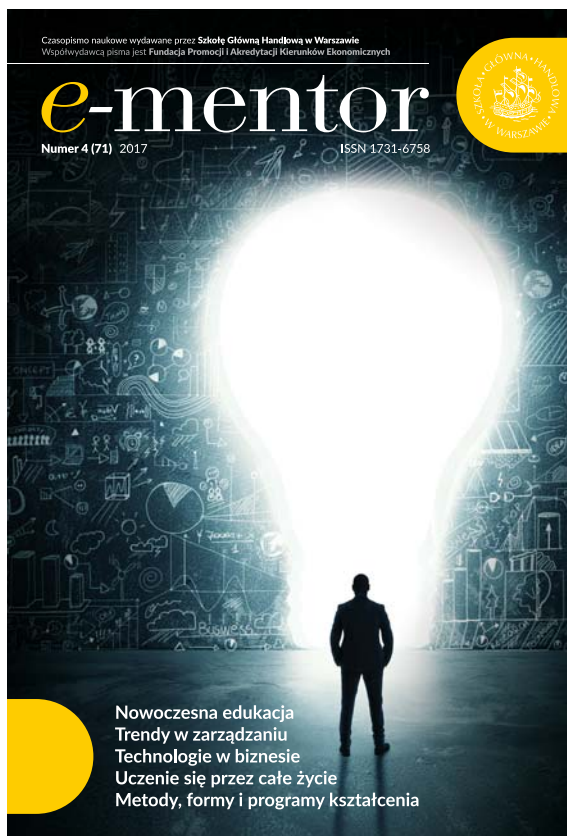


e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2017, nr 4 (71)



Izabela Różańska-Bińczyk, *Menedżer publiczny i jego rola w zarządzaniu zasobami ludzkimi w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, „e-mentor” 2017, nr 4(71), s. 45–49, <http://dx.doi.org/10.15219/em71.1314>.

Menedżer publiczny i jego rola w zarządzaniu zasobami ludzkimi w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego

Izabela Różańska-Bińczyk



Profesjonalizm kadry menedżerskiej jest jednym z istotnych warunków skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach. Dotyczy to także jednostek samorządu terytorialnego, w których świadomość wagi doskonalenia kluczowych kompetencji na stanowiskach menedżerskich pojawiła się później niż w organizacjach biznesowych. Artykuł stanowi analizę roli menedżera publicznego w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz identyfikację pożądanых kompetencji na tym stanowisku.

W literaturze przedmiotu, ale również w praktyce zarządzania, występują dwa różne podejścia do kompetencji menedżerów w organizacjach publicznych. Pierwsze wskazuje, że organizacje publiczne mają te same cechy, co inne organizacje. W związku z tym kompetencje menedżerów publicznych niczym się nie różnią od kompetencji menedżerów innych organizacji. Drugie podejście, preferowane przez przedstawicieli zarządzania publicznego, akcentuje, że od menedżerów publicznych wymagane są szczególne kompetencje dostosowane do wyróżniających się cech organizacji publicznych (Kozuch, 2010, s. 337–338).

W niniejszym opracowaniu została podjęta próba zidentyfikowania pożądanых kompetencji menedżera publicznego i jego kluczowej roli w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi na podstawie przeglądu wybranej literatury w tym zakresie oraz wyników badań własnych.

Inspiracją do podjęcia tego tematu był udział autorki w projekcie współfinansowanym ze środków EFS w ramach POKL: „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego”. Autorka miała możliwość poznania specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w jednostkach samorządu terytorialnego (JST) i przeprowadzenia badań w interesującym ją obszarze.

Kompetencje współczesnego menedżera publicznego

Mianem menedżerów publicznych B. Kozuch określa: *kierowników różnego szczebla, których obowiązkiem jest skuteczne i ekonomiczne, czyli sprawne, zarządzanie organizacjami świadczącymi usługi publiczne o wysokiej jakości* (Kozuch, 2004, s. 225). Autorka wymienia

trzy kategorie stanowisk menedżerów publicznych: urzędnicy służby cywilnej, urzędnicy samorządowi oraz menedżerowie kontraktowi (Kozuch, 2011, s. 87). Niezależnie od tego, w jakich organizacjach menedżerowie pracują (publicznych czy biznesowych), realizują podstawowe funkcje ZZL. Nasuwa się zasadnicze pytanie, czy menedżer publiczny musi wykazywać się dodatkowymi kompetencjami, aby dobrze zarządzać organizacją publiczną? Kompetencje menedżerskie powinny być ściśle powiązane z jednej strony z kompetencjami danej organizacji, wynikającymi głównie z jej misji, a z drugiej strony z kompetencjami zawodowymi.

Pojęcie kompetencji menedżerów publicznych obejmuje wiedzę wykorzystywaną w pracy kierowniczej, doświadczenie, predyspozycje do osiągania celów, profesjonalizm, etyczne wartości kulturowe oraz wrażliwość społeczną (Lane i Wolf, 1990, s. 61). W organizacjach publicznych z pewnością będzie to wiedza i umiejętności związane ze świadczeniem usług publicznych w sposób skuteczny, etyczny, z zachowaniem racjonalizmu ekonomicznego, oraz wynikający ze specyfiki pojęcia menedżera publicznego (Karna, 2013). Jak zauważa M. Kets de Vries, najskuteczniejsi menedżerowie charakteryzują się kompetencjami w trzech dziedzinach: kompetencje osobiste (motywacja do osiągnięcia celu, pewność siebie, efektywność indywidualna), kompetencje społeczne (wpływ na innych, empatia), kompetencje poznawcze (myślenie konceptualne, umiejętność oglądu całokształtu sytuacji) (Kets de Vries, 2008, s. 209). Należy podkreślić, że menedżer publiczny odgrywa w tej organizacji najistotniejszą rolę (jak w każdej innej organizacji osoba na takim stanowisku), która sprowadza się do podejmowania działań umożliwiających realizację wyznaczonych celów pozwalających na sprawne zarządzanie. Na podstawie analizy opisanych w literaturze przedmiotu pożądanых cech kierowników można stwierdzić, że współczesny menedżer publiczny powinien odznaczać się postawą etyczno-moralną, wiedzą, doświadczeniem na stanowisku menedżerskim w instytucjach publicznych, ale również mieć pozytywne nastawienie do zmian, wyraźną wizję własnych celów, determinację w działaniu, umieć dbać o szczegóły, potrafić kreować własny wizerunek oraz posiadać umiejętność przekonywania innych do

swoich pomysłów (a nie wydawania poleceń), powinien tworzyć skuteczne zespoły i wzbudzać w pracownikach chęć do pracy i zaangażowania (Moss i Kanter, 2005 za: Chmielewiec, 2016, s. 218). Skuteczność menedżerów według P.F. Druckera określają między innymi następujące warunki: świadomość własnego potencjału, chęć poszerzenia wiedzy, poszanowanie różnorodności innych ludzi, zachęcanie pracowników do przekazywania informacji zwrotnych (Drucker, 2009, s. 13).

Z powyższych rozważań wynika zatem, że przejście od administrowania kadrami do nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi wymaga od menedżera publicznego przede wszystkim otwartości na wprowadzanie zmian. Zgadzać się z W. Karny, należy uznać, że kompetencje posiadane przez menedżerów wyznaczają obecnie poziom skuteczności realizacji funkcji zarządzania. We współczesnej gospodarce praca menedżera staje się pracą zespołową, co jeszcze bardziej determinuje jej sprawność i nadaje jej większy wymiar etyczny. Menedżer publiczny, oprócz wymienionych cech i kompetencji, powinien mieć zdolność do zdobywania zaufania, wiarygodności, autorytetu i szacunku pracowników, bowiem to on ma wskazywać współpracownikom, jak osiągnąć wyznaczone cele (Karna, 2013).

Jak podkreśla M. Armstrong, skuteczny menedżer w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi potrafi myśleć i działać strategicznie, wykorzystuje nowatorskie rozwiązania i umiejętnie wdraża je w swojej jednostce, jest otwarty na zmiany, a jednocześnie rozumie specyfikę funkcjonowania urzędu, potrafi wspierać pracowników w pracy i ich rozwoju (Armstrong, 2005, s. 85).

Zmienne otoczenie na zewnątrz i wewnątrz organizacji powoduje, że menedżerowie niejednokrotnie zmuszeni są do rozwiązywania problemów nietypowych i nieprzewidywalnych również w obszarze ZZL. Sprostanie nowym wyzwaniom wymaga zatem od menedżerów publicznych posiadania szczególnych predyspozycji osobowościowych oraz nabywania nowych umiejętności. Jak zaznacza M. Igielski do najistotniejszych, wymienianych w literaturze przedmiotu, cech osobowościowych współczesnych liderów należą między innymi: kreatywność, umiejętność strategicznego myślenia, inteligencja emocjonalna, współpraca, wysoko rozwinięte umiejętności komunikacyjne, przedsiębiorczość, odpowiedzialność za współpracowników, uczciwość oraz ciągłe podnoszenie kwalifikacji (Igielski, 2016, s. 232–234).

Część badawcza

Metodyka badań

Część badawczą artykułu oparto na wynikach badań własnych autorki prowadzonych w jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce w okresie od stycznia 2014 roku do marca 2017 roku. W kontekście wybranej problematyki badawczej, ukierunkowanie autorki na zebranie badań jakościowych wynikało z chęci poznania specyfiki funkcjonowania

organizacji publicznych, a w szczególności relacji między menedżerami a pracownikami, ich postaw, zachowań, motywacji. Wymagało to dogłębnego poznania środowiska pracy oraz rozpoznania w szerszej perspektywie pewnych jej uwarunkowań. Wspomniane badania mają charakter interpretatywny. Prowadzono je zgodnie z metodyką studium przypadku (Czakon, 2013, s. 92–112). W myśl zasad prowadzenia studium przypadku, autorka dokonała triangulacji źródeł, metod i w swojej pracy badawczej wykorzystwała obserwację uczestniczącą, wywiad oraz analizę dokumentów: ustaw, rozporządzeń, regulaminów, obowiązujących procedur w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Badania można podzielić na dwa etapy:

1. W pierwszym etapie (styczeń 2014 – wrzesień 2015) badaniami objęto 98 jednostek samorządu terytorialnego z całej Polski biorących udział w projekcie. Wykorzystano analizę zebranych dokumentów, obserwację oraz wywiad swobodny z przedstawicielami jednostek. Był to okres, w którym autorka współpracowała z jednostkami samorządu terytorialnego jako specjalista-coach oraz występowała w roli badacza.
2. W drugim etapie (październik 2015 – marzec 2017), po zakończeniu projektu, badaniami objęto te same 98 jednostek samorządu terytorialnego. Autorka wykorzystwała analizę zebranych dokumentów, obserwację, wywiad swobodny i wywiad ustrukturyzowany z przedstawicielami jednostek.

Po zastosowaniu opisanych metod badawczych ostatecznie zostały wybrane 34 jednostki samorządu terytorialnego, które według oceny autorki wdrożyły „dobre praktyki” w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi do swojego urzędu.

Autorka przyjęła następujące kryteria doboru tych organizacji: osiągnięcie sukcesu we wdrożeniu opracowanych standardów w obszarze ZZL, innowacyjny charakter opracowanych narzędzi, udostępnienie przez jednostkę samorządu terytorialnego pełnej dokumentacji związanej z wprowadzeniem opracowanych standardów i wyrażenie zgody przez przedstawiciela jednostki na przeprowadzenie ustrukturyzowanego wywiadu (Różańska-Bińczyk, *Transfer dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego*. Rozprawa doktorska).

Wywiady ustrukturyzowane przeprowadzono w okresie od lipca 2016 r. do marca 2017 roku. Zrealizowano 34 wywiady z przedstawicielami jednostek odpowiedzialnych za ZZL, głównie z sekretarzami, kierownikami działów organizacyjnych i działów kadr. Wszystkim rozmówcom zapewniono anonimowość, większość respondentów nie wyraziła zgody na podanie nazw jednostek, dlatego w niniejszym artykule oznakowano je symbolem J i kolejnym numerem zapisanym cyframi arabskimi – J1, J2, J3 itd. (Różańska-Bińczyk, *Transfer dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego*. Rozprawa doktorska).

Menedżer publiczny i jego rola w zarządzaniu zasobami...

W związku z poruszaną w opracowaniu problematyką w tekście wykorzystano: fragmenty materiału empirycznego poświęconego roli menedżera publicznego w realizacji funkcji personalnych w badanych podmiotach, wskazania kluczowych kompetencji, jakie powinien posiadać menedżer publiczny, określenie specyfiki ZZZL w jednostkach samorządu terytorialnego.

Wyniki badań

Na ZZZL w jednostkach samorządu terytorialnego wpływa wiele czynników. Z pewnością największe znaczenie ma osoba samego menedżera, jego kompetencje oraz sposób w jaki zarządza. Jednostki samorządu terytorialnego są organizacjami specyficznymi, przede wszystkim dlatego, że ich działalność jest w dużym stopniu regulowana odrębnymi przepisami prawnymi, które mają ograniczający wpływ na zarządzanie w tychże jednostkach. Szczegółowość realizowanych zadań, cel postawiony tym organizacjom oraz kontrola ze strony zarówno administracji centralnej, jak i opinii publicznej wpływają na rolę osób odpowiedzialnych za ZZZL.

Poniżej przedstawiono fragmenty wypowiedzi przedstawicieli badanych podmiotów – osób pełniących funkcje kierownicze i odpowiedzialnych za ZZZL w jednostkach samorządu terytorialnego, dotyczące określenia przez respondenta, na czym jego zdaniem polega specyfika ZZZL w tychże jednostkach:

Specyfika ZZZL w JST charakteryzuje się tym, że działamy w celu zaspokajania potrzeb społecznych, nie działamy w celu uzyskania zysku tak jak w firmie. My obsługujemy przede wszystkim mieszkańców i dla nich przede wszystkim jesteśmy i tu jest ta różnica między organizacjami biznesowymi a publicznymi. (J1, kierownik)

Mamy do czynienia z inną kadrą, innymi ludźmi, dlatego, że łatwiej jest pozyskać w biznesie dobrych fachowców, ponieważ są tam określone możliwości finansowe, czyli jeżeli kogoś na to stać, to zatrudnia dobrego fachowca i dobrze mu płaci. Natomiast tutaj szereg rzeczy w naszej dziedzinie związanej z administracją publiczną jest określonych pewnymi procedurami. Najistotniejszym jest realizacja na rzecz społeczności lokalnej, nie wszyscy się do tego nadają, i to wychodzi w pracy. To ZZZL w administracji jest inne, inne są wymagania, bo na wstępie trzeba wymagać dobrej znajomości prawa, co jest dosyć istotne i to są elementy odróżniające kadrę administracji publicznej. (J4, sekretarz)

Dużą rolę grają tu przepisy prawne, ustawy, których musimy się trzymać i porządkują naszą pracę, system motywacji też, czy ograniczenia budżetowe oraz czynnik ludzki – wymiany i przepływu kadr, gdyż w biznesie to szybciej się dzieje i są możliwości awansu. U nas jest stara kadra, więc ciężko jest wprowadzić nowości, czy związane z ulepszeniem pracy danego pracownika, czy całego urzędu. W biznesie jest z tym łatwiej – szybszy przepływ kadr i napływ ludzi młodych z nowymi pomysłami wpływa bardzo korzystnie. (J22, inspektor ds. kadrowych)

Specyfika zarządzania ludźmi w JST to są obowiązujące regulacje, których nie możemy ominąć – zarządzanie ludźmi, głównym zarządzającym jest wójt – jeśli przychodzi

nowy wójt, na początku robi przegląd kadr, będzie chciał mieć swoje osoby, sprawdzone i potem są nabory, a potem ma tylko 4 lata, by wykonać pewne zadania niekoniecznie w urzędzie, a przede wszystkim dla wspólnoty samorządowej, dla ludzi, którzy go wybrali np. zrobienie kanalizacji, poprawienie dróg. I pytanie, czy będzie koncentrował się na jakości ZZZL wewnątrz urzędu, czy będzie koncentrował się na tych inwestycjach by pokazać się na zewnątrz? Moim zdaniem w urzędach też powinni być kierownicy, którzy by w pełni odpowiadali za funkcjonowanie takiej jednostki jako całości i to miałyby sens, i rację bytu przez dłuższy okres czasu. Oczywiście taka osoba powinna być apolityczna i niezwiązana z kadencyjnością – jak już te wybory to w pełni prawdziwe. (J32, sekretarz)

My działamy w bardzo sformalizowanych ramach – struktura jest sformalizowana, kultura organizacyjna jest dopasowana do tej struktury, ludzie są wychowani w takich ramach prawnych. Duży formalizm jest w tej administracji. (J30, zastępca naczelnika Wydziału Kadr, Szkoleń i Płac)

Specyfika ZZZL w jednostkach polega na tym, że czasami jest uwikłanie zależności politycznych, że pracownik, który jest w urzędzie, żyje w środowisku, nie jest anonimowy. Trudno czasami zmierzyć, na ile wartościowa jest praca danego pracownika, w biznesie jest to proste – jak osiągnął taki wynik finansowy, to jesteś dobry, jeśli inny, to jesteś zły – u nas jest to zdecydowanie bardziej skomplikowane. W urzędzie jest tak, że chętnie pracowników karzemy, a rzadko nagradzamy. Pracownikowi opłaca się minimum ryzyka – zwiększa się szansa na błędy, za które będzie na pewno ukarany, natomiast być może będzie tak, że jego sukcesów prawie nikt nie zauważy i to jest słabość administracji, czyli niepodejmowanie ryzyka jest racjonalne dla pracownika administracji, bo po co się wychylać, bo przyjdzie kontrola i wykaże to i to... czyli my często robimy coś by kontrola wyszła dobrze, a nie by dla mieszkańców było dobrze. Sformalizowanie, kontrola, przepisy, czyli jak to zrobić, by było idealnie, by wypaść dobrze na kontroli (J31, sekretarz).

Tylko dwóch z 34 respondentów, z którymi zostały przeprowadzone wywiady ustrukturyzowane, zauważyło kilka podobieństw dotyczących ZZZL w jednostkach samorządu terytorialnego i w organizacjach biznesowych. Ich wypowiedzi umieszczone są poniżej:

Dużych różnic pomiędzy przedsiębiorstwami, a urzędami nie widzę. Z reguły są bardzo zbliżone – na przykład kwestie naboru, szkolenia, ocen okresowych; każdy może tylko zastosować inne zasady czy techniki, ale punkt wyjścia jest taki sam. (J24, sekretarz)

Inny cel istnienia jednostki samorządowej – u nas to jest świadczenie usług administracji publicznych dla ludności, ale także bycie na bieżąco z przepisami prawa i tego oczekują klienci, ale też oczekują efektywności jak w biznesie, więc to jest wspólne. (J15, inspektor Działu Administracyjno-Kadrowego)

Rozmówcy wskazywali następujące, istotne czynniki determinujące ZZZL w ich organizacjach:

- cel organizacji – pełnienie służby publicznej wobec mieszkańców;
- znaczący wpływ uwarunkowań prawnych;

- zewnętrzne i wewnętrzne przepisy prawa regulujące poszczególne obszary ZZL w JST ograniczają swobodę w działaniu menedżerom publicznym;
- przepisy prawne regulują m.in. procedury naboru pracowników, awansu, zasady wynagradzania czy oceniania pracowników;

Jako inne znaczące uwarunkowania respondenci wymienili:

- niskie wynagrodzenie i brak środków finansowych na motywatory płacowe dla pracowników;
- brak środków finansowych na udoskonalenie metod i narzędzi stosowanych w obszarze ZZL;
- zmienne otoczenie oraz często występujący brak stabilności kierownictwa urzędu, które zmienia się co cztery lata lub częściej, z racji kolejnych wyborów;
- opór pracowników przed zmianami, pracownicy ceniący przede wszystkim pewność zatrudnienia w urzędzie, brak dopływu tzw. „świeżej krwi” oraz fachowców w poszczególnych dziedzinach, gdyż ich oczekiwania finansowe są znacznie wyższe niż dana jednostka może zaoferować.

Kolejne pytanie zadane przez autorkę respondentom, to: jakie kluczowe kompetencje powinien posiadać menedżer publiczny i czy powinien posiadać dodatkowe umiejętności, które nie są tak istotne u menedżerów funkcjonujących w organizacjach biznesowych? Fragmenty wypowiedzi zostały umieszczone poniżej:

Moim zdaniem, powinien być elastyczny, to jest najważniejsza cecha, i to go różni od menedżerów funkcjonujących w biznesie. W urzędzie sekretarz, wójt czy prezydent muszą się liczyć nie tylko z kwalifikacjami pracowników i ich rzeczywistymi umiejętnościami, tutaj ważny jest też wymiar polityczny, niestety. Czyli z czyjego polecenia ten pracownik został zatrudniony. Menedżer publiczny powinien być elastyczny, czyli umieć się dostosować do otoczenia, od którego jest zależny, a jednocześnie tak obsadzić stanowiska i rozdzielić zakres obowiązków, żeby urząd funkcjonował sprawnie. (J35, sekretarz)

Według mnie powinien postępować moralnie i etycznie, a oprócz tego te same kompetencje powinien posiadać, co menedżer w organizacjach biznesowych, najważniejsze według mnie to: umiejętność podejmowania decyzji, umiejętność zarządzania ludźmi, chęć ciągłego rozwoju. (J21, sekretarz)

Dla mnie najistotniejsze jest w zakresie ZZL, żeby umiał motywować zespół do działania. To jest niesłychanie trudne w urzędach, po pierwsze dlatego, że brakuje nam motywatorów płacowych, po drugie trudno o awans, po trzecie zatrudniani są różni pracownicy, często dostają posadę „z nadania politycznego”, i jak w takiej sytuacji motywować pozostałą część zespołu do pracy, jak oni dokładnie wiedzą, jak ta polityka zatrudniania wygląda? Powinien umieć słuchać swoich pracowników i brać ich opinie pod uwagę, i być obiektywnym w ocenie, poza tym dobrze jak ma charyzmę, bo wtedy łatwiej mu zachęcić do pracy i działania innych pracowników. (J14, kierownik Referatu Organizacyjnego)

Uważam, że powinien być otwarty na zmiany, podejmowanie nowych wyzwań i zaangażowany w pracę. Przykład idzie „z góry”, więc musi widzieć sens we wdrażaniu jakichś ulepszeń chociażby w zakresie ZZL. Co to oznacza, na przykład u nas w urzędzie wprowadzono kilka ważnych zmian w ocenie pracowniczej, czyli ja powinienem być pierwszą osobą, która te zmiany zaakceptuje, wdroży i będzie je stosować, aby dać przykład innym pracownikom. To dotyczy wszystkich sfer ZZL. (J8, sekretarz)

Dla mnie menedżer w urzędach powinien przede wszystkim cały czas się rozwijać, podpatrywać rozwiązania, które sprawdziły się w innych jednostkach czy organizacjach. Uczyc się, korzystać z konferencji, szkoleń kierowanych i do administracji publicznych i do biznesu, i próbować wdrożyć te rozwiązania do swojego urzędu, coś się nie sprawdzi, ale chociaż będziemy wiedzieć dlaczego, i szukamy dalej, co w naszym urzędzie podniesie jakość pracy, zaangażowanie pracowników, polepszy atmosferę w pracy, a to wszystko przekłada się później na pozytywne wyniki całego urzędu. (J28, kierownik Biura Kadr)

Autorka wybrała powtarzające się wypowiedzi, w których respondenci określają kompetencje, jakimi powinien wyróżniać się menedżer w jednostkach samorządu terytorialnego. Respondenci najczęściej wskazywali: postawę etyczno-moralną, elastyczność, otwartość na zmiany, zaangażowanie, chęć podnoszenia kwalifikacji, empatię i charyzmę.

Należy podkreślić, że ważną rolę odgrywa w zarządzaniu ludźmi kierownictwo urzędu. Do osób odpowiedzialnych za ZZL zalicza się: prezydentów, burmistrzów, wójtów, starostów, sekretarzy oraz kierowników poszczególnych referatów. Po przeanalizowaniu wypowiedzi osób odpowiedzialnych za ZZL w JST oraz odniesieniu ich do rozważań teoretycznych na temat pożądaných kompetencji menedżerskich, można wysnuć wniosek, że najistotniejsze znaczenie w pracy menedżera publicznego ma ciągły rozwój, podnoszenie kompetencji, dostrzeganie potencjału w ludziach zatrudnionych w danej organizacji oraz otwartość na wprowadzanie zmian.

Wnioski

Kompetencje współczesnych menedżerów publicznych, takie jak: pozytywne nastawienie do zmian, empatia, postawa etyczna, wysoko rozwinięte umiejętności komunikacyjne, umiejętność zarządzania zespołem, elastyczność, ustawiczny rozwój, świadomość biznesowa, determinacja w działaniu oraz umiejętność wzbudzania chęci do pracy i zaangażowania pracowników, odgrywają bardzo ważną rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Ich istotność wynika z konieczności dostosowania się organizacji publicznych do zmiennego otoczenia wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Analiza przeprowadzonych badań pozwoliła na sformułowanie tezy, że menedżerowie urzędów, którzy stosują nowoczesne rozwiązania w zakresie ZZL, wykazują się zaangażowaniem oraz chęcią podnoszenia kwalifikacji i kompetencji, a także mają wysoko rozwinięte umiejętności społeczne, mogą liczyć na większe zaangażowanie i motywację do pracy swoich podwładnych.

Menedżer publiczny i jego rola w zarządzaniu zasobami...

Finalnie przekłada się to na lepszą atmosferę w pracy i wyższą jakość wykonywanych zadań przez wspomnianych pracowników. Gwarantem sukcesu zmian w ZZL w JST jest zrozumienie wielkowsymiarowości roli odgrywanej przez kierownictwo urzędu. Widoczna jest przemiana świadomości wśród menedżerów opisanych urzędów. Potrafią oni dostrzec niedoskonałości w ZZL w swoich urzędach i wprowadzać rozwiązania mające wyeliminować te błędy, z wykorzystaniem do tego profesjonalnej wiedzy.

Bibliografia

- Armstrong, M. (2005). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Chmielewicz, B. (2016). Menedżer publiczny jako lider innowacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi. W: A. Andrzejczak, J. Furmańczyk (red.), *Zmiany ról i uwarunkowań pracy menedżerów w organizacjach publicznych i non profit* (s. 211–223). Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydawnictwo edu-Libri.
- Czakon, W. (red.). (2013). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Drucker, P.F. (2009). *Menedżer skuteczny*. Warszawa: MT Biznes.
- Igielski, M. (2016). Wpływ umiejętności kadry kierowniczej na kreowanie polityki personalnej w polskich organizacjach non profit. W: A. Andrzejczak, J. Furmańczyk (red.), *Zmiany ról uwarunkowań pracy menedżerów w organizacjach*

publicznych i non profit (s. 224–238). Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydawnictwo edu-Libri.

Karna, W. (2013). *Kompetencje menedżera publicznego a działania podejmowane w obszarze zasobów ludzkich w organizacji publicznej*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński w Krakowie. Pobrane z http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-0efb3b1e-9139-e59f-8563-8642cf633fa2/c/5_W.J.Karna_Kompetencje_menedzera_publicznego....pdf.

Kets de Vries, M. (2008). *Mistyka przywództwa. Wiodące zachowania w przedsiębiorczości*. Warszawa: Studio Emka.

Koźuch, B. (2004). *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*. Warszawa: Placet.

Koźuch, B. (2010). Kompetencje menedżerów w organizacjach publicznych: teoria a praktyka zarządzania. W: T. Listwan, S.A. Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy* (s. 337–345). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Koźuch, B. (2011). *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*. Kraków: Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego. Pobrane z <http://www-isp.miks.uj.edu.pl/pliki/e-monografie/monografia-9.pdf>.

Lane, L.M. i Wolf, J.F. (1990). *The Human Resource Crisis in the Public Sector*. Westport: Quorum Books.

Moss, R. i Kanter, R. (2005). Innowacje są specjalnością menedżerów średniego szczebla. *Harvard Business Review*, nr 25, 120–139.

Różańska-Bińczyk, I.. *Transfer dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi z biznesu do jednostek samorządu terytorialnego*. Rozprawa doktorska.

Public manager and his role in human resources management of selected local government units

Professionalism of the management is one of the most important conditions for effective human resource management in organizations. This also applies to local government units, where the importance of improving key competences in managerial positions has been noticed later than in business organizations.

Effective human resources management requires managers to have the right knowledge, skills and commitment. This paper attempts to identify key competences of the public managers and their role in human resource management based on a review of selected literature and the results of author's own research. Proper understanding of multidimensionality of the office management's role is the indispensable condition of the success in HRM in local government units. A visible change was noticed among the managers, who saw the imperfections in HRM in their offices and introduced necessary changes in order to eliminate them.

Autorka jest asystentem naukowym w Katedrze Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Łódzkiego. Zajmuje się głównie tematyką związaną z zarządzaniem zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Jej zainteresowania badawcze dotyczą zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego, a także współczesnych trendów w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

POLECAMY

ICEIS 2018 – 20th International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS), 21–24 marca 2018, Funchal, Madera, Portugalia

Celem konferencji na temat systemów informacji o przedsiębiorstwach jest zgromadzenie naukowców, inżynierów i praktyków zainteresowanych zaawansowanymi rozwiązaniami i aplikacjami biznesowymi systemów informatycznych.

Wśród poruszanych podczas wydarzenia zagadnień znajdują się m.in.:

- integracja baz danych i systemów informatycznych
- analiza i specyfikacja systemów informacyjnych
- sztuczna inteligencja i systemy wspomagania decyzji
- interakcja człowiek–komputer
- architektura korporacyjna.

Więcej informacji można znaleźć na stronie: <http://www.iceis.org/>