządu nawiązuje się stosunek pracy na podstawie wyboru (§ 47 Regulaminu).

Stan i struktura zatrudnienia w latach 2019-2021 (Raport, 2022, s. 113-114)

Liczba	Lata		
	2019	2020	2021
Osoby zatrudnione	235	243	243
Etaty	230 i 7/40	238 i 19/20	236 i 9/10

Stanowiska	Lata		
	2019	2020	2021
Pomocnicze i obsługi	14	15	15
Urzędnicze, w tym kierownicze stanowiska urzędnicze	216	223	223
Z wyboru	4	4	4
Z powołania	1	1	1
Razem	235	243	243

Z mocy art. 35 ust 2 ustawy o samorządzie powiatowym starosta jest zwierzchnikiem służbowym nie tylko pracowników starostwa, ale również kierowników jednostek organizacyjnych powiatu oraz zwierzchnikiem powiatowych służb, inspekcji i straży. Zostały one wymienione w Dziale IV Statutu (Jednostki organizacyjne powiatu, powiatowe służby, inspekcje i straże):

1. Jednostki organizacyjne powiatu, które powołane zostały w celu wykonywania zadań powiatu, w szczególności:
 - powiatowe centrum pomocy rodzinie;
 - domy pomocy społecznej;
 - zakłady opieki zdrowotnej;
 - szkoły ponadpodstawowe i placówki oświatowe;
 - instytucje kultury, w tym biblioteki publiczne;
 - powiatowy urząd pracy;
 - zespół ośrodków wsparcia (§ 54 ust 1 Statutu).
2. Powiatowe służby, inspekcje i straże tworzą:
 - komenda powiatowa Policji w Pruszkowie;

- komenda powiatowa Państwowej Straży Pożarnej w Pruszkowie;
- powiatowa stacja sanitarno-epidemiologiczna;
- powiatowy inspektorat nadzoru budowlanego (§ 55 ust. 1 Statutu).

Zgodnie z § 55 ust 3 Statutu oraz art. 35 ust 2 ustawy o samorządzie gminnym Starosta sprawując zwierzchnictwo w stosunku do powiatowych służb, inspekcji i straży m. in. powołuje i odwołuje kierowników tych jednostek, w uzgodnieniu z wojewodą, a także wykonuje wobec nich czynności w sprawach z zakresu prawa pracy, jeżeli przepisy szczególne nie stanowią inaczej oraz zleca w uzasadnionych przypadkach przeprowadzenie kontroli.

Podstawowymi komórkami organizacyjnymi starostwa są wydziały, biura, zespoły i samodzielne stanowiska pracy. Wydziałem lub biurem kieruje naczelnik, zespołem – kierownik. W przypadku wieloosobowego stanowiska pracy można wyznaczyć koordynatora (§ 16). Zakres zadań wskazanych komórek określony został w § 15 ust 1 Regulaminu organizacyjnego obejmuje m. in.:

1. Zapewnienie terminowej i prawidłowej pod względem merytorycznym oraz formalno-prawnym realizacji zadań.
2. Zapewnienie sprawnej organizacji pracy, w szczególności przez nadzór nad:
 - pracą podległych pracowników,
 - stanem ich wiedzy zawodowej,
 - kulturą obsługi interesantów,
 - efektywnością wykorzystania czasu pracy,
 - przestrzeganiem przez pracowników regulaminów, zarządzeń i instrukcji;
3. Przygotowywanie projektów struktury komórki organizacyjnej i zakresów obowiązków pracowników w niej zatrudnionych.
4. Opracowywanie planów pracy.
5. Ocena podległych pracowników.
6. Składanie wniosków w sprawie ich zatrudniania, zwalniania, awansowania, nagradzania lub karania.

7. Zapewnienie należytej współpracy z komórkami organizacyjnymi starostwa oraz jednostkami organizacyjnymi powiatu.

Szczegółowe zadania komórek organizacyjnych, zgodnie z § 40 Regulaminu organizacyjnego określają ich regulaminy wewnętrzne, które starosta zatwierdza w drodze zarządzenia³. W Regulaminie wewnętrznym, którego wykonanie powierzane jest przez starostę kierownikowi danej jednostki, określone są m. in.:

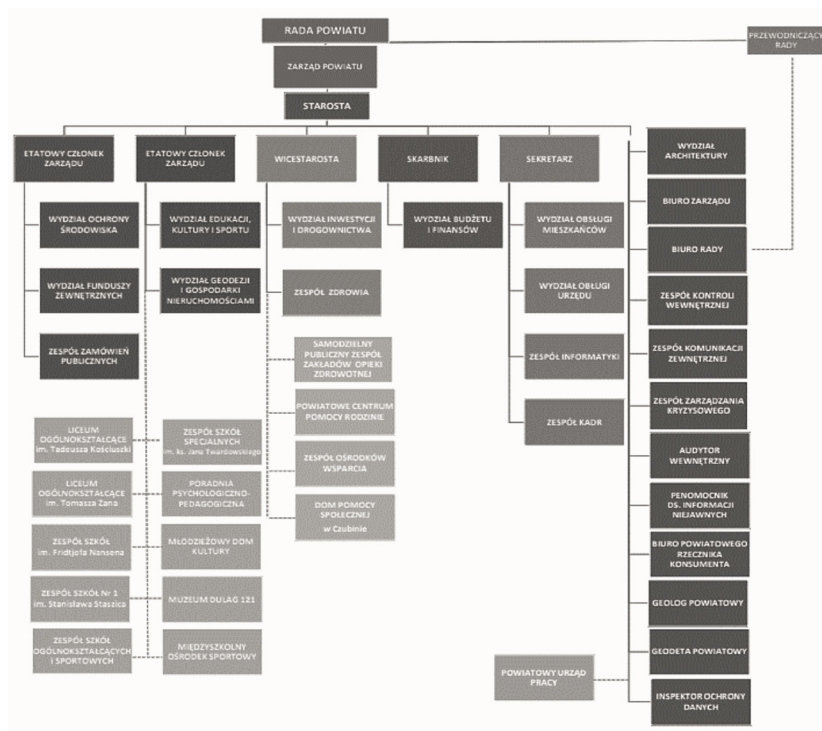
1. Zakres działania komórki organizacyjnej.
2. Struktura organizacyjna komórki.
3. Wykaz tworzonych w niej stanowisk pracy.
4. Zakres zadań wykonywanych przez pracowników na poszczególnych stanowiskach pracy.

Szczegółowe zakresy obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności pracowników starostwa są ustalane i aktualizowane przez właściwego kierownika komórki organizacyjnej na mocy § 40 ust 3 Regulaminu organizacyjnego. Zakresy te są zatwierdzane przez osobę nadzorującą pracę danej komórki organizacyjnej – zgodnie z obowiązującym schematem organizacyjnym. Szczegółowy podział w zakresie nadzoru nad poszczególnymi komórkami Starostwa Powiatowego w Pruszkowie oraz jednostkami organizacyjnymi powiatu wynika z odrębnie wydanego zarządzenia Starosty Pruszkowskiego⁴. Zarządzenie określa szczegółowy podział czynności nadzoru między członków zarządu powiatu pruszkowskiego – starosty (§ 2), wicestarosty (§ 3), etatowych członków zarządu z podaniem ich nazwisk (Agnieszka Kuźmińska § 4 i Wojciech Herner § 5) oraz sekretarza (§ 6) i skarbnika (§ 7).

³ Np. Zarządzenie Nr 28/2022 starosty pruszkowskiego z dnia 8 lipca 2022 r. w sprawie zatwierdzenia regulaminu organizacyjnego zespołu Zamówień Publicznych. Podstawą prawną wydania zarządzenia jest art. 34 ust 1 ustawy o samorządzie powiatowym.

⁴ Zarządzenie Nr 32/2021 Starosty Pruszkowskiego z dnia 20 października 2021 r. w sprawie podziału czynności nadzoru między członków zarządu powiatu pruszkowskiego oraz sekretarza i skarbnika powiatu. Podstawą prawną zarządzenia jest art. 34 ust 1 ustawy o samorządzie powiatowym.

Schemat organizacyjny starostwa powiatowego w Pruszkowie (Regulamin organizacyjny)



Sprawami kadrowymi zajmuje się Zespół Kadr, nad którym nadzór sprawuje Sekretarz powiatu (§ 6 Zarządzenia Nr 32/2021). Do zakresu działania Działu Kadr należą sprawy związane z podpisywaniem umów o pracę, wydawania zaświadczeń o zatrudnieniu i świadectw pracy, kwestie delegacji pracowniczych oraz obsługa pracowników w zakresie ubezpieczenia. Dział zajmuje się również koordynowaniem spraw związanych ze szkoleniem pracowników starostwa (§ 31 Regulaminu organizacyjnego).

Wykaz spraw Działu Kadr w latach 2019-2021 (Raport, 2022, s. 113)

Opis	Lata		
	2019	2020	2021
Zaświadczenia o zatrudnieniu	69	66	75
Upoważnienia Starosty	292	134	251
Sprawozdania do GUS	8	8	8
Delegacje	133	0	18
Sprawy z zakresu kursów i szkoleń pracowników	146	91	118
Obsługa pracowników ubezpieczonych w grupowym ubezpieczeniu na życie PZU	205	205	211
Obsługa pracowników ubezpieczonych w grupowym ubezpieczeniu funkcjonariuszy publicznych	51	44	45
Umowy o pracę	72	73	65
Świadectwa pracy	31	15	24
Razem	1 007	636	815

Sprawami kontroli zajmują się dwie komórki podlegające bezpośrednio Staroście. Pierwszą z nich jest Zespół Kontroli Wewnętrznej, którego zadaniem jest m. in. prowadzenie wewnętrznych postępowań kontrolnych oraz postępowań skargowych związanych ze skargami na pracowników starostwa (§ 33).

Realizacja zadań Zespołu Kontroli Wewnętrznej w latach 2019 – 2021
(Raport, 2022, s. 115)

L.p.	Nazwa zadania	Realizacja zadań		
		2021	2020	2019
1.	Kontrole ogółem, w tym:	3	4	5
	- kompleksowa	-	-	-
	- sprawdzająca	1	-	-
	- problemowa	1	2	2
	- doraźna	1	2	3
2.	Skargi ogółem, w tym:	30	31	30
	Rozpatrzone we własnym zakresie:	19	23	19
	- zasadne	1	-	3
	- częściowo zasadne	3	7	1
	- niezasadne	8	12	13
	- inne	7	4	2

Zespół realizuje zadania w zakresie kontroli wewnętrznych w jednostkach organizacyjnych powiatu. Mają one charakter problemowy (np. kontrola finansowo-księgowa), doraźny (w zakresie prowadzonej działalności) i sprawdzające (np. kontrola realizacji zaleceń pokontrolnych).

Do Zespołu trafiają również skargi na działalność pracowników urzędu – dotyczą one głównie braku odpowiedzi na składane przez mieszkańców wnioski oraz przewlekłość prowadzonego przez urzędników powiatowych postępowania.

Zadania Zespołu Kontroli Wewnętrznej w zakresie skarg na pracowników Starostwa uzupełnia Powiatowy Rzecznik Konsumentów. Jego działanie pozwala na podnoszenie świadomości konsumentów na temat przysługujących im praw – również w zakresie działalności pracowników urzędu. Skargi trafiające do Rzecznika dotyczą najczęściej przewlekłości postępowania (Raport, 2022, s. 27). Ponadto, zgodnie z treścią Statutu Powiatu, w Starostwie powołana została Komisja skarg, wniosków i petycji, która rozpatruje skargi na działania zarządu powiatu i starosty, kierowników powiatowych służb, inspekcji i straży, kierowników powiatowych jednostek organizacyjnych oraz wnioski i petycje składane przez obywateli (§ 36b ust 1 Statutu).

Drugą komórką odpowiedzialną za nadzór nad pracownikami jest Audytor Wewnętrzny. Do zakresu jego działania należy m. in. systematyczna ocena kontroli zarządczej, w celu dostarczenia niezależnej i obiektywnej oceny kontroli zarządczej (§ 37). Audytor realizuje trzy rodzaje zadań: zapewniające, doradcze i sprawdzające. Wśród nich są również związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi np. prowadzenie przez urzędników postępowań z zakresu administracji architektoniczno - budowlanej (zadanie zapewniające), ocena prawidłowości przydzielania godzin ponadwymiarowych i doraźnych zastępstw w prowadzonych szkołach (zadanie zapewniające) czy też ocena funkcjonowania kontroli zarządczej (czynności doradcze – Raport, 2021 s. 113, Raport 2022, s.116), Działania Audytora w zakresie zapobiegania korupcji wspiera Zespół Audytorów ds. Zapobiegania Korupcji powołany w drodze zarządzenia starosty pruszkowskiego z 16 czerwca 2021 roku⁵.

⁵ Zarządzenie nr 24 Starosty Pruszkowskiego z dnia 16 czerwca 2021 r. w sprawie wdrożenia w Starostwie Powiatowym w Pruszkowie „Polityki Systemu Zarządzania Działaniami Antykorupcyjnymi”, powołania koordynatora ds. systemu zarządzania działaniami antykorupcyjnymi oraz zespołu audytorów ds. zapobiegania korupcji i określenia ich obowiązków oraz uprawnień. Podstawą prawną wydania zarządzenia jest art. 34 ust 1 ustawy o samorządzie powiatowym. Wspomniana Polityka zawierająca procedury antykorupcyjne zgodna jest z wymaganiami normy PN-ISO 37001:2017-05.

Czynności Audytora Wewnętrznego w latach 2019-2021 (Raport, 2022, s.116)

L.p.	Nazwa zadania	Realizacja zadań		
		2021	2020	2019
1.	Kontrole ogółem, w tym:	3	4	5
	- kompleksowa	-	-	-
	- sprawdzająca	1	-	-
	- problemowa	1	2	2
	- doraźna	1	2	3
2.	Skargi ogółem, w tym:	30	31	30
	Rozpatrzone we własnym zakresie:	19	23	19
	- zasadne	1	-	3
	- częściowo zasadne	3	7	1
	- niezasadne	8	12	13
	- inne	7	4	2

Zespół ma charakter międzywydziałowy, tworzy go osiem osób – głównych specjalistów w poszczególnych wydziałach i biurach starostwa (§ 6). Zespół dokonuje m. in. okresowej oceny ryzyka korupcyjnego w starostwie z uwzględnieniem identyfikacji kontekstu wewnętrznego i zewnętrznego dotyczących działalności starostwa w zakresie systemu zapobiegania korupcji (§ 7).

KULTURA ORGANIZACYJNA, KLIMAT ORGANIZACYJNY I WARTOŚCI SYSTEMOWE W STAROSTWIE POWIATOWYM W PRUSZKOWIE

Kultura organizacyjna definiowana jest jako „zbiór norm społecznych i systemów wartości, które są stymulatorami zachowań członków instytucji istotnych z punktu widzenia stosunków mających znaczenie dla realizacji określonego celu, a zachodzących w czasie i przestrzeni między ludźmi oraz między ludźmi i elementami aparatury” (Sikorski 1985, s. 254). Kulturę organizacyjną tworzą zachowania pracowników podczas wykonywania obowiązków służbowych, które wynikają nie tyle z dążenia do wspólnych celów organizacji, co wartości i emocji podzielanych przez pracowników. Z kolei klimat organizacyjny definiowany jest jako „charakterystyczny dla danego przedsiębiorstwa zespół norm warunkujący zachowanie pracowników. Wynika on zarówno z obiektywnie funkcjonujących procesów organizacyjnych, jak i subiektywnych ich odczuć. Oba te obrazy nakładają się nawzajem i wyznaczają ramy

postępowania pracowników w danej organizacji” (Potocki 1992, s. 32). Klimat organizacyjny administracji publicznej kształtowany jest przez specyficzne jej cechy i wynikające z nich normy postępowania wobec pracowników. Kultura organizacyjna administracji publicznej jest uznawana za względnie stały twór i ulega zmianom jedynie w długim czasie w procesie ewolucji całego sektora publicznego. Klimat organizacyjny może natomiast ulegać zmianom wraz ze zmianą wymagań stawianych pracownikom.

Podstawy klimatu organizacyjnego Starostwa Powiatowego w Pruszkowie tworzą trzy dokumenty: Strategia Rozwoju Powiatu Pruszkowskiego, Kodeks etyki pracowników Starostwa Powiatowego oraz Regulamin kontroli zarządczej w Starostwie i jednostkach organizacyjnych powiatu.

W Starostwie Powiatowym nie została wypracowana strategia zarządzania zasobami ludzkimi, a elementy zarządzania w tym obszarze zawarte zostały w Strategii rozwoju powiatu pruszkowskiego na lata 2017-2025. Jednym z obszarów polityki rozwojowej powiatu jest „Sprawna i otwarta na mieszkańców administracja”, a w nim cztery cele:

- *Cel P: Osiągnięcie wysokiej efektywności pozyskiwania finansowania zewnętrznego, pozwalające na realizację aspiracji rozwojowych wspólnoty powiatowej*
- *Cel Q: Usprawnienie organizacji i efektywności działania urzędu, aby zapewnić mieszkańcom szybką i komfortową obsługę*
- *Cel R: Otwarcie urzędu na mieszkańców dzięki partycypacji, rozwiązaniom informatycznym i jawności informacji*
- *Cel S: Osiągnięcie wysokiego poziomu współpracy jednostek administracji, aby realizować wspólne cele efektywniej i kompleksowo* (Strategia, 2017, s. 5)

Każdy ze wskazanych celów ma wpływ na kwestie zarządzania zasobami ludzkimi, wymaga bowiem stworzenia dobrze wykwalifikowanego zespołu pracowniczego.

Cele i kierunki strategiczne rozwoju powiatu pruszkowskiego z uwzględnieniem elementów zarządzania zasobami ludzkimi

Cel	Kierunki – działania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi
<i>Cel P: Osiągnięcie wysokiej efektywności pozyskiwania finansowania zewnętrznego, pozwalające na realizację aspiracji rozwojowych wspólnoty powiatowej</i>	P.2 Wzmocnienie Zespołu Pozyskiwania Funduszy Zewnętrznych (wewnętrznie lub przez outsourcing), do poziomu adekwatnego dla kluczowego charakteru tego działu dla dynamicznego rozwoju powiatu (m.in. w zakresie efektywnego wykorzystania środków UE do 2020 r.).
<i>Cel Q: Usprawnienie organizacji i efektywności działania urzędu, aby zapewnić mieszkańcom szybką i komfortową obsługę</i>	Q.2 Monitorowanie i wprowadzanie wg potrzeb najlepszych światowych praktyk z zakresu usług publicznych i zarządzania (zwłaszcza w zakresie upraszczania procedur, obiegu informacji, efektywności działania). Q.3 Wprowadzenie efektywnego i nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi we wszystkich jednostkach powiatu (szczególnie w zakresie motywowania i promowania inicjatyw pracowników, podnoszenia kompetencji, przydzielania zakresów odpowiedzialności). Q.4 Zwiększenie szybkości i efektywności załatwiania spraw administracyjnych, a także przystępności informacji o procedurach dla mieszkańców (w szczególności przez upraszczanie lub automatyzację procesów, poprawę przepływu informacji, wprowadzanie e-usług). Q.8 Szybka i sprawna obsługa mieszkańców w WOM na poziomie wyróżniającym się w skali kraju.
<i>Cel R: Otwarcie urzędu na mieszkańców dzięki partycypacji, rozwiązaniom informatycznym i jawności informacji</i>	R.3 Budowa szerokiego wachlarza środków komunikacji władz i mieszkańców (media elektroniczne, portale społecznościowe, przejrzysta strona internetowa zgodna z WCAG, internetowy system zgłaszania potrzeb, komunikacja w języku „nieurzędniczym”, docieranie do osób niekorzystających z Internetu, budowa relacji z lokalnymi dziennikarzami, docieranie do miejsc odwiedzanych na co dzień przez mieszkańców). R.6 Wdrażanie kompleksowej obsługi mieszkańców przez Internet, ograniczanie konieczności osobistego stawiennictwa w urzędzie i innych jednostkach starostwa oraz informatyzacja usług i procesów świadczonych przez jednostki powiatowe w celu ich usprawnienia (m.in. e-administracja, GIS, e-medycyna, elektroniczny dostęp do informacji), z zapewnieniem równej jakości obsługi osób niekorzystających z Internetu. R.7 Wprowadzenie i promowanie internetowego systemu zgłaszania miejsc na obszarze powiatu wymagających naprawy lub podjęcia innych działań przez odpowiednie jednostki administracji (powiatowe i we współpracy z gminami). R.9 Wprowadzenie regulaminu partycypacji społecznej, mającego na celu zapewnienie: wysokiego poziomu przeprowadzanych konsultacji, stosowania najlepszych praktyk z tego zakresu i efektywnej komunikacji władz i mieszkańców.

<i>Cel S: Osiągnięcie wysokiego poziomu współpracy jednostek administracji, aby realizować wspólne cele efektywniej i kompleksowo</i>	S.1 Animowanie przez starostwo powiatowe współpracy między jednostkami mu podległymi, gminami i miastami przez spotkania, informowanie o działaniach, wymianę doświadczeń, centrum usług wspólnych i inne nowe instrumenty, w celu podnoszenia efektywności administracji w powiecie. S.2 Zapewnienie sprawności przepływu danych i kompatybilności rozwiązań informatycznych wykorzystywanych przez lokalne jednostki administracji oraz ewentualne stworzenie platformy cyfrowej do sprawniejszej realizacji wspólnych zadań administracyjnych gmin i powiatu. S.5 Zwiększenie udziału powiatu i jednostek podległych powiatowi we wspólnych projektach realizowanych w ramach aglomeracji warszawskiej.
--	---

Cele sformułowane w strategii nakładają na lidera obowiązek stworzenia rozwiązań pozwalających na skuteczne ukształtowanie kapitału ludzkiego zdolnego do podnoszenia efektywności działania we wszystkich aspektach – skuteczności pozyskiwania środków zewnętrznych na rozwój powiatu (wysokie kompetencje merytoryczne), podniesienie jakości świadczonych przez urząd usług i jego otwarcie na współpracę z mieszkańcami i innymi podmiotami w otoczeniu zgodnie z zasadami *governance*.

Cel P: Osiągnięcie wysokiej efektywności pozyskiwania finansowania zewnętrznego pozwalające na realizację aspiracji rozwojowych wspólnoty powiatowej wiąże się z koniecznością podjęcia działań przez pracowników Starostwa i uzyskania wysokiej efektywności pozyskiwania finansowania zewnętrznego – w warunkach ograniczonego dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania⁶ (Strategia, 2017, s. 55). W odniesieniu do zarządzania

⁶ W drodze rozporządzenia Komisji (UE) 2016/2066 z dnia 21 listopada 2016 r. zmieniającego załączniki do rozporządzenia (WE) nr 1059/2003 Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie ustalenia wspólnej Klasyfikacji Jednostek Terytorialnych do Celów Statystycznych (NUTS) województwo mazowieckie zostało nową jednostką NUTS 1 (makroregion obejmujący obszar województwa), który podzielony został na dwie jednostki statystyczne poziomu NUTS 2 (regiony). Region warszawski stołeczny tworzy 10 powiatów: m.st. Warszawa, grodziski, legionowski, miński, nowodworski, otwocki, piaseczyński, pruszkowski, warszawski zachodni i wołomiński. Tworzy go w sumie 70 gmin zamieszkałych przez ok. 3 mln osób. Obszar generuje ok. 17% PKB kraju. Region mazowiecki regionalny obejmuje pozostałą część województwa mazowieckiego. Tworzą go 32 powiaty i 244 gminy, które zamieszkuje ok. 2,3 mln osób. zaliczony został do regionów słabiej rozwiniętych. Region warszawski stołeczny może liczyć na wsparcie w wysokości 157 mln euro, przy czym 111,5 mln euro pochodzić będzie z programu regionalnego, a pozostałe 45 mln euro z programów krajowych. Znacznie niższy jest również poziom dofinansowania, bowiem projekty będą mogły liczyć na zwrot zaledwie

zasobami ludzkimi i budowania kapitału ludzkiego szczególne znaczenie ma kierunek działania P.2 *Wzmocnienie Zespołu Pozyskiwania Funduszy Zewnętrznych (wewnętrznie lub przez outsourcing), do poziomu adekwatnego dla kluczowego charakteru tego działu dla dynamicznego rozwoju powiatu (m.in. w zakresie efektywnego wykorzystania środków UE do 2020 r.).*

Cel Q: *Usprawnienie organizacji i efektywności działania urzędu, aby zapewnić mieszkańcom szybką i komfortową obsługę.* W Strategii wskazano potrzebę budowania kapitału ludzkiego, stwierdzając, że „Sprawna organizacja i wysoka efektywność działania urzędu to (...) niezbędny element strategii warunkujący możliwość realizacji pozostałych ambitnych celów. Sprawnie działający urząd, obok możliwości urzeczywistnienia ambicji rozwojowych wspólnoty powiatowej, to także szybka i komfortowa obsługa, która jest jednym z podstawowych obowiązków administracji powiatu względem jego mieszkańców”. Istotne jest, że efektywność działania urzędu przebiegać powinna poprzez ograniczanie liczby i skomplikowania procedur urzędniczych (Strategia, 2017, s. 56). Cel jest ten jest urzeczywistnieniem założeń prawa do dobrej administracji.

Cel R: *Otwarcie urzędu na mieszkańców dzięki partycypacji, rozwiązaniom informatycznym i jawności informacji.* Cel ten wynika wprost z Europejskiego Kodeksu Dobrego Administrowania i zawartych w nim zasad oraz nowego zarządzania w administracji (*governance*, zarządzanie partycypacyjne, współzarządzanie). W strategii stwierdzono, że „Chcemy, aby starostwo powiatowe charakteryzowało się wysokim stopniem otwartości na mieszkańców. Aby wykorzystywało różnorodne rozwiązania, aby z jednej strony w pełni przejrzysto informowało o swoich działaniach i planach, a z drugiej strony dawało mieszkańcom powiatu możliwość realnego na te plany wpływania. Otwarcie urzędu na mieszkańców to cel, którego realizacja ułatwi pokonanie co najmniej kilku spośród kluczowych słabych stron powiatu (takich jak: niewykorzystanie potencjału lokalnych

połowy kosztów. Uznanie regionu za rozwinięty powoduje ograniczenie dostępności środków również na rozwój innowacyjności, co ma szczególne znaczenie dla dalszego rozwoju regionu stołecznego (Pytlak, 2022)

NGO, niskie zaangażowanie mieszkańców w życie społeczne czy słaba komunikacja władza–mieszkańcy)” (Strategia, 2017, s. 59). Osiągnięcie tego celu wymaga nie tylko dobrej organizacji, ale również chęci pracowników do podejmowania działań wskazanych w celu strategicznym.

Cel S: Osiągnięcie wysokiego poziomu współpracy jednostek administracji, aby realizować wspólne cele efektywniej i kompleksowo. W strategii zwrócono uwagę, że rozwiązania organizacyjne powinny wspierać, a nie blokować współpracę i kooperację, a „Współpraca terytorialna to obok partycypacji jeden z elementów wizji powiatu, na którym powinien być oparty jego rozwój. Jednakże współpracy tej nie należy zawężać jedynie do terytorium powiatu. Równie istotne jest rozwijanie współpracy z powiatami ościennymi oraz polskimi i zagranicznymi jednostkami samorządu terytorialnego stojącymi w obliczu analogicznych wyzwań rozwojowych. Powiat pruszkowski jako część dużej aglomeracji może wzorować się i czerpać z najlepszych praktyk wykorzystywanych przez samorządy jednostek graniczących z dużymi ośrodkami miejskimi w Europie i na świecie” (Strategia, 2017, s. 61).

W Strategii rozwoju powiatu pruszkowskiego sformułowano szereg celów strategicznych, przy czym za cel nadrzędny uznano „zabezpieczenie potrzeb lokalnej wspólnoty i uczynienie z powiatu pruszkowskiego wiodącego w kraju terytorium pod kątem atrakcyjności osadniczej i inwestycyjnej” (Strategia, 2017, s. 6). Wyznaczono również cztery obszary rozwojowe i 19 celów strategicznych. Dla każdego z nich wyznaczono również kierunki działań, wyznaczając w ten sposób podstawę zarządzania ryzykiem. W odniesieniu do każdego celu wyznaczone zostały mierniki określające stopień realizacji celu strategicznego w ramach okresowej kontroli.

Kluczowe mierniki realizacji celu w odniesieniu do zasobów ludzkich

Cel	Poziom bazowy	Cel 2025; Cel 2020
Średni czas załatwiania spraw	do ustalenia	do ustalenia
Odsetek zażarzeń i odwołań od decyzji administracyjnych	0,47% (2016)	Nie gorzej niż poziom bazowy
Zadowolenie mieszkańców z obsługi w Wydziale Obsługi Mieszkańców (mierzone w WOM – badanie 04-06.2017)	96,4% pozytywnych opinii nt. kwalifikacji obsługującego urzędnika 94,7% pozytywnych opinii nt. czasu oczekiwania na obsługę 91,4% pozytywnych opinii nt. jakości druków 93,8% pozytywnych opinii nt. warunków lokalowych	co najmniej 95% pozytywnych opinii dla każdego z badanych aspektów obsługi
Odsetek osób aktywnie współpracujących z organizacjami społecznymi	7,8% (Barometr, 2017)	Wzrost o co najmniej 1 p.p.
Ocena jakości współpracy z administracją powiatu	ankieta anonimowa dla NGO w Ocena jakościowa	Wysoki poziom deklarowanej satysfakcji. Brak zgłaszanych poważnych problemów

Istotne znaczenie dla tworzenia klimatu organizacyjnego w jednostkach administracji publicznej mają kodeksy etyki. Kodeks taki powstał również w Starostwie Powiatowym w Pruszkowie. Starosta działając na mocy upoważnienia wynikającego z art. 35 ust. 2 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym wprowadził ten dokument w drodze Zarządzenia nr 24/2017 Starosty Pruszkowskiego z dnia 31 lipca 2017 r. w sprawie Kodeksu Etyki pracowników Starostwa Powiatowego w Pruszkowie⁷. Kodeks został skierowany do wszystkich osób wykonujących pracę w Starostwie bez względu na podstawę jej świadczenia, stając się jednym z elementów

⁷ Pierwszy kodeks wprowadzony został zarządzeniem nr 19/2005 Starosty Pruszkowskiego z dnia 8 sierpnia 2005 r. w sprawie wprowadzenia Kodeksu Etyki Starostwa Powiatowego w Pruszkowie. Zostało ono zmienione zarządzeniem nr 3/2009 Starosty Pruszkowskiego z dnia 18 lutego 2009 r. Na mocy zarządzenia z 2017 roku moc straciły zarządzenia z roku 2005 i 2009 (§ 5 Kodeksu z 2017 roku). Treść kodeksów stanowi załącznik do zarządzenia Starosty.

systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Obowiązujące pracowników zasady postępowania zostały wyznaczone w Rozdziale II. W Rozdziale III uregulowano kwestie postępowania w związku z naruszeniem zasad określonych w Kodeksie. W Preambule do Kodeksu Starosta zobowiązał kierowników komórek organizacyjnych Starostwa Powiatowego w Pruszkowie do zapoznania z treścią Kodeksu podległych im pracowników (§ 2), a wszystkich pracowników Starostwa Powiatowego do przestrzegania wynikających z Kodeksu zasad (§ 3). Podobne zobowiązanie zawarte zostało w § 5 Rozdziału 3, w którym wskazano, że „Pracownik obowiązany jest przestrzegać postanowień Kodeksu i kierować się jego zasadami”.

Zasady etyki obowiązujące pracowników Starostwa Powiatowego w Pruszkowie (Rozdział 2, § 4)

Zasada	Realizacja zasady
Profesjonalizm	• posiadanie niezbędnej wiedzy i kwalifikacji na powierzonym stanowisku pracy; • znajomość aktów prawnych związanych z wykonywaniem czynności na powierzonym stanowisku pracy; • znajomość faktycznych i prawnych okoliczności prowadzonych przez siebie spraw oraz gotowość do uzasadnienia podejmowanych czynności i sposobu postępowania; • kierowanie się rzetelną argumentacją, jeżeli w rozpatrywanej sprawie występują różne opinie; • dbanie o systematyczne podnoszenie swoich kwalifikacji zawodowych, w celu jak najlepszego wykorzystania ich w pracy; • kierowanie się standardami obsługi klienta oraz wysoką kulturą osobistą, również wobec współpracowników; • stosowny dobór ubioru do powagi i miejsca wykonywania pracy.
Uprzejmość i życzliwość	• poszanowanie godności i prywatności interesanta; • prowadzenie spraw z wrażliwością i uwzględnieniem wieku, statusu społecznego oraz zdolności rozumienia przepisów przez interesanta; • unikanie zachowania i stwarzania sytuacji, które mogłyby powodować poczucie dyskomfortu interesanta.
Praworządność	• działanie na podstawie prawa i w granicach obowiązującego prawa, z uwzględnieniem słusznego interesu obywatela; • wykonywanie obowiązków ze szczególną starannością oraz realizowania interesu publicznego zgodnie z obowiązującym prawem; • podejmowanie rozstrzygnięć w oparciu o prawidłowe ustalenia i wykorzystywanie informacji uzyskanych w wyniku prowadzonego postępowania wyłącznie do celów służbowych.

Rzetelność	• wykonywanie obowiązków służbowych w sposób solidny, dokładny i uczciwy; • dążenie do osiągnięcia jak najlepszych rezultatów swoją pracą; • skuteczne, zdecydowane i odpowiedzialne podejmowanie rozstrzygnięć; • wiarygodność i dotrzymywanie zobowiązań, • otwartość na krytykę i uznanie popełnionych błędów wskazanych przez przełożonych, współpracowników, podwładnych, interesantów oraz gotowości do niezwłocznego ich naprawienia; • racjonalne gospodarowanie majątkiem i środkami publicznymi.
Współmierność	• zapewnienie w toku podejmowania rozstrzygnięć działań, które pozostają współmierne do obranego celu; • unikanie ograniczania praw obywateli lub nakładania na nich obowiązków lub obciążeń, jeżeli te ograniczenia, obowiązki lub obciążenia byłyby niewspółmierne do celu prowadzonych działań.
Odpowiedzialność	• nieuchylanie się od podejmowania rozstrzygnięć oraz wynikających z nich konsekwencji; • przewidywanie skutków, w tym finansowych i społecznych, podejmowanych rozstrzygnięć; • nieprzekazywanie bez zgody przełożonego swych obowiązków innym pracownikom; • niepodejmowanie prób przeniesienia odpowiedzialności na innego pracownika; • wspieranie działań usprawniających pracę Starostwa; • przeciwdziałanie powstawaniu i eliminowanie nieprawidłowości w pracy własnej i innych pracowników; • zgłaszanie zauważonych nieprawidłowości w wykonywanych zadaniach oraz przedkładanie przełożonym propozycji rozwiązania tych nieprawidłowości.
Jawność	• udostępnianie w pełnym zakresie informacji o charakterze publicznym, z wyłączeniem informacji chronionych przepisami prawa; • przetwarzanie danych osobowych zgodnie z przepisami prawa oraz ich ochrona przed osobami nieuprawnionymi.
Lojalność	• akceptowanie, zgodnie z prawem i zasadami etyki, celów Starostwa i zadań zleconych przez przełożonego; • dementowanie nieprawdziwych informacji dotyczących pracy Starostwa lub jego pracowników; • wyrażanie swoich opinii w sposób wyważony i powściągliwy oraz unikania stwierdzeń, które w jakikolwiek sposób naruszałby powszechnie akceptowalne zasady dobrego zachowania, • niewyrażanie negatywnych opinii o pracy innych pracowników w obecności interesanta; • niekomentowanie i nienawiązywanie rozmów na temat sfery życia prywatnego innych pracowników Starostwa lub interesantów; • powściągnięcie się od wyrażania publicznie oraz prywatnie opinii, które mogą zaszkodzić pozytywnemu wizerunkowi Starostwa i jego pracownikom.

Bezstronność	• kierowanie się obiektywną oceną stanu faktycznego i prawnego oraz unikanie wpływu emocji na przebieg postępowania i podejmowane rozstrzygnięcia; • odpowiednie wyważania interesu stron i interesu publicznego oraz równe traktowanie wszystkich uczestników postępowania; • dokładanie wszelkich starań, by podejmowane działania były przejrzyste i nie budziły podejrzeń o związki między interesem własnym i publicznym; • załatwianie powierzonych spraw zgodnie z kolejnością wpływu; • powstrzymywanie się od podejmowania decyzji, braniu udziału w naradach, opiniowaniu lub głosowaniu w sprawach, w których pracownik ma bezpośredni lub pośredni interes osobisty, a także ujawnianie wobec przełożonego powiązań rodzinnych lub towarzyskich z uczestnikami prowadzonego postępowania; • niecierpanie bezprawnych korzyści materialnych i osobistych z tytułu pełnienia funkcji lub zajmowanego stanowiska; • niebranie udziału w imprezach okolicznościowych organizowanych przez osobę będącą stroną w prowadzonym postępowaniu, chyba że oficjalnie reprezentuje się Powiat Pruszkowski; • nieuleganie żadnym naciskom i niekierowanie się względami politycznymi, społecznymi, gospodarczymi lub w inny sposób dyskryminującymi uczestnika postępowania; • niewykonywania zajęć sprzecznych lub związanych z zajęciami, które są wykonywane w ramach obowiązków służbowych, wywołujących uzasadnione podejrzenie o stronniczość i interesowność.
--	---

Kodeks etyki jest narzędziem zarządzania relacjami z pracownikami i kształtowania odpowiednich postaw – zgodnie z misją Starostwa określona w Preambule Kodeksu. Każdy pracownik zobowiązany jest do potwierdzenia zapoznania się z treścią Kodeksu i złożenia oświadczenia, którego wzór stanowi załącznik do Kodeksu. Podpisane oświadczenie dołączone jest do akt osobowych pracownika (§ 7). Określono również konsekwencje, które pracownik ponosi w przypadku naruszenia zasad zawartych w Kodeksie. Należy do nich odpowiedzialność porządkowa i dyscyplinarna zgodnie z przepisami wynikającymi z obowiązującego prawa. W przypadku pojawienia się podejrzenia o naruszenie postanowień Kodeksu przez pracownika, sprawa kierowana jest do Sekretarza, który w przypadku potwierdzenia tych podejrzeń może podjąć decyzję o zastosowaniu wskazanych w Kodeksie kar porządkowych. Jeżeli naruszenie tych zasad nosi jednocześnie znamiona przestępstwa, Sekretarz zawiadamia Starostę.

Normy wskazane w Kodeksie wyznaczają normy postępowania wszystkich pracowników – niezależnie od zajmowanego stanowiska i miejsca w hierarchii służbowej, a jednocześnie stanowią narzędzie zasobami

ludzkimi. Wskazane w Kodeksie normy są zakorzenione w systemach wartości, jakimi kieruje się Starostwo jako urząd administracji publicznej. Tym samym tworzą one istotny element kultury organizacyjnej Starostwa. Ponieważ nawiązują one w sposób bezpośredni do celów strategicznych Starostwa, można je traktować również jako element strategii działania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Stanowią nie tylko urzeczywistnienie założeń prawa do dobrej administracji i zapisów zawartych w Europejskim Kodeksie Dobrego Administrowania, ale również odpowiedniego zarządzania zasobami ludzkimi. Otwarcie się na współpracę z otoczeniem wymaga od lidera Starostwa elastyczności i otwarcia na zmiany, a od pracowników – wysokiej wiedzy merytorycznej i gotowości do wprowadzania dobrych praktyk i innowacyjnych rozwiązań. Osiągnięcie tego celu wymaga nie tylko dobrej organizacji, ale również chęci pracowników do podejmowania działań wskazanych w celu strategicznym i budowania kapitału ludzkiego.

Specyfika administracji publicznej i realizowanych przez nią zadań wiąże się z wykorzystywaniem środków publicznych. Nakłada to na zarządzających obowiązek działania w sposób jawny i przejrzysty, zgodnie z obowiązującym prawem i w granicach przez niego wyznaczanych. Zarządzanie w jednostkach sektora finansów publicznych – a do takich należy Starostwo Powiatowe w Pruszkowie – jest zadaniem wyjątkowo trudnym. Narzędziem wspierającym ten proces jest kontrola zarządcza. Jej elementem jest również kontrola w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Jej znaczenie w Starostwie Powiatowym systematycznie rośnie – doskonalone są rozwiązania zmierzające do funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej. Kontrola ta podejmowana jest w zakresie niezbędnym dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy⁸. W odniesieniu

⁸ Art. 68 ustawy o finansach publicznych: Pojęcie kontroli zarządczej i jej cele 1. Kontrolę zarządczą w jednostkach sektora finansów publicznych stanowi ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. 2. Celem kontroli zarządczej jest zapewnienie w szczególności: 1) zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi; 2) skuteczności i efektywności działania; 3) wiarygodności sprawozdań; 4) ochrony zasobów; 5) przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania; 6) efektywności i skuteczności przepływu informacji; 7) zarządzania ryzykiem.

do zarządzania zasobami ludzkimi szczególną uwagę należy zwrócić na zapewnienie zgodności działalności pracowników z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, skuteczności i efektywności działania, efektywności i skuteczności przepływu informacji oraz przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania (Oświadczenie, 2022).

Standardy kontroli zarządczej w Starostwie Powiatowym są co do zasady zgodne z wytycznymi Ministra Finansów⁹. Szczególne znaczenie dla zarządzania zasobami ludzkimi mają standardy dotyczące środowiska wewnętrznego – w tym dostosowanie struktury organizacyjnej do celów i zadań wynikających z obowiązującego prawa. Regulamin organizacyjny Starostwa określa szczegółowo zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności poszczególnych komórek organizacyjnych Starostwa oraz zakres podległości pracowników¹⁰. Zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności jest określony również dla każdego pracownika. Uregulowane zostały również kwestie delegowania uprawnień. We wprowadzonych rozwiązaniach zwrócono także uwagę na kompetencje zawodowe – dotyczy to zarówno zarządzających, jak i pracowników. Wprowadzone rozwiązania dotyczą nie tylko systemu szkolenia i doskonalenia zawodowego (wiedza, umiejętności i doświadczenie odpowiednie do skutecznego i efektywnego wypełniania powierzonych zadań), ale przede wszystkim procesu zatrudnienia. Stosowane procedury powinny zapewniać wybór najlepszego kandydata na dane stanowisko pracy, a system szkolenia – rozwój posiadanych kompetencji zawodowych pracowników. Elementem środowiska jest również przestrzeganie wartości etycznych – zarówno przez osoby zarządzające, jak i pracowników. Budowanie świadomości znaczenia wartości etycznych przyjętych w Starostwie wynika przede wszystkim z Kodeksu etycznego, ale niezbędne jest zapewnienie odpowiedniego systemu kontroli ich stosowania i promowania.

Kontrola zarządcza to również odpowiednie mechanizmy kontroli. Standardy w tym zakresie wyznaczają stworzone w Starostwie wewnętrzne

⁹ Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych

¹⁰ Np. Zarządzenie nr 23 Starosty Pruszkowskiego z dnia 7 czerwca 2021 r. w sprawie zatwierdzenia regulaminu organizacyjnego Wydziału Geodezji i Gospodarki Nieruchomościami.

regulaminy, instrukcje i wytyczne – wszystkie dokumenty, w których uregulowane zostały kwestie dotyczące zakresu obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności zatrudnionych pracowników. Nadzór nad procesem zarządzania zasobami ludzkimi powierzony został Sekretarzowi Powiatu. Zmiany zachodzące w otoczeniu dotyczące ochrony zasobów (w tym również danych osobowych) stanowiły podstawę do wprowadzenia zmian i stworzenia nowej polityki pozwalającej na zgodne z prawem ich wykorzystanie z uwzględnieniem bezpieczeństwa danych i systemów informatycznych¹¹.

Ostatni element kontroli zarządczej to informacja i komunikacja. Skuteczne i efektywne działanie wymaga posiadania określonych danych, a zatem wszyscy pracownicy – niezależnie od zajmowanego stanowiska – powinni mieć dostęp do informacji w zakresie niezbędnym do realizacji powierzonych im zadań służbowych. Stworzony system komunikacji powinien zapewniać przepływ potrzebnych informacji kierunku pionowym (górze – dół i dół – góra) oraz poziomym (międzyinstanowiskowy, międzywydziałowy). Efektywny system komunikacji zapewnia dostęp do bieżących informacji przekazywanych w odpowiedniej formie i czasie w obrębie struktury organizacyjnej. Istotne znaczenie ma również system wymiany informacji z podmiotami zewnętrznymi.

W latach 2019-2021 roku uznano, że kontrola zarządcza w Starostwie powiatowym w ograniczonym stopniu realizowała ideę adekwatności, skuteczności i efektywności, ze względu na niewystarczający monitoring podejmowanych w ramach kontroli działań. Wprowadzono rozwiązania o istotnym znaczeniu – również dla systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

¹¹ Zarządzenie nr 32 Starosty Pruszkowskiego z dnia 13 lipca 2020 r. w sprawie polityki ochrony danych osobowych.

Działania bezpośrednio i pośrednio wpływające na zarządzanie zasobami ludzkimi (oświadczenie, 2020, 2021, 2022)

Rok	Podjęte działania
2019	• nowelizacja zarządzenia Starosty Powiatowego w zakresie kontroli zarządczej, • aktualizacja celów, zadań i mierników na 2020 rok, • opracowanie planu działania Starostwa Powiatowego, • realizacja przez Starostwo i jednostki organizacyjne powiatu celów strategicznych rozwoju powiatu pruszkowskiego oraz doskonalenie standardów kontroli zarządczej, ze szczególnym uwzględnieniem wzmocnienia nadzoru nad realizacją zadań, podnoszenie poziomu ochrony zasobów oraz poprawy komunikacji wewnętrznej, poprawy bezpieczeństwa informatycznego. łącznie wprowadzono 72 zarządzenia starosty
2020	• opracowanie i wprowadzenie Regulaminu zarządzania ryzykiem w Starostwie i nowego Regulaminu kontroli zarządczej w Starostwie i jednostkach organizacyjnych powiatu¹², • przygotowanie listy kluczowych stanowisk w Starostwie (personelu specjalistycznego) w celu zapewnienia ciągłości działania i odpowiedniej ochrony zasobów ludzkich – wyznaczono nowego Inspektora Ochrony danych oraz osobę odpowiedzialną w starostwie za kontakt z podmiotami krajowego systemu cyberbezpieczeństwa, • przygotowanie zbioru dokumentów i regulacji wewnętrznych dotyczących ochrony zasobów ludzkich, rzeczowych i informatycznych, • dokonanie przeglądu dokumentacji w zakresie przetwarzania danych osobowych w starostwie – wprowadzono nową Politykę ochrony danych osobowych oraz nową instrukcję zarządzania systemem informatycznym, • przeprowadzenie szkoleń pracowników w zakresie ochrony danych osobowych, • usprawnienie komunikacji wewnętrznej, • przegląd i aktualizacja druków dla interesantów w poszczególnych komórkach organizacyjnych, • powołanie koordynatora do spraw kontroli zarządczej w Starostwie Powiatowym w Pruszkowie¹³,

¹² Zarządzenie nr 46/2020 Starosty Pruszkowskiego z dnia 9 listopada 2020 r. w sprawie regulaminu kontroli zarządczej w Starostwie Powiatowym w Pruszkowie i w jednostkach organizacyjnych powiatu pruszkowskiego. Zastąpił on dotychczas obowiązujący dokument wprowadzony zarządzeniem nr 26/2017 Starosty Pruszkowskiego z dnia 3 sierpnia 2017 r. w sprawie regulaminu kontroli zarządczej w Starostwie Powiatowym w Pruszkowie.

¹³ Zarządzenie nr 34/2020 Starosty Pruszkowskiego z dnia 17.07.2020 r. w sprawie powołania koordynatora do spraw kontroli zarządczej w Starostwie Powiatowym w Pruszkowie. Zgodnie z art. 69 ustawy o finansach publicznych Obowiązek zapewnienia prawidłowego funkcjonowania kontroli zarządczej 1. Zapewnienie funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej należy do obowiązków (...) 2) wójta, burmistrza, prezydenta miasta, przewodniczącego zarządu jednostki samorządu terytorialnego; 3) kierownika jednostki. W pkt 2.3 Wstępnie wskazano również, że w ramach administracji rządowej i samorządowej powinna funkcjonować kontrola

2020 cd.	• powołanie m. in. Koordynatora i interdyscyplinarnego zespołu do spraw dostępności¹⁴, • dokonanie zmian w systemie zarządzania zasobami ludzkimi ze szczególnym zwróceniem uwagi na nabór odpowiednich osób na stanowiska urzędnicze (nowa procedura naboru pracowników na wolne stanowiska urzędnicze, w tym na kierownicze stanowiska urzędnicze), sposób wynagradzania pracowników (nowy Regulamin wynagradzania Pracowników Starostwa Powiatowego oraz zmiana Regulaminu zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych), • analiza systemu szkoleń w Starostwie i kierowania pracowników na te szkolenia, z uwzględnieniem zmiany zarządzenia w sprawie szkoleń w dziedzinie bhp pracowników zatrudnionych w starostwie.
2021	• przeprowadzenie audytu stosowania „polityka czystego biurka”¹⁵, • wprowadzenie Regulaminu zgłaszania przypadków naruszeń prawa oraz ochrony osób dokonujących zgłoszeń w Starostwie¹⁶, • wprowadzenie regulacji dotyczącej powołania zespołu do spraw przyjmowania zgłoszeń, rozpatrywania i obsługi procedury informowania o naruszeniach¹⁷, • dokonanie zmiany Regulaminu Pracy¹⁸,

zarządca odpowiednio na poziomie działu administracji rządowej, a także jednostki samorządu terytorialnego (II poziom kontroli zarządczej). Za funkcjonowanie kontroli zarządczej na tym poziomie odpowiada odpowiednio minister kierujący danym działem administracji rządowej oraz wójt (burmistrz, prezydent miasta), starosta albo marszałek województwa w przypadku samorządu terytorialnego.

¹⁴ Zarządzenie nr 22/2020 Starosty Pruszkowskiego z dnia 22 maja 2020 r. w sprawie powołania Koordynatora i Interdyscyplinarnego Zespołu do spraw dostępności w Starostwie Powiatowym w Pruszkowie.

¹⁵ Jest to jedna z 4 zasad „czystości” w bezpieczeństwie danych i informacji. „Zasada (polityka) czystego biurka polega na przechowywaniu dokumentów poza zasięgiem wzroku i dłoni osób postronnych oraz niepozostawianiu dokumentów bez nadzoru. Słowo „biurko” jest w zasadzie umowne – chodzi także o przestrzeń wokół: ladę, szafki, półki czy tablice korkowe. Zasada czystego biurka obejmuje zarówno dokumenty w wersji papierowej (faktury, umowy, wizytówki, odręczne zapiski), jak i te znajdujące się na nośnikach elektronicznych (płyty CD, USB, dyski zewnętrzne) oraz np. pieczątki. Dokumenty powinno przechowywać się w miejscach odpowiednio chronionych – np. w szafkach na zamek”. Zasada czystego biurka, ekranu, druku i kosza. Bezpieczeństwo danych, <https://resilia.pl/blog/podstawowe-zasady-bezpieczenstwa-danych-i-informacji-w-biurze/>

¹⁶ Zarządzenie nr 37 Starosty Pruszkowskiego z dnia 3 grudnia 2021 r. w sprawie wprowadzenia Regulaminu zgłaszania przypadków naruszeń prawa oraz ochrony osób dokonujących zgłoszeń w Starostwie Powiatowym w Pruszkowie oraz powołania zespołu.

¹⁷ Zarządzenie nr 43 Starosty Pruszkowskiego z dnia 30 grudnia 2021 r. w sprawie powołania zespołu do spraw przyjmowania zgłoszeń, rozpatrywania i obsługi procedury informowania o naruszeniach prawa.

¹⁸ Zarządzenia nr 39/2021 Starosty Pruszkowskiego z dnia 14 grudnia 2021 r. zmieniającego zarządzenie w sprawie ustalenia Regulaminu pracy pracowników Starostwa Powiatowego w Pruszkowie.

2021 cd.	• ustalenie nowej procedury naboru pracowników na wolne stanowiska urzędnicze, w tym kierownicze stanowiska urzędnicze¹⁹, • dokonanie zmian zarządzenia w sprawie szkoleń w dziedzinie bhp pracowników zatrudnionych w Starostwie²⁰, • wprowadzenie Regulaminu korzystania z elektronicznego systemu kontroli dostępu do pomieszczeń, • wdrożenie Polityki Systemu zarządzania działaniami Antykorupcyjnymi oraz powołanie koordynatora do spraw systemu zarządzania działaniami antykorupcyjnymi oraz zespołu audytorów do spraw zapobiegania korupcji i określania ich obowiązków i uprawnień²¹, • dokonanie analizy ryzyka i zagrożeń w zakresie przetwarzania danych osobowych w poszczególnych komórkach organizacyjnych oraz wyodrębnienie do osobnej analizy ryzyka ocenione na poziomie średnim i wysokim wraz z propozycjami działań zaradczych²², • przeprowadzenie audytu bezpieczeństwa informacji, którego celem była ocena wdrożenia zabezpieczeń technicznych i organizacyjnych w obszarze środowiska teleinformatycznego²³.
-------------	---

¹⁹ Zarządzenie nr 18 Starosty Pruszkowskiego z dnia 16 kwietnia 2021 r. w sprawie ustalenia procedury naboru pracowników na wolne stanowiska urzędnicze, w tym kierownicze stanowiska urzędnicze.

²⁰ Zarządzenie nr 32/2022 Starosty Pruszkowskiego z dnia 9 września 2022 r., w sprawie szkoleń w dziedzinie bhp pracowników zatrudnionych w Starostwie Powiatowym w Pruszkowie.

²¹ Zarządzenie nr 24/2021 Starosty Pruszkowskiego z dnia 16 czerwca 2021 r. w sprawie wdrożenia w Starostwie Powiatowym w Pruszkowie „Polityki Systemu Zarządzania Działaniami Antykorupcyjnymi”, powołania koordynatora ds. systemu zarządzania działaniami antykorupcyjnymi oraz zespołu audytorów ds. zapobiegania korupcji i określania ich obowiązków oraz uprawnień.

²² Zarządzenie nr 20/2021 Starosty Pruszkowskiego z dnia 21 maja 2021 r. w sprawie regulaminu zarządzania ryzykiem w Starostwie Powiatowym w Pruszkowie.

²³ Zarządzenie nr 31/2022 Starosty Pruszkowskiego z dnia 29 sierpnia 2022 r. w sprawie powołania Pionu Ochrony Informacji Niejawnych w Starostwie Powiatowym w Pruszkowie oraz wyznaczenia Inspektora Bezpieczeństwa Teleinformatycznego i Administratora Systemu Teleinformatycznego.

W 2019 roku wysunięto zastrzeżenia przede wszystkim w odniesieniu do braku rozwiązań w zakresie procesu zarządzania ryzykiem i wypełniania standardów kontroli zarządczej (włącznie z brakiem informacji o realizacji kontroli zarządczej). Rok później za niewystarczający uznano monitoring kontroli zarządczej oraz synchronizację podejmowanych działań. Wskazano również niewłaściwe funkcjonowanie komunikacji wewnętrznej i dokumentowanie ochrony danych osobowych. O ile działania w tym drugim obszarze wydają się być rozwiązywane, to w roku 2021 nadal istniał problem w komunikacji wewnętrznej (pionowej i poziomej). Można zatem powiedzieć, że mimo podejmowanych działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi kontrola zarządcza nie jest w Starostwie Powiatowym w Pruszkowie adekwatna, skuteczna i efektywna. Wskazane nieprawidłowości mogą mieć wpływ na klimat organizacyjny oraz sposób realizacji wartości istotnych dla Starostwa Powiatowego w Pruszkowie.

PROCES I NARZĘDZIA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W STAROSTWIE POWIATOWYM W PRUSZKOWIE

Starostwo powiatowe w Pruszkowie, podobnie jak całą administrację publiczną cechuje kultura biurokratyczna. Cechą charakterystyczną jest funkcjonowanie w oparciu o formalne reguły wynikające z obowiązującego prawa i tworzonych na jego podstawie regulaminów wewnętrznych. Oprócz struktury organizacyjnej, w drodze zarządzeń starosty unormowane są również elementy zarządzania zasobami ludzkimi. Pamiętać przy tym należy, że proces zarządzania zasobami ludzkimi w Starostwie jest uwarunkowany przez obowiązujące przepisy ustawy o pracownikach samorządowych i ustawy o samorządzie powiatowym. Na ich podstawie wydane zostały m. in.:

1. Zarządzenie nr 18 Starosty Pruszkowskiego z dnia 16 kwietnia 2021 r. w sprawie ustalenia procedury naboru pracowników na wolne stanowiska urzędnicze, w tym kierownicze stanowiska urzędnicze – wydane na podstawie art. 34 ust 1 i 35 ust 2 ustawy o samorządzie powiatowym i art. 7 pkt 3 ustawy o pracownikach samorządowych.

2. Regulamin pracy pracowników starostwa powiatowego²⁴.
3. Zarządzenie nr 34 Starosty Pruszkowskiego z dnia 17 listopada 2021 r. w sprawie ustalenia czasu pracy pracowników w 2022 r. – w drodze rozporządzenia starosta ustala dodatkowe dni wolne w Starostwie (w roku 2022 był to 7 stycznia w miejsce 1 stycznia przypadającego w sobotę) oraz czas pracy w każdym kwartale roku 2022 w związku z rozliczeniem obowiązującego wymiaru czasu pracy pracowników.
4. Zarządzenie Nr 15/2022 Starosty Pruszkowskiego z dnia 31 marca 2022 roku zmieniające zarządzenie w sprawie ustalenia Regulaminu Wynagradzania Pracowników Starostwa Powiatowego w Pruszkowie – wydane na podstawie art. 39 ust. 1 i 2 ustawy o pracownikach samorządowych.
5. Zarządzenie nr 4/2022 Starosty Pruszkowskiego z dnia 12 stycznia 2022 w sprawie ustalenia stawki godzinowej dla pracowników Starostwa Powiatowego w Pruszkowie, pracujących na Sali obsługi interesantów w budynku głównym Starostwa oraz w filiach – wydane na podstawie art. 34 ust 1 ustawy o samorządzie powiatowym²⁵.
6. Zarządzenie Nr 18/2022 Starosty Pruszkowskiego z dnia 26 kwietnia 2022 roku w sprawie ustalenia maksymalnego miesięcznego wynagrodzenia dla kierowników i zastępców kierowników jednostek organizacyjnych powiatu – wydane na podstawie art. 39 ust. 3 ustawy o pracownikach samorządowych

²⁴ Regulamin stanowi załącznik do Zarządzenia nr 39/2021 Starosty Pruszkowskiego z dnia 14 grudnia 2021 r zmieniającego zarządzenie w sprawie ustalenia Regulaminu pracy pracowników Starostwa Powiatowego w Pruszkowie. Zarządzenie wprowadza zmiany w Regulaminie pracy pracowników Starostwa Powiatowego w Pruszkowie, stanowiącym załącznik do zarządzenia nr 37/2016 Starosty Pruszkowskiego z dnia 16 grudnia 2016 r. w sprawie ustalenia Regulaminu pracy pracowników Starostwa Powiatowego w Pruszkowie, zmienionym zarządzeniem nr 44/2017 Starosty Pruszkowskiego z dnia 14 grudnia 2017 r. w sprawie zmiany Regulaminu pracy pracowników Starostwa Powiatowego w Pruszkowie, nr 5/2019 z dnia 31 stycznia 2019 r, nr 18/2019 z dnia 15 marca 2019 r., nr 24/2019 z dnia 16 kwietnia 2019 r i nr 4/2020 z dnia 27 stycznia 2020 r. Podstawą wydania Regulaminu jest art. 104 kp.

²⁵ Zgodnie z § 1 stawka godzinowa od 1 stycznia 2022 ustalona została na poziomie 6,00 zł brutto.

7. Zarządzenie nr 37 Starosty Pruszkowskiego z dnia 3 grudnia 2021 r. w sprawie wprowadzenia Regulaminu zgłaszania przypadków naruszeń prawa oraz ochrony osób dokonujących zgłoszeń w Starostwie Powiatowym w Pruszkowie oraz powołania zespołu – wydane na podstawie art. 34 ust 1 ustawy o samorządzie powiatowym oraz art. 4 i 8 ust 9 Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i rady UE 2019/1937 z 23 października 2019 r. w sprawie ochrony osób zgłaszających naruszenia prawa Unii (Dz. U. UE 2020, 347/1).

Wskazane rozwiązania są efektem racjonalnej formalizacji, której celem jest usprawnienie funkcjonowania Starostwa jako urzędu w zakresie realizacji ustawowo nałożonych zadań. Jednocześnie jednak, tak duża formalizacja wszystkich sfer zarządzania zasobami ludzkimi powoduje, że pracownicy w ograniczonym stopniu identyfikują się z wartościami organizacji – pracownicy mają mniejszy obszar do działania, a tym samym również do innowacyjności. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabierają zdolności zarządcze kierowników zespołów i naczelników poszczególnych wydziałów.

Z informacji publikowanych przez Starostwo powiatowe wynika, że wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych, w rozumieniu przepisów o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnieniu osób niepełnosprawnych jest niższy niż 6%. Procedura naboru pracowników samorządowych jest zgodna z przepisami ustawy o pracownikach samorządowych, a to oznacza, że nabór na wolne stanowiska urzędnicze, w tym na kierownicze stanowiska urzędnicze, jest otwarty i konkurencyjny. Zgodnie z procedurą naboru ogłoszenie umieszczane jest w Biuletynie Informacji Publicznej oraz na tablicy ogłoszeń. Ogłoszenie zawiera wszystkie przewidziane w art. 13 ust 2 elementy²⁶, z uwzględnieniem

²⁶ Zgodnie z art. 13 ust 2. Ogłoszenie o naborze powinno zawierać: 1) nazwę i adres jednostki; 2) określenie stanowiska; 3) określenie wymagań związanych ze stanowiskiem, zgodnie z opisem danego stanowiska, ze wskazaniem, które z nich są niezbędne, a które dodatkowe; 4) wskazanie zakresu zadań wykonywanych na stanowisku; 4a) informację o warunkach pracy na danym stanowisku; 4b) informację, czy w miesiącu poprzedzającym datę upublicznienia ogłoszenia wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych w jednostce, w rozumieniu przepisów o rehabilitacji zawodowej i społecznej

wymagań niezbędnych do podjęcia pracy na danym stanowisku i wymagań dodatkowych stawianych pracownikom (art. 13 ust 2a ustawy o pracownikach samorządowych). Wymagania niezbędne to z reguły obywatelstwo polskie, pełna zdolność do czynności prawnych oraz korzystanie z pełni praw publicznych i niekaralność za przestępstwo popełnione umyślnie²⁷. Pozostałe wymagania stawiane pracownikom wiążą się bezpośrednio z rodzajem stanowiska i obejmują nie tylko wiedzę (znajomość prawa administracyjnego) i umiejętności (wynikający z ustawy staż pracy na podobnych stanowiskach), ale również umiejętności techniczne (np. dobra znajomość środowiska MS Office związanych) i tzw. kompetencje miękkie, najczęściej związane z obsługą klientów (zasady profesjonalnej obsługi klienta) oraz umiejętnościami interpersonalnymi (dobra komunikacja werbalna i pisemna). Wymagania dodatkowe formułowane są indywidualnie do każdego stanowiska i wiąże się z zapewnieniem umiejętności pozwalających na optymalne wykonywanie zadań na danym stanowisku. W tym przypadku w Starostwie zwracana jest uwaga na wartości i zasady wynikające wprost z Kodeksu etyki (odpowiedzialność, skrupulatność i dokładność w działaniu), umiejętność pracy w zespole i samodzielność w podejmowaniu decyzji. Zgodnie z przepisami art. 13 ust 3 ustawy o pracownikach samorządowych kandydaci mają minimum 10 dni na składanie dokumentów. Zgodnie z procedurą dokumenty można składać w zamkniętej kopercie w kancelarii Starostwa Powiatowego w Pruszkowie lub przesłać za pośrednictwem poczty na adres urzędu. Starostwo z reguły dopuszcza również mailową formę składania aplikacji (kadry@powiat.pruszkow.pl) oraz składanie dokumentów przy pomocy Elektronicznej Skrzynki Podawczej EPUAP. Dokumenty powinny być opatrzone dopiskiem „Oferta pracy” i numerem organizowanego konkursu. Starostwo ostrzega również, że w procesie naboru rozpatrywane będą tylko oferty, które wpłyną do urzędu do podanego w ogłoszeniu terminu. W ogłoszeniach o naborze

oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, wynosi co najmniej 6%; 5) wskazanie wymaganych dokumentów; 6) określenie terminu i miejsca składania dokumentów.

²⁷ Osoba wyłoniona w drodze naboru, przed zawarciem umowy o pracę, zobowiązana jest złożyć zaświadczenie o niekaralności, uzyskane z Krajowego Rejestru Karnego.

w Starostwie Powiatowym zamieszczona jest informacja, w której pracodawca prosi „o upewnienie się, że spełnienie wymagań formalnych jednoznacznie wynika z przesłanych dokumentów. Do udziału w naborze, zachęcamy również osoby z niepełnosprawnością, które spełniają wymagania określone w ogłoszeniu oraz po uwzględnieniu informacji dotyczących oferowanych warunków pracy” (BIP, 2022). Każdy kandydat ma przy tym możliwość uzyskania dodatkowych informacji – w ogłoszeniu podane są numery telefonów.

Procedura przewiduje jawność całego postępowania rekrutacyjnego – zgodnie z art. 13 ust 4 ustawy o samorządzie terytorialnym informacje o kandydatach, którzy zgłosili się do naboru, stanowią informację publiczną w zakresie objętym wymaganiami związanymi ze stanowiskiem określonym w ogłoszeniu o naborze. Wszyscy kandydaci zakwalifikowani w procedurze naboru informowani są o kolejnych jego etapach, natomiast oferty osób nie zakwalifikowanych zostają komisyjnie zniszczone. W ogłoszeniach podkreśla się również, że „Nasz urząd jest pracodawcą równych szans i wszystkie aplikacje są rozpatrywane z równą uwagą” (BIP, 2022).

Rekrutację przeprowadza trzyosobowa komisja rekrutacyjna złożona z Sekretarza Powiatu, Kierownika Zespołu Kadr oraz kierownika (naczelnika) jednostki poszukującej pracownika. Wszystkie oferty złożone w terminie poddawane są ocenie pod względem spełnienia wymogów formalnych. Zgodnie z art. 13a ustawy o pracownikach samorządowych w toku naboru komisja wyłania nie więcej niż pięciu najlepszych kandydatów, spełniających wymagania niezbędne oraz w największym stopniu spełniających wymagania dodatkowe. W przypadku gdy do naboru zgłasza się mniejsza liczba kandydatów do następnego etapu przechodzą wszystkie osoby spełniające wymagania formalne. Podstawą rekrutacji są rozmowy kwalifikacyjne z kandydatami prowadzone przez komisję rekrutacyjną. O wyborze na wolne stanowisko decyduje spełnienie podstawowych wymagań formalnych i ocena dokonana przez członków komisji Rekrutacyjnej. Informacja o wynikach naboru jest niezwłocznie zamieszczana na tablicy informacyjnej oraz w BIP. Zgodnie z przepisami art. 15 ustawy o pracownikach samorządowych informacja ta publikowana jest przez okres co najmniej 3 miesięcy.

Opisana procedura jest co do zasady zgodna z obowiązującym prawem. Skuteczność naboru i możliwość kształtowania kapitału ludzkiego uwarunkowana jest przez dwa czynniki: adekwatność wymagań podstawowych stawianych kandydatom do faktycznych wymagań stawianych na danym stanowisku oraz ocena kompetencji pracownika w odniesieniu do wymagań wynikających z danego stanowiska dokonywana podczas rozmowy rekrutacyjnej.

Wynagrodzenie pracownika samorządowego regulowane jest w obowiązującym prawie. Zgodnie z art. 36 ustawy o pracownikach samorządowych pracownikowi samorządowemu przysługuje wynagrodzenie stosowne do zajmowanego stanowiska oraz posiadanych kwalifikacji zawodowych. Pracownikowi samorządowemu przysługuje wynagrodzenie zasadnicze, dodatek za wieloletnią pracę, nagroda jubileuszowa oraz jednorazowa odprawa w związku z przejściem na emeryturę lub rentę z tytułu niezdolności do pracy oraz dodatkowe wynagrodzenie roczne na zasadach określonych w odrębnych przepisach. Szczegółowo kwestie wynagrodzenia reguluje rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 25 października 2021 r. w sprawie wynagradzania pracowników samorządowych. Na podstawie art. 39 Starosta jako pracodawca w Regulaminie wynagradzania określa wymagania kwalifikacyjne oraz szczegółowe warunki, w tym maksymalny poziom wynagrodzenia zasadniczego oraz warunki i sposób przyznawania dodatków, nagród i wyróżnień. Kieruje się przy tym przepisami Rozporządzenia w zakresie minimalnego miesięcznego poziomu wynagrodzenia zasadniczego ustalonego w kategoriach zaszerzegowania, wykazu stanowisk oraz minimalnych wymagań kwalifikacyjnych niezbędnych do wykonywania pracy na poszczególnych stanowiskach dla pracowników zatrudnionych na umowę o pracę. Z kolei, zgodnie z art. 78 ust 1 kp, Starostwa bierze pod uwagę, że wynagrodzenie za pracę powinno być tak ustalone, aby odpowiadało w szczególności rodzajowi wykonywanej pracy i kwalifikacjom wymaganym przy jej wykonywaniu, a także uwzględniało ilość i jakość świadczonej pracy. Nagrody i premie przyznawane są zgodnie z treścią art. 105 kp – za wzorowe wypełnianie swoich obowiązków, przejawianie inicjatywy w pracy i podnoszenie wydajności oraz jakości pracy (Beyer, 2019). Na podstawie art. 39 ustawy o pracownikach

samorządowych oraz przywołanego rozporządzenia w Starostwie Powiatowym wprowadzony został regulamin wynagrodzeń. Jego treść nie została opublikowana w BIP, a zatem wynagrodzenie nie pełni funkcji motywacyjnej na etapie rekrutacji. Czynnikiem motywacyjnym jest zwiększanie poziomu wynagrodzenia i jak podkreśla Starosta jest „ważnym narzędziem dla pracodawcy w osiąganiu efektywnego poziomu realizacji zadań i nie powinno być traktowane instrumentalnie i mechanicznie wobec każdego pracownika” (Beyer, 2019).

W BIP publikowane są jedynie zarządzenia w sprawie ustalenia maksymalnego miesięcznego wynagrodzenia dla kierowników i zastępców kierowników jednostek organizacyjnych powiatu.

Maksymalne miesięczne wynagrodzenie dla kierowników i zastępców kierowników jednostek organizacyjnych powiatu (zarządzenie Starosty)

L.p.	Stanowisko	Maksymalne stawki	
		wynagrodzenia zasadniczego	dodatku funkcyjnego
1.	Dyrektor (kierownik) jednostki	6.800	3.300
2.	Zastępca dyrektora (kierownika) jednostki	6.300	3.100

Czynnikiem motywacyjnym mogą być również szkolenia. Corocznie w budżecie powiatu, zgodnie z przepisami ustawy, zapewnione zostają środki na szkolenia (dział 750 Administracja publiczna dział 75020 Starostwo powiatowe, grupa 4700 szkolenia pracowników niebędących członkami korpusu służby cywilnej). Dla przykładu w roku 2022 na ten cel w budżecie zaplanowana została kwota 90 tys. zł²⁸. Co roku – jak

²⁸ Zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Finansów z dnia 2 marca 2010 r. w sprawie szczegółowej klasyfikacji dochodów, wydatków, przychodów i rozchodów oraz środków pochodzących ze źródeł zagranicznych (Dz.U. 2022 poz. 513), niezależnie od rodzaju działalności szkoleniowej paragraf ten uwzględnia również wydatki stanowiące wypłatę wynagrodzenia z tytułu umów o dzieło lub umów zlecenia, których przedmiotem są szkolenia pracowników. Do kosztów szkoleń należy zaliczyć wszystkie koszty związane ze szkoleniem, w tym również ponoszone koszty dojazdów, zakwaterowania i wyżywienia uczestników.

wynika z procedur kontroli zarządczej – dokonywana jest analiza systemu szkoleń w Starostwie i kierowania pracowników na te szkolenia, z uwzględnieniem zmiany zarządzenia w sprawie szkoleń w dziedzinie bhp pracowników zatrudnionych w starostwie. Uwzględniane są:

1. Potrzeby szkoleniowe wynikające ze zmian dokonywanych w Starostwie, np. w 2020 roku konieczne stało się przeprowadzenie szkoleń pracowników w zakresie ochrony danych osobowych w związku ze zmianami w obowiązującej w tym zakresie Polityce.
2. Potrzeby szkoleniowe związane ze zmianami w otoczeniu, w tym również otoczeniu prawnym, np. konieczność nabycia nowych umiejętności wynikających z ustawy o dokumentach publicznych, która weszła w życie 12 lipca 2019 roku²⁹. Szkolenie dedykowane było dyrektorom, naczelnikom oraz kierownikom wydziałów starostw powiatowych i miast na prawach powiatu. Jego celem było nabycie umiejętności rozpoznawania autentyczności polskich dokumentów identyfikacyjnych – zgodnie z ustawowym obowiązkiem nałożonym na funkcjonariuszy publicznych w zakresie korzystania z Rejestru Dokumentów Publicznych oraz kontroli autentyczności dokumentów publicznych w zakresie pierwszego stopnia weryfikacji (Dokumenty, 2019).

Pracownicy Starostwa Powiatowego w Pruszkowie zatrudnieni na stanowiskach urzędniczych, w tym kierowniczych stanowiskach urzędniczych podlegają okresowym ocenom na zasadach określonych w ustawie o pracownikach samorządowych. Zgodnie z art. 27 tej ustawy podlegają okresowej ocenie dokonywanej na piśmie przez bezpośredniego przełożonego pracownika samorządowego, nie rzadziej niż raz na 2 lata i nie częściej

²⁹ Ustawa z dnia 22 listopada 2018 r. o dokumentach publicznych (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 1394). Art. 1. 1. Ustawa określa zasady funkcjonowania systemu bezpieczeństwa dokumentów publicznych. 2. System bezpieczeństwa dokumentów publicznych obejmuje projektowanie, wytwarzanie, przechowywanie oraz weryfikację autentyczności dokumentów publicznych, a także inicjowanie zmian zabezpieczeń dokumentów publicznych przed fałszerstwem w oparciu o analizę przypadków fałszerstw tych dokumentów, podnoszenie poziomu edukacji w zakresie wiedzy o bezpieczeństwie dokumentów publicznych oraz współpracę z międzynarodowymi instytucjami i organizacjami zajmującymi się bezpieczeństwem dokumentów publicznych.

niż raz na 6 miesięcy. Ocena dotyczy wywiązywania się z obowiązków wynikających z zakresu czynności na zajmowanym stanowisku, obowiązków określonych w art. 24 i art. 25 ust. 1 ustawy o pracownikach samorządowych oraz zachowania etycznego zgodnie z Kodeksem etyki. Procedura postępowania po dokonaniu oceny wynika wprost z przepisów ustawy o pracownikach samorządowych włącznie z obowiązkiem poinformowania pracownika o wynikach oceny, prawem do odwołania do kierownika jednostki w terminie 7 dni od dnia doręczenia oceny i terminem jego rozpatrzenia w terminie 14 dni od dnia wniesienia oraz skutków uwzględnienia odwołania (powtórna ocena). Negatywna ocena skutkuje koniecznością powtórzenia oceny nie wcześniej niż po upływie 3 miesięcy, a powtórna negatywna ocena – rozwiązaniem umowy o pracę, z zachowaniem okresów wypowiedzenia.

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W STAROSTWIE POWIATOWYM W PRUSZKOWIE – OCENA

W badaniu przeprowadzonym przez E. Zarembę w Starostwie Powiatowym w Pruszkowie udział wzięło 105 osób, co stanowi 43,2% zatrudnionych pracowników. Dokonana przez nich ocena systemu zarządzania zasobami ludzkimi w Starostwie zestawiona została z wynikami dwóch innych badań przeprowadzonych na potrzeby opracowania przez K. Kwiatek i A. Konopik. Podkreślić należy, że poszczególne badania przeprowadzone zostały niezależnie od siebie. W przeprowadzonych przez E. Zarembę, A. Konopik, K. Kwiatek i K. Angelus badaniach jako pracodawca traktowany jest urząd administracji publicznej. Kierownik urzędu (starosta, burmistrz, wójt, prezydent miasta) jest również zwierzchnikiem służbowym pracowników i kierowników jednostek organizacyjnych oraz zwierzchnikiem służb, inspekcji i straży. Realizuje również zadania z zakresu prawa pracy, przy czym zadania z zakresu zapewnienia właściwej organizacji pracy urzędu oraz polityki zarządzania zasobami ludzkimi realizuje na mocy upoważnienia Sekretarz. Bezpośrednimi przełożonymi i zarządzającymi zasobami ludzkimi są kierownicy komórek organizacyjnych – we wspomnianych badaniach naczelnicy wydziałów i kierownicy zespołów. Tym samym ocena funkcjonowania systemu zarządzania zasobami ludzkimi odnoszona jest

do rozwiązań systemowych obowiązujących w całym Starostwie (pod kierownictwem Starosty i realizowanych przez Sekretarza), natomiast ocena liderów dotyczy bezpośrednich przełożonych.

W Starostwie Powiatowym w Pruszkowie nie został wprowadzony system zarządzania zasobami ludzkimi i system motywowania. Podobnie jak w całej administracji, wszystkie kwestie dotyczące zarządzania uregulowane zostały w drodze regulaminów i zarządzeń starosty. Dokonana analiza rozwiązań w Starostwie pozwala stwierdzić że realizowane są podstawowe założenia wynikające z obowiązujących przepisów prawa w zakresie modelu i systemu zarządzania personelem w administracji publicznej.

Ocena systemu zarządzania w starostwie na tle sektora publicznego i prywatnego

Czynnik	Sektor prywatny	Sektor publiczny	Starostwo Powiatowe w Pruszkowie
Znaczenie systemu motywowania dla pracodawców	Tak 72,7% Nie 25,0%	Tak 47,4% Nie 42,1%	Brak sformalizowanego systemu motywacyjnego
Zadowolenie z systemu motywowania	75,0%	44,7%	Brak oceny
Znaczenie systemu motywacyjnego w ZZL	Tak 81,2% Nie 2,3%	Tak 97,4% Nie 0,0%	Brak sformalizowanego systemu motywacyjnego
Dopasowanie motywatorów (skuteczność)	Tak 25,0% Nie 59,1%	Tak 28,9% Nie 57,9%	Tak 52,4% Nie 45,7%
Motywacja finansowa	70,5% (1) – 69,5% (2)	52,6% (1) – 58,5% (2)	51,9%
Stabilność zatrudnienia	18,2%	36,8%	21,2% – 26,9%
Poczucie przynależności	97,7%	86,9%	Brak oceny
Zadowolenie z pracy	3,72 pkt	3,58 pkt	3,58 pkt

Dominujący styl zarządzania lidera	Demokratyczny 32,2%	Charyzmatyczny 24,4%	Demokratyczny 69,1%
	Charyzmatyczny 16,9%	Demokratyczny 17,1%	Autokratyczny 11,4%
	Kontrolujący 13,6%	Transakcyjny 17,1%	Nakazowy 10,5%
	Nieintegrujący 13,6%	Nieintegrujący 17,1%	Nieingerujący 7,6%
Motywacja do pracy	3,76 pkt	3,76 pkt	3,58 pkt

Czy system motywowania jest potrzebny? Wyniki badań nie dają jednoznacznej odpowiedzi na to pytanie. W przypadku sektora prywatnego 3 na 4 pracowników dostrzega, że sformalizowany system motywowania pracowników ma znaczenie dla zarządzających. W sektorze publicznym zdania na ten temat są podzielone, a odsetek pracowników dostrzegających znaczenie systemu motywowania dla zarządzających jest tylko nieznacznie wyższy od osób uznających, że nie ma on znaczenia. Nieco inaczej wygląda kwestia sformalizowanego systemu motywacyjnego i jego roli w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Jego znaczenie w prawidłowym zarządzaniu zasobami ludzkimi w większym stopniu podkreślają pracownicy sektora publicznego niż prywatnego. Jednocześnie w obydwu sektorach istnieje przekonanie, że skuteczność działań w zakresie motywowania pracowników jest niewielka.

W Starostwie Powiatowym w Pruszkowie skuteczność motywowania oceniona została przeciętnie. Warto zwrócić uwagę, że motywatory finansowe mają w Starostwie podobne znaczenie jak dla pracowników całego sektora publicznego określonego zarówno w badaniu K. Kwiatek (1), jak i A. Konopik (2). W efekcie zadowolenie z pracy w Starostwie nie odbiega od przeciętnej wyznaczonej w niniejszym badaniu dla całego sektora publicznego, ale motywacja do pracy pracowników Starostwa jest niższa o 0,18 pp niż w sektorze publicznym i prywatnym.

Uwagę zwraca również zróżnicowanie czynników, które wpływają na zadowolenie z pracy w Starostwie Powiatowym w Pruszkowie a motywacją pracowników do realizacji nałożonych na nich obowiązków. Na zadowolenie z pracy w Starostwie wpływa przede wszystkim dobra atmosfera w zespole i odpowiednie kierownictwo, w mniejszym stopniu – możliwość podnoszenia kwalifikacji oraz stabilność zatrudnienia. W przypadku motywacji do pracy dominujące znaczenie mają czynniki

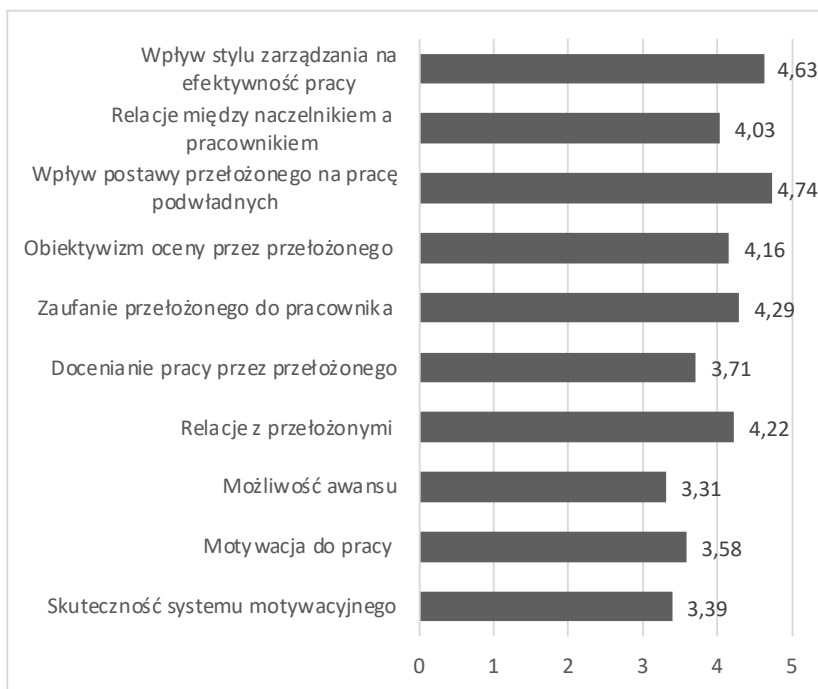
finansowe. Tracą na znaczeniu czynniki decydujące o zadowoleniu pracowników z zatrudnienia w Starostwie, ale zadowolenie z pracy i satysfakcja pracowników z wykonywanych obowiązków może być traktowana jako element wspomagający działanie systemu motywacji. Zadowolenie pracowników może wzmacniać motywację, może wpływać na zmianę zachowań pracowników i wzrost ich zaangażowania, ale nie zastąpi sprawnie działającego systemu motywacyjnego. Można zatem pokusić się o stwierdzenie, że realizowane działania skutecznie podnoszą zadowolenie z pracy, ale są nieskuteczne w procesie motywowania do bardziej efektywnej pracy. Pracownicy Starostwa wskazują wprost, że wśród motywatorów pozytywnych o charakterze pozafinansowym stosowanych przez naczelnika najbardziej motywujący jest awans (26,7%), a jednocześnie możliwość awansu została oceniona najgorzej ze wszystkich elementów systemu motywacyjnego. Dla pracowników znaczenie motywujące ma również poprawa relacji pomiędzy kierownikiem a pracownikiem poprzez częstsze docenianie pracownika (40,4%) i nagradzanie go za dobrze wykonaną pracę (29,8%).

Motywacja do pracy a zadowolenie z pracy Pracowników Starostwa Powiatowego w Pruszkowie

Czynnik	Motywacja do pracy	Zadowolenie z pracy
Czynniki finansowe	51,9	-
Odpowiednie kierownictwo	-	47,1
Stabilność pracy (zatrudnienia)	21,1	26,9
Możliwość podnoszenia kwalifikacji	19,2	34,6
Dobre warunki pracy	13,5	-
Miła atmosfera – dobra atmosfera w zespole	12,5	64,4
Możliwość rozwoju osobistego	7,9	-
Benefity (motywatory pozafinansowe)	5,9	-
Inne	3,8	-

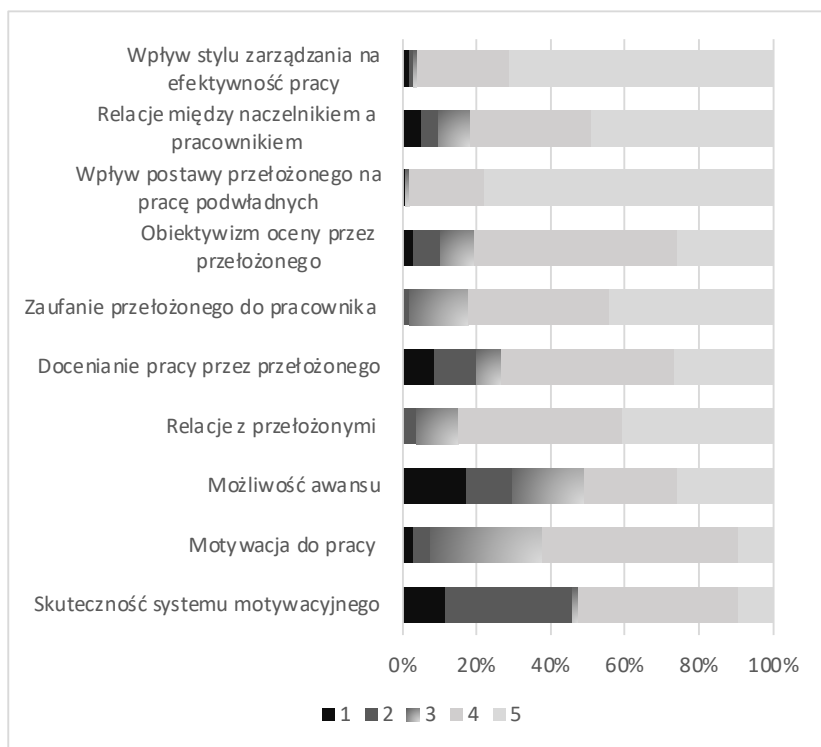
Po dokonaniu porównania oceny ogólnej z poszczególnymi elementami zarządzania zasobami ludzkimi widoczne staje się, że najniższą ocenę uzyskała możliwość awansu w Starostwie (3,1 pkt). Pracownicy podkreślają duże znaczenie postawy przełożonego na pracę podwładnych (4,74) i styl jego zarządzania na efektywność pracy (4,63). Pozytywnie oceniają zaufanie jakim obdarza ich przełożony (4,29), relacje z przełożonymi (4,22) i naczelnikiem (4,03) oraz obiektywizm w ocenach (4,16). Nie przekłada się to jednak w pełni na odpowiednie – zdaniem pracowników – docenianie pracy przez przełożonego (3,71) oraz motywację do pracy (3,58). Są to dwa obszary, które wiążą się ściśle z systemem motywowania pracowników i które wymagają wsparcia ze strony zarządzających.

**Ocena punktowa skuteczności systemu zarządzania zasobami ludzkimi
Starostwie Powiatowym w Pruszkowie**



Z przeprowadzonych na potrzeby niniejszego opracowania badań E. Zaremba wynika, że w każdym z analizowanych elementów zarządzania zasobami ludzkimi istnieje grupa pracowników niezadowolonych z wprowadzonych rozwiązań. W przypadku doceniania pracy pracownika przez przełożonego, systemu awansów oraz skuteczności obowiązującego systemu motywacyjnego odsetek pracowników niezadowolonych (oceny 1-2 to oceny negatywnie oceniające funkcjonujące danego obszaru) jest wyraźnie wyższy niż w pozostałych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi.

Ocena skuteczności systemu zarządzania zasobami ludzkimi w Starostwie Powiatowym w Pruszkowie

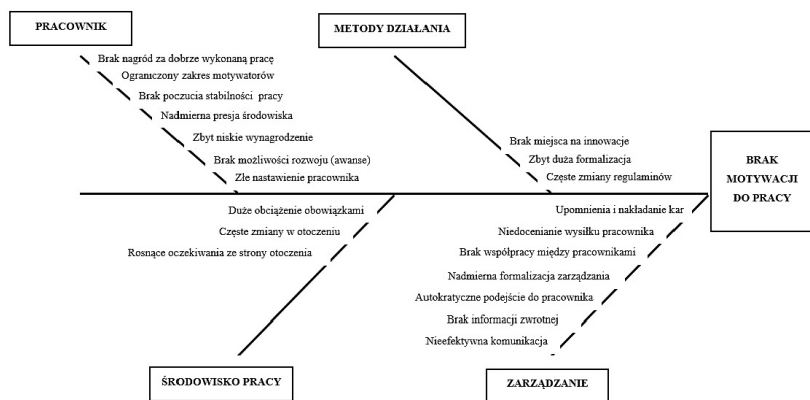


Z opinii wyrażonej przez pracowników Starostwa wynika, że w środowisku pracy pojawiają się czynniki demotywujące. Jest nim przede wszystkim brak doceniania pracy przez przełożonych, który może być traktowany jako brak pozytywnego sygnału zwrotnego. Niezależnie od relacji łączących kadrę zarządzającą i podwładnych istotne jest przekazywanie informacji dotyczących wykonywanej pracy – nie tylko negatywnych, ale również pozytywnych. Niedoceniony pracownik może czuć się lekceważony, co może spowodować poczucie braku szacunku ze strony przełożonego, a to z kolei może wpływać na zmniejszenie motywacji i zadowolenia z wykonywanej pracy. Efektem może być spadek jakości świadczonych usług. Z badania K. Kwiatek i E. Zaremby wynika, że pracownicy administracji publicznej i Starostwa są dość zadowoleni z zatrudnienia w sektorze publicznym, ale odpowiednie zarządzanie mogłoby w znaczący sposób wpłynąć na podniesienie ogólnego poziomu zadowolenia i motywację do pracy.

Drugim czynnikiem hamującym motywację jest system awansów. Na podstawie badania E. Zaremby nie jest możliwe stwierdzenie, czy system awansów jest niejasny, czy też jest on niesprawiedliwy lub nieprawidłowo wdrażany w życie. Każdy awans wiąże się ze zmianą pozycji zawodowej oraz wzrostem wynagrodzenia, a ten z kolei czynnik jest najważniejszym motywatorem w opinii pracowników Starostwa. Dlatego też niezadowolenie z systemu awansów wywołuje podwójnie negatywny skutek.

Trzecim demotywatorem – być może najistotniejszym – jest brak systemu motywacyjnego. Brak formalnego systemu motywacyjnego w Starostwie powoduje, że stosowane rozwiązania motywacyjne nie są w pełni skuteczne. Oznacza to, że mimo dobrych relacji między kadrą zarządzającą a pracownikami nie funkcjonuje prawidłowo system motywacyjny – kierownicy nie potrafią odpowiednio zmotywować swoich podwładnych i wzmocnić ich zaangażowania. Wyniki badania E. Zaremby nie pozwalają stwierdzić, czy jest to wyłącznie efekt braku ujednoliconych rozwiązań w zakresie motywacji, nadmiernej formalizacji zarządzania czy też wynika z niedostatecznych umiejętności zarządzania samych kierowników.

Diagram przyczynowo skutkowy braku motywacji do pracy



Warto jednak dokonać analizy stylów kierowania w Starostwie i dokonać zestawienia wyników uzyskanych przez E. Zarembę z wynikami badań A. Konopik prowadzonych w całym sektorze publicznym i prywatnym. Z zestawienia porównawczego dokonanego na podstawie tych dwóch badań można stwierdzić, że jedynie pracownicy Starostwa wskazywali na zarządzanie w stylu autokratycznym (11,4%) i nakazowym (10,5%). Co prawda styl demokratyczny stosuje relatywnie duża w stosunku do innych badań grupa kierowników i naczelników (69,1% w badaniu E. Zaremby w Starostwie przy 17,1% w sektorze publicznym i 32,2% w sektorze prywatnym w badaniach A. Konopik), ale co czwarty przełożony nie daje swoim pracownikom możliwości wyrażania swojego zdania i podejmowania aktywności. Na potrzeby badania E. Zaremby styl autokratyczny zdefiniowany został jako „koncentracja władzy w osobie przełożonego (centralizacja decyzji), narzucanie odgórne zadań i sposobów realizacji (rozkazy i nakazy), pełna kontrola wszystkich działań” (u A. Konopik „pracownik jest zależny od przełożonego”), natomiast styl nakazowy rozumiany był jako styl „opiera się na ciągłym wydawaniu poleceń i stałej kontroli oraz oczekiwaniu natychmiastowego podporządkowania się” (u A. Konopik „ludzi powinni być mu posłuszni”). Stosunkowo duży – chociaż mniejszy niż w badaniach A. Konopik – był odsetek osób wskazujących na styl nieingerujący rozumiany jako „średnie zainteresowanie zadaniami

i zespołem, przełożony nie podejmuje samodzielnie decyzji, daje członkom grupy pełną swobodę w ramach realizacji zadań” (u. A. Konopik „pozwala pracownikom pracować samodzielnie”). Pracownicy Starostwa nie wskazali ani lidera charyzmatycznego, ani transakcyjnego – dwóch typów lidera wskazywanych jako najczęściej występujących w administracji publicznej w badaniu A. Konopik. Lider charyzmatyczny „jest wizjonerem i koncentruje się na osiągnięciu danego celu (...), jest świadomy ryzyka i dobrze porozumiewa się z otoczeniem”, z kolei lidera transakcyjnego charakteryzuje „wzmacnianie motywacji za pomocą różnych dóbr”. Być może u podstaw czynników demotywujących w Starostwie wskazanym przez pracowników leży styl kierowania naczelników i kierowników. Nadmierna biurokracja i styl zarządzania przyjęty przez część zarządzających – mimo wielu korzyści dla nich samych – nie sprzyja klientom Starostwa i zatrudnionych w nim pracownikom. Chociaż problem w analizowanej jednostce nie jest znaczący, bo nie ma miejsca rozrastanie się biurokracji i liczby zatrudnionych urzędników (a przez to koszt ich utrzymania oraz zmniejszenie efektywności działania), to jednak warto zwrócić baczniejszą uwagę na model zarządzania. Dotyczy to przede wszystkim motywowania, a także doboru środków i technik zarządzania oraz wprowadzenie elementów kultury nastawienia na pracownika. Jak podkreślano już wielokrotnie, we współczesnej administracji rośnie znaczenie relacji z otoczeniem zewnętrznym i koncepcji *governance* (dobre rządzenie), zgodnie którą pracownicy powinni postrzegać swoją pracę jako służenie innym (etos zawodowy). A to wymaga również odpowiednich kompetencji i umiejętności od kadry kierowniczej.

DOBRE PRAKTYKI W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

Za dobre praktyki sektora prywatnego, które mogą wesprzeć pracowników administracji w Starostwie Powiatowym w Pruszkowie – w ślad za propozycjami wynikającymi z badania K. Angelus – uznać można:

1. Analiza sposobu docierania i rekrutowania pracowników, głównie właściwy onboarding (spersonalizowany i skuteczny proces wdrożenia do organizacji), tak, aby nowy pracownik szybko

adaptował się do pracy. Pozwoli to również na realizację celu Q4 Strategii rozwoju powiatu pruszkowskiego „Zwiększenie szybkości i efektywności załatwiania spraw administracyjnych, a także przystępności informacji o procedurach dla mieszkańców (w szczególności przez upraszczanie lub automatyzację procesów, poprawę przepływu informacji, wprowadzanie e-usług)”.

2. Analiza systemu ocen pod kątem kształtowania kapitału ludzkiego i utrzymania kluczowych pracowników oraz zadbania o planowe przygotowywanie do awansu najbardziej zdolnych pracowników. W swoich badaniach K. Angelus uznała to rozwiązanie za sposób na identyfikację osób, które są szczególnie zaangażowane w poprawę działania urzędu i które warto zaprosić do opracowywania wdrożeń nowych regulacji na poziomie danej jednostki. Byłoby to również działanie spójne z celami Q2 i Q3 Strategii rozwoju powiatu pruszkowskiego, czyli „Monitorowanie i wprowadzanie wg potrzeb najlepszych światowych praktyk z zakresu usług publicznych i zarządzania (zwłaszcza w zakresie upraszczania procedur, obiegu informacji, efektywności działania)” oraz „Wprowadzenie efektywnego i nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi we wszystkich jednostkach powiatu (szczególnie w zakresie motywowania i promowania inicjatyw pracowników, podnoszenia kompetencji, przydzielania zakresów odpowiedzialności)”. Towarzyszyć powinny im odpowiednie rozwiązania organizacyjne w zakresie zgłaszania takich rozwiązań, ich oceny i wdrażania w życie.
3. Stworzenie bazy pomysłów usprawniających pracę wraz z wsparciem ich wdrożenia na szerszą skalę oraz nagroda za innowacyjne i kreatywne podejście do zadań przy wsparciu osób kierujących urzędem – analiza systemu wynagrodzeń łącznie z systemem podwyżkowym i premiowania. W Strategii zwrócono uwagę, że „Sprawna i otwarta na mieszkańców administracja to obszar szczególnie ważny, rzutujący bezpośrednio na zdolność realizacji celów we wszystkich pozostałych obszarach”. Stworzenie odpowiednich rozwiązań wiąże się również z systemem premiowania pracowników za wysoką efektywność podejmowanych przez nich działań oraz szybką i komfortową obsługę mieszkańców.

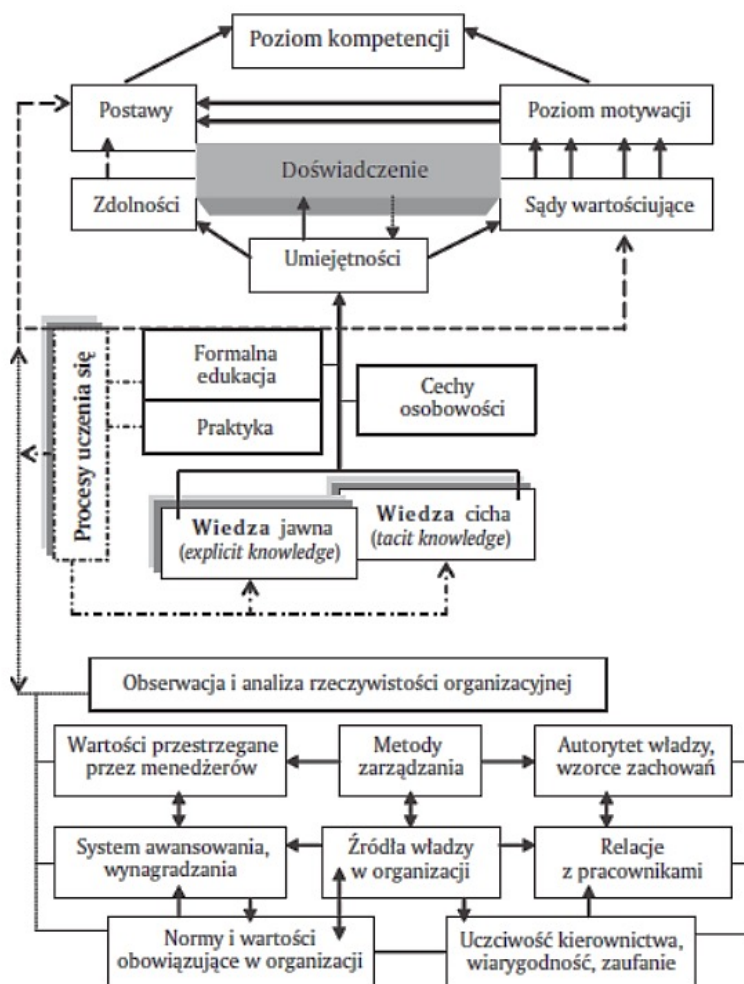
Nagradzane powinny być również inicjatywy pracowników, którzy proponują innowacyjne rozwiązania pozwalające na osiągnięcie celów strategicznych. Takie motywatory finansowe powinny znaleźć swoje miejsce w systemie wynagradzania i premiowania pracowników Starostwa.

4. Analiza oceny stylu zarządzania kadry kierowniczej i ocena jego wpływu na zespoły, co zapewni wydłużenie czasu wysokiej efektywności i zaangażowania pracownika. W swoich badaniach E. Zaremba styl zarządzania traktowała jako jeden z elementów zarządzania zasobami ludzkimi w Starostwie, nie dokonując szczegółowej analizy tego zagadnienia. Taki trud podjęła natomiast A. Konopik, starając się wykazać rolę lidera w sektorze publicznym (w odniesieniu do sektora prywatnego). Uwzględniając fakt zbieżności wyników w badaniach A. Konopik i E. Zaremby, w zakresie znaczenia motywacji finansowej oraz ogólnej motywacji do pracy, uzasadnione wydaje się przeniesienia wyników badania dotyczących roli lidera w sektorze publicznym na grunt Starostwa Powiatowego w Pruszkowie. Zarządzający pełniący rolę lidera w administracji publicznej potrzebny jest przede wszystkim podczas podejmowania kluczowych decyzji (94,9%), pełniąc rolę przywódcy i przewodnika (po 82,9%). Powinna cechować go otwartość (61,0%), elastyczność i cierpliwość (po 41,5%). W przypadku konfliktów lider powinien skupiać się na mediacji (85,4%).
5. Analiza systemu szkoleń w oparciu o rozmowy z pracownikami, ze szczególnym zwróceniem uwagi na szkolenia kadry zarządzającej. W swoich badaniach K. Angelus zaproponowała również zastosowanie coachingów indywidualnych i grupowych dla kadry zarządzającej w celu zbudowania umiejętności elastycznego stosowania różnych stylów zarządzania oraz dostosowania sposobu współpracy z pracownikami na różnych etapach życia pracownika. W kontekście przeprowadzonej analizy i wykazano, że styl zarządzania może mieć znaczący wpływ na pojawienie się czynników demotywujących w Starostwie, rozwiązanie to może przyczynić się do pozytywnych zmian w zarządzaniu. Dzielenie się wiedzą przez bardziej doświadczonych zarządzających i stworzenie katalogu

dobrych praktyk przekładających się na wzrost motywacji pracowników jest zgodne z założeniami nowoczesnej administracji traktowanej jako organizacja ucząca się.

Wskazane rozwiązanie jest zgodne z autorskim modelem W. Walczaka (2011).

Synergiczne oddziaływanie na budowanie kompetencji (Walczak, 2011)



Wskazany model powinna uzupełnić analiza rozwiązań w zakresie realizacji celów strategicznych sformułowanych w Strategii rozwoju powiatu pruszkowskiego, ze szczególnym uwzględnieniem znaczenia systemu komunikacji w tworzeniu warunków do efektywnego działania urzędu. Praca każdego urzędu wiąże się z przetwarzaniem informacji (przyjmowaniem ich, gromadzeniem, opracowywaniem z godnie z potrzebami prowadzonego postępowania i przechowywaniem). Jedną ze słabych stron Starostwa Powiatowego – co wynika z analiz dokonywanych w ramach kontroli zarządczej – jest nieskuteczny system komunikacji poziomej i pionowej, a tym samym przepływ informacji na wszystkich poziomach zarządzania. Bez stworzenia rozwiązań w zakresie usprawnienia komunikacji wewnętrznej nie istnieje możliwość nawiązania skutecznej komunikacji zewnętrznej, a tym samym osiągnięcia strategicznego Celu Q. W strategii zwrócono uwagę, że „Otwarcie urzędu na mieszkańców to cel, którego realizacja ułatwi pokonanie co najmniej kilku spośród kluczowych słabych stron powiatu (takich jak: niewykorzystanie potencjału lokalnych NGO, niskie zaangażowanie mieszkańców w życie społeczne czy słaba komunikacja władza–mieszkańcy). Te słabe strony były często podnoszone przez mieszkańców podczas sesji strategicznych, a ich zaadresowanie w dużej mierze wymaga dobrej organizacji, sprecyzowanych kierunków działania i chęci, jest zaś stosunkowo mało kosztochłonne”. W tym kontekście dodać należy, że wymaga stworzenia rozwiązań pozwalających na skuteczną komunikację i sprawny przepływ informacji.

Podsumowując stwierdzić można, że w Starostwie Powiatowym istnieją podstawy do stworzenia efektywnego i skutecznego systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Konieczne jest wprowadzenie nowych rozwiązań, które – w ramach istniejącej struktury organizacyjnej oraz relacji i powiązań wszystkich elementów składowych urzędu – pozwolą na uzyskanie zaangażowania pracowników w wykonywane zadania. Zaproponowane rozwiązania przyczynić się mogą do usprawnienia procesu podejmowania decyzji i sposób kontaktu urzędu z otoczeniem. Szczególną uwagę należy zwrócić na kwestie innowacji i uczenia się (jako elementów kształtujących kulturę organizacyjną urzędu) oraz sprawny przepływ informacji i zarządzanie nimi.

SYSTEM MOTYWACYJNY W STAROSTWIE POWIATOWYM W PRUSZKOWIE

System zarządzania zasobami ludzkimi funkcjonujący w Starostwie Powiatowym oparty jest na rozwiązaniach zawartych w Regulaminie organizacyjnym. Zawarte zostały w nim podstawowe zakresy obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności kierowników poszczególnych komórek organizacyjnych. Kierownicy otrzymali z kolei uprawnienia do tworzenia szczegółowych rozwiązań w zakresie zarządzania pracownikami – po zatwierdzeniu przez osobę nadzorującą pracę danej komórki organizacyjnej zgodnie z obowiązującym schematem organizacyjnym i szczegółowym podziałem w zakresie nadzoru nad poszczególnymi komórkami Starostwa Powiatowego w Pruszkowie. Działania bieżące powinny pozwalać na realizację celów strategicznych sformułowanych w Strategii rozwoju – cele te nakładają na lidera obowiązek stworzenia rozwiązań pozwalających na skuteczne ukształtowanie kapitału ludzkiego zdolnego do podnoszenia efektywności działania we wszystkich aspektach funkcjonowania Starostwa. Cele te, w znacznej mierze są urzeczywistnieniem założeń prawa do dobrej administracji i wynikają wprost z Europejskiego Kodeksu Dobrego Administrowania i zawartych w nim zasad oraz nowego zarządzania w administracji (*governance*, zarządzanie partycypacyjne, współzarządzanie). Wsparciem w zarządzaniu zasobami ludzkimi zgodnie z przywołanymi zasadami stanowi Kodeks etyki wyznaczający normy postępowania wszystkich pracowników, zakorzenione w systemach wartości, jakimi kieruje się Starostwo jako urząd administracji publicznej. Od pracowników – niezależnie od zajmowanego stanowiska – wymaga się wysokiej wiedzy merytorycznej i gotowości do wprowadzania dobrych praktyk i innowacyjnych rozwiązań. Narzędziem wspierającym osiągnięcie celów jest kontrola zarządcza, której zadaniem jest zapewnienie zgodności działalności pracowników z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, skuteczności i efektywności działania, efektywności i skuteczności przepływu informacji oraz przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania (Oświadczenie, 2022).

W analizowanej dokumentacji kształtującej system zarządzania zasobami ludzkimi w Starostwie Powiatowym w Pruszkowie bardzo mało miejsca poświęcone zostało systemowi motywacji. Starostwo cechuje

kultura biurokratyczna oraz funkcjonowanie w oparciu o formalne reguły wynikające z obowiązującego prawa i tworzonych na jego podstawie regulaminów wewnętrznych. W drodze zarządzeń starosty unormowane zostały elementy zarządzania zasobami ludzkimi – w tym również związane bezpośrednio z motywowaniem pracowników do podejmowania bardziej efektywnej pracy. Nie funkcjonuje jednakże jeden, formalny dokument regulujący kwestie motywowania pracowników. Skuteczne motywowanie jest współcześnie traktowane jako jeden z kluczowych problemów każdej organizacji, nie ma zatem powodu sądzić, że w Starostwie Powiatowym w Pruszkowie kwestia ta traktowana jest w odmienny sposób. Pracownik zmotywowany jest nie tylko zadowolony z wykonywanej pracy, ale również lojalny wobec pracodawcy. To z kolei wiąże się z zaangażowaniem i dążeniem do wykorzystania posiadanego potencjału do osiągania sukcesów zawodowych. Pracownik zmotywowany i zaangażowany, w znacznie większym stopniu, troszczy się o jakość wykonywanej pracy. A to jest również głównym celem strategicznym Starostwa Powiatowego w Pruszkowie.

Elementy systemu motywacyjnego funkcjonują w Starostwie Powiatowym w Pruszkowie jako odrębne składniki systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Pozwalają one na usprawnienie funkcjonowania Starostwa jako urzędu, w zakresie realizacji ustawowo nałożonych zadań. Wydaje się jednak, że pracownicy w ograniczonym stopniu identyfikują się z wartościami organizacji – pracownicy mają mniejszy obszar do działania, a tym samym również do innowacyjności. Obecne rozwiązanie powoduje, że kwestie motywowania w znacznej mierze wynikają ze zdolności zarządczych poszczególnych kierowników zespołów i naczelników poszczególnych wydziałów. Każdy z nich – działając w oparciu o funkcjonujące regulaminy i zarządzenia Starosty – stosuje również dostępne motywatory. Zakres ich stosowania nie musi być jednakowy we wszystkich komórkach organizacyjnych – nie istnieją bowiem sformalizowane kryteria, którymi zarządzający powinni się kierować. Od umiejętności kierowniczych zarządzającego daną komórką zależy również zakres oddziaływania i kompleksowość stosowanych motywatorów. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera istnienie systemu motywacyjnego rozumianego jako „Celowo tworzony w przedsiębiorstwie układ, będący kompozycją różnych

narzędzi pobudzania, nazywa się systemem motywacji. Stanowi on zespół bodźców, środków i warunków, które mają zachęcić pracowników do angażowania się w swoją pracę i obowiązki służbowe, w sposób możliwie najkorzystniejszy dla przedsiębiorstwa i dający im satysfakcję osobistą” (Penc, 2001, s. 50).

Przeprowadzona analiza rozwiązań stosowanych w Starostwie Powiatowym w Pruszkowie pozwala stwierdzić, że umożliwiają one uzyskanie zadowolenia pracowników z zatrudnienia, ale nie stanowią zachęt do zaangażowania się w realizację celów organizacji. Aby skutecznie zarządzać poprzez motywowanie, powinny zostać stworzone rozwiązania pozwalające w pełni wykorzystać istniejące już elementy zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie wynagradzania, szkolenia i oceny pracowników. Aby jednak można było mówić o skutecznym motywowaniu konieczne jest ich powiązanie, bowiem „systemem motywacyjnym można nazwać zbiór narzędzi motywowania oraz czynników motywacyjnych, które są powiązane i tworzą całość, a którego celem jest tworzenie odpowiednich warunków oraz skłanianie pracowników do oczekiwanych zachowań względem celów firmy” (Budzisz, Urban, Wasiluk, 2008, s. 96). System motywacji musi się opierać na jasnych i możliwych do zweryfikowania motywatorach. Powinien również wskazywać motywy najbardziej skuteczne w konkretnej sytuacji i dla określonego stanowiska.

Na podstawie analizy wyników przeprowadzonych badań (zarówno ankietowych, jak też przeglądu dokumentów) dokonano próby stworzenia systemu motywowania kształtującego odpowiedni poziom motywacji pracowników Starostwa Powiatowego, jako jednostki samorządu terytorialnego. Zaproponowane rozwiązanie pozwala na powiązanie wynagrodzenia z wynikami pracy zgodnie z celami Starostwa oraz celami zawodowymi i osobistymi każdego pracownika. Skonstruowany model powinien stanowić podstawę do analizy funkcjonujących w Starostwie rozwiązań, pod kątem spójności oraz dokonania ich modyfikacji w sposób pozwalający na uzyskanie efektu synergii wynikającego z możliwości kompleksowego oddziaływania na pracowników na poszczególnych stanowiskach.

Skonstruowany model jest zgodny z pojęciem systemu motywacyjnego w wąskim i szerokim jego ujęciu. Ujęcie wąskie – prezentowane najczęściej przez pracowników – wiąże się ze stworzeniem katalogu

nagród i kar, które można otrzymać za dobrą lub złą pracę. Zawarcie tego katalogu w systemie motywacyjnym wyeliminuje potencjalne elementy demotywujące wskazywane przez pracowników w badaniu ankietowym – w zakresie niedostatecznego doceniania pracy przez przełożonych (brak pozytywnego sygnału zwrotnego) oraz braku czytelnego systemu awansów. Podkreślić przy tym należy, że nagrody nie muszą się wiązać jedynie ze środkami finansowymi, ale mogą wynikać z systemu benefitów obowiązujących w Starostwie. W szerokim ujęciu – najczęściej z punktu widzenia pracodawcy – system motywacyjny obejmuje „ogół czynników, działań i narzędzi, które przekładają się na określony poziom motywacji danej grupy ludzi czy konkretnych pracowników” (Hancewicz, 2012, s. 77). W stworzonym modelu uwzględniono nie tylko środki zachęty (nagrody i motywatory pozwalające na rozwój osobisty i zawodowy pracownika) i przymusu (kodeksy, regulaminy, zarządzenia, kary), ale również szeroko rozumiane środowisko pracy. Podkreślono również znaczenie postawy osób zarządzających – jej znaczenie zostało podkreślone poprzez wyodrębnienie z pozostałych elementów motywowania. Podkreślono w ten sposób, że na skuteczność systemu motywacji w znaczący sposób wpływa postawa kierownika, styl jego zarządzania i stosowane przez niego narzędzia zachęty i przymusu.

W przygotowanym modelu zwrócono uwagę na znaczenie systemu wynagrodzeń oraz znaczenie środowiska pracy. Nie zawsze wysokie wynagrodzenie oraz możliwość uzyskania wysokich nagród stanowi czynnik motywacyjny. Stąd zaproponowane wartościowanie stanowisk oraz powiązanie motywatorów finansowych z elementami środowiska pracy, a także rozwojem osobistym i zawodowym pracownika. Wynagrodzenie powinno być bowiem sprawiedliwe i adekwatne nie tylko do posiadanej wiedzy i doświadczenia, ale również do oddania i zaangażowania pracownika w rzetelną i profesjonalną obsługę klienta.

Model systemu motywacji pracowników administracji

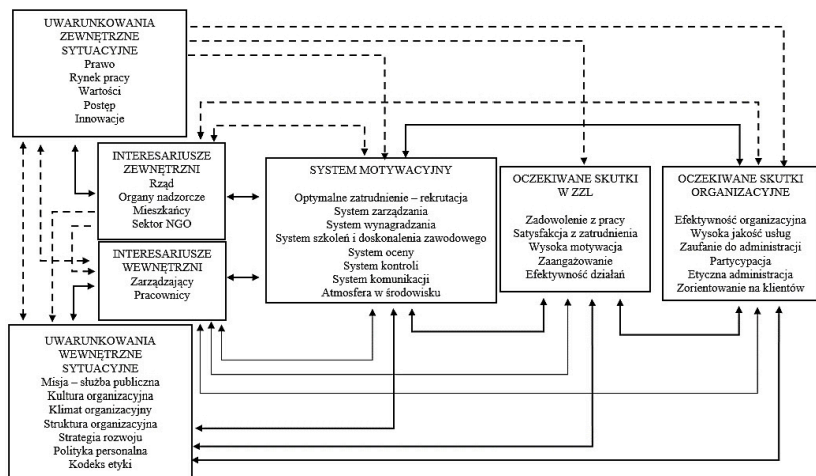


System motywowania w administracji publicznej powinien być oparty na kompetencjach posiadanych przez pracowników. Oznacza to, że punktem wyjścia do jego wprowadzenia nie powinno być przekonanie o dominującej roli stabilności pracy i poczucia bezpieczeństwa jako

najważniejszego lub jedyne go motywatora w sektorze publicznym. Należy również odejść od stereotypów, które podkreślają, że płaca jest najsukcesowniejszym bodźcem motywacyjnym (Marek, Białasiewicz, 2011). Jak podkreśla T. Oleksyn (2001) „Dobry system motywacyjny powinien być: kompleksowy, efektywny, logiczny, akceptowany, znany i zrozumiały, możliwie elastyczny, zgodny z obowiązującym prawem oraz możliwie prosty w obsłudze. (...) Należy rozpatrywać łącznie zatrudnienie, kwalifikacje (kompetencje), wynagrodzenia i czas pracy. Kształtowanie wynagrodzeń w oderwaniu od pozostałych w/w elementów nie ma sensu” (s. 264). Istotne jest natomiast ustalenie rozpoznanie celów i potrzeb – zarówno Starostwa Powiatowego jako pracodawcy, jak też zatrudnionych pracowników. Wymaga to przeprowadzenia odpowiednich badań, np. ankietowych wśród pracowników. Tylko w takim przypadku możliwe będzie stworzenie katalogu motywatorów, które stanowić będą spójną całość zaspokajając oczekiwania pracowników i jednocześnie pracodawcy – poprzez zapewnienie zgodności narzędzi ze strategią powiatu, wynikającą z niej wizją i celami strategicznymi.

Zaproponowany model realizuje założenia polityki personalnej zmierzającej do kształtowania kapitału ludzkiego w Starostwie, pozostając w pełnej zgodności z obowiązującą w Starostwie kulturą organizacyjną.

Miejsce systemu motywacji w systemie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji



KONSTATAcje I REKOMENDACJE

Mariusz Baecker

Współczesna administracja publiczna poddawana jest zmianom, które wiążą się z odejściem od administracji biurokratycznej ku administracji partycypacyjnej. Wiąże się to z koniecznością doskonalenie kadry kierowniczej i budowaniem kapitału ludzkiego. Niezbędne jest również wprowadzenie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz stworzenie systemu zgodnego z obowiązującym prawem, odpowiadającego pracodawcy i spełniającego oczekiwania pracowników. Szczególne znaczenie ma odpowiednio skonstruowany system motywowania. Jest to bowiem narzędzie, które pozwoli na skuteczne i efektywne realizowanie usług publicznych. Dobrze skonstruowany system motywacyjny wpłynie na wzrost efektywności pracy, a najbardziej wartościowych pracowników skłoni do większego zaangażowania i podniesienia jakości w realizacji zadań jednostki samorządu terytorialnego.

Prezentowane w opracowaniu badania ankietowe potwierdziły podobieństwo funkcjonowania różnych podmiotów tworzących sektor publicznych. Podobieństwo to dotyczy również stosowanych w administracji publicznej narzędzi motywowania. Skuteczność oddziaływania systemu motywacyjnego wymaga jednakże uwzględnienia specyfiki rozwiązań organizacyjnych stosowanych w poszczególnych jednostkach i wynikających z tych rozwiązań odmiennych potrzeb. Takie rozwiązanie zostało zaproponowane Starostwu Powiatowemu w Pruszkowie. Efekty proponowanego w opracowaniu rozwiązania mogą zostać zweryfikowane w przyszłości. Przeprowadzone badania pozwalają jednakże stwierdzić, że Starostwo Powiatowe w Pruszkowie powinno wypracować i wdrożyć własną koncepcję budowy systemu motywowania. Powinna być ona – podobnie jak obecne rozwiązania – systematycznie modyfikowana.

Konstatując, uznać trzeba, że zbudowanie systemu motywowania jest konieczne dla pobudzenia działania kreatywnych zespołów oraz rozwoju Starostwa Powiatowego w Pruszkowie jako nowoczesnej organizacji publicznej.

BIBLIOGRAFIA

- 6 stylów zarządzania według Daniela Golemana, (2015), <https://weblog.infopraca.pl/2015/10/6-stylow-zarzadzania-wedlug-daniela-golemana/>, (02.01.2022).
- Adamiec M., Kożusznik B. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Akademickie, Kraków.
- Alder, H. (1997), *Mysł jak lider*, Wydawnictwo Amber Sp. z o.o., Warszawa.
- Amanchukwu R.N., Stanley G.J., Ololube N.P. (2015), *A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management*, School of Public Health Nursing, Nigeria.
- Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Andrzejczak A., Furmańczyk J. (red.). (2016), *Kształtowanie zaangażowania i postaw pracowników w sektorze publicznym i non profit*, edu-Libri, Kraków.
- Antczak Z., Borkowska S. (2014), *Przyszłość zarządzania zasobami ludzkimi. Dylematy i wyzwania*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa.
- Armstrong A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Armstrong M. (1996), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, strategia i działanie*, wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Armstrong M. (1998), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi strategia i działanie*, PSB Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Armstrong M. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, OE, Kraków.
- Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Baldwin J.N. (1984), *Are we really lazy?*, Review of Public Personnel Administration, no. 2 (4), p. 80-89.
- Bańka, W. (2007), *Operacyjne kierowanie pracownikami w organizacjach*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Baraniak B. (2013), *Koncepcja kształcenia i doskonalenia zawodowego w ujęciu Tadeusza W. Nowackiego wciąż aktualna we współczesnych realiach rynku pracy*, Annales Universitatis MCS Lublin, vol. XXVI, s. 45-58.
- Barczak Sz. (2021), *Cechy dobrego kierownika*, <https://interviewme.pl/blog/cechy-dobrego-kierownika> (30.12.2021).
- Baron A., Armstrong M. (2012), *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Bartak J. (2018), *Wpływ nierówności dochodowych na rozwój kapitału ludzkiego w krajach OECD po 1990 roku*, Praca doktorska, Uniwersytet Rzeszowski, <https://repozytorium.ur.edu.pl/bitstream/handle/item/4271/Praca%20doktorska%20Jakub%20Bartak.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (20.07.2022).
- Bartkowiak G. (1997), *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.

- Bartkowiak G., Nowodworska Z. (1987), *Psychologia pracy i kierowania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Bartoszek J. (2000), *Do czego potrzebny nam autokrata* <https://www.pip.gov.pl/pl/f/v/20266/03%2001%2010.pdf>, (30.12.2021).
- Becker G., Murphy K., Tamura R. (1990), *Human Capital, Fertility and Economic Growth*. Journal of Political of economy. Issue 5. Vol. 98. s. 9-10.
- Beech N., McKeena E. (1997), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Gebethner & Spółka, Warszawa.
- Belina B. (2017), *Szkolenie i doskonalenie jako jeden z kluczowych czynników rozwoju organizacji*, Polish Journal of Continuing Education nr 4, s. 128-137.
- Berezowska A., Krzysiak I. (2012), *Cykl życia organizacji etapy i zdarzenia*, Wyd. Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie, Warszawa.
- Beyer M. (2019), *Interpelacja Magdalena Bayer, Radna Powiatu Pruszkowskiego Brwinów, dnia 8 kwietnia 2019 r, BR_0003_3_2019_interpelacja_M_BEYER.pdf*
- Białasiewicz M. (2011), *Rola i doskonalenie menadżerów w organizacji zorientowanym na wiedzę*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, NR 21, s. 17-27.
- Białoń L. (2010), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Placet, Warszawa.
- Bielawa A. (2004), *Problematyka motywacji i przywództwa w aspekcie doskonalenia jakości*, https://wneiz.pl/nauka_wneiz/sip/sip12-2009/SiP-12-151.pdf, (02.01.2022).
- Bielińska, I. Jakubczyńska, Z. (2018), *Jeden na jeden. Odważne rozmowy z pracownikami. Dialogi i praktyczne ćwiczenia*, MT Biznes, Warszawa.
- Bielski M. (2012), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa.
- BIP (2022), *Dokument: Ogłoszenie o naborze na wolne stanowisko podinspektora lub inspektora*.
- Biznes Finder (2020), *3 style kierowania zespołem. Styl autokratyczny, liberalny czy demokratyczny?*, <https://firma.biznesfinder.pl/prowadzenie-firmy/zarzadzanie-firma/3-style-kierowania-zespolem-styl-autokratyczny-liberalny-czy-demokratyczny-41941> (14.09.2021).
- Błaszczuk W. (2005), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa.
- Boć J. (2014), *Administracja publiczna*, PWN, Warszawa.
- Bogdanienko J. (2011), *Wiedza i innowacje w firmie*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
- Bojar E., Rakowska A., Zarębska A., Bojar M. (2010), *Przywództwo w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr, Białystok.
- Borodo A. (2004), *Samorząd terytorialny, system prawno-finansowy*, Wyd. LexisNexis, Warszawa.
- Bratnicki M., Strużyńska J. (red.) (2001), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Brdulak J.J. (2005), *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Brol M. (2013), *Racjonalizacja działalności organizacji zbiorokratyzowanych*, Optimum. Studia Ekonomiczne, nr 1 (61) 2013, s. 46-56.

- Buchalski W. (2012), *Organizacja urzędów w administracji publicznej*, Część II, Sekretarz nr 2, s. 112-222.
- Buczowska, A. (2012), *Cele organizacji a pomiar jego dokonań*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 684, nr 45 s. 5-19.
- Budzisz B., Urban W., Wasiluk A. (2008), *Stymulowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Budzisz R. (2019), [w:] B. Dolnicki (red.), *Pozycja ustrojowa organów jednostek samorządu terytorialnego*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Bukowski Z., Jędrzejowski T., Rączka P. (2015), *Ustrój samorządu terytorialnego*, Wyd. POZKAL, Toruń.
- Bury A. (2004), *Style przywództwa – jak zarządzać pracą innych osób*, <https://edu.trans.eu/kursy/zarzadzanie-ludzmi/style-przywodztwa-jak-zarzadzac-praca-innych-osob/2>, (02.01.2022).
- Callaway P.L. (2007), *The relationship of Organizational Trust and Job Satisfaction: An Analysis on the Diverse Conceptualizations of Trust in Scholarly Research on Business Relationship*, Journal of Business Ethics nr 5, s. 41 – 44.
- Cameron K.S., Quinn P.E. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Based on The Competing Values Framework, Addison Wesley.
- Chaudhry A.Q., Javed H. (2012), *Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation*. International Journal of Business and Social Science, Lahaur.
- Choczaj L. (2021), *Wybór jako podstawa zatrudnienia pracownika*, Kadry i płace w administracji, 18 lutego 2021, <https://kipwa.pl/2021/02/18/wybor-jako-podstawa-zatrudnienia-pracownika/> (16.07.2022).
- Chrostowski A., Koster M., Kownacki S., Koźmiński A., Matczewski A., Obłój K., Piotrowski W., Ramus M., Sobczak A., Szczepanowski P., Szumski A., Trybuchowski M., Warzyński B., (2000), *Zarządzanie Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Cichy K., Malaga K. (2007), *Kapitał ludzki w modelach i teorii wzrostu gospodarczego*, [w:] Herbst M. (red.). *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, Scholar, Warszawa.
- Ciekankowski Z. (2015), *Rola menedżera w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr. 107, s. 189-195.
- Ciesielska M. (2007), *Lider poszukiwany. Jak stworzyć model kompetencji pożądanego lidera zespołu*, Personel nr 7, s. 66-67.
- Collins J. (2001), *Cechy charakteru najwybitniejszych przywódców*, Zarządzanie na Świecie, nr 3, s. 8-15.
- Covey S. (2017), *Zasady skutecznego przywództwa*, wyd. Aleksandria, Katowice.
- Cyfert S., Krzakiewicz K. (2002), *Teoria stakeholders. Krytyka założeń. Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, Prace Naukowe AE, Wrocław.
- Czajka Z. (2013), *Wpływ zarządzania zasobami ludzkimi na rozwój kapitału ludzkiego w samorządach*, Optimum. Studia Ekonomiczne nr 1 (61), s. 73-92.
- Czapla T. (2016), *Logika kształtowania kompetencji – porównanie podejścia klasycznego i zintegrowanego*, Zesz. Nauk. UEK, nr 6(954), s. 81–94.

- Czaputowicz J. (2008), *Służba cywilna w procesie integracji europejskiej*, [w:] *Administracja publiczna w dobie integracji europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Czekaj J. (red.) (2007), *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków.
- Czy wiesz, jak zmotywować swoich pracowników?. (2021), <https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-czy-wiesz-jak-zmotywowac-pracownikow> (18.05.2021).
- Czyczerski M. (2013), *Wpływ funkcji personalnej na efektywność controllingu*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 291, s. 113-169.
- Ćwiklicki M. (2016), Luther H. Gulick III (1892–1993) – pionier zarządzania publicznego, *Organizacja i Kierowanie* nr 3 (173), s. 67-79.
- Dajna A. (2013), *Zasoby ludzkie planowanie i zarządzanie*. Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Dale M. (2001), *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Dawidowicz W. (2018), *Polskie prawo administracyjne*, PWN, Warszawa.
- Dąbrowska S. (2021), *Nowa kompetencja przewodniczącego rady gminy do wydawania poleceń pracownikom urzędu gminy na tle uprawnień wójta*, *Przegląd Prawno-Ekonomiczny* nr. 3, s. 29-42.
- Dokumenty (2019), *Dokumenty publiczne bez tajemnic – bezpłatne szkolenie w Pruszkowie – Dziennik Warto Wiedzieć*, <https://wartowiedziec.pl/serwis-glowny/aktualnosci/49692-dokumenty-publiczne-bez-tajemnic-bezplatne-szkolenie-w-pruszkowie>
- Dolnicki B. (2013), *Samorząd terytorialny*, Kantor Wyd. Zakamycze, Kraków.
- Dolnicki B. (red.) (2019), *Samorząd terytorialny*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Domański S. R. (1993), *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*. PWN, Warszawa.
- Drozdowski G. (2010), *Kształtowanie zatrudnienia w organizacjach publicznych*, Studia Lubuskie, Tom VIII, Sulechów.
- Drozdowski G. (2011), *Formalizacja działań kierowniczych w zmieniającym się otoczeniu organizacji publicznych*, [w:] *Funkcjonowanie organizacji publicznych w dynamicznym otoczeniu*, W. Kieżun, A. Letkiewicz, J. Wołęjszo (red.), WSPol, Szczytno, s. 398-401.
- Drucker P.F. (1994), *Menedżer skuteczny*, Nowoczesność, Kraków.
- Drucker P.F. (1994), *Praktyka zarządzania*, Nowoczesność, Kraków.
- Drzewiecka M., Cwalina W. (2014), *Przywództwo polityczne: w stronę inteligencji emocjonalnej? Adaptacja teorii przywództwa Golemana*, *Przywództwo w sferze publicznej* nr 10, s. 145-168.
- Dubownik A., Pisarczyk Ł. (2011), *Prawo urzędnicze*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa.
- Duchniewicz S. (2004), (red.), *Metody i techniki zarządzania*. Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.
- Dudek, Z. (2020), *Psychologia dla liderów*, Enetia Wydawnictwo szkolenia, Warszawa.
- Działek J. (2011), *Kapitał społeczny – ujęcia teoretyczne i praktyka badawcza*, *Studia Regionalne i Lokalne*, nr 3, s. 100-118.
- Dziwulski J., Ogrzebac T. (2013), *Kapitał ludzki jako jeden z najważniejszych zasobów w zarządzaniu organizacją*, *Zarządzanie. Teoria i Praktyka* nr 1 (7), s. 115-126.

- Dźwigoł-Barosz, M. (2014), *Role liderów biznesu współczesnych przedsiębiorstw*, *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie Politechnika Śląska*, Gliwice nr 70, s. 105-118.
- Europejski kodeks dobrej praktyki administracyjnej, Europejski Rzecznik Praw Obywatelskich, <https://www.ombudsman.europa.eu/pl/publication/pl/3510>
- Fitzenz J. (2000), *The ROI of Human Capital*. AMACOM, New York.
- Fleszer D. (2013), *Kontrola wewnętrzna jako istotna funkcja zarządzania w jednostkach administracji publicznej*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, nr. 2, s. 129-142.
- Florek L. (2012), [w:] G. Goździewicz (red), *Aktualne problemy zbiorowego prawa pracy w Polsce i w Niemczech*, TNOiK, Toruń.
- Florek L. (red.) (2011), *Kodeks pracy*. Seria Komentarzy, Lex.
- Forc C. (2021), *Teorie motywacji – 7 teorii i 2 modele*, <https://www.motiflowapp.com/teorie-motywacji-osiagaj-cele/>, (02.01.2022).
- Frelas M. (2021), *Style kierowania a motywacja pracowników*, <https://blog.cleverinvestment.pl/2021/06/15/styl-kierowania-a-motywacja-pracownikow/>, (03.01.2022).
- Fromm E. (1995), *Mieć czy być*. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Gableta M. (2003), *Człowiek i praca w zmieniającym się organizacjach*, AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Gaczek P. (2017), *Potrzeby i motywacje konsumenckie*, <https://www.google.com/search?q=piramida+maslowa>, (20.12.2021).
- Gajewski S. (2018), [w:] S. Gajewski, A. Jakubowski (red). *Ustawa o samorządzie gminnym. Komentarz (Komentarz do art. 21a)*. Legalis.
- Gamma (2018), *Podstawowe style kierowania*, <https://www.projektgamma.pl/strefa-wiedzy/artykuly/podstawowe-style-kierowania> (13.09.2021).
- Garski K., Gontarz J. (red.) (2009), *Jak efektywnie szkolić pracowników*, PARP, Warszawa.
- Garvin D.A. (1998), *Building a Learning Organization*, [w:] Harvard Business Review on Knowledge Management, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Geryk, M. (2016). *Rola Przywódców a skuteczne zarządzanie organizacją w zmiennym otoczeniu*. Wyższa Szkoła Zarządzania w Gdańsku, Gdańsk.
- Gick A., Tarczyńska M. (1999), *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa.
- Giedrewicz-Niewińska A. (2021), *Powołanie jako podstawa nawiązania stosunku pracy w samorządzie terytorialnym a regulacje kodeksu pracy*, *Białostockie Studia Prawnicze* nr 2 (26), s. 137-146.
- Gigol T, Sypniewska B.A (2017), *Przywództwo autentyczne a zaangażowanie w pracę – porównanie sektora publicznego z sektorem prywatnym*, *E-mentor* nr 5 (72), <https://www.e-mentor.edu.pl/artikul/index/numer/72/id/1322> (22.07.2022).
- Głuszek E. (2004), *Zarządzanie zasobami niematerialnymi organizacji*, Akademia Ekonomiczna, Warszawa.
- Głuszek E. (2016), *Paradoksy dobrej i złej reputacji organizacji*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 422, s. 109–121.
- Goffee R., Jones G. (1996), *What Holds the Modern Company Together*, *Harvard Business Review*, November-December, Vol. 74, No. 6, s. 133–148.
- Goldsmith, M. Greenberg, C. Robertson, A. Hu-Chan, M. (2007), *Globalni liderzy*. MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa.

- Gołaszewska-Kaczan U. (red.) (2002), *Proces kadrowy w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Griffin R. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Griffin R. (2012), *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Griffin R.W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Griffin R.W. (1999), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1999, s. 491-492.
- Griffin R.W. (2000), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Griffin R.W. (2007), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. PWN Warszawa.
- Griffin, R. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa.
- Grzybowska A. (2011), *Zarządzanie Kapitałem Ludzkim w organizacji*. Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego nr 25, s. 347-358.
- Gulick L. (2005), *Notes on the theory of organization with special reference to government in the United States* [w:] L. Gulick, L. Urwick (red.), *Papers on the Science of Administration*. Taylor & Francis e-Library, Nowy Jork.
- Habuda L. (2008), *Wójt – gminny polityczny lider* [w:] S> Wróbel (red.), *Samorząd miejski. Zadania, instytucje, formy* (red.). Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań-Chorzów.
- Hajn Z. (1997), *Pojęcie pracodawcy po nowelizacji kodeksu pracy – część I*, PiZS nr. 5, s. 22.
- Hancewicz R. (2012), *Kierownik w instytucji publicznej. Znajdź swój własny skuteczny styl zarządzania*, Wyd. Helion, Gliwice.
- Handy C. (1998), *Age of Unreason*, Business Books, London.
- Harańczyk A. (2010), *Samorząd terytorialny Organizacja i gospodarka*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Harasim W. (2013), *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim*, [w:] W. Harasim (red.), *Człowiek i organizacja XXI wieku*, Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie, Warszawa.
- Hartliński M. (2012), *Przywództwo polityczne*, Instytut Nauk Politycznych Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn.
- Hausner J. (2002), *Od idealnej biurokracji do zarządzania publicznego*, [w:] J. Hausner, M. Kukielka (red.), *Studia z zakresu zarządzania publicznego*, Wydawnictwo AE, Kraków.
- Hausner J. (2008), *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Hausner J. (red.) (2005), *Administracja publiczna*, PWN, Warszawa.
- Hawrysz L. (2017), *Podstawy zarządzania*, <https://www.studocu.com/pl/document/politechnika-opolska/podstawy-zarzadzania/l4-funkcje-role-i-umiejetnosci-kierownicze-notatka/5229504>, (14.01.2022).
- Hawryszczyn M. (2000), *Poradnik zawodowy. Wskazówki metodyczne do prowadzenia szkolenia stanowiskowego*, b.w., Wrocław.
- Heller R. (2000), *Motywowanie pracowników*, Wiedza i życie, Warszawa.
- Himstedt K. (2018), *Zarządzanie talentami jako komponent innowacyjnej kultury organizacji przedsiębiorstw*, *Studia i Prace WNEiZ US* nr 52/3, s. 49-58. <https://warbud.pl> (dostęp: 16.05.2022).

- Hysa B., Grabowska B. (2014), *System motywacji pracowników administracji publicznej na podstawie wybranej ZUS*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 74, nr. 1921, s. 325-342.
- Idziak, G. (2014), *Zarządzanie konfliktem*. Akademia Morska Szczecin, Szczecin.
- Itrich-Drabarek, J., Mrocza, K. (2015), *Samorządowa służba cywilna w Polsce – fakty i mity w świetle wyników badań*, Zarządzanie Publiczne nr 4(34), s. 7–22.
- Jackowiak U. (2011), *Prawo pracy. Zarys instytucji*, WSAIB im. Eugeniusza Kwiatkowskiego, Gdynia.
- Jagielski K. (2012), *Kontrola administracji publicznej*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Jakubczyńska, Z. (2019). *Team lider kontra konflikt w zespole*. <https://www.as-sprzedazy.pl/kompas-zawodowy/team-lider-kontra-konflikt-w-zespole> (23.04.2022).
- Jakubowski, J. (2013), *Lider zmiany*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Janowska Z. (2002), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Jaremko M., Cierpiszewski M., (2013), *Definiowanie zadań w gminach na przykładzie Urzędu Gminy Tarnowo Podgórne*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 786, s. 75–82.
- Jarmołowicz W., Kościński M. (2004), *Menedżerowie – ich rola i pozycja we współczesnej gospodarce*, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy nr. 4, s. 147-168.
- Jarugowa A., Fijałkowska J. (2002), *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, ODDK, Gdańsk.
- Jashapara A. (2006), *Zarządzanie wiedzą*, PWN, Warszawa.
- Jasiński Z. (2007), *Motywowanie w organizacji*, wyd. Agencja wydawnicza Placet, Warszawa.
- Jaśkiewicz K. (2007), *Zarządzanie zespołem*, <https://www.google.com/search?c-litent=firefox-b-d&q=jaskiewicz+krzysztof+zarzadzanie+zespo%C5%82em>, (14.01.2022).
- Jaśkowski J. (2018), [w:] K. Jaśkowski, E. Maniewska, *Komentarz aktualizowany do Kodeksu pracy*, LEX, uwaga nr 4.
- Jaworski B. (2020), *Prawo administracyjne*, PWN, Warszawa.
- Jędrych E. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Juchnowicz M. (2000), *Strategia personalna firmy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2007), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 3-4, s. 57-58.
- Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2013), *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami*, Poltext, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2014), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, PWE, Warszawa.

- Kaczmarek B. (2012), *Organizacja ucząca się jako nowa wartość firmy*, Zeszyt Naukowy Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 737, s. 101-113.
- Kaczmarek E. (2010), *Teoria motywacji w ujęciu tradycyjnym* <http://motywowaniedopracy.blogspot.com/2010/01/teoria-motywacji-w-ujeciu-tradycyjnym.html>, (20.12.2021).
- Kałużny S. (2008), *Kontrola wewnętrzna. Teoria i praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kamińska R. (2014). *Swoboda korzystania z miejsc publicznych na przykładzie morza i wybrzeża morskiego*. Zeszyty Prawnicze 2, s. 63-83.
- Karaszewska H. (2010), *Miejsce i rola rozwoju zasobów ludzkich w strategicznym zarządzaniu zasobami pracy*, Acta Universitatis Nicolai Copernici zeszyt 397, Toruń 2010, s. 126.
- Karna W. (2011), *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Karna W. (2013), *Kompetencje menedżera publicznego a działania podejmowane w obszarze zasobów ludzkich w organizacji publicznej*, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Kraków.
- Kasiński M. (2015), *Kształtowanie roli i demokratyczna odpowiedzialność wójta, burmistrza i prezydenta miasta jako lokalnego przywódcy (aspekty prawne i polityczne)*, Acta Universitatis Lodzensis, Folia Iuridica nr 74, s. 161-187.
- Kazmierczak J. (b.d), *Oddział spółki handlowej w roli pracodawcy*, s. 25-36, https://dspace.uni.lodz.pl/xmlui/bitstream/handle/11089/2_0245/26_35_Kazmierczak.pdf?sequence=1&isAllowed=y (17.07.2022).
- Kiełtyka L. (2016), *Rola menadżera we współczesnych organizacjach*, Przegląd Organizacji, Nr 8 (919), s. 4-10.
- Kietlińska A. (2022), *Trwałość decyzji administracyjnej*, [w:] M. Pytlak (red.) *Cechy administracji publicznej w percepcji społeczności lokalnej. Studium przypadku*, wyd. Azymut, Pruszków.
- Kieżun W. (2005), *O sprawną administrację publiczną*, Ius et Lex, Zeszyty Nr (III) 1, http://www.witoldkiezun.com/docs/iusetlex_012005.htm (20.07.2022).
- Kisielewicz A. (1996), *Glosa do uchwały SN z 8.12.1994 r.*, I PZP 50/94, PiP Nr 6, s. 98.
- Kisielnicki J. (2001), *Zarządzanie organizacją. Zarządzanie nie musi być trudne*. Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa.
- Koch P. (2014), *Przywódcztwo*, <https://slideplayer.pl/slide/409382/>, (14.01.2022).
- Kopeć J., Piwowarczyk J. (2008), *Wybrane instrumenty rozwoju personelu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Kopertyńska M.W. (2008), *Motywowanie pracowników – teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.
- Kopertyńska, W. (1985), *Systemy motywacyjne w organizacji*, PWN, Warszawa.
- Kopycińska D. (2003), *Kapitał ludzki w gospodarce*, PTE, Szczecin.
- Kossowska M. (b.d.), *Kompetencje a umiejętności i zdolności*, LEX.

- Kossowska M., Sołtysińska I. (2002), *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Kostera M. (2016), *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kostera M., Kownacki S. (1996), *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi*. [w:] A. Koźmiński, W. Piotrkowski (red.), *Zarządzanie – teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- Kostka J. (2011), *Przygotowanie efektywnego szkolenia*, Norma październik-grudzień, s. 7-8.
- Kowalczewski, W. Matwiejczuk, W. (2007), *Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo Difin S.A., Warszawa.
- Kowalik J. (2003), *Szanse i zagrożenia bezpośrednich wyborów wójtów i burmistrzów w opinii szefów zarządów gmin III kadencji – raport z badań*, Samorząd Terytorialny nr 6.
- Kowrygo B., Górską-Warsewicz H., Świątkowska M. (2008), *Podstawy organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem*, SGGW, Warszawa.
- Kozińska A. (2001), *Doskonalenie pracowników. Personel od A do Z.*, Wiedza i Praktyka, nr 3, s. 3-11.
- Kozioł L. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, Wyd. Biblioteka Prawnicza, Warszawa.
- Kozioł, L. (2002), *Motywacja w pracy – determinanty ekonomiczno-organizacyjne*. PWN, Warszawa.
- Kozłowski A., Czaplicka-Kozłowska I. (2010), *Samorząd terytorialny w systemie zarządzania państwem. Wybrane zagadnienia*, Elset, Olsztyn.
- Kozłowski R. (2010), *Przywództwo w wirtualnym świecie*. Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa.
- Kozłowski W. (2009), *Zarządzanie motywacja pracowników*, <https://ibd.pl/wiedza-dla-biznesu/struktury-motywacyjne-w-organizacji/https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=jaskiewicz+krzysztof+zarzadzanie+zespo%C5%82em>, (20.12.2021).
- Kozłowski W. (2010), *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu, Warszawa.
- Kożuch B. (2004). *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa.
- Kożuch B. (2011), *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków.
- Kożusznik B. (2005), *Kierowanie zespołem pracowniczym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Król H. (2007), *Proces szkolenia pracowników*, [w:] H. Król, A. Ludwiciński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Wyd. PWN, Warszawa.
- Król H., Ludwiciński A. (2014), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Król H., Ludwiciński A. (red.). (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Krupa W. (2018), *Zarządzanie oraz ewolucja funkcji zarządzania*, [w:] P. Lenik (red.), *Zarządzanie organizacjami*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Pigionia w Krośnie, Krosno.

- Krzyżanowski, L. (1994), *Podstawy nauk organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa.
- Kubot Z. (1999), *Kontrakty menedżerskie średniej kadry kierowniczej*, Klemar, Wrocław.
- Kuchinke K.P. (2010), *Human Development as a Central Goal for Human Resource Development*, Human Resource Development International, Vol. 13, No. 5, s. 575-585.
- Kulawik-Dutkowska J. (2016), *Cykl życia organizacji, Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Kulesza M., Sześciło D. (2013), *Polityka administracyjna i zarządzanie publiczne*, Warszawa.
- Kultura i klimat w organizacji* (2021), <https://cbmtest.pl/oferta-badan-marketingowych/zaangazowanie-pracownikow/kultura-klimat-organizacji/> (28.06.2022).
- Kurczewski J. (2007), *Lokalne wzory kultury politycznej. Podsumowanie*, [w:] J. Kurczewski (red.), *Lokalne wzory kultury politycznej*, Warszawa, s. 573-577.
- Kuźniar K. (2008), *Kapitał ludzki jako podstawa sukcesu nowoczesnego organizacji* [w:] G. Maniak (red.) *Problemy ekonomii i polityki gospodarczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Kwiecień A. (2015), *Kapitał ludzki i wiedza jako źródło sukcesu przedsiębiorstw nowej gospodarki*, *Ekonomiczne Problemy Usług* nr 117, s. 213-221.
- Lenik P. (2018), *Kapitał ludzki w organizacji oraz proces kadrowy w kontekście ZKL*, [w:] P. Lenik (red.), *Zarządzanie organizacjami*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Pigonia w Krośnie, Krosno.
- Leśniewski M. A., Morawska S. (2012), *Zasoby ludzkie w organizacji*, CeDeWu, Warszawa.
- Lewandowicz-Machnikowska M. (2018), *Osoba fizyczna jako pracodawca*, *Acta Universitatis Wratislaviensis, Przegląd Prawa i Administracji* nr 113, s. 81-89.
- Lisiecka K., Papaj T. (2006), *Systemy zarządzania jakością w urzędach terytorialnej administracji publicznej*, *Problemy Jakości* nr 10, s. 9-10.
- Listwan T. (1993), *Kształtowanie kadry menedżerskiej w organizacji*, Kadry, Wrocław.
- Listwan T. (1999), *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Listwan T. (2003), *Kształcenie kadry menedżerskiej firmy*, Kadry, Wrocław.
- Listwan T. (2006), *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Listwan T. (red.). (2010), *Zarządzanie kadrami*. C. H. Beck, Warszawa.
- Liszczyński T. (2006), *Pozazumowne stosunki pracy*, [w:] M. Matey-Tyrowicz, T. Zieliński (red.), *Prawo pracy RP w obliczu przemian*, Warszawa.
- Lorenz K. (1986), *Regres członowieństwa*. PIW, Warszawa.
- Lundy O., Cowling A. (2000), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Warszawa.
- Lyons L. (2000), *Management is dead*, *People Management* 26.

- Łapiński J.L. (2014), *Przestrzeń egzystencjalna człowieka technicznego*, CHEMIK 2014, nr 68 (3), s. 167-173.
- Łukasiewicz J. (2005), *Zarys nauki administracji*, Lexis Nexis, Warszawa.
- Łukaszewski W. (2019), *Nowe mechanizmy zwiększające partycypację społeczną i kontrolę nad działalnością samorządu lokalnego*, Społeczeństwo i Polityka Nr 1 (58), s. 149-156.
- Łuszczzyńska M. (2018), *Empowerment jako innowacyjne narzędzie zarządzania w instytucjach publicznych*, Studia i Prace Kolegium zarządzania i Finansów SGH, nr 168, s. 27-41.
- Maciejczak M. (2014), *Podstawy Zarządzania*, <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=motywacja+Maciejczak> (28.06.2022).
- Maciejewski T., Gierszewski J., Brunka M. (2012), *Z problemów administracji. Wybrane zagadnienia z administracji publicznej*, Powszechna Wyższa Szkoła Humanistyczna „POMERANIA” z siedzibą w Chojnicach, Chojnice.
- Maciołek, D. (2020). *Okiem eksperta. Zarządzanie konfliktem w zespole*. <https://mycompanypolska.pl/artukul/okiem-eksperta-zarządzanie-konfliktem-w-zespole/4139> (09.06.2020).
- Majczyk, J. (2019), *Stworzyć lidera*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Majowska M. (2015), *Audyt personalny jako narzędzie usprawniające proces zarządzania zespołem pracowniczym*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 230, s. 108-126.
- Małyś F. (2013), *Zatrudnienie na podstawie: mianowania, powołania, wyboru*, Biblioteczka Czytelnika, Wrocław.
- Marciniak J. (2005), *Audyt funkcji personalnej w organizacji*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Marek J. (2008), *Pozyskiwanie i dobór personelu. Kształtowanie zatrudnienia w organizacji*. Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Marek S., Białasiewicz M. (red.) (2011), *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Marzec I., Szymaniec K. (2013), *Rozwój zawodowy pracowników w organizacjach publicznych*, Studia Ekonomiczne UE w Katowicach, nr 2013, s. 146-156.
- Małyk-Musiał E. (2000), *Rola kierowników w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] B. Kożuch (red.), *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*. Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku. Białystok.
- Matusiak K. (2016), *Cykl życia organizacji, Etapy tworzenia organizacji*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Matusiak M. (2009), *Kierunki dyskusji nad kapitałem ludzkim w naukach społecznych*, [w:] P. Niedzielski, K. Poznańska, K.B. Matusiak (red.), *Kapitał ludzki – Innowacje – Przedsiębiorczość*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego: Ekonomiczne Problemy Usług nr 28. s. 311-312.
- Matyjas – Łysakowska P., Mędrala M. (2021), *Zakres podmiotowy stosunku pracy z mianowania. Refleksje de lege lata i de lege ferenda*, Studia Prawnicze KUL nr 3 (87), s. 105-121.

- Mazur, M. (2013), *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją. Nauki społeczne*. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu Nr 2(8) s. 156-182.
- Mazurkiewicz A. (2010), *Kapitał ludzki w procesie kształtowania sprawności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- Mendak, A. (2020), *Kryzysowy lider*. Grant Thornton, Warszawa.
- Mendryk I. (2016), *Preferowane metody doskonalenia kompetencji pracowników – różnice międzypokoleniowe*, Edukacja – Technika – Informatyka nr 3/17, s. 245-251.
- Metoda SMART – sztuka formułowania celów*. (2021), <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-metoda-smart> (24.03.2021)
- Michałkiewicz A., Syper-Jędrzejak M. (2016), *Rola kierownika w realizacji funkcji personalnych w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego ze szczególnym uwzględnieniem motywowania personelu*, [w:] A. Andrzejczak, J. Furmańczyk (red.), *Zmiany ról i uwarunkowań pracy menadżerów w organizacjach publicznych i non-profit*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.
- Michałowski S. (2008), *Uwarunkowania pełnienia ról przywódczych w samorządzie terytorialnym*, [w:] S. Michałowski, K. Kuć-Czajkowska (red.), *Przywództwo lokalne a kształtowanie demokracji partycypacyjnej*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
- Michałowski S. (2012), *Demokracja bezpośrednia w samorządzie terytorialnym w Polsce. Idea i praktyka*, [w:] M. Marczewska-Rytke, S. Michałowski (red.), *Demokracja bezpośrednia w samorządzie terytorialnym*, Lublin, s. 259–260.
- Mijał M. (2016), *Max Weber i kontynuatorzy w badaniach nad organizacjami*, [w:] Kłincewicz K. (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Mikułowski W. (2011), *Koncepcja strategii rozwoju zasobów ludzkich administracji*, [w:] W. Mikułowski, A. Jeziorska (red.) *Wyzwania rozwoju zasobów ludzkich administracji publicznej w dobie kryzysu ekonomicznego – jak działać lepiej, mając mniej?* materiały z konferencji, Warszawa.
- Młodzi Przedsiębiorczy (2021) – program nauczania ekonomii w praktyce w szkole ponadgimnazjalnej*, Fundacja Centrum Edukacji Obywatelskiej, <http://docplayer.pl/7999977-Tabela-nr-1-roznice-pomiedzy-dzialaniami-menedzera-a-lidera-4.html> (9.12.2021).
- Moczydłowska J. (2013), *Employees' Commitment Mangament in the assessment of managers (based on the results of quality Research)*, [w:] Borkowski S., Stasiak – Betlejewska R. (red.), *Toyotarity. People, processes, quality improvement*, Aeternitas Publishing House, Alba Iulia, s. 29 – 39.
- Moczydłowska J., Korombel A., Bitkowska A. (2017), *Relacje jako kapitał organizacji*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa.
- Modele motywacji*, (2018), <http://twoja-motywacja.pl/blog/modele-motywacji/> (29.12.2021).
- Muszalski W. (2021), *Kodeks pracy. Komentarz*, CH Beck, Warszawa.
- Narski Z. (2001), *Praktyka zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Nasierowski W. (1995), *Formułowanie strategii organizacji*. INGO, Warszawa.

- Niewiadomski Z. (red). (2007), *Prawo administracyjne. Część ogólna*, Wydawnictwo LexisNexis, Warszawa.
- Nowacki T. (1976), *Dydaktyka doskonalenia zawodowego*, Ośrodek Kształcenia i Doskonalenia Kadr, Wrocław 1976.
- Nowicka-Mieszala J. (2012), *Strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim metodą budowy wartości organizacji*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie nr 1, s. 89-98.
- Nowicki, M. (2013), *Skuteczny lider gwarantem na rynkowy sukces organizacji*. Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 49, s. 47-58.
- O'Shaughness J. (1972), *Organizacja zarządzania w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Ocena okresowa członka korpusu służby cywilnej (b.d) – Serwis Służby Cywilnej – Portal Gov.pl (www.gov.pl), <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/ocena-okresowa> (10.09.2022).
- Ochendowski E. (2006), *Prawo administracyjne: część ogólna*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
- Olechnicki K., Załęcki P. (2000), *Słownik socjologiczny*, Wydawnictwo Graffiti BC, Warszawa.
- Oleksyn T. (2001), *Sztuka kierowania*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego, Warszawa.
- Ołdak-Jaczyńska K., Pytlak M. (2022), *Funkcjonowanie administracji publicznej w opinii mieszkańców powiatu pruszkowskiego – dyskusja wyników badań ankietowych* [w:] Pytlak M. (red.), *Cechy administracji publicznej w percepcji społeczności lokalnej. Studium przypadku*, wyd. Azymut, Pruszków.
- Oramus M. (2015), *Model współzarządzania (governance) i problemy dotyczące jego wdrażania w administracji publicznej*, Rocznik Administracji Publicznej Zarządzanie w administracji publicznej nr 1, s. 179–195.
- Ornoch-Tabędzka M., Porawski A., Potkański T., Ziółkowska E., Krawczyk P., Kręć A. (2014), *Samorząd jako pracodawca. Raport o zatrudnieniu w sektorze samorządowym*, Biuro Związku Miast Polskich, Poznań.
- Osborne D., Gaebler T. (1998), *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*, Media Rodzina, Poznań.
- Oświadczenie (2020), Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej w Starostwie Powiatowym w Pruszkowie za rok 2019, Pruszków.
- Oświadczenie (2021), Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej w Starostwie Powiatowym w Pruszkowie za rok 2020, Pruszków.
- Oświadczenie (2022), Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej w Starostwie Powiatowym w Pruszkowie za rok 2021, Pruszków.
- Ouchi, W.G. (1980), *Markets, Bureaucracies, and Clans*. Administrative Science Quarterly nr 25, s. 129-141.
- Parsloe E., Wray M. (2002), *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Pauli U., Sapeta T. (2016), *Wykorzystanie badania satysfakcji w procesie budowania zaangażowania pracowników administracji samorządowej*, [w:] A. Andrzejczak, J. Furmańczyk (red.), *Kształtowanie, zaangażowanie i postaw pracowników w sektorze publicznym i non profit*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.

- Pawłowska Z.(b.d.), Kształtowanie kultury bezpieczeństwa i higieny pracy w systemach zarządzania, http://nop.ciop.pl/m8-4/m8-4_1.htm (20.04.2019).
- Penc J. (1994), *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna "PLACET", Warszawa.
- Penc J. (1995), *Decyzje w zarządzaniu*, wyd. PWN, Kraków.
- Penc J. (1997), *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Penc J. (2000), *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Penc J. (2001), *Kreowanie zachowań organizacji. Konflikty i stresy pracowni-
cze. Zmiany i rozwój organizacji*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Penc J. (2007), *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdzia-
łanie w organizacji*. Difin, Warszawa.
- Penc J. (2001), *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa.
- Penc J. (2007), *Pojęcie i zadania menedżera*, w: Jędrzych E. (red.), *Zarządzanie
zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Oficyna Wolters Kluwer
business, Kraków.
- Perry J.L., Porter L.W. (1982), *Factors affecting the context for motivation in
public organizations*, Academy of Management Review, no. 7(1), p. 89-98.
- Peters B.G. (1996), *The Future of Governing: Four Emerging Models*, University
Press of Kansas, Lawrence, Kansas.
- Petrozolin – Skowrońska B. (red.) (1995), *Mała Encyklopedia pwn*, PWN,
Warszawa.
- Pietryka A. (2015), *Wpływ materialnych form motywowania pracowników na
satisfakcję z pracy*, WSPiA, Rzeszów.
- Pioch M. (2017), *Zarządzanie jakością w administracji publicznej – analiza
jakości usług na przykładzie Starostwa Powiatowego w Złotowie w latach
2009 – 2016 – wyniki badań własnych*, Studenckie Czasopismo Naukowe
WSB w Toruniu, nr 3, [https://czasopismo.wsb.torun.pl/index.php/CNSWSB/
article/view/34](https://czasopismo.wsb.torun.pl/index.php/CNSWSB/article/view/34) (09.09.2022).
- Piowarczyk J., (2006), *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracow-
ników*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Pluta A., Putek-Szeląg E. (2017), *Autentyczne przywództwo a nastawienia kierow-
nicze przyszłych menedżerów*, Uniwersytet Szczeciński, Seria Gospodarowanie
Kapitałem Ludzkim, Zeszyt nr 12, s. 41-58.
- Płazek S. (2012), *Nabór na stanowiska urzędnicze w samorządzie terytorialnym
– uwagi krytyczne*, PPP, nr 3, s. 38-70.
- Płocińska M. (2002), *Między nami liderami*, Personel 2.
- Pniowski Z. (2002), *Służba pracownicza u pracodawcy samorządowego*,
Zachodnie Centrum Organizacji, Zielona Góra.
- Pocztowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody*,
Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Pocztowski A. (2005), *Strategiczne aspekty rozwoju zasobów ludzkich*, [w:]
S. Borkowska (red.), *Przyszłość pracy w XXI wieku*, IPISS, Warszawa 2005.
- Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy –
metody*. PWE, Warszawa.
- Pocztowski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy –
metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

- Pocztowski A. Ludwiczynski A. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. naukowe PWN, Warszawa.
- Polańska A. (1999), *Zarządzanie personelem*, Wyd. U. Gdańskiego, Gdańsk.
- Poradnik Przedsiębiorcy (2017), *Różne style przywództwa i ich charakterystyka*, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-rozne-style-przywodztwa-charakterystyka> (18.09.2021).
- Postanowienie NSA z 29 stycznia 1993 r., II SA 2468/92, ONSA 1994, Nr 2, poz. 58.
- Postanowienie SN z 10 lutego 2009, II PK 153/08, LEX nr 725042.
- Postanowienie SN z 23 listopada 1994 r., III PO 8/94, OSNAPiUS 1995, Nr 7, poz. 92.
- Potocki A. (1992), *Wybrane metody humanizacji pracy*, Ossolineum, Wrocław.
- Pracolinia (2019), *Demokratyczny styl kierowania zespołem*, <https://pracolinia.pl/demokratyczny-styl-kierowania-zespolem/> (15.09.2021r).
- Price A. (2004), *Human Resource Management in a Bussines Context*, Thomson Learning, London.
- Proces współpracy (2022), <https://antal.pl/dla-pracodawcy/wspolpraca> (dostęp: 16.05.2022).
- Projektgamma (2017), *Zapobieganie konfliktom w organizacji*. <https://www.projektgamma.pl/strefa-wiedzy/artykuly/zapobieganie-konfliktom-w-organizacji> (08.12.2021).
- Przygodzki Z. (2011), *Region wiedzy – wiedza i kapitał ludzki a rozwój regionu*, [w:] A. Nowakowska, Przygodzki Z., Sokołowicz M. E. (red.), *Region w gospodarce opartej na wiedzy. Kapitał ludzki – innowacje – korporacje transnarodowe*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Puchalski J. (2008), *Cykl życia organizacji. Podstawy nauki o organizacji*, Wyd. WSOWL, Wrocław.
- Pytlak M. (2022), „Nie dla podziału Mazowsza”. O co chodzi z tym podziałem?, *Rocznik Mazowiecki*, t. XXX, Warszawa (w druku).
- Pytlak M. (2022), *Dyskusja wyników*, [w:] Pytlak M. (red.), *Cechy administracji publicznej w percepcji społeczności lokalnej. Studium przypadku*, wyd. Azymut, Pruszków.
- Raczyńska M., Krukowski K. (2020), *Zarządzanie w administracji publicznej Od idealnej biurokracji do zarządzania procesowego*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Rae L. (2002), *Planowanie i projektowanie szkoleń*. Wydawnictwo Nieoczywiste, Kraków.
- Raport (2021), *Raport o stanie powiatu za rok 2020*, Zarząd Powiatu Pruszkowskiego, Pruszków.
- Raport (2022), *Raport o stanie powiatu za rok 2021*, Zarząd Powiatu Pruszkowskiego, Pruszków.
- Rączka K. (2020), *Reprezentacja pracodawcy w sferze dokonywania czynności z zakresu prawa pracy*, *Praca i zabezpieczenie Społeczne* t. LXI, nr 12, s. 31-36.
- Rojek T. (2016), *Wykorzystanie narzędzi restrukturyzacji w procesie zarządzania efektywnością organizacji*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- Romanowska M. (2012), *Podstawy organizacji i zarządzania*, wyd. Difin, Warszawa.

- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N.C. and Edvinsson, L. (1997), *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*. Basingtoke, Macmillan.
- Rostkowski T. (2014), *Model kompetencyjny organizacji*, [w:] M. Juchnowicz, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa, s. 38–63.
- Roszkowska E. (2006), [w:] A.F. Bocian (red.), *Rozwój społeczny a rozwiązywanie konfliktów społecznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Rozporządzenie Komisji (UE) 2016/2066 z dnia 21 listopada 2016 r. zmieniające załączniki do rozporządzenia (WE) nr 1059/2003 Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie ustalenia wspólnej klasyfikacji Jednostek Terytorialnych do Celów Statystycznych (NUTS) C/2016/7380 (Dz. Urz. UE z 29 listopada 2016, L322/1).
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2015/848 z dnia 20 maja 2015 r. w sprawie postępowania upadłościowego, Dz. Urz. UE z 5 czerwca 2015, L 141/19).
- Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 4 kwietnia 2016 r. w sprawie warunków i sposobu przeprowadzania ocen okresowych urzędników służby cywilnej i pracowników służby cywilnej (t.j. 2016, poz. 470).
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 25 października 2021 r. w sprawie wynagradzania pracowników samorządowych (t.j. 2021 poz. 1960).
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 31 grudnia 1975 r. w sprawie uprawnień pracowniczych osób wykonujących pracę nakładczą (Dz.U. 1976 nr 3 poz. 19).
- Rozstrzygnięcie nadzorcze Wojewody Lubelskiego z 2 stycznia 2019 r., PN-II.4131.385.2018 (Dz. Urz. woj. lubel. z 2019 r. poz. 25).
- Rożnowski B., Belniak K. (2015), *Styl kierowania lidera a zaangażowanie w pracę wolontariuszy*, [w:] Pawlak M. (red.), *Nowe trendy w zarządzaniu*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Różańska-Bińczyk I. (2017), *Menedżer publiczny i jego rola w zarządzaniu zasobami ludzkimi w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, E-mentor nr 4 (71), <https://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/71/id/1314> (22.07.2022).
- Różnica między przełożonym a kierownikiem, <https://pl.sawakinome.com/articles/business/difference-between-supervisor-and-manager-3.html> (17.07.2022).
- Rubin, J. (2017), *4 sposoby na zarządzanie w świecie VUCA*. <https://zmiana.edu.pl/4-sposoby-zarzadzanie-swiecie-vuca/>, (08.12.2021).
- Rutkowska A. (2013), *Teoretyczne aspekty efektywności – pojęcie i metody pomiaru*, Zarządzanie i Finanse, nr 1(4), s. 439–453.
- Rybak M. (2003), *Budowanie potencjału konkurencyjności*, [w:] M. Rybak (red.), *Kapitał ludzki jako źródło konkurencyjności przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa.
- Sajkiewicz A. [red.] (2000), *Zasoby ludzkie w firmie, Organizacja – kierowanie – ekonomika*, Poltex, Warszawa.
- Sajkiewicz A. Juchnowicz M. Górska J. Jamka B. Makowski K. Rybak M. Smyk E., (2000), *Zasoby ludzkie w firmie*, wyd. Poltext, Warszawa.
- Sasin M. (2018), *Budowanie zaangażowania, czyli jak motywować pracowników i rozwijać ich potencjał*, Onepress, Warszawa.
- Say J.B. (1960), *Traktat o ekonomii politycznej*, PWN, Warszawa.
- Say J.B. (1987), *Traktat o ekonomii politycznej*, PWN, Warszawa.

- Sąsara W. (2013), *Sześć ról kierownika*, <https://www.taskbeat.pl/2013/01/6-rol-kierownika/>, (29.12.2021).
- Schuler R.S. (1992), *Strategic Human Resources Management*, Organizational Dynamics, Summer, s. 18-32.
- Schultz T.W. (1971), *Investments in Human Capital*. The Free Press, New York.
- Sekula Z. (2008), *Motywowanie do pracy. Teoria i instrumenty*, PWE, Warszawa.
- Serafin K. (2011), *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jako istotny obszar działań w zarządzaniu personelem*, Problemy Zarządzania, vol 9, nr 4, Wyd. Zarządzania Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2011, s. 196.
- Serafin K. (2017), *Nowe formy budowania kompetencji zawodowych pracowników na tle rynku usług szkoleniowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 322, s. 214-222.
- Seweryński M. (2006), [w:] M. Matey-Tyrowicz [red.], T. Zieliński [red.], *Prawo pracy RP w obliczu przemian*, C.H. Beck, Warszawa.
- Sidor M., Kuć-Czajkowska K.A. (2012), *Sukcesy wyborcze prezydentów miast*, [w:] M. Marczewska-Rytko, S. Michałowski (red.), *Demokracja bezpośrednia w samorządzie terytorialnym*, Lublin.
- Sidor-Rządkowska M. (2003), *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Sienkiewicz Ł. (2009), *Elastyczność zawodowa Polaków jako determinanta decyzji zatrudnionych*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Sikorski C. (1985), *Organizacja, kultura, mentalność pracowników*, Problemy Organizacji, nr 3-4, s. 254.
- Sikorski C. (2002), *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa.
- Skrzypek E. (2012), *Zarządzanie zaufaniem w administracji publicznej w warunkach nowej ekonomii*, [w:] Kieżun W., Wolejszo J., Sirko S. (red.), *Public Management. Problemy funkcjonowania organizacji publicznych*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa.
- Skuzza B. (2003), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym na przykładzie Grupy Skania*, w: *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. [w:] B. Wawrzyniak (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Smith A. (1954), *Bogactwo Narodów. Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa.
- Smythe J. (2009), *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Sobiecki R. (red.) (2003), *Podstawy przedsiębiorczości w pytaniach i odpowiedziach*, Difin, Warszawa.
- Sobol E. (red.), (2002), *Nowy słownik języka polskiego pwn*, PWN, Warszawa.
- Sokołowska A. (2005), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym organizacji*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Spółdzielcza umowa o pracę – co to takiego?, <http://weblog.infopraca.pl/2012/01/spoldzielcza-umowa-o-prace-co-to-takiego/> (12.02.2019).
- Spreitzer G.M. (2005), *Psychological Empowerment in the Workplace. Dimensions, Measurement and Validation*, Academy of Management Journal, no. 38(5), s. 1442-1465.

- Stachańczyk P. (2013), *Odpowiedź sekretarza stanu w Ministerstwie Spraw Wewnętrznych* na interpelację nr 22935 w sprawie kontrowersyjnych procedur przy naborze do służby w Policji.
- Stalewski T., Chlebicka E. (red.) (1997), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Stalończyk I. (2012), *Kapitał ludzki jako główny element kapitału intelektualnego*. Politechnika Białostocka, Białystok.
- Stańczyk K. (2011), *Od kontroli wewnętrznej do zarządczej. Analiza organizacyjno-prawnych aspektów kontroli w jednostkach sektora finansów publicznych*, Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza, t. 24, nr 4, s. 31-44.
- Stelina J. (2005), *Charakter prawny stosunku pracy z mianowania*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Stodolak S. (b.d), *Kompetencje a umiejętności*, <https://www.psychologia.biz.pl/kompetencje-a-umiejtnosci/> (18.07.2022)
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.E. Jr. (1997), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Stoner J.A.F., Wankel C. (1997), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Strategia (2017), *Strategia Rozwoju Powiatu Pruszkowskiego na lata 2015-2025. Aktualizacja 2017. Powiat pruszkowski nieskończone możliwości*, Starostwo Powiatowe, Pruszków.
- Strużyna J. (2000), *Wymiary kapitału ludzkiego firmy*, [w:] Kożuch B. (red.), *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Wyd. Uniwersytet w Białymstoku, Białystok.
- Strzelecki T. J. (2000), *Projektowanie systemów zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Stychno E., Kaczocha K., Kulczycka K. (2016), *Identyfikacja stylów kierowania według koncepcji Reddina (na przykładzie kierowniczej kadry pielęgniarskiej)*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie nr 108, s. 139-149.
- Sułkowski Ł. (2020), *Kultura organizacyjna od podstaw*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.
- Suwała B. (2018), *Koncepcja budowy systemu motywowania pracowników urzędów gmin miejskich*, Zarządzanie i Finanse, Vol. 16, nr 1/2, s. 173-188.
- Swianiewicz P., Klimska U. (2003), *Kto rządzi gminą i jak? Lokalni liderzy polityczni w teorii i praktyce samorządów w Polsce*, Studia Regionalne i Lokalne nr 4 (14), s. 15-40.
- Swianiewicz P., Krukowska J. (2018), *Czy polski burmistrz jest (zbyt) silny? Pozycja burmistrza w poziomych relacjach władzy – perspektywa europejska*, Studia Regionalne i Lokalne Nr 4(74), s. 26-48.
- Szałkowski A. (2006), *Podstawy Zarządzania Personalem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.
- Szczupaczyński, J. (2014), *Nowe wzory przywództwa w administracji publicznej*, e-Politikon, Warszawa.
- Szepelska A. (2015), *Aspekty Zarządzania Zasobami Ludzkimi w urzędach administracji Samorządowej*. Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego nr 29, s. 250-261.

- Sześciło D. (2014), *Administracja i Zarządzanie publiczne, Nauka o współczesnej administracji*, Stowarzyszenie Absolwentów Wydziału Prawa i Administracji UW, Warszawa.
- Sześciło D. (2018), *Nowe narzędzia dla obywateli i radnych w samorządzie. Opinia w sprawie ustawy z 11 stycznia 2018 roku o zmianie ustaw w celu zwiększenia udziału obywateli w procesie wybierania, funkcjonowania i kontrolowania niektórych organów publicznych (z wyłączeniem zmian w prawie wyborczym)*, (b.d), Warszawa.
- Sznajnert R. (2021), *Dwuczynnikowa teoria Herzberga* <https://www.rafalszajnert.pl/dwuczynnikowa-teoria-herzberga/>, (11.01.2022).
- Sztucki T. (2001), *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, Placet, Warszawa.
- Szumowski W. (2014), *Motywowanie i satysfakcja z pracy w urzędach administracji samorządowej. Wyniki badań empirycznych*, Nauki o Zarządzaniu nr 3(20), s. 67-76.
- Szwajca D. (2014), *Identyfikacja stylów zarządzania w aspekcie kreowania reputacji organizacji jako pracodawcy*, Organizacja i zarządzanie nr 2, s. 44-134.
- Świtek, S. (2016), *Charakterystyka modeli przywództwa stosowanych w organizacjach lean i six sigma*, Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy, Bydgoszcz.
- Tajemnice biznesu (b.d), *Kim jest super manager?*, <https://tajemnicebiznesu.pl/super-manager/kompetencje-managera-mocne-strony/> (30.12.2017).
- Terelak J. (2005), *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Tomaszuk A (2013), *Sylwetka menedżera w świetle teorii zarządzania i badań własnych na przykładzie menedżerów sektora budownictwa województwa podlaskiego*, Economics and Management nr 4, s 67-81.
- Toye J. (2006), *Modern Bureaucracy*, Research Paper, No, 52, s. 1-17.
- Tracy B. (2014), *Motywowanie*, wyd. MTBisnes, Warszawa.
- Tulej M. (2022a), *Poszanowanie interesu publicznego – klauzula interesu publicznego w działaniach administracji publicznej*, w:] M. Pytlak (red.) *Cechy administracji publicznej w percepcji społeczności lokalnej. Studium przypadku*, wyd. Azymut, Pruszków.
- Tulej M. (2022b), *Relacje między interesem indywidualnym a publicznym* [w:] M. Pytlak (red.) *Cechy administracji publicznej w percepcji społeczności lokalnej. Studium przypadku*, wyd. Azymut, Pruszków.
- Turek D. (2016), *Wspieranie zachowań obywatelskich w organizacjach publicznych poprzez praktyki ZZL*, [w:] A. Andrzejczak, J. Furmańczyk (red.), *Kształtowanie, zaangażowania i postaw pracowników w sektorze publicznym i non profit*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.
- Uchwała SN z 11 stycznia 2005 r., I PZP 11/04, OSNAPIUS 2005, Nr 9, poz. 123.
- Uchwała SN z 16 listopada 1977 r., I PZP 47/77, OSPiKA 1979, Nr 7-8, poz. 125 z głosem M. Piekarskiego.
- Uchwała SN z 18 lutego 1994 r, I PZP 62/93, OSNC 1994 nr 9 poz. 171, LEX nr 13342.
- Uchwała SN z 5 czerwca 1986 r., III PZP 32/86, OSNC 1987, Nr 2-3, poz. 36.
- Uchwała SN z dnia 3 kwietnia 1997 r., III ZP 14/94, OSNP 1997, nr 20, poz. 179.
- Uliasz D. (2019), *Teoria sprawiedliwości Adamsa*, <https://www.menager-produkcji.pl/artukul/motywowanie-pracownikow-teoria-sprawiedliwosci-adamsa>, (29.12.2021).

- Ustawa – Karta Nauczyciela z dnia 26 stycznia 1982 r. (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 1762 ze zm.).
- Ustawa o ustroju sądów powszechnych z dnia 27 lipca 2001 r. (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 2072).
- Ustawa z 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 1327 ze zm.).
- Ustawa z 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny wykonawczy (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 53 ze zm.).
- Ustawa z dnia 13 lipca 2006 r. o ochronie roszczeń pracowniczych w razie niewypłacalności pracodawcy (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 7).
- Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 1009).
- Ustawa z dnia 16 września 1982 r. o pracownikach urzędów państwowych (Dz. U. z 2020 r. poz. 537).
- Ustawa z dnia 16 września 1982 r. Prawo spółdzielcze (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 648).
- Ustawa z dnia 17 czerwca 1966 r. o postępowaniu egzekucyjnym w administracji (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 479).
- Ustawa z dnia 18 października 2006 roku o ujawnianiu informacji o dokumentach organów bezpieczeństwa państwa z lat 1944–1990 oraz treści tych dokumentów (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 1633).
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (t.j. Dz. U. 2022, poz. 690).
- Ustawa z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 372).
- Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 530).
- Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 roku o ograniczeniu prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby pełniące funkcje publiczne (t.j. Dz. U. z 2017 r. poz. 1393).
- Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 roku o ograniczeniu prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby pełniące funkcje publiczne (t.j. Dz. U. 2022 poz. 1110).
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 1360).
- Ustawa z dnia 27 czerwca 1997 r. o służbie medycyny pracy (t.j. Dz. U. 2022 poz. 437).
- Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. – Prawo upadłościowe (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 1228 ze zm.).
- Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. – Prawo upadłościowe (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 1520).
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 2439).
- Ustawa z dnia 4 marca 2005 r. o europejskim zgrupowaniu interesów gospodarczych i spółce europejskiej (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 259).
- Ustawa z dnia 5 stycznia 2011 r. – Kodeks wyborczy (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 1277).
- Ustawa z dnia 5 stycznia 2011 r. – Kodeks wyborczy (t.j. Dz. U. z 2017 r. poz. 15).
- Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. – Kodeks karny wykonawczy (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 53).
- Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 162).

- Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. o zasadach uczestnictwa przedsiębiorców zagranicznych i innych osób zagranicznych w obrocie gospodarczym na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej (tj. Dz. U. 2022 poz. 470).
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (t.j. Dz. U. z 2017 r. poz. 1875 ze zm.).
- Ustawa z dnia 9 maja 1996 r. o wykonywaniu mandatu posła i senatora (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 1339).
- Ustawa z dnia 9 maja 1996 r. o wykonywaniu mandatu posła i senatora (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 1339).
- Ustawa z dnia 11 stycznia 2018 r. o zmianie niektórych ustaw w celu zwiększenia udziału obywateli w procesie wybierania, funkcjonowania i kontrolowania niektórych organów publicznych (Dz. U. z 2018 r. poz. 130 ze zm.).
- Ustawa z dnia 13 kwietnia 2007 r. o Państwowej Inspekcji Pracy (t.j. Dz. U. z 2019 r. poz. 1251 ze zm.).
- Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (t.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 1233).
- Ustawa z dnia 23 grudnia 1994 r. o Najwyższej Izbie Kontroli (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 623).
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (t.j. Dz. U. z 2022 r. poz. 559).
- Wageman, R. Nunes, D. Burruss, J. Hackman, J. (2010), *Zarządzanie zespołami liderów*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa.
- Walczak P. (2018), *Przewodniczący rady gminy jako zwierzchnik służbowy pracowników urzędu gminy*, Kontrola zarządcza w jednostkach sektora publicznego nr 10, Legalis.
- Walczak W. (2011), *Przywództwo i motywowanie w procesach zarządzania kompetencjami pracowników*, E-mentor nr 1 (38), <https://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/38/id/808> (21.08.2022).
- Walczak W. (2012a), *Cele i funkcje zarządzania w teoriach naukowych a praktyka – próba diagnozy źródeł występujących rozbieżności*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/44/id/917> (13.09.2021r).
- Walczak W. (2012b), *Wpływ kultury organizacyjnej na skłonność dzielenia się wiedzą*, E-Mentor, Nr 1(43), s. 25–35.
- Walczak W. (2013), *Uwarunkowania polityki personalnej i ich wpływ na relacje międzyludzkie*, Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica nr 282, s. 156-175.
- Walczak, R. (2014), *Podstawy zarządzania projektami metody i przykłady*, Difin, Warszawa.
- Walker J.W. (1992), *Human Resource Strategy*, McGraw-Hill, New York 1992.
- Walsh J.R. (1935), *Capital Concept Applied to Man*, The Quaterly journal of Economics, Volume 49, Issue 2. 964-970.
- Walsh, M. (2016), *Algorytmiczny lider*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań.
- Wawak S. Woźniak K. (2020), *Funkcje zarządzania*, https://mfiles.pl/pl/index.php/Funkcje_zarz%C4%85dzania, (08.11.2021).
- Wawak W. (2009), *Biurokracja wg M. Webera* <https://wawak.pl/index.php/pl/content/biurokracja-wg-m-webera> (19.07.2022).
- Wąż P. (2007), *Koncepcja pracodawcy rzeczywistego w świetle art. 3 k.p.*, Monitor Prawa Pracy nr. 3, s. 120.

- Weber J. M., Deepak M., Mirnighan J. K. (2005), *Normal Acts Of Irrational Trust: Motivated Attributions and the Trust Development Process*, Research of Organizational Behavior, Vol. 26, s. 76 – 77.
- Weber M. (2002), *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Więcek-Janka, E. (2006), *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Winstanley D., Stuart – Smitch K. (1996), *Zarządzanie kadrami*, <http://zarzadzaniekadramikpsw.blogspot.com/p/podstawowe-cele-funkcje-i-zasady.html>, (20.11.2021).
- Wiśniewska S. (2013), *Skuteczność niekomercyjnych instytucji otoczenia biznesu we wspieraniu innowacji marketingowych małych i średnich przedsiębiorstw*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków.
- Witkowski J. (2015), *Podstawa prawna nawiązania stosunku pracy z dyrektorem urzędu pracy*, Roczniki Administracji i Prawa nr XV(2), s. 247-261.
- Wojtczuk-Turek A. (2009), *Zaangażowanie jako istotny wymiar postawy pracownika wobec pracy*, Edukacja Ekonomistów i Menadżerów, nr 3 (10), s. 25-45.
- Wójcik M. (2009), *Proces podejmowania decyzji*, <https://www.scribd.com/document/294155885/Proces-Podejmowania-Decyzji-Micha%C5%82-Wojcik>, (10.01.2022).
- Wright B.E. (2001), *Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model*, Journal of Public Administration and Theory, vol 11 (4), p. 559–586.
- Wyrok NSA z 21 listopada 1990 r., SA/Ka 690/90, ONSA 1990/4/10.
- Wyrok NSA z 5 czerwca 1991 r., II SA 35/91, ONSA 1991, Nr 3-4, poz. 64 z glosą J. Łętowskiego, OSP 1992, Nr 1, poz. 25.
- Wyrok NSA, z 26 czerwca 1996 r., IV SA 695/96, LEX nr 26340.
- Wyrok NSA z dnia 30 czerwca 2010 r., I OSK 78/10, LEX nr 595529.
- Wyrok SA w Białymstoku z dnia 17 lipca 2013 r., III AUa 43/13, LEX nr 1353593.
- Wyrok SA w Katowicach z dnia 22 grudnia 2011 r., III APa 43/11, LEX nr 1221170.
- Wyrok SN z 10 czerwca 2014 r., I PK 207/13, MoPr 2014, Nr 12, s. 647.
- Wyrok SN z 11 kwietnia 1997 r., I PKN 89/97, OSNAPiUS 1998, nr 2, poz. 35.
- Wyrok SN z 17 listopada 1995 r., II PRN 9/95, OSNAPiUS 1996, Nr 12, poz. 171.
- Wyrok SN z 18 stycznia 1989 r., I PRN 62/88, OSP 1990, Nr 4, poz. 204.
- Wyrok SN z 19 kwietnia 1979 r., I PR 16/79, OSNCP 1979, Nr 10, poz. 205 z glosą Z. Hajna, OSPiKA 1981, Nr 1, poz. 134.
- Wyrok SN z 21 grudnia 1992 r., I PRN 52/92, PiZS 1993, Nr 5–6, s. 96.
- Wyrok SN z 22 sierpnia 2003 r., I PK 284/02, OSNP 2004, Nr 17, poz. 297.
- Wyrok SN z 25 listopada 2004 r., I PK 42/04, OSNP 2005, Nr 14, poz. 209.
- Wyrok SN z 27 lutego 1979 r., II URN 19/79, Nowe Prawo 1981/6/82.
- Wyrok SN z 4 listopada 2008 r., II PK 78/08, OSNAPiUS 2010, Nr 7–8, poz. 89.
- Wyrok SN z 6 listopada 1991 r., I PRN 47/91, OSP 1992, Nr 7–8, poz. 151 z glosą T. Kuczyńskiego.
- Wyrok SN z dnia 13 stycznia 2005 r., II PK 114/04, OSNP 2005/16/245.
- Wyrok SN z dnia 13 stycznia 2009 r., I PK 131/08, M.P.Pr. 2009, Nr 8, s. 433-438.
- Wyrok SN z dnia 17 listopada 1981 r., I PR 92/81, OSNC 1982 poz. 5-6, Nr 82.
- Wyrok SN z dnia 18 czerwca 1998 r., I PKN 191/98, OSP 1999, z. 10, poz. 184.

- Wyrok SN z dnia 29 października 2014 r., I PK 64/14, M.P.Pr. 2015, nr 4, s. 206–209.
- Wyrok SN z dnia 4 czerwca 2008 r., II PK 326/07, LEX nr 494026.
- Wyrok SN z dnia 5 czerwca 2012 r., II PK 263/11, OSNP 2013/11-12/129.
- Wyrok SN z dnia 5 maja 2010 r., I PK 201/09, M.P.Pr. 2011, nr 2, s. 98.
- Wyrok SN z dnia 7 kwietnia 2010 r., II PK 287/09, LEX nr 602249.
- Wytrążek W. (2010), *Zagadnienia motywacji i przywództwa w administracji publicznej*, [w:] S. Wrzosek, M. Domagała, J. Izdebski, T. Stanisławski (red.), *Przegląd dyscyplin badawczych, pokrewnych nauce prawa i postępowania administracyjnego*, KUL, Lublin.
- Wytrążek, W. (2010), *Zagadnienia motywacji i przywództwa w administracji publicznej*. Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Wziątek-Kubiak A. (2011), *Zarządzanie innowacjami a konkurencyjność*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza.
- Young S. (2005), *Etyczny kapitalizm, Metamorfoza*, Warszawa.
- Zajac Cz. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
- Zaleznik, A. (2004), *Managers and Leaders: Are They Different?* <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>. (08.12.2021).
- Zawadzak T. (2002), *Kierowanie organizacją Zarys problematyki*, wyd. Prywatna Wyższa Szkoła Biznesu i Administracji, Warszawa.
- Zieliński E. (2001), *Administracja rządowa w Polsce*, Elipsa, Warszawa.
- Ziębicki B. (2013), *Efektywność w naukach ekonomicznych*, Biuletyn Ekonomii Społecznej, nr 2, s. 122-144.
- Żółtkowski W. (b.d.), *Autokrata, liberał, demokrata*, [http://www.doradztwo.zoltkowski.pl/publikacje/Autokrata_liberal_demokrata\(18\).pdf](http://www.doradztwo.zoltkowski.pl/publikacje/Autokrata_liberal_demokrata(18).pdf) (21.07.2022).
- Żuchowski, I. (2018), *Style kierowania i relacje przełożony-podwładny w praktyce działalności przedsiębiorstw z subregionu ostrołęckiego i kierunki zmian w przeszłości*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 357, s. 20-35.
- Żukiewicz P. (2011), *Przywództwo polityczne teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
- Żukowski P., Galla R. (2009), *Style kierowania przejawiane przez menedżerów w zarządzaniu organizacją*, Problemy Profesjologii nr 1, s. 21-40.

ANEKS

Mariola Pytlak

Zrealizowany projekt pozwolił na wskazanie interesujących rekomendacji praktycznych. Uznano je za cenne i warte rozpropagowania w środowisku lokalnym. W tym celu zorganizowana została konferencja naukowa *ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W BIZNESIE I ADMINISTRACJI*.

Problematykę badania podzielono na trzy panele poświęcone znaczeniu systemu motywowania pracowników w budowaniu motywacji i zadowolenia z pracy, roli lidera w kształtowaniu postaw pracowników oraz dobrych praktyk dla administracji. Każdy z trzech paneli rozpoczynała prezentacja wyników badań przeprowadzonych w ramach seminarium dyplomowego na Wydziale Administracji WSKFiT w Pruszkowie. Swoje wnioski przedstawiały absolwentki studiów I i II stopnia. Stały się one podstawą do podjęcia dyskusji przez obecnych studentów studiów Wydziału Administracji, którzy w trakcie konferencji starali się udzielić odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Pytania te sformułowane zostały w temacie każdego wystąpienia. Panel kończący konferencję stał się próbą dyskusji na temat dobrych praktyk i rozwiązań, które mogą podnieść skuteczność motywowania pracowników administracji.

Szczególne miejsce zajmowała kwestia zarządzania zasobami ludzkimi w Starostwie Powiatowym w Pruszkowie. Studium przypadku stało się przyczynkiem do głębszej dyskusji na temat uwarunkowań prawnych zatrudniania pracowników samorządowych i możliwości motywowania pracowników administracji publicznej. Zaproponowany model motywowania urzędników skłonił z kolei do rozważań na temat kształtowania kapitału ludzkiego w WSKFiT. Dziekan Wydziału Administracji wskazał znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi w szczególnej organizacji, jaka jest uczelnia wyższa, zwracając uwagę na uwarunkowania organizacyjno-prawne oraz społeczne. Konferencję zamknęło wystąpienie Rektora WSKFiT, który zaprezentował rozwiązania wpisujące się w model zarządzania Starostwem Powiatowym oraz uczelnią wyższą. Zaproponowane rozwiązanie w postaci koncepcji empowermentu może stać się skuteczną metodą tworzenia kapitału ludzkiego we współczesnych organizacjach.

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W BIZNESIE I ADMINISTRACJI

14 stycznia 2023

godz. 9.00-14.00

Pruszków, Andrzeja 1, sala 63

9.00 Powitanie

9.10 – 10.10 Panel 1: Znaczenie systemu motywowania pracowników w budowaniu motywacji i zadowolenia z pracy

1. Budowanie motywacji i zadowolenia z pracy (Karolina Kwiatek)
2. Czy metody motywacji są dostosowane do potrzeb pracowników? (Katarzyna Fabiniak, Marzena Tylk, Artur Dolek)
3. W jaki sposób czynniki motywacyjne wpływają na poziom zadowolenia z pracy i motywacji do pracy? (Wiktoria Dorocińska, Klaudia Burnatowska, Justyna Gaik)
4. Motywacja finansowa czy pozafinansowa – co skuteczniej motywuje pracowników? (Lena Ziółkowska, Adrianna Płaska, Martyna Paciorkowska)
5. W jaki sposób na motywację pracowników wpływają motywatory pozafinansowe? (Agata Ziółkowska)
6. Kary czy nagrody? (Klaudia Małecka, Patrycja Małecka, Natalia Matlak)

10.10-10.20 Dyskusja

10.20-10.35 Przerwa

10.35- 11.35 Panel 2: Rola lidera w kształtowaniu postaw pracowników

7. Ocena wpływu działań naczelnika wydziału na kształtowanie postaw pracowników (Ewa Zaremba)
8. Jaką rolę pełni lider w sektorze publicznym i prywatnym? (Katarzyna Wiejak, Iwona Majer, Michał Sawa)
9. Czy styl zarządzania lidera ma wpływ na motywację pracowników do pracy? (Aleksandra Olszak, Aneta Rabczyńska, Piotr Bukalski)
10. Czy relacje z kierownikiem mają znaczenie? (Beata Lang, Elżbieta Rakowska, Weronika Malinowska)
11. W jaki sposób lider wpływa na motywację pracowników? (Monika Bociarska, Małgorzata Renis, Anna Stopińska)
12. Jaką rolę pełni lider w rozwiązywaniu konfliktów? (Filip Giejbo, Mariusz Sobieraj)

11.35-11.45 Dyskusja

11.45-12.00 Przerwa

12.00- 13.30 Panel 3: Dobre praktyki

13. Zaangażowanie i efektywność pracowników – wnioski dla administracji (Kamila Angelus)
14. Pracownik i pracodawca w prawie pracy (dr Katarzyna Oldak – Jaczyńska)
15. Model motywowania pracowników Starostwa Powiatowego w Pruszkowie (dr Mariola Pytlak)
16. Zarządzanie zasobami ludzkimi czy kształtowanie kapitału ludzkiego w WSKFiT (Mariusz Baecker – Dziekan Wydziału Administracji)
17. Empowerment w zarządzaniu współczesną organizacją (dr Marek Pawłowski, Rektor WSKFiT)

13.30-13.45 Dyskusja

13.45 Podsumowanie konferencji

14.00 Zakończenie konferencji

BUDOWANIE MOTYWACJI I ZADOWOLENIA Z PRACY

Karolina Kwiatek, Branch Director (dyrektor oddziału)

Każdy człowiek jest odrębną jednostką. Motywacja jest to proces kierowniczy uwzględniający wpływ na zachowania ludzi, który określa poziom wiedzy o tym, co powoduje takie a nie inne postępowanie człowieka. Cały proces motywacji składa się z kilku etapów, w skład którego wchodzi:

- Etap 1. Pobudzenie do działania
- Etap 2. Ukierunkowanie na osiągnięcie celu
- Etap 3. Zwiększenie wrażliwości na bodźce –
- Etap 4. Dążenie do celu
- Etap 5. Pobudzenie emocjonalne

Każdy pracownik posiada wartość dla przedsiębiorstwa, jest jedną z cegiełek, które budują organizację. Odpowiedni poziom motywacji w przedsiębiorstwie daje korzyści obu stronom. Motywacja pozwala na przywiązanie pracownika do organizacji i daje możliwość budowania dobrego wizerunku marki na zewnątrz. Pracownik czując, że organizacja o niego dba, jest wobec niej lojalny. Trudno jednoznacznie stwierdzić, jakie sposoby płacowego i pozapłacowego motywowania pracowników są odbierane najlepiej. Ocena ich wartości i skuteczności jest subiektywna i zależy od sytuacji życiowej oraz preferencji pracownika. Dlatego też coraz więcej firm daje zatrudnionym swobodę w zakresie doboru dodatkowych świadczeń. Należy:

- Inwestować w rozwój pracowników.
- Stworzyć przyjazne miejsce pracy.
- Dawać nagrody i premie.
- Chwalić swoich pracowników.
- Zastosować elastyczny czas pracy.

CZY METODY MOTYWACJI SĄ DOSTOSOWANE DO POTRZEB PRACOWNIKÓW?

Katarzyna Fabiniak, Marzena Tylk, Artur Dolecki

Słowo *motywacja* pochodzi od łacińskich słów: *motus*, który oznacza ruch, bieg, czynności umysłu oraz *moveo* oznaczającego wprawianie w ruch, zachęcanie kogoś do czegoś bądź wpływanie na czyjeś czyny lub reakcje za pośrednictwem określonych bodźców. Można więc powiedzieć, że motywacja jest układem użytych przez motywującego zestawu sił, które skłaniają ludzi do zachowywania się w określony sposób. Jest dążeniem w pewnym określonym kierunku i uznawana jest za jedną z głównych funkcji i technik kierowania w organizacji (Sekuła, 2008, s. 9). Motywacja może mieć różnorodny charakter. W kontekście zarządzania zasobami ludzkimi uruchamiana jest przez wewnętrzne i zewnętrzne motywy ludzkich zachowań. Gdy spełnia oczekiwania pracownika i zaspokaja jego potrzeby, czuje się on zmotywowany do wykonywania swoich zadań. Można również motywować pracowników poprzez pochwały awanse czy też wynagrodzenie (Pocztowski, 2008, s. 203). Motywacja pozytywna dąży do stworzenia pracownikowi, który spełnia oczekiwania pracodawcy lepszego rozwoju np. wyższych zarobków, awansu zawodowego, rozwoju w strukturach organizacji. Negatywna – bazuje na zwracaniu uwagi i straszaniu pracownika, wzbudzaniu w nim leku przed utratą pracy czy też jego zwolnieniu (Penc, 1998, s. 141). Motywowanie pracowników jest bardzo ważnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi. Skuteczne motywowanie powinno stwarzać możliwości pełnego wykorzystania potencjału wszystkich pracowników zarówno ich wiedzy, jak i uzdolnień czy umiejętności. W systemie zarządzania kapitałem ludzkim kluczem do sukcesu i stworzenia kadry z wykwalifikowanymi oraz zadowolonymi pracownikami jest system odpowiedniej motywacji. Analiza pokazuje, że metody motywacji nie są w sposób dostateczny dostosowane do potrzeb pracowników, zarówno strefy publicznej, jak i prywatnej.

W JAKI SPOSÓB CZYNNIKI MOTYWACYJNE WPŁYWAJĄ NA POZIOM ZADOWOLENIA Z PRACY ORAZ MOTYWACJI DO PRACY?

Klaudia Burnatowska, Justyna Gaik, Wiktoria Dorocińska

Czynniki motywacyjne to instrumenty zarządzania mające zapewnić wysoki poziom motywacji zatrudnionego personelu. Umiejętność motywowania podwładnych jest jednym z elementów decydujących o skuteczności pracy menedżera. Zadowolenie z pracy jest dla człowieka bardzo ważne. Jest ono skutkiem dobrze wykonywanych obowiązków oraz spełnionych celów, które przed sobą stawiamy, bądź stawiają przed nami pracodawcy. Czynniki motywacyjne nie mają bezpośredniego wpływu na satysfakcję z pracy, ale gdy system motywowania działa w prawidłowy sposób, pracownik chce jak najdłużej utrzymywać stan *euforii*, czyli inaczej satysfakcji z pracy. W efekcie jest bardziej zmotywowany do wykonywania swoich obowiązków i przekraczania kolejnych barier w swojej karierze.

MOTYWACJA FINANSOWA CZY POZAFINANSOWA – CO SKUTECZNIEJ MOTYWUJE PRACOWNIKÓW?

*Martyna Paciorkowska, Lena Ziółkowska (Bogusiewicz),
Adrianna Płaska*

Odpowiednia motywacja do pracy wpływa na sposób, w jaki realizowane są zadania wyznaczone pracownikom. Pośrednio decyduje ona także o osiągnięciach i sukcesach. Trudno jednoznacznie stwierdzić, jakie sposoby płacowego i pozapłacowego motywowania w pracy są odbierane najlepiej. Ocena ich wartości i skuteczności jest subiektywna i zależy od sytuacji życiowej oraz preferencji pracownika. Coraz więcej firm daje zatrudnionym swobodę w zakresie doboru dodatkowych świadczeń, dlatego rekruterzy w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej często pytają o motywatory do pracy. Przed podjęciem decyzji potencjalny kandydat musi rozważyć, co jest dla niego jako pracownika najważniejsze w pracy. Musi się zastanowić,

czy gratyfikacje finansowe są bardziej istotne niż pozapłacowe czynniki motywacji. Mogłoby się wydawać, że wybór pieniędzy jest oczywisty, jednak warto rozważyć, czy dostęp do szkoleń oraz voucherów na nowe aktywności nie otworzy drogi do znalezienia pasji i nowych zainteresowań, a przede wszystkim poszerzenia wiedzy. Motywacja do pracy to najkrócej rzecz ujmując zestaw czynników, które sprawiają, że pracownicy znajdują wewnętrzną siłę i chęć do działania. Dzięki temu stawiają sobie coraz wyżej poprzeczkę, wyznaczają ambitne cele i z własnej woli dążą do ich spełnienia co dodatkowo sprawia niezaprzeczalną satysfakcję. Jeśli pracownik ma odpowiednie motywatory do pracy, wówczas może stać się ona dla niego prawdziwą pasją i przyjemnością – a nie tylko źródłem pieniędzy potrzebnych do życia. Można stwierdzić, że motywatory finansowe oraz pozafinansowe wpływają pozytywnie na pracę. Pracownik czuje satysfakcję, a pracodawca ma świadomość, że jego zespół to lojalni pracownicy.

W JAKI SPOSÓB NA MOTYWACJĘ PRACOWNIKÓW WPŁYWAJĄ MOTYWATORY POZAFINANSOWE?

Agata Ziółkowska

Motywatory pozafinansowe to elementy mające silnie motywujący charakter, nie są one jednak bezpośrednio przeliczane na pieniądze. Mają one zachęcić pracowników do angażowania się w obowiązki służbowe w sposób najkorzystniejszy dla przedsiębiorstwa oraz dający osobiste zadowolenie. Dzięki nim pracownicy mają większą chęć do pracy, czy pragną się rozwijać. Szkolenia wpływają na możliwość podnoszenia kwalifikacji pracowników, co może wpłynąć nie tylko na poszerzenie wiedzy czy możliwość awansu, ale również na doskonale zmotywowanie pracownika do działania i dalszego doskonalenia się. Przyjazna atmosfera wpływa pozytywnie na motywację i zachęca do pracy. Z kolei dzięki stabilności zatrudnienia pracownik będzie miał pewność, że pozostanie u pracodawcy i się z nim zwiąże, co wpłynie na jego wydajność i wywiązywanie się z powierzonych obowiązków. *Motywacja pozafinansowa zależy w dużej mierze od doświadczenia w zarządzaniu ludźmi kadry menadżerskiej oraz od systemów zarządzania zasobami ludzkimi, które posiada firma* (Kubat, b.d, s. 4).

KARY, CZY NAGRODY?

Klaudia Małecka, Patrycja Małecka, Natalia Matlak

Nagradzanie jest znacznie skuteczniejsze niż karanie. Nagrody kształtują właściwe postawy, bezpośrednio wzmacniają nagradzane zachowania, pobudzają wydajność w działaniu. Skutki pozytywnej formy motywowania są zdecydowanie trwalsze od tych, które przynosi kara, nagradzanie nie wymaga stałej kontroli pracownika. Osoby, które są sprawiedliwie nagradzane potrafią same się kontrolować. Nagroda sprawia przyjemność, pozytywnie wpływa na całe środowisko pracy. Jedną z podstawowych zasad, która pomaga zwiększyć efektywność w osiąganiu celów, jest stosowanie większej liczby nagród niż kar. Kara nie eliminuje złego zachowania, a jedynie tłumi je na jakiś czas, jednocześnie powodując negatywne skutki, takie jak spadek w zaangażowaniu i zapale do pracy. Natomiast nagradzanie pozwala na kształtowanie i wzmacnianie pożądanych i oczekiwanych zachowań.

JAKĄ ROLĘ PEŁNI LIDER W SEKTORZE PUBLICZNYM I PRYWATNYM?

Iwona Majer, Katarzyna Wiejak, Michał Sawa

Lider (przywódca) to *ktoś, kto kieruje działaniami innych i rozwija je, starając się zapewnić stałe doskonalenie* (Ted Engstrom). Zdaniem K. Piotrkowskiego i M. Świątkowskiego (2000) to *ktoś, kto zna drogę, idzie tą drogą i wskazuje drogę podążającym za nim*. Z kolei T. Zawadzak (2017) podkreśla, że przywódca to *człowiek, który posiada zdolność pozyskiwania zwolenników*. Zamiast klasycznej, rozbudowanej definicji lepiej sprawdza wyszczególnienie cech idealnego (kreatywnego) lidera. Do takich, zdaniem ekonomistów, należą: *orientacja na przyszłość, elastyczność, wewnętrzna siła, wewnętrzsterowność, aktywne pokonywanie przeszkód, umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach, wytrwałość, wiara w możliwości realizacji celów, otwartość na innowacje*,

pozytywna postawa w stosunku do organizacji, dynamizm, entuzjazm, niekonwencjonalność, pewność siebie, skłonność do podejmowania dużego ryzyka, ekstrawersja, sumienność (za M. Juchnowicz, 2014). Jaką rolę pełni lider:

...w sektorze prywatnym:

- liderzy są bardziej potrzebni; a w społeczeństwie panuje większa wiara w ich *moc*,
- więcej się od nich wymaga, w większym stopniu postrzega się ich jako dyrygentów nadających ton działaniom,
- osoby zarządzające są przede wszystkim odpowiedzialne za podejmowanie decyzji jako przywódcy organizacji wytyczający jej członkom cele oraz delegujący zadania,
- od liderów rzadziej wymaga się angażowania się w spory (w charakterze rozjemcy), mimo że powinni oni także sprawować funkcję mediatorów.

...w sektorze publicznym:

liderzy (zwłaszcza kreatywni) są mniej potrzebni – i można domniemywać, że sprawczość oraz efektywność danej organizacji wynikać będzie z faktu samego jej istnienia oraz wysiłków czy decyzji organów kolegiałnych,

można domyślać się, że siły organizacji upatruje się w autorytecie instytucji (tzw. powaga urzędu) oraz stojących za nią rządów prawa. Taki lider nie ma mieć eksponowanego stanowiska, a raczej kompetencje pozwalające mu sprawnie administrować procesami w zaciszu swego gabinetu,

od osoby stojącej na czele jednostki administracji publicznej oczekuje się sprawowania podobnych ról jak w sektorze prywatnym, ale to oczekiwanie jest średnio niemal dwukrotnie mniejsze,

ludzie spodziewają się, że na czele instytucji stać będzie ktoś, kto będzie ją godnie reprezentował, a przypisane mu cechy wskazują na jednoznacznie konserwatywną postawę (mała elastyczność i niezbyt wysoka otwartość na nowości czy udzielanie informacji opinii publicznej).

CZY STYL ZARZĄDZANIA LIDERA MA WPŁYW NA MOTYWACJĘ PRACOWNIKÓW DO PRACY?

Piotr Bukalski, Aneta Rabczyńska, Aleksandra Olszak

Styl zarządzania można zdefiniować jako względnie trwałą i powtarzalny sposób, w jaki przełożony oddziałuje na podwładnych w celu pobudzenia i koordynacji ich działania w zespole, a przez to – osiągnięcia celów stojących przed organizacją. Motywowanie pracowników jest procesem zarządzania zasobami ludzkimi. W swoim działaniu ma na celu wsparcie osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Jest to również wykorzystanie mechanizmów motywacji w celu zapewnienie zaangażowania pracownika na rzecz organizacji. Mechanizm ten ma regulować i aktywować zachowania danej osoby, które przyczynią się do realizacji założonych celów.

Czy styl zarządzania lidera ma wpływ na motywację pracowników do pracy? Tak, Liderzy pełnią strategiczne funkcje w kształtowaniu pracowników. Liderzy uznawani są za osoby najbardziej zaangażowane, które mają wpływ na innowacje i proaktywne zachowania pracowników. Styl zarządzania naczelnika w Starostwie Powiatowym w Pruszkowie jest stylem najbardziej oczekiwanym przez pracowników administracji. Styl demokratyczny Lidera wiąże się z bardzo ważną funkcją (kierowania służbami i dbania o bezpieczeństwo mieszkańców oraz reprezentowanie regionu), którą pełni Starostwo Powiatowe. Kierownik demokrata rozumie jak odpowiedzialna jest ta funkcja. Jest on koordynatorem wszelkich działań. Posiada zdolność oddelegowania swoich uprawnień w taki sposób, aby również podczas jego nieobecności Starostwo mogło sprawnie funkcjonować. Często zachęca podwładnych do podejmowania własnych decyzji, jednak bierze czynny udział w procesie jej podejmowania, ma bezpośredni kontakt z podwładnymi, służy pomocą. Skupia się na doradztwie oraz coachingu zamiast poświęcać czas na kierowanie. Dzięki takiemu stylowi pracownicy są zmotywowani do pracy, a relacje pomiędzy nimi są życzliwe.

CZY RELACJE Z KIEROWNIKIEM MAJĄ ZNACZENIE?

Beata Lang, Weronika Malinowska, Elżbieta Rakowska

Kontakty z przełożonymi są potrzebne i cenione przez pracownika. Pracownicy stanowczo oddzielają życie zawodowe od spraw prywatnych i nie wykazują chęci *wpuszczania* przełożonego do swojej prywatnej sfery. Natomiast na gruncie zawodowym taki kontakt jest niezbędny, zarówno do przyjmowania wytycznych, jak też *feedbacku* i wsparcia w razie ewentualnych konfliktów.

W JAKI SPOSÓB LIDER WPŁYWA NA MOTYWACJĘ PRACOWNIKÓW?

Monika Bociarska, Małgorzata Renis, Anna Stopińska

Motywacja to gotowość do podjęcia określonego działania, proces psychologiczny, nadający naszemu zachowaniu cel i kierunek, siła, aktywująca energię, by osiągnąć jakiś rezultat, zdobyć nagrodę. Odpowiada za podjęcie działań i za zdolność do ich zakończenia. Liderem się jest, a szefem się bywa. Lider pełni rolę przywódcy i przyjmuje ją za sprawą powierzonej mu władzy i kompetencji. Lider to silny przywódca, który umiejętnie radzi sobie z kolejnymi projektami. Myśli nie tylko o realizacji powierzanych czynności, ale przede wszystkim potrafi umiejętnie pokierować podlegającą mu grupą. Szef rozkazuje, lider prowadzi.

W jaki sposób lider wpływa na motywację pracowników? Lider bezsprzecznie powinien motywować i motywuje pracowników a jego stopień motywacji powinien być wysoki zarówno w sektorze prywatnym jak i publicznym. Przewaga lidera oraz kultura motywowania pracowników jest silniejsza na płaszczyźnie biznesowej. Wynika to z postawionych pracownikom zadań w bardziej sprecyzowany i określony sposób (targety, plany, progi logistyczne, wyzwania biznesowe). Elementy wpływające na motywację: słowność, niezawodność, empatia.

JAKĄ ROLĘ PEŁNI LIDER W ROZWIĄZYWANIU KONFLIKTÓW?

Filip Giejbo, Mariusz Sobieraj, Jakub Pamięta

Konflikt jest zjawiskiem naturalnym w każdej zbiorowości ludzkiej i organizacji. Nie ma grup, w których nie występują konflikty, a ich wyeliminowanie nie jest ani możliwe, ani dobre. Konflikt jest elementem niezbędnym do funkcjonowania organizacji, a jego rozwiązywanie jest bardzo ważne dla skutecznego zarządzania. Ważne jest, aby w środowisku organizacji szybko zdefiniować i rozwiązać szkodliwy aspekt konfliktu, jak również wyodrębnić korzyści, jakie mogą pojawić się w sytuacji konfliktowej. J.A.F. Stoner i Ch. Wankel definiując konflikt w organizacji widzą go jako *spór dwóch osób lub więcej członków albo grup, wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmiennych pozycji, różnych celów, wartości lub postrzeżeń. Członkowie czy działy organizacji w trakcie sporu dążą do tego, by ich sprawa lub punkt widzenia przeważyły nad sprawą lub punktem widzenia innych* (Stoner, Wankel, 1996, s. 329).

Rolą przywódcy jest, po pierwsze, dostarczyć psychologicznej podbudowy dla aspiracji i nadziei pracowników. Po drugie, być przykładem godnym naśladowania, którego zachowania, osobista energia, podejmowane działania, demonstrują pożądane z punktu widzenia firmy zachowania i mogą stać się standardem dla wszystkich. Poprzez osobiste zaangażowanie i skuteczność przywódcy budują unikalne więzi międzyludzkie sprzyjające realizowaniu założonej strategii. Po trzecie optymalnie dzielić odpowiedzialność i zasoby pomiędzy komórki w organizacji i pracowników, aby zapewnić efektywność procesu strategicznego. Pomimo niewątpliwych zalet z przywództwa dla pracowników i organizacji zdarzają się sytuacje, w których menadżer pomimo najszczerzych chęci nie może realizować powierzonych mu zadań ze względu na ograniczenia organizacyjne, konflikty czy niedopasowaną kulturę organizacyjną. Może on też w zbyt dużym stopniu realizować swoje własne interesy lub chcieć uzależnić całą organizację od siebie.

POJĘCIE PRACOWNIKA I PRACODAWCY W KODEKSIE PRACY

dr Katarzyna Ołdak-Jaczyńska

Podstawowe definicje określone w kodeksie pracy mają znaczenie w należytej interpretacji i wykładni postanowień umowy i ustalenia czy dany stosunek możemy zakwalifikować jako stosunek pracy, stosunek cywilnoprawny czy nawet w niektórych przypadkach stosunek administracyjno-prawny. Ogólnie rzecz ujmując zatrudnienie to rodzaj aktywności zawodowej, wyrażający się w odpłatnym zaangażowaniu sił i umiejętności ludzkich (kapitału ludzkiego) w działalność określonego podmiotu. Pojęciem *zatrudnionego* potocznie określa się także osoby świadczące usługi czyli zleceniobiorców sensu stricte lub osoby, do których z mocy art.750 k.c. stosujemy przepisy o zleceniu oraz wykonawców dzieła. Tymczasem w świetle prawa pracy pracownikiem jest tylko i wyłącznie osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę, powołania, wyboru, mianowania lub spółdzielczej umowy o pracę. Pracodawcą natomiast jest jednostka organizacyjna, choćby nie posiadała osobowości prawnej, a także osoba fizyczna, jeżeli zatrudniając one pracowników.

Do usystematyzowania i należytego zrozumienia powyższych pojęć konieczne jest poznanie definicji stosunku pracy i odróżnienia go od stosunku cywilnoprawnego i administracyjnego oraz określenie i charakteryzacja norm mających zastosowanie do danego stosunku (odpowiednio normy semiimperatywne, normy dyspozytywne, normy *ius cogens*).

Stosunek pracy jest to prawny między pracownikiem a pracodawcą. Elementy konstytutywne stosunku pracy to ciągłość i powtarzalność, osobisty charakter, świadczenie pracy na rzecz drugiego podmiotu (pracodawcy), podporządkowanie (w tym autonomiczne), miejsce i czas określone przez pracodawcę, ryzyko pracodawcy odpłatność. Ochronna funkcja prawa pracy przejawia się także w mechanizmie funkcjonowania norm prawa pracy. Przeważająca część norm prawa pracy to normy o charakterze semiimperatywnym, które nie mogą być w drodze umowy o pracę zmieniane na niekorzyść pracownika (art. 18 k.p. – zasada uprzywilejowania pracownika).

Stosunek administracyjny charakteryzuje się tym, iż jego przedmiot musi dotyczyć sfery publicznej i być normowany przez kompetentne organy administracji publicznej, w drodze wydawanych na podstawie prawa aktów administracyjnych, podmiotem jest organ administracji publicznej, oraz charakteryzuje się nierównorzędnością jego podmiotów. Oznacza to, że organ administracji publicznej jednostronnie rozstrzyga o prawach lub obowiązkach podmiotów stosunku.

Stosunek cywilnoprawny jest regulowany normami prawa cywilnego, istnieje tylko między podmiotami prawa cywilnego. Charakteryzuje się równorzędnością stron (brak prawnej podległości między stronami), ich autonomią (wolność wstąpienia w stosunek prawny i jego kształtowania), a ochrona interesów stron jest gwarantowana przez prawo do sądu. Stosunek cywilnoprawny powstaje, zmienia się i ustaje wskutek zdarzeń cywilnoprawnych.

Analiza poszczególnych form prawnych, na podstawie których może dojść do nawiązania stosunku pracy wyczerpała definicję pracownika, natomiast analiza podmiotów mogących być uznanymi za pracodawcę pozwoliła na dokonanie wykładni pojęcia pracodawcy w rozumieniu prawa pracy.

MODEL MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW STAROSTWA POWIATOWEGO W PRUSZKOWIE

dr Mariola Pytlak

Motywowanie pracowników powinno być podejmowane w procesie adaptacji, czyli na etapie *docierania się* pracownika i pracodawcy. Dostrzegane korzyści przeważają nad pojawiającymi się ocenami negatywnymi (przeszacowanie emocji pozytywnych). Na tym etapie konieczne jest wzmocnienie silnej motywacji wewnętrznej i osłabienie pojawiających się demotywatorów. Nie są one na tyle silne, by pracownik rozważał zmianę – obecny stan nie jest dla niego optymalny, ale podejmowane działania wzmacniające pozytywnie powodują, że następuje etap stabilizacji. Motywacja wewnętrzna jest coraz słabsza, dlatego niezbędne jest wzmocnienie słabej motywacji wewnętrznej,

wprowadzenie motywatorów kształtujących motywację w dodatkowych obszarach i osłabienie pojawiających się demotywatorów. Ponieważ pracownik dokonuje systematycznej oceny wszystkich *za i przeciw*, pracodawca powinien dążyć do zapewnienia optymalnych warunków pracy – dopóki *za i przeciw* pozostają w równowadze, pracownik nie ma podstaw do dokonywania zmian. Słaba motywacja wewnętrzna i brak systemu motywacyjnego lub nieodpowiednio dobrane motywatory powodują, że stopniowo dochodzi do przeszacowania emocji negatywnych i poszukiwania informacji. Pracownik dostrzega, że zmiana jest możliwa. Dlatego, po okresie stagnacji, podejmuje przygotowania do opuszczenia dotychczasowego miejsca pracy. Kiedy zapada decyzja o zmianie nadal możliwe jest zatrzymanie pracownika, ale niezbędne jest wówczas zaspokojenie jego potrzeb.

Pracownicy Starostwa Powiatowego w Pruszkowie są zadowoleni z wykonywanej pracy, ale ich motywacja jest stosunkowo niska. Pracowników motywują środki finansowe (ale nie są zadowoleni z poziomu otrzymywanego wynagrodzenia), zadowolenie powoduje atmosfera w pracy i dobre stosunki z przełożonymi – ale te z kolei elementy systemu motywacyjnego mają niewielkie znaczenie dla podnoszenia motywowania pracowników. Rekomendowane jest sformalizowanie systemu zarządzania w celu ujednolicenia stosowania motywatorów we wszystkich wydziałach starostwa i uniezależnienie zakresu stosowanych narzędzi od stylu zarządzania naczelnika.

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI CZY KSZTAŁTOWANIE KAPITAŁU LUDZKIEGO W WSKFIT W ODNIESIENIU DO PRACOWNIKÓW DYDAKTYCZNYCH UCZELNI.

Mariusz Baecker

1. Struktura Uczelni – prowadzone kierunki w ramach istniejących wydziałów, formy stacjonarne i niestacjonarne, kształcenie z wykorzystaniem metod zdalnych, studia podyplomowe, kursy trenerskie i instruktorskie, liczba studentów na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych i konsekwencje tej proporcji dla konstrukcji organizacji roku akademickiego (przewaga firm zjazdowych realizowanych w soboty i niedziele).
2. Struktura zatrudnienia pracowników dydaktycznych – nauczyciele akademicki i pozostali pracownicy dydaktyczni, różnice w formach stosunku pracy w związku charakterem świadczonej pracy (nakład czasu pracy świadczonej w formie prowadzenia zajęć na studiach niestacjonarnych). Praca na Uczelni jako dodatkowe źródło dochodu pracowników.
3. Zasoby czy kapitał? Planowanie kapitału ludzkiego. Analiza kompetencji i możliwości pracowników zatrudnionych, prawidłowe wykorzystanie posiadanego potencjału. Analiza przypadku. Sposoby rozwijania potencjału posiadanego w związku z już zatrudnionymi pracownikami. Zatrudnianie nowych pracowników dydaktycznych. Możliwości i źródła pozyskiwania nowych pracowników na rynku pracy.
4. System motywacyjny. Problemy utrudniające zwiększenie zaangażowania pracowników dydaktycznych w poprawę jakości pracy Uczelni. Samofinansowanie Uczelni i związane z tym ograniczenia w stosowaniu motywatorów finansowych, warunki pracy w Uczelni, organizacja pracy pracowników dydaktycznych. Sposoby budowania zaangażowania, próby udane i niepowodzenia.

Strategia budowania kapitału ludzkiego – stan obecny i perspektywa na przyszłość.

5. Wnioski. Odniesienie do modeli istniejących w obszarze administracji publicznej.

EMPOWERMENT W ZARZĄDZANIU WSPÓŁCZESNĄ ORGANIZACJĄ

dr Marek Pawłowski

Celem wystąpienia było zaprezentowanie podstaw teoretycznych oraz wyników badań ankietowych dotyczących empowermentu w organizacjach. Pracownicy stanowią najważniejszy zasób organizacji, która powinna dążyć do ich integracji oraz stwarzać warunki do osiągnięcia satysfakcji i zadowolenia z wykonywanych obowiązków. Przejawiać się to powinno w zwiększaniu ich odpowiedzialności. Brak samodzielności działania, brak zaufania ze strony przełożonych, bądź niewłaściwe style i techniki kierowania sprawiają, że pracownicy decydują się na zrywanie więzi organizacyjnych i odejście z pracy.

Empowerment jest koncepcją zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, która stwarza odpowiednie organizacyjne i społeczne warunki pracy oraz umożliwia korzystanie z wiedzy i umiejętności pracowników przyczyniając się w ten sposób do wzrostu ich zaangażowania. Pochwały i uznanie są niezbędne dla organizacji przyszłości. Ludzie chcą być szanowani i doceniani za swój wkład.

Koncepcja empowermentu stanowi źródło pozyskiwania modeli myślowych i osiągnięcia mistrzostwa osobistego przez pracowników i kadrę kierowniczą. Pozwala na uprzedzanie skutków negatywnych oraz umożliwia optymalne wykorzystanie nadarzających się okazji. Koncepcja empowermentu jest szansą wykazania się pracowników, którzy z różnych powodów nie mają możliwości awansowania na stanowiska kierownicze – poziomy decyzyjne w tradycyjnie pojmowanej organizacji. Z filozofii empowermentu wypływają sugestie, iż w podejmowaniu decyzji powinni współuczestniczyć ludzie, którzy będą ich wykonawcami. Partycypacja pracowników w podejmowaniu

decyzji usprawnia proces komunikacji pomiędzy nimi i kierownictwem, podnosi jakość realizowanych zadań, a także eliminuje konflikty. Pracownicy decyzje traktują jako swoje, a nie jako wymuszone przez kierownictwo. Przy określaniu kompetencji decyzyjnych pracowników celowe byłoby zastosowanie reguły:

- co nie jest zakazane,
- jest dozwolone,
- tym bardziej, że ubezwłasnowolnienie decyzyjne pracowników niszczy ich kreatywność.

WYKORZYSTANE ŹRÓDŁA

- Juchnowicz M. (2014), (red.), Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy, narzędzia, aplikacje, Warszawa.
- Kubat M. (2022), Pozafinansowe czynniki motywacyjne w pracy, http://www.wup.lodz.pl/files/ciz/ciz_pozafinansowe_czynniki_motywacyjne_w_pracy.pdf, (15.11.2022)
- Penc J. (1998), Motywowanie w zarządzaniu, Kraków: Profesjonalna Szkoła Biznesu, Warszawa.
- Piotrkowski K., Świątkowski M. (2000), Kierowanie zespołami ludzi, Warszawa.
- Pocztowski A. (2008), Zarządzanie zasobami ludzkimi – Strategie – procesy – metody, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Sekuła Z. (2008), Motywowanie do pracy. Teoria i instrumenty, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Zawadzak T. (2017), Zarządzanie w organizacjach sektora publicznego, Warszawa.