



Krótkie opisy projektów zakwalifikowanych do finału konkursu „Samorządowy Lider Zarządzania 2013: Samorząd jako pracodawca”

Kategoria konkursowa I:

Rozwiązania z zakresu sformalizowanych stosunków pracowniczych wypracowane w dialogu z partnerami społecznymi

Częstochowa

Dialog samorządu lokalnego z przedstawicielami pracowników jednostek organizacyjnych w obszarze pomocy społecznej

Rozwiązanie dotyczy zawarcia w styczniu 2013 roku nowego Ponadzakładowego Układu Zbiorowego Pracy dla Pracowników Placówek Społecznych (Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej i Domu Pomocy Społecznej), którego stroną jest prezydent miasta. Nastąpiło to w wyniku negocjacji, które miały na celu wypracowanie jak najlepszych rozwiązań motywujących pracowników pomocy społecznej, wykonujących ciężką pracę na rzecz mieszkańców w trudnej sytuacji materialnej, a równocześnie uwzględniających możliwości finansowe miasta. Nowy PUZP nie zawiera zapisów generujących koszty dla samorządu, co było przyczyną wypowiedzenia poprzedniego. PUZP zapobiega też antagonizmowi między placówkami. Jednocześnie w obu jednostkach zostały wynegocjowane zakładowe układy zbiorowe. Dzięki prowadzonemu z udziałem wszystkich organizacji związkowych regularnie i w sposób zorganizowany dialogowi, o którym informowano też media, osiągnięto kompromis. NSZZ Solidarność wynegocjowała m.in. umieszczenie w PUZP zapisów dotyczących przyznania pracownikom wynagrodzenia rocznego, dodatku stażowego, nagród jubileuszowych, wydłużenie przerw dla matek karmiących, przyznanie dodatku specjalnego (do 15%), dodatkowy urlop dla osób pracujących z osobami z zaburzeniami psychicznymi. Stronie prezydenta udało się natomiast uzyskać rezygnację m.in. z przekształcenia umów terminowych na czas nieokreślony, wydłużenia okresu wypowiedzenia czy dodatkowych badań lekarskich.

Jaworzno

Wartościowanie stanowisk pracy jako podstawa budowania motywacyjnego i sprawiedliwego systemu wynagrodzeń

Rozwiązanie wprowadziło w 2011 roku zmiany w systemie wynagrodzeń w Miejskim Przedsiębiorstwie Wodociągów i Kanalizacji w Jaworznie, które oparto o wartościowanie stanowisk pracy (zakładową metodą analityczno punktową) w całym przedsiębiorstwie. Opracowano tabele wynagrodzeń dla stanowisk umysłowych i robotniczych oraz taryfikator kwalifikacyjny. Zlikwidowano wynagrodzenie godzinowe dla stanowisk robotniczych, wprowadzając wynagrodzenie ryczałtowe, a także dodatek stażowy. W efekcie nowe stawki są oparte zarówno o wycenę wartości pracy i faktyczną złożoność stanowiska, jak i o analizę rynku wynagrodzeń branży wodociągowej. Zniwelowano w ten sposób dyskryminację płacową i demotywujący charakter poprzedniego systemu. Wprowadzenie tego systemu obejmowało szereg spotkań i konsultacji z pracownikami. Wdrożony system jest integralną częścią Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy. Układ ten jest nowoczesnym skutecznym narzędziem zarządzania potencjałem ludzkim, który nagradza za lojalność pracownika wobec spółki i promuje wyróżniających się pracowników.



Słupsk (1)

Ustalenie dodatkowych świadczeń dla pracowników UM, tj. nagród związanych z podnoszeniem kwalifikacji zawodowych

Praktyka jest odpowiedzią na problem dotyczący motywowania pracowników UM w Słupsku do podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Polega na ustaleniu nagród związanych z podnoszeniem poziomu wykształcenia, co zostało zapisane w Regulaminie wynagradzania pracowników wprowadzonym przez zarządzenia prezydenta. Uprawnienie przysługuje pracownikowi zatrudnionemu dłużej niż 4 lata i dotyczy pracowników, którzy podnieśli kwalifikacje na swój koszt. Z tytułu ukończenia studiów pierwszego lub drugiego stopnia czy studiów podyplomowych, które są przydatne i umożliwiają lepiej wykonywać zadanie (co ocenia pracodawca), przyznaje się pracownikowi nagrodę w wysokości 100% wynagrodzenia miesięcznego. Od lipca 2011 roku do maja 2013 roku nagrody w wysokości 21 424 zł otrzymało 7 osób. Dzięki temu rozwiązaniu, w trudnej sytuacji budżetowej, można gratyfikować osoby podnoszące swoje kwalifikacje zawodowe.

Słupsk (2)

Ustalenie dodatkowych świadczeń dla pracowników UM, tj. dodatków przedemerytalnych

Rozwiązanie zostało zawarte na wniosek organizacji związkowych w Regulaminie wynagradzania pracowników zatrudnionych w UM w Słupsku wprowadzonym przez zarządzenie prezydenta miast. Funkcjonuje od 2009 roku. Problem z docenieniem wieloletnich i doświadczonych był sygnalizowany już od dawna. Łączył się z obawą pracowników planujących przejście na emeryturę o wysokość świadczeń emerytalnych. Praktyka polega na wprowadzeniu zapisu umożliwiających pracownikowi w okresie 3 lat przed emeryturą przyznanie dodatku przedemerytalnego w wysokości 10% wynagrodzenia zasadniczego. Pracownik wypełnia wniosek o jego przyznanie, w którym określa, kiedy przejdzie na emeryturę. Jeśli nie przejdzie w tym terminie, zobowiązany jest do zwrotu tego dodatku z odsetkami ustawowymi. Dzięki temu rozwiązaniu pracodawca ma czas niezbędny do analizy zadań na danym stanowisku i może realizować racjonalną politykę kadrową (rozważyć rozdzielenie wykonywania danego zadania, likwidację stanowiska, wybór innego pracownika na to stanowisko, doksztalcenie go itp.) W 2012 roku na wypłatę tego dodatku przeznaczono 27 980 zł.



Kategoria konkursowa II:

Inne rozwiązania dotyczące budowy motywującej kultury organizacyjnej w instytucjach samorządowych

Dzierżonów

Zestaw narzędzi do budowania relacji partnerskich w organizacji

W 2010 roku w Urzędzie Miasta w Dzierżonowie zostały opracowane i wdrożone Zasady Zarządzania Zasobami Ludzkimi, które opierają się na kluczowych wartościach zarządzania zasobami ludzkimi, tzw. Zasady 4P: Partnerstwo, Praca Zespołowa, Partycypacja, Profesjonalizm. Zgodnie z tymi zasadami Urząd wypracował zestaw 6 sprawdzonych narzędzi obejmujących: organizację imienninowych imprez integracyjnych czy wycieczek wyjazdowych, prowadzenie cyklicznych badań satysfakcji pracowników, wydawanie przez zespół pracowników urzędowej gazетки „Urzędowa Lokomotywa” i organizowanie plebiscytu na najsympatyczniejszą koleżankę czy kolegę, wzmacnianie kultury pracy zespołowej (angażowanie w pracę zespołów interdyscyplinarnych, np. zespołu przygotowującego UM do uzyskania Europejskiej Nagrody Doskonałości EFQM), nadawanie uprawnień pracownikom do opracowywania projektów instrukcji i regulaminów dotyczących zarządzania pracownikami, angażowanie pracowników w uczestnictwo w działania na rzecz mieszkańców poprzez różne akcje społeczne. Wszystkie te działania powodują zwiększenie zaangażowania pracowników i wzrost ich motywacji do wspólnej pracy na rzecz społeczności lokalnej. Potwierdzeniem skuteczności tych działań są dobre wyniki satysfakcji pracowników, mała absencja pracowników i mała ich rotacja.

Gdańsk

Rezerwa kadrowa jako element kształtowania kultury organizacyjnej firmy

Praktyka dotyczy powołania w lipcu 2012 roku w Miejskim Ośrodku Pomocy Rodzinie w Gdańsku grupy rezerwy kadrowej na kluczowe dla tej organizacji stanowiska. Głównym założeniem było umożliwienie pracownikom rozwoju zawodowego w strukturach MOPS, zgodnie z przyszłymi potrzebami kadrowymi. Dostęp do grupy rezerwy kadrowej był otwarty i jawny - procedura jej tworzenia została przekazana wszystkim pracownikom. Spośród 35 osób, wybrano 20. Kandydatów wyłoniono po indywidualnych rozmowach o posiadanych kompetencjach, doświadczeniu i umiejętnościach merytorycznych, z udziałem dyrektora oraz w obecności zewnętrznego psychologa i pracownika Zespołu Rozwoju Kadr i Doradztwa Metodycznego Działu Kierunków Rozwoju. Dla wybranych 20 pracowników przeprowadzono szkolenia z zarządzania i warsztaty, a następnie wręczono certyfikaty. Dzięki wdrożonemu rozwiązaniu pracownicy zyskali możliwość zaplanowania i realizacji kariery zawodowej, zwiększyła się identyfikacja z organizacją, motywacja i satysfakcja z wykonywanej pracy. Natomiast pracodawca powiązał cele organizacji z aspiracjami i potrzebami rozwoju pracowników, zapewniając przy tym płynność realizacji zadań na stanowiskach kierowniczych. Kolejny nabór zostanie ogłoszony w 2014 roku.



Opole

Uspółczenie procesu racjonalizacji sieci szkół i placówek oświatowych w Opolu w drodze konsultacji społecznych

Praktyka polega na pozyskaniu nauczycieli do trudnego procesu racjonalizacji sieci szkolnej. Zmiany te powodują nie tylko niepokój rodziców, ale też pracowników placówek oświatowych, obawiających się utraty lub ograniczenia zatrudnienia. W imieniu pracowników występują przedstawiciele związków zawodowych, które dostrzegają w projektowanych zmianach zagrożenie dla środowiska. W takiej sytuacji ważna jest otwarta postawa wobec partnerów dialogu. Taki szeroki dialog został podjęty właśnie w Opolu. Określono strategię współpracy, bliższe i dalsze kierunki, a także mocno zaangażowano się w konsultacje. Już na etapie rysujących się planów Naczelnik Wydziału Oświaty spotykał się z dyrektorami szkół. W spotkaniach na temat planowanych zmian uczestniczyli też przedstawiciele związków zawodowych. Opracowano szczegółowe harmonogramy działań, materiały informacyjne, prezentacje na temat planowanych rozwiązań i korzyści z ich wdrożenia. W trakcie spotkań z szefami organizacji związkowych na różnych etapach procesu racjonalizacji omawiano sytuację pracowników jednostek oświatowych. Udzielano odpowiedzi na wszystkie pytania i wątpliwości, programowano działania integrujące środowiska łączonych szkół, a także umożliwiono pracownikom likwidowanych placówek zatrudnienie w innych. W efekcie wszystkie zaplanowane zmiany dotyczące racjonalizacji sieci szkolnej zostały skutecznie przeprowadzone.

Poznań

Okresowa ocena pracownicza – Dialog dla rozwoju

Proces systematycznej, corocznej oceny pracowniczej (OOP) obejmujący wszystkich pracowników został wprowadzony w UM Poznania w 2001 roku. Narzędzie ma za zadanie zwiększać zaangażowanie pracowników w realizację celów instytucji, kształtowanie właściwych postaw i zachowań, motywowanie do rozwoju służącego poprawie jakości pracy i zwiększanie satysfakcji osobistej. Jest ono w kolejnych latach doskonalone i dopasowywane do aktualnych potrzeb UM. Składają się na niego następujące elementy: samoocena, ocena wyników pracy i kluczowych kompetencji (w tym postawy etycznej), analiza wyników (nagrody, awanse), opis szczegółowych osiągnięć pracownika i realizacji celów z poprzedniej oceny, określenie celów na kolejny rok (powiązanych ze strategią miasta), ustalenie zaleceń doskonalących oraz anonimowa opinia dotycząca bezpośredniego przełożonego. Najważniejszym elementem procesu oceny jest rozmowa oceniająca, która jest przede wszystkim wysłuchaniem pracownika. Proces OOP jest najważniejszy, systematycznym narzędziem dialogu z pracownikiem w UM.

Starostwo Powiatowe w Przasnyszu

„Bo największym kapitałem jest człowiek” – Zespoły zadaniowe jako przykład efektywnej organizacji i kultury pracy w Starostwie Powiatowym w Przasnyszu

Rozwiązanie polega na utworzeniu w prawie każdej jednostce organizacyjnej (np. Powiatowy Zarząd Dróg, Szpital Powiatowy, Powiatowy Urząd Pracy, Dom Pomocy Społecznej) i



Wydziale Starostwa zespołu zadaniowego pod kierownictwem szefa jednostki czy wydziału. Powstało ich 13. Do zadań zespołu należało zaprojektowanie strategii działania swojego obszaru odpowiedzialności oraz wykonanie projektów z udziałem środków zewnętrznych. Miało to usprawnić pracę urzędu i skuteczność pozyskiwania środków z UE, bez tworzenia nowej struktury w organizacji. Zespoły zadaniowe złożone są z pracowników różnych wydziałów i podległych jednostek (specjaliści z różnych dziedzin), co jest ważne w przypadku tworzenia wniosku aplikacyjnego. Członkowie zespołów uczestniczą w szkoleniach i seminariach dotyczących pozyskiwania środków unijnych czy procedur przetargowych. Realizacja wspólnych projektów sprzyja dobrą relacją między pracownikami. Dodatkową motywacją do ciągłego zwiększania kompetencji jest system wynagrodzeń i promowania (sukces to większa nagroda). Starostwo inwestuje w rozwój pracowników, uwzględnia mentoring, a strategia rozwoju kadr zakłada daleko idącą indywidualizację procesu rozwojowego. Gwarantuje też stabilność zatrudnienia – od 10 lat żaden pracownik nie został zwolniony. Dzięki temu rozwiązaniu powiat przasnyski zajmuje pierwsze miejsce w skali kraju w wydatkach samorządów ze środków unijnych za lata 2004-2012.

Słupsk (3)

Wyróżnienie Pracownika Urzędu Miejskiego w Słupsku

Ustanowienie „Wyróżnienia Pracownika Urzędu Miejskiego w Słupsku” zostało wprowadzone w UM w 2010 roku na podstawie zarządzenia prezydenta miasta. Określenie zasad i trybu przyznawania nagrody zostało uzgodnione ze związkami zawodowymi działającymi na terenie Urzędu. Wyróżnienie, które nie ma masowego charakteru, przyznaje prezydent miasta. Ma ono formę znaczka i trzy stopnie – złoty, srebrny i brązowy. Podstawą do wystąpienia z wnioskiem o jej przyznanie jest staż pracy pracownika – wyróżnienie pierwszego stopnia jest przeznaczone dla pracowników z co najmniej 30-letnim czasem pracy, II stopnia – 20-letnim, a trzeciego stopnia – 10-letnim. Bierze się również po uwagę indywidualny wkład pracownika, dyspozycyjność, postawę etyczną, zaangażowanie. Wyróżnienie jest wręczane raz w roku, najczęściej z okazji Dnia Pracownika Samorządowego. Od 2010 do 2012 roku prezydent przyznał 3 złote wyróżnienia, 21 srebrnych i 22 brązowe.

Tarnowo Podgórne

Partycypacja pracowników w procesie zarządzania personelem w Urzędzie Gminy Tarnowo Podgórne

Rozwiązanie, funkcjonujące od dwóch lat, dotyczy bezkosztowego praktycznie wprowadzenia zmian w procesie zarządzania zasobami ludzkimi w UG, które są oparte na partycypacji pracowników. Pozwala na etapie przygotowania konkretnych propozycji z jednej strony poznać opinię pracowników, uwzględnić ich pomysły, spojrzeć na problem z innej, niż z pozycji kierownictwa, perspektywy. Z drugiej - praktyka ta umożliwia pracownikom łatwiej zaakceptować zmiany i dać im poczucie współuczestniczenia w budowaniu organizacji. Punktem wyjścia był projekt CAF (identyfikacja problemu) oraz anonimowa i dobrowolna ankieta przeprowadzona wśród pracowników UG, którzy wskazali obszary wymagające zmiany. Zespoły pracowników opracowały zasady ścieżki awansu zawodowego oraz korzystania z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych. W Urzędzie wprowadzono też system oceny pracowników i system motywacyjny, tzw. regulamin wynagradzania, które były konsultowane z urzędnikami (publikacja w intranet, możliwość anonimowego zgłaszania



uwag). W 2013 roku przeprowadzono ankietę ewaluacyjną, która pokazała poprawę sytuacji w niektórych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi. Cały czas wzrasta poziom świadczonych usług, o czym informują badania opinii mieszkańców.

Zielonka

Urząd Miasta Zielonka miejscem pracy i dialogu

W lipcu 2012 roku po konsultacjach z pracownikami został wprowadzony w życie Kodeks Etyki pracowników samorządowych UM Zielonka i Wewnętrzna Polityka Antymobbingowa w UM Zielonka. Została powołana Komisja Etyka (złożona z osób wskazanych przez urzędników), która na podstawie określonej w kodeksie procedury, dokonuje przeglądu i monitoringu stosowania kodeksu. Podstawą do sporządzania przez komisję raportu dla burmistrza jest anonimowa ankieta przeprowadzana wśród pracowników. Taki raport został sporządzony w styczniu 2013 r. Do tej pory nie było okazji zastosowania w praktyce procedur określonych w Polityce Antymobbingowej, ale pracownicy mają świadomość jej istnienia. Utworzone procedury nie tylko zobowiązują do określonych zasad postępowania w pracy, ale także pozwalają przeciwstawiać się zachowaniom przełożonego, które może godzić w prawa pracownika. Wprowadzone rozwiązania poprawiło komunikację na linii pracodawca-pracownik i dało szansę na budowanie zespołu.