

**Praktyka zgłoszona na  
POLSKĄ KONFERENCJĘ JAKOŚCI ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ  
„Innowacje w administracji publicznej – rozrzutność czy inwestycja?”**  
która odbyła się 25 października 2017 w Warszawie przez:

Urząd Miejski w Gliwicach  
ul. Zwycięstwa 21, 44-100 Gliwice

Temat/y Konferencji, z którym/i wiąże się zgłoszona przez nas praktyka:

- ☐ Temat 1: *Obywatel w centrum uwagi administracji - odpowiedź administracji na potrzeby obywatela*
- ☒ Temat 2: *Budowanie kompetentnej administracji*
- ☐ Temat 3: *Rola administracji publicznej w tworzeniu, realizacji i ocenie polityk publicznych*

## Krótki opis:

### tytuł praktyki

Szkolenia efektywne biznesowo w Urzędzie Miejskim w Gliwicach

### słowa kluczowe

kompetencje, potrzeby, projekty szkoleniowe

## Założenia projektu:

Począwszy od 2003 roku w Urzędzie Miejskim w Gliwicach prowadzone są systematycznie badania satysfakcji pracowników. Wyniki badań inspirują nas do poszukiwania nowych rozwiązań w zakresie kształtowania kultury organizacyjnej Urzędu.

Wyniki badania satysfakcji pracowników za rok 2012 (próbą: 73% kadry, tj. 430 pracowników) jednoznacznie wskazały, że ogólny poziom satysfakcji pracowników ze świadczenia pracy w Urzędzie utrzymuje się na bardzo wysokim poziomie (85%). Pracownicy wskazali, że jednym z istotnych motywatorów pozapłacowych jest dla nich skierowanie na rozwijające szkolenie czy kurs. Jednocześnie tylko 41% pracowników pozytywnie (dobrze lub bardzo dobrze) oceniło proponowane przez Urząd formy rozwoju zawodowego. Biorąc pod uwagę coroczne nakłady finansowe ponoszone na ten cel sięgające 200 000 zł zespół Wydziału Kadr, Szkoleń i Płac rozpoczął przygotowania do zaprojektowania zmiany w systemie podnoszenia kompetencji pracowników. Nowy system w docelowym kształcie funkcjonuje od 2016 roku.

Przed uruchomieniem projektu przeprowadzono pogłębioną analizę oceny funkcjonującego systemu szkoleń (2013 r, próba: 91% kadry, tj. 571 pracowników) i w oparciu o zidentyfikowane szczegółowe problemy, rozpoczęto poszukiwania sprawdzonych rozwiązań. W 2014 roku Prezydent Miasta Gliwice podjął decyzję o uruchomieniu projektu, którego podstawą był model SEB© (Standard of Education in Business), bazujący na koncepcji ewaluacji szkoleń Donalda Kirkpatricka. Zmianę oparto na 3 zasadniczych filarach:

- 1). identyfikacji potrzeb kompetencyjnych na trzech poziomach (celów strategicznych, priorytetowych i operacyjnych) oraz z trzech perspektyw (pracowników, przełożonych i kierownictwa miasta),

- 2). realizacji specjalistycznych projektów szkoleniowych ukierunkowanych na kształtowanie umiejętności i postaw pracowników, które będą wspierać wdrożenie konkretnych zmian na stanowiskach pracy,
- 3). promowaniu innych form podnoszenia kompetencji (konferencje, szkolenia prowadzone przez trenerów wewnętrznych, spotkania benchmarkingowe, opracowania fachowe, opiekunowie merytoryczni), ukierunkowanych na uzupełnianie oraz aktualizację wiedzy niezbędnej do wykonywania zadań.

### Cele projektu:

- 1). Wsparcie realizacji celów i zadań Urzędu, poprzez zapewnienie kompetentnej kadry, przygotowanej do realizacji obecnych i przyszłych zadań miasta.
- 2). Wzmocnienie systemu motywacji pozafinansowej w Urzędzie poprzez podniesienie poziomu satysfakcji pracowników w zakresie oferowanych form podnoszenia kompetencji.
- 3). Wzrost efektywności wykorzystania nakładów na szkolenia.

### Rezultaty wdrożenia:

- 1). Ponad 80% zrealizowanych projektów szkoleniowych, zaprojektowanych w oparciu o model SEB©, przyniosło pożądane zmiany na stanowiskach pracy.
- 3). W ostatnim badaniu satysfakcji pracowników, podsumowującym rok 2016, aż 74% pracowników oceniło system podnoszenia kompetencji jako dobry lub bardzo dobry (wzrost o 33 punkty procentowe w stosunku do 2012 roku).
- 4). Zintegrowano system podnoszenia kompetencji z systemem ocen okresowych pracowników i procesem zarządzania ryzykiem dla zadań strategicznych i operacyjnych.

Powyższe efekty uzyskano przy niewielkim wzroście nakładów na szkolenia pracowników – w 2012 roku planowano przeznaczyć kwotę 273 zł na 1 pracownika, a w roku 2016 budżet wyniósł 313 zł na 1 pracownika. Jednocześnie wzrosła skuteczność alokacji środków na szkolenia – w roku 2012 plan finansowy zrealizowano w 88%, a w roku 2016 w 97%.

### Proces wdrożenia: doświadczenia i pomysły związane z projektem (tzw. lessons learned)

Etap identyfikacji i pogłębionej analizy problemu (2013 r.) – wskazał, że nie można oceniać i kształtować systemu podnoszenia kompetencji pracowników wyłącznie w oparciu o ilościowo-jakościowe badania efektywności szkoleń (tj. wyłącznie na poziomie oceny reakcji uczestników szkolenia ewentualnie na poziomie oceny przyrostu wiedzy). Aby proces podnoszenia kompetencji miał motywacyjny charakter należy połączyć oczekiwania pracowników i przełożonych, zarówno co do zakresu oferty (szkolenia specjalistyczne), jej formy (warsztatowa), jak i celu (praktyczne wykorzystanie zdobytej wiedzy i kształtowanie pożądanych postaw sprzyjających wdrażaniu zmian niezbędnych dla skutecznego i efektywnego realizowania zadań). Uznano, że spełnienie tych oczekiwań jest możliwe tylko poprzez zmianę sposobu identyfikacji potrzeb kompetencyjnych oraz ustalenie – spójnych z celami Urzędu - priorytetów ich realizacji .

Etap projektowania zmiany (2014 r.) - oparty został na ścisłej współpracy:

- konsultanta zewnętrznego – odpowiedzialnego za przygotowanie zespołu pracowników Wydziału Kadr, Szkoleń i Płac do zaprojektowania i wdrożenia modelu SEB© (szkolenia) oraz wsparcie w implementowaniu modelu w jednostce (moderowanie warsztatów, pomoc merytoryczna, konsultacje rozwiązań),
- zespołu pracowników Wydziału Kadr, Szkoleń i Płac (7 osób) – analiza ryzyka, zaprojektowanie zmian, przeprowadzenie pilotażu i rekomendowanie ostatecznego kształtu systemu,
- naczelników wydziałów – weryfikacja zaprojektowanych zmian przed uruchomieniem pilotażu (warsztaty) i wdrożeniem w docelowym kształcie (konsultacje),
- kierownictwa miasta i Urzędu – zapewnienie zasobów na realizację projektu, wsparcie na etapie projektowania i wdrażania zmiany (nadanie wysokiego priorytetu dla projektu oraz komunikowanie zmian).

Etap pilotażu (2015 r.)

Pozwolił na kompleksowe przetestowanie nowego podejścia. Wskazał 2 istotne aspekty nieprzewidziane na etapie projektowania zmiany, uwzględnione w ostatecznym kształcie systemu:

- do procesu podnoszenia kompetencji pracowników należy włączyć wszystkich bezpośrednich przełożonych, nie tylko naczelników wydziałów. Konieczność ta wynika z istotnej roli jaką ta grupa osób zarządzających odgrywa w całym procesie: począwszy od identyfikacji potrzeb, poprzez przygotowanie pracownika do efektywnego uczestniczenia w szkoleniu, aż do wsparcia pracownika podczas wdrażania zmian na stanowisku pracy.
- kluczową rolę w nowym systemie odgrywają pracownicy odpowiedzialni za szkolenia w Wydziale Kadr, Szkoleń i Płac; od ich przygotowania, zdolności interpersonalnych, zaangażowania i wsparcia dla beneficjentów systemu zależy w istotnej mierze jego sukces.

## **Dlaczego warto przedstawić osiągnięcia urzędu na polskiej konferencji jakości administracji publicznej?**

Proponowane rozwiązanie przynosi korzyści wszystkim stronom procesu podnoszenia kompetencji:

- pracownikom - którzy aktywnie uczestniczą w definiowaniu obszarów wymagających zmiany na swoim stanowisku pracy; mają wpływ na dobór formy wsparcia kompetencyjnego (jeżeli oczekują wsparcia od pracodawcy),
- bezpośrednim przełożonym – którzy uzgadniają i monitorują oczekiwane efekty zmian w odniesieniu do realizowanych przez pracowników zadań i celów; aktywnie uczestniczą w precyzowaniu oczekiwań wobec trenerów i szkolonych pracowników, definiując: jakiej zmiany świadomości i/lub zachowań oczekują od pracownika skierowanego na szkolenie oraz jaki zakres wiedzy i umiejętności należy mu zapewnić by na bazie nowych kompetencji wdrożył (konkretne) zmiany na stanowisku pracy, które przyniosą (wymierny) efekt dla realizowanych zadań Urzędu,
- pracownikom Wydziału Kadr, Szkoleń i Płac – którzy, dzięki integracji systemu podnoszenia kompetencji z procesem planowania strategicznego, operacyjnego i zarządzania ryzykiem, potrafią ustalać priorytety w planie podnoszenia kompetencji na dany rok, potrafią precyzyjnie formułować wymagania merytoryczne i formalne stawiane firmom szkoleniowym; podczas oceny projektów szkoleniowych uzyskują informacje istotne z punktu widzenia doskonalenia procesu organizacji szkoleń (tj. jakość w kontekście organizacyjnym i merytorycznym oraz reakcje pracowników); całość pozwala na lepszą alokację środków finansowych;
- pracodawcy – poprzez zapewnienie ścisłego związku pomiędzy celami i zadaniami Urzędu a wsparciem kompetencyjnym jego pracowników; ponadto przejrzystość identyfikacji potrzeb i ustalania priorytetów dla ich realizacji oraz dostosowanie formuły szkoleń do potrzeb pracowników sprawia, że system podnoszenia kompetencji staje się skutecznym elementem motywacyjnym.



Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego powstał w 2015 r.  
Jest państwową jednostką budżetową podległą MSWiA.  
Działa na rzecz dalszej profesjonalizacji samorządu terytorialnego i administracji publicznej.

EKSPERTYZY NIST, ul. Zielona 18, Łódź 90-601  
Sekretariat tel. +48 42 633 10 70  
e-mail: sekretariat@nist.gov.pl