

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 429

**Sukces w zarządzaniu kadrami.
Dylematy zarządzania kadrami
w organizacjach krajowych
i międzynarodowych.
Problemy zarządczo-ekonomiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Barbara Szłapka
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne – Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-584-1

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Halina Czubasiewicz, Marek Kalinowski: Rola aspektu fabularnego i probabilistycznego w grach serio / Role of story and probabilistic aspects in serious games.....	13
Marzena Fryczyńska: Perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości pracowników / Perspectives and assessment instruments of networking characteristics of employees.....	21
Karolina Gonera: Szkolenia pracowników i ich wpływ na awanse i odejścia z organizacji / Employees training and its influence on promotion and leaving an organization.....	31
Piotr Górski: Kultura profesjonalizmu w zarządzaniu zasobami ludzkimi / Culture of professionalism in human resource management.....	40
Michał Igielski: Zarządzanie kapitałem intelektualnym jako nowe wyzwanie dla przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach gospodarki opartej na wiedzy / Management of intellectual capital as a new challenge for enterprises operating in the knowledge-based economy conditions.....	49
Zdzisława Janowska: Rola i kompetencje przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu pracowników socjalnych w gminie Łódź / The role and leadership competencies in resolving social conflicts exemplified by a protest of social workers of a municipality of Łódź area.....	60
Marta Juchnowicz: Kompleksowa elastyczność zarządzania kapitałem ludzkim w firmach polskich i litewskich / Comprehensive flexibility of human capital management in Polish and Lithuanian companies.....	70
Tomasz Kawka: Analiza zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki w Polsce / Analysis of compensation management in new economy organizations in Poland.....	77
Marek Kunasz: Co determinuje szanse na szkolenie z wykorzystaniem intranetu bądź Internetu w organizacji? / What determines chances for training via Intranet or Internet in an organization?.....	91
Anna Lipka: Ryzyko personalne i realizacja strategii kadrowych w kontekście megatrendów / Personnel risk and the execution of personnel strategies in the context of megatrends.....	101
Gabriel Łasiński: Potencjał pracowników – istota, obszary i skale ujawniania / Potential of employees – essence, fields and scales of disclosure.....	112

Alicja Miś: Globalna kariera utalentowanych pracowników – teoretyczne ramy pojęcia / Talents’ global career – theoretical framework.....	122
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Ocena potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa wytwórczego sektora maszyn rolniczych / Assessment of competence potential of manufacturing company of the agricultural machinery sector	133
Urban Pauli: Zarządzanie talentami w małych i średnich przedsiębiorstwach / Talent management in small and medium enterprises	151
Sylwia Przytuła: Bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną / Obstacles and dysfunctions in knowledge transfer between corporation headquarter and foreign subsidiary	163
Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek: Kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych – wyniki badań / Key competences of future employees in the opinion of international experts – study	173
Izabela Różańska-Bińczyk: Przykład dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego / Good practices example of performance appraisal in local government units	186
Katarzyna Stankiewicz: Postawy specjalistów ZZL wobec wykorzystywania potencjału pracy zespołowej / Attitudes of HR specialists towards utilizing a potential of teamwork	197
Sylwia Stańczyk: Obiekt badań organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym / Organisational concern of research: evolutionary and cultural perspective	207
Ewa Stańczyk-Hugiet: Rutynizacja i współzależność. Perspektywa efektywności zespołu / Routineness and interdependence. Team performance perspective	219
Marzena Stor, Adam Suchodolski: Wartościowanie kompetencji kierowników personalnych z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce / Valuing competencies of HR managers from the perspective of the performance results gained by Polish and foreign companies in Poland.....	229
Aneta Stosik: Kariery pracowników wiedzy na rynku usług medycznych / Knowledge workers careers on the medical services market	247
Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Próba identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia „zatrudnialność” / The attempt of identification of the quasi-comprehensive content of employability notion	257
Łukasz Sułkowski: Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich uczelniach / Human capital management at Polish universities	269

Aneta Szymańska, Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Definiowanie pojęcia <i>employer branding</i> przez pracowników przedsiębiorstw wyzwaniem dla <i>human resources management</i> / Employer branding term defining by companies employees as a challenge human resources management	280
Katarzyna Tracz-Krupa: Rozwój pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego – wyniki wstępnych badań empirycznych / Employee development in local government units within European Social Fund in Poland – pilot research findings	290
Monika Wawer, Piotr Muryjas: Analityka biznesowa w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie / Business analytics in human resources management in the enterprise.....	307
Agnieszka Wenerska: Wyzwania stojące przed menedżerem ochrony zdrowia w świetle zmian w systemie opieki zdrowotnej / Challenges faced by healthcare manager in the light of changes in healthcare system.....	317

Wstęp

Człowiek od pierwszych dni swojego rozumnego działania musi dokonywać wyborów między różnymi racjami. Kiedy owe racje są równorzędne – bądź to w ich niedogodności, bądź to w ich atrakcyjności – stają się tym, co encyklopedycznie nazywane jest dylematem. Mając na względzie, że większość dorosłego życia ludzie czynni zawodowo spędzają w organizacjach, przewodnim tematem naszego XIII przedsięwzięcia z cyklu *Sukces w zarządzaniu kadrami* w edycji z 2016 roku (pierwsza publikacja z tego zakresu pojawiła się w 1993 roku) są ***Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych***. Dylematy są przez nas traktowane zarówno jako stały element praktyki gospodarczej organizacji, jak i nieodłączny komponent metodycznych i konceptualnych rozważań podejmowanych w pracach badawczych. Tradycyjnie przyjęliśmy zatem, że głównym celem realizowanego projektu jest zaprezentowanie wyników badań teoretycznych i empirycznych, podzielenie się doświadczeniami badawczymi oraz wywodzącymi się z praktyki gospodarczej, podjęcie dyskusji i wymiana myśli oraz wskazanie nowych obszarów badań.

Rezultatem przyjętego przez nas przedsięwzięcia badawczego są dwa tomy artykułów. Pierwsza publikacja została poświęcona zagadnieniom zarządczo-ekonomicznym, a druga – zarządczo-psychologicznym. Podział ten odpowiada profilom naukowo-badawczym organizatorów projektu, tj. Katedry Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Instytutu Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego, a ukształtował się też w wyniku wieloletniej współpracy.

W tym kontekście chyba zbędne staje się szczegółowe wyjaśnienie, dlaczego przyjmowana przez nas perspektywa dotycząca dylematów jest stosunkowo szeroka. Wystarczy powiedzieć, że dylematy mogą być źródłem różnych napięć w organizacji: na tle psychologicznym, interpersonalnym, społecznym, zarządczym czy ekonomicznym. Napięcia mogą działać destrukcyjnie, ale mogą też oddziaływać stymulująco na kreatywność i przedsiębiorczość. Dylematy mogą też generować konflikty. Z jednej strony mogą to być konflikty o charakterze dysfunkcyjnym, powodujące niekiedy nieodwracalne szkody w organizacji. Jednak z drugiej strony mogą to być też konflikty funkcjonalne, które przy właściwym podejściu kadry menedżerskiej do ich rozwiązywania mogą prowadzić do usprawnień organizacyjnych, podnoszenia jakości relacji interpersonalnych, kreowania innowacyjnych rozwiązań zarządczych, a tym samym przyczyniać się do powodzenia organizacji i jej pracowników. Z kolei dylematy w pracy naukowo-badawczej mogą przesądzić o stagnacji lub progresie tworzonych rozwiązań konceptualnych i metodycznych.

Artykuły w obu tomach zostały uporządkowane według kolejności alfabetycznej nazwisk ich autorów. W pracy można jednak wyróżnić kilka głównych obszarów

problemowych, którym poświęcone są poszczególne referaty. W niniejszym tomie, którego tytuł nawiązuje do dylematów **zarządczych i ekonomicznych zarządzania kadrami**, zidentyfikowano **sześć** takich **obszarów**.

Jednym z nich są wybrane narzędzia realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi. Przy okazji warto zauważyć, że w obu tomach termin zarządzanie zasobami ludzkimi jest często zamiennie stosowany z takimi pojęciami, jak zarządzanie kadrami czy zarządzanie kapitałem ludzkim. Wracając jednak do zawartości merytorycznej wyodrębnionej problematyki, należy stwierdzić, że prowadzone tutaj dyskusje obejmują perspektywy i narzędzia oceny sieciowych właściwości kadr, awanse i odejścia pracowników z przedsiębiorstwa ze względu na działalność szkoleniową organizacji, fabularyzm i probabilizm w grach serio, determinanty szans na szkolenia z wykorzystaniem intranetu i Internetu oraz rutynizację i współzależność w perspektywie zespołowej.

Kolejny obszar problemowy stanowią ewaluacja kompetencji i inwestycje w rozwój kapitału ludzkiego. Podejmowane zagadnienia dotyczą na przykład potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa oraz potencjału pracowników. W pierwszym uwaga jest skupiona na ocenie potencjału kompetencyjnego wybranego typu przedsiębiorstwa wytwórczego, a w drugim na istocie, obszarach oraz skalach ujawniania potencjału zatrudnionych jako talentów. Wątek zarządzania talentami jest też omawiany w kontekście małych i średnich przedsiębiorstw. Ponadto znajdują się tutaj prace poświęcone karierze pracowników wiedzy na rynku usług medycznych czy też rozwojowi pracowników w ramach środków europejskiego funduszu społecznego.

Pewne zainteresowanie wzbudza też problematyka kapitału ludzkiego i kompetencji pracowniczych w perspektywie międzynarodowej. W tym zakresie pojawiają się prace, w których autorzy starają się wyjaśnić, na czym polega globalna kariera utalentowanych pracowników we współczesnych organizacjach, jakie będą kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych czy też czego dotyczą bariery i dysfunkcje w transferze wiedzy pomiędzy centralą korporacji a filią zagraniczną. Tutaj ulokowane są też artykuły, w których dokonywane są badania porównawcze i które dotyczą korelacji pojawiających się między wartościowaniem kompetencji kierowników personalnych a wynikami uzyskiwanymi przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce, a także kompleksowej elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim w polskich i litewskich firmach.

W prezentowanym zbiorze artykułów można też wyodrębnić prace poświęcone przywództwu i rozwiązaniom kadrowo-zarządczym w sektorze publicznym. Podejmowane zagadnienia dotyczą roli i kompetencji przywódcy w rozwiązywaniu konfliktów społecznych na przykładzie protestu gminnych pracowników socjalnych, dobrych praktyk oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego, wyzwań stojących przed menedżerami ochrony zdrowia ze względu na zmiany w systemie ochrony zdrowia oraz zarządzania kapitałem ludzkim w polskich uczelniach.

Przedmiotem innej, dającej się wyodrębnić grupy artykułów, są przykłady dylematów logicznych i analitycznych w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. W swoich dyskusjach autorzy podejmują próbę identyfikacji quasi-pełnej treści pojęcia zatrudnialność, wykorzystywania analityki biznesowej w zarządzaniu kadrami w przedsiębiorstwie, przetrwania organizacji w ujęciu ewolucyjno-kulturowym czy też postawy specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi wobec wykorzystania potencjału pracy zespołowej.

Ostatni obszar problemowy, jaki redaktorzy wyróżnili w niniejszym zbiorze artykułów, można zatytułować: nowa gospodarka i nowe trendy. Z jednej strony znajdują się tutaj bowiem prace poświęcone zarządzaniu kapitałem intelektualnym lub też analizie zarządzania wynagrodzeniami w organizacjach nowej gospodarki czy też szerzej – gospodarki opartej na wiedzy. Z drugiej są też referaty podejmujące próbę identyfikacji nowych trendów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, a w tym kultury profesjonalizmu, budowania wizerunku pracodawcy czy ryzyka personalnego i realizacji strategii kadrowych w kontekście wybranych megatrendów.

Na zakończenie jeszcze kilka słów wyjaśnienia. Otóż w naszym przekonaniu tytułowych dylematów Czytelnik powinien poszukiwać nie tyle w treści poszczególnych artykułów, ile w wyborze dokonywanym z całej różnorodności prezentowanych koncepcji, podejść, rozwiązań, metod czy narzędzi na gruncie rozważań teoretycznych i analizowanych wyników badań empirycznych. Żywimy nadzieję, że zawarte w tym dziele treści będą stanowić inspirację zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania. W tym miejscu pragniemy również złożyć wyrazy serdecznego podziękowania wszystkim, którzy wnieśli swój wkład w przygotowanie i wydanie niniejszej publikacji; Czytelnikom zaś dedykujemy taką oto sentencję, stanowiącą naszą własną refleksję sformułowaną po lekturze tego dzieła:

Im więcej wiem, tym więcej mam dylematów. Lepiej mieć dylematy czy nie mieć dylematów? – Oto jest dylemat.

dr hab. Marzena Stor, prof. UE
Katedra Zarządzania Kadrami
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

prof. zw. dr hab. Tadeusz Listwan
Katedra Zarządzania
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Izabela Różańska-Bińczyk

Uniwersytet Łódzki

e-mail: izabela.rozanska@uni.lodz.pl

**PRZYKŁAD DOBRYCH PRAKTYK
OCENIANIA PRACOWNIKÓW
W WYBRANYCH JEDNOSTKACH
SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO**

**GOOD PRACTICES EXAMPLE
OF PERFORMANCE APPRAISAL
IN LOCAL GOVERNMENT UNITS**

DOI: [10.15611/pn.2016.429.17](https://doi.org/10.15611/pn.2016.429.17)

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie dobrych praktyk z zakresu oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego. W części teoretycznej artykułu omówiono: ideę Nowego Zarządzania Publicznego oraz istotę, cele i zasady oceniania pracowników. Część badawczą artykułu oparto na wynikach badań własnych poświęconych ocenianiu pracowników w trzech celowo dobranych jednostkach samorządu terytorialnego. W artykule podkreślono znaczącą rolę, jaką odgrywa implementacja dobrych praktyk biznesowych w obszarze oceniania w administracji publicznej oraz pożądane kierunki zmian w tym obszarze.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, ocenianie pracowników, jednostki samorządu terytorialnego, zarządzanie publiczne.

Summary: The goal of this article is to present good practices in employee performance appraisal in selected local government units. Theoretical part describes: an idea of New Public Management as well as essence, objectives and rules of employee performance appraisal. Empirical part of the article is based on own research of performance appraisal from three selected local government units. The article emphasizes a significant role of the implementation of good practice from business in performance appraisal area in public administration and also desired directions of changes in this area.

Keywords: human resource management, performance appraisal, local government units, public management.

1. Wstęp

Tematyka związana z administracją publiczną jest coraz częściej poruszana przez praktyków zarządzania, badaczy i naukowców. Organizacje o charakterze publicznym starają się znaleźć metody często wzorowane na rozwiązaniach wprowadzonych w sektorze prywatnym, aby funkcjonować sprawnie i efektywnie, jednocześnie spełniając potrzeby społeczne. Zaspokajanie potrzeb społecznych realizowane jest między innymi przez wprowadzenie zmian w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (zsl) w administracji publicznej.

Inspiracją do powstania artykułu jest udział autorki w projekcie współfinansowanym ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki: „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego”, gdzie pracowała w charakterze specjalisty – coacha. Ważną przesłanką jest również obserwacja, że problematyce pożądanых zmian w obszarze zsl w administracji publicznej w opinii autorki poświęcona jest niedostateczna liczba publikacji, skąd wypływa chęć podzielenia się swoim doświadczeniem zawodowym w tym zakresie [Różańska-Bińczyk, Łuczak 2015, s. 288].

Głównym celem artykułu jest przedstawienie dobrych praktyk z zakresu oceniania pracowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego (JST). Szczególnie podkreślony jest transfer dobrych praktyk w obszarze oceny pracowniczej z sektora biznesu do administracji publicznej.

2. Od biurokratycznego modelu administrowania do nowego zarządzania publicznego

Institucje administracji publicznej działają w charakterystyczny sposób, odróżniający je od organizacji biznesowych: nie podlegają prawom konkurencji rynkowej, cele instytucji publicznych są trudno mierzalne, ekonomiczne podstawy funkcjonowania nie zależą od efektów działalności, lecz od stanu finansów publicznych, usługi w przeważającej mierze mają charakter niedochodowy i mają służyć zaspokojeniu potrzeb społecznych [Buchacz, Wysocki 2008, s. 190]. Jak podkreśla J. Szaban, w zakresie zsl organizacje administracji publicznej, w porównaniu z organizacjami biznesowymi, mają bardziej sformalizowany charakter, problemy są rozwiązywane w sposób biurokratyczny, menedżerowie mają mniejszą autonomię, istnieją sztywne zasady zatrudniania, awansowania i zwalniania pracowników oraz niewielki związek między wynikami pracy a wynagrodzeniem pracowników [Szaban 2011, s. 55–56]. Istotną różnicą pomiędzy organizacjami biznesowymi, które mają na celu osiągnięcie zysku, jest to, że organizacje publiczne działają w interesie publicznym i mają na celu zaspokajanie zbiorowych potrzeb obywateli [Sudoł, Kożuch 2010, s. 389].

W ramach tradycyjnego, biurokratycznego modelu dominującą wartością administrowania urzędem jest przede wszystkim przestrzeganie sformalizowanych procedur, hierarchizacja stanowisk oraz ścisła kontrola budżetowa. Model biuro-

kratycznego administrowania zostaje stopniowo zastąpiony nowym podejściem do zarządzania, nawiązującym do koncepcji tzw. nowego zarządzania publicznego [Bohdziewicz, Urbaniak 2013, s. 52–53]. Powstanie tego podejścia jest między innymi konsekwencją wzrostu oczekiwań społecznych co do jakości dostarczanych usług publicznych. Opierając się na wiedzy, że zasoby ludzkie odgrywają współcześnie najistotniejszą rolę w każdej organizacji, konieczności podążaniu za zmianami, byciu na bieżąco z trendami rynkowymi oraz orientacji na klienta, należy stwierdzić, że zmienia się stanowisko wobec zarządzania organizacjami publicznymi. W rozwiązaniu tym korzysta się z dobrych praktyk sprawdzonych w sferze biznesowej, aby podnieść sprawność funkcjonowania organizacji publicznych. Wdraża się różne metody, narzędzia, techniki z zakresu funkcjonowania organizacji biznesowych i adaptuje je na grunt publiczny. Należy mieć na uwadze, że organizacje publiczne posiadają odmienne od organizacji biznesowych otoczenie, klientów czy uregulowania prawne, lecz tak ważne rozwiązania, jak te, które dotyczą zsz, warte są przejęcia – przy pewnych zmianach i ich przystosowaniu – przez organizacje publiczne [Szczygielska, Krupcała 2013, s. 162].

Nowe zarządzanie publiczne (NZP) można opisać, używając ośmiu kluczowych wzorców [Szczygielska, Krupcała 2013, s. 163]:

- 1) decentralizacja władzy, zapewniająca elastyczność;
- 2) zapewnienie kontroli wydajności i odpowiedzialności;
- 3) rozwój konkurencji i możliwości wyboru;
- 4) prowadzenie sprawnych usług;
- 5) poprawa zarządzania zasobami ludzkimi;
- 6) optymalizacja technologii informatycznych;
- 7) poprawa jakości uregulowań;
- 8) usprawnienie i wzmocnienie funkcji kierowniczych centrum.

Jak podkreśla A. Szczygielska i K. Krupcała, w koncepcji NZP nie chodzi o wdrożenie wyidealizowanych modeli, lecz przede wszystkim o usprawnienie działalności administracji publicznej [Szczygielska, Krupcała 2013, s. 164]. W zakresie zsz w strukturach administracji publicznej warto inspirować się i przenosić wzorce z sektora prywatnego, umiejętnie dostosowując je do realiów funkcjonowania administracji publicznej. Z pewnością pomoże to uniknąć wielu błędów i dostosować się danej organizacji do zachodzących zmian.

W zakresie zarządzania administracją publiczną obecnie najszerzej stosowaną metodą zarządzania jest przedstawiona koncepcja NZP, która w założeniu ma wpływać na zwiększenie efektywności urzędów. Zgodnie z tą koncepcją przy realizacji swoich działań urzędy powinny być zorientowane na osiągnięcie wyników. Władze urzędu w procesie zarządzania daną jednostką powinny brać pod uwagę zadania i cele, jakie dany urząd realizuje. Wyniki oraz jakość realizacji danego zadania powinny być podstawą oceny pracowników na każdym szczeblu. Ocena wyników powinna być oparta na wyraźnych, ustandaryzowanych i mierzalnych wskaźnikach ilościowych. Koncentracja urzędów na wynikach i ich ocenie przez obywateli oraz

menedżerów publicznych stwarza większą motywację do efektywniejszej pracy [Stawasz, Drzazga, Szydłowski 2011, s. 65–69].

Coraz więcej autorów i praktyków biznesowych podkreśla, że zwiększenie sprawności zarządzania w administracji publicznej uzależnione jest od zmian o charakterze innowacyjnym. Sprawne zarządzanie publiczne charakteryzuje innowacyjność. Innowacje w zarządzaniu administracją publiczną definiuje się jako twórcze idee wprowadzone do praktyki zarządzania, zorientowane na rozwiązywanie przewlekłych problemów z zakresu zarządzania publicznego. Innowacja jest aktem tworzenia i wdrażania nowego sposobu osiągania zamierzonych rezultatów lub zwiększenia wydajności pracy. Może ona obejmować nowe elementy, nowe konfiguracje już istniejących elementów, zmiany o charakterze radykalnym lub odejście od dotychczasowych działań. Wprowadzenie udanej innowacji w jednej JST wywołuje zazwyczaj rozprzestrzenianie się tej praktyki w innych jednostkach administracji publicznej, czyli następuje przenikanie innowacji [Kozuch, Kozuch 2013, s. 15–16]. Nowoczesne rozwiązania mogą obejmować nowe lub zmodyfikowane narzędzia wprowadzane do organizacji z zakresu zsz, a także nowe podejścia, procedury i regulacje w tym obszarze.

Jak podkreśla A. Poczowski, kiedy obserwuje się ewolucję funkcji personalnej, widoczne jest przejście od administrowania kadrami do strategicznego zsz [Poczowski 2003]. Strategiczne zsz M. Armstrong określa jako podejście definiujące sposób osiągnięcia celów organizacji poprzez ludzi, za pomocą strategii zsz oraz zintegrowanych zasad polityki i praktyk zsz [Armstrong 2011, s. 46]. Przedmiotem strategicznego zsz jest przede wszystkim ich rozwój. Zarządzanie strategiczne rozwojem zasobów ludzkich w administracji publicznej powiązane jest z wprowadzeniem zasadniczych średnio- i długoterminowych zmian w tym zakresie [Różańska-Bińczyk, Łuczak 2015, s. 292]. Zgodnie z koncepcją NZP organizacje publiczne powinny kłaść szczególny nacisk na rozwój pracowników tych jednostek. Niezbędne jest wprowadzenie zmian we wszystkich procesach z zakresu zsz.

Doskonalenie pracowników, nacisk na ich szkolenie jest zjawiskiem oczywistym, jednak proces oceny pracowniczej jest nie mniej ważnym elementem. Należy podkreślić istotę tego działania ze względu na analizę kompetencji, wiedzy, umiejętności oraz predyspozycji pracowników do zajmowanego stanowiska i pełnionych obowiązków, istotę oceniania pracy osób, które pełnią służbę publiczną wobec mieszkańców i obywateli. Tradycyjne metody oceny nie zawsze się sprawdzają z uwagi na specyfikę administracji publicznej, ich kulturę organizacyjną i często niedostosowane do potrzeb danej jednostki procedury oceniania [Szczygielska, Krupała 2013, s. 167]. W praktyce zsz pojawiają się narzędzia, których główny cel skierowany jest na rozwój pracowników. Do tych narzędzi należy między innymi system okresowych ocen pracowników i ich pracy, T. Oleksyn określił, że służą one do [Oleksyn 2000, s. 38]:

- ustalania poziomu osiągnięcia celów i zadań oraz przyczyn występujących odchyleń,

- praktycznej weryfikacji kwalifikacji kierownictwa i pracowników,
- ukierunkowania polityki personalnej – doboru ludzi do stanowisk, doskonalenia zawodowego, awansów i degradacji kierownictwa i pracowników,
- wspierania systemu motywowania, w tym wynagradzania,
- rozwoju przywództwa.

3. Istota, funkcje, cele i zasady oceniania pracowników

Ocena pracownicza według J. Szaban oznacza ocenianie kwalifikacji pracowników i wyników ich pracy w nawiązaniu do pełnionych przez nich funkcji, zajmowanych stanowisk, ponoszonej odpowiedzialności oraz celów i zadań organizacji [Szaban 2011, s. 222]. Wyróżnia się dwa podstawowe rodzaje ocen: oceny bieżące i okresowe. Oceny bieżące mają charakter sytuacyjny i ciągły; są to oceny najczęściej dokonywane przez bezpośredniego przełożonego lub kierownictwo firmy. Na ogół oceny te nie podlegają planowaniu i są stosowne do potrzeb. Ocena okresowa ma charakter sformalizowany i dokonywana jest według określonych zasad, narzędzi i procedur, które mają utrwalony i powtarzalny charakter [Król, Ludwiczynski (red.) 2006, s. 276]. Koncepcja zaproponowana przez Cummingsa i Schwaba opiera się na założeniu, że system ocen powinien spełniać dwie istotne funkcje: ewaluacyjną (retrospektywną) i rozwojową (prospektywną). Funkcja ewaluacyjna zorientowana jest na ocenę uzyskiwanych efektów pracy w relacji do oczekiwanych w tym względzie standardów. Odnosi się do oceny poziomu pracy, jej jakości i przydatności pracownika do zajmowanego stanowiska. Wyniki oceny mogą być wykorzystane w podejmowaniu decyzji w następujących obszarach: przesunięcia kadrowe, zmiana wynagrodzeń czy ocena procesu rekrutacji. Funkcja rozwojowa ukierunkowana jest na identyfikację i rozwój zatrudnionych pracowników po to, by poprawić w przyszłości efektywność ich pracy. Stanowi podstawę do planowania ścieżek karier pracowników i identyfikowaniu potrzeb rozwojowych (za: [Kromer 2011, s. 316]).

W procesie oceniania kluczową rolę odgrywają kryteria, na podstawie których pracownicy są oceniani. Jak podkreśla J. Szaban, kryteria oceny powinny być: powiązane z celami organizacji, dopasowane do ról i funkcji pełnionych przez ocenianych, szczegółowe i mierzalne (tam, gdzie jest to możliwe), dotyczące tych aspektów pracy, na które oceniany ma wpływ, powinny dotyczyć rezultatów pracy, a nie cech ocenianych osób. Ważne jest, aby były zrozumiałe i akceptowane przez ocenianych [Szaban 2011, s. 239].

Podstawowym celem oceniania jest obiektywna ocena efektów pracy, postaw i zachowań pracowników. Służy również do oceny skuteczności działań podjętych od ostatniej rozmowy oceniającej w zakresie rozwoju wiedzy i umiejętności pracownika oraz identyfikacji obszarów kompetencyjnych wymagających dalszego rozwoju i dobór odpowiednich narzędzi rozwojowych na kolejny okres. Ocena umożliwia poznanie planów zawodowych i potrzeb rozwojowych pracownika. Jest okazją do podkreślenia sukcesów i zidentyfikowania trudności, jakie się pojawiły w wykony-

waniu obowiązków, oraz przekazania wzajemnych oczekiwań ze strony przełożonego i pracownika. Prawidłowo przeprowadzona rozmowa oceniająca jest ważnym czynnikiem motywowania pracowników [Pisanko-Grabowska 2010, s. 60]. Pozwala na uzyskanie następujących efektów [Pisanko-Grabowska 2010, s. 60–61]:

- określenie mocnych stron pracownika i obszarów wymagających doskonalenia, jak również sposobów właściwego wykorzystania tego potencjału,
- zdefiniowanie planów rozwojowych pracownika,
- zwiększenie motywacji pracownika do podjęcia nowych wyzwań i poprawienia jakości oraz wydajności pracy,
- obiektywizacja decyzji o ewentualnych awansach, podwyżkach i premiach.

Proces oceny pracowniczej spełnia swoją motywacyjną funkcję, jeżeli oceniany akceptuje i zgadza się z wynikiem oceny, ustalone zostały zasady doskonalenia wymaganych od niego kompetencji i oceniany będzie czuł się odpowiedzialny za własny rozwój. Proces ten wymaga doświadczenia oraz szerokiej wiedzy z zakresu zsz, dzięki której osoby dokonujące oceny mogą w sposób odpowiedni wykorzystać dostępne narzędzia i przeprowadzić profesjonalnie ocenę pracowniczą. Oceny dokonuje zazwyczaj bezpośredni przełożony, a arkusz oceny jest jedynie narzędziem do jej przeprowadzenia, dlatego tak duże znaczenie ma odpowiednie przygotowanie osób oceniających do przeprowadzania ocen [Moczydłowska 2011, s. 158].

We współczesnych organizacjach publicznych istnieje wiele technik przeprowadzania oceny pracowniczej. W praktyce można zaobserwować między innymi ocenę opisową, metodę zdarzeń krytycznych oraz (dość rzadko) metodę 360° [Kar- na 2011, s. 29]. Jak zauważa J. Szaban, w ocenianiu pracowników administracji publicznej UE system oceny 360° funkcjonuje w ramach wyższego kierownictwa, ale coraz częściej jest rozszerzany na szczebel średni. Nadrzędnym celem funkcjonowania systemu ocen w instytucjach europejskich jest poprawienie jakości ich działania. Oceny przeprowadzane są zazwyczaj raz do roku, a ich wyniki stają się podstawą do awansowania pracownika lub utrzymania posiadanej pozycji, uzyskanie zaś oceny negatywnej może być podstawą decyzji o zwolnieniu urzędnika z pracy [Szaban 2011, s. 250–251].

4. Część badawcza

4.1. Metodologia badania

Część badawczą artykułu oparto na wynikach badań własnych autorki prowadzonych w jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce w okresie od 01.2014 do 09.2015. Wspomniane badania mają charakter interpretacyjny. Prowadzono je zgodnie z metodyką studium przypadku [Czakon (red.) 2013, s. 92–112], wykorzystując różne źródła informacji i różne metody badań, takie jak: wywiad, analiza dokumentacji, obserwacja. W związku z poruszaną w opracowaniu problematyką w tekście wykorzystano fragmenty materiału empirycznego, poświęconego proce-

sowi oceniania w badanych podmiotach, szczególnie te, które pozwalają dokonać analizy dobrych praktyk w zakresie oceniania występujących w jednostkach samorządu terytorialnego. Ponadto z ogółu objętych badaniem jednostek wybrano tylko niektóre. Kryteriami doboru organizacji przyjętymi przez autorkę były: osiągnięcie sukcesu we wdrożeniu opracowanych standardów, innowacyjny charakter opracowanych narzędzi oraz udostępnienie przez jednostkę samorządu terytorialnego pełnej dokumentacji związanej z ocenianiem pracowników. W szczególności dokonano analizy regulaminów i narzędzi wykorzystywanych w procesie oceniania. Przeprowadzono także wywiady na temat oceniania z burmistrzami, sekretarzami oraz pracownikami działów kadr i wydziałów organizacyjnych wyżej wspomnianych jednostek. Prezentowane wyniki badań pochodzą z trzech celowo dobranych jednostek, zatem nie mają one charakteru reprezentatywnego. Można jednak na ich podstawie formułować wnioski o poprawności działań w badanym obszarze [Różańska-Bińczyk 2015, s. 223].

4.2. Dobre praktyki w zakresie oceniania pracowników w wybranych JST – analiza wyników badań

Okresowej ocenie kwalifikacyjnej podlegają pracownicy zatrudnieni na stanowiskach urzędniczych oraz kierowniczych stanowiskach urzędniczych, do których ma zastosowanie ustawa o pracownikach samorządowych. Ocena jest przeprowadzana co najmniej raz na dwa lata, nie częściej niż raz na sześć miesięcy. Dotyczy wywiązywania się przez pracownika z obowiązków wynikających z zakresu czynności na zajmowanym stanowisku oraz obowiązków określonych w art. 24 i art. 25 ust. 1 ustawy o pracownikach samorządowych [Ustawa z 21 listopada 2008].

W drodze zarządzenia kierownicy jednostek określają sposób dokonywania okresowych ocen, okresy, za które jest sporządzana ocena, kryteria, według których pracownicy są oceniani, skalę ocen (art. 28 Ustawy z dnia 21 listopada 2008 roku o pracownikach samorządowych). Zapis ten daje większą elastyczność w zakresie dopasowania procedur ocen pracowników do rzeczywistych potrzeb danej jednostki. Analiza opracowanych narzędzi, zmienionych regulacji i modyfikacji zastosowanych w zakresie oceniania pracowników pozwoliła na wskazanie pożądanych zmian, które mogłyby się przyjąć i sprawdzić w administracji publicznej.

Urząd Miejski X zatrudnia 98 pracowników. W procedurze oceny pracowniczej zmodyfikowano arkusz oceny pracownika, wprowadzono jednolity termin przeprowadzania ocen pracowniczych w skali całego urzędu i zmieniono ich częstotliwość, tak aby były realizowane raz w roku. W formularzu oceny zostały wprowadzone następujące zmiany: dodano arkusz samooceny pracownika, zmodyfikowano skalę ocen (wprowadzono parzystą skalę 4-stopniową, aby uniknąć tendencji do uśredniania ocen przez oceniających), arkusz oceny uzupełniono o zapisy wyznaczające cele na najbliższy okres oraz powiązano z planem szkoleń indywidualnie dopasowywanych do potrzeb pracowników. Celem zidentyfikowania rzeczywistych potrzeb pra-

cowników w zakresie szkoleń do arkusza oceny dołączony został formularz pomocniczy pozwalający na rozpoznanie obszarów wymagających doskonalenia u każdego z pracowników. Zmiany wprowadzone przez naczelnika wydziału organizacyjnego opierały się na informacjach uzyskanych podczas wywiadów przeprowadzonych ze współpracownikami. Dzięki temu zebrano informacje, jakie modyfikacje należałoby wprowadzić w ocenie pracowniczej, aby podnieść jej skuteczność, oraz wskazano na nieprawidłowości, jakie według pracowników funkcjonują w dotychczasowej praktyce w tym zakresie. Pracownicy wymienili następujące wady funkcjonującego procesu oceniania: przeprowadzana ocena pracownicza raz na dwa lata nie pozwalała na bieżąco monitorować postępów w pracy osób ocenianych, pracownicy byli oceniani przez bezpośredniego przełożonego bez możliwości samooceny, podczas oceny pracowniczej nie identyfikowano mocnych stron i obszarów wymagających doskonalenia pracowników, nie była również powiązana z systemem szkoleń i planem rozwoju pracowników.

Starostwo Powiatowe Y zatrudnia 230 pracowników. Wprowadzono zmiany, których celem było przede wszystkim uproszczenie obowiązujących procedur tak, aby stały się bardziej czytelne dla wszystkich stron uczestniczących w ocenie pracowniczej. Zmodyfikowano kryteria oceny, stosując zasadę, że mają odnosić się do kluczowych zadań wykonywanych na danym stanowisku i mają być opracowane w sposób wyczerpujący, czyli obejmować całość ważnych dla danego stanowiska cech, zachowań i wyników pracy. Kryteria zostały ponownie zdefiniowane i opisane. Arkusz oceny został zmodyfikowany tak, aby spełniał warunki prostego, precyzyjnego narzędzia. Podobnie jak w poprzedniej jednostce, zastąpiono pięciostopniową skalę oceny skalą czterostopniową, a także wprowadzono arkusz samooceny pracowniczej. Wprowadzone zmiany zostały dopasowane do oczekiwań pracowników. Pracownicy działu kadr uzyskali te opinie z wywiadów przeprowadzonych z pracownikami. Zostały przez nich wskazane niedoskonałości arkusza oceny pracowniczej, a przede wszystkim: brak przejrzystości arkusza, nieprecyzyjny opis kryteriów oceny oraz brak arkusza samooceny. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom pracowników, sugerowane zmiany w obszarze oceniania zostały wprowadzone.

Starostwo Powiatowe Z jest JST zatrudniająca 99 pracowników. W 2011 roku wdrożono tam system zarządzania jakością, którego elementem były „audyty zewnętrzne”, realizowane również w obszarze zsl. Pracownicy jednostki zidentyfikowali niedociągnięcia w zakresie oceniania pracowników; były to: brak procedury przeprowadzania ocen pracowniczych, brak szkoleń z tego zakresu dla osób ocenianych i oceniających oraz brak arkusza samooceny pracowniczej. W praktyce okazało się, że znaczna większość pracowników nie rozumie istoty oceniania. Bezpośredni przełożeni uznawali ocenianie pracowników jako niepotrzebną formalność. Zdarzało się, że nie dochodziło do spotkań z pracownikami i omówienia wyników oceny, pracownik zaś otrzymywał tylko wypełniony przez oceniającego formularz arkusza oceny, który miał podpisać. Istotną wadą praktyki oceniania był brak jej powiązania z programem szkoleniowym czy awansem stanowiskowym. Wprowa-

dzono następujące zmiany w tym obszarze: stworzono procedury przeprowadzania ocen pracowniczych, wprowadzono szkolenia z zakresu oceny pracowniczej dla wszystkich pracowników oraz dodano arkusz samooceny pracowniczej. Głównym celem wprowadzonych zmian było zminimalizowanie oporu pracowników wobec procedury oceniania poprzez przeprowadzenie szkolenia z zasad, metod, procedur i celów tego procesu. Stworzono możliwość zgłaszania przez pracowników uwag do stosowanych procedur i narzędzi oraz zaproponowano im udział w przygotowywaniu zmian w tym zakresie. Ocena do tej pory kojarzyła się pracownikom przede wszystkim z osądzaniem i krytyką. Rozwiązaniu tego problemu ma służyć odpowiednia polityka informacyjna i szkolenie pracowników w tym zakresie. Zmiany wprowadzone w urzędzie dają szansę na zmianę zachowań, postaw oraz eliminację złych nawyków.

Decydujące znaczenie dla wprowadzenia zmian w obszarze oceniania miał udział pracowników wybranych jednostek w projekcie: „Systemowe wsparcie procesów zarządzania w JST”, gdzie uzyskali oni wiedzę fachową na temat prawidłowo przeprowadzonej oceny pracowniczej, jak i mieli możliwość wymiany doświadczeń z pracownikami innych JST. Udział w projekcie pozwolił im również zapoznać się z najnowszymi trendami, rozwiązaniami w ocenianiu pracowników stosowanymi w sektorze biznesu. Urzędnicy wprowadzili zmiany w opinii autora innowacyjne, gdyż trzeba mieć na uwadze, że do tej pory w opisanych JST funkcjonowały procedury oceniania niedopasowane do rzeczywistych potrzeb organizacji. Analiza rozporządzeń, zmian w regulaminach, narzędzi zaprojektowanych i wprowadzonych w wybranych JST pozwala wysnuć wniosek, że są to bardzo dobrze opracowane standardy. Opisane urzędy prowadziły wcześniej działania w zakresie oceniania pracowników, ograniczając te działania do niezbędnego minimum, bez stosowania zasad spójnej polityki w zakresie zsz. Niedoskonałości w procesie oceny pracowniczej w opisanych JST zostały zidentyfikowane przez kadrę zarządzającą, czego skutkiem było wprowadzenie i dopasowanie do potrzeb danych jednostek zmian w tym obszarze. Na szczególną uwagę zasługuje postawa pracowników, którzy, wprowadzając nowe, innowacyjne rozwiązania, korzystają głównie z metody samokształcenia z zakresu zsz, a inspiracje do wprowadzenia zmian często czerpią z rozwiązań stosowanych w sektorze biznesu.

5. Zakończenie

Umiejętność prawidłowego dokonania oceny pracy i pracowników jest dużym wyzwaniem dla każdej organizacji niezależnie od jej charakteru. Opisane zmiany wprowadzone w obszarze oceniania pracowników odnoszą się do trzech wybranych jednostek samorządu terytorialnego. Można na tej podstawie zauważyć pożądane kierunki zmian w tym obszarze, gdyż problemy w zakresie oceniania są bardzo podobne w większości JST badanych przez autorkę. Istotne jest, aby zmiana ta zgodna była z opisywanym nurtem nowego zarządzania publicznego i opierała się na wza-

jemnym transferze wiedzy i dokonań pomiędzy sektorem administracji publicznej a sektorem biznesu [Różańska-Bińczyk, Łuczak 2015, s. 298].

Jak pokazuje przykład opisanych działań w wybranych JST, możliwe jest przenoszenie wzorców biznesowych do praktyki urzędu. Kluczem do sukcesu jest otwartość i zrozumienie idei NZP. Widoczna jest przemiana świadomości wśród kierownictwa opisanych urzędów i ich przekonanie o konieczności unowocześniania i dopasowania procedur oraz narzędzi w obszarze oceny pracowniczej. Na szczególną uwagę zasługuje postawa niektórych przedstawicieli władz, którzy wykorzystują Internet jako narzędzie pomocne w samokształceniu, służące do samodzielnego pozyskiwania informacji z zakresu rozwiązań w obszarze zsz stosowanych w sektorze biznesu i starają się te rozwiązania dopasować do specyfiki funkcjonowania urzędów. Konieczne jest również uświadomienie wszystkim stronom uczestniczącym w procesie oceniania, jak najlepiej wykorzystać jego możliwości. Oceniający powinni szukać sposobów utrzymania zaangażowania pracowników i do tego działania powinna być wykorzystana ocena pracownicza, której jednym z głównych celów jest zwiększenie motywacji do pracy. Dobrym kierunkiem jest również zaangażowanie pracowników w udoskonalanie i modyfikowanie istniejących narzędzi, czego celem jest minimalizowanie oporu przed oceną pracowniczą. Takie działania prowadzą do zaangażowania pracowników w procesy zsz, a konsekwencją tego jest poczucie satysfakcji.

Literatura

- Armstrong M., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 5 rozszerzone, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa (za: Różańska-Bińczyk I., Łuczak P. 2015, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego* (w druku)).
- Bohdziewicz P., Urbaniak B., 2013, *Wdrażanie zmian w administracji samorządowej: deficyty uczestnictwa pracowniczego*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi nr 2(91).
- Buchacz T., Wysocki S., 2008, *Zarządzanie jakością w administracji – europejskie wzorce, polskie doświadczenia*, Służba Cywilna 2002/2003 nr 5 (za: Bohdziewicz P., Urbaniak B., 2013, *Wdrażanie zmian w administracji samorządowej: deficyty uczestnictwa pracowniczego*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi nr 2(91)).
- Czakon W. (red.), 2013, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Karna W., 2011, *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.
- Kożuch A., Kożuch B., 2013, *Zmiany w zarządzaniu w organizacjach administracji samorządowej*, [w:] Kieżun W., Wołejo J., Sirko S. (red.), *Public Management 2013, Wyzwania i dylematy zarządzania organizacjami publicznymi*, tom II, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
- Kromer B., 2011, *System oceny okresowej w zarządzaniu efektywnością pracowników samorządowych*, [w:] Wołejo J., Letkiewicz A. (red.), *Public Management 2011, Funkcjonowanie organizacji publicznych w dynamicznym otoczeniu*, tom I, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Szczytno.
- Król H., Ludwiczyski A. (red.), 2006, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Moczydłowska J., 2011, *Ocenianie rozwojowe pracowników administracji samorządowej*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 3–4 (80–81).
- Oleksyn T., 2000, *Ocena efektów pracy*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 1–2.
- Pisanko-Grabowska J., 2010, *Uwarunkowania skuteczności. Zasady przygotowania i przeprowadzenia rozmowy okresowej*, Personel i Zarządzanie, nr 8/245.
- Pocztowski A., 2003, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowej gospodarce*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 1.
- Różańska-Bińczyk I., 2015, *Implementacja dobrych praktyk biznesowych w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] Kapuścińska K., Lachiewicz S., Matejun M. (red.), *Współczesne organizacje wobec wyzwań zarządzania ryzykiem – aspekty poznawcze*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Różańska-Bińczyk I., Łuczak P., 2015, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 1/XVI, Społeczna Akademia Nauk.
- Stawasz D., Drzazga D., Szydłowski C., 2011, *Wybrane aspekty sprawności zarządzania w administracji publicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Sudoł S., Kożuch B., 2010, *Rozszerzyć nauki o zarządzaniu o zarządzanie publiczne jako ich subdyscyplinę*, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Szaban J., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Difin, Warszawa.
- Szczygielska A., Krupała K., 2013, *Wybrane problemy zarządzania kadrami w kontekście Nowego Zarządzania Publicznego*, [w:] Kieżun W., Wołeszo J., Sirko S. (red.), *Public Management 2013, Wyzwania i dylematy zarządzania organizacjami publicznymi*, tom 1, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa (za: Różańska-Bińczyk I., Łuczak P., 2015, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w Jednostkach Samorządu Terytorialnego*, w: *Przedsiębiorczość i Zarządzanie (1/XVI)*, Społeczna Akademia Nauk, Warszawa).
- Ustawa z 21 listopada 2008 roku o pracownikach samorządowych, DzU 2014.1202.