

Waldemar Walczak

## Metody rekrutacji i doboru menedżerów w jednostkach samorządu terytorialnego

Podjęte w referacie rozważania odnoszą się do ważnych zagadnień związanych z procesem doboru osób na wysokie stanowiska menedżerskie w jednostkach samorządu terytorialnego. Argumentem, który wzmacnia rangę i znaczenie poruszanej problematyki, jest fakt, że to właśnie stosowana w praktyce metodyka obsadzania stanowisk w tych organizacjach jest pierwszym i najważniejszym wymiarem kształtowanego paradygmatu zarządzania kapitałem ludzkim. Kolejną ważną przesłanką przemawiającą na rzecz zasadności zdiagnozowania stosowanej metodyki doboru kadr na wysokie stanowiska urzędnicze jest zwrócenie uwagi na fakt, że decyzje podejmowane przez menedżerów w tych organizacjach dotyczą dysponowania środkami pochodzącymi z finansów publicznych, a efekty podejmowanych działań mają wpływ nie tylko na funkcjonowanie tych organizacji, lecz przede wszystkim są odczuwane przez lokalną społeczność.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie publiczne (*public management*), kapitał ludzki (*human capital*), menedżerowie (*managers*), metodyka doboru na stanowiska kierownicze (*methodics of selection on managerial positions*), paradygmaty zarządzania kapitałem ludzkim (*paradigms of human capital management*)

### Wstęp

Dające się aktualnie zaobserwować wzrastające zainteresowanie problematyką dotyczącą uwarunkowań i specyfiki zarządzania w organizacjach administracji publicznej znajduje swoje odzwierciedlenie w światowej literaturze przedmiotu [Barzelay 2001; Bovaird, Loffler 2009; Ferlie, Lynn, Pollitt 2005; Frederickson, Ghore 2005; McLaughlin, Osborne, Ferlie 2002; Osborne 2001; Peters, Pierre 2007; Rainey 2009]. Niewątpliwie głównym powodem jest ranga i ważność poruszanej problematyki dla praktyki zarządzania współczesnymi organizacjami, co sprawia, że tematyka staje się również przedmiotem rozważań w najnowszej polskiej literaturze [Frąckiewicz-Wronka 2009; Hausner 2008; Kożuch 2004; Lubińska 2009].

Najogólniej można powiedzieć, że domeną zarządzania publicznego jako wyodrębnionej dyscypliny nauk o zarządzaniu jest organizacja państwa i demokratycznego społeczeństwa. Takie definiowanie domeny oznacza skupienie uwagi na organizacjach sektora finansów publicznych utworzonych w celu realizacji interesu publicznego, do których bez wątplenia zalicza się administrację samorządową. Analizując uwarunkowania funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego, warto zwrócić uwagę na interaktywny charakter powiązań z otoczeniem. Z jednej strony organizacje te działają na rzecz lokalnej społeczności, z drugiej zaś – czerpią z otoczenia takie zasilenia zasobowe, jak me-

nedżerów posiadających odpowiednie kwalifikacje, którzy wykazują określone wzorce postępowania i stosują metody zarządzania, aby realizować określone cele.

Z tej racji wydaje się uzasadnione twierdzenie, że poznanie uwarunkowań zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach samorządowych, a w szczególności stosowanych w praktyce metod doboru menedżerów, są ważnym problemem badawczym.

Głównym celem opracowania jest diagnoza metodyki obsadzania wysokich stanowisk menedżerskich w jednostkach samorządu terytorialnego, przy położeniu szczególnego nacisku na wyróżnienie i opisanie istotnych czynników, wpływających na kształt tych procesów. Tak zdefiniowany cel determinuje integratywne podejście do prowadzonych rozważań oraz potrzebę szerszego interdyscyplinarnego spojrzenia (łączenia wiedzy prawniczej z wiedzą o zarządzaniu). Punktem wyjścia dalszych analiz jest omówienie przepisów prawnych, jakie obowiązują w badanych organizacjach.

## **Podstawy prawne regulujące zasady zatrudniania w jednostkach samorządowych**

Zasadniczym aktem prawnym, jaki obowiązuje w urzędach i podległych jednostkach administracji samorządowej, jest ustawa z 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz.U. z 2008 r., nr 223, poz. 1458). Należy zauważyć, że jest to znowelizowana wersja poprzedniej ustawy, a do istotnych zmian, jakie wprowadził ustawodawca, zaliczyć należy właśnie ograniczenie obowiązku podawania do publicznej wiadomości bardzo ważnych informacji związanych z prowadzonymi naborami do pracy, a mianowicie listy kandydatów, którzy zgłosili się do konkursu. Zgodnie z aktualnie obowiązującymi przepisami, umieszcza się ogłoszenie o naborze na wolne stanowisko urzędnicze oraz podaje informację o wyniku przeprowadzonego naboru, z pominięciem listy kandydatów spełniających wymagania formalne. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że ograniczenie dostępu do listy kandydatów spełniających wymagania formalne zdecydowanie zmienia dostęp do ważnych informacji, które mają znaczenie z punktu widzenia celu opracowania.

Kolejne ustawy, które mają zastosowanie, to: ustawa z 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz.U. z 2001 r. nr 142, poz. 1591, ze zm.), ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U. z 1998 r. nr 91, poz. 578, ze zm.), ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz.U. z 1998 r. nr 91, poz. 576, ze zm.) oraz ustawa z 7 maja 2009 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy (Dz.U. z 2009 r. nr 115, poz. 958).

W syntetycznym ujęciu, możemy wyróżnić dwie grupy zatrudnionych w jednostkach samorządowych pracowników:

- osoby powołane na stanowisko w wyniku wyboru/powołania, wobec których nie stawia się określonych wymogów formalnych i merytorycznych, jak również nie stosuje

otwartych naborów (np. wiceprezydent miasta, sekretarz, skarbnik, wicemarszałek, członek zarządu województwa/powiatu, wicestarosta, wiceburmistrz itp.);

■ pracownicy/menedżerowie zatrudnieni na stanowiskach urzędniczych, którym stawia się określone wymagania formalne i merytoryczne, a w przypadku wakującego stanowiska przeprowadza się procedurę otwartego naboru.

Ta druga grupa osób pracujących w jednostkach samorządowych stanowi docelową grupę badawczą. Warto jednak dodać, że obsadzenie stanowiska kierowniczego w urzędzie może nastąpić w wyniku trzech zasadniczo różniących się od siebie procesów, które z racji swej powtarzalności stosowania mogą być określone mianem metodyki postępowania.

Pierwszym sposobem obsadzenia stanowiska kierowniczego jest awans pracownika, aktualnie zatrudnionego w danym urzędzie. Drugą metodą jest przeniesienie służbowe pracownika, który aktualnie jest zatrudniony w innym urzędzie.

Warto jednak zauważyć, że w tych przypadkach mamy do czynienia z awansem osoby, która aktualnie posiada status pracownika samorządowego, bowiem tylko wobec takich osób te dwie metody są dopuszczalne, zgodnie z obowiązującymi przepisami prawnymi. Powstaje zatem pytanie o kolejną metodę, jaką można zastosować, jeśli chcemy umieścić na kierowniczym stanowisku kogoś, kto aktualnie nie jest pracownikiem samorządowym. Tak więc trzecim możliwym sposobem na zatrudnienie menedżera jest przeprowadzenie procedury naboru na wolne stanowisko urzędnicze. Dlatego też przedmiotem dociekań badawczych jest sprawdzenie, w jakim zakresie menedżerowie są powoływani w wyniku naborów na wolne stanowisko kierownicze, a w ilu przypadkach ogłasza się nabór na zupełnie inne stanowisko pracownicze (co wiąże się z niższym poziomem wymaganych kwalifikacji i brakiem posiadania odpowiedniego stażu), a następnie wybrana osoba jest ustawiana na stanowisku menedżerskim w wyniku powierzenia obowiązków.

## Metodyka i zakres przeprowadzonych badań

Przyjęte podejście do realizacji wytyczonego celu badań zostało oparte na cennych wskazówkach i poglądach Z. Mikołajczyk dotyczących metodologii wiedzy w zarządzaniu. Odnosząc się do metod organizacji i zarządzania, trzeba stwierdzić, że lokując je w metodzie indukcyjnej (a więc typowej dla nauk empirycznych) od momentu ich udokumentowanego stosowania w początkach XX wieku, jako punkt wyjścia ich tworzenia, przyjmowano obserwację i na jej podstawie tworzone uogólnienia [Mikołajczyk 2008, s. 16].

Obserwacja zjawisk i procesów zachodzących w jednostkach samorządowych posłużyła do ugruntowania podstaw poznawczych i umożliwiła dostrzeżenie istotnych zależności, a zdobyte dzięki temu informacje stały się źródłem do wygenerowania wartościowej wiedzy.

Jak słusznie podkreśla Ł. Sułkowski [2009, s. 14-16], epistemologia nauk o zarządzaniu rozpatruje sposób poznania organizacji i zarządzania. Jednym z głównych problemów zarządzania jest brak jednoznacznego odniesienia do relacji uogólnienia teoretyczne a praktyka. Diagnoza kryzysu poznawczego nauk o zarządzaniu prowadzi do pytania o możliwość jego przezwyciężenia. Wydaje się, że rozwiązaniem może być przyjęcie postulatów pluralizmu epistemologicznego, zakładającego jednak wyraziste kryteria wartości poznawczych. Należy zgodzić się z bardzo cennym stwierdzeniem, że nauki o zarządzaniu stanowią rodzaj refleksyjnej działalności poznawczej i praktycznej.

Przyjęta w pracy hipoteza brzmi, że w zdecydowanej większości przypadków to przesłanki (czynniki) o charakterze pozamerytorycznym stanowią rzeczywiste podłoże podejmowanych działań w procesie obsadzania ważnych stanowisk kierowniczych. Weryfikacja tak postawionej hipotezy wymagała przeprowadzenia badań empirycznych, które były realizowane w latach 2006-2008. Zasadnicze znaczenie dla właściwego ukierunkowania na celnie wyodrębnione cząstkowe problemy badawcze miała uprzednio zdobyta rozległa wiedza. Badania zostały oparte na wiarygodnych źródłach, dzięki obowiązki umieszczania informacji publicznych przez podmioty do tego zobowiązane, a takimi właśnie organizacjami są urzędy, które zostały objęte badaniami.

Aby prowadzone badania pozwalały na wyciągnięcie wniosków, odzwierciedlających faktyczne paradygmaty zarządzania, należało w pierwszej kolejności wnikliwie i szczegółowo przeanalizować wszystkie podawane na stronach internetowych ogłoszenia o naborze na wolne miejsca pracy. Dopiero w wyniku tak podjętych działań można dostrzec pewne powtarzające się zjawiska, prawidłowości, które ukierunkowują na zdobycie właściwych i ważnych informacji z punktu widzenia rzetelnego i właściwego zbadania analizowanych procesów.

Badaniami objęto 5 urzędów z terenu województwa łódzkiego, reprezentujących samorząd na szczeblu gminy, samorząd powiatowy, w tym miasto Łódź na prawach powiatu, samorząd wojewódzki, i podległe jednostki organizacyjne.

Po wstępnej analizie dostępnych w BIP ogłoszeń o naborach, zwrócono szczególną uwagę na konkursy obejmujące stanowiska kierownicze. Pierwsze wnioski, jakie można było sformułować na podstawie przeprowadzonej analizy, skłaniały do zauważenia, że liczba ofert na wolne kierownicze stanowiska jest nieporównywalnie mała w stosunku do pozostałych ogłoszeń. W skali roku zdarzało się od 1 do 10 takich ofert pracy (łącznie w badanym okresie, tj. w latach 2006-2008, pojawiło się 42 takich ogłoszeń), z czego w 14 nie udawało się pozyskać kandydata o pożądanym kwalifikacjach i doświadczeniu, a w 11, pomimo spełniania wymogów przez 2 kandydatów, nie zatrudniono żadnej osoby, co znajduje swoje potwierdzenie w podawanych informacjach o wyniku naboru. Podsumowując, w wyniku konkursów 17 osób zostało zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych.

Dodatkowa analiza treści tych ogłoszeń i zdefiniowanych wymagań skłania do zaważenia, że w ponad 80% przypadkach tylko jedna osoba spełniała wymagania formalne, a następnie była akceptowana do zatrudnienia. W tej grupie beneficjentów można dokonać kolejnego interesującego podziału. Część osób, których profil kompetencyjny tak idealnie korespondował z kryteriami w ogłoszeniu, to osoby, które dotychczas zajmowały przedmiotowe stanowisko w ramach pełnienia obowiązków (5). W pozostałych przypadkach wybrane osoby nie były pracownikami danego urzędu (12).

Warto jeszcze zauważyć ciekawą tendencję występującą w jednej jednostce, gdzie liczba wszystkich prowadzonych naborów w roku 2008 wynosiła 285, w roku 2007 – 277, co mogłoby prowadzić do mylnego wniosku, że jest aż tak duże zapotrzebowanie na pracowników albo że jest tak ogromna rotacja kadr. Okazuje się bowiem, że jest to jeden z elementów mających zupełnie inny cel, bowiem część ogłoszeń jest dawana właśnie po to, aby niejako przysłonić istotę dokonywanych działań w zakresie rekrutacji. Zaobserwowano, że kilkakrotnie powtarzają się ogłoszenia o tej samej treści, a jednak mimo faktu, że wymagania formalne spełnia nawet po 30-40 osób, w ocenie komisji żaden kandydat nie nadaje się do pracy.

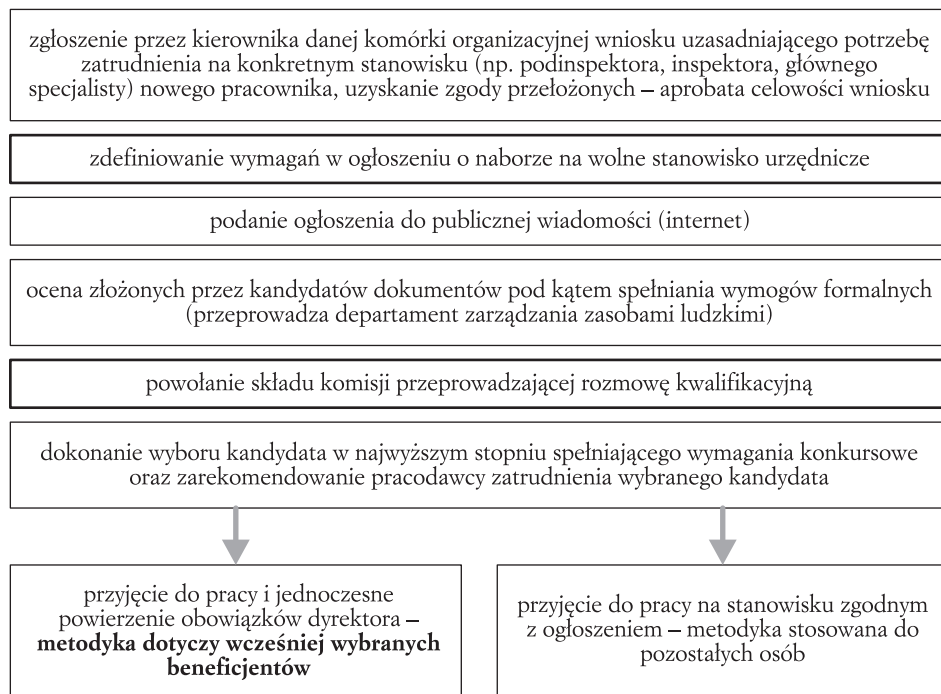
Ten bardzo sprytny zabieg pozwala odciągnąć uwagę od istoty realnych zamiarów i metod, bowiem jeśliby opierać się wyłącznie na danych statystycznych, można nie zauważyć ważnych koincydencji i powtarzających się prawidłowości. Dlatego też wnikliwe analizy skierowano na takie ogłoszenia o wolnych szeregowych stanowiskach pracy, gdzie w informacji o kandydatach spełniających wymogi formalne występowała tylko jedna osoba. Dopiero wówczas dostrzega się, że to akurat w tych szczególnych przypadkach występuje niezwykle szybki awans wybranego beneficjenta z pominięciem poszczególnych szczebli ścieżki kariery (stanowisk służbowych), gdzie np. osoba aplikująca i spełniająca wymagania formalne oraz przyjęta na stanowisko podinspektora (z pominięciem stanowiska inspektora, głównego specjalisty) natychmiastowo obejmuje stanowisko p.o. dyrektora urzędu, p.o. z-cy dyrektora urzędu, p.o. dyrektora departamentu itp.

Należy się w tym miejscu zastanowić, jakie powody przesądzały, że tak bardzo zależało na takim zdefiniowaniu ogłoszenia o naborze, aby tylko jeden kandydat spełniał wymagania formalne? Poszukując odpowiedzi na tak postawione pytanie, należy dostrzec kolejny bardzo istotny czynnik, a mianowicie skład komisji ds. naborów. Oczywiście zawsze przewodniczącym tej komisji jest dyrektor generalny urzędu, sekretarz miasta albo sekretarz województwa. Może się również tak zdarzyć, że w składzie komisji oprócz dyrektora biura zarządzania zasobami ludzkimi, naczelnika danej komórki organizacyjnej, który zgłosił wakat i złożył wniosek o wszczęcie procedury naboru, będzie jeszcze zasiadał pracownik z danego wydziału/departamentu.

Dlatego też spełnianie wymogów formalnych przez wyłącznie jednego kandydata znacznie upraszcza całą sprawę, a przede wszystkim uniemożliwia członkowi komisji,

**Rysunek 1.** Etapy postępowania przy naborze do pracy na wolne stanowisko  
urzędnicze

utworzone nowe (dodatkowe) miejsce bądź wolne stanowisko pracy



Źródło: opracowanie własne

który nie jest wtajemniczony w ten wyreżyserowany spektakl, możliwość porównania poziomu wiedzy i kompetencji z innymi osobami podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Co więcej, pracownik, który zasiada w komisji, ma szansę poznać i posłuchać kilku kandydatów, a następnie słyszy, jak przewodniczący wygłasza swoje sądy wartościujące i opinie, zachwalając wybranego kandydata, który akurat na tle pozostałych prezentował się bardzo niekorzystnie, może tą opinią podzielić się z innymi pracownikami. Wówczas gdy jest tylko jedna osoba, sprawa wygląda zupełnie inaczej. Stąd też część naborów celowo przeprowadzano na wolne stanowiska w jednym departamencie, aby następnie powierzyć takiej osobie obowiązki dyrektora w innej komórce funkcjonalnej.

Łącznie w badanym okresie (2006-2008) było 92 takich ogłoszeń, gdzie jedna osoba spełniała wymagania formalne i była zatrudniona na stanowisku np. głównego specjalisty, inspektora, bądź podinspektora, a następnie w bardzo krótkim okresie (nawet tego samego dnia) powierzano jej pełnienie obowiązków dyrektora. Podejmując próbę poszukiwania istotnego wyróżnika, który jest charakterystyczny dla tej grupy menedżerów, należy skierować uwagę na wiązkę informacji, obejmującą takie aspekty, jak: pełnienie funkcji

radnego, bliskie powiązania towarzyskie z władzami danego samorządu, a także przynależność do organizacji, której przedstawiciele zasiadają we władzach. Okazuje się, że kompetencje merytoryczne, kwalifikacje formalne, posiadane doświadczenie zawodowe tych osób ma drugorzędne znaczenie jako przesłanki do zajmowania wysokich stanowisk kierowniczych.

Ta zintegrowana wiązka informacji jest źródłem i podstawą do wygenerowania wiedzy umożliwiającej prawidłową diagnozę zjawisk i realnych procesów. Na podstawie wyników przeprowadzonych badań analitycznych, można stwierdzić, że przyjęta hipoteza dotycząca wpływu pozamerytorycznych czynników w procesie doboru menedżerów została pozytywnie zweryfikowana. Innymi słowy, najpierw jest podejmowana decyzja, kogo chcemy ustawić na stanowisku kierowniczym, a następnie dostosowywana jest metodyka postępowania (przygotowanie ogłoszenia). Jeśli uprzednio wybrany kandydat ma odpowiedni staż i doświadczenie, wówczas rozpisuje się otwarty konkurs na stanowisko kierownicze. W pozostałych przypadkach są pisane ogłoszenia na szeregowe stanowiska pracownicze, a następnie zatrudnionym osobom powierza się pełnienie obowiązków dyrektora.

Paradygmaty zarządzania kapitałem ludzkim w badanych organizacjach również obejmują zagadnienia czasu poświęcanego na wykonywanie obowiązków służbowych przez menedżerów, którzy są jednocześnie radnymi. Oczywiście radnymi są w innej jednostce samorządowej, bo przepisy zabraniają łączenia tych stanowisk na poziomie tego samego samorządu.

W roku 2008 dzięki życzliwości i pomocy firm szkoleniowych, które między innymi zajmują się prowadzeniem szkoleń dla pracowników samorządowych, udało się dotrzeć do pracowników zatrudnionych w badanych urzędach i zachęcić ich do wzięcia udziału w prowadzonych badaniach. Warunkiem było zapewnienie pełnej anonimowości, jak również zagwarantowanie, że wyrażane opinie będą służyły wyłącznie do celów naukowych. W rezultacie udało się przeprowadzić wywiady bezpośrednie z grupą 42 pracowników, reprezentujących badane organizacje, a także otrzymano łącznie 167 wypełnionych kwestionariuszy ankietowych, które bezpośrednio skierowano do pracowników, którzy zadeklarowali chęć wyrażenia swojej opinii na temat zachowań swoich przełożonych.

Na podstawie zebranych opinii w trakcie bezpośrednich rozmów z pracownikami można stwierdzić, że radni, którzy są jednocześnie menedżerami, pojawiają się w pracy incydentalnie, co sprawia, że uzgodnienie i przedyskutowanie, omówienie ważnych spraw graniczy wręcz z cudem. Okazuje się, że więcej czasu poświęcają obowiązkowi radnego niż dyrektora. Jeszcze bardziej taka sytuacja wydaje się kuriozalna, gdy np. na 4 dyrektorów ścisłego kierownictwa urzędu 3 z nich jest jednocześnie radnymi.

Pracownicy, zapytani o możliwości rozwoju zawodowego i awansu, zgodnie potwierdzają, że pracując po 5, 10, a nawet więcej lat, nie mają takiej możliwości, jakie miały



osoby, które nigdy wcześniej nie miały żadnej praktyki w samorządzie, a które są aktualnie ich przełożonymi, awansując na stanowisko p.o. dyrektora ze stanowiska podinspektora w ciągu jednego dnia. Bardzo podobnie wygląda sprawa związana z otrzymywanym wynagrodzeniem. Zdaniem pracowników, różnice w łącznych dochodach sięgają nawet do 7 tys. miesięcznie. Niezwykle ważna kwestia dotyczy porównania kwalifikacji pracowników i menedżerów. Opinie wyrażane przez pracowników wskazują, że w licznych przypadkach mają oni takie samo, a czasami nawet wyższe wykształcenie niż ich przełożeni, zwłaszcza jeśli uwzględni się ukończone kierunkowe studia podyplomowe. Podsumowanie stosowanej metodyki można przedstawić za pomocą rysunku 1.

Jak widać na zaprezentowanym rysunku, kluczowe etapy w tym procesie to zdefiniowanie wymagań w ogłoszeniu o naborze oraz powołanie składu komisji konkursowej. Ten pierwszy proces ma decydujące i kluczowe znaczenie dla dalszych etapów. Można bowiem zauważyć, że od sposobu ustawienia wymagań kwalifikacyjnych bezpośrednio zależy liczba osób, które zgłaszają się do naboru, a tym samym spełniają wymagania formalne.

Jedną z technik stosowanych przy pisaniu wymaganych kwalifikacji jest odpowiedni poziom uszczegółowienia oczekiwań dotyczących: wykształcenia, wymaganego okresu doświadczenia, a także miejsca zdobywania tego doświadczenia, zajmowania odpowiednich stanowisk, jak również podawanie specyficznych wymagań dodatkowych. Z punktu widzenia przepisów prawa można zauważyć, że ustawodawca nie określa, jaki ma być odpowiedni kierunek wykształcenia na danym stanowisku, co daje pracodawcy pewną swobodę, i tym samym może w przypadku jednego ogłoszenia podać, że wymagane jest wykształcenie wyższe, w drugim wyższe magisterskie, a w trzecim np. wyższe magisterskie o profilu ekonomicznym bądź prawniczym. Natomiast jeśli w tej samej komórce dla równorzędnych stanowisk urzędniczych pracodawca raz określa, że oczekuje wykształcenia wyższego, a następnie w drugim ogłoszeniu, gdzie jest taki sam zakres obowiązków pracodawca wymaga, że tylko i wyłącznie może być zatrudniona osoba, która ukończyła studia na konkretnym kierunku i jeszcze dodatkowo musi mieć określoną specjalizację itd., to takie postępowanie wydaje się nosić znamiona nierównego traktowania pracowników. Analiza ogłoszeń dowodzi bowiem, że tam, gdzie były tak szczegółowo i dokładnie zdefiniowane wymagania formalne, pracownicy od razu po przyjęciu do pracy byli awansowani na stanowisko p.o. dyrektora, a także przenoszeni do kierowania innym działem. Trudno zatem w takich okolicznościach podejrzewać, że działanie pracodawcy miało na celu pozyskanie na zgłoszone wakujące, szeregowo stanowisko pracy akurat tak wybitnego fachowca o ściśle określonych kwalifikacjach (równość szans w zatrudnieniu, ścieżce awansu?).

Na szczególnie podkreślenie zasługuje ustawowy zapis (art. 11. pkt. 1), że nabór na wolne stanowiska pracy „jest otwarty i konkurencyjny,” zwłaszcza to drugie określe-



nie wymaga zaakcentowania. Oznacza to, że pracodawca powinien w sposób precyzyjny i jednoznaczny określić, jakie kluczowe determinanty konkurencyjności brane są pod uwagę przy dokonywanej ocenie. W przeciwnym razie misja administracji publicznej, jaką jest pogłębianie zaufania społeczeństwa do państwa i jego organów, nie znajduje odzwierciedlenia w praktyce zarządzania.

## Podsumowanie

Podjęte w referacie rozważania mają na celu poznanie stosowanych w praktyce metod doboru menedżerów na wysokie stanowiska w organizacjach samorządowych, znacząco wzbogacają wiedzę z przedmiotowego zakresu oraz mają walory poznawcze. Zaprezentowana problematyka jest ponadto kontynuacją badań zapoczątkowanych przez zespół kierowany przez Z. Janowską, który jako pierwszy w Polsce podjął rozważania mające na celu zdiagnozowanie dysfunkcji i patologii w sferze zarządzania zasobami ludzkimi [Janowska, 2008].

M. Armstrong i A. Baron [2007, s. 8] uważają, że kapitał ludzki dla współczesnej organizacji ma kluczowe znaczenie, bowiem determinuje zdolności organizacji do rozwoju, przystosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu, a także wpływa na poziom innowacyjności i procesy organizacyjnego uczenia się.

J. Ingham [2007, s. 35] stwierdza, że strategia zarządzania kapitałem ludzkim jest bardzo ważną częścią całego kompleksowego systemu danej organizacji. Logiczną konsekwencją tych poglądów jest postawienie pytania, które może wytyczyć kolejne obszary dociekań badawczych, a mianowicie, czy rozpoznana metodyka przenosi się także na inne obszary funkcjonalne w tych organizacjach, np. na zamówienia publiczne. Nie powinno jednak budzić żadnych wątpliwości zdanie, że stosowana metodyka w organizacjach samorządowych nie koresponduje z bardzo ostatnio popularyzowanym nowoczesnym podejściem do kapitału ludzkiego, jakim jest „zarządzanie talentami” [Morawski, Mikula 2009]. Bardzo cenny pogląd wyraża F. Ricceri [2008, s. 28], wskazując na ścisły związek pomiędzy kapitałem ludzkim, zarządzaniem wiedzą, a procesami biznesowymi. W analizowanych organizacjach jednym z kluczowych procesów biznesowych jest wydawanie pieniędzy publicznych, można zatem przypuszczać, że wzorce zachowań i postępowania menedżerów też będą rzutowały na ukierunkowanie tych działań.

Podjmując na koniec próbę sformułowania kilku cennych rekomendacji dla praktyki zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego, można zacytować bardzo ważne postulaty zgłaszane przez polskich naukowców.

Niezwykłe trafny pogląd prezentuje A. Sajkiewicz [1999, s. 89-93], stwierdzając, że człowiek powinien być postrzegany jako kreator wartości przedsiębiorstwa, a podstawowym zadaniem dla menedżerów powinno być stymulowanie rozwoju intelektualnego

pracowników. To dzięki pracującym ludziom możliwe jest tworzenie i wykorzystywanie organizacyjnej wiedzy, a zatem również zapewnienie rozwoju organizacji (przedsiębiorstwa). Należy również przywołać cenną opinię M. Juchnowicz [2009, s. 173], że kultura zaufania staje się wyzwaniem współczesnego zarządzania kapitałem ludzkim. W konsekwencji powszechną akceptacją zyskuje obecnie pogląd, że kompetencje menedżerskie nabierają coraz większego znaczenia dla organizacji uczących się [Sajkiewicz, 2008].

Zagadnienia przedstawione w artykule są trafną egzemplifikacją realnych procesów mających swoje potwierdzenie w rzeczywistości, jak również dobrze naświetlają synergiczne oddziaływanie czynników, które są podstawą obsadzania stanowisk menedżerskich w badanych jednostkach samorządu terytorialnego. Polemiczny charakter niektórych fragmentów opracowania może stanowić zaczyn do dalszych dyskusji w środowisku naukowym, a także skłonić czytelników do pogłębionych refleksji.

W świetle przeprowadzonych wyników badań empirycznych zostały zdiagnozowane niezwykle ważne procesy, których rozpoznanie i szczegółowe opisanie mają istotne znaczenie dla wzbogacenia wiedzy z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim w praktyce.

Wymaga szczególnego podkreślenia fakt, że podjęta problematyka badawcza dotyczy aktualnych zagadnień, które są trudne do rozpoznania, bo stanowią wiedzę ezoteryczną.

## Literatura

- Armstrong M., Baron A. (2007), *Human capital management: achieving added value through people*, Kogan Page Limited, London.
- Barzelay M. (2001), *The new public management: improving research and policy dialogue*, University of California Press, California.
- Bovaird T., Löffler E., red. (2009), *Public management and governance*, Routledge Taylor & Francis Group, New York.
- Ferlie E., Lynn L., Pollitt Ch., red. (2005) *The Oxford handbook of public management*, Oxford University Press, Oxford.
- Frączkiewicz-Wronka A., red. (2009), *Zarządzanie publiczne- elementy teorii i praktyki*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
- Frączkiewicz-Wronka A. (2009), *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce ochrony zdrowia*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Frederickson G., Ghore R., red. (2005), *Ethics in public management*, M.E. Sharpe Inc., New York.
- Hausner J. (2008), *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Scholar, Warszawa.
- Ingham J. (2007), *Strategic human capital management: creating value through people*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Janowska Z., red. (2008), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Juchnowicz M. (2009), *Kultura zaufania wyzwaniem współczesnego zarządzania kapitałem ludzkim* [w:] Juchnowicz M. (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Kraków.

- Koźuch B. (2004), *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce współczesnych organizacji*, Placet, Warszawa.
- Lubińska T., red. (2009), *Nowe zarządzanie publiczne – skuteczność i efektywność. Budżet zadaniowy w Polsce*, Difin, Warszawa.
- McLaughlin K., Osborne S., Ferlie E., red. (2002), *New public management: current trends and future prospects*, Routledge Taylor & Francis Group, New York.
- Mikołajczyk Z. (2008), *Metodologia nauki zarządzania jako niezbędny element jej teorii i praktyki* [w:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.) *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*, Politechnika Łódzka, Łódź.
- Morawski M., Miłkuła B. (2009), *Zarządzanie talentami. Podstawowe wytyczne i procesy tworzenia systemu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 3-4/2009, IPiSS Warszawa.
- Osborne S., red. (2001), *Public management: critical perspectives*, Routledge Taylor & Francis Group, New York, 2001,
- Peters G., Pierre J., red. (2007), *Handbook of public administration*, SAGE Publications Ltd. London,
- Rainey H. (2009), *Understanding and managing public organizations*, John Wiley & Sons Inc., San Francisco.
- Ricceri F. (2008), *Intellectual capital and knowledge management. Strategic management of knowledge resources*, Routledge, New York.
- Sajkiewicz A. (1999), *Człowiek- kreator wartości przedsiębiorstwa*, [w:] Herman A., Szablewski A. (red.) *Zarządzanie wartością firmy*, Potext, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2009), *O potrzebie rozwoju epistemologii zarządzania*, „Master of Business Administration”, nr 4, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa.

---

Waldemar Walczak – autor jest doktorem nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, absolwentem studiów doktoranckich na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Główny obszar jego zainteresowań naukowych to problematyka zarządzania wiedzą i kreowania kapitału intelektualnego, współczesne koncepcje zarządzania, zarządzanie wartością przedsiębiorstw, a także zagadnienia związane z zarządzaniem projektami. Jest autorem kilkudziesięciu artykułów poświęconych problematyce współczesnego zarządzania.

W 2009 roku nakładem Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego ukazała się monografia: „Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach. Ujęcie multidyscyplinarne”, autorstwa B. Kaczmarska i W. Walczaka.