

Izabela Seredocha*

POTRZEBY I MOŻLIWOŚCI ROZWOJU PRACOWNIKÓW SAMORZĄDOWYCH – ANALIZA BADAŃ

Streszczenie

Rozwój zawodowy pracowników jest kluczowym procesem zapewniającym organizacji prawidłowe i sprawne funkcjonowanie, poprzez wzrost kompetencji zatrudnionych w niej osób. Rozwój zawodowy urzędników musi uwzględniać aktualne i przyszłe potrzeby organizacji, wynikające z realizowanych przez nią zadań oraz oczekiwań obywateli. W artykule za literaturą omówiono etapy, funkcje, modele i metody rozwoju zawodowego, czynniki kształtujące rozwój pracowników samorządowych oraz obszary odpowiedzialności organizacji za rozwój pracowników. Część empiryczna stanowi opracowanie badań, których celem było określenie możliwości rozwoju zawodowego pracowników samorządowych oraz ocena poziomu odpowiedzialności pracownika za ten rozwój i budowanie marki osobistej.

Słowa kluczowe: pracownik samorządowy, urząd, rozwój, szkolenia

Synopsis

**The needs and opportunities of local government employees' development
– research analysis**

Employees' professional development is a key process ensuring an organisation's proper and efficient operation. Officials' professional development must take into account current

* Dr, Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna, Wydział Administracji i Nauk Społecznych, Katedra Spraw Publicznych.

and future needs of the organisation arising from the tasks it performs as well as citizens' expectations. The article, following the literature, discusses stages, functions, models and methods of professional development, factors influencing local government employees' development as well as the company's remit in terms of its responsibility for its employees' development. The empirical part includes the analysis of research whose purpose was to delineate the opportunities of local government employees' professional development and to evaluate the employee's level of responsibility for this development and building a personal brand.

Keywords: worker self-management, office, development, training.

Wstęp

Działania administracji publicznej są czasochłonne i często wymagają złożonych kompetencji. Mimo wykorzystania nowych technologii w organizacji i świadczeniu usług administracyjnych, podstawowym zasobem administracji publicznej pozostają pracownicy. Rozwój zawodowy pracowników jest kluczowym procesem zapewniającym organizacji prawidłowe i sprawne funkcjonowanie, poprzez wzrost kompetencji zatrudnionych w niej osób. Rozwój zawodowy urzędników musi uwzględniać aktualne i przyszłe potrzeby organizacji, wynikające z realizowanych przez nią zadań oraz oczekiwań obywateli.

Pojęcie, etapy i funkcje rozwoju zawodowego

Zasoby ludzkie w administracji publicznej wymagają zarządzania, stanowiącego logicznie uporządkowany zbiór działań, uwzględniających potrzeby i potencjał rozwojowy poszczególnych pracowników. Działania te podejmowane są w celu zapewnienia organizacji odpowiedniego jakościowo i ilościowo kapitału ludzkiego¹.

Za Aleksym Poczrowskim należy przyjąć, że rozwój zawodowy stanowi zespół działań związanych ze wzbogacaniem wiedzy, rozwijaniem zdolności, kształtowaniem wartości, postaw, umiejętności i motywacji. To także zbiór przedsięwzięć związanych z dbałością o kondycję fizyczną i psychiczną osób wykonujących pracę².

¹ T. Rostkowski, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 11, 15.

² A. Poczrowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 274.

Rozwój zawodowy polega na poszerzaniu wiedzy teoretycznej i praktycznych umiejętności, rozwijaniu cech psychofizycznych i zachowań społecznych koniecznych w pracy zawodowej, w taki sposób, by dobrze wypełniać role zawodowe. To także poszerzanie treści pracy, podejmowanie nowych ról organizacyjnych oraz rozwój kultury organizacyjnej sprzyjającej doskonaleniu kompetencji³.

Z rozwojem wiąże się uczenie. Uczenie się jest definiowane jako proces nabywania i rozwijania wiedzy, umiejętności, zdolności, zachowań i postaw. Jest związane z modyfikacją zachowania przez doświadczenie i przez formalne metody umożliwiania pracownikom uczenie się w miejscu pracy i poza nim⁴.

Natomiast uczenie się i rozwój to proces nabywania i rozwijania wiedzy, zdolności, umiejętności, zachowań i postaw poprzez doświadczenie oraz programy uczenia się i rozwoju⁵.

Daniel C. Feldman wyróżnił siedem faz rozwoju zawodowego: prekarierę, dwie fazy wczesnej kariery, dwie fazy kariery właściwej i dwie fazy późnej kariery. Ich omówienie zawiera tab. 1. Poszczególne stadia implikują nowe zadania zawodowe oraz wskazują na proces rewidowania samooceny związanej z aktywnością zawodową oraz zmianę priorytetów. Ostatni etap późnej kariery oznacza znajdowanie nowych źródeł satysfakcji życiowej poza środowiskiem pracy.

Tabela 1. Stadia rozwoju zawodowego D.C. Feldmana

Grupa wiekowa	Stadia rozwoju kariery	Zadania zawodowe	Problemy natury psychologicznej
15–22	Prekariera – próba	Wybór właściwej drogi kariery, uzyskanie odpowiedniego wykształcenia	Odkrycie własnych potrzeb i zainteresowań, ukształtowanie realistycznej oceny własnych możliwości
22–30	Wczesna kariera – próba	Podjęcie pierwszej stałej pracy, dostosowywanie się do dziennej rutyny pracy i przełożonych	Pokonywanie niepewności wynikającej z braku doświadczenia, rozwój zaufania do siebie, uczenie się współpracy z innymi i funkcjonowania w miejscu pracy.

³ T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów*, wyd. 3, Warszawa 2001, s. 86.

⁴ M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. VI zmienione, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 348.

⁵ M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami...*, s. 353.

Grupa wiekowa	Stadia rozwoju kariery	Zadania zawodowe	Problemy natury psychologicznej
30–38	Wczesna kariera – utwierdzenie	Wybór własnej sfery kompetencji, bycie niezależnym współpracownikiem, przyczyniającym się do rozwoju organizacji.	Decydowanie o stopniu zaangażowania zawodowego i organizacyjnego, doświadczanie uczucia porażki wobec pierwszych wyzwań.
38–45	Kariera właściwa – zmiana	Przeszacowanie swoich prawdziwych możliwości, uzdolnień i zainteresowań, odsunięcie się od swojego mentora i podjęcie przygotowań do rozstania z nim.	Zrewidowanie osiągnięć w relacji do swoich ambicji, rozwiązywanie problemów zawodowych i konfliktów w życiu osobistym.
45–55	Kariera właściwa – rozwój	Bycie mentorem, podejmowanie większej liczby obowiązków związanych z zarządzaniem ogólnym.	Konieczność uporania się z konkurencyjnością i agresją ludzi młodszych kroczących przyspieszoną ścieżką kariery. Uczenie się zastępowania bezpośrednich, szybkich rozwiązań technicznych doświadczeniem opartym na wiedzy.
55–62	Późna kariera – utrzymanie	Podejmowanie decyzji strategicznych o przyszłości organizacji, uzyskiwanie świadomości rozległości roli organizacji w sferze politycznej i na arenie praw i obowiązków obywatelskich.	Skupianie się na dobru organizacji, a nie na własnej karierze. Podejmowanie ważnych decyzji bez rozstroju emocjonalnego.
62–70	Późna kariera – odchodzenie	Wybór i rozwój kluczowej grupy podwładnych, mających pełnić w przyszłości funkcje przywódcze. Akceptacja zmniejszającego się zasięgu władzy i odpowiedzialności.	Znajdowanie nowych źródeł satysfakcji życiowej poza sferą związaną z wykonywaniem zawodu. Utrzymanie poczucia własnej wartości – bez pracy.

Źródło: D.C. Feldman, *Managing Careers in Organizations*, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois 1988, s. 14–15, [za:] M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Ocena i rozwój członków korpusu służby cywilnej*, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa 2013, s. 72–73.

Prawidłowy proces rozwoju pracowników polega na harmonijnym połączeniu ich indywidualnego rozwoju, ścieżek kariery z misją, strategią i zadaniami organizacji.

Jonatha Sutherland i Diane Canwell wskazują na pięć podstawowych funkcji rozwoju zawodowego, takich jak:

- ♦ poszerzanie wiedzy pomocnej w sytuacjach problemowych, zwłaszcza w pracy koncepcyjnej;
- ♦ uczenie się na podstawie doświadczeń, czyli zdobywanie wiedzy praktycznej;
- ♦ rozwój nowych postaw i przekonań, oznaczający zmianę dotychczasowych poglądów, zasad i norm postępowania;
- ♦ możliwość odbudowywania kwalifikacji zawodowych, ich diagnozowania i podnoszenia na wyższy poziom;
- ♦ współpraca i wkład w rozwój personelu, a więc dzielenie się wiedzą i umiejętnościami, korzystanie z zasobów wiedzy innych pracowników, wzajemne uczenie się i działanie⁶.

Uwarunkowania rozwoju zawodowego pracowników samorządowych

Czynniki kształtujące rozwój zawodowych pracowników samorządowych zlokalizowane są zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz. Z reguły wynikają ze zmian, jakie zachodzą w otoczeniu urzędów. Do czynników o charakterze zewnętrznym można zaliczyć:

- ♦ zmiany w otoczeniu prawnym i politycznym, mające wpływ na środowisko pracy i jej organizację;
- ♦ konieczność nowoczesnego zarządzania organizacjami publicznymi i wykorzystywania w tym zarządzaniu coraz to nowych narzędzi;
- ♦ presja na wzrost jakości i efektywności działań administracji;
- ♦ konieczność sprawnego zarządzania informacją w urzędach i dynamiczny rozwój systemów informatycznych;
- ♦ zwiększenie poziomu uwrażliwienia na potrzeby obywateli, co wymaga od pracownika często interdyscyplinarnej wiedzy;
- ♦ wzrost roli pracowników w tworzeniu wizerunku urzędu jako instytucji sprawnie funkcjonującej, nowoczesnej i godnej zaufania;
- ♦ aktywne poszukiwanie oszczędności w funkcjonowaniu administracji publicznej, mające wpływ na organizację pracy i wymagania kompetencyjne wobec pracowników;
- ♦ potrzeba dostosowania form i standardów świadczenia usług do wymagań klientów;

⁶ J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 181–182.

- ♦ konieczność podnoszenia jakości usług publicznych i postrzeganie tej doskonalonej jakości jako stanu, do którego organizacja powinna stale dążyć;
- ♦ wzrost oczekiwań mieszkańców w zakresie bardziej skutecznych działań stymulujących rozwój społeczno-gospodarczy i podnoszących jakość życia danej zbiorowości;
- ♦ wzrost konkurencji między urzędami, czemu sprzyjają np. rankingi umożliwiające porównywanie sprawności i skuteczności działania;
- ♦ organizowanie świadczenia usług publicznych z wykorzystaniem nowych technologii;
- ♦ wzrost roli współpracy i tworzenia atrakcyjnych struktur sieciowych.

Do czynników wewnętrznych, stymulujących rozwój pracowników samorządowych można zaliczyć:

- ♦ wzrost potrzeb rozwojowych pracowników, wynikających z wewnętrznego przekonania o niepodważalnej wartości wiedzy;
- ♦ wzrost oczekiwań pracowników w zakresie uznania ich podmiotowości i autonomii;
- ♦ presja na zmiany związane z organizacją pracy i wykorzystaniem w niej nowych technologii;
- ♦ większa potrzeba mistrzostwa osobistego oraz awansu poziomego – specjalistycznego;
- ♦ świadomość wzrostu pozycji na rynku pracy poprzez posiadanie wielu kompetencji.

Stałe podnoszenie umiejętności i kwalifikacji zawodowych to jeden z podstawowych obowiązków pracownika samorządowego, zawartych w art. 24 ust. 1 ustawy o pracownikach samorządowych (dalej: u.p.s.)⁷. Ustawodawca w art. 29 przywołanej ustawy podał, że: „pracownicy samorządowi uczestniczą w różnych formach podnoszenia wiedzy i kwalifikacji zawodowych”, i że w planach finansowych jednostek przewiduje się środki finansowe na podnoszenie wiedzy i kwalifikacji zawodowych⁸.

Modele i metody rozwoju pracowników

W odniesieniu do administracji publicznej literatura przedmiotu wyróżnia tradycyjny model przebiegu kariery – inaczej awansowy, zwany też zamkniętym i model pozycyjny tzw. otwarty lub stanowiskowy.

⁷ Art. 24 ust. 1 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, tekst jedn. Dz.U. 2016 poz. 902.

⁸ Art. 29 u.p.s.

W modelu tradycyjnym rekrutacja następuje zazwyczaj na niższe stanowisko, awans następuje na skutek nominacji, czasami w wyniku konkursu wewnętrznego. Uprawnienia pracowników, czyli wysokość wynagrodzenia, długość urlopu są powiązane z posiadanym stopniem służbowym. Model ten charakteryzuje się porządkiem prawnym, przywiązaniem do procedur administracyjnych i hierarchii. Sztywny system wynagrodzeń obniża motywację pracowników do poprawy jakości pracy.

W modelu pozycyjnym – otwartym – rekrutacja jest przeprowadzana na konkretne stanowisko, najczęściej za pomocą otwartych konkursów na wyższe szczeble. Pracownicy często zatrudniani są na kontrakty. Awans pracownika zależy od jego oceny, dorobku zawodowego, a nie od przynależności do określonej grupy urzędniczej. System ten cechuje małe zhierarchizowanie, nastawienie na wyniki pracy i na bliskość wobec obywatela. Wadą jest zbyt niskie powiązanie pracownika z instytucją i wykonywaną pracą, także duża podatność na czynniki zewnętrzne.

W polskiej administracji publicznej występuje mieszany system kariery, z dominacją systemu tradycyjnego, awansowego. Miejsce w hierarchii organizacyjnej w dużej mierze zależy od stażu pracy⁹.

Metody rozwoju pracowników można podzielić na trzy kategorie: samodoskonalenie, metody szkoleniowe i metody pozaszkoliowe (rys. 1). Istotnym działaniem z zakresu podnoszenia kwalifikacji jest samodoskonalenie (samokształcenie). Wymaga ono samodyscypliny, właściwej motywacji i zbioru zachęt, a więc wsparcia ze strony organizacji.

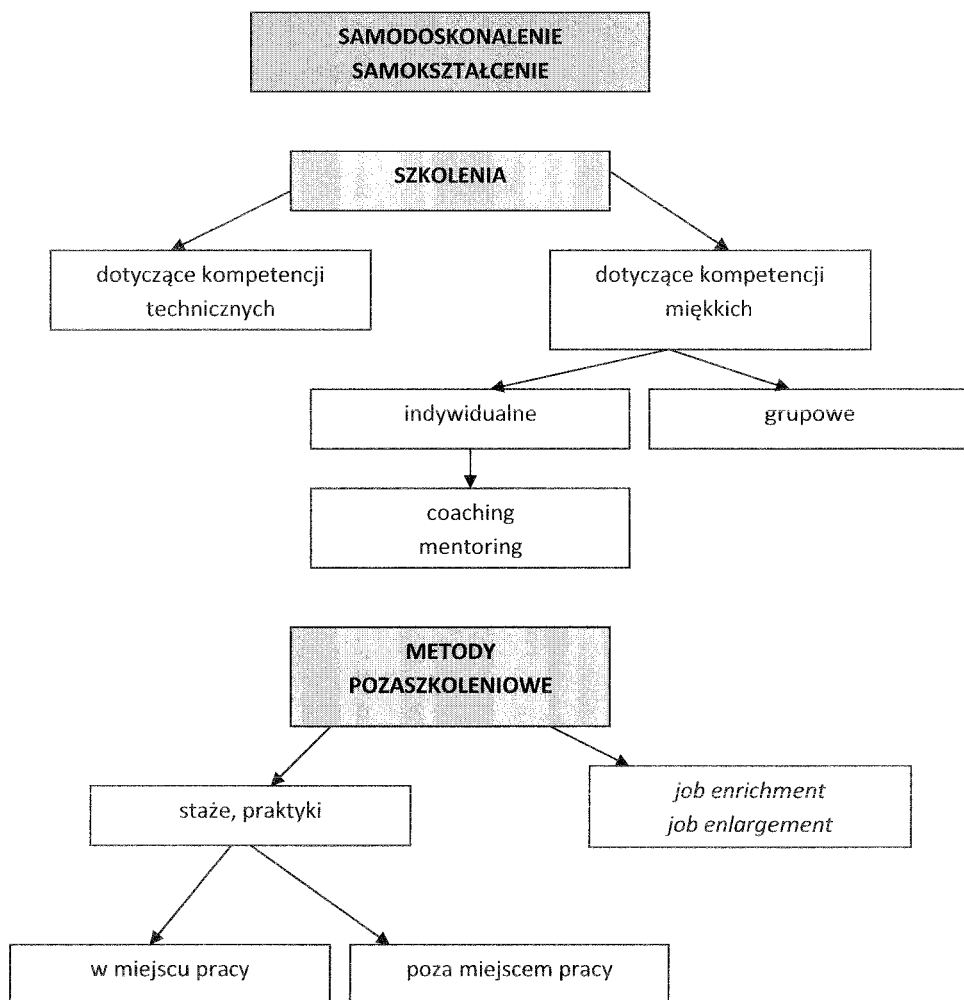
Uczenie się samodzielne wiąże się z zachęcaniem pracowników do podejmowania odpowiedzialności za ich potrzeby rozwojowe, tak by mogli poprawić efektywność wykonywanej pracy lub zaspokoić aspiracje dotyczące kariery zawodowej. Uczenie się takie bywa nazywane autorefleksyjnym¹⁰.

Podstawową metodą rozwoju pracowników są szkolenia, czyli uczenie się wykonawczych i technicznych sposobów wykonywania czynności na zajmowanych przez nich stanowiskach. Doskonalenie obejmuje aktualizację oraz poszerzanie wiedzy i umiejętności niezbędnych w wykonywaniu obecnej i przyszłej pracy. Szkolenia zawodowe pracowników administracji samorządowej stanowią ważny czynnik poszerzający ich kompetencje zawodowe.

⁹ J.M. Szaban, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Difin, Warszawa 2011, s. 293–294.

¹⁰ M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami...*, s. 364.

Rys. 1. Metody rozwoju pracowników



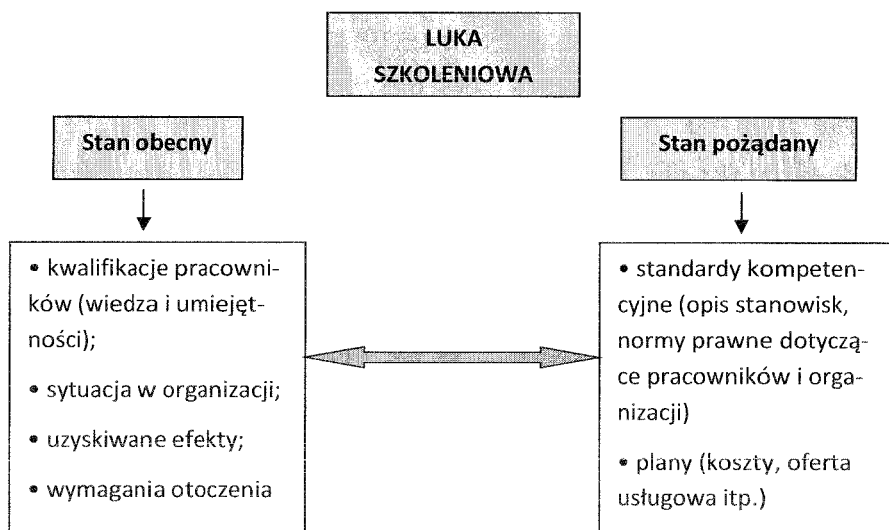
Źródło: J.M. Szaban, *Zarządzanie zasobami...*, s. 295–296.

Systematyczne uczestniczenie w szkoleniach pozwala przygotować się do zmian, szczególnie w sferze regulacji prawnych, które dotyczą różnych merytorycznych obszarów działania urzędu. Poprzez szkolenia organizacja może dostosować kwalifikacje pracowników do aktualnych wymogów stanowisk pracy, podnosić elastyczność i dyspozycyjność pracowników, rozwijać umiejętności pracy w różnych formach organizacji pracy, integrować pracowników, usprawniać komunikację w organizacji, kształtować postawy wobec pracy, współpracowników i klientów. Pracownik poprzez szkolenia rozwija umiejętność

ności samokontroli i samooceny, lepiej jest przygotowany do wykonywania zadań i ewentualnych zmian zawodowych, sprawniej funkcjonuje w grupie, łatwiej nawiązuje kontakty, rozwija zdolność kreatywnego myślenia¹¹.

Potrzeba przeprowadzenia szkoleń uwarunkowana jest luką szkoleniową, a więc różnicą między pożądanym stanem kompetencji zawodowych, personalnych, poziomem wiedzy i kwalifikacji pracowników a stanem obecnym. Lukę szkoleniową prezentuje rys. 2.

Rys. 2. Luka szkoleniowa



Źródło: J.M. Szaban, *Zarządzanie zasobami...*, s. 298.

Odmianą szkoleń indywidualnych są coaching i mentoring. Coaching jako forma doskonalenia kompetencji miękkich to indywidualna metoda, realizowana z reguły w trybie „jeden na jeden”, pomaga szkolonym osobom w rozwijaniu umiejętności i osiągnięciu wyższego poziomu kompetencji i wydajności. Polega na pomaganiu osobom w sprawnym uczeniu się i rozwijaniu umiejętności. Wyróżnia się cztery style prowadzenia coachingu:

♦ styl ekspercki (styl asesora) – zbliżony do nauczania, polega na mówieniu, jak coś należy zrobić;

¹¹ I. Seredocha, *Wpływ ISO na zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, CeDeWu.pl, Warszawa 2015, s. 102.

♦ styl demonstracji – polega na pokazywaniu, jak coś należy zrobić i zachęcaniu uczestników, by zrobili to samodzielnie;

♦ styl opiekuńczy (styl tutora) – polega na zachęcaniu uczestników do tego, aby sami doszli do tego, jak należy coś zrobić, coach sugeruje, czego uczestnicy powinni szukać;

♦ styl stymulacji – pomaga uczestnikom w nabywaniu wiedzy i umiejętności poprzez kierowanie ich drogą myślową, z wykorzystaniem pytań skłaniających do refleksji¹².

Mentoring z kolei to proces prowadzony przez specjalnie dobrane i przeszkolone osoby – mentorów, które dostarczają wskazówek, porad i praktycznego stałego poparcia, pomagają przydzielonej osobie lub grupie osób uczyć się i rozwijać. Mentorzy oferują osobom szkolonym:

♦ rady w zakresie opracowywania indywidualnego planu rozwoju,

♦ pomoc w wyborze programu nauki,

♦ wskazówki dotyczące zdobywania niezbędnej wiedzy i umiejętności przydatnych w pracy,

♦ rady dotyczące rozwiązywania problemów administracyjnych, technicznych lub międzyludzkich,

♦ informacje na temat specyfiki danej organizacji i jej kultury organizacyjnej;

♦ pomoc w realizacji projektów (kierowanie ich we właściwą stronę);

♦ pełnią również rolę rodzica, z którym można porozmawiać o swoich problemach i aspiracjach¹³.

Druga grupa metod wyróżnionych przez Jolantę M. Szaban to metody pozaszkoleniowe, w tym staże, praktyki, *job enrichment* (wzbogacenie pracy, np. zwiększenie odpowiedzialności za pracę, likwidacja niektórych form kontroli, swoboda decydowania o sposobie wykonywania pracy, wprowadzenie nowych trudniejszych zadań lub zadań wyspecjalizowanych, by dana osoba mogła stać się specjalistą w danej dziedzinie¹⁴) i *job enlargement* (rozszerzenie zakresu pracy – powiększenie zakresu wykonywanych zadań poprzez scalenie kilku czynności wcześniej wykonywanych na różnych stanowiskach).

Metody te mają charakter komplementarny, powinny się uzupełniać, by zapewnić organizacji właściwą jakość kadr.

¹² M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami...*, s. 398, 741.

¹³ Tamże, s. 398, 742.

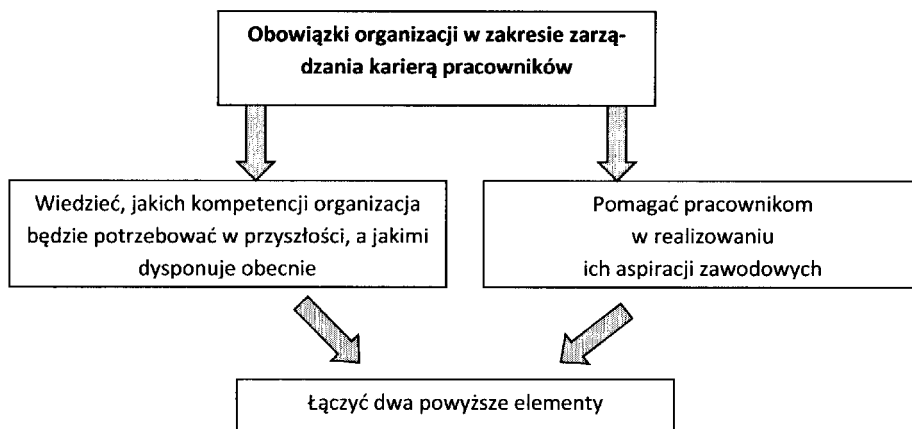
¹⁴ Tamże, s. 179.

Odpowiedzialność organizacji za rozwój pracowników i przebieg ich kariery

Coraz powszechniej uważa się, że za rozwój zawodowy odpowiedzialny jest przede wszystkim sam pracownik. Założenie to nie zwalnia jednak organizacji z konieczności tworzenia właściwego środowiska zawodowego, sprzyjającego wzrostowi kompetencji zawodowych. Małgorzata Sidor-Rządkowska trafnie zauważa, że współczesne organizacje coraz częściej wycofują się z projektowania tradycyjnych ścieżek kariery zawodowej, ale ciągle muszą podejmować działania zmierzające do zwiększania potencjału zatrudnionych osób, przy uwzględnieniu nie tylko potrzeb organizacji, ale też aspiracji samych pracowników¹⁵.

Organizacje mają w tym wypadku do zrealizowania trzy ważne obowiązki: muszą wiedzieć, jakich kompetencji będą potrzebować w przyszłości, muszą (lub powinny) pomagać pracownikom w zaspokojeniu ich aspiracji zawodowych oraz integrować te dwa elementy. Prezentuje to rys. 3.

Rys. 3. Podstawowe obowiązki organizacji wobec pracowników w zakresie ich rozwoju zawodowego



Źródło: A. Mayo, *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2002, s. 102.

Organizacje muszą więc stale monitorować posiadane przez pracowników kompetencje i szacować ich potencjał rozwojowy. W prowadzonych analizach należy unikać trzech fundamentalnych błędów wynikających z:

¹⁵ M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s. 79.

♦ niedoszacowania potencjału zawodowego – zbyt niska ocena możliwości rozwojowych danej osoby budzi w niej poczucie frustracji i niesprawiedliwości, uniemożliwia także wykorzystanie potencjalnych możliwości rozwojowych pracownika;

♦ przeszacowania potencjału zawodowego – możliwości rozwoju pracownika zostają ocenione zbyt wysoko, co w efekcie skutkuje jego porażkami, straty ponosi też organizacja;

♦ nietrafnego ukierunkowania – dane osoba wchodzi wówczas na ścieżkę rozwoju sprzeczną z jej zainteresowaniami i cechami osobowości, co docelowo ma wpływ na poziom motywacji i satysfakcji z pracy¹⁶.

Celem prawidłowo prowadzonych działań rozwojowych w organizacji jest zapewnienie takiego stanu, by właściwe osoby we właściwy sposób wykonywały właściwe dla siebie zadania.

Za Tomaszem Rostkowskim należałoby przyjąć, że najbardziej odpowiadającym potrzebom administracji publicznej jest model kapitału ludzkiego, zakładający konieczność inwestowania w rozwój pracownika, pozyskanie jego długookresowego zaangażowania i lojalności, zapewniające pracownikowi stabilizację zatrudnienia. Zarządzanie zasobami ludzkimi jest bowiem logicznie uporządkowanym zbiorem działań uwzględniającym potrzeby i potencjał rozwojowy poszczególnych pracowników. Działania te podejmowane są w celu zapewnienia organizacji odpowiedniego jakościowo i ilościowo kapitału ludzkiego¹⁷.

Plan rozwoju pracownika samorządowego rozpoczyna się od odbycia aplikacji samorządowej. Ma formę samokształcenia pod opieką pracownika – mentora lub kierownika i kończy się egzaminem. Staże mają na celu przyswojenie i ugruntowanie wiedzy z zakresu funkcjonowania administracji publicznej, ze szczególnym uwzględnieniem samorządu terytorialnego, przepisów administracyjnych dotyczących wykonywanych zadań i danej komórki organizacyjnej.

Obligatoryjną formą rozwoju pracownika samorządowego, stanowiącą odpowiednik wprowadzenia do pracy, jest w administracji samorządowej służba przygotowawcza. Do jej odbycia są zobowiązane osoby podejmujące po raz pierwszy pracę na stanowisku urzędniczym (art. 19 u.p.s.)¹⁸. Służba

¹⁶ M. Suchar, *Kariera i rozwój zawodowy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2003, s. 95–97, [za:] M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie zasobami...*, s. 80

¹⁷ T. Rostkowski, *Strategiczne zarządzanie...*, s. 109–111, 11, 15.

¹⁸ Art. 19 u.p.s.

przygotowawcza ma na celu teoretyczne i praktyczne przygotowanie pracownika do należytego wykonywania obowiązków służbowych, trwa nie dłużej niż trzy miesiące i kończy się egzaminem. Pozytywny wynik egzaminu jest warunkiem dalszego zatrudnienia pracownika. Służba przygotowawcza stanowi formę rozwoju pracownika i element jego kariery zawodowej¹⁹.

Charakterystyka badań i grupy badawczej

Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji samorządowej winno być zorientowane na zwiększanie zaangażowania pracowników w realizację celów organizacji i kształtowanie u pracowników odpowiedzialności za jakość oferowanych usług administracyjnych, co determinuje potrzebę ustawicznego rozwoju zawodowego i świadomego budowania marki osobistej przez pracowników samorządowych.

Celem przeprowadzonego badania było określenie możliwości rozwoju zawodowego pracowników samorządowych oraz ocena poziomu odpowiedzialności pracownika za ten rozwój i budowanie marki osobistej.

Cele badawcze warunkowały dobór metod, technik i narzędzi badawczych. Analiza materiału empirycznego została poprzedzona analizą literatury z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej.

W badaniu posłużono się metodą sondażu diagnostycznego i techniką ankiety. Narzędziem badawczym był kwestionariusz badawczy, często stosowany w naukach społecznych. Kwestionariusz zawierał 14 pytań zamkniętych. Były to pytania:

- ♦ z odpowiedzią jednoznaczną – „tak”, „nie”;
- ♦ z zestawem możliwych odpowiedzi do wyboru, niektóre pytania stwarzały możliwość uzasadnienia lub uzupełnienia.

W opracowywaniu narzędzia badawczego unikano zagadnień złożonych, trudnych do jednoznacznych ocen, by ostatecznie kwestionariusz był zrozumiały dla respondentów i jasno skategoryzowany. W pracy wykorzystano też metodę analizy i krytyki piśmiennictwa, metodę dedukcji²⁰, metodę statystyczną²¹. Uzyskane wyniki dały podstawę do oceny opinii respondentów na temat rozwoju zawodowego na aktualnym stanowisku pracy oraz przebiegu

¹⁹ I. Seredocho, *Wpływ ISO...*, s. 101–102.

²⁰ P. Francuz, R. Mackiewicz, *Liczy nie wiedzę, skąd pochodzą. Przewodnik po metodologii i statystyce nie tylko dla psychologów*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2005, s. 17–18.

²¹ J. Apanowicz, *Metodologia nauk*, Dom Organizatora, Toruń 2003.

ich kariery zawodowej i procesu budowania marki osobistej. Badanie ankietowe miało charakter anonimowy. Przeprowadzono je w okresie od listopada 2016 do końca lutego 2017 roku.

W określeniu grupy badawczej zastosowano dobór nieprobalistyczny²², nielosowy. Warunkiem doboru celowego była możliwość przeprowadzenia badań w danym urzędzie, uwarunkowana kontaktami personalnymi ankietera²³. Kluczowe cechy tej zbiorowości to praca na stanowisku kierowniczym lub niekierowniczym w wybranej kategorii urzędu: urządzie miasta, urządzie miasta i gminy, urządzie gminy, starostwie, urządzie marszałkowskim. Badaniem objęto 1400 pracowników samorządowych, z tego wypełnione kompletnie kwestionariusze oddało 1351 osób. Respondenci zatrudnieni byli w 32 urzędach administracji samorządowej zlokalizowanych w 7 województwach: warmińsko-mazurskim, pomorskim, kujawsko-pomorskim, śląskim, lubelskim, świętokrzyskim i mazowieckim.

Grupa badawcza liczyła 1351 pracowników samorządowych, 492 osoby (36,42%) zatrudnione były w urzędach gminy, 451 (33,38%) w urzędach miasta, 198 (14,66%) w urzędach miasta i gminy, 112 (8,29%) w starostwach powiatowych, a 98 (7,25%) w urzędach marszałkowskich. W grupie badawczej 1016 osób to były kobiety, co stanowi 75,20%. Dyplom wyższej uczelni posiadało 1054 respondentów, co stanowi 78,01% badanej grupy. Charakterystykę grupy badawczej zawiera tab. 1.

Tab. 1. Charakterystyka grupy badawczej

Kryterium		Płeć		Wykształcenie			Stanowisko		
		K	M	Średnie	Wyższe	Doktorat	Kierownicze	Niekierownicze	
Liczba	1351 ogółem	1016	335	296	1054	1	217	1134	
% grupy	100	75,20	24,80	21,91	78,02	0,07	16,06	83,94	
Kryterium	Kategoria urzędu					Staż pracy w administracji publicznej			
	Wyd. UG	UM	UMiG	SP	UM	< 3	>4 < 10	>11 < 15	>15
Liczba	492	451	198	112	98	227	430	277	417
% grupy	36,42	33,38	14,66	8,29	7,25	16,80	31,83	20,50	30,87

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

²² E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 204.

²³ S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 299–301.

Omówienie wyników badań

Respondenci zostali poproszeni o zakreślenie stwierdzenia, z którym się identyfikują. Stwierdzenie to dotyczyło zależności między stabilizacją zatrudnienia a posiadaną wiedzą. 70,32% grupy badawczej (950 osób) uznało, że nabywanie nowych umiejętności i doświadczeń może zapewnić pracownikowi zatrudnienie. Raz zdobyta wiedza i doświadczenie takiej pewności zatrudnienia nie gwarantują. Oznacza to świadomość konieczności poszerzania zakresu swojej wiedzy zawodowej. Niespełna 30% badanych (401) uważa, że raz zdobyta wiedza i umiejętności wystarczą (tab. 2)

Tabela 2. Stałość zatrudnienia a uczenie się

Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań	%
Dobre wykonywanie pracy, bazujące na raz zdobytej wiedzy i umiejętnościach, zapewnia stabilizację zatrudnienia.	401	29,68
Nabywanie nowych umiejętności i doświadczeń to warunek zapewnienia sobie zatrudnienia.	950	70,32
Razem:	1351	100

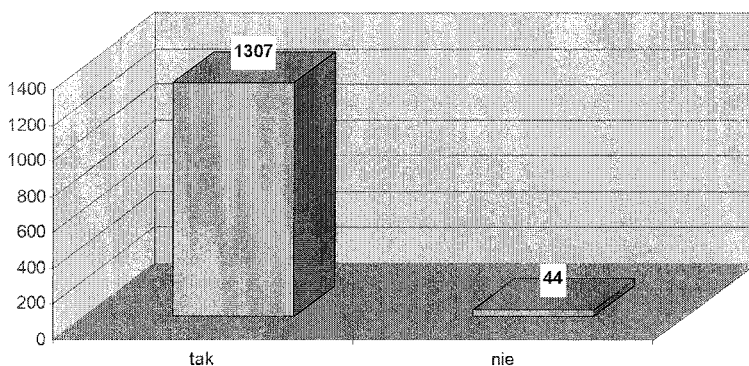
Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Badani w przeważającej większości są też świadomi swoich predyspozycji zawodowych, rozumianych jako skłonności lub zdolności do wykonywania czynności zawodowych w określony sposób.

Pojęcie predyspozycji odnosi się do wszystkich indywidualnych cech, uzdolnień i umiejętności danej osoby (z wyłączeniem wiedzy i umiejętności czysto fachowych, od których zależy sprawność i skuteczność zawodowa). Świadomość własnych predyspozycji umożliwia trafny wybór aktywności zawodowej²⁴. Taką wiedzę o sobie reprezentowało 1307 badanych (96,74%). Tylko 44 osoby przyznały, że nie potrafią określić swoich zdolności zawodowych warunkujących ich mocne strony, na których można budować sukces (rys. 1).

²⁴ M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie zasobami...*, s. 74.

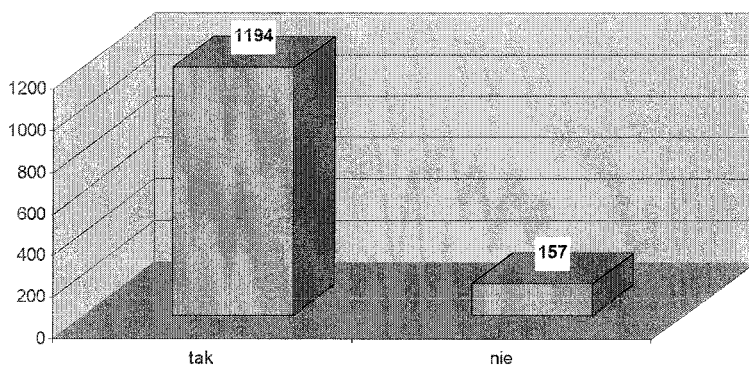
Rys. 1. Świadomość własnych zdolności i predyspozycji zawodowych



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Uświadamiane predyspozycje zawodowe i uzdolnienia są – zdaniem respondentów – adekwatne do zajmowanego obecnie stanowiska pracy. Tak uznały 1194 osoby, co stanowi 88,38%. Można więc wnioskować, że 157 osób (11,62%) ma świadomość marnowania talentu czy uzdolnień (rys. 2).

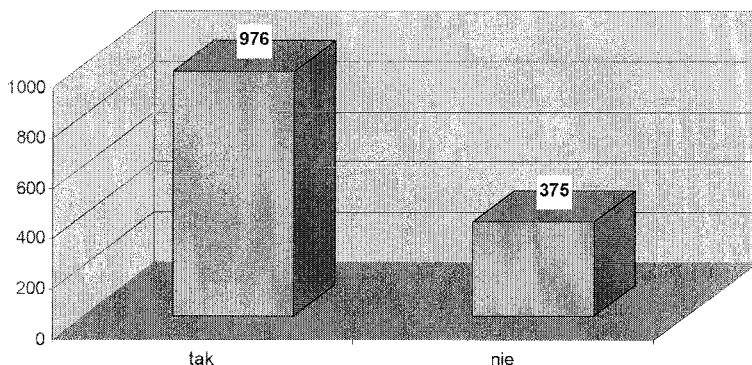
Rys. 2. Zgodność zdolności z aktualnym miejscem pracy



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

W badanej grupie 976 osób, czyli 72,24% ma możliwość rozwoju zawodowego, gdyż powierzone zadania do tego zobowiązują. Pozostałe 375 osób (27,76%) takiej możliwości w swoim miejscu pracy nie dostrzega (rys. 3). Być może wynika to z faktu, że wykonywane zadania mają charakter rutynowy, powtarzalny i nie motywują do rozwoju.

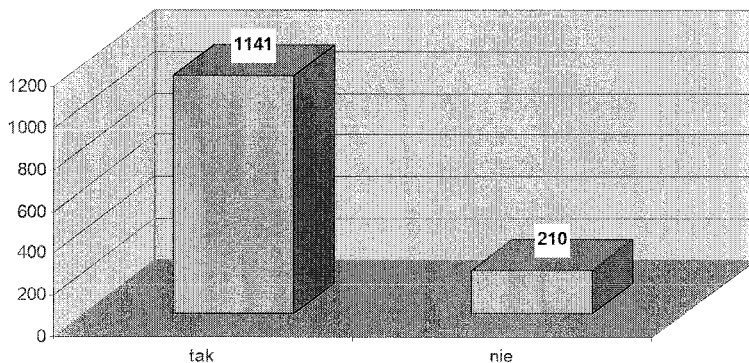
Rys. 3. Możliwość rozwoju zawodowego na stanowisku pracy



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Badani przyznali, że są gotowi do ponoszenia wyrzeczeń w związku z inwestowaniem w swoją wiedzę i umiejętności. Tak uznało 1141 osób, czyli 84,46%. Tylko 210 osób z grupy (15,54%) takiej gotowości do wyrzeczeń nie zadeklarowała (rys. 4).

Rys. 4. Gotowość do ponoszenia wyrzeczeń na rzecz rozwoju osobistego

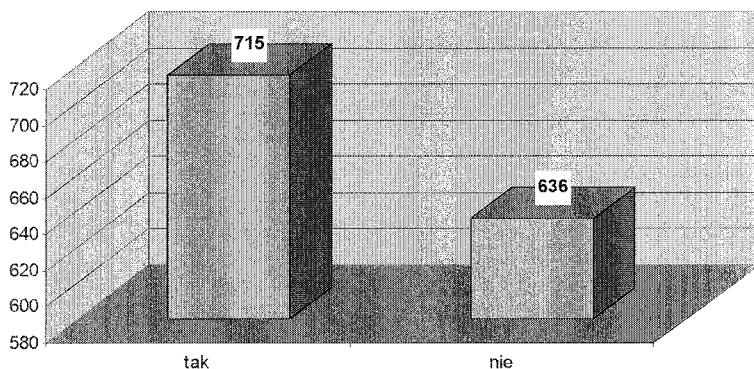


Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Respondenci zostali też zapytani o to, czy w aktualnym miejscu pracy mogą liczyć na wsparcie finansowe i organizacyjne pracodawcy w przypadku zgłoszenia potrzeb związanych z rozwojem osobistym. W grupie badanych 715 osób zadeklarowało taką możliwość, co stanowi 54,58%. Natomiast

636 osób (47,08%) na taką pomoc nie może liczyć (rys. 5). Wynik może niepokoić, gdyż bez wsparcia organizacyjnego, warunkującego np. delegowanie pracownika na szkolenie czy studia, trudno korzystać ze zorganizowanych form szkoleniowych. Także wsparcie finansowe ze strony pracodawcy wydaje się konieczne ze względu na fakt, że ceny kursów (szczególnie specjalistycznych) są zazwyczaj wysokie.

Rys. 5. Możliwość uzyskania wsparcia pracodawcy na realizację potrzeb związanych z rozwojem osobistym

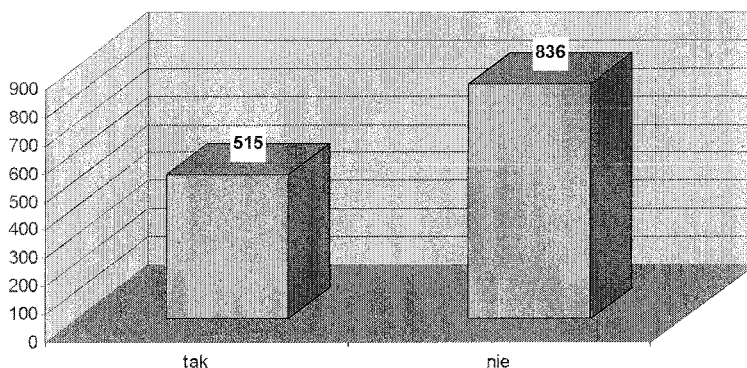


Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Tylko 515 badanych (38,12%) potwierdziło, że w komórce organizacyjnej, do której przypisane jest ich stanowisko pracy, prowadzona jest analiza wiedzy i kwalifikacji pracowników, pozwalająca na długoterminowe planowanie szkoleń i ścieżek kariery. 836 osób (61,88%) zaprzeczyło takim działaniom (rys. 6). W kwestii planowania karier zawodowych niewiele się więc w polskich urzędach administracji samorządowej zmieniło.

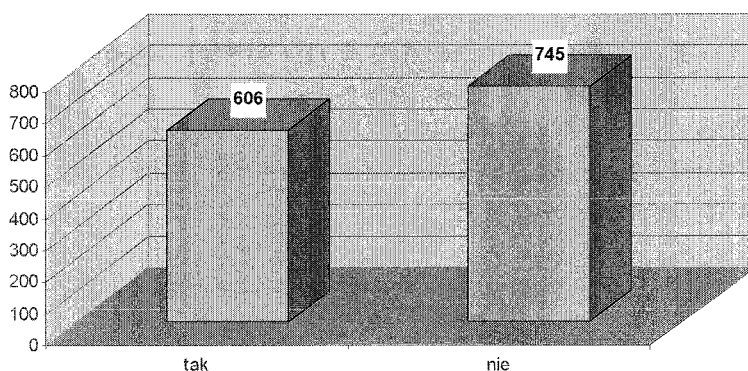
Nie dziwi więc fakt, że tylko 606 badanych (44,86%) przyznało, że działania podejmowane w urzędzie na rzecz rozwoju pracowników spełniają ich oczekiwania, 745 badanych, czyli 55,14% nie jest usatysfakcjonowanych tym, co w ich organizacji robi się na rzecz rozwoju pracowników (rys. 7).

Rys. 6. Analiza wiedzy i kwalifikacji pracowników w celu planowania szkoleń i ścieżek kariery



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Rys. 7. Satysfakcja z działań pracodawcy na rzecz rozwoju pracowników



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

W tym wypadku respondenci mieli możliwość uszczegółowienia odpowiedzi o własne stwierdzenia. Osoby usatysfakcjonowane działaniami urzędu zapewniającymi rozwój pracowników uzasadniały to:

- wzrostem kwalifikacji, poczuciem możliwości rozwoju;
- rozwojem we właściwym kierunku;
- wzrostem kompetencji, co ma wpływ na poprawę obsługi petentów;
- nabywaniem nowych kwalifikacji;
- sprawiedliwym dostępem do szkoleń (wszyscy pracownicy mogą z nich korzystać);

- poszerzaniem aktualnej wiedzy, szybszym dostępem do nowych informacji;
- wzrostem efektywności pracy;
- właściwym rozwojem osobistej kariery;
- dobrą jakością szkoleń;
- poprawą współpracy,
- finansowaniem szkoleń przez pracodawcę; udzielaniem urlopu szkoleniowego;
- dostosowaniem szkoleń do potrzeb pracowników;
- poprawą motywacji w wyniku ukończonych szkoleń;
- pozytywnym nastawieniem pracodawcy do szkoleń;
- wystarczającą liczbą szkoleń, możliwością prenumeraty czasopism branżowych, udziałem w konferencjach.

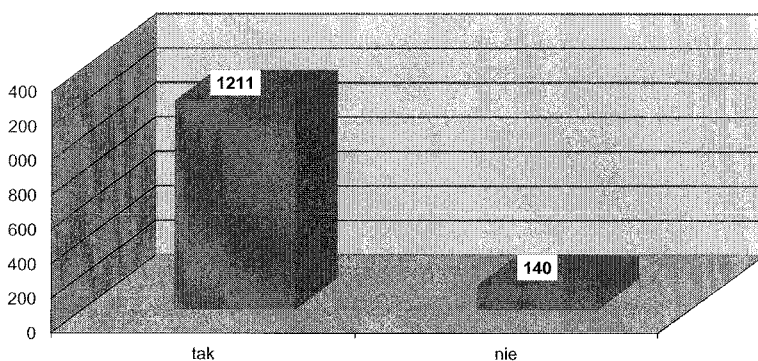
Niezadowoleni motywowali swoje postawy:

- brakiem takich działań szkoleniowych, brakiem analizy potrzeb szkoleniowych, brakiem wsparcia finansowego inicjatyw szkoleniowych pracowników;
- zbyt małą liczbą szkoleń, w tym szkoleń specjalistycznych;
- nieatrakcyjną ofertą szkoleniową;
- brakiem informacji na temat planów wobec pracownika;
- brakiem odpowiednich funduszy – za mało środków przeznacza się na ten cel lub w ogóle nie ma na szkolenia pieniędzy;
- zbyt małą liczbą działań związanych z rozwojem zawodowym – pracodawca nie wykazuje w tym zakresie inicjatywy, a powinien wyznaczać ścieżki kariery i kierować na szkolenia,
- brakiem szkoleń wewnętrznych;
- brakiem wyspecjalizowanej komórki zajmującej się ścieżkami rozwoju pracowników;
- brakiem planowanych działań szkoleniowych;
- brakiem wyspecjalizowanej komórki zajmującej się ścieżkami rozwoju pracowników;
- „szkolenia nie mają wpływu na dalszy rozwój, ale są istotną sprawą dla lepszego posługiwania się przepisami w codziennej pracy”;
- „na szkolenia jeżdżą osoby, które lubi pani sekretarz, reszta pracowników nie ma szans”.

Na pytanie: „Czy ma Pan/Pani poczucie swojej marki osobistej, rozumianej jako wszystko to, co nas wyróżnia wśród innych, co możemy zaofero-

wać potencjalnym odbiorcom naszej osoby – pracodawcom czy też klientom, i z czym kojarzymy się osobom w ramach naszej sieci kontaktów?” Aż 1211 osób odpowiedziało twierdząco, co stanowi 89,64% grupy, 140 (10,36%) badanych nie ma poczucia własnej marki.

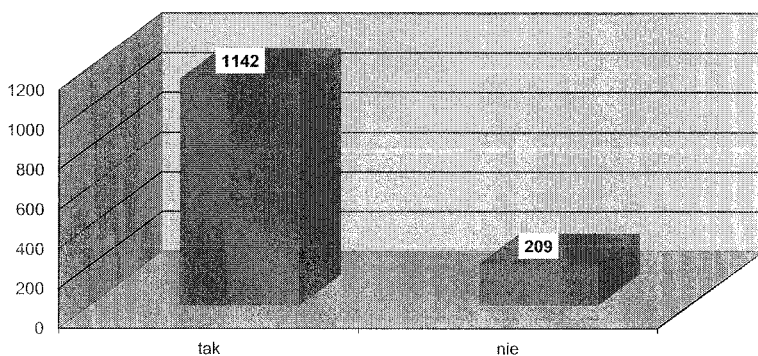
Rys. 8. Poczucie marki osobistej



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

W badanej grupie 1142 osoby, a więc 84,53% świadomie kształtują swoją markę osobistą, 209 osób (15,47%) nie poświęca temu uwagi (rys. 9). Wynik wskazuje na zmiany jakościowe w postrzeganiu siebie jako pracownika oraz odczuwaniu potrzeby wyróżniania się na rynku pracy czy w sieci kontaktów zawodowych.

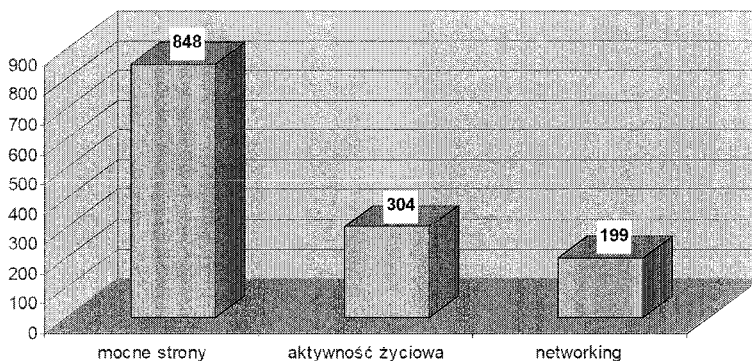
Rys. 9. Świadome kształtowanie marki osobistej



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Za najbardziej pożądane w budowaniu marki osobistej respondenci uznali swoje aktualnie mocne strony – 848 wskazań (62,77%), na drugim miejscu znalazła się aktywność życiowa – 304 wskazania (22,50%), a na trzecim networking – 199 (14,73%). Dane prezentuje rys. 10.

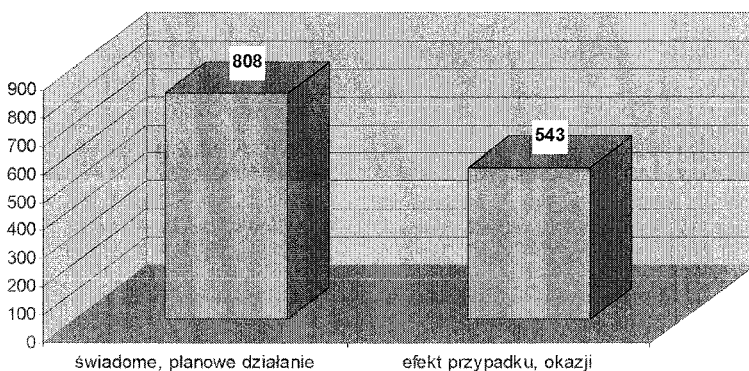
Rys. 10. Najbardziej pożądane narzędzia budowania marki osobistej



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

W grupie respondentów 808 osób (59,81%) uznało, że ich kariera jest świadomym, planowanym działaniem, 543 osoby (40,19%) stwierdziły, że jest efektem przypadku i nadarzających się okazji (rys. 11).

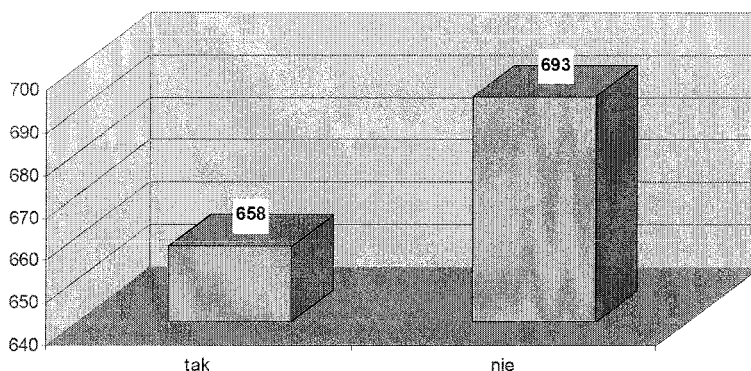
Rys. 11. Czynniki kształtujące przebieg kariery osobistej



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Na pytanie: „Czy ma Pan/Pani zaplanowaną ścieżkę kariery zawodowej?” 658 osób (48,70%) odpowiedziało twierdząco, takich planów nie miało 693 badanych (51,30%). Dane prezentuje rys. 12.

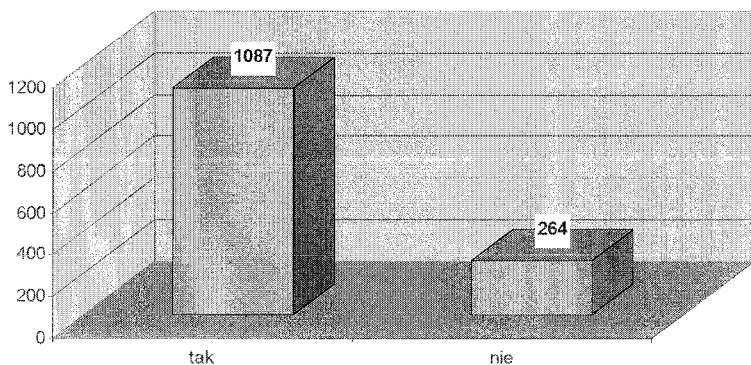
Rys. 12. Plany dotyczące kariery zawodowej



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Badani mieli też odpowiedzieć na pytanie: „Czy chciałby Pan/Pani łączyć swoją przyszłość zawodową z aktualnym miejscem pracy?”. 1087 respondentów (80,46%) odpowiedziało twierdząco, 264 osoby (19,54%) stwierdziły, że „nie”, co oznacza, że mogą szukać zatrudnienia w innej organizacji – rys. 13. „Nie” z pewnością można interpretować jako przejaw niezadowolenia pracownika, co z pewnością wpływa na jego postawę w miejscu pracy.

Rys. 13. Przyszłość zawodowa postrzegana w kontekście aktualnego miejsca pracy



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Mimo negatywnych opinii dotyczących perspektyw rozwojowych w miejscu pracy, przeważająca część respondentów deklaruje chęć pracy u aktualnego pracodawcy. Badanie potwierdziło po raz kolejny, że praca w strukturach administracji publicznej jawi się jako atrakcyjna, bezpieczna i stabilna. I w tym postrzeganiu zatrudnienia w jednostkach sektora publicznego od lat niewiele się zmienia.

Podsumowanie

Reasumując, należy stwierdzić, że badani mają świadomość konieczności poszerzania swojej wiedzy zawodowej oraz własnych zdolności i predyspozycji zawodowych, które w ich opinii są adekwatne do zajmowanego obecnie stanowiska zawodowego. Są także gotowi do ponoszenia wyrzeczeń na rzecz rozwoju zawodowego. Ponad 70% respondentów przyznaje, że ma możliwość rozwoju zawodowego w miejscu pracy, ale już tylko niespełna 40% badanych potwierdziło, że w ich miejscu pracy prowadzona jest analiza wiedzy i kwalifikacji, stanowiąca podstawę do długoterminowego planowania szkoleń i ścieżek kariery, co z pewnością niekorzystnie wpływa na proces budowania karier pracowników. Taki stan rzeczy wywołuje niezadowolenie z działań pracodawcy na rzecz rozwoju pracowników. Do braku satysfakcji w tym obszarze przyznaje się ponad 55% badanych. Mimo tych niekorzystnych ocen, prawie 60% respondentów przyznaje, że ich kariera zawodowa jest świadomym i planowanym działaniem.

Badani deklarują poczucie własnej marki osobistej i świadomie ją kształtują, wykorzystując w tym celu przede wszystkim swoje mocne strony.

Mimo stosunkowo licznych krytycznych ocen pracodawcy w zakresie działań sprzyjających rozwojowi osobistemu pracowników, aż 80% badanych chce łączyć swoją przyszłość zawodową z aktualnym miejscem pracy. Takie postrzeganie miejsca pracy z pewnością sprzyja samodoskonaleniu, które również wymaga wsparcia ze strony pracodawcy.

Bibliografia

- Apanowicz J., *Metodologia nauk*, Dom Organizatora, Toruń 2003.
- Armstrong M., Taylor S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. VI zmienione, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Francuz P., Mackiewicz R., *Liczby nie wiedzą, skąd pochodzą. Przewodnik po metodologii i statystyce nie tylko dla psychologów*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2005.

- Mayo A., *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2002.
- Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 1995.
- Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, wyd. 3, Warszawa 2001.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Rostkowski T., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Seredocha I., *Wpływ ISO na zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, CeDeWu.pl, Warszawa 2015.
- Sidor-Rządkowska M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Ocena i rozwój członków korpusu służby cywilnej*, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa 2013.
- Sutherland J., Canwell D., *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Szaban J.M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Difin, Warszawa 2011.

Źródła prawa

- Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, tekst jedn. Dz.U. 2016 poz. 902.

