

Agnieszka Piotrowska-Piątek

Rozwój zasobów ludzkich w jednostkach administracji publicznej. Studium przypadku: Urząd Statystyczny w Kielcach

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie wybranych dobrych praktyk z zakresu doskonalenia zawodowego pracowników w Urzędzie Statystycznym w Kielcach. W części teoretycznej artykułu omówiono: istotę, uwarunkowania, formy oraz znaczenie rozwoju zawodowego pracowników. Scharakteryzowano podstawy polityki szkoleniowej w jednostkach administracji publicznej. W części empirycznej przedstawiono programy dzielenia się wiedzą realizowane w Urzędzie Statystycznym w Kielcach. Zaprezentowano również wyniki badań własnych dotyczące oceny przez pracowników tych programów. Z przeprowadzonych analiz wynika, że programy te spotykają się z bardzo dużą akceptacją ze strony pracowników, którzy traktują je nie tylko jako metodę doskonalenia własnych kompetencji zawodowych, ale również odczytują je jako instrument kształtowania właściwych i pożądaných postaw w relacjach z zakładem pracy.

Słowa kluczowe: rozwój zasobów ludzkich (*Human resources development*), służba cywilna (*civil service*), doskonalenie zawodowe (*professional development*), programy dzielenia się wiedzą (*knowledge sharing programs*)

Wprowadzenie

Pracownicy jednostek administracji publicznej stanowią szczególną grupę zawodową z uwagi na większe w porównaniu do innych grup zobligowanie do pełnienia misji i służebności społecznej. Jak zauważają P. Bohdziewicz i B. Urbaniak, efektywna realizacja misji społecznej w administracji publicznej wymaga działań ukierunkowanych zarówno na budowanie portfela kompetencji urzędników, jak i na ciągłe doskonalenie funkcjonowania urzędu, tj. sprawności rozwiązań organizacyjnych,

przepływu informacji oraz mechanizmów kontroli i oceny realizacji zadań (Bohdziewicz, Urbaniak, 2013, s. 53).

Gospodarka typu *based knowledge* kreuje określone wyzwania w sferze procesów zarządzania wiedzą. Do takich wyzwań możemy zaliczyć doskonalenie wiedzy i kompetencji merytorycznych, a także umiejętności i postaw o charakterze tranzytywnym (m.in. świadomość ciągłego doskonalenia). Ograniczenia budżetowe powodują konieczność organizowania procesu doskonalenia zawodowego, uwzględniając minimalizację wydatków, tj. wykorzystując szkolenia kaskadowe, zasadę trenera wewnętrznego czy własne sale szkoleniowe.

W niniejszym opracowaniu zaprezentowano dobre praktyki w obszarze doskonalenia zawodowego pracowników, jakie są stosowane w Urzędzie Statystycznym w Kielcach (programy dzielenia się wiedzą oparte na zasadzie trenerów wewnętrznych). Realizowana polityka rozwoju zasobów ludzkich wynika z przyjętego programu zarządzania zasobami ludzkimi w badanej jednostce. Program ten nie jest jedynie wypełnieniem formalnych zobowiązań¹, ale jest integralną częścią koncepcji zarządzania wszystkimi zasobami urzędu, również finansowymi. Nawiązuje tym samym do postulatów koncepcji Nowego Zarządzania Publicznego (NZP) dot. wdrażania w administracji publicznej nowoczesnych rozwiązań z zakresu zarządzania stosowanych w jednostkach gospodarczych (Zieliński, 2011, s. 26), opartych na ekonomicznym modelu racjonalności i zachowań organizacyjnych (Kozuch, 2007, s. 23). Niestety, niższa efektywność działania w sektorze publicznym w porównaniu do sektora prywatnego jest ciągle zauważalna (Rauduliuniene, Meidute-Kavaliauskiene, 2013, s. 719).

W artykule, oprócz opisu prezentowanych dobrych praktyk, opartych na analizie dokumentów i obserwacji uczestniczącej, odwołano się również do wyników badań własnych. Dla oceny przez pracowników US w Kielcach realizowanych programów dzielenia się wiedzą przeprowadzono indywidualne badanie ankietowe. W części teoretycznej artykułu, która dotyczy polityki rozwoju zasobów ludzkich w jednostkach administracji publicznej, oparto się na przeglądzie aktów normatywnych oraz literatury krajowej i zagranicznej z tego zakresu.

Teoretyczne podstawy kreowania rozwoju zawodowego pracowników

Rozwój zasobów ludzkich (RZL) jest integralną częścią procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Stanowi coraz ważniejszy obszar decyzji związanych z przyjętą przez daną organizację polityką pozyskiwania i motywowania pracowników, cennych z punktu widzenia jej aktualnych oraz przyszłych potrzeb i celów.

1 Zarządzenie nr 3 Szefa Służby Cywilnej z 30 maja 2012 r. w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej.

Przyjęte przez organizację strategiczne podejście w RZL znajduje swój wyraz w doborze określonych narzędzi; do istotnych i najczęściej wymienianych należą: szkolenia zawodowe, przemieszczenia pracownicze oraz strukturyzacja pracy.

Szkolenia, określane również jako doskonalenie zawodowe², definiowane są jako ogół celowych i systematycznych działań występujących w danej organizacji i skierowanych na pogłębianie oraz poszerzanie określonych elementów zasobów ludzkich, a także na wyposażanie ich w nowe elementy, niezbędne z punktu widzenia bieżących i przyszłych potrzeb organizacji (Pocztowski, 2003, s. 299). Programy szkoleniowe mogą dotyczyć zarówno kompetencji technicznych związanych z danym stanowiskiem pracy i specyfiką branży, jak również mogą rozwijać umiejętności ogólne, interpersonalne, językowe itd. Ich realizacja może przybrać formę kursów zawodowych, studiów podyplomowych, seminariów informacyjnych (wykłady), warsztatów praktycznych (ćwiczenia), symulacji, gier, patronatu (*coaching*), analiz przypadków (*case study*), instruktazu na stanowisku pracy, wzorowania się (*sitting next to Nellie*), uczenia się na odległość (*e-learning*), powierzania zadań zleconych (*special assignment*). Do najczęściej stosowanych technik szkoleniowych należą: instruktaz na stanowisku pracy, wykłady, seminaria, konsultacje z przełożonymi, konferencje, studia (Pocztowski i wsp., 2001), a także udział w pracach projektowych, *coaching*, *e-learning* i *mentoring*.

Rozwój zasobów ludzkich jako obszar polityki personalnej w jednostkach administracji publicznej

W jednostkach administracji publicznej w Polsce zatrudnienie następuje poprzez nawiązanie stosunku pracy w ramach Korpusu Służby Cywilnej (KSC)³ lub poza służbą cywilną. Jak stanowi art. 1 ustawy o służbie cywilnej z 21 listopada 2008 roku⁴ służba cywilna została ustanowiona w celu sprawnego, rzetelnego i profesjonalnego wypełniania funkcji administracyjnych przez aparat państwowy. Istotną rolę służby cywilnej jest również kreowanie pozytywnego wizerunku urzędnika administracji państwowej. Wypełnienie tak zdefiniowanych funkcji przez pracowników jednostek administracji publicznej, szczególnie przez pracowników KSC, wymaga kompleksowego programu zarządzania zasobami ludzkimi, obejmującego obszary wszystkich funkcji personalnych.

2 Niektórzy autorzy traktują terminy „szkolenie” i „doskonalenie zawodowe” zamiennie, por.: Kunasz, 2006, s. 100; można również spotkać się ze stanowiskami utożsamiającymi rozwój zawodowy pracowników ze szkoleniami, por. np.: Trochimiuk, 2013, s. 128.

3 Korpus Służby Cywilnej liczy około 122 tys. członków, w tym około 7,5 tys. urzędników służby cywilnej (wg stanu na dzień 31 grudnia 2012 r.), źródło: broszura informacyjna „Służba cywilna – podstawowe informacje”; dostęp 15 kwietnia 2014, <http://dsc.kprm.gov.pl/system-sluzby-cywilnej>.

4 Dz.U. 2008 nr 227, poz. 1505.

Procesem zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w służbie cywilnej kieruje Szef Służby Cywilnej⁵. Zgodnie z ustawą o służbie cywilnej, przygotowuje projekt strategii zarządzania zasobami ludzkimi⁶, który przedstawia Radzie Ministrów, a po opiniowaniu przez Radę Służby Cywilnej⁷, Rada Ministrów przyjmuje go w formie uchwały. Obecnie trwają prace programowe i legislacyjne nad tym dokumentem.

Obszarem szczególnym w programach ZZL jest rozwój zasobów ludzkich, realizowany głównie poprzez politykę szkoleniową. Artykuł 8 ustawy o służbie cywilnej wskazuje i definiuje następujące szkolenia dedykowane pracownikom KSC:

- szkolenia centralne – planowane, organizowane i nadzorowane przez Szefa Służby Cywilnej;
- szkolenia powszechnie – planowane, organizowane i nadzorowane przez dyrektora generalnego urzędu;
- szkolenia w ramach indywidualnego programu rozwoju zawodowego (IPRZ) członka KSC – planowane, organizowane i nadzorowane przez dyrektora generalnego urzędu w porozumieniu z zatrudnionym w danym urzędzie członkiem KSC;
- szkolenia specjalistyczne – planowane, organizowane i nadzorowane przez dyrektora generalnego urzędu, obejmujące tematykę związaną z zadaniami urzędu.

W polityce szkoleniowej jednostek administracji publicznej zaleca się korzystanie z różnorodnych form i narzędzi podnoszenia kwalifikacji: szkoleń (w szczególności kaskadowych), samodoskonalenia, doskonalenia w działaniu (np. udział w zespołach zadaniowych), uczenia się od innych (np. *coaching*, *mentoring*).

Charakterystyka i struktura zasobów ludzkich w Urzędzie Statystycznym w Kielcach

Urzędy statystyczne są jednostkami administracji niespolonej; należą do służb statystyki publicznej i podlegają Prezesowi Głównego Urzędu Statystycznego (GUS). Urzędem statystycznym kieruje dyrektor, który jest organem rządowej administracji niespolonej w województwie.

Urząd Statystyczny w Kielcach obejmuje swoim zasięgiem działania obszar województwa świętokrzyskiego między innymi w zakresie: obsługi rejestrów urzędowych REGON i TERYT, prowadzenia i realizowania badań wynikających z programu badań statystyki publicznej, udostępniania i rozpowszechniania wyników informacji statystycznych, popularyzacji i promocji statystyki oraz upowszechniania wiedzy

5 Art. 15 ustawy o służbie cywilnej z dnia 21 listopada 2008 r., Dz.U. 2008 nr 227, poz. 1505.

6 Obejmujący diagnozę, określenie celów strategicznych, system realizacji oraz ramy finansowe.

7 Organ opiniodawczo-doradczy.

o statystyce, współpracy z organami administracji rządowej oraz organami samorządu terytorialnego.

W ramach przyznanej specjalizacji urząd organizuje i realizuje badania statystyczne z zakresu statystyki handlu i usług oraz prowadzi prace metodologiczne w zakresie statystyki gospodarki nieobserwowanej, organizuje i realizuje autorskie badania z tego zakresu. Strukturę zatrudnienia w Urzędzie Statystycznym w Kielcach przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Struktura zatrudnienia w Urzędzie Statystycznym w Kielcach (stan na 30.03.2014)

Zatrudnienie	Służba cywilna	Pozostali
ogółem		
etaty	126 (70,99%)	51,5 (29,01%)
osoby	128 (71,11 %)	52 (28,89%)
wg wieku		
do 30. r.ż.	3	6
31.–50.	81	21
pow. 50. r.ż.	48	21
wg stażu pracy		
do 5 lat	2	5
6–15	41	11
pow. 15 lat	85	36
wg wykształcenia		
podstawowe, zasadnicze	0	5
średnie, policealne	22	30
wyższe	106	17
wg płci		
kobiety	110	44
mężczyźni	18	8
zatrudnienie osób niepełnosprawnych	15	5
zatrudnienie wg grup stanowisk		
wspomagające	8	
specjalistyczne	96	
samodzielne	12	
koordynujące	12	
średniego szczebla zarządzania	1	
pozostali		52

Źródło: dane Wydziału Kadr i Szkolenia Urzędu Statystycznego w Kielcach

Jak widać, typowym pracownikiem urzędu jest kobieta w wieku pomiędzy 31 a 50 lat, z wykształceniem wyższym, stażem pracy powyżej 15 lat, zatrudniona na stanowisku specjalistycznym w KSC. Z uwagi na marginalną fluktuację kadry oraz duże zaangażowanie pracowników w wykonywane obowiązki, stabilność zasobów ludzkich w urzędzie należy ocenić bardzo wysoko.

Program zarządzania zasobami ludzkimi na lata 2013–2015 w Urzędzie Statystycznym w Kielcach

Zgodnie z zarządzeniem nr 3 Szefa Służby Cywilnej z 30 maja 2012 r. w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, a także w celu integracji polityki ZZL z praktyką zarządzania urzędem opracowano „Program zarządzania zasobami ludzkimi w Urzędzie Statystycznym w Kielcach na lata 2013–2015”. Intencją autorów programu było przygotowanie dokumentu użytecznego i mającego wymiar aplikacyjny. Dlatego też etapem wstępnym do stworzenia programu była diagnoza, która objęła kilka obszarów: strukturę zatrudnienia, organizację zarządzania, nabór do służby cywilnej oraz przyjęcia do pracy poza korpusem, systemy ocen, szkoleń i rozwoju zawodowego, mechanizmy motywacji, wynagrodzenia oraz fluktuację zatrudnienia.

Diagnoza została przygotowana w celu oceny stanu ZZL oraz zidentyfikowania problemów i zaplanowania działań, które mogą mieć wpływ na optymalne wykorzystanie struktury organizacyjnej, wiedzy i predyspozycji pracowników, wysokości ich wynagrodzeń oraz zastosowanie skutecznych motywatorów do realizacji misji i celów strategicznych urzędu.

W ramach polityki ZZL w urzędzie za najistotniejsze cele uznaje się:

- zagwarantowanie odpowiedniego potencjału zasobów ludzkich dzięki zapewnieniu wykwalifikowanych, kompetentnych i zmotywowanych pracowników;
- zwiększenie efektywności funkcjonowania pracowników w ramach spójnie i nowoczesnie zarządzanej organizacji;
- wzmocnienie wizerunku urzędu jako pracodawcy i stworzenie sprzyjających warunków do realizacji zawodowej pracowników;
- stworzenie instytucji przyjaznej dla klienta (sprawozdawcy, respondenta, osób i podmiotów korzystających z zasobów informacyjnych statystyki publicznej) i pracownika.

W programie wyodrębniono określone obszary funkcjonalne, a w każdym obszarze zdefiniowano cele szczegółowe i konkretne działania, wyznaczono czas realizacji oraz przyjęto wskaźniki monitoringu.

Polityka szkoleniowa w urzędzie

W praktyce zarządzania Urzędem Statystycznym w Kielcach RZL jest integralnym i ważnym obszarem działań związanych z ZZL. Aktualnie w urzędzie obowiązują zarządzenie wewnętrzne Dyrektora Urzędu⁸, które reguluje m.in.: organizację szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych, prawa i obowiązki pracowników podnoszących kwalifikacje zawodowe, zasady dofinansowywania kosztów kształcenia.

Podstawą realizacji szkoleń w urzędzie jest roczny plan szkoleń, który sporządza Wydział Kadr i Szkolenia w oparciu o priorytety szkoleniowe pracowników, informacje o potrzebach szkoleniowych zebrane z komórek organizacyjnych, IPRZ pracowników, analizę sprawozdań z oceny szkoleń.

W ramach tego obszaru pracownicy uczestniczą w szkoleniach centralnych organizowanych przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów (KPRM), szkoleniach centralnych organizowanych przez GUS oraz szkoleniach organizowanych przez urząd (wynikających z realizowanych zadań oraz bieżących potrzeb).

Biorąc pod uwagę zakres, szkolenia dotyczą zarówno zadań merytorycznych (np. zamówienia publiczne, budżet zadaniowy, programy informatyczne, metodologia prowadzonych badań), jak i obszarów ogólnego rozwoju pracowników (np. postępowanie w sytuacji stresującej, komunikacja interpersonalna).

Dla przykładu, w 2012 r. w ramach szkoleń centralnych organizowanych przez KPRM wykorzystano 675 miejsc szkoleniowych. W szkoleniach tych uczestniczyło 173 pracowników urzędu. Niejednokrotnie jeden pracownik brał udział w kilku szkoleniach, co świadczy o wysokiej świadomości pracowników na temat doskonalenia zawodowego.

Programy dzielenia się wiedzą w urzędzie⁹

Zgodnie z zaleceniami polityki szkoleniowej w jednostkach administracji publicznej, w US w Kielcach istotne znaczenie mają wewnętrzne szkolenia realizowane w formie programów dzielenia się wiedzą. Szkolenia te organizowane są w cyklach rocznych, są bezpłatne, prowadzone przez trenerów wewnętrznych (pracowników urzędu) w budynku urzędu i realizowane w godzinach pracy. W roku 2013–2014 przygotowano i wdrożono następujące programy:

8 Zarządzenie wewnętrzne nr 17 Dyrektora Urzędu Statystycznego w Kielcach z 22.03.2013 r. w sprawie form i zasad kwalifikacji zawodowych pracowników Urzędu Statystycznego w Kielcach.

9 Wybrane wyniki badań zostały zaprezentowane podczas konferencji „Determinanty sprawnego zarządzania w strukturach administracji publicznej”, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, 9 maja 2014.

■ całoroczny kurs języka angielskiego – poziom *intermediate*, w którym uczestniczyło 5 pracowników (kurs prowadzony przez pracownika Wydziału Kadr i Szkoleń z wykształceniem filologicznym)¹⁰,

■ całoroczny kurs przygotowujący do postępowania kwalifikacyjnego w służbie cywilnej, w którym uczestniczyło 13 pracowników (kurs prowadzony przez pracowników urzędu specjalizujących się w obszarach zdefiniowanych „Wykazem zagadnień wymaganych w postępowaniu kwalifikacyjnym”, np. moduł z zakresu organizacji i zarządzania prowadził dyrektor urzędu, moduł z zakresu finansów publicznych prowadził główny księgowy, moduł z zakresu zamówień publicznych prowadził specjalista ds. zamówień publicznych)¹¹,

■ warsztaty z zakresu udzielania pierwszej pomocy, w których uczestniczyło 114 pracowników (warsztaty prowadzone przez inspektora BHP, który został skierowany na kurs kwalifikowanej pierwszej pomocy)¹².

Organizacja wyżej wymienionych kursów na zasadzie programów dzielenia się wiedzą przyniosła oszczędności dla budżetu urzędu w kwocie 25330 zł. Ponadto na potrzeby poszczególnych programów utworzono na wewnętrznej stronie internetowej urzędu repozytorium – bazę materiałów szkoleniowych, z których mogą korzystać wszyscy pracownicy.

Dla oceny prowadzonych programów dzielenia się wiedzą, oprócz standardowej ankiety ewaluacyjnej, przeprowadzono indywidualne badanie ankietowe metodą CAWI. W kwestionariuszu ankiety zastosowano pięciostopniową skalę Likerta, która jest najczęściej wykorzystywana do badania i pomiaru postaw. Ankieta była skierowana do wszystkich pracowników urzędu, ponieważ oprócz pytań dotyczących programów dzielenia się wiedzą realizowanych obecnie, respondentów poproszono o zgłaszanie potrzeb szkoleniowych na przyszłość. Ankieta była aktywna od 15 do 30 kwietnia 2014 r. Uzyskano 104 poprawnie wypełnione ankiety.

W pierwszym pytaniu poproszono respondentów o ocenę wpływu prowadzonych programów dzielenia się wiedzą w urzędzie w zakresie:

- wzrostu indywidualnych kompetencji zawodowych,
- wzrostu poczucia lojalności względem zakładu pracy,
- budowania poczucia emocjonalnej więzi z zakładem pracy,
- zwiększania potencjału kadrowego urzędu, a w konsekwencji wzrostu jego wartości jako organizacji.

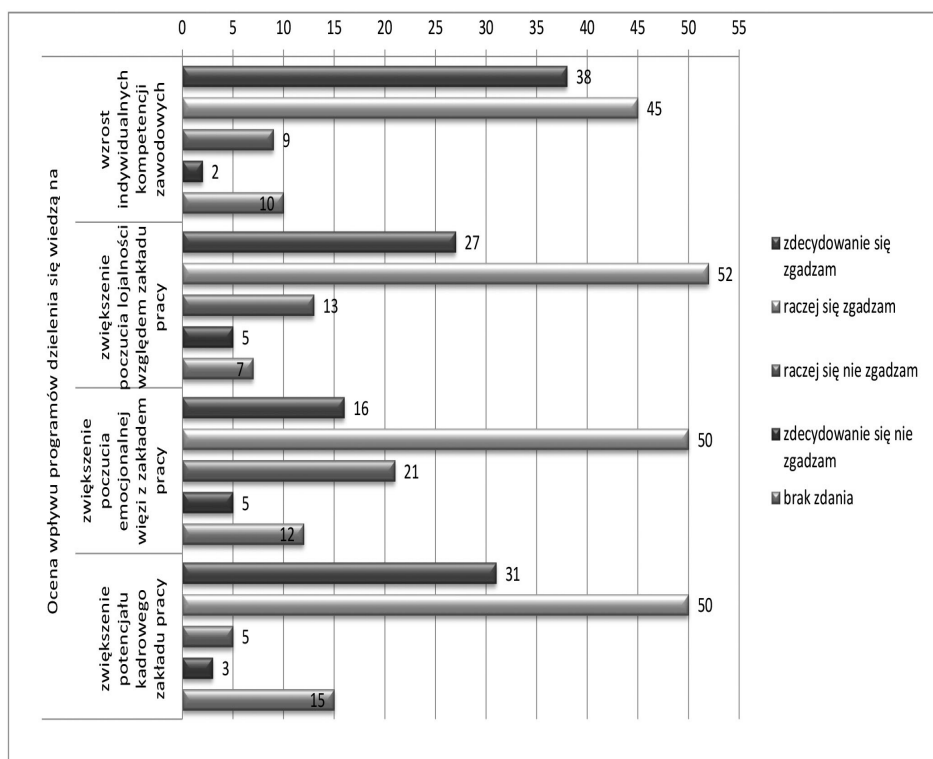
10 Średnia cena rynkowa takiego kursu na rynku regionalnym w 2014 roku wynosi 350 zł.

11 Średnia cena rynkowa takiego kursu na rynku regionalnym w 2014 roku wynosi 1200 zł.

12 Średnia cena rynkowa takiego kursu na rynku regionalnym w 2014 roku wynosi 70 zł.

Prawie 80% badanych stwierdziło¹³, że udział w programach dzielenia się wiedzą przyczynia się do wzrostu ich indywidualnych kompetencji zawodowych. 76% respondentów¹⁴ ocenia te programy jako zwiększające poczucie lojalności względem zakładu pracy. 63%¹⁵ z kolei zgadza się, że programy te zwiększają poczucie emocjonalnej więzi z urzędem. Wreszcie ponad 77% badanych¹⁶ postrzega te programy jako możliwość zwiększania potencjału kadrowego urzędu. Szczegółowe rozkłady odpowiedzi prezentuje wykres 1.

Wykres 1. Ocena wpływu prowadzonych w Urzędzie Statystycznym w Kielcach programów dzielenia się wiedzą na kompetencje zawodowe pracowników i wybrane obszary relacji pracownik – zakład pracy (N=104)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych

- 13 Odpowiedzi zdecydowanie się zgadzam i raczej się zgadzam.
- 14 Odpowiedzi zdecydowanie się zgadzam i raczej się zgadzam.
- 15 Odpowiedzi zdecydowanie się zgadzam i raczej się zgadzam.
- 16 Odpowiedzi zdecydowanie się zgadzam i raczej się zgadzam.

Celem kolejnego pytania była ocena wybranych pozytywnych cech programów dzielenia się wiedzą stosowanych w urzędzie. Respondenci proszeni byli o ustosunkowanie się do następujących twierdzeń:

- stosowane w urzędzie programy dzielenia się wiedzą są dobrym pomysłem w zakresie polityki szkoleniowej, ponieważ nie generują kosztów/generują niewielkie koszty;

- stosowane w urzędzie programy dzielenia się wiedzą są dobrym pomysłem w zakresie polityki szkoleniowej, ponieważ prowadzone są w godzinach pracy;

- stosowane w urzędzie programy dzielenia się wiedzą są dobrym pomysłem w zakresie polityki szkoleniowej, ponieważ prowadzone są w luźnej/niezobowiązującej atmosferze;

- stosowane w urzędzie programy dzielenia się wiedzą są dobrym pomysłem w zakresie polityki szkoleniowej, ponieważ dotyczą ciekawych i przydatnych obszarów wiedzy i umiejętności;

- stosowane w urzędzie programy dzielenia się wiedzą są dobrym pomysłem w zakresie polityki szkoleniowej, ponieważ przyczyniają się do budowania dobrych relacji interpersonalnych w zakładzie pracy.

Jak widać na wykresie 2, najbardziej zróżnicowane odpowiedzi dotyczyły wpływu oceny prowadzonych programów na relacje interpersonalne w zakładzie pracy. Wynik taki nie jest zaskoczeniem, ponieważ relacje interpersonalne w zakładzie pracy są wynikiem wielu czynników (m.in.: branży, struktury organizacyjnej, wieku organizacji, struktury pracowników z uwagi na wiek, płeć) oraz podlegają mocnej subiektywizacji. Za zdecydowanie największe zalety prowadzonych programów uznano to, że są prowadzone w godzinach pracy oraz nie generują/generują niewielkie koszty.

Respondenci poproszeni zostali również o sformułowanie krótkiej opinii na temat programów, w których uczestniczyli. Poniżej przedstawiono wybrane wypowiedzi, które w czytelny sposób świadczą o korzyściach płynących ze stosowania takich programów w zakładach pracy:

„Umiejętności i wiedza przydatna w dalszej karierze zawodowej.

Udział w szkoleniach jest dobrowolny i mogą w nich uczestniczyć wszyscy zainteresowani.

Za szkolenie z pierwszej pomocy musiałabym na rynku zapłacić 50 zł, a w Urzędzie mam bezpłatnie.

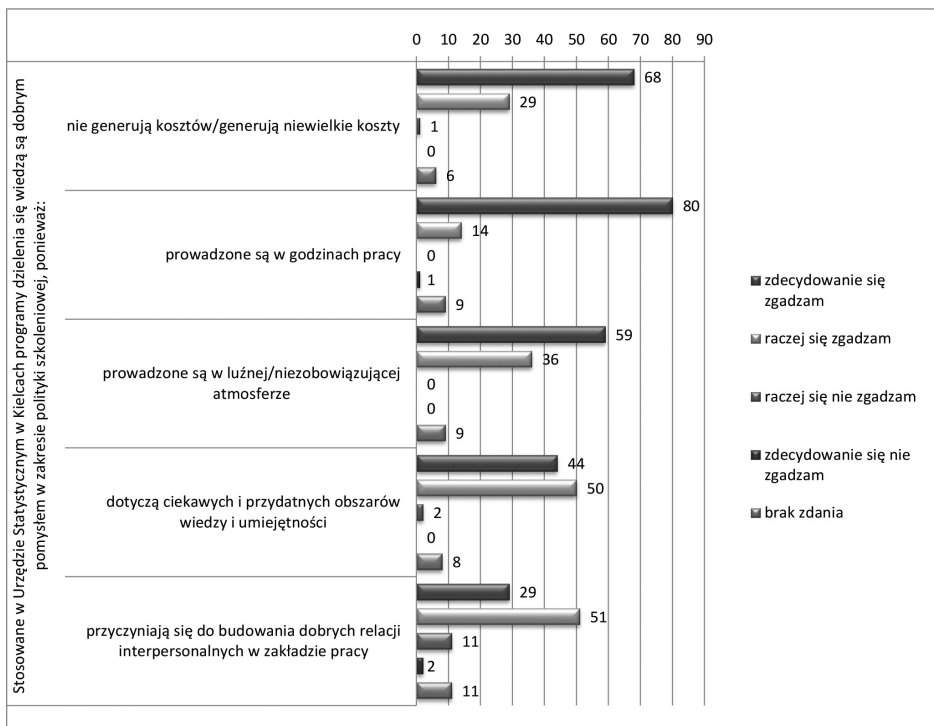
Każda wiedza wzbogaca człowieka.

Dzielenie się wiedzą jest również korzystne dla osoby dzielącej się.

Są rozwijające.

Są elementem integrującym pracowników”.

Wykres 2. Ocena wybranych pozytywnych cech programów dzielenia się wiedzą stosowanych w Urzędzie Statystycznym w Kielcach (N=104)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych

Podsumowanie

Kapitał ludzki to szeroko rozumiane kompetencje ludzi związanych z organizacją, obejmujące: uzdolnienia i predyspozycje, wewnętrzne motywacje, wykształcenie i wiedzę, doświadczenie i praktyczne umiejętności, użyteczne w pracy cechy osobowości, postawy i zachowania, zdrowie i formę psychofizyczną, a także formalne wyposażenie ze strony organizacji do działania w jej imieniu (Oleksyn, 2011, s. 512). Należy zgodzić się z T. Oleksynem, że rozwój zawodowy jest ważnym zadaniem dla organizacji oraz wielkim wyzwaniem dla pracowników (Oleksyn, 2011, s. 179). Jest to bowiem wielokierunkowy proces ustawicznego pomnażania wiedzy i umiejętności pracowników oraz doskonalenia ich pożądanых zachowań w środowisku pracy i poza nim. W obecnych warunkach – ekonomii typu *based-knowledge* doskonalenie zawodowe jest wspólną odpowiedzialnością pracownika i pracodawcy.

W ciągu ostatnich kilku lat zauważa się w Polsce wzrost zainteresowania rozwojem zasobów ludzkich w administracji publicznej (Kaliński, 2011, s. 49). W jednostkach administracji publicznej polityka szkoleniowa, główny instrument rozwoju zasobów ludzkich, jest zdecentralizowana. Programy szkoleniowe, za które odpowiedzialny jest dyrektor generalny urzędu, tworzy się głównie w oparciu o analizę indywidualnych programów rozwoju zawodowego pracowników, analizę bieżących potrzeb wynikających z zadań merytorycznych oraz organizacyjnych, analizę *ex-post* zrealizowanych programów oraz predykcję potrzeb związanych z nowymi zadaniami.

Jak czytamy w „Diagnozie zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej” – wydaje się, że uczenie się nie jest celem samym w sobie. Jest środkiem do lepszego realizowania funkcji przypisanych instytucji, a organizacja ucząca się to taka, która podnosi swoją skuteczność. Stąd też zwiększanie skuteczności członków KSC uzależnione jest także od tego, w jaki sposób w urzędach zarządza się wiedzą, czyli pozyskuje, gromadzi, rozpowszechnia i wykorzystuje się wiedzę, jaką posiadają pracownicy¹⁷. Potwierdzeniem wagi szkoleń w procesie podnoszenia kompetencji zawodowych powinny być opinie formułowane na temat przydatności szkoleń w procesie podnoszenia ich kompetencji zawodowych¹⁸.

W Urzędzie Statystycznym w Kielcach, oprócz szkoleń centralnych realizowanych przez KPRM i GUS, w ramach szkoleń organizowanych przez dyrektora urzędu prowadzone są całoroczne programy dzielenia się wiedzą. Jak zaprezentowano w niniejszym artykule, programy te spotykają się z bardzo dużą akceptacją ze strony pracowników, którzy traktują je nie tylko jako metodę doskonalenia własnych kompetencji zawodowych, ale również odczytują je jako instrument kształtowania właściwych i pożądaných postaw w relacjach z zakładem pracy. Udział w tych programach wpływa bowiem na wzrost identyfikacji pracownika z zakładem pracy. Programy te są również doskonałą okazją do zwiększania skuteczności organizacyjnej – wymagają bowiem nie tylko trenera, programu, miejsca, właściwych środków dydaktycznych, ale również przeorganizowania procesów pracy tak, aby można wygospodarować w ciągu tygodnia pracy odpowiednią ilość czasu na zajęcia szkoleniowe. Ich organizacja – przygotowanie i bieżąca koordynacja – wymaga zatem zwiększonej komunikacji pomiędzy uczestnikami tego procesu, stosowania metod zarządzania czasem (np. priorytetyzacji zadań), a czasami jest również przyczynkiem do poszukiwania lepszych sposobów wykonywania codziennych obowiązków.

17 „Diagnoza zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej”, załącznik nr 2 do „Strategii zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej”, 4.05.2011, dostęp 5 maja 2014, bip.kprm.gov.pl/download.php?s=75&id=2568.

18 Projekt „Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2020 roku” z dnia 20.09.2013 roku, s. 15, dostęp 5 maja 2014, http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/szsl_2013.09.20.pdf.

Należy również zwrócić uwagę na kluczową rolę instytucji trenera wewnętrznego. W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach administracji publicznej podkreśla się, że stosowanie tej sprawdzonej w sektorze przedsiębiorstw metody poszerzania kompetencji, a zarazem zwiększania zaangażowania w pracę osób pełniących funkcje trenerów zasługuje na uznanie (np. Jawor-Joniewicz, 2011, s. 101).

Wydaje się zatem, że przedstawiona w niniejszym artykule praktyka rozwoju zasobów ludzkich poprzez programy dzielenia się wiedzą oparte na zasadzie trenera wewnętrznego jest bardzo dobrą egzemplifikacją postulowanych w działaniach administracji publicznej: sprawności, skuteczności i ekonomiczności (Matei, Baiesu, 2014, s. 684).

Literatura

- Bohdziewicz P., Urbaniak B. (2013), Wdrażanie zmian w administracji samorządowej: deficyty uczestnictwa pracowniczego, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2.
- Broszura informacyjna „Służba cywilna – podstawowe informacje”, dostęp 15 kwietnia 2014, <http://dsc.kprm.gov.pl/system-sluzby-cywilnej>
- „Diagnoza zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, załącznik nr 2 do Strategii zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej”, 4.05.2011, dostęp 5 maja 2014, bip.kprm.gov.pl/download.php?s=75&id=2568
- Jawor-Joniewicz A. (2011), Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji rządowej – studium przypadku, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4.
- Kaliński M. (2011), Rozwój zasobów ludzkich w administracji podatkowej, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 6.
- Kunasz M. (2006), Narzędzia stosowane w praktyce przedsiębiorstw na poszczególnych etapach procesu szkoleniowego, *Organizacja i Kierowanie*, nr 1.
- Kożuch B. (2007), Modele zarządzania publicznego, w Białas T. (red.), *Dylematy i wyzwania współczesnego zarządzania organizacjami publicznymi*, Gdynia, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu w Gdyni.
- Matei A., Baiesu R. (2014), Good Administration and Performance of Local Public Administration, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 109.
- Oleksyn T. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Warszawa, Oficyna Wolters Kluwer business.
- Pocztowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Pocztowski A., Miś A., Sapeta T., Purgal J. (2001), *Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi i jej wpływ na rynek pracy*, Warszawa, IPiSS.
- Program zarządzania zasobami ludzkimi w Urzędzie Statystycznym w Kielcach na lata 2013–2015* (materiał niepublikowany).

Projekt *Strategia zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej do 2020 roku* z dnia 20.09.2013 roku, s. 15, dostęp 5 maja 2014, http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/szzl_2013.09.20.pdf

Rauduliuniene J., Meidute-Kavaliauskiene I. (2014), Analysis of Factors Motivating Human Resources in Public Sector, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 110.

Trochimiuk R. (2013), Rozwój zawodowy pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4.

Ustawa o służbie cywilnej z dnia 21 listopada 2008 roku, Dz.U. 2008, nr 227, poz. 1505.

Zarządzenie nr 3 Szefa Służby Cywilnej z dnia 30 maja 2012 r. w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej.

Zarządzenie wewnętrzne nr 17 Dyrektora Urzędu Statystycznego w Kielcach z 22.03.2013 r. w sprawie form i zasad kwalifikacji zawodowych pracowników Urzędu Statystycznego w Kielcach.

Zieliński W. (2011), Efektywność ZZL w sektorze publicznym, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4.

The Development of Human Resources in Public Administration: A Case Study of the Office of Statistics in Kielce

Summary

The purpose of this article is to present selected good practices in the field of professional training at the Office of Statistics in Kielce. The theoretical section of the article discusses the nature, conditions, forms, and importance of employee professional development. It also characterizes the basis of training policy in public administration. The empirical section presents knowledge-sharing programs as implemented at the Kielce office of Statistics as well as the results of own research into staff assessment of these programs. The study shows that these programs have a high level of acceptance among the staff who treat them as more than just a method for improving professional skills. They also perceive it as an instrument for shaping appropriate and desirable attitudes in relations with the workplace.

Agnieszka Piotrowska - Piątek – doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Jest dyrektorem Urzędu Statystycznego w Kielcach. W latach 2006–2014 była adiunktem w Katedrze Zarządzania Wyższej Szkoły Ekonomii, Nauk Medycznych i Prawa w Kielcach. Jest autorką ponad 60 publikacji z zakresu zarządzania i ekonomii. Prowadziła wykłady z gospodarowania kapitałem ludzkim, organizacji i zarządzania oraz zarządzania strategicznego.