



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



SYSTEMOWE WSPARCIE  
PROCESÓW  
ZARZĄDZANIA W JST

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

# URZĄD GMINY W CHOJNICACH

**Raport z działania w ramach projektu**

**„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”**

**Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, priorytet V, działanie 5.2, poddziałanie 5.2.2**

**Lider projektu: Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji**

**Partner: Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania**

**Zadanie 6: opracowanie innowacyjnych rozwiązań z zakresu zarządzania publicznego**

1



Ministerstwo  
Administracji  
i Cyfryzacji



Uniwersytet  
**ŁÓDZKI**



WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA  
UNIwersytet ŁÓDZKI



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



SYSTEMOWE WSPARCIE  
PROCESÓW  
ZARZĄDZANIA W JST

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



### **„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”**

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

## **ZESPÓŁ EKSPERCKI W SKŁADZIE:**

Dr Joanna Cewińska

Dr Bogna Kaźmierska – Józwiak

Dr Małgorzata Kołodziejczak

Dr Maciej Malarski

„Publikacja udostępniana jest na licencji Creative Commons: uznanie autorstwa, na tych samych warunkach 3.0 Polska. Pewne prawa zastrzeżone na rzecz autorów, Uniwersytetu Łódzkiego (Wydział Zarządzania, ul. Matejki 22-26, Łódź), Łódź 2015. Zezwala się na dowolne wykorzystanie treści pod warunkiem wskazania autorów, Uniwersytetu Łódzkiego (Wydział Zarządzania), Łódź 2015 jako autorów oraz zachowania niniejszej informacji licencyjnej tak długo, jak tylko na utwory zależne będzie udzielana taka sama licencja. Tekst licencji dostępny jest na stronie <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/pl/>”



Ministerstwo  
Administracji  
i Cyfryzacji



Uniwersytet  
**ŁÓDZKI**



WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA  
UNIwersytet ŁÓDZKI



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



SYSTEMOWE WSPARCIE  
PROCESÓW  
ZARZĄDZANIA W JST

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



**„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”**

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

# RAPORT KOŃCOWY PROGRAMU DZIAŁANIA DLA GMINY CHOJNICE



Ministerstwo  
Administracji  
i Cyfryzacji



Uniwersytet  
**ŁÓDZKI**



WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA  
UNIWERSYTET ŁÓDZKI



## „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

### Spis treści

1.	Streszczenie raportu cząstkowego .....	5
2.	Opis prac w drugiej części działania .....	11
3.	Szczegółowa charakterystyka zaproponowanego rozwiązania dla wybranego problemu JST .....	12
3.1	Zarządzanie zmianą .....	12
3.2	Zarządzanie wiedzą .....	14
a.	Zarządzanie procesami .....	18
3.3	Utworzenie standardów obsługi klientów .....	22
3.4	Zmiany w strukturze .....	24
3.5	Wprowadzenie opisów stanowisk pracy .....	24
3.6	Poprawa komunikowania się w urzędzie .....	28
3.7	Stanowisko HR .....	34
3.8	Wprowadzenie zasady aktywnego zarządzania .....	36
3.9	Wprowadzenie roli agenta zmiany .....	37
4.	Uzasadnienie dla zaproponowanego rozwiązania .....	38





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



SYSTEMOWE WSPARCIE  
PROCESÓW  
ZARZĄDZANIA W JST

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

### 1. Streszczenie raportu cząstkowego

W pierwszej fazie realizacji działania zespół ekspertów, w skład którego weszli pracownicy różnych Katedr Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego: dr Joanna Cewińska, dr Bogna Kaźmierska-Jóźwiak, dr Małgorzata Kołodziejczak i dr Maciej Malarski, w oparciu o materiały, dokumenty i informacje przekazane przez przedstawicieli Urzędu, dokonał wstępnej identyfikacji problemów lokalnych. Analiza zebranych materiałów umożliwiła przygotowanie się ekspertów do spotkania z przedstawicielami Urzędu, w szczególności sformułowanie pytań do pracowników badanej Jednostki Samorządu Terytorialnego.

Celem pierwszego spotkania się z przedstawicielami Urzędu wytypowanymi przez władze Urzędu było poznanie się stron, uzupełnienie informacji na temat gminy, miasta, problemów lokalnych, poznanie oczekiwań władarzy miasta Chojnice wobec ekspertów, określenie charakteru współpracy, wstępnego planu działania i harmonogramu spotkań. Ustalono formy komunikacji pomiędzy kolejnymi spotkaniami (poczta elektroniczna, telefon) i zasady współdziałania.

Ponieważ w trakcie rozmów strony ustaliły, iż problemem, który zostanie rozwiązany w ramach projektu „Systemowe wsparcie procesów zarządzania JST, zadanie: Opracowanie innowacyjnych rozwiązań z zakresu zarządzania publicznego” będzie usprawnienie pracy Urzędu na bazie podejścia procesowego do organizacji, druga część spotkania służyła wstępnej diagnozie problemów dotyczących działania wyżej wymienionej Jednostki. Eksperci posłużyli się takimi metodami zbierania informacji jak analiza dokumentów oraz wywiad focusowy. Analizą treści objęto takie dokumenty jak: statut, regulamin organizacyjny, schemat organizacyjny Urzędu Gminy w Chojnicach.

Po spotkaniu zespół ekspertów dokonał analizy zebranych informacji. Niestety pozyskane dane, zdaniem członków zespołu specjalistów nie uprawniały do sformułowania problemów



Ministerstwo  
Administracji  
i Cyfryzacji



Uniwersytet  
**ŁÓDZKI**



WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA  
UNIWERSYTET ŁÓDZKI



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



SYSTEMOWE WSPARCIE  
PROCESÓW  
ZARZĄDZANIA W JST

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



### **„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”**

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

organizacyjnych Urzędu Gminy w Chojnicach i ich źródeł. Pozwoliły jedynie ukierunkować dalsze poszukiwania. W dalszych działaniach skoncentrowano się na analizie organizacji procesu pracy, podziale kompetencji, przepływie informacji i obiegu dokumentów, relacjach pomiędzy pracownikami.

W związku z powyższym istotne wydało się przeprowadzenie badań pogłębionych, to jest: dalszej analizy udostępnionych dokumentów, anonimowej ankiety skierowanej do pracowników i kierowników jednostek organizacyjnych oraz diagnozy kultury organizacyjnej. Decyzja specjalistów została przekazana Sekretarzowi Gminy drogą mailową. Po jej akceptacji eksperci przygotowali kwestionariusze ankiet i wysłali je pocztą elektroniczną do Urzędu Gminy w Chojnicach. Wypełnione kwestionariusze zostały odesłane pocztą tradycyjną.

Dysponując kolejnymi danymi, członkowie zespołu ekspertów dokonali ich analizy – szczegółową prezentację wyników zawarto w rozdziale 4 raportu cząstkowego.

Analiza wyników badań ankietowych pozwoliła ekspertom przygotować się do kolejnego spotkania z przedstawicielami Urzędu Gminy w Chojnicach. W trakcie wizyty w Urzędzie przeprowadzono wywiady swobodne z pracownikami Jednostki. Rozmowy z osobami zatrudnionymi w Urzędzie potwierdziły, iż obawy ekspertów, co do zbyt optymistycznych wyników badań ankietowych przeprowadzonych wśród zatrudnionych w Urzędzie były uzasadnione. W toku wywiadów ujawniły się bowiem istotne problemy, wymagające rozwiązania:

1. Dotyczące zakresu i organizacji pracy
  - zadania nie są równomiernie rozłożone pomiędzy pracownikami
  - w sytuacjach konieczności pracy pod presją czasu stawiane są nierealne wymagania
  - wykonywane są czynności zbędne (opisywanie dokumentów – rachunków )
  - niektóre czynności są niepotrzebnie powtarzane
  - brak procedur (standardów) opisujących sposób realizacji zadań
  - opóźnienia w realizacji zadań



Ministerstwo  
Administracji  
i Cyfryzacji



Uniwersytet  
**ŁÓDZKI**



WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA  
UNIWERSYTET ŁÓDZKI



### „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

- jeśli pracownik przebywa na urlopie jedna osoba przejmuje wszystkie jego obowiązki co powoduje podwójne obciążenie pracą
- występuje „psychologia” ( „migający się” od pracy chętnie się jej pozbywają lub nie zgłaszają chęci wykonania dodatkowych zadań, z kolei osoby mniej asertywne przyjmują zbyt dużo pracy)-
- obserwowany jest „nawał pracy” związanej z bezpośrednią obsługą klienta (tu pojawia się efekt piły)

Efekt piły odnosi się do sytuacji przerywania pracy z różnych przyczyn. Takie przerwy, nawet krótkie, powodują, wydatkowanie dodatkowego czasu, aby wrócić do pełnego skupienia i kontynuowania pracy. Najczęstszymi powodami odrywania od pracy są: telefony (także, gdy sami je wykonujemy, aby oderwać się od pracy w celu chwilowego wypoczynku); obsługa klienta w godzinach przeznaczonych na inne czynności; nagłe wezwania na spotkania z przełożonym, niezaplanowane zebrania; nieprzewidziane wizyty współpracowników lub przełożonych; koledzy, którzy lubią porozmawiać o życiu prywatnym; awarie sprzętów; sami pracownicy (np. kiedy korzystają z Internetu, żeby coś sprawdzić, a surfują po różnych stronach).

- brak wsparcia szefa w sytuacjach podejmowania trudnych decyzji
- brak dyscypliny i kontroli pracy (samowola: np.: pracownicy wychodzą w trakcie pracy w celach prywatnych)
- niedostatek sprzętu (np. drukarek, komputerów) ułatwiającego realizację zadań

#### 2. Dotyczące komunikowania się

- niewłaściwy przepływ informacji
- brak informacji o tym, co się dzieje w innych działach
- brak spotkań w ramach działów z przełożonym w celu dokonania przeglądu zadań, problemów itp.
- brak ogólnej informacji o sytuacji Urzędu (np.: informacji pokontrolnych)





### „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

- brak dostępu do istotnych informacji podczas nieobecności pracownika
  - skomplikowany obieg dokumentów
  - brak wykorzystania nowych technologii dla usprawnienia obsługi petenta (np. składania dokumentów drogą elektroniczną)
3. Dotyczące oceny pracowników i aspektów motywacyjnych
- ocena ma formalny charakter formalna – nic z niej nie wynika
  - brak adekwatnych kryteriów oceny pracy w poszczególnych działach
  - przełożeni nie doceniają pracy podwładnych, rzadko chwalą za dobrze wykonane zadania, chętnie krytykują za popełnione błędy; brak uznania dotyczy części pracowników starszych
  - od pewnego czasu zaobserwowano brak szkoleń
  - nie ma systemu motywacyjnego
4. Dotyczące pracy zespołowej
- niewystarczający stopień integracji pracowników Urzędu
  - rywalizacja pomiędzy działami i pracownikami (szczególnie wśród młodych pracowników).

Ponadto wskazano na takie kwestie jak:

- zbyt silna pozycja działu budowlanego
- brak wyspecjalizowanych stanowisk pracy w zakresie problematyki kadrowej
- opór wobec zmian.

Z badań przeprowadzonych w Urzędzie Gminy w Chojnicach wysnuto następujące wnioski dotyczące pracy analizowanego Podmiotu:

- Ankietowani pracownicy nie są świadomi istnienia procedur obsługi petentów Urzędu, co pozwala przypuszczać, że takich procedur nie ma.







### „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

- Nie istnieją standardy pracy (opisujące sposób realizacji zadań).
- Ze względu na brak standardów pracy i procedur obsługi petenta pracownicy skarżą „nawał pracy” związanej z bezpośrednią obsługą klienta (efekt piły).
- Przekonanie o równomiernym podziale pracy między zatrudnionych jest pozorne; w rzeczywistości dochodzi do kumulowania pracy na niektórych stanowiskach, niektórzy pracownicy unikają przyjmowania dodatkowych zadań, podczas gdy inni wykonują ich zbyt wiele; kumulacja zadań występuje ze względu na konieczność zastępowania pracowników przebywających na urlopie, problem potęguje iska dyscyplina pracy (samowola: np.: pracownicy wychodzą w trakcie pracy w celach prywatnych).
- W pewnym zakresie w pracy Urzędu Gminy w Chojnicach występują czynności zbędne (np. przygotowywanie opisów dokumentów) i zdarza się niepotrzebne powielanie czynności.
- Praca bywa opóźniana przez oczekiwanie na niezbędne informacje potrzebne do jej wykonania lub z powodu nadmiernego obciążenia zadaniami niektórych pracowników i faworyzowania pewnych komórek organizacyjnych.
- Występują problemy związane z przepływem informacji i z obiegiem dokumentów.
- W Urzędzie występuje problem ze swobodnym wyrażaniem swoich opinii i uwag na temat pracy.
- Nie wszyscy pracownicy są wystarczająco często informowani o efektach swojej pracy.
- Nie wszyscy przełożeni udzielają swoim podwładnym konkretnych wskazówek dotyczących poprawy ich pracy.
- Nie zawsze wysiłek i zaangażowanie pracowników są doceniane przez kierowników.
- Niektórym pracownikom brakuje wsparcia kierowników w sytuacjach podejmowania trudnych decyzji.
- Niedoceniana jest praca zespołowa i integracja wszystkich zatrudnionych.

Badania pokazały również, że badaną Jednostkę cechuje **wiele mocnych stron**, które dają podstawę do wprowadzania zmian:





### „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

- Zatrudnieni dużą rolę przypisują wynagrodzeniu za pracę: satysfakcjonujące stanowi istotny motywator, zbyt niskie – najczęściej ich demotywuje do działania. Ważne są dla nich również: poczucie wykorzystania ich kompetencji, rozwój, sprawiedliwe traktowanie, samodzielność w pracy, jasno określone cele i zadania.
- Pracownicy wykorzystują swoje kwalifikacje, wykonując prace na powierzonych im stanowiskach
- Zatrudnieni mają możliwość samodzielnego podejmowania decyzji (ich udział w tym w procesie podejmowania decyzji jest wystarczający)
- Relacje panujące zarówno między pracownikami, jak i pracownikami a przełożonymi, oraz atmosfera panująca w Urzędzie oceniane są pozytywnie
- Pracownicy są zadowoleni z pracy w Urzędzie
- Osoby zatrudnione zdają sobie sprawę z tego, że od ich pracy zależy sukces Urzędu

Ostatecznie eksperci sformułowali główne problemy Urzędu Gminy w Chojnicach i źródła ich występowania (tabela 1.). Przyjęli również, iż w ramach projektu skoncentrują się na propozycjach rozwiązań owych problemów.

**Tabela 1. Problemy organizacyjne w Urzędzie Gminy w Chojnicach i ich źródła**

<b>Problem</b>	<b>Źródło problemu</b>
Zakresy kompetencji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak opisów stanowisk pracy</li> <li>• brak standardów pracy</li> </ul>
Przeływ informacji (głównie pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak spójnego systemu obiegu informacji i dokumentów</li> </ul>
Powoływanie zespołów zadaniowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak tradycji/kultury pracy zespołowej oraz podejścia procesowego</li> </ul>
Obsługa petentów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak standaryzacji procedur obsługi klienta</li> </ul>
Organizacja czasu pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „efekt piły”</li> </ul>
Motywowanie pracowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak świadomości roli informacji zwrotnej</li> <li>• nieumiejętność udzielania informacji zwrotnej</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



SYSTEMOWE WSPARCIE  
PROCESÓW  
ZARZĄDZANIA W JST

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

### 2. Opis prac w drugiej części działania

W drugiej części działania zespół skoncentrował się na pracach dotyczących propozycji rozwiązań dla zidentyfikowanych problemów w Urzędzie. Zespół przyjął, że dla analizowanej JST najbardziej optymalne są założenia koncepcji Living Lab .

Living Lab oznacza metodykę prowadzenia działań badawczo-wdrożeniowych w warunkach Gospodarki Opartej na Wiedzy i Społeczeństwa Informacyjnego, w której innowacyjne produkty, usługi bądź aplikacje są opracowywane, testowane i udoskonalane w warunkach rzeczywistych, w ramach interdyscyplinarnych zespołów obejmujących wszystkie zainteresowane podmioty – od inżynierów i badaczy, poprzez przedsiębiorców, władze lokalne (wójt, burmistrz, sekretarz) organizacje społeczne, aż po obywateli. Living Lab określa też miejsce, gdzie tworzone są innowacje (nie tylko technologiczne, ale także społeczne, ekonomiczne i inne), skupiające się na potrzebach ich adresatów. Co istotne, proces tworzenia innowacji jest w tym przypadku procesem otwartym, tzn. opartym o szerokie partnerstwo wielu różnych organizacji i demokratycznym (tzn. obejmuje udział całych społeczności użytkowników końcowych). Ponadto każdy Living Lab oparty jest na współpracy kluczowych dla danego regionu graczy (włącznie z lokalną administracją), dzięki czemu skuteczniej włącza się w realizację jego strategicznych celów.

W związku z powyższym zidentyfikowane problemy w Urzędzie powinny być rozwiązane w partnerskiej sieci, którą tworzą: władze urzędu, jego pracownicy oraz klienci Urzędu.

Zespół miał na względzie opracowanie innowacyjnych rozwiązań opartych głównie o założenia podejścia procesowego do organizacji wzmocnionego zarządzaniem zmianą, zarządzaniem wiedzą, metodą lean office i podejściem jakościowym, których wdrożeniem zajmie się Urząd w oparciu o zaangażowanie i udział zespołów pracowniczych. Takie rozwiązanie sprzyja identyfikacji pracowników z wprowadzaniem rozwiązań i mniejszemu oporowi wobec zmian.



Ministerstwo  
Administracji  
i Cyfryzacji



Uniwersytet  
**ŁÓDZKI**



WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA  
UNIWERSYTET ŁÓDZKI



### „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

Poszukiwanie rozwiązań przeprowadzono według następującej kolejności:

1. Analiza zdefiniowanego problemu
2. Zaproponowanie innowacyjnych rozwiązań
3. Analiza korzyści i kosztów z wdrożenia danego rozwiązania.

## 3. Szczegółowa charakterystyka zaproponowanego rozwiązania dla wybranego problemu JST

### 3.1 Zarządzanie zmianą

Zdaniem zespołu eksperckiego, w pierwszej kolejności – przed wprowadzeniem jakichkolwiek zmian o charakterze głębokim – należy zapoznać się i uwzględnić zasady zarządzania zmianą. Wprowadzanie najlepszych koncepcji i metod zarządzania zawodzi, jeśli są one implementowane na niewłaściwie przygotowany grunt.

Ekspertki zalecają zastosowanie metody planowej Coopersa i Lybranda<sup>1</sup>. Wymaga ona podjęcia następujących działań w związku z wdrażaną zmianą:

- stworzenia wizji, czyli określenia, w jakim kierunku organizacja pragnie zmierzać oraz zaangażowania ludzi w realizację tej wizji i w realizację procesu zmian, który tę wizję urealni – badania przeprowadzone przez ekspertów wykazały, że temu elementowi nadać należy najwyższy priorytet, gdyż wizja urzędu jest rozmyta;
- opracowania strategii – bezpośrednio wynikającej z wizji, która sprawi, że zmiany w procesie prowadzenia działalności staną się faktem;
- ukształtowania otoczenia, zapewniającego stałe doskonalenie i podtrzymywanie procesu zmian.

Stosowanie tej metody wymaga realizacji trzech etapów: oszacowania, planowania, wdrożenia.

---

<sup>1</sup> Szczegółowy opis wszystkich koncepcji i metod zarządzania znajduje się w raporcie *Systemowe wsparcie procesów zarządzania JST – opracowanie merytorycznych materiałów programu działania*.





### „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

Głównym celem **fazy oszacowania** jest określenie gotowości organizacji do wprowadzania zmian, poziomu zrozumienia i zaangażowania w proces zmian na wszystkich szczeblach organizacji.

**W etapie oszacowania należy dokonać** analizy bieżącej sytuacji, zdefiniować cel i charakter zmian, czyli odpowiedzieć na wszystkie pytania szczegółowe:

- Z czego wynika nagląca potrzeba zmian w Urzędzie?
- Według jakich głównych zasad będzie zarządzany proces zmian w Urzędzie?
- Jakie kluczowe role są potrzebne w procesie zmian, czyli kto personalnie w Urzędzie będzie odpowiedzialny za podejmowanie zdefiniowanych działań i decyzji?
- Jaka jest historia zmian w Urzędzie? Jakie zmiany udało się z powodzeniem wdrożyć, a jakich nie i co było tego przyczyną?
- Jakie inne projekty zmian są w bieżącej chwili wykonywane w Urzędzie? Czy można je powiązać z kolejnymi zmianami i uniknąć chaosu i przemęczenia zmianą? Jak można je powiązać z kolejnymi zmianami?
- Jaka jest wizja pożądanego, przyszłego obrazu Urzędu i jednostek nań składających się?
- Jaka strategia komunikacji zostanie przyjęta dla projektu zmian? (Co zostanie zakomunikowane? Jak zostanie zakomunikowane? Przez kogo? Kiedy i gdzie?)
- Jaki jest poziom świadomości i wiedzy na temat zarządzania zmianami wśród pracowników?

Udzielenie odpowiedzi na powyższe pytania ukierunkuje dalsze działania podejmowane przez zarządzających. Zrodzi ono szereg kolejnych pytań – udzielanie odpowiedzi na nie, pozwoli stworzyć pełny i wyraźny obraz zmiany. Ponadto rozbudzi proces zainteresowania zmianą i zaangażowania pracowników. Pozwoli zidentyfikować bariery i przeszkody.

W fazie oszacowania warto dokonać oceny istniejącej kultury organizacyjnej oraz założeń zmian. Szanse sukcesu podczas wdrażania zmian wzrosną, gdy istniejąca kultura organizacji





### „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

oraz podstawy i założenia wynikające z inicjatyw zmian nie będą ze sobą sprzeczne i nie wykluczą się nawzajem.

- W **fazie planowania** nastąpić powinno: opracowanie koncepcji (planu) wdrożenia zmian, określenie sposobów pokonania przeszkód lub oporów, zdefiniowanie i przypisanie ról oraz odpowiedzialności w procesie zmian, ustalenie systemu oceny postępów w działaniu. A zatem należy tu odpowiedzieć na pytania: co zostanie zrobione? Jak zostanie zrobione? Przez kogo? Kiedy i gdzie? Etc.

W **fazie wdrożenia** zalecane jest udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy i jak pożądane postawy pracowników są nagradzane, a postawy negatywne aktywnie eliminowane?
- Czy i jak system zarządzania wydajnością działania wspiera i zachęca do zmian organizacyjnych?
- Czy proces zmiany jest zintegrowany z całym systemem funkcjonowania organizacji (na przykład z procesami obsługi klientów)?
- Czy działania mające na celu przeprojektowanie organizacji wspierają w pełni proces zmiany i w jaki sposób?

### 3.2 Zarządzanie wiedzą

W celu budowania Urzędu o nowoczesnej charakterystyce eksperci zalecają stopniowe budowanie centrów wiedzy eksperckiej w Urzędzie.

Zarządzanie wiedzą w organizacji jest związane z określeniem miejsc powstawania, gromadzenia i upowszechniania wiedzy. W przypadku Urzędu Chojnice proponujemy, aby





### „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

powstały składnice wiedzy, które można nazwać Centrami Wiedzy Eksperckiej<sup>2</sup>. Centra te powinny dysponować danymi, informacjami, doświadczeniami, koncepcjami, związanymi z konkretnymi zjawiskami, sytuacjami, które się wydarzyły i które są inspiracją do nowych pomysłów, przemyśleń.

Centra te powinny nie tylko dysponować „instrukcjami” postępowania, ale również być rodzajem centrów dydaktycznych, gdzie poprzez doświadczenie można pozyskiwać potrzebną wiedzę. O takiej formie propagowania, czy też rozwoju wiedzy mówią J. Pfeffer i R. Sutton. Mocno podkreślają, że wiedza może się rozwijać jedynie wtedy, gdy jest wykorzystywana i weryfikowana poprzez działanie. Stwierdzają również, że „systemy zarządzania wiedzą zdają się działać najlepiej wówczas, gdy wiedza jest tworzona przez tych samych ludzi, którzy następnie ją gromadzą, przekazują innym oraz pomagają w jej zastosowaniu”<sup>3</sup>. Stąd też wynika, że centra wiedzy eksperckiej powinny być tworzone w tych miejscach, gdzie wiedza pojawia się w skutek naturalnych procesów pracy.

Centra te mogą i powinny powstawać w różnych miejscach Urzędu i powinny być powiązane z innymi tak, aby mogła zachodzić swobodna wymiana informacji i doświadczeń. W przypadku Urzędu Centra powinny pokrywać się z komórkami organizacyjnymi występującymi w Urzędzie i odzwierciedlać obszary problemowe, którymi zajmują się dane jednostki, w przypadku wyodrębnienia procesów, Centra powinny być z nimi.

W Centrach powinna być gromadzona wiedza specjalistyczna i wiedza ogólna. Wiedza ogólna – o różnorodnym zastosowaniu, ogólnie znana i stosowana w różnych sytuacjach – jest stosunkowo łatwo dostępna i można ją pozyskiwać z wszelkich osiągalnych źródeł

---

<sup>2</sup> C. Sikorski w książce *Ludzie nowej organizacji – wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, (Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998) podaje przykład tzw. wydziałów transferu wiedzy tworzonych w międzynarodowych korporacjach,

<sup>3</sup> J. Pfeffer, R. Sutton, *Wiedza a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 29





### „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

zewnętrznych i wewnętrznych. Wiedza specjalistyczna – dedykowana do konkretnych rozwiązań i sytuacji. Wiedza ta jest w posiadaniu ograniczonej liczby ośrodków, najczęściej konkretnych ludzi - ekspertów. Wiedzę specjalistyczną znacznie trudniej pozyskać i najczęściej wiąże się to z wydatkami finansowymi.

Oba rodzaje wiedzy są bardzo ważne, choć można z dużą pewnością stwierdzić, że choć wiedza dedykowana ciągle cieszy się większym uznaniem zarządzających – to posiadanie umiejętności ogólnych staje się coraz bardziej cenione<sup>4</sup>.

W Urzędzie proponujemy, aby, oprócz wiedzy specjalistycznej wynikającej z działania konkretnych działów, powstały Centra wokół następujących tematów bardziej uniwersalnych, np.:

- metody współpracy z trudnym klientem
- systemy informatyczne i możliwości programów komputerowych wykorzystywanych w Urzędzie
- prawne aspekty zawierania umów, wydawania pozwoleń, rozstrzygania problemów prawnych itp.
- sposoby kształtowania relacji z innymi pracownikami
- kierowanie projektami – zasady prowadzenia projektów w Urzędzie
- zasady współdziałania z jednostkami i organizacjami zewnętrznymi.

### Metody rozwoju i przekazywania wiedzy

---

<sup>4</sup> Obserwując rynek szkoleń można łatwo zauważyć poszerzenie oferty szkoleniowej wielu firm szkoleniowych o tematy związane z ogólnymi umiejętnościami pracowniczymi np. współpracy w zespołach ludzkich, komunikacji interpersonalnej, organizowanie pracy własnej itd.







### „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

Dla Urzędu pojawia się dylemat: jakie powinny być warunki oraz sposoby efektywnego zarządzania wiedzą. Warto zauważyć, że zarządzanie wiedzą jest procesem szalenie dynamicznym, bowiem sama wiedza „nie pojawia się w jednej chwili, ona stale się rodzi.”<sup>5</sup> Rozpowszechnianie wiedzy może przybierać różne formy. Generalnie można podzielić je na dwie grupy metod: kodyfikacji oraz personalizacji.

Metody kodyfikacji zakładają dokumentowanie wszelkich informacji i doświadczeń, które pojawiają się w procesie funkcjonowania Urzędu. Podejście to pozwala na przechowywanie informacji zgodnie z wcześniej przyjętymi standardami i umożliwia wykorzystywanie zasobów wiedzy wielokrotnie przez wszystkie osoby, które znajdują się w sytuacjach wymagających sięgania do wcześniejszych doświadczeń. Dzięki takiemu podejściu można wykorzystywać gotowe dokumenty, prezentacje, analizować opinie innych pracowników. Metody kodyfikacji sprawdzają się w tych sytuacjach, w których problemy i rozwiązania są podobne, powtarzające się, pracownicy bazują głównie na wiedzy jawnej. W przypadku Urzędu proponujemy, aby w ramach pracy nad standardowymi problemami były opracowywane instrukcje, zalecenia, spostrzeżenia nawet w formie uwag i konkretnych wniosków.

Metody personalizacji zakładają głównie dzielenie się wiedzą poprzez bezpośredni kontakt pracowników. Przekazywanie informacji odbywa się poprzez spotkania, rozmowy, dyskusje. Informacje też są archiwizowane, ale ich interpretacja w nowych sytuacjach wymaga współpracy wielu ludzi. Metoda personalizacji sprawdza się w sytuacjach, w których działania nie są standardowe, problemy są specyficzne i proste czerpanie z zasobów informacyjnych nie wystarczy, bowiem wiele rozwiązań wymaga podejścia indywidualnego i kierowania się intuicją.

Konkretnymi metodami upowszechniania wiedzy, którymi można się posłużyć w Urzędzie są:

---

<sup>5</sup> D. Leonard-Barton cytowana w książce L. Edvinssona i M. Malone, *op. cit.*, s. 55





### „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

- praca w grupach – jest najpotężniejszym sposobem dzielenia się wiedzą, bowiem pozwala bezpośrednio i na bieżąco czerpać z doświadczeń innych członków zespołu – zarówno pozyskiwać wiedzę jawną jak i cichą;
- szkolenia – najczęstszy sposób przekazywania wiedzy przez osoby posiadające odpowiednie doświadczenie, jest ekspertem w określonej dziedzinie i ma przygotowanie pedagogiczne – możliwa do pozyskania głównie wiedza jawna;
- coaching, mentoring – jest pewna forma szkolenia związana z indywidualną opieką trenera lub mentora, który wskazuje kierunki rozwoju pracownika, ocenia jego postępy, pomaga rozwiązywać trudne problemy – można w ten sposób przekazywać wiedzę jawną i cichą;
- dokumentowanie – zapisywanie wszelkich informacji o konkretnych sytuacjach i wydarzeniach wraz z komentarzem, opiniami, uwagami uczestników zdarzeń – jedynie do prezentacji wiedzy jawnej,
- prezentacje, pokazy – uczenie się dokonuje się poprzez obserwację – głównie przekazywana jest wiedza jawna.

Wszystkie te metody są wartościowe i odpowiednio dobrane do określonych warunków mogą być bardzo efektywne. Należy bardzo silnie podkreślić, że sam fakt dzielenia się wiedzą jest już jej rozwojem. Wzmacnia także więzi pomiędzy pracownikami i identyfikację z Urzędem.

#### a. Zarządzanie procesami

Zdaniem ekspertów, zagregowane z zarządzaniem zmianą i zarządzaniem wiedzą podejście procesowe, stwarza optymalne warunki do rozwiązania zidentyfikowanych problemów Urzędu.

Podejście procesowe wymaga:

1. Rozpoznania i nazwania realizowanych procesów.
2. Uświadomienia wszystkich pracowników co do istoty podjętych działań.





### „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

3. Dokonywania pomiarów procesów.
4. Zarządzania procesami.

Analiza materiałów i dokumentów Urzędu pozwoliła stwierdzić, że procesy organizacyjne nie są zidentyfikowane i opisane. W związku z powyższym zespół ekspertów zaleca, aby pobudzić oddolną, świadomą inicjatywę pracowników w tym zakresie i doprowadzić do samodzielnej (tj. z indywidualnym zaangażowaniem każdego pracownika) identyfikacji procesów przebiegających w Urzędzie w następujący sposób:

#### 1. Zidentyfikować klientów wewnętrznych w procesach Urzędu

Identyfikacja klientów ma fundamentalne znaczenie ponieważ pobudza świadomość w zakresie istoty orientacji procesowej w organizacji. Etap wdrożenia procesów wymaga, aby nie tylko kierownictwo, ale także pracownicy byli świadomi istnienia procesów i sedna zarządzania procesowego. W pierwszej kolejności identyfikacji podlegają tzw. klienci wewnętrzni, którymi są odbiorcy efektów pracy poprzedników, biorących udział w określonym procesie pracy tworzącym tzw. łańcuch jakości. Należy więc dążyć do osiągnięcia takiego stanu, w którym każdy pracownik potrafi określić, kogo obsługuje i jakimi miarami ocenia swoją pracę.

#### 2. Przeprowadzić analizę wartości dodanej w podejściu procesowym

Proponuje się, żeby spojrzeć na pracę każdego pracownika Urzędu przez następujące filtry:

- Praca dodająca wartość - jest ona łatwa do rozpoznania, bowiem nie można jej usunąć, ale zawsze można ją udoskonalić.
- Pracę niedodającą wartości, czyli taką, która nie tworzy wartości dla klienta, ale jest konieczna do wykonania pracy dodającej wartość. Jest spoiwem, które łączy pracę dodającą wartość w procesach tradycyjnych. Obejmuje: niezbędną sprawozdawczość, sprawdzanie, nadzór, kontrolę, przeglądy, łączność.





### „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

- Praca jałowa, czyli taka, która ani nie dodaje wartości, ani jej nie umożliwia. Obejmuje ona np. pisanie sprawozdań, których nikt nie czyta, wykonywanie pracy z błędami. Pracę jałową należy radykalnie wyeliminować.
  -
3. Przeprowadzić niezbędne zmiany polegające na stopniowym usuwaniu pracy jałowej oraz doskonaleniu pracy dodającej wartość i niedodającej wartości, lecz niezbędnej do zaistnienia i zmaterializowania się pracy dodającej wartość.
  4. Ukierunkować działania optymalizacyjne na poprawę przebiegu pracy z dwóch punktów widzenia: klienta procesu oraz wykonawcy procesu.

Zmiany powinny być wdrażane w taki sposób, aby główni odbiorcy procesu tzn. klienci zewnętrzni (osoby, które korzystają z usług Urzędu) oraz klienci wewnętrzni (pracownicy) odczuwali poprawę. Poprawa ta może oznaczać krótszy czas realizacji zlecenia czy obsługi, mniejszą dotkliwość związaną z wysiłkiem czy też energią wydatkowaną przez klienta (np. wypełnianie dokumentów, czas oczekiwania w kolejce, konieczność ponownych odwiedzin Urzędu czy ponownego kontaktu z Urzędem itp.). Poprawa może również dotyczyć odczuć subiektywnych klientów, takich jak większe zadowolenie, komfort psychiczny, poczucie profesjonalnego potraktowania, przyjaznej atmosfery itd. A zatem kluczowe jest ustanowienie kryteriów służących pomiarowi procesów. Kryteria mogą uwzględniać miary „twarde” – takie jak: czas trwania, jak i miękkie – dotyczące aspektów psycho-społecznych.

Optymalizacja procesów procesowa powinna opierać się na:

- Usprawnieniu procesów poprzez przyspieszenie działań, wykluczenie niepotrzebnych czynności, łączenie czynności, zmianę kolejności działań.
- Reorganizacji procesów, tj.: na zmianie przebiegu procesów, wyznaczeniu nowych zasobów technicznych lub ludzkich do ich realizacji.





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



SYSTEMOWE WSPARCIE  
PROCESÓW  
ZARZĄDZANIA W JST

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



### „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

Należy podkreślić, że wprowadzanie zmian w procesach powinno uruchomić ciągły proces doskonalenia pracy w Urzędzie. Jeśli korekta dotyczyłaby szerszego zakresu działań w Urzędzie, zmiany powinny zostać wprowadzone z perspektywy Zarządu Miasta a prowadzone przez Sekretarza Gminy. W celu koordynacji wprowadzania zmian powinien być powołany Zespół Sterujący złożony z Zastępcy Burmistrza, Sekretarza Gminy, oraz Kierownika Referatu Organizacyjnego. Wszelkie zmiany powinny być akceptowane przez Zespół Sterujący, natomiast ostatecznej akceptacji powinien dokonać Zarząd Gminy. Zespół sterujący powinien również dokonać podsumowania całego procesu wprowadzania zmian i ewentualnie nakreślić plan dalszych zmian.

Zidentyfikowane kluczowe procesy powinny dotyczyć podstawowych funkcji Urzędu, takich jak:

- Proces dokonywania inwestycji gminnych
- Proces pozyskiwania i zarządzania projektami unijnymi
- Proces prowadzenia usług komunalnych
- Proces gospodarki przestrzennej Gminy
- Proces obsługi finansowej i budżetowej Gminy
- Proces organizacji zakupów dla potrzeb Gminy
- Proces zapewnienia bezpieczeństwa informacyjnego oraz zarządzania kryzysami.

Dodatkowo powinny zostać opisane procesy wsparcia:

- Proces zarządzania zasobami ludzkimi
- Proces komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej
- Proces planowania pracy i kontroli efektów.

W każdym procesie powinny wystąpić tylko te zadania, które służą realizacji głównego celu procesu wpisującego się w cele Urzędu. Każdy proces powinien mieć swojego kierownika



Ministerstwo  
Administracji  
i Cyfryzacji



Uniwersytet  
**ŁÓDZKI**



WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA  
UNIWERSYTET ŁÓDZKI



### „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

(właściciela). Ów kierownik (tzw. właściciel) będzie mógł nadzorować przebieg procesu i ewentualnie rozwiązywać pojawiające się problemy. Właścicielem procesu powinien być kierownik tego działu, w którym realizowane jest większość zadań procesu, i w którym osiągnany jest efekt końcowy.

Wprowadzenie organizacji procesowej powinno umożliwić: lepsze gospodarowanie zasobami: uwolnienie niewykorzystywanych zasobów, eliminację tego, co bezproduktywnie pochłania zasoby organizacyjne (w myśl zasad lean office), kulturę stałego doskonalenia procesów (w myśl zasad TQM), efektywną komunikację między pracownikami i działami, co przełoży się na lepsze zrozumienie potrzeb i problemów innych działów. Organizacja procesowa sprzyja współpracy między poszczególnymi pracownikami, dzięki możliwości wymiany zadań i elastyczności pracowników.

### 3.3 Utworzenie standardów obsługi klientów

W ramach nastawienia procesowego istotne jest utworzenie i wdrożenie standardów obsługi klientów tak, aby realizacja typowych zadań obsługi przebiegała sprawnie i skutecznie. Wprowadzenia takich standardów wymaga jedynie opisanie typowych czynności i dokumentów potrzebnych do realizacji usługi. Wprowadzenie takich standardów w postaci Kart Usług czy też Przewodników usprawni pracę pracowników, ograniczy czas, jakim dysponują klienci, zmniejszy występowanie braków informacyjnych, ograniczy niepotrzebne napięcia w relacjach pracownik – klient. Ważne jest, aby twórcami poszczególnych Kart byli pracownicy, którzy realizują usługi związane z przygotowywanymi kartami.

Proponujemy, aby wzór karty był następujący:

TYTUŁ KARTY
Np.: Zawarcie związku małżeńskiego





**„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”**

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

<b>WARUNKI WSTĘPNE:</b>
Np. Wiek: 18 lat kobieta, 18 lat mężczyzna, oboje obecni.
<b>WYMAGANE DOKUMENTY:</b>
Np. Dowody osobiste osób zamierzających zawrzeć związek małżeński
Odpisy skrócone aktów urodzeń osób zamierzających zawrzeć związek małżeński.
Złożyć pisemne zapewnienie, o braku przeszkód do zawarcia małżeństwa przed kierownikiem USC.
<b>DODATKOWE WYMAGANIA</b>
NP. W przypadku osób rozwiedzionych: dowód ustania poprzedniego małżeństwa - prawomocny wyrok rozwodowy lub odpisy skrócone aktu małżeństwa z adnotacją o rozwodzie,
<b>OPŁATA SKARBOWA</b>
Np. Za sporządzenie aktu małżeństwa – opłata skarbową XXX złotych.
<b>SPOSÓB ZAŁATWIENIA SPRAWY</b>
Np. Przyjęcie oświadczenia o wstąpieniu w związek małżeński złożone przez kobietę i mężczyznę przed Kierownikiem Urzędu Stanu Cywilnego.
<b>TERMIN ZAŁATWIENIA SPRAWY</b>
Termin wyczekiwania na zawarcie związku małżeńskiego wynosi miesiąc od dnia złożenia dokumentów.
<b>INNE WARUNKI I UWAGI</b>
Np. Dokumentem stwierdzającym zawarcie związku małżeńskiego ze skutkami cywilnymi jest akt małżeństwa sporządzony w USC, z którego małżonkowie otrzymują 3 odpisy skrócone aktu małżeństwa.
<b>PODSTAWA PRAWNA:</b>
Ustawa z dnia 29 września 1986 r. – Prawo o aktach stanu cywilnego ( t.j. Dz.U. z 2004r., Nr 161, poz.1688 z późn. zm.)





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



SYSTEMOWE WSPARCIE  
PROCESÓW  
ZARZĄDZANIA W JST

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



### „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

## 3.4 Zmiany w strukturze

Zmiany strukturalne powinny być przeprowadzone w zgodzie z wcześniejszymi zmianami procesowymi. Struktura organizacyjna powinna zapewniać możliwość skutecznej współpracy między działami, opierać się na gromadzeniu zadań wokół podobieństwa zakresu merytorycznego, minimalizować drogę przebiegu informacji i ograniczać czas podejmowania decyzji. Struktura powinna odzwierciedlać również priorytety strategiczne instytucji związane z przyjętymi celami na najbliższe lata.

## 3.5 Wprowadzenie opisów stanowisk pracy

Jednym ze źródeł problemów w Urzędzie jest brak opisów stanowisk. Zaleca się zatem rozważenie dokonania analizy pracy, jaką wykonują osoby zatrudnione na wszystkich stanowiskach w Urzędzie i przygotowanie opisów stanowisk pracy.

Opis stanowiska pracy:

- Pozwala na sprecyzowanie charakteru i zakresu zadań przewidzianych na danym stanowisku
- Umożliwia określenie „wkładu” stanowiska w realizacji celów firmy
- Ułatwia pracownikowi poznanie jego miejsca oraz roli w organizacji, co ułatwia zrozumienie kryteriów oceny efektów pracy i sprzyja rozwijaniu motywacji wewnętrznej.

Opisy stanowisk umożliwiają kierownictwu

- Planowanie efektywnych działań rekrutacji i selekcji
- Kontrolę realizacji celów organizacji



Ministerstwo  
Administracji  
i Cyfryzacji



Uniwersytet  
**ŁÓDZKI**



WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA  
UNIWERSYTET ŁÓDZKI





### „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

- Eliminowanie sytuacji konfliktowych, wynikających z posiadania niepełnych danych
- Przeprowadzanie oceny pracy
- Podejmowanie decyzji dotyczących wynagrodzeń,
- Określanie potrzeb szkoleniowych
- Planowanie ścieżek zawodowych.

Opis stanowiska powinien zawierać: nazwę stanowiska, jego miejsce w strukturze organizacyjnej (opis zależności służbowych), cel utworzenia stanowiska, zakres zadań i odpowiedzialności, informacje o warunkach pracy, kryteria oceny pracy, wymagania kwalifikacyjne. Poniżej przedstawiono przykłady opisu stanowiska.

#### Przykład arkusza opisu stanowiska pracy (a)

<b>Nazwa stanowiska</b>	np.: Referent
<b>Komórka organizacyjna</b>	np.: Referat Inwestycji i Ochrony Środowiska
<b>Podległość służbowa</b>	np.: Zastępca Burmistrza
<b>Relacje do innych stanowisk</b>	np.: podwładni, stanowiska współpracujące, zastępstwa (aktywne, pasywne)
<b>Cel stanowiska</b>	np.: obsługa petentów w zakresie...
<b>Zakres zadań</b>	np.: rozpoznawanie problemów petentów oraz rozwiązywanie ich zgodnie z właściwymi przepisami prawnymi; wskazywanie sposobu postępowania zmierzającego do uzyskania decyzji; przyjmowanie, segregowanie, klasyfikowanie i przechowywanie dokumentów; tworzenie dokumentów, stosowanie zasad obiegu informacji w Urzędzie, wprowadzanie i przetwarzanie danych w systemie komputerowym
<b>Zakres odpowiedzialności</b>	np.: odpowiedzialny za przygotowanie decyzji w sprawie
<b>Warunki pracy</b>	np.: praca umysłowa, znaczna część czasu pracy w biurze, wyposażenie w sprzęt biurowy, komputerowy, środki łączności, czas pracy jednozmianowy, wynagrodzenie zasadnicze (grupa zaszeregowania) + premia (rodzaj), możliwość awansu
<b>Kryteria oceny pracy</b>	np.: terminowość wykonywanej pracy, właściwa obsługa petentów, współpraca
<b>Wymagania kwalifikacyjne</b>	np.: wykształcenie minimum średnie, znajomość przepisów regulujących pracę w Urzędzie (w zależności od komórki organizacyjnej), umiejętności planowania i organizacji pracy

#### Przykład arkusza opisu stanowiska pracy (b)

<b>Nazwa stanowiska</b>	
<b>Nazwa komórki organizacyjnej</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• komu podlega:</li> </ul>





**„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”**

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

<b>Miejsce stanowiska w strukturze organizacyjnej</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kto podlega temu stanowisku:</li> </ul>			
<b>Cel utworzenia stanowiska</b>				
<b>Zadania</b>				
Zadania (w kolejności od najważniejszych do najmniej istotnych)				Czasochłonność zadań w m-cu (w %)
<b>Zakres odpowiedzialności:</b>				
• kierowniczej	Żadna	Mała	Średnia	Duża
• finansowej	Żadna	Mała	Średnia	Duża
• materialnej	Żadna	Mała	Średnia	Duża
<b>Zakres samodzielności</b>	Żaden	Mały	Średni	Duży
<b>Stopień złożoności pracy</b> (różnorodność zadań, współpraca z osobami z różnych działów)	Żaden	Mały	Średni	Duży
<b>Stopień trudności pracy</b> (przeciążenia psychiczne, narażenie na stres, wysiłek umysłowy)	Żaden	Mały	Średni	Duży
<b>Wymagana dyspozycyjność</b> (np. częste wyjazdy)	Żadna	Mała	Średnia	Duża
<b>Częstość kontaktów służbowych</b> (w firmie i poza nią)	Żadna	Mała	Średnia	Duża
Uwagi i dodatkowe informacje:				





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



SYSTEMOWE WSPARCIE  
PROCESÓW  
ZARZĄDZANIA W JST

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



### „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

Sporządzenie opisów stanowisk pracy może odbywać się w następujący sposób:

**Etap 1. Przekazanie informacji o zasadach opracowania opisów stanowisk** (przekazanie (np.: przez konsultanta zewnętrznego) kadrze kierowniczej urzędu informacji na temat zasad opracowania opisów stanowisk wraz z propozycją formularza, omówienie zawartości formularza, uzgodnienie ostatecznej wersji formularza, ustalenie szczegółowego harmonogramu dalszych prac, wskazanie pracownika urzędu za realizację tego zadania (np. Sekretarz, Kierownik Referatu Organizacyjnego)

**Etap 2. Analiza struktury organizacyjnej urzędu** (analiza zależności służbowych wewnątrz Urzędu (w tym ewentualnych zastępstw), weryfikacja nazw stanowisk, określenie celów poszczególnych stanowisk

**Etap 3. Określenie zadań i odpowiedzialności przypisanych stanowiskom** (weryfikacja zakresów obowiązków (doprecyzowania zadań przypisanych każdemu ze stanowisk), przypisanie zakresu odpowiedzialności związanego z danym stanowiskiem

**Etap 4. Określenie warunków pracy**

**Etap 5. Określenie kryteriów oceny pracy na danym stanowisku**

**Etap 6. Określenie wymogów kwalifikacyjnych dla stanowisk** (wobec przyszłych pracowników - pod kątem przyszłych rekrutacji): wykształcenia, potrzebnych uprawnień, stażu w zawodzie i specyfiki doświadczenia zawodowego, wiedzy specjalistycznej oraz umiejętności i zdolności)

**Etap 7. Przygotowanie wstępnej wersji opisów stanowisk** (osoba odpowiedzialna)

**Etap 8. Weryfikacja wstępnej wersji opisów stanowisk** przez kadrę kierowniczą urzędu oraz konsultanta (kadra kierownicza ma wiedzę na temat całej organizacji i może najlepiej ocenić zapisy, natomiast spojrzenie konsultanta („z zewnątrz”) pozwala wychwycić ewentualne niejasności i niejednoznaczności)

**Etap 8. Upowszechnienie projektu opisów stanowisk wśród pracowników** (pracownik, jako osoba realizująca zadania na danym stanowisku może ocenić, czy opisy są adekwatne, ponadto w tym etapie pracownik ma możliwość uświadomienia sobie wymagań oraz kryteriów oceny pracy, a także obszarów, na które powinien on rozwijać)



Ministerstwo  
Administracji  
i Cyfryzacji



Uniwersytet  
**ŁÓDZKI**



WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA  
UNIWERSYTET ŁÓDZKI



### „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

**Etap 9. Przygotowanie ostatecznej wersji opisów stanowisk (osoba odpowiedzialna)**

**Etap 10. Upowszechnienie ostatecznej wersji opisów stanowisk wśród kadry kierowniczej i pracowników**

**Etap 11. Zatwierdzenie opisów stanowisk (przez wójta)**

Ponadto, oprócz wskazanych wyżej zmian o charakterze kluczowym zaleca się przeprowadzenie zmian w innych obszarach funkcjonowania Urzędu, będących wsparciem dla zmian o charakterze kluczowym.

### 3.6 Poprawa komunikowania się w urzędzie

Z przeprowadzonych badań wynika, że procesy komunikowania w organizacji wymagają poprawy. Należy podkreślić, że umiejętności i kompetencje pracowników w zakresie komunikowania oraz sprawny system komunikowania się są istotnym zasobem organizacyjnym. Wydaje się, że wprowadzenie zasad zarządzania procesowego rozwiąże zidentyfikowane problemy w tym zakresie. Gdyby jednak w Urzędzie odstąpiono od kompleksowego wprowadzenia zasad zarządzania procesowego, to procesy komunikowania się w Urzędzie wymagają opisanych poniżej działań naprawczych.

Komunikowanie się: ORGANIZACJA - KLIENT

Współczesna organizacja ma do dyspozycji wiele rozmaitych rodzajów narzędzi do komunikowania się z klientem. W obecnym globalnym świecie, zdominowanym przez internet tradycyjne sposoby komunikowania się z klientem nie są już tak skuteczne, komunikacja z odbiorcą coraz częściej przebiega głównie w sieci. Tradycyjne tablice ogłoszeń, informatory odchodzą powoli w zapomnienie, jako narzędzia pozbawione tak cennego elementu procesu wzajemnego komunikowania się jakim jest sprzężenie zwrotne. Blogi, fora, portale społecznościowe, strony internetowe, zakładki FAQ – z najczęściej zadawanymi pytaniami od klientów, są miejscami, w których organizacja może się dowiedzieć o oczekiwania i





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



SYSTEMOWE WSPARCIE  
PROCESÓW  
ZARZĄDZANIA W JST

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



### **„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”**

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

problemach swoich klientów. Obecne ‘blisko klienta’ oznacza radykalną zmianę nie tylko rodzajów wysyłanych komunikatów, ale także kierunku przepływu informacji, teraz od klienta. Zaleca się więc stopniowe i coraz szersze wykorzystywanie wymienionych form komunikowania się Urzędu z jego klientami.

#### **Komunikowanie się: PRZEŁOŻONY – PODWŁADNI**

Istotną rolę odkrywa system bezpośredniego komunikowania się przełożonych poszczególnych jednostek z ich pracownikami. W Urzędzie w tym zakresie stwierdzono istotne braki. Postuluje się wdrożenie systemu stałego komunikowania się w tym obszarze. Mógłby on przyjąć formę cotygodniowych krótkich spotkań w ramach działów, na których pracownicy bezpośrednio z ust przełożonego dowiadywaliby się o obecnej sytuacji Urzędu - problemach, sukcesach, a także przyszłych wyzwaniach oraz ustaleniach, które zapadły na szczeblu wyższym, w trakcie spotkań kierowników działów z burmistrzem.

Z wywiadów przeprowadzonych z pracownikami Urzędu jednoznacznie wynikało, że proces komunikowania się jest słabą stroną organizacji. Pracownicy odczuwają potrzebę spotkań w ramach swoich komórek organizacyjnych, zamieszczanie informacji jedynie w intranecie nie wystarcza pracownikom. Sprawny system komunikowania się wymaga sprzężenia zwrotnego, bezpośredniej interakcji, a tego nie zapewnia obecny system intranetowy.

Zaleca się także rozważnie wprowadzenia codziennych krótkich kilkuminutowych odpraw na początku dnia pracy, w celu ustalenia zadań na dany dzień dla każdego pracownika oraz podsumowujących na koniec dnia pracy, na których pracownicy mogliby poinformować o efektach swojej pracy, a także napotkanych przeszkodach i trudnościach. Jawność komunikowania się w tym zakresie pozwala pracownikom poznać i zrozumieć, jakie jest rozłożenie pracy w danej jednostce. Ponadto – w sytuacji ewentualnego spiętrzenia się obowiązków i/lub napotkanych trudności można natychmiast zaprojektować sposoby na ich przezwyciężenie (wsparcie ze strony innych pracowników)

#### **Komunikowanie się POMIĘDZY JEDNOSTKAMI ORGANIZACYJNYMI W URZĘDZIE**



Ministerstwo  
Administracji  
i Cyfryzacji



Uniwersytet  
**ŁÓDZKI**



WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA  
UNIWERSYTET ŁÓDZKI



### **„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”**

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

Badania przeprowadzone w Urzędzie wykazały, że pracownicy odczuwają deficyt informacji dotyczących funkcjonowania Urzędu jako całości. Uzasadnione byłoby organizowanie comiesięcznych krótkich zebrań, by przekazywać najważniejsze informacje dotyczące Urzędu (oraz poszczególnych jego działów) i regionu.

Odpowiedzialność za stały rozwój systemu komunikowania się w Urzędzie należy powierzyć zespołowi wyłonionemu spośród pracowników różnych jednostek Urzędu.

Trudności we współpracy i komunikacji między referatami Urzędu wpływają zarówno na efektywność pracy całej organizacji, jak i na rezultaty działania poszczególnych komórek i pracowników. Ci ostatni wyrażają negatywne uwagi na temat komunikowania i się współpracy między referatami, dostrzegając negatywne konsekwencje koncentrowania się tylko na interesach własnego referatu.

Z analiz zespołu ekspertów wynika, iż przyczynami braku współpracy i komunikacji między referatami mogą być:

- niewłaściwy przepływ informacji
- brak informacji o tym, co się dzieje w innych działach
- brak spotkań w ramach działów z przełożonym w celu dokonania przeglądu zadań, problemów itp.
- brak ogólnej informacji o sytuacji Urzędu (np.: informacji pokontrolnych)
- brak dostępu do istotnych informacji podczas nieobecności pracownika
- skomplikowany obieg dokumentów
- brak wykorzystania nowych technologii dla usprawnienia obsługi petenta (np. składania dokumentów drogą elektroniczną)

Warto podkreślić, iż tego rodzaju problemy na ogół pogłębiają się w sytuacjach trudnych (np. przed i w trakcie wprowadzania zmian). Praca w warunkach ograniczonego poczucia





### **„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”**

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

bezpieczeństwa, wzmacnia niechęć do współpracy między komórkami organizacyjnymi, wzmacnia koncentrację na interesie własnym poszczególnych pracowników lub działów, co często prowadzi do „niezdrowej” rywalizacji. Poszczególni pracownicy i referaty nie chcą być kojarzeni z błędami lub porażkami, winnych szuka się w innych komórkach organizacyjnych, co powoduje obniżenie wzajemnego zaufania.

Niewłaściwa współpraca i niedostateczna komunikacja między działami na ogół skutkuje:

- przesadną formalizacją
- pogarszaniem się atmosfery w miejscu pracy
- spadkiem elastyczności i innowacyjności
- paraliżem decyzyjnym
- problemami we wdrażaniu zmian.

Mając na uwadze konsekwencje niewłaściwej współpracy między referatami oraz możliwe przyczyny tej sytuacji, zaleca się podjęcie działań naprawczych.

Zaleca się powołanie zespołu/osoby, która będzie odpowiedzialny za doskonalenie współpracy i komunikacji między referatami.

W procesie doskonalenia współpracy między działami i komunikacji powinni uczestniczyć kierownicy najwyższego szczebla. Zaleca się zatem spotkanie o charakterze warsztatowym dla zarządzających Urzędem, które celem będzie zbudowanie wspólnego, spójnego wizerunku Urzędu i uświadomienie celów stojących przed organizacją i wszystkich kluczowych aspektów jej funkcjonowania. W trakcie takiego spotkania warto też określić oczekiwania wobec kierowników referatów w zakresie współpracy i komunikacji.

Kolejnym etapem doskonalenia powinny być warsztaty dla pracowników. Ważne jest, by w warsztatach uczestniczyli pracownicy z poszczególnych referatów, ponieważ najlepiej znają





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



SYSTEMOWE WSPARCIE  
PROCESÓW  
ZARZĄDZANIA W JST

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



### **„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”**

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

swoje potrzeby i od nich w największym stopniu zależy, jak wspólne ustalenia będą realizowane w toku codziennej pracy. Udział pracowników w warsztatach ułatwi uświadomienie im znaczenia dobrej komunikacji oraz roli poszczególnych osób i referatów w wymianie informacji a także uczyni ich współodpowiedzialnymi za realizację wspólnych założeń, co wpłynie na wzrost zaangażowania w procesy doskonalenia.

W celu poprawy współdziałania między referatami i komunikacji zaleca się włączanie pracowników poszczególnych komórek organizacyjnych również w proces innych zmian doskonalących funkcjonowanie Urzędu. Można to czynić, poprzez organizowanie warsztatów tematycznych poświęconych usprawnianiu konkretnych procesów i wypracowaniu rozwiązań usprawniających ich realizację. Udział pracowników w takich warsztatach powoduje wzrost motywacji zatrudnionych do wprowadzania wypracowanych rozwiązań, lepsze zrozumienie zmian oraz potrzeb innych referatów, zwiększenie odpowiedzialności za funkcjonowanie Urzędu. Dzięki włączaniu pracowników w działania doskonalące wzrasta zaangażowanie zatrudnionych. Poczucie wpływu na to, co dzieje się w Urzędzie ma walor integracyjny a także pomaga zapobiegać wyuczonej bezradności.

Doskonalenie współpracy i komunikacji między działami mogą także wspomóc:

- wprowadzenie książki telefonicznej z zakresami odpowiedzialności wszystkich pracowników, dzięki czemu każdy z zatrudnionych będzie miał szybki dostęp do informacji na temat podziału obowiązków między pracownikami
- wyznaczenie spośród osób z poszczególnych referatów osób odpowiedzialnych za komunikację w poszczególnych komórkach organizacyjnych
- wprowadzanie wewnętrznych narzędzi ułatwiających współpracę i komunikację, takich, jak” komunikatory internetowe, wiki, fora, czaty itp.
- integrowanie wszystkich pracowników wokół wspólnego celu - eliminowanie rywalizacji



Ministerstwo  
Administracji  
i Cyfryzacji



Uniwersytet  
**ŁÓDZKI**



WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA  
UNIWERSYTET ŁÓDZKI





### „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

- angażowanie pracowników w procesy podejmowania decyzji dotyczących danego zespołu/referatu
- informowanie podwładnych o sytuacji finansowej firmy i działaniach, jakie zamierza podjąć kierownictwo (eliminowanie plotek)
- budowanie kultury pracy zespołowej (jednoczenie zespołów, np. stworzenie międzywydziałowych grup projektowych mających za zadanie wypracowanie faktycznych usprawnień lub powołanie tzw. kół jakości mających na celu wypracowywanie nowych metod, wprowadzenie nagrody za osiągnięcia zespołowe)
- wprowadzanie zmian stanowiskowych, zwiększenie decyzyjności i odpowiedzialności (w sytuacji, kiedy te same zadania muszą być realizowane przez mniejszą grupę pracowników, istotna jest ich uniwersalność, rotacja stanowiskowa czy powierzenie pracownikowi nowych, odpowiedzialnych zadań oraz przekazanie odpowiedniego poziomu decyzyjności przynosi obopólne profity – pracownik ma możliwość wykorzystania i rozwinięcia posiadanej wiedzy i kompetencji, a organizacja zyskuje wszechstronnego specjalistę); ważne jest, aby nowe „zlecenia” umożliwiły pracownikowi przeprowadzenie określonego procesu zadaniowego, a nie pojedynczych niezwiązanych ze sobą zadań – umożliwi mu to dostrzeżenie pełnego efektu swojej pracy
- okazywanie uznania wobec pracowników (bieżąca informacja zwrotna, system zbierania punktów za pozytywnie wykonane zadania, które przekładają się na drobne nagrody rzeczowe lub różnego rodzaju konkursy: „Pracownika miesiąca” czy „Pracownika roku” itp., listy z osobistymi podziękowaniami, spotkania z przedstawicielami wyższej kadry kierowniczej. świętowanie przez zespół małych sukcesów; każde zwycięstwo powinno być traktowane, jako sukces całej organizacji a nie jednostki czy działu (odreagowanie stresu i wyzwolenie entuzjazmu), wskazywanie perspektyw rozwoju zawodowego i awansu, inicjowanie działań zapewniających zachowanie równowagi między pracą a życiem prywatnym (work-life balance), np.





### „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

elastyczny czas pracy – doprowadza do podwyższenia efektywności pracowników oraz zmniejszenia poziomu absencji).

### 3.7 Stanowisko HR

W zależności od wielkości instytucji zadania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi realizować może pracownik zatrudniony na samodzielnym stanowisku (np. specjalista ds. zarządzania zasobami ludzkimi) lub komórka organizacyjna (dział zarządzania zasobami ludzkimi), na czele której stoi kierownik. W Urzędzie – biorąc pod uwagę liczbę zatrudnionych osób – utworzenie takiego stanowiska wydaje się być w pełni uzasadnione.

Rola specjalisty (działu) ds. zarządzania zasobami ludzkimi wiąże się z:

- koordynowaniem działań związanych z osobowymi i formalnymi aspektami procesu pracy
- pomocą wszystkim pracownikom w ich funkcjonowaniu w organizacji, w tym w ich rozwoju zawodowym
- wspieraniem kierowników poszczególnych komórek organizacyjnych w przeprowadzaniu wszelkich działań dotyczących zatrudnionych
- współpracą z zarządzającymi jednostką w zakresie ustalania celów instytucji i jej polityki zarządzania zasobami ludzkimi.

Do podstawowych zadań pracownika lub działu zarządzania zasobami ludzkimi należą:

- współtworzenie strategii zarządzania zasobami ludzkimi i jej realizacja
- analiza zewnętrznego i wewnętrznego rynku pracy, określanie długofalowych potrzeb kadrowych w organizacji
- koordynowanie planów urzędu z możliwościami zatrudnionych
- nadzór nad prawidłowym stosowaniem przepisów prawa pracy i ubezpieczeń społecznych





### „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

- prowadzenie dokumentacji pracowniczej (kadrowo-płacowej)
- ewidencjonowanie i rozliczanie czasu pracy
- administrowanie świadczeniami płacowymi i pozapłacowymi (w tym Zakładowym Funduszem Świadczeń Socjalnych)
- koordynowanie procesów rekrutacji pracowników oraz ich wprowadzania do pracy (adaptacji),
- wsparcie w zakresie organizacji szkoleń, prowadzenie bazy danych firm szkolących i oceny szkoleń
- koordynowanie systemu oceniania pracowników
- obsługa procesów związanych z zatrudnianiem oraz rozwiązywaniem umów o pracę
- wdrażanie nowoczesnych narzędzia HR (rekrutacji i selekcji, adaptacji, oceniania rozwoju, motywowania)
- współpraca z kierownikami poszczególnych komórek organizacyjnych i władzami urzędu
- współpraca ze związkami zawodowymi
- udział w utrzymywaniu kontaktów zewnętrznych
- kreowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy
- sporządzanie raportów dotyczących spraw pracowniczych dla kierownictwa firmy
- pełnienie funkcji doradczych w odniesieniu do rozmaitych problemów związanych z zasobami ludzkimi w instytucji.

Osoba zatrudniona na stanowisku specjalisty ds. zarządzania zasobami ludzkimi (lub dział) powinna być postrzegana jako ktoś, komu pracownicy mogą przedstawić swoje oczekiwania, i problemy, kto przekaze im plany instytucji wobec zatrudnionych; to także strażnik przepisów i procedur obowiązujących w instytucji. Specjalista ds. zarządzania zasobami ludzkimi (dział) to osoba wspierająca poszczególnych pracowników i całą organizację, ciesząca się zaufaniem i powszechnie akceptowana.





### **„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”**

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

Osoba zatrudniona na stanowisku specjalisty ds. zarządzania zasobami ludzkimi powinna:

- mieć wykształcenie wyższe (preferowane kierunkowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, psychologia, socjologia, studia podyplomowe z zakresu HR)
- umieć posługiwać się metodami i technikami zarządzania zasobami ludzkimi
- znać przepisy prawa pracy i ubezpieczeń społecznych i umieć je wykorzystać w praktyce
- obsługiwać komputer (MS Office)
- być komunikatywna, samodzielna, kreatywna, odpowiedzialna, lojalna wobec instytucji
- umieć organizować swój czas pracy
- radzić sobie ze stresem.

Specjalista ds. zarządzania zasobami ludzkimi podlega sekretarzowi gminy.

### **3.8 Wprowadzenie zasady aktywnego zarządzania**

Jako uzupełnienie i wzmocnienie zalecanych zmian postulujemy także wdrożenie metody aktywnego zarządzania nazywaną „management by walking around” (MBWA). „Zarządzanie przez przechadzanie się” polega na częstym, systematycznym wizytowaniu przez kierowników wszystkich obszarów organizacji (referatów i stanowisk pracy w Urzędzie) i angażowaniu się w komunikację ze swoimi podwładnymi (szeregowymi pracownikami). Ten sposób zarządzania jest podstawą budowy kultury organizacyjnej otwartej, zorientowanej na relacje. Umożliwia także:

- poznanie pracowników, ich oczekiwań, potrzeb, motywacji, problemów
- okazywanie zatrudnionym zainteresowania i szacunku dla wykonywanej przez nich pracy





### „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

- szybszą orientację w problemach, identyfikowanie „wąskich gardeł”
- poznanie specyfiki pracy w referatach i na poszczególnych stanowiskach a przez to lepsze zarządzanie procesami
- szybsze podejmowanie decyzji
- budowanie przyjaznej atmosfery w miejscu pracy
- promowanie celów i wartości organizacji.

### 3.9 Wprowadzenie roli agenta zmiany

Dla powodzenia procesu wprowadzania zmian organizacyjnych zaleca się wprowadzenie tzw. "agentów zmiany" (z ang. change agent) – osób odpowiedzialnych za stworzenie warunków sprzyjających wdrażaniu zmian, wspieranie samej realizacji tych zmian i wreszcie ocenę ich efektywności. Mają oni być wsparciem dla kierownictwa w pobudzaniu i rozwijaniu poparcia i aktywnego zaangażowania na rzecz zmiany wśród pozostałych jej uczestników, których zmiana dotyczy. Bez ich udziału przeprowadzenie zmiany, a zwłaszcza osiągnięcie jej trwałych efektów, jest praktycznie niemożliwe. Dobrze, żeby agenci zmian rekrutowali się spośród pracowników obdarzonych szczególnym szacunkiem i zaufaniem przez pozostałych pracowników, ponieważ w pierwszej kolejności mają oni za zadanie przekonać do programu zmian pozostałych uczestników organizacji i wspierać zatrudnionych w trakcie ich wdrażania, a także monitorować proces zmiany i jej asymilację.





### „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

## 4. Uzasadnienie dla zaproponowanego rozwiązania

Zastosowanie metodyki Living Lab, oznaczającej wypracowanie rozwiązań istniejących problemów Urzędu w warunkach rzeczywistych, w ramach interdyscyplinarnego zespołu obejmującego ekspertów z zakresu zarządzania, władze Urzędu (wójt, burmistrz, sekretarz) i pracowników tej Jednostki oraz społeczności lokalnej, pozwoliło:

- skupić się na rzeczywistych potrzebach adresatów proponowanych rozwiązań
- rozpoznać warunki realizacji proponowanych rozwiązań
- dostosować proponowane rozwiązania do możliwości ich realizacji w praktyce (by adresaci odczuli poprawę)
- uczynić przedstawicieli Urzędu współodpowiedzialnymi za proponowane rozwiązania
- zmotywować przedstawicieli Urzędu do aktywnego wdrażania proponowanych rozwiązań i zaangażować ich w proces zmian.

Przystępując do projektowania rozwiązań, przyjęto, iż mają one:

- usprawnić procesy poprzez przyspieszenie działań, wykluczenie niepotrzebnych czynności, łączenie czynności, zmianę kolejności działań.
- zreorganizować procesy poprzez zmianę przebiegu procesów, wyznaczenie nowych zasobów technicznych lub ludzkich do ich realizacji.

Rozwiązaniem, które wydało się odpowiednie dla realizacji powyższych założeń jest podejście procesowe. Wdrożenie tego podejścia umożliwia bowiem:

- lepsze gospodarowanie zasobami
- uwolnienie niewykorzystywanych zasobów
- efektywną komunikację między pracownikami i działami, co przełoży się na lepsze zrozumienie potrzeb i problemów innych działów





### „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2

- współpracę między poszczególnymi pracownikami i referatami, dzięki możliwości wymiany zadań i elastyczności pracowników
- krótszy czas realizacji potrzeb patentów i zmniejszenie ich wysiłku (wypełnianie dokumentów, czas oczekiwania w kolejce, konieczność ponownych odwiedzin Urzędu czy ponownego kontaktu z Urzędem itp.)
- wzrost zadowolenia patentów, ich komfort psychiczny, poczucie profesjonalnego potraktowania, przyjaznej atmosfery itd.

W celu rozwiązania problemu dotyczącego zakresu kompetencji konieczne wydało się zaproponowanie wprowadzenia opisów stanowisk pracy.

Opis stanowiska jest jednym z podstawowych narzędzi ułatwiających zarządzanie, bowiem pozwala na sprecyzowanie charakteru i zakresu zadań przewidzianych na danym stanowisku a także umożliwia określenie „wkładu” stanowiska w realizacji celów firmy. Pozwala na formułowanie wymogów stawianych pracownikom i kontrolę realizacji celów. Ułatwia pracownikowi poznanie jego miejsca oraz roli w organizacji, zrozumienie kryteriów oceny efektów pracy i sprzyja rozwijaniu motywacji wewnętrznej.

Proponowane rozwiązania doskonalące współpracę i komunikację między referatami pozwolą:

- uświadomić wszystkim pracownikom cele Urzędu
- na eliminację barier współpracy pomiędzy szefami współpracujących działów
- uświadomić potrzeb, jakie poszczególne referaty mają względem siebie
- uświadomić specyfikę i ograniczenia pracy poszczególnych referatów
- dokonać podziału kompetencji.

Rozwiązania te mają na celu pobudzenie motywacji zatrudnionych do wprowadzania zmian, uświadomienie pracownikom potrzeb zmian, wzrost zaangażowania zatrudnionych w proces





**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



SYSTEMOWE WSPARCIE  
PROCESÓW  
ZARZĄDZANIA W JST

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



### **„Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”**

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet V, Działanie 5.2, Poddziałanie 5.2.2 zmian, poprzez pobudzenie poczucie wpływu na to, co dzieje się w Urzędzie, zintegrowania pracowników wokół celów Urzędu. To z kolei wpłynie na poprawę atmosfery w miejscu pracy, wzrost elastyczności i innowacyjności, ograniczy paraliż decyzyjny.



Ministerstwo  
Administracji  
i Cyfryzacji



Uniwersytet  
**ŁÓDZKI**



WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA  
UNIWERSYTET ŁÓDZKI