

Zarządzanie zasobami ludzkimi w samorządzie

Autorzy: Joanna Hałat-Majka, Łukasz Makowski

Abstrakt

Ze względu na intensywny rozwój, silną konkurencję i presję rynku organizacje skupiają się na wprowadzaniu i doskonaleniu systemu zarządzania zasobami ludzkimi jako swego rodzaju gwarancji prawidłowego funkcjonowania oraz rozwoju. W administracji publicznej proces rozwoju był kształtowany przez zmiany zachodzące w państwie i nie był związany z kształtowaniem polityki personalnej. Jednak wraz ze zmieniającym się społeczeństwem i rozwojem społeczno-gospodarczym w jednostkach samorządu terytorialnego zaczęto podnosić poziom obsługi klienta. W związku z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej i możliwością pozyskiwania Funduszy Europejskich zaczęto skupiać się na efektywności pracy osób zatrudnionych w administracji państwowej. Tym sposobem konieczne stało się wprowadzenie procesu zarządzania zasobami ludzkimi w samorządzie. W artykule przedstawiono definicję zarządzania zasobami ludzkimi, cele i instrumenty zarządzania. Opisano historię kształtowania samorządów terytorialnych oraz polityki personalnej prowadzonej w administracji publicznej. Omówiono również poszczególne metody badań satysfakcji klienta oraz istotę zmian dokonujących się w administracji samorządowej po 1989 roku. W oparciu o przeprowadzone badania artykuł podsumowano analizą zależności między profesjonalnie zarządzanym samorządem a poprawą jakości życia mieszkańców na przykładzie gminy Pałeczna.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, samorząd terytorialny
JEL: L2; H83

Historia: otrzymano 12.03.2015, poprawiono 3.06.2015, zaakceptowano 14.09.2015

Wstęp

Zarządzanie zasobami ludzkimi staje się kluczem do sukcesu osiąganego przez firmy, jednak za uważy się, że ten aspekt zarządzania jest inaczej postrzegany w samorządach, które charakteryzują się cyklicznie zmieniającymi się władzami, ograniczonymi budżetami, dysponowaniem niewyspecjalizowanym personelem oraz niechęcią do wprowadzania nowych strategii. Brak określenia, zrozumienia i reakcji na potrzeby oraz oczekiwania odbiorców usługi, czyli elektoratu, skutkuje niską jakością wykonywanej pracy, a co za tym idzie – brakiem efektywności funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego. Kluczem do rozwiązania tego problemu jest właściwa koordynacja pracy na każdym szczeblu, odpowiedni system przekazu informacji oraz

prawidłowo prowadzona polityka personalna. Koniecznością wydaje się więc wprowadzenie sprawdzonych metod zarządzania zasobami ludzkimi, zaczynając od planowania zatrudnienia, rekrutacji, selekcji, diagnozy i oceny kompetencji pracowników, systemu motywacji, szkoleń, a kończąc na zwolnieniach i rozstawianiu się z długoletnimi pracownikami.

Celem artykułu jest przedstawienie wpływu zarządzania zasobami ludzkimi w samorządach na efektywność i skuteczność ich funkcjonowania. Składa się on z trzech części. W pierwszej wskazano działania obejmujące proces zarządzania zasobami ludzkimi, omówiono poszczególne instrumenty zarządzania zasobami ludzkimi oraz aspekty wyboru, selekcji, zatrudniania, rozwoju, oceny i koordynacji pracy osób pracujących w organizacji. W drugiej przedstawiono

historię kształtowania samorządów terytorialnych oraz prowadzoną przez nie politykę personalną. W ostatniej, trzeciej części omówiono istotę zmian dokonujących się w administracji samorządowej, która zachodzi pod wpływem podejmowania działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, oraz przedstawiono wpływ zarządzania ludźmi na efektywność pracy i rozwój organizacji. W artykule opisano, jakie znaczenie ma prawidłowa polityka personalna w pozyskiwaniu Funduszy Europejskich oraz efektywnym gospodarowaniu nimi. W oparciu o przeprowadzone badania przedstawiono wpływ zarządzania zasobami ludzkimi na poprawę jakości obsługi klientów.

Zarządzanie zasobami ludzkimi

Zarządzanie opiera się głównie na sterowaniu organizacją, na sposobie myślenia oraz wykorzystywania zasobów, którymi dysponuje organizacja, do realizacji wyznaczonych celów. Zarządzanie zasobami ludzkimi definiowane jest jako sprecyzowana koncepcja zarządzania w sferze funkcji personalnej organizacji, w której zasoby ludzkie zauważane są jako składniki jej aktywów oraz źródło konkurencyjności. Obejmuje ono zarówno zatrudnianie, rozwój i nagradzanie ludzi, jak i kształtowanie właściwych stosunków pomiędzy kadrą kierowniczą a jej pracownikami oraz współpracownikami (Armstrong, 2011: 25). Celami zasadniczymi zarządzania zasobami ludzkimi jest: pozyskiwanie oraz zatrzymywanie wykwalifikowanych, zaangażowanych i dobrze zmotywowanych pracowników; zapewnienie realizacji celów organizacji, podnoszenie oraz rozwijanie zarówno wrodzonych, jak i nabytych możliwości ludzi, tzn. ich potencjału, umiejętności znalezienia zatrudnienia poprzez zapewnienie możliwości udziału w szkoleniach oraz umożliwianie ciągłych szans rozwoju; zapewnienie wszystkim pracownikom równych szans; stworzenie warunków, które umożliwią utrzymywanie produktywnych, harmonijnych relacji pomiędzy kadrą kierowniczą a ich pracownikami, które sprzyjają rozwijaniu pracy zespołowej oraz poczucia wzajemnego zaufania; zapewnienie pracownikom godziwego, sprawiedliwego wynagrodzenia za pracę i ich osiągnięcia; utrzymanie oraz polepszanie umysłowej i fizycznej kondycji pracowników (Armstrong, 2010: 19–20). Umiejętne zarządzanie pracownikami w organizacji wpływa na jej prawidłowe funkcjonowanie, a także na osiągnięte przez nią wyniki. Istota zasobów ludzkich i możliwość ich wykorzystywania w prawidłowy sposób podlegały wielu przekształceniom (Dubois, Rothwell,

2008: 26). Przemiany, które dokonały się w podejściu do zarządzania ludźmi, były rezultatem zmian w postrzeganiu człowieka i roli, jaką miał odegrać. Wówczas powstała nowa szkoła teoretyczna, której celem było opracowanie innowacyjnej formuły sprawowania funkcji personalnej, powiązanej ze zmianami zachodzącymi wewnątrz organizacji, wynikającymi m.in. z podniesienia poziomu wykształcenia pracowników i rozwojem techniki. Nowoczesne spojrzenie na zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji w ciągu kilkudziesięciu lat rozwinęło się w bardzo obszerną dziedzinę zarządzania. Organizacje zrozumiały, iż bez udziału zasobów ludzkich tracą szansę na stawianie czoła konkurencji, która swoje sukcesy może zawdzięczać profesjonalnej kadrze pracowników (Kozuch, Cywoniuk, 2000: 112). Zaobserwowano ewolucję w podejściu do pełnienia funkcji personalnej przez organizacje, która objawiała się w przechodzeniu od niezamierzonych działań, poprzez rutynowe administrowanie, do utrwalenia się zarządzania zasobami ludzkimi jako dyscypliny zarządzania ściśle związanej ze strategią organizacji, z użyciem licznych narzędzi do spotęgowania zaangażowania pracowników oraz odpowiedniego zagospodarowania ich potencjału. Pozytywną przemianą w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest szeroko ugruntowane wśród kierownictwa oraz szefów personalnych przeświadczenie o ogromnym znaczeniu zasobów ludzkich w rozbudowie organizacji i osiągnięciu przez nie sukcesu (Oleksyn, 2010: 40). Prawidłowo realizowane zarządzanie zasobami ludzkimi musi obejmować działania, które są wykonywane w obszarze powstawania polityki i strategii personalnej w organizacji, i stosowanie właściwie dobranych do nich narzędzi czy też podmiotów odpowiedzialnych za jej urzeczywistnienie. Sprawne zarządzanie personelem wpływa zarówno na polepszenie jakości kapitału ludzkiego, jak i na zwiększenie zaangażowania pracowników w wykonywanie zadań organizacji. Otwarte i przyjazne pracownikom środowisko pracy, stwarzające atmosferę współpracy, sprzyja wykonywaniu powierzonych zadań z najwyższym profesjonalizmem. Aby to osiągnąć, organizacja musi stworzyć, a także dostosować do swoich potrzeb właściwe narzędzia wykorzystywane w procesie kadrowym.

Nie ma jednoznacznej definicji pojęcia zarządzania zasobami ludzkimi, jednak można zauważyć, że wszystkie definicje łączy stwierdzenie, iż wyraża ono współczesną funkcję personalną organizacji, która charakteryzuje się specyficznymi cechami:

- traktowaniem pracowników organizacji jako jej podstawowego i najważniejszego

zasobu, zapewniającego realizację jej celów i stanowiącego źródło jej konkurencyjności;

- powiązaniem strategii personalnej ze strategią ekonomiczną;
- tworzeniem warunków do rozwoju kreatywności oraz partycypacji pracowników;
- wykorzystaniem w pełni możliwości i umiejętności wszystkich zatrudnionych osób;
- indywidualizacją stosunków pracy;
- podtrzymaniem gotowości do elastycznego działania;
- angażowaniem kierownictwa.

W związku z tym, że każdą organizację tworzą przede wszystkim ludzie, istotą zarządzania zasobami ludzkimi jest uznanie pracownika za jeden z najwartościowszych elementów organizacji, za najcenniejszy kapitał, który powinno się systematycznie rozwijać i inspirować. W celu zapewnienia prawidłowego, efektywnego funkcjonowania organizacji powinno się tworzyć zintegrowane mechanizmy, które będą łączyły problemy i cele pracowników z zadaniami ich organizacji. Na zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji składają się: polityka personalna, reguły, metody, narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi (Baron, Armstrong, 2012: 22.).

Aby odnieść sukces, każda organizacja musi skoncentrować się na trzech podstawowych perspektywach zarządzania zasobami ludzkimi:

- uniwersalistycznej – mówiącej o tym, że niektóre praktyki zarządzania zasobami ludzkimi są lepsze od innych, dlatego trzeba je upowszechniać we wszystkich organizacjach, ponieważ istnieje zależność pomiędzy stosowaniem najlepszych praktyk a wynikami organizacjami;
- sytuacyjnej – twierdzącej, że zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji jest skuteczne tylko wtedy, gdy będzie spójne z innymi jej aspektami. Podstawowym elementem, do którego musi być ono dopasowane, jest strategia organizacji;
- konfiguracyjnej – stanowiącej podejście holistyczne, opierające się na tym, żeby łączyć dobre praktyki ze specyfiką organizacji oraz jej strategią.

Zarządzanie personelem powinno się odbywać w powiązaniu z tworzeniem strategii Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL) w organizacji. Istotne jest dopasowanie systemu do specyfiki organizacji, ponieważ unikalni są zarówno ludzie, jak i kultura każdej organizacji. Opieranie się na rozwiązaniach innych organizacji i kopiowanie ich nie przyniesie pożądanych efektów, a nawet może je wręcz pogorszyć (Listwan, 1999: 64–67). System ten powinien być dostosowany do specyfiki danej jednostki oraz wynikać z jej

celów, tak aby maksymalnie umożliwić realizację strategii. Podstawą dobrze zaplanowanej polityki personalnej jest dogłębna analiza systemu zarządzania personelem pracującym w organizacji oraz przegląd posiadanego potencjału ludzkiego (Strużycki, 2004: 395). Aby zagwarantować wewnętrzne związki między strategią ZZL organizacji a jej strategią działania i rozwoju, należy opracować politykę, która będzie zapewniała odpowiednią liczbę ludzi posiadających wymagane kwalifikacje, oraz zapewnić warunki, które będą zachęcały pracowników do rozwoju w danej organizacji (Pocztowski, 2008: 276).

Traktując zasoby ludzkie jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji, wyróżniamy następujące instrumenty: planowanie zasobów ludzkich, dobór zasobów ludzkich obejmujący rekrutację i selekcję pracowników, ocenę pracowników, szkolenia pracowników, motywowanie i wynagradzanie pracowników itd. Każda organizacja powołana jest do osiągania zamierzonych celów oraz skutecznego realizowania swojej strategii. Dlatego tak ważny jest proces planowania zatrudnienia, który, podobnie jak proces planowania rozwoju, musi opierać się na sprecyzowanych założeniach strategicznych. Plan strategiczny, który określa rodzaj działalności, działania techniczne, marketingowe i organizacyjne, stanowi podstawę do określenia potrzeb kadrowych oraz prawidłowego ich zaplanowania, co doprowadzi do osiągnięcia założonego celu (Pocztowski, 2003: 293). Jednym z podstawowych elementów polityki personalnej jest proces doboru personelu polegający na obsadzaniu stanowisk najodpowiedniejszymi ludźmi. Proces ten jest złożony i można podzielić go na trzy zasadnicze etapy: określenie wymagań, rekrutacja, selekcja kandydatów. Na etapie planowania zatrudnienia należy uzyskać wiele informacji. Należy sprecyzować, ilu pracowników organizacja potrzebuje zatrudnić, jakie mają posiadać kwalifikacje, doświadczenie, umiejętności, kiedy oraz w jaki sposób muszą być przyjęci do pracy czy zwalniani z niej. Należy przeprowadzić analizę rynku pracy, co umożliwi zorientowanie się, jakie kroki trzeba podjąć, żeby zaspokoić potrzeby organizacji w zakresie zasobów ludzkich (Pocztowski, 2008: 101). Kolejnym etapem jest rekrutacja, oznaczająca pozyskiwanie kandydatów do pracy. Jest ona pewnego rodzaju sposobem komunikowania się z rynkiem pracy, mającym na celu pozyskanie odpowiedniej grupy kandydatów na dane stanowisko pracy (Pocztowski, 1998: 74). Rekrutację dzieli się na ogólną oraz segmentową, co związane jest z zakresem rekrutacji, a także na wewnętrzną i zewnętrzną (źródło

naboru kandydatów na poszczególne stanowiska). Kolejnym procesem polityki personalnej jest szkolenie i motywowanie pracowników. Działania podejmowane w tym kierunku mają na celu kształtowanie wiedzy, postaw i umiejętności pracowników w celu usprawnienia działań kadry (Listwan, Beck, 2002: 84). Konieczne jest także systematyczne opracowywanie planów szkoleniowych, przeprowadzanie zaplanowanych szkoleń, monitorowanie postępów, ocena wpływu przeprowadzonego szkolenia na wyniki pracy. Wszystkie wymienione czynności powinny się odbywać w sposób cykliczny, tworząc tzw. cykl szkoleniowy organizacji, obejmujący analizę potrzeb szkoleniowych, projektowanie planu szkoleń, realizację planu szkoleń, ewaluację szkoleń i analizę potrzeb szkoleniowych (Szałkowski, 2002: 56.). W polityce personalnej bardzo ważne jest motywowanie pracowników, co oznacza pobudzanie ich do działań, które służą spełnieniu określonych potrzeb. Nie można jednoznacznie określić, co najlepiej motywuje, ponieważ wszystko jest względne i zależy głównie od osoby motywującej oraz motywowanej. Wśród teorii motywacyjnych należy wymienić m.in. teorię potrzeb Masłowa, dwuczynnikową teorię Herzberga, teorię Webbera i teorię Adamsa (Armstrong, 2005: 354.). W motywowaniu pracowników należy stawiać wyzwania, informować swój zespół w celu uniknięcia nieudomówień, przyznawać pochwały, umiejętnie nagradzać, delegować uprawnienia, wykazywać lojalność wobec zespołu, chwalić publicznie, a upominać w cztery oczy bezpośrednio po zdarzeniu. Ważna w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest także ocena pracowników, definiowana jako czynność kierowania dokonywana profesjonalnie przez kierowników lub specjalistów w celach zawodowych oraz na użytek organizacji. Ocena jest zarazem podstawą podejmowania szeregu decyzji personalnych. Celem efektywnego oceniania jest udoskonalenie pracy ludzi, rozwój personelu i udoskonalenie działalności organizacji (Strużycki, 2004: 400). Etapy projektowania systemu oceny obejmują: ustalenie celów, zasad, przedmiotu oceny oraz jej kryteriów, a także ustalenie metod oceny, narzędzi oceny, mierników, określenie sposobu spożytkowania ocen, wskazanie osób oceniających i ocenianych (Kozłowski, Piotrowski, 2000: 434.). Przeprowadzana ocena przynosi korzyści dla pracowników, którzy dowiadują się, czy wykonują swoją pracę prawidłowo i jakie są w stosunku do nich wymagania i oczekiwania. Pracownicy stają się bardziej zaangażowani w wykonywaną pracę, są bardziej zmotywowani, a kadra kierownicza uzyskuje informacje, które

wykorzystywane są w szkoleniach i rozwijaniu organizacji (Dzieńdziora, 2008: 52). Istotnym narzędziem w skutecznym pozyskiwaniu, motywowaniu, stabilizowaniu i nagradzaniu jest realizacja prawidłowej strategii wynagradzania. Przy ustalaniu wynagrodzeń powinno się opierać na założeniu, iż system wynagradzania powinien wspierać strategię organizacji, a zgodność między nimi stworzy możliwość osiągania lepszych wyników i wzrost konkurencyjności organizacji (Litwin, 2004: 337). Dobry system wynagradzania powinien zaspokajać potrzeby osobiste, dostarczać informacje zwrotne o efektywności i jakości pracy oraz funkcjonować jako wskaźnik pozycji pracownika w organizacji. Ponadto dobry system wynagrodzeń określa przede wszystkim rolę konkretnego pracownika, a nie rolę danego stanowiska. Jednak rola ta wymaga połączenia szerokiego zakresu obowiązków i kompetencji, które pracownik wykorzystuje w trakcie wykonywania swoich obowiązków (Kostera, 1994: 70). Jednym z zasadniczych warunków wynagradzania jest prawidłowy dobór składników oraz form wynagrodzenia. Składniki te klasyfikuje się na te, które są związane z wkładem pracy, z efektami pracy, z czasem pracy, z warunkami pracy oraz z okresem zatrudnienia. Otrzymywane wynagrodzenie uzależnione jest od wyników pracy, zajmowanego stanowiska, posiadanych kompetencji oraz kategorii zaszerogowania. Płaca najczęściej składa się z dwóch części – stałej, tzw. zasadniczej, i zmiennej, która jest formą nagradzania i motywowania (Czerwiński, Czerska, Nogalski, Rutka, Apanowicz, 2001: 331–332).

Sukces organizacji jest ściśle związany z jakością zarządzania oraz wychodzeniem naprzeciw zmieniającym się potrzebom klientów. Zarządzanie rozumiane jest jako sterowanie procesami, informacjami i zasobami w organizacji, tak aby osiągnąć zamierzone cele w warunkach istniejących ograniczeń i możliwości, a także zgodnie z racjonalnością działań gospodarczych. Podejmowane działania są ukierunkowane na najbardziej efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych i informacyjnych organizacji, aby skutecznie i sprawnie zrealizować jej założenia i zadania. W tej sytuacji koniecznością jest zrozumienie istoty zmian oraz posiadanie narzędzi i umiejętności do zarządzania w warunkach zmian. Proces zarządzania zasobami ludzkimi inaczej kształtuje się w firmach, a inaczej w samorządach terytorialnych. Wynika to bowiem z przepisów prawnych regulujących zatrudnianie pracowników samorządowych i działania prowadzone przez samorządy.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w samorządach terytorialnych

Samorząd terytorialny jest wyodrębnionym w strukturze państwa, powstałym z mocy prawa związkiem lokalnego społeczeństwa, powoływanym do samodzielnego wykonywania zadań z zakresu administracji publicznej, wyposażonym w materialne środki, które umożliwiają realizację nałożonych zadań (Ochendowski, 2002: 312). Jednostki samorządu terytorialnego (JST) to: gmina, powiat, województwo. Gmina to wspólnota samorządowa oraz odpowiednie terytorium. Oznacza to, że tworzą ją wszyscy mieszkańcy wyodrębnionego prawnie terytorium (Boć, 1988: 174–175). Gmina posiada osobowość prawną. Podobnie zdefiniowane jest pojęcie powiatu jako lokalnej wspólnoty samorządowej oraz odpowiedniego terytorium. Jest on prawnie zorganizowanym związkiem terytorialnym zamieszkujących go osób. Posiada osobowość prawną, która wyodrębnia go od państwa i pozostałych jednostek samorządu terytorialnego. Województwo jest to zarówno JST stanowiąca regionalną wspólnotę samorządową, jak i największa jednostka zasadniczego podziału terytorialnego kraju wykonująca administrację publiczną. Elementami, które konstytuują województwo, jest społeczność lokalna oraz określony obszar kraju. Podobnie jak gmina i powiat, ma ono wymiar społeczny, a kwalifikacja do poszczególnego województwa następuje z mocy prawa. Posiada osobowość prawną, przez co jest wyodrębnione od państwa oraz od pozostałych jednostek samorządu (Starościk, 1960: 53). Samorząd nie jest i nie może stać się organizacją autonomiczną, ponieważ samodzielność samorządu terytorialnego nie polega na pełnym uniezależnieniu od państwa, ale na dokładnym sprecyzowaniu, kiedy oraz w jakich formach organy państwowe ingerują w sferę zastrzeżoną przez prawo do samodzielnego działania organów samorządu terytorialnego (Dolnicki, 2003: 26–29). Samorząd terytorialny w Polsce ma długą tradycję, sięga bowiem swoimi korzeniami średniowiecza. Przez długie lata ulegał przekształceniom. Niejednokrotnie podejmowano próby jego przywrócenia, jednak realne szanse powstały po czerwcu 1989 r., a zainicjowano go 8 marca 1990 r. poprzez uchwalenie trzech ustaw: o zmianie Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, o samorządzie terytorialnym i Ordynacji wyborczej do rady gmin. W oparciu o te ustawy w dniu 27 maja 1990 r. reaktywowano samorząd terytorialny na szczeblu gminy (Witkowski, 2007: 430–432). Na pozostałych szczeblach podziału terytorialnego

państwa samorząd wprowadzono w 1998 r. Kolejne reformy z 2001 roku również były bardzo znaczące dla samorządu, przyczyniły się bowiem do ujednoczenia struktur i zasad funkcjonowania poszczególnych szczebli samorządu terytorialnego. Istotne były również reformy z roku 2002, wprowadzające powoływanie monokratycznych, wyłonionych w drodze wyborów powszechnych wykonawczo-zarządzających organów na szczeblu gminy (Tarno, 2004: 17–19). Wraz z kształtowaniem się samorządu terytorialnego zmieniały się przepisy prawne regulujące zatrudnienie pracowników w administracji publicznej. Pracownicy samorządowi to osoby, które są zatrudnione w urzędach marszałkowskich, w wojewódzkich samorządowych jednostkach organizacyjnych, starostwach powiatowych, powiatowych jednostkach organizacyjnych, urzędach gmin, jednostkach pomocniczych gmin, w gminnych jednostkach organizacyjnych, zakładach budżetowych, biurach związków jednostkach samorządu terytorialnego oraz zakładach budżetowych przez te związki utworzonych, biurach jednostek administracyjnych JST (Nowacka, 2005: 178). Nabór kandydatów na stanowiska kierowników jednostek organizuje marszałek województwa, starosta, wójt (prezydent miasta, burmistrz) lub przewodniczący zarządu związku. Wyjątkiem jest nabór na stanowiska kierowników urzędów marszałkowskich, starostw powiatowych, urzędów gmin i biur związków, ponieważ są oni wybierani przez obywateli. Każdy etap związany z polityką personalną prowadzoną w jednostkach samorządów terytorialnych jest specyficzny. W przypadku, gdy rekrutacja pracowników przeprowadzana jest na stanowiska urzędnicze oraz kierownicze stanowiska urzędnicze w jednostkach samorządu terytorialnego, odbywa się ona na podstawie norm określonych w ustawie o pracownikach samorządowych. Opiera się na czterech podstawowych zasadach: otwartości, jawności, konkurencyjności oraz zasadzie równego dostępu do wszystkich stanowisk publicznych. Wymienione zasady wzajemnie ze sobą korespondują oraz wynikają z siebie nawzajem. Jawny, otwarty, konkurencyjny nabór koreluje z prawem identycznego dostępu do służby publicznej. Nabór kandydatów w jednostkach samorządów terytorialnych na stanowiska urzędnicze organizują kierownicy tych jednostek (Borkowska, 2006: 323). Zasada otwartości naboru mówi o tym, że wszyscy zainteresowani mogą zgłosić chęć zatrudnienia i przystąpić do procedury kwalifikacyjnej. Po pierwsze konieczne jest umieszczenie ogłoszenia o naborze na tablicy informacyjnej w jednostce, która

prowadzi nabór, oraz w Biuletynie Informacji Publicznej. W ramach przestrzegania zasady otwartości w samorządach obowiązuje wymóg, aby termin składania aplikacji nie był krótszy niż 10 dni, licząc od dnia opublikowania w BIP ogłoszeń o naborze. Realizacja zasady otwartości naboru wyraża się także poprzez obowiązek opublikowania w BIP listy kandydatów, którzy spełnili wymagania formalne określone w ogłoszeniu o naborze, a także poprzez obligatoryjne udostępnianie w BIP informacji o wyniku naboru. Jednostka organizująca nabór powinna zamieścić informację o wynikach na tablicy ogłoszeń na okres minimum 3 miesiące. Kolejną z zasad związanych z procesem rekrutacji jest zasada konkurencyjności, zakładająca, że zatrudnienie w samorządzie znajdują kandydaci najlepiej przygotowani i najzdolniejsi, z najwyższym poziomem fachowości, kwalifikacji i największym doświadczeniem zawodowym. Organizator naboru zobowiązany jest sporządzić protokół z przeprowadzonego naboru, w którym dokona uzasadnienia dokonanego wyboru i wskaże najlepszych kandydatów. Dokument ten stanowi jawną informację publiczną, co oznacza, że powinien zostać udostępniony na żądanie każdej zainteresowanej osoby. Zgodnie z zasadą konkurencyjności istnieje konieczność opublikowania w BIP informacji o wyniku naboru. Informacja ta powinna także zostać zamieszczona na tablicy ogłoszeń jednostki organizującej nabór na minimum 3 miesiące. Wyróżnia się także zasadę mówiącą o równym dostępie do służby publicznej, która zagwarantowana jest w Konstytucji RP, stanowiącą, że polscy obywatele, którzy korzystają z pełni praw publicznych, mają na jednakowych zasadach prawo dostępu do służby publicznej. Nie każda osoba na swój wniosek musi jednak zostać przyjęta do służby publicznej, a to do państwa należy określanie liczby stanowisk pracy w służbie publicznej i sprecyzowanie warunków, które są wymagane do ich objęcia. Zasadą, która ma duże znaczenie w procesie rekrutacji, jest zasada jawności, wiążąca się z koniecznością dotarcia informacji zarówno o naborze, jak i jego przebiegu czy „skutkach” do jak najszerszego kręgu zainteresowanych, to znaczy upublicznienie jej. Realizowana jest ona poprzez szereg przepisów regulujących procedurę naboru, tj. przepisy dotyczące ogłoszenia o naborze, upublicznienia list kandydatów i wyników naboru (Lach, Samol, 2008: 128–129). Po przeprowadzonym naborze na określone stanowiska kierownicze i urzędnicze w administracji obowiązują szczególne zasady. Pracownik samorządowy (wójt, starosta i marszałek oraz ich zastępcy, radni, członkowie zarządu, sekretarze, skarbnicy,

kierownicy jednostek organizacyjnych, osoby zarządzające gminną/powiatową/wojewódzką osobą prawną, członkowie organu, który zarządza osobą prawną, osoby wydające decyzje administracyjne na podstawie upoważnienia udzielonego przez wójta, starostę, marszałka) musi składać oświadczenia majątkowe i nie może podejmować działalności, która mogłaby wpływać na jego bezstronność (Radwańska, Nilsson, 2002/2003:13). Pracownik samorządowy jest również zobowiązany składać oświadczenie o prowadzeniu działalności gospodarczej oraz określić jej charakter. W przypadku zmiany charakteru prowadzonej działalności gospodarczej pracownik musi złożyć aktualizację. Oświadczenie należy złożyć pracodawcy w obligatoryjnym terminie 30 dni, licząc od dnia zatrudnienia lub podjęcia działalności gospodarczej bądź zmiany jej charakteru. Nietrzymanie terminu skutkuje pociągnięciem do odpowiedzialności dyscyplinarnej. Zatajenie prawdy lub podanie nieprawdy w oświadczeniu skutkuje pociągnięciem do odpowiedzialności zgodnie z kodeksem karnym. Pracownik nie może wykonywać zadań tożsamyh, które pozostają w sprzeczności bądź są związane z zajęciami wykonywanymi w ramach obowiązków służbowych, jeśli wywołują one podejrzenie o stronniczość czy interesowność. W przypadku naruszenia przez pracownika któregośkolwiek z zakazów pracodawca samorządowy musi niezwłocznie rozwiązać bez wypowiedzenia stosunek pracy lub odwołać go ze stanowiska (Gajewska, 2000: 132). Pracownicy samorządowi są zatrudniani na podstawie: wyboru (marszałek województwa, wiceprzewodniczący zarządu, pozostali członkowie zarządu województwa – jeśli tak stanowi statut województwa; starosta, wicestarosta, pozostali członkowie zarządu powiatu – jeśli tak stanowi statut powiatu, z tym że z członkami zarządu powiatu wybranymi spoza składu rady powiatu zawsze nawiązuje się stosunek pracy; wójt, prezydent miasta, burmistrz, przewodniczący zarządu związku oraz pozostali członkowie zarządu – jeśli tak stanowi statut związku), mianowania (pracownicy zatrudniani na stanowiska pracy określone w statucie gminy lub związku międzygminnego), powołania (zastępca wójta, prezydenta miasta, burmistrza, sekretarz gminy, sekretarz powiatu, skarbnik gminy, powiatu, województwa, główny księgowy budżetu), umowy o pracę (pozostali pracownicy samorządowi), (Góral, 2008: 70-71). Do głównych obowiązków pracownika samorządowego należy przede wszystkim dbałość o środki publiczne oraz wykonywanie zadań publicznych z uwzględnieniem

interesów państwa, a także indywidualnych interesów obywateli. Pracownik samorządowy powinien przestrzegać prawa, sumiennie, sprawnie i bezstronnie wykonywać zadania urzędu, informować instytucje, organy i osoby fizyczne, a także udostępniać im dokumenty znajdujące się w posiadaniu urzędu (pod warunkiem, że prawo tego nie zabrania), zachowywać tajemnicę państwową oraz służbową w zakresie przewidywanym przez prawo, zachowywać się życzliwie i uprzejmie w kontaktach z podwładnymi, zwierzchnikami, współpracownikami, a także w kontaktach z obywatelami, zachowywać się z godnością zarówno w miejscu pracy, jak i poza nim. Obowiązkiem pracownika samorządowego jest sumienne oraz staranne wypełnianie poleceń przełożonego. Pracownikowi samorządowemu nie wolno wykonać poleceń, które w jego przekonaniu stanowiłyby przestępstwo albo groziłyby poniesieniem straty (Baran, 1991: 89). Pracownik, który jest zatrudniony na stanowisku urzędniczym, musi podlegać okresowym ocenom kwalifikacyjnym, które są dokonywane przez bezpośredniego przełożonego. Ocenie takiej podlega także pracownik samorządowy mianowany, który jest zatrudniony na stanowisku innym niż urzędnicze. Ocena jest dokonywana nie rzadziej niż raz na dwa lata i obejmuje m.in. wywiązywanie się pracownika samorządowego z jego obowiązków, które wynikają z zakresu czynności na piastowanym stanowisku pracy. Analizę przeprowadzonej oceny niezwłocznie doręcza się pracownikowi, który może się od niej odwołać w ciągu 7 dni od jej doręczenia kierownikowi jednostki, zatrudniającej pracownika. Jeśli pracownikowi zostanie doręczona ujemna okresowa ocena kwalifikacyjna, potwierdzona ponowną ujemną oceną, dokonaną nie wcześniej niż po upływie 3 miesięcy, pracodawca samorządowy powinien niezwłocznie rozwiązać stosunek pracy z pracownikiem zatrudnionym na stanowisku urzędniczym poprzez wręczenie wypowiedzenia lub poprzez odwołanie go ze stanowiska. Pracodawca może rozwiązać stosunek pracy nawiązany z mianowanym pracownikiem samorządowym zatrudnionym na stanowisku innym niż urzędnicze za wypowiedzeniem. Szczegółowe zasady oceny osób będących pracownikami zatrudnionymi w JST określono w rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 13.03.2007 r. w sprawie sposobu i trybu dokonywania ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych (Chmielnicki, 2008: 103). Osobom zatrudnionym w samorządzie terytorialnym jasno określono uprawnienia co do otrzymywanego wynagrodzenia. Przysługuje im bowiem wynagrodzenie stosowne do zajmowanych

stanowisk oraz posiadanych kwalifikacji zawodowych. Oprócz płacy zasadniczej przysługuje im dodatek za pracę wieloletnią, nagroda jubileuszowa, jednorazowa odprawa w chwili przechodzenia na rentę lub emeryturę oraz dodatek funkcyjny (Czerwiński, Czerska, Nogalski, Rutka, Apanowicz, 2001: 331–332). Tabele miesięcznych kwot wynagrodzenia zasadniczego i stawek dodatku funkcyjnego ustalone są w rozporządzeniu Rady Ministrów z dnia 2.08.2005 r. w sprawie zasad wynagradzania pracowników samorządowych zatrudnionych w urzędach gmin, starostwach powiatowych i urzędach marszałkowskich.

W związku z powyższym ZZL w samorządzie nie może przebiegać dokładnie tak jak w firmach prywatnych, ponieważ zasady zatrudniania pracowników są z góry określone przez ustawodawców. Jednak po 1989 r. samorzady zaczęły skupiać się na traktowaniu organów administracji państwowej jako samodzielnie funkcjonujących jednostek. Fakt, iż wóldarze gmin, powiatów, województw zaczęli być wybierani przez elektorat, sprawił, że zaczęli ukierunkowywać swoje działania na efektywne zarządzanie jednostkami samorządów terytorialnych. Początkowo dysponowano tylko i wyłącznie ograniczonymi budżetami i realizowano ustawowo powierzone zadania, co nie wymagało dużej kreatywności kadry zarządzającej. Przystąpienie w 2004 r. Polski do Unii Europejskiej miało duży wpływ na rozwój samorządów. Zaczęto skupiać się na pozyskiwaniu Funduszy Europejskich. Do sprawnego pozyskiwania środków zewnętrznych i efektywnego ich wydatkowania niezbędne stało się zatrudnianie wyspecjalizowanych pracowników oraz ich odpowiednie przeszkolenie i zmotywowanie do pracy. Wprowadzenie zarządzania zasobami ludzkimi zaczęło mieć przełożenie na rozwój samorządów i na zwiększenie jakości obsługi klientów. Pracownicy administracji samorządowej zmienili swoje podejście do obsługiwanych mieszkańców: „to oni zaczęli być dla ludzi, a nie ludzie dla nich”, co spowodowało podwyższenie standardów obsługi klientów, a tym samym większe zadowolenie z usług urzędów administracji państwowej.

Wpływ zarządzania zasobami ludzkimi na rozwój samorządów na przykładzie gminy Pałecznicza

Od kilkunastu lat zachodzą procesy reformowania sektora publicznego, które wywołały znaczny wzrost zainteresowania doskonaleniem istniejących organizacji w celu zaspokajania potrzeb obywateli. Szerokie uprawnienia i pełną

odpowiedzialność urzędników przed społeczeństwem dała ustawa z dnia 20.06.2002 r. o bezpośrednim wyborze wójta, burmistrza i prezydenta miasta (Dz. U. z 2010 roku nr 176, poz. 1191). Wybrany w wyborach bezpośrednich wójt, burmistrz, prezydent jednoosobowo staje się odpowiedzialny za pracę całej JST. Obdarzony potężnym mandatem zaufania kreuje politykę kadrową i może na mocy wprowadzonych przez siebie wewnętrznych regulacji wpływać na sposób, formę i czas poświęcony przez pracowników na podnoszenie własnych kwalifikacji oraz rozwijanie kompetencji, tak aby zapewnić prawidłowe wdrażanie przepisów krajowych i europejskich. Za początek zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w samorządach przyjmuje się również wejście w życie ustawy o pracownikach samorządowych z 2008 r., która zapewnia rzetelne, zawodowe, bezstronne wykonywanie zadań publicznych przez samorządy terytorialne. Jedną z kilku przesłanek do wprowadzenia ww. ustawy było notyfikowanie przez Polskę w 1994 r. Europejskiej Karty Współpracy samorządu terytorialnego, gdzie stwierdzono m.in., że status pracowników samorządowych powinien ułatwiać zatrudnienie pracowników wysoko wykwalifikowanych w oparciu o kryterium umiejętności i kompetencji. W związku z powyższym należało przewidzieć odpowiednie zasady wynagradzania i szkolenia pracowników samorządowych oraz zapewnić im możliwości awansu zawodowego. Umożliwiło to wykształcenie kompetentnej kadry, podnoszenie ich kwalifikacji oraz odpowiednie motywowanie jej. Pomimo iż w organizacjach publicznych zarządzanie zasobami ludzkimi napotyka na ograniczenia wynikające z przepisów prawnych regulujących zasady zatrudnienia, zwalniania, awansowania i wynagradzania pracowników, to wójtowie, burmistrzowie, prezydenci miast i wojewodowie podejmują szereg działań służących zapewnieniu efektywnego działania zarządzanych przez siebie jednostek. W związku ze zmieniającym się zakresem wykonywanych działań od pracowników samorządów wymagane jest zaangażowanie, dyspozycyjność oraz praca wykraczająca poza ustalony zakres obowiązków. W miejsce wąskich specjalistów zatrudniani są pracownicy elastyczni i wielofunkcyjni. Dotychczas kładziono nacisk na bezbłędne wykonywanie powtarzalnych czynności, obecnie odchodzi się od tego na rzecz skupienia się na umiejętności rozwiązywania indywidualnych problemów. Znaczenie pionowych hierarchii stanowisk pracy, tradycyjnych form zatrudnienia ulega osłabieniu w celu rozszerzenia samodzielności oraz przekazania uprawnień na niższe szczeble. Pracownicy instytucji publicznych

ciągle uczą się od sektora prywatnego szybkoego przekształcania, precyzyjnej analizy kosztów, zarządzania informacją, mierzenia wyników, a także nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi, które stanowią znaczącą część podsystemu zarządzania terytorialnego. Posiadanie przez pracowników samorządów odpowiednich kwalifikacji, kompetencji, efektywne ich rozwijanie oraz umiejętne wykorzystywanie usprawnia realizację strategii organizacji. Postawa pracownika ma duże znaczenie dla charakteru, wizerunku i sposobu funkcjonowania całej organizacji. Do wzrostu znaczenia pracownika w organizacji przyczyniły się rosnące koszty pracy w nowoczesnych organizacjach, wrażliwość personelu oraz dezaprobatą wobec złego traktowania, dostrzeżenie roli motywacyjnej w stosunkach interpersonalnych, zwiększenie kreatywności oraz innowacyjności pracowników. Skuteczność działań, które są podejmowane przez samorządy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, determinowana jest przez uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne. Wewnętrzne dotyczą czynników, które zależą od samej organizacji publicznej, tj. wielkości zatrudnienia, dynamiki zmian w zatrudnieniu, struktury zatrudnienia, poziomu i kierunku wykształcenia, doświadczenia życiowego i zawodowego, potrzeb, oczekiwań i aspiracji, aktywności związków zawodowych, struktury organizacyjnej, kultury organizacyjnej itd. Uwarunkowania zewnętrzne to: globalizacja, technologia, konkurencja, czynniki polityczno-prawne, społeczno-kulturowe i demograficzne oraz sytuacja na rynku pracy. Znaczący wpływ na kształtowanie rozwoju działalności organizacji publicznych mają również uwarunkowania prawne i ekonomiczne. Organizacje uświadamiają sobie, że stosowane przez nie metody oraz techniki zarządzania stają się nieefektywne i niewystarczające. Analizując działania prowadzone w gminie Pałecznicza, dostrzega się wpływ zarządzania zasobami ludzkimi na rozwój samorządów. Jest to gmina wiejska licząca zaledwie 3660 mieszkańców, która składa się z 16 sołectw, a jej Wójtem od 1999 r. jest Marcin Gawęł. W Urzędzie Gminy zatrudnionych jest 12 osób na umowę o pracę. Wynagrodzenia tych osób reguluje ustawa o wynagradzaniu pracowników samorządowych i są one określone przepisowymi widełkami, w związku z tym można powiedzieć, że w samorządzie motywowanie wynagrodzeniem nie jest możliwe. W gminie Pałecznicza od momentu przystąpienia Polski do Unii Europejskiej realizowane są projekty współfinansowane ze środków Funduszy Europejskich, co nakłada na pracowników dodatkowe obowiązki, które wykonują poza godzinami pracy urzędniczej, ale jednocześnie są

one źródłem dodatkowego wynagrodzenia tych osób. W Perspektywie Finansowej 2007–2013 gmina Pałecznicza zrealizowała dwadzieścia trzy projekty i pozyskała dofinansowanie z Funduszy Europejskich w wysokości blisko 19 mln zł. Działania podejmowane przez wójta gminy motywują i wymuszają w samoistny sposób podnoszenie kwalifikacji przez pracowników i ich udział w szkoleniach w celu sprostania nakładanym na nich zadaniom i obowiązkom. Stosunek liczby złożonych wniosków do otrzymanych dotacji jest ewidentnie wyższy w porównaniu z poprzednimi latami, co bezpośrednio wskazuje na wzrost kompetencji, wiedzy, umiejętności i doświadczenia pracowników w obszarze omawianej działalności – pozyskiwania dotacji. Zauważalna jest ponadto większa liczba osób chętnych do realizacji wniosków, udziału w tego typu projektach i przedsięwzięciach. Równolegle zaangażowanie pracowników i satysfakcja klientów jest większa w stosunku do lat wcześniejszych. Wpływ na wysokie wyniki w tym aspekcie wywiera głównie możliwość zdobycia dodatkowych środków finansowych przez pracownika wypłacanych w ramach dodatkowego wynagrodzenia, jak również kompetencje, umiejętności, wiedza i doświadczenie, które ci pracownicy musieli nabyć, aby realizować i wykonywać projekty, a przede wszystkim szereg działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi przeprowadzonych przez wójta gminy: szkolenia podnoszące kwalifikacje kadry, zmiany w jej składzie personalnym – rozwiązanie stosunku pracy z pracownikami niespełniającymi oczekiwań, „postawienie” na profesjonalizm, jak również motywowanie zespołu pracowników.

Reasumując, pracownicy wykonują swoje zadania profesjonalnie i efektywnie, co znajduje także odzwierciedlenie w zmieniającej się infrastrukturze gminy, tj. odnowiono centrum wsi, zmodernizowano remizy, domy ludowe, wybudowano nową szkołę z odnowioną salą gimnastyczną, do której uczęszczają dzieci w wieku 1–3 lat, przedszkolaki, uczniowie szkoły podstawowej, gimnazjum oraz szkoły muzycznej pierwszego stopnia. Oprócz renowacji budynków utworzono również place zabaw, boiska sportowe, a także poprawiono stan dróg. Gmina Pałecznicza zrealizowała również projekty nieinwestycyjne, mające na celu m.in. integrację społeczną, poprawę poziomu kształcenia dzieci i młodzieży poprzez stworzenie możliwości korzystania z rozwijających zajęć dodatkowych, podniesienie kwalifikacji i kompetencji osób bezrobotnych, co umożliwiło im powrót na rynek pracy itp. Gmina Pałecznicza zaangażowała się także w realizację projektów o charakterze innowacyjnym, wykorzystujących

najnowsze technologie. Podjęto działania w kierunku zwiększenia efektywności energetycznej w gminie poprzez wykorzystanie odnawialnych źródeł energii, m.in. pomp ciepła i paneli fotowoltaicznych. Skupiono się także na ochronie środowiska poprzez budowę przydomowych oczyszczalni ścieków i wymianę oświetlenia ulicznego z rtęciowego na LED-owe. Rozbudowano infrastrukturę teleinformatyczną w gminie Pałecznicza, tak aby kontakt z mieszkańcami był jeszcze łatwiejszy. Po przeprowadzonej inwestycji mieszkańcy mogą składać pisma i wnioski na elektronicznym dzienniku podawczym. Pracownicy Urzędu skupiają się również na edukacji mieszkańców, na wzroście ich świadomości obywatelskiej, wolontariacie, podejmują działania w kierunku pozyskiwania i rozliczania projektów ze środków europejskich przeznaczonych na renowację kościołów. Zrealizowano m.in. sześć projektów związanych z renowacją ołtarza, remontem organów, izolacją fundamentów, iniekcją, elewacją, wymianą dachu, remontem schodów i chodników wokół kościoła w Pałeczniczy, na co pozyskano blisko 1,3 mln PLN dofinansowania. Wójt gminy skupia się nie tylko na realizacji zadań nakładanych na gminę ustawowo, lecz podejmuje także szereg działań, które pobudzają do działania wszystkich mieszkańców. Tworzone są stowarzyszenia, które również przy pomocy pracowników Urzędu Gminy aplikują o środki zewnętrzne i realizują projekty z zakresu zajęć świetlic środowiskowych, świetlic szkolnych, działań na rzecz osób starszych i niepełnosprawnych, działań w zakresie promocji szlaku św. Jakuba, szkoleń z pierwszej pomocy, szkoleń zawodowych itd. Na terenie gminy działa 17 stowarzyszeń (dane uzyskane od pracowników Urzędu Gminy Pałecznicza).

Procesy zmian, które zachodzą w organizacjach administracji publicznej, wykazują silne powiązania ze zmianami w sposobie życia i myślenia społeczeństwa. Obowiązujące normy moralne, zwyczaje i utrwalone w środowisku wierzenia religijne i tradycje określają granice swobody zachowań uczestników organizacji publicznej. Zmiany systemu wartości społeczeństwa sugerują organizacjom, jakie są oczekiwania obecnych i przyszłych pracowników dotyczące warunków pracy oraz obsługi klienta. Gmina jest obszarem, na którym formują się powiązania społeczne pomiędzy ludźmi, powstające na gruncie wspólnoty terytorialnej, i tworzą się zręby społeczeństwa obywatelskiego, aktywnie i świadomie uczestniczącego w działaniach zmierzających do rozwiązywania problemów społecznych, ekonomicznych i politycznych swego regionu. Społeczeństwo postrzega organizacje publiczne

przede wszystkim jako podmiot mający służyć otoczeniu, w którym funkcjonuje. Kładzie się coraz większy nacisk na etykę działania organizacji. Jednym z zaobserwowanych obecnie przejawów zmian, które dokonują się w otoczeniu organizacji, jest zwiększenie wymagań obywateli. W konsekwencji zmian preferencji społeczności lokalnej organizacja publiczna stosuje szereg działań dążących do zwiększenia zadowolenia mieszkańców, oferując bardziej zróżnicowane i lepsze jakościowo usługi. Niezwykle istotnym czynnikiem wpływającym na zmiany w organizacjach publicznych jest postępująca informatyzacja społeczeństwa i gospodarki. Wymusza to na organizacjach samorządowych pozyskiwanie nowych informacji, a problemy pojawiające się obecnie w zarządzaniu wymagają większej ilości informacji niż jeszcze kilka lat temu. Konieczne jest nieustanne analizowanie przez nich własnej sytuacji oraz tej panującej w otoczeniu, w którym funkcjonują. Muszą podejmować wszelkie działania, które pozwolą im na dalszy rozwój i funkcjonowanie. Kompetentni pracownicy JST pracują efektywniej, poprawie ulega jakość obsługi obywateli, co przyczynia się do rozwoju społeczeństwa obywatelskiego.

Aby ocenić wpływ prowadzonej polityki personalnej na poziom zadowolenia klientów w gminie Pałecznica, regularnie prowadzone są ankietowe badania satysfakcji mieszkańców, które dodatkowo obrazują wzrost tej satysfakcji na przestrzeni lat, szczególnie po przeprowadzeniu

działań z zakresu polityki personalnej. Co więcej, analizując wyniki przeprowadzonych badań, można stwierdzić, że umiejętne zarządzanie zasobami ludzkimi w samorządzie wpływa efektywnie nie tylko na rozwój samorządów poprzez zapewnienie ich efektywnego funkcjonowania, ale również przyczynia się do większego zadowolenia mieszkańców i wpływa na podniesienie jakości obsługi klienta.

Zakończenie

Poprzez wprowadzenie w organizacjach publicznych polityki personalnej i uznanie jej za jedno z najważniejszych zadań bezpośrednio wpływających na profesjonalizację funkcjonowania urzędu, w ostatnich latach nastąpił rozwój funkcjonowania samorządów terytorialnych. Pomimo nałożonych odgórnie przez przepisy prawa ograniczeń i barier w zatrudnianiu oraz wynagradzaniu pracowników administracji kierownicy oraz osoby odpowiedzialne za politykę kadrową i zarządzanie kapitałem ludzkim dążą do rozwoju samorządów i poprawy ich konkurencyjności poprzez profesjonalne podejście do każdego z etapów, tj. planowania zatrudnienia, właściwego doboru (rekrutacji), selekcji, oceny, szkolenia, inwestowania w zrównoważony rozwój, motywowania i wynagradzania pracowników oraz rozstawania się z nimi, przyczyniając się w ten sposób do zaspokojenia potrzeb mieszkańców i zwiększenia ich zadowolenia.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte:

Ajnenkiel A., (1975) *Administracja w Polsce. Zarys historyczny*, Warszawa.

Apanowicz J., Czerwiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., (2001), *Zarządzanie organizacjami*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.

Armstrong M., (2011) *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wydanie V rozszerzone*, Wydawnictwo Oficyna, Warszawa.

Armstrong M., (2010) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Oficyna, Kraków.

Armstrong M., (2005) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Armstrong M., Baron A., (2012) *Zarządzanie kapitałem ludzkim: uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Baran K. W., (1991), *Status prawny pracowników samorządu terytorialnego*, „Nowe Prawo” 1991, nr 1.

Boć J. (red.), (1988), *Prawo administracyjne*, Wrocław.

Borkowska S. (2006), *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Chmielnicki P., (2008), *Stosunek pracy pracownika samorządowego a jego funkcja publiczna*, Warszawa.

Cywoniuk M., Kożuch B. (red.), (2000), *Podstawy zarządzania*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok.

Dolnicki B., (2003), *Samorząd terytorialny*, Kraków.

Dubois D. D., W. J. Rothwell, (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

Dzieńdziora J., (2008), *Ocenianie pracowników. Ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Oficyna Wydawnicza Humanista, Sosnowiec.

Gajewska A. T. (2000), *Zakazy i ograniczenia dotyczące radnych, pracowników samorządowych oraz osób kierujących niektórymi podmiotami*, Kancelaria Sejmu Biuro Studiów i Ekspertyz, Informacja nr 747,

Kostera M., (1994), *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa,

Koźmiński A. K., Piotrowski W. (red.), (2000), *Zarządzanie potencjałem społecznym w organizacji, Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.

Lach D. E., Samol S., (2008), *Nabór do pracy w samorządzie terytorialnym a zasada równego traktowania w zatrudnieniu*, Warszawa.

Litwin J.,(2004), *Okresowe oceny pracownicze*, Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2004.

Listwan T. (red.), (1999), *Zarządzanie kadrami*, AE, Wrocław.

Listwan T., (2002), *Zarządzanie kadrami*, CH Beck, Warszawa.

Niewiadomski Z., Szreniawski J. (red.) (1995), *Ustrój administracji publicznej*, Lublin.

Nowacka E. J., (2005), *Polski samorząd terytorialny*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa.

Ochendowski E., (2002), *Prawo administracyjne, część ogólna*, Toruń 2002.

Oleksyn T., (2010), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna, Warszawa.

Pocztowski A., (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.

Pocztowski A., (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa.

Pocztowski A., (1998), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków.

Nilsson D., Radwańska A., (2002/2003), *Przepisy antykorupcyjne dotyczące pracowników samorządowych w polskim systemie prawnym oraz w systemach prawnych innych państw europejskich*, Warszawa.

Starościek J., (1960), *Decentralizacja administracji*, Warszawa.

Strużycki M., (2004), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydanie II, DIFIN, Warszawa.

Szałkowski A., (2002), *Rozwój personelu*, AE, Kraków.

Tarno J. P. (red.), (2004), *Samorząd terytorialny w Polsce*, Wydanie II, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa.

Witkowski W., (2007), *Historia administracji w Polsce 1764–1989*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Human resources management in self-government

Abstract

Due to intense development, strong competition and market pressure, organisations focus on introducing and improving the system of human resources management as a sort of guarantee of proper functioning and development. In public administration the process of development was shaped by the changes taking place in the state and was unrelated to personnel policy-making. However, with the changing society and socio-economic development, units of local government began to improve the quality of customer service. In connection with the Polish accession to the European Union and the possibility of obtaining European funding, a greater emphasis has been placed on the effectiveness of work of those employed in public administration. Hence, it has become necessary to introduce the process of human resources management in the units of local government.

In the body of the article, the definition of human resources management, goals and management instruments are presented. Moreover, the history of the development of local authorities and of the personnel policy in public administration is described. The individual test methods of customer satisfaction are also discussed. The article presents the essence of the changes made in public administration after the year 1989. On the basis of the studies, the article was summarized with the analysis of the relationship between a professionally managed unit of local government and the improvement of the quality of life of the inhabitants of Pałecznicza District.

Keywords: human resource management; local self-government

