



Krótkie opisy finalistów konkursu

„Samorządowy Lider Zarządzania 2014 – Samorząd jako pracodawca”

KATEGORIA II

„Rozwiązania dotyczące kultury organizacyjnej sprzyjającej kształtowaniu dobrych relacji międzyludzkich i motywującej atmosfery pracy w instytucjach samorządowych”

Dzierżoniów- Partycypacja jako dialog - ustalanie zasad wynagradzania i nagradzania pracowników (UM)

Rozwiązanie dotyczy włączenia pracowników w zaprojektowanie systemu wynagradzania i nagradzania pracowników. Pracownicy w badaniach satysfakcji prowadzonych w Urzędzie wskazali, że „sposób wyrażania uznania za pracę” jest jednym z najniżej ocenianych obszarów. Burmistrz podjął decyzję w 2009 roku, że Regulamin wynagradzania zostanie opracowany przez interdyscyplinarny zespół pracowników. Nabór do zespołu jest otwarty, tzn. że każdy pracownik mógł zgłosić swój udział. W skład jego weszli przedstawiciele wszystkich wydziałów, w sumie 17 osób. Zespół rozpoczął prace od ankiety, w której zapytano pracowników o propozycje zasad przyznawania podwyżek, nagród i dodatków specjalnych. Po analizie ankiet wypracowane przez zespół propozycje poddano konsultacjom wśród pracowników za pośrednictwem reprezentantów. Przygotowany projekt Regulaminu został przedstawiony burmistrzowi do akceptacji, a następnie związkowi zawodowemu działającemu w UM. Wypracowany dokument stanowi konsensus pomiędzy możliwościami prawnymi a oczekiwaniami pracowników i pracodawcy.

Gliwice - Mechanizm komunikacji wewnętrznej w Urzędzie Miejskim w Gliwicach, jako integralny element doskonalenia systemu zarządzania jakością (UM)

To kompleksowy system komunikacji wewnętrznej, kładący nacisk na pozyskiwanie informacji zwrotnej, wdrożony w 2009 roku w Urzędzie Miejskim, na który składają się mechanizmy pozwalające usprawnić dostęp do informacji i wzmocnić kompetencje pracowników. Należy do nich m.in.: system adaptacji nowych pracowników, portal intranetowy (PIM, najważniejszy kanał komunikacji zawierający aktualności podzielone na 6 grup tematycznych, dokumenty, informacje o pracownikach), system szkoleń wewnętrznych motywujący pracowników do dzielenia się wiedzą merytoryczną ze współpracownikami, spotkania w sprawie przeglądu systemu zarządzania (forum wymiany informacji między kadrą

zarządzającą najwyższego i średniego szczebla), badania satysfakcji pracowników. Ten ostatni element to reprezentatywne źródło informacji dla kierownictwa miasta, dyrektora urzędu i naczelników wydziałów, które jest wykorzystywane do samooceny i doskonalenia systemu zarządzania.

Gorzów Wlkp. - Doradcze zespoły jako narzędzie wspomagające efektywne zarządzanie w Urzędzie Miasta Gorzowa Wlkp. (UM)

Praktyka dotyczy powoływania w 2011 roku w Urzędzie Miasta Gorzowa Wlkp. na podstawie zarządzenia prezydenta miasta zespołów opiniotwórczo-doradczych ds. rozwiązań systemowych. W skład zespołów wchodzi pracownicy merytoryczni posiadający wiedzę, doświadczenie zawodowe w danej dziedzinie. Przedstawiciele reprezentujący pracowników zostają powołani w drodze sformalizowanych wyborów. Do takich zespołów należy m.in.: Kolegium Doradcze Prezydenta Miasta, Zespół ds. analizy kosztów i dochodów UM, Zespół ds. opracowania koncepcji Systemu Informacji Miejskiej. Zastosowane rozwiązanie, które jest częścią systemu zarządzania UM, sprawia, że powołani do zespołów pracownicy poszczególnych komórek identyfikują się z celami organizacji, mają realny wpływ na sukcesy i porażki instytucji, a także czują się dowartościowani.

Koszalin - Wdrożenie modelowych rozwiązań w zakresie doskonalenia komunikacji wewnętrznej w Urzędzie Miejskim w Koszalinie (UM)

W trakcie prac nad Strategią Urzędu Miejskiego w Koszalinie na lata 2013-2017, w opracowaniu której brali udział pracownicy, zdiagnozowano wśród słabych stron komunikację wewnętrzną. Niezbędne stało się wypracowanie skutecznego systemu komunikacji i przepływu informacji między komórkami organizacyjnymi UM. Wdrażane od maja 2013 roku rozwiązania mające na celu polepszenie komunikacji wewnętrznej obejmują: utworzenie Biura Komunikacji Społecznej, a w jego strukturach stanowiska ds. komunikacji wewnętrznej, wzmocnienie roli i zwiększenie częstotliwości spotkań kaskadowych (przekazywanie i wymiana informacji między wszystkimi szczeblami Urzędu), przygotowanie broszury dla nowo zatrudnionych pracowników „Witamy w Urzędzie Miejskim w Koszalinie” oraz utworzenie wewnętrznego portalu informacyjnego dla pracowników INFO.UM (wirtualna platforma komunikacyjna umożliwiająca wymianę poglądów, dzielenie się doświadczeniami i wiedzą).

Łódź - Kreuje Motywuje - Pozapłacowy system motywacyjny (UM)

Praktyka dotyczy całościowej polityki personalnej prowadzonej od 2013 roku przez nowo utworzoną specjalną komórkę Urzędu Miasta - Biuro ds. zarządzania kadrą, a w nim przez Oddział Rozwoju Zasobów Ludzkich. Celem głównym Biura było stworzenie polityki kadrowej, która umożliwi motywację pracowników zarówno finansową, jak i pozafinansową, a także budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy poprzez rozwiązania propracownicze. Oddział realizuje zadania ustawowe (nabór, ocenę pracowniczą, służbę przygotowawczą), ale większość czasu pracownicy tej komórki poświęcają kreowaniu kultury organizacyjnej Urzędu. Udało się wypracować następujące pozapłacowe programy motywacyjne: przewodnik dla pracowników, stronę w programie WordPress w sieci wewnętrznej intranet „Dla Pracownika” (zawierającą informacje na temat podnoszenia kwalifikacji, działalności

socjalnej, ogłoszenia, konkursy), bezpłatne zajęcia sportowo-ruchowe (np. piłka nożna, fitness, nordic walking), program „Benefit” (przekazanie pracownikom systemu zniżek i rabatów poprzez współpracę z lokalnymi przedsiębiorcami za bezpłatną reklamę wśród pracowników).

Nowy Sącz - Powiat Nowosądecki Przyjazny Pracownikom - utworzenie Punktu Przedszkolnego „Nasze Dzieci” dla dzieci pracowników Starostwa Nowosądeckiego i jednostek organizacyjnych podległych Starostwu (jednostka organizacyjna JST - Powiatowe Centrum Funduszy Europejskich)

Praktyka dotyczy utworzenia przyzakładowego oddziału przedszkolnego dla 15 dzieci w wieku od 3 do 5 lat w okresie od 2012 do 2014 roku. To rozwiązanie, wskazane w badaniu ankietowym przez pracowników Starostwa i Powiatowego Centrum Funduszy Europejskich jako usprawniające pracę, ma zniechęcać do pozostania na urlopie wychowawczym, ułatwić powrót rodziców do pracy i wspierać ich poprzez zwiększenie dochodów. Średnie wynagrodzenie pracowników powiatowych to 1747 zł netto, a opłaty za pobyt dziecka w przedszkolu są dla wielu za wysokie. Punkt przedszkolny powstał w budynku szkoły w Nawojowej. W rekrutacji mogą brać udział pracownicy jednostek organizacyjnych podległych Starostwu Powiatowemu; pod uwagę brany jest również, jako kryterium uzupełniające, dochód na jednego członka rodziny. W oddziale dostosowano godziny pracy do czasu pracy rodziców, dzieci mają zapewnione 4 posiłki i zajęcia dodatkowe. Inicjatywa Starosty Nowosądeckiego przynosi wymierne rezultaty motywacyjne, pozwala traktować zakład pracy jako przyjazne miejsce, co sprzyja dobrej atmosferze w pracy i lepszej efektywności pracowników.

Popielów - Aktywne słuchanie podstawą dialogu (UG)

Od marca 2011 roku w Urzędzie Gminy w Popielowie przeprowadza się cykliczne badania ankietowe wśród pracowników, które odpowiadają na pytania dotyczące komunikacji wewnętrznej, obiegu dokumentów, zgodności wykonywanych zadań z oczekiwaniami i aspiracjami zawodowymi, obciążenia stresem, zadowolenia z pracy i atmosfery. W marcu każdego roku przeprowadzana jest „Ankieta zadowolenia z pracy pracownika Urzędu Gminy w Popielowie”, natomiast w grudniu - „Ankieta samooceny Systemu Kontroli Zarządczej”, która podzielona jest na część anonimową (relacje z przełożonymi) oraz część nieanonimową (znajomość zasad funkcjonowania urzędu). Badania te pozwoliły nie tylko usystematyzować opinie pracowników, ale też wdrożyć działania usprawniające, które miały poprawić warunki wykonywanej pracy, a przede wszystkim przyczynić się do zwiększenia zadowolenia pracowników, takie jak np. elektroniczny obieg dokumentów, szkolenia wewnętrzne, dostępność do instrukcji i zarządzeń wewnętrznych, opracowanie procedur załatwianych spraw, spotkania integracyjne.

Poznań - Zarządzanie przez dom wartości w Regionalnym Ośrodku Polityki Społecznej w Poznaniu (jednostka organizacyjna JST – Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej)

Praktyka dotyczy budowy kultury organizacyjnej oraz polityki antymobbingowej w Regionalnym Ośrodku Polityki Społecznej w Poznaniu poprzez stworzenie modelu „Dom wartości”. W 2010 roku przeprowadzono z pracownikami ośrodka badanie, podczas którego zdefiniowali ono wartości niezbędne do osiągnięcia celów przez organizację. Ostatecznie model nazwano „Domem wartości”, który stał się swoistym drogowskazem postępowania dla wszystkich pracowników. Został on wdrożony do systemu zarządzania w 2011 r. jako załącznik do Kodeksu Etyki. Zdefiniowane wartości to: zaufanie, profesjonalizm, szacunek oraz dobre zarządzanie, efektywność i szybkość działania, sprawna komunikacja, wysoka jakość pracy, rozwój i nowoczesność oraz zespół, i spójność. Zgodnie z tym modelem wprowadzono: politykę antydyskryminacyjną i antymobbingową (powszechnie szkolenia wewnętrzne, coroczne badanie ankietowe, ustalenie trybu postępowania w sytuacji dyskryminacji lub mobbingu), model zarządzania sytuacyjnego wg K. Blancharda oraz podjęto działania usprawniające komunikację, transparentność i partycypację pracowników w zarządzaniu (np. zasady naboru, podnoszenia kwalifikacji, „zasada otwartych drzwi” do gabinetu dyrektora), a także poprawiono dostęp do informacji (rejestr zarządzeń, informacje z cyklicznych spotkań dyrektora z kierownikami, zapraszanie pracowników do prac związanych z zarządzaniem Ośrodka).

Poznań - Od wykluczenia do znaczenia. Budowa i rozwój platformy usług informacyjnych POZnań* Kontakt, w oparciu o program zatrudnienia osób z orzeczoną niepełnosprawnością w Urzędzie Miasta Poznania (UM)

Praktyka dotyczy utworzenia w 2009 roku komórki organizacyjnej w strukturze Urzędu Miasta Poznania stanowiącej centrum informacyjne, tzw. call center. Komórka zatrudnia 16 osób i są to wyłącznie osoby niepełnosprawne. Do zadań pracowników należy informowanie o miejscu, czasie, trybie, koniecznych dokumentach i opłatach związanych z załatwieniem sprawy, a także umawianie wizyt, badania ankietowe i konsultacje społeczne. Jej uruchomienie umożliwił program Wspierania Inicjatyw Pracowniczych. W efekcie stworzono trwałe miejsca zatrudnienia dla osób z orzeczoną niepełnosprawnością, co wpływa na całe otoczenie, przyczyniając się do przełamywania stereotypów. Zastąpiono „pusty koszt”, jakim była opłata karna na PFRON, na mechanizm finansowania potrzebnego rozwiązania w dziedzinie informacji i komunikacji społecznej. To przykład działań zmierzających do walki z wykluczeniem społecznym osób niepełnosprawnych.

Sępólno Krajeńskie - Młode mamy w pracy (jednostka organizacyjna JST - Centrum Kultury i Sztuki)

Rozwiązanie jest odpowiedzią na ważny problemem związany z powrotem kobiet do pracy po urodzeniu dziecka. Pokazuje, w jaki sposób organizacja, w tym wypadku Centrum Kultury i Sztuki w Sępólnie Krajeńskim, może stworzyć warunki zachęcające i umożliwiające młodym matkom powrót do pracy. Kobiety od stycznia 2010 roku mają możliwość m.in.: pierwszeństwa w planowaniu urlopów wypoczynkowych, pracy 4 dni w tygodniu w zaproponowanych przez siebie godzinach, zabierania dzieci na zajęcia dydaktyczne, skorzystania z udziału swoich dzieci w wykładach i konserwatoriach Sępoleńskiego Uniwersytetu Dziecka, wzięcia

udziału w organizowanych Festiwalach Młodej Mamy czy organizacji rodzin jak ze snu. Praktyka ta ma charakter stały i nie wymagała nakładów finansowych.

Szczecinek - Zespołowa metoda pracy oraz skuteczny system przepływu informacji jako elementy kształtujące motywującą atmosferę pracy i dobre relacje międzyludzkie w MOPS w Szczecinku (jednostka organizacyjna JST - Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej)

Całość zarządzania w szczecineckim ośrodku oparta jest o metodę zespołową oraz sprawny system przepływu informacji. W MOPS funkcjonują następujące zespoły: prowadzący, budżetowy, pracy socjalnej, koordynatorów, projektowe, interdyscyplinarne i działy. Przyjęto system, którego celem jest sprawny przepływ informacji wewnętrznej oraz zewnętrznej, służący efektywnej realizacji powierzonych ośrodkowi zadań. System określa zasady przepływu informacji w strukturze pionowej i poziomej oraz zakres kompetencji i odpowiedzialności za przepływ informacji. Przepływowi informacji o realizowanych i planowanych w ośrodku działaniach służą też m.in.: spotkania pracowników poszczególnych działów z ich kierownikami, indywidualne spotkania kierowników z pracownikami, cotygodniowe spotkania kierowników w dyrektorem, comiesięczne spotkania ogólne, system wewnętrznych sprawozdań, badanie efektów pracy pracowników socjalnych. W ośrodku zastosowano takie rozwiązania jak np.: wspólne opracowanie strategii funkcjonowania ośrodka, rzetelna realizacja wewnętrznego systemu ocen pracowniczych, wdrożenie procedur antymobbingowych, szkolenia, warsztaty, określanie zasad wynagradzania, konkursy wewnętrzne, spotkania integracyjne, przejrzyste zasady naboru.

Zabrze - Polityka personalna w UM w Zabrzu oparta na łączeniu potrzeb pracodawcy i oczekiwań pracowników (UM)

Praktyka dotyczy kompleksowego zarządzania personelem. Polityka personalna w Urzędzie Miejskim w Zabrzu oparta jest na potrzebach pracodawcy i pracowników oraz ukierunkowana na świadczenie wysokiej jakości usług w sektorze publicznym. Polityka personalna obejmuje: system podnoszenia kompetencji (organizacja szkoleń indywidualnych i grupowych, wspieranie innych form dokształcania zawodowego, służba przygotowawcza), oceny pracownicze z uwzględnieniem karty rozwoju pracownika oraz elektroniczne rozwiązania wspomagające procesy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Wdrożone rozwiązania to: e-rekrutacja oraz aplikacja Zarządzanie Zasobami Ludzkimi – dostępna dla wszystkich pracowników. Miasto podjęło również we współpracy z lokalnymi uczelniami organizacji międzynarodowej konferencji „Kierunki Rozwoju Zarządzania Zasobami Ludzkimi”, której celem jest zaprezentowanie dobrych praktyk, wymiana poglądów i doświadczeń.