ZARZĄDZANIE PUBLICZNE 4(8)/2009
Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego

Anna Banaszak-Dankowska, Włodzimierz Kałek, Maria Kuśnierz
Miejski Ośrodek Pomocy Rodzinie, Urząd Miasta Poznania

Z DOŚWIADCZEŃ ZARZĄDZANIA PROJEKTEM „KOMPETENTNY URZĘDNIK – WYŻSZA JAKOŚĆ USŁUG W WIELKOPOLSCE"

Streszczenie

Artykuł opisuje ramy projektu „Kompetentny urzędnik – wyższa jakość usług w Wielkopolsce" realizowanego przez Urząd Miasta Poznania oraz 9 miejskich jednostek organizacyjnych. Szczegółowo omówiono zmiany w zakresie ZZL, jakie w związku z realizacją projektu wprowadził Miejski Ośrodek Pomocy Rodzinie.

Słowa kluczowe: projekt, proces zarządzania zasobami ludzkimi

Summary

Paper describes project „Competent public officer" management implemented by Poznan City Hall with 9 municipal organizational units. Especially there are shown changes introduced by MOPR in hrm processes during the project time.

Keywords: project, human resources management process

Wstęp

W 2005 roku, kiedy pojawiły się możliwości uzyskania dofinansowania przedsięwzięć mających na celu „rozwój zasobów ludzkich poprzez m.in. promowanie wykształcenia i szkoleń, wzmacnianie w samorządzie i jego instytucjach potencjału z zakresu administracji lub służby publicznej" w ramach Mechanizmów Finansowych Europejskiego Obszaru Gospodarczego Norweskich Mechanizmów Finansowych, Urząd Miasta Poznania przeanalizował swoje potrzeby w tym obszarze i postanowił opracować odpowiedni projekt. W 2007 roku nastąpił ten

długo oczekiwany moment otrzymania umowy o współfinansowaniu projektu, od którego możliwe było rozpoczęcie jego realizacji. Partnerem w projekcie był Wielkopolski Ośrodek Kształcenia i Studiów Samorządowych (WOKiSS), który zrzesza urzędy gminne i powiatowe z terenu województwa wielkopolskiego.

Przesłankami do wytyczenia celów projektu były: brak jednolitych standardów zarządzania zasobami ludzkimi w dziewięciu miejskich jednostkach organizacyjnych, niewystarczający poziom kompetencji kierowniczych kadry zarządzającej w zakresie nowoczesnych metod zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w tych jednostkach oraz luki kompetencyjne poszczególnych pracowników.

Jako główny cel projektu przyjęto wzrost efektywności pracy i jakości ZZL w administracji samorządowej Miasta Poznania i województwa wielkopolskiego. Cele bezpośrednie wiązały się z wdrożeniem jednolitych zasad zarządzania zasobami ludzkimi w 9 miejskich jednostkach organizacyjnych oraz podniesieniem kompetencji zawodowych kierowników i pracowników jednostek administracji samorządowej województwa wielkopolskiego.

Beneficjentami projektu byli pracownicy jednostek administracji samorządowej w Poznaniu i województwie wielkopolskim, natomiast pośrednio mieszkańcy i przedsiębiorcy, a także potencjalni inwestorzy w Wielkopolsce.

Koszt projektu zamknął się w kwocie 359 tys. euro, wkład Urzędu Miasta Poznania wyniósł 26 tys. euro. Do zakończenia projektu w kwietniu 2009 roku zrealizowano następujące główne działania:

1. Wdrożenie rozwiązań organizacyjnych w zakresie funkcji personalnej i procesów zarządzania zasobami ludzkimi w dziewięciu miejskich jednostkach organizacyjnych – przekształcenie działów administracyjno-kadrowych w jednostki ZZL lub stanowiska ds. ZZL, opracowanie adekwatnych procedur zarządzania zasobami ludzkimi oraz ich wdrożenie we wszystkich jednostkach, szkolenia i coaching dla nowo powołanych pracowników ds. ZZL w jednostkach, opracowanie podręcznika *Investors In People jako metoda zarządzania w administracj*i.
2. Podniesienie kompetencji kadry kierowniczej oraz pracowników w zakresie wiedzy merytorycznej oraz obsługi klienta, posługiwania się programami pakietu Ms Office, znajomości języka angielskiego i niemieckiego – zapewniono szkolenia z zakresu umiejętności kierowniczych oparte na wcześniejszej diagnozie, indywidualnie wybrane studia podyplomowe, kursy językowe, kursy komputerowe, szkolenia z zakresu obsługi klienta, opracowano dwa nowatorskie programy e-learningowe: język angielski w administracji publicznej i komunikacja z klientem.

Wdrożenie nauki języka angielskiego i obsługi klienta z wykorzystaniem metod e-learningowych oraz **utworzenie Samorządowej Platformy Edukacyjnej** jest działaniem długofalowym, gdyż programy są dostępne na e-platformie dla wszystkich samorządów stowarzyszonych w WOKISS, ale również dla innych zainteresowanych jednostek.

Oferowane w ramach projektu studia, kursy i szkolenia cieszyły się bardzo dużym zainteresowaniem pracowników. Chcąc odpowiedzieć na ich gotowość

do dalszego rozwoju zawodowego oraz dążąc do jak najefektywniejszej realizacji założonych celów, realizator projektu przeprowadził negocjacje z uczelniami wyższymi i firmami szkoleniowymi, tak aby ustalić jak najkorzystniejsze warunki realizacji studiów i szkoleń. Negocjacje okazały się na tyle skuteczne, że w ramach dostępnych środków i przy zachowaniu wysokiej jakości świadczonych usług szkoleniowych można było przeszkolić więcej pracowników. Wzrost liczby osób, które podniosły swoje kwalifikacje zawodowe, niewątpliwie spotęgował pozytywne oddziaływanie projektu („więcej kompetentnych urzędników” – to wzrost efektywności pracy i jakości usług, a w wyniku tego – większe zadowolenie społeczności lokalnej). Wszystkie założone w projekcie cele i wskaźniki zostały osiągnięte, niektóre przekroczone.

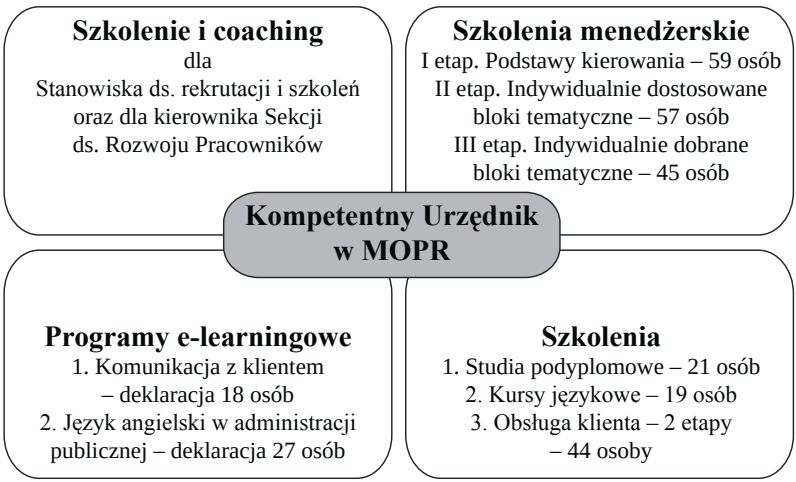
Wskaźniki projektu :

- podniesienie kompetencji zawodowych i kierowniczych pracowników oraz wdrożenie rozwiązań organizacyjnych w zakresie ZZL opartych na standardzie Investor in People,
- liczba jednostek, w których wdrożono procedury ZZL – wartość planowana i osiągnięta: 9,
- liczba pracowników korzystających z technik e-learningowych – wartość planowana: 2500, wartość osiągnięta: 2814,
- zapewnienie szkoleń z zakresu ZZL: liczba pracowników biorących udział w coachingu w zakresie ZZL – wartość planowana i osiągnięta: 10, liczba pracowników biorących udział w szkoleniach trenerskich w zakresie ZZL – wartość planowana i osiągnięta: 30, liczba pracowników, którzy ukończyli studia podyplomowe – wartość planowana: 80, wartość osiągnięta: 93,
- przeszkolona kadra z wysokimi kompetencjami zawodowymi: liczba pracowników, którzy podnieśli swoje kompetencje w zakresie zarządzania – wartość planowana:180, wartość osiągnięta: 210, liczba pracowników uczestniczących w innych szkoleniach – wartość planowana: 900, wartość osiągnięta: 906.

Szczegółowe przedstawienie osiągniętych w ramach projektu korzyści dobrze ilustrują raporty dwóch z 9 dziewięciu udział miejskich jednostek organizacyjnych, Miejskiego Ośrodka Pomocy Rodzinie oraz ZKZL (zamieszczone w części „Doskonalenie zarządzania...”, s. 151).

Kompetentny urzędnik w Miejskim Ośrodku Pomocy Rodzinie w Poznaniu

W przypadku Miejskiego Ośrodka Pomocy Rodzinie projekt należałoby nazwać „Kompetentny pracownik”, ponieważ z działań projektu skorzystały zarówno osoby zatrudnione na stanowiskach urzędniczych, jak i w dużej mierze – na stanowiskach pomocniczych i obsługi (dawniej pracowniczych zgodnie z nazewnictwem ustawy o pracownikach samorządowych) – grupa pracowników socjal-



Rysunek 1. Grupy działań projektowych
Źródło: Projekt „Kompetentny urzędnik"

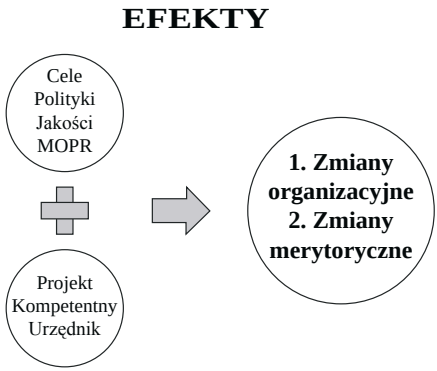
nych, dla których szczególnie przydatne okazały się szkolenia z zakresu obsługi klienta (Rysunek 1).

Działania projektowe, z których skorzystali pracownicy Miejskiego Ośrodka Pomocy Rodzinie (MOPR), są następujące:

1. Szkolenie i coaching dla stanowiska ds. rekrutacji i szkoleń, a następnie – po utworzeniu Sekcji ds. rozwoju pracowników – coaching dla kierownika tej komórki. To, że komórka kształtowała się podczas trwania projektu, uzyskiwała wsparcie eksperta, pozwoliło opracowywać procedury jej działania zgodne ze standardami Invention in People.
2. Szkolenia menedżerskie – ich trzyetapowość (od ogółu do szczegółu) pozwoliła na przyswojenie przez kierowników wiedzy na temat zarządzania od jego podstaw do specyficznych dla poszczególnych osób. Co ważne, szkolenia te miały charakter powszechny, praktycznie wszyscy kierownicy mieli okazję w nich uczestniczyć.
3. Szkolenia
   a) studia podyplomowe – z tej formy dokształcania skorzystało 21 pracowników MOPR, studiując takie zagadnienia, jak: Organizacja pomocy społecznej i pracy socjalnej, Programy europejskie, Administracja europejska, Zarządzanie projektem, Analiza ekonomiczna i controlling; 2 osoby podjęły też studia na kierunku Akademia trenera,
   b) kursy językowe – język angielski i niemiecki,
   c) obsługa klienta – dwa etapy, w tym obsługa klienta trudnego z elementami asertywności.
4. Programy e-learningowe – łącznie 15 osób:
   a) język angielski w administracji publicznej – 7 osób,
   b) komunikacja z klientem – 8 osób.

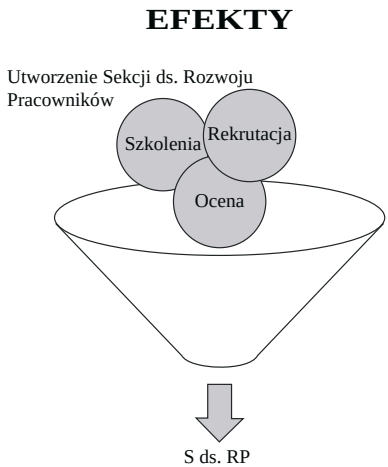
Doskonalenie zarządzania MOPR-em przez rozwój zasobów ludzkich

Udział w projekcie „Kompetentny urzędnik” zbiegł się z w czasie z planami wewnętrznymi MOPR związanymi z profesjonalizacją działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Cele wynikające z Polityki Jakości MOPR ustanowione w marcu 2007 roku zakładały m.in. diagnozę kultury organizacyjnej, budowanie profesjonalnego modelu zarządzania kompetencjami, budowanie relacji poprzez doskonalenie przepływu informacji (Rysunek 2).



Rys. 2. Schemat powiązań pomiędzy działaniami w MOPR
Źródło: Projekt „Kompetentny urzędnik”

Miejski Ośrodek Pomocy Rodzinie zatem chętnie przyjął zaproszenie do udziału w projekcie, wykorzystując jego potencjał do przeprowadzenia zmian w naszej organizacji, zarówno w aspekcie organizacyjnym, jak i merytorycznym.

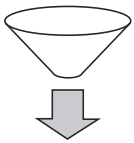


Rys. 3. Obszary zadań Sekcji ds. Rozwoju Pracowników
Źródło: Projekt „Kompetentny urzędnik”

Zaczęto od porządków. Najpierw wyodrębniono stanowisko ds. rekrutacji i szkoleń, natomiast od maja 2008 roku udało się powołać do życia Sekcję ds. rozwoju pracowników (Rysunek 3), gdzie zostały przekazane zadania związane z procesami rekrutacji i szkoleń, a także okresowa ocena pracownicza (od 1 kwietnia 2009 r.) oraz zarządzanie kartami stanowisk pracy.

Dzięki zatrudnieniu specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi, a także współdziałaniu kierownika Sekcji z „projektowym" coachem, praca w tym obszarze była wykonywana profesjonalnie, zgodnie ze standardami Investor in People.

Przykładem zmian w procesach zarządzania zasobami ludzkimi jest modyfikacja rekrutacji pracowników (Rysunek 4).



Zmiany w podprocesach SZJ:
Rekrutacji – zastosowanie 3-etapowego procesu naboru

1. Ocena formalna
2. Rozmowa kwalifikacyjna
3. Testy
(komputerowe/merytoryczne/osobowościowe)

Rys. 4. Schemat podprocesu rekrutacji
Źródło: Projekt „Kompetentny urzędnik"

Wprowadzono zmiany do procesu rekrutacji, stosując zasadę 3 etapów, na które składają się: ocena formalna aplikacji; testy (komputerowe, merytoryczne, osobowościowe – w zależności od potrzeb) oraz rozmowa kwalifikacyjna. Podczas prowadzenia rekrutacji na stanowisko kierownicze testy osobowościowe przeprowadzane są obligatoryjnie. We wrześniu 2009 roku w ramach przebudowy systemu zarządzania wprowadzono możliwość zastosowania na wniosek kierownika 4. etapu rekrutacji, tj. zadania praktycznego, a także włączono możliwość awansu wewnętrznego i rekrutację wewnętrzną.

Doskonalenie systemu zarządzania zasobami ludzkimi w Urzędzie Miasta Poznania jest zauważalne także w zakresie organizowania szkoleń. MOPR od wielu lat tworzył plan szkoleń, od 2009 roku jednak oprócz indywidualnego formułuje się również grupowy plan szkoleń, obejmujący plany rozwojowe dla grup pracowniczych o podobnych potrzebach, bez względu na ich organizacyjne umiejscowienie, co pozwala również na działania integracyjne kadry. Tworzony w ten sposób plan zawiera informację o grupie pracowników, zakres merytoryczny szkolenia, jego formę (warsztat/wykład/konferencja/kurs), poziom zaawansowania i planowany koszt. W 2009 roku zorganizowano już jedno z takich szkoleń dla pracowników działów: ekonomicznego, organizacyjnego i sekcji pla-

nowania i analiz oraz ds. rozwoju pracowników. Szkolenie dotyczyło planowania i realizacji budżetu (wymienione grupy odbiorców pracują w tym zakresie „na stykach”, co może generować konflikty strukturalne i interesów) oraz tematyki z zakresu budowania zespołu (dzięki temu miało również charakter integracyjny). Struktura ta otrzymała bardzo dobrą informację zwrotną od uczestników.

Na 2009 rok również zaplanowano szkolenia z zakresu zarządzania sytuacyjnego dla kierowników liniowych, także w grupach mieszanych, tj. dla kierowników zarządzających komórkami w różnych obszarach działalności MOPR.

Realizowanym od kilku lat pomysłem, którego zakres co roku jest poszerzany, jest wykorzystanie potencjału pracowników przez organizację szkoleń wewnętrznych. W bieżącym roku zaplanowano w tym zakresie 2 cykle szkoleń o charakterze „miękkim”, szkolenia z zakresu zmian prawnych, szkolenie grupowe z budowania zespołu, szkolenie z planowania i realizacji budżetu dla komórek szczególnie aktywnie uczestniczących w tych działaniach, szkolenie z programu Excel (wartością dodaną w tym wypadku jest możliwość zorganizowania szkolenia stanowiskowego dla małej grupy i koncentrującego się na potrzebach poszczególnych pracowników), a także prowadzenie regularnej, comiesięcznej superwizji dla pracowników socjalnych przez wewnętrznych superwizorów, wcześniej do tego przygotowanych przez zorganizowane przez MOPR szkolenia zewnętrzne.

Wdrożono także, poza sprawozdaniami z liczby i tematyki szkoleń oraz realizacji planu w tym zakresie, system analizy i raportowania w cyklu półrocznym procesu szkoleniowego; pozwala to na wnikliwe spojrzenie na stopień realizacji planu szkoleniowego, poziomu szkoleń, a także kosztu szkoleń i udziału w nich poszczególnych grup pracowniczych. Pierwszy taki raport powstał za okres I półrocza 2009 roku. Dzięki porównaniu kilku okresów sprawozdawczych można uzyskać informację o adresatach szkoleń (którzy pracownicy uczestniczą w nich częściej, którzy rzadziej , a którzy wcale [i dlaczego], jakie są późniejsze losy osób najczęściej uczestniczących w szkoleniach), o cenach w poszczególnych zakresach tematycznych oraz wpływie ceny na poziom szkoleń. Planowane jest także wprowadzenie do oceny pracowniczej elementu oceny efektywności szkoleń odbytych przez pracowników.

Następnym elementem objętym zmianami organizacyjnymi jest ocena pracownicza. Od kwietnia 2009 roku zadania związane z realizacją okresowej oceny pracowniczej zostały wprowadzone do działań Sekcji ds. rozwoju pracowników (dotąd realizowane przez Sekcję Kontroli i Audytu); ponieważ od 1 kwietnia rozpoczynał się sam proces oceny, nie wniesiono do instrukcji większych zmian, aby proces przebiegał bez zakłóceń, zwiększono jedynie powszechność oceny (oceny kierownika przez pracowników dokonuje się w komórkach liczących więcej niż 3 osoby, a nie jak wcześniej 5 osób). W przyszłości zamierza się powiązać system oceny pracowniczej z zarządzaniem kompetencjami (jeszcze w tym roku pracownicy Sekcji ds. rozwoju pracowników przejdą szkolenie wdrażające projekt zarządzania kompetencjami w MOPR); docelowo wprowadzona zostanie ocena 360 stopni.

W rezultacie zrealizowanego projektu ocena odbywa się w następujących etapach:

1. Ustalenie kryteriów oceny dla wszystkich pracowników przez bezpośrednich przełożonych.
2. Ocena kierowników przez podległych im pracowników.
3. Ocena pracowników przez bezpośrednich przełożonych (przy czym kierownicy uzyskują informację o własnej ocenie dokonanej przez pracowników dopiero po dokonaniu oceny pracowników). Ten etap ma charakter kaskadowy – od oceny pracowników przez kierowników liniowych poprzez średnią kadrę zarządzającą, aż po ocenę najwyższej kadry kierowniczej przez Dyrektora MOPR.

Ocena sporządzana jest na podstawie 2 grup kryteriów, tj. obowiązkowych (6) oraz i fakultatywnych (3 do 5 kryteriów) wybranych przez bezpośredniego przełożonego. Do pierwszej grupy należą: sumienność, sprawność, bezstronność, umiejętność stosowania odpowiednich przepisów, planowanie i organizacja pracy, postawa etyczna.

Kryteria ustalane są do miesiąca po zatrudnieniu osoby, a dla osoby już pracującej – do miesiąca po przeprowadzeniu ostatniej oceny.

Ocena odbywa się na formularzach złożonych z 2 głównych części: podsumowania pracy za dany rok (po przepracowaniu przynajmniej 6 miesięcy przez pracownika) oraz części rozwojowej, gdzie we wspólnej rozmowie identyfikuje się cele i zadania do zrealizowania przez pracownika, określa obszary do rozwoju w formie szkoleń, studiów, kursów i innych struktur szkoleniowych, w tym samokształcenia. W tej części określa się też wskazania motywacyjne dotyczące m.in. możliwości awansu. Podsumowania procesu po przeprowadzeniu wszystkich rozmów oceniających dokonuje się w formie raportu, z którego Dyrektor MOPR pozyskuje informację zarówno o ocenie pracowników, jak i o osobach zakwalifikowanych do awansu, do kierowniczej kadry rezerwowej, nagrody motywacyjnej.

Do ważnych rezultatów projektu należy usprawnienie adaptacji nowo zatrudnionych pracowników. Już wcześniej MOPR wdrożył system adaptacji nowo zatrudnionych pracowników MOPR, zakładający 3 etapy wdrażania, obejmujące m.in. szkolenie adaptacyjne z zakresem tematycznym: struktura i zadania MOPR, podstawy budżetowania, system zarządzania jakością, polityka bezpieczeństwa, instrukcja kancelaryjna.

Szkolenie odbywa się raz w miesiącu dla pracowników zatrudnionych w danym miesiącu, gwarantuje opiekę mentora – doświadczonego pracownika oraz wsparcie bezpośredniego przełożonego. Okres adaptacyjny trwa od 1 do 3 miesięcy i kończy się wystawieniem opinii – rekomendacji do dalszego zatrudnienia. W tym roku proces ten powiązano ze służbą przygotowawczą (wymaganą przez ustawę o pracownikach samorządowych w przypadku zatrudnienia osoby na stanowisku urzędniczym) oraz zmieniono zasady adaptacji pracowników powracających po dłuższej nieobecności, w tym przypadku dając większą swobodę kierownikom w wyborze przydatnych w konkretnej sytuacji etapów wdrożenia. Tak więc w tym wypadku to kierownicy decydują, czy dla powracającego pracownika konieczne jest szkolenie adaptacyjne, z jakiego rodzaju dokumentacją

musi się zapoznać (w zależności od czasu nieobecności), czy konieczna jest opieka mentora, czy też wyłącznie zwiększone wsparcie przełożonego. W każdym wypadku działania wdrożeniowe odnotowywane są na karcie adaptacji nowo zatrudnionego pracownika, która po upływie okresu adaptacji dołączana jest do akt osobowych pracownika.

Rozwój podsystemu społecznego MOPR

W ramach realizacji projektu „Kompetentny urzędnik” przy współpracy z projektowym coachem przygotowano Założenia polityki rozwoju na lata 2009–2010, w których zostały opisane plany działania w zakresie tworzenia polityki szkoleniowej, systemu rekrutacji, systemu komunikacji, a także systemu adaptacji i wsparcia pracowników. Projekt był konsultowany ze związkami zawodowymi, a także pracownikami MOPR i kadrą zarządzającą. Ponieważ w procesie konsultacji pojawiło się wiele wątpliwości, a także pewien opór przed niektórymi z planowanych działań (np. zaangażowaniem kierowników w proces badania efektywności szkoleń), przyjęto zasadę małych kroków. Podstawą takiego działania było przekonanie, że w obszarze działań związanych z zarządzaniem kadrą nie należy stosować rozwiązań, do których osoby uczestniczące nie są przekonane. Projekt Założeń nie został wprowadzony formalnie jako dokument obowiązujący, stał się natomiast drogowskazem dla pracowników Sekcji ds. rozwoju pracowników. Dzięki niemu wprowadzano działania doskonalące w ramach funkcjonujących procesów. Obecnie uważa się, że rozwiązanie to było korzystne; po roku działalności Sekcji i monitoringu realizowanych działań przekonano się, że niezbędne jest wdrożenie projektu zarządzania kompetencjami, do czego wstępem jest opisanie poszczególnych stanowisk pracy i wymaganych na nich kompetencji; dopiero przeprowadzenie tego działania pozwoli na tworzenie profesjonalnej polityki rozwoju obejmującej oparte na kompetencjach procesy rekrutacji, szkoleń i adaptacji.

W październiku 2009 roku pracownicy sekcji odbyli specjalistyczne szkolenie przygotowujące ich do projektu, który zaplanowany został na 2010 rok. Obejmowało ono takie zagadnienia jak: treść i kontekst pracy, definicje oraz podstawowe typy i poziomy kompetencji, cykl rozwoju pracowników, standardy projektowania kompetencji, ogólne zasady opisywania kompetencji.

Z realizacją Polityki Jakości MOPR w 2007 roku wiąże się diagnoza kultury organizacyjnej w MOPR. Badanie przeprowadzał w 2008 roku zespół audytorów wewnętrznych MOPR, a następnie poddano je dodatkowej analizie przez Sekcję ds. rozwoju pracowników.

Przez cały 2009 rok prezentowane są wszystkim pracownikom wnioski z badania podczas cyklu spotkań dyrektora z poszczególnymi komórkami MOPR. Spotkania takie zostały zaplanowane w związku z potrzebą bezpośredniego kontaktu pracowników z dyrektorem; w realizacji bieżących działań ze względu na rozproszoną strukturę kontakty te są ograniczone.

Przykładowe wnioski z badania to: konstatacja wysokiego poziomu identyfikacji pracowników MOPR z rolą osoby pomagającej (zarówno w komórkach pracujących z klientem zewnętrznym, jak i w komórkach wspomagających) potrzeba rozwoju kadry zarządzającej, zwłaszcza w kontekście motywowania pracowników oraz zarządzania sytuacyjnego, potrzeba poprawy systemu komunikacji w organizacji, przeglądu i rozwoju systemu wynagradzania i premiowania pracowników, a także upowszechniania wiedzy na temat działań rozwojowych, w tym zasad awansu poziomego i określenia standardów oraz poprawy warunków pracy. Działania naprawcze i rozwojowe zostały zaplanowane na 2010 rok, niemniej niektóre z nich realizowane są już teraz. Przykładem jest wdrożenie oprogramowania Novell Groupwise (intranet), które zapewnia możliwość komunikacji pomiędzy wszystkimi pracownikami. W IV kwartale 2009 roku planuje się również uruchomienie wewnętrznego portalu informacyjnego. Idea i plan wdrożenia tych programów zostały skonstruowane przez kierownictwo MOPR znacznie wcześniej i niezależnie od badania kultury organizacyjnej, niemniej jednak narzędzia te stanowią jeden z czynników poprawy komunikacji w MOPR. Ponadto w tym roku jeszcze zaplanowano szkolenie dla liniowych kierowników z zakresu zarządzania sytuacyjnego (szkolenie wprowadzające dla najwyższego kierownictwa odbyło się w połowie roku i było odpowiedzią na pytania, czym jest przywództwo, czym jest zarządzanie sytuacyjne i dlaczego warto je stosować). Potrzeba wdrożenia jednego modelu zarządzania (w sytuacji kiedy znakomita większość kierowników pochodzi z awansu wewnętrznego, a wiec kierownicy są specjalistami w swoich dziedzinach merytorycznych, ale nie w procesie zarządzania), tak abyśmy komunikowali się w zakresie zarządzania jednym językiem i mogli odnosić rozwój umiejętności do konkretnych wymagań, wynikła również z przeprowadzonego badania.

Wnioski wynikające z udziału w projekcie „Kompetentny urzędnik".

Zbadane wskaźniki wskazują na realizację standardów Investor in People. W części badanych obszarów nastąpił rozwój podczas trwania projektu. Stan po realizacji projektu przedstawia się następująco.

Pracownicy w większości znają cele jednostki, biorą aktywny udział w tworzeniu celów indywidualnych i zespołowych. Ocena okresowa jest dla pracowników ważnym elementem planowania celów i doskonalenia zawodowego. Pracownicy wykazują wysoki stopień motywacji wewnętrznej do rozwoju zawodowego. Zasady kierowania na szkolenia są dla większości pracowników jasne i czytelne. Kierownicy potrafią określić kompetencje niezbędne do sprawnego kierowania i deklarują, że doskonalą metody zarządzania i rozwoju pracowników. Większość pracowników ocenia swych kierowników jako skutecznych. Pracownicy w większości posiadają przekonanie o własnym wpływie na poprawę jakości usług i czują odpowiedzialność za pracę własnego zespołu. Kierownicy

widzą konieczność dostrzegania i doceniania wkładu pracowników w działania organizacji. Pracownicy wykazują dużą aktywność w zakresie korzystania z różnych form rozwoju zawodowego. Kierownicy dostrzegają konieczność rozwoju umiejętności menedżerskich.

Realizacja projektu pozwoliła zauważyć potrzebę wprowadzenia działań doskonalących zarządzanie zasobami ludzkimi, takich jak:

1. Wprowadzenie jednego modelu zarządzania w celu ujednolicenia stosowanych przez kierowników metod i usprawnienia komunikacji (spójna terminologia w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi).
2. Prowadzenie permanentnych szkoleń dla kadry kierowniczej w celu doskonalenia zastosowania w praktyce umiejętności menedżerskich (w pewnych obszarach stwierdzono dysonans pomiędzy deklaracjami kierowników a odczuciami pracowników).
3. Usprawnienie upowszechniania informacji w zakresie celów długofalowych MOPR jako organizacji.
4. Usprawnienie upowszechniania informacji na temat systemu motywowania pracowników (w tym systemu nagradzania i premiowania).