

Prof. zw. dr hab. Barbara Kożusznik  
Instytut Psychologii  
Uniwersytet Śląski

## **Recenzja**

**pracy doktorskiej pt. Zarządzanie rozwojem zawodowym urzędników  
w urzędzie gminy napisanej przez  
mgr Annę Stawską**

Autorka pracy zajęła się interesującymi zarówno z teoretycznego jak i praktycznego punktu widzenia problemami administracji publicznej dotyczącymi różnych obszarów jej funkcjonowania takich jak relacja administracja – obywatel, problemy wewnątrz organizacji i formalno - proceduralne zwracając szczególną uwagę na znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi i rozwoju pracowników dla efektywności organizacji.

Uważam, że jest to problematyka ważna, wymagająca analiz i opartych na nich projektów doskonalenia i rozwoju, gdyż dotyka tak istotnych spraw jak jakość życia obywateli i usprawnienie zarządzania procesami organizacyjnymi w urzędach administracji publicznej.

Problem poruszany przez Autorkę jest ważny także z tego względu, że funkcjonowanie administracji publicznej uzależnione jest od funkcjonowania zawodowego i zaangażowania kadr urzędniczych, które na codzień stykają się z obywatelem i jego problemami. Od tego jak będą przygotowane kadry zależą relacje między administracją i obywatelem jak i efektywne spełnianie zadań przez urzędników. Autorka zwraca uwagę na to, że przygotowanie kadr zatrudnionych w urzędach administracji publicznej powinno uwzględniać nie tylko specjalizację i wiedzę profesjonalną ale także przyczyniać się do rozwoju samych pracowników, a rozwój ten powinien uwzględnić pogłębienie rozumienia

własnej służebnej roli, świadomości, że urzędnik państwowy jest częścią większej i ważniejszej całości i że wypełnia zadania dla dobra wspólnego.

Dlatego też celem pracy, który przyjęła Anna Stawska jest znalezienie odpowiedzi na pytania o funkcjonowanie systemu zarządzania kadrami w urzędach gmin, o to, jakie narzędzia i metody zarządzania rozwojem zawodowym urzędników stosują urzędy gmin i które rozwiązania przyjmowane w środowisku biznesowym mogą być też stosowane przez urzędy gmin.

Cele pracy zostały opracowane na podstawie analizy występujących problemów w działaniu administracji publicznej i jej urzędników i dotyczą ustalenia warunków zarządzania rozwojem zawodowym urzędników w urzędzie gminy i propozycji projektu zarządzania rozwojem zawodowym urzędników w urzędzie gminy,

Na 182 stronach rozprawy Autorka przedstawia założenia teoretyczne pracy oraz wyniki przeprowadzonych badań empirycznych.

W części teoretycznej w rozdziale pierwszym omawia kolejno problematykę administracji publicznej w Polsce i charakteryzuje systemy w wybranych krajach Europy, wskazując na początki samorządności miast już w Średniowieczu, podkreśla jak ważną rolę samorząd terytorialny odegrał w budowaniu polskiej państwowości i jak istotną rolę w budowaniu systemów samorządowych w Polsce odegrały tradycje samorządności terytorialnej w Polsce i w Europie.

Proces ten był trudny, gdyż zmagano się z nadmierną centralizacją władzy próbując przezwyciężyć ten problem przez oparcie zarządzania publicznego na idei partnerstwa i partycypacji w odróżnieniu od zarządzania menedżerskiego opartego na idei kontraktu. Partycypacja oznacza większy udział obywatela w sprawowaniu kontroli nad urzędnikami co niesie z sobą możliwość spowolnienia procesów decyzyjnych i konieczność systemowej integracji wielu zróżnicowanych poglądów, procesów, decyzji podmiotów etc. Rozdział pierwszy kończą rozważania na temat roli wzajemnego zaufania władz i obywateli jako warunku istnienia społeczeństwa obywatelskiego stwarzającego możliwość współodpowiedzialności obywateli za funkcjonowanie państwa.

W rozdziale drugim mgr Stawska omawia urząd gminy jako organ samorządowy i zakład pracy. W rozdziale tym Autorka przedstawia uwarunkowania prawne funkcjonowania urzędu gminy, cele, zadania i strukturę urzędu i charakteryzuje zarządzanie wewnątrzorganizacyjne w urzędzie gminy skupiając się na strategii planowania i pozyskiwania przez urzędy najbardziej zaangażowanych i profesjonalnych urzędników, którzy będą zapewniać fachową i ukierunkowaną na zaspokojenie potrzeb obywatela obsługę.

Omawia procesy zatrudniania, ścieżki awansu, procedury zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do doskonalenia zatrudnionych pracowników. Autorka podkreśla znaczenie możliwości rozwoju dla prawidłowego funkcjonowania w roli urzędnika i odniesienie kompetencji urzędników do zmieniających się warunków otoczenia.

W rozdziale trzecim Autorka charakteryzuje zarządzanie rozwojem zawodowym urzędników administracji publicznej opierając się na pięciu poziomach kwalifikacji i założeniach organizacji wiedzy. Autorka omawia zarządzanie rozwojem zawodowym urzędników urzędu gminy opierając się na wybranych modelach uczenia się. W podrozdziale poświęconym zarządzaniu rozwojem zawodowym urzędników gminy omawia podstawowe funkcje rozwoju zawodowego i odnosi je do kształcenia indywidualnego urzędników, wskazując na znaczenie coachingu w odniesieniu do kształcenia grup i zespołów pracowniczych jak i jednostek. Analizuje proces kształcenia i jego składowe na koniec rysując pożądaną sylwetkę urzędnika gminy.

Uważam, że Autorka w sposób logiczny przeprowadziła teoretyczną analizę podjętego problemu, wykorzystwała wystarczającą literaturę przedmiotu natomiast mam zastrzeżenia do rozdziału trzeciego, którego struktura mogłaby być bardziej klarowna i na przykład w kilku podrozdziałach Autorka mogła omówić starsze i nowoczesne metody szkolenia i rozwoju, w osobnym mogłaby omówić coaching etc. Zabrakło mi też omówienia koncepcji szkolenia i rozwoju jak np. Experiential Learning czy omówienia kompetencyjnych modeli na których opiera się wiele programów rozwoju pracowników.

Kolejne rozdziały recenzowanej rozprawy dotyczą badań własnych Autorki.

W rozdziale czwartym omówione zostały wyniki badań własnych nad rozwojem zawodowym urzędników w urzędach gmin. Autorka sformułowała trzy pytania badawcze dotyczące funkcjonowania systemu zarządzania rozwojem zawodowym w urzędach gmin, metod i narzędzi tegoż zarządzania oraz tego, czy narzędzia stosowane w świecie biznesu mogłyby być stosowane przez urzędy gmin.

Badaniom poddała urzędy gmin z terenu województwa małopolskiego porządkując je według kryteriów zamożności, wielkości urzędu oraz statusu. Zbadała ogółem 80 urzędów wykorzystując kwestionariusz ankiety. Odpowiedzi na poszczególne pytania zamieściła w podrozdziale dotyczącym prezentacji wyników badań. W kolejnym podrozdziale części empirycznej omówiła wnioski i rekomendacje z badań i stwierdziła, że największym problemem w opinii respondentów jest brak spójnego systemu zarządzania rozwojem zawodowym pracowników m.in. brak planów zatrudnienia, brak odrębnych zapisów dotyczących polityki personalnej, słabo rozwinięte narzędzia rekrutacji. Autorka proponuje

konkretne działania, które powinny być podjęte w ramach zarządzania kadrami w urzędach gmin: wykorzystanie szerszego repertuaru metod służących rozwojowi np. opartych na zarządzaniu wiedzą czy zarządzaniu przez cele, wprowadzenie oceny i koordynacji z celami urzędów systemu rozwoju zawodowego urzędników, wyraźne podporządkowanie procedur zarządzania rozwojem i wyznaczenie miejsca w organizacji i osoby za te procedury odpowiedzialnej.

W ostatnim, piątym rozdziale mgr Stawska opisuje własny projekt zarządzania rozwojem zawodowym urzędników w urzędzie gminy. Projekt ten oparty jest na wynikach badań Autorki i założeniu, że warunkiem efektywności funkcjonowania gminy jest prawidłowy rozwój i kształcenie urzędników. Autorka zwraca uwagę na to, że urzędy powinny na ten cel wydatkować znacznie więcej środków finansowych jak również sporządzać analizy na temat zatrudnionych urzędników i prognozy dotyczące prawidłowego rozwoju zawodowego już zatrudnionych urzędników. Autorka proponuje wykorzystanie w urzędzie kompetencji coacha, który czuwałby nad procesami rozwoju urzędników i w oparciu o metody coachingowe czyli jak pisze Autorka „relacje zbudowane na zaufaniu i wzajemnej umiejętności udzielania i przyjmowania informacji zwrotnych, umiejętności uczenia się na podstawie swoich doświadczeń” ( str. 157). Istotnym elementem projektu zaproponowanego przez mgr Stawską jest opracowanie Indywidualnego Programu Rozwoju Zawodowego urzędnika gminy opracowanego przez samego urzędnika, coacha i przełożonego, który to program stanowiłby podstawy ścieżki rozwoju w urzędzie zgodnej ze strategią urzędu gminy.

Uważam, że część empiryczna jest przygotowana prawidłowo, chociaż mam zastrzeżenia do zawartości podrozdziału 2 w rozdziale piątym. Sądzę, że opis roli coacha i coachingu powinien znaleźć się w części teoretycznej, rozdziale trzecim. Uważam też, że tabele z wynikami mogłyby być bardziej syntetyczne i przejrzyste i opatrzone odpowiednimi komentarzami.

Uwagi dotyczące części teoretycznej i empirycznej nie wpływają jednak na ogólnie pozytywną ocenę pracy i w konkluzji, biorąc pod uwagę walory pracy:

1. Przegląd literatury, sformułowanie ciekawego problemu badawczego i uzyskanie interesujących wyników potwierdzających znaczenie zarządzania rozwojem urzędników dla prawidłowego funkcjonowania gminy;
2. Przeprowadzenie własnych badań dotyczących wybranego problemu w urzędach gminy z uwzględnieniem strategii badanych urzędów;

3. Praktyczne znaczenie wyników pracy i opracowanego projektu dla urzędów gmin

uwzględam, że rozprawę mgr Anny Stawskiej można uznać za odpowiadającą wymogom stawianym pracom doktorskim i wnoszę o dopuszczenie jej do dalszych faz przewodu doktorskiego.

Barbara Kościuszko  
Kielce, 10 grudnia 2014