

Monika KLEMKE-PITEK¹

WSPARCIE ADMINISTRACJI SAMORZĄDOWEJ W RAMACH PROJEKTÓW DOFINANSOWANYCH ZE ŚRODKÓW UNII EUROPEJSKIEJ

Głównym celem pracy jest charakterystyka udzielonego wsparcia administracji samorządowej w ramach projektów dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej (UE) z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (POKL) w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS). We wprowadzeniu podkreślono rolę ustawicznego kształcenia w rozwoju pracowników z punktu widzenia diagnozy problemów kadrowych polskiej administracji samorządowej. Przedstawiono możliwości, jakie w tym zakresie stworzyły dofinansowywane ze środków Unii Europejskiej programy operacyjne w perspektywie lat 2007–2013. Następnie, korzystając z wyników diagnozy społeczno-ekonomicznej polskiej administracji wyszczególniono problemy instytucjonalne i kadrowe występujące w jednostkach samorządu terytorialnego (JST). W efekcie analizy dokumentów programowych POKL wskazano na możliwości uzyskania wsparcia przez samorzady ze środków UE. W dalszej części zaprezentowano przykłady zrealizowanych projektów samorządowych w jednym z powiatów województwa kujawsko-pomorskiego w trzech okresach badawczych oraz przedstawiono zakres wdrożeń i szkoleń skierowanych do 7 samorządów i ich 300 pracowników objętych dedykowanym procesem kształcenia. W szczególności omówiono specyfikę szkoleń, tj. zakres tematyczny, sposób organizacji oraz zastosowane metody, środki i narzędzia dydaktyczne. W ostatnim punkcie przedstawiono wyniki badań ewaluacyjnych przeprowadzonych wśród 300 pracowników (uczestników szkoleń) z punktu widzenia podniesienia kompetencji kadr, rozwoju ich kariery zawodowej oraz przydatności na stanowiskach pracy. Szczegółowe pytania dotyczyły zebrania opinii o przydatności realizowanych zagadnień, liczby godzin, sposobu organizacji oraz oceny zastosowanych metod, środków i narzędzi dydaktycznych. W zakończeniu omówiono korzyści, jakie odniosły polskie samorzady dzięki realizacji wdrożeń oraz dedykowanych szkoleń w ramach projektów dofinansowanych ze środków UE oraz zaprezentowano wnioski i rekomendacje dla potrzeb kontynuowania procesu kształcenia pracowników samorządowych.

Słowa kluczowe: pracownik samorządowy, jednostka samorządu terytorialnego, szkolenia, Unia Europejska, ocena szkoleń, rozwój osobisty, kariera zawodowa, stanowisko pracy.

1. WPROWADZENIE

Administracja samorządowa odpowiada za bezpieczeństwo i funkcjonowanie infrastruktury społecznej oraz musi spełnić rosnące oczekiwania obywateli, zarówno mieszkańców, jak i przedsiębiorców. Istotne jest zatem należyte przygotowanie pracowników admi-

¹ Dr Monika Klemke-Pitek, Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy, Wydział Zarządzania, ul. Kaliskiego 7, 85-796 Bydgoszcz, autor korespondencyjny: e-mail: monika.kp@utp.edu.pl; tel. +48501365005

nistracji samorządowej do prawidłowego wykonywania zadań publicznych na stanowisku pracy². Jest to możliwe dzięki procesowi sukcesywnych szkoleń i doskonalenia pracowników samorządowych w celu zwiększenia ich sprawności działania na stanowisku pracy³.

W ciągu ostatnich kilku lat w Polsce zauważa się wzrost zainteresowania kształceniem kadr administracji publicznej, w tym administracji samorządowej. Jest to związane z możliwościami kształcenia pracowników samorządowych ze środków Unii Europejskiej (UE), w tym w szczególności Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (POKL)⁴.

POKL jest jednym z programów operacyjnych, który wspiera politykę społeczną i finansował działania Polski w dwóch płaszczyznach: przeciwdziałania bezrobociu oraz rozwoju zasobów ludzkich w latach 2007–2013. Program zawiera dziewięć osi priorytetowych, realizowanych równolegle na poziomie centralnym i regionalnym, w tym Priorytet V Dobre Rządzenie dedykowany administracji publicznej⁵.

Wykazane w części diagnostycznej POKL problemy polskiej administracji, wskazują na konieczność skoncentrowania wsparcia na priorytetowych wyzwaniach podniesienia potencjału administracyjnego polskiej administracji, jakim są: wzmocnienie zdolności do tworzenia wysokiej jakości prawa, opracowywania długofalowych programów i strategii oraz wzrostu jakości usług publicznych⁶.

W procesie pozyskiwania środków dla administracji samorządowej istotne jest przeprowadzenie właściwej diagnozy, adekwatnej do problemów kadrowych i instytucjonalnych administracji samorządowej. Obecnie uważa się, że jakość i zarządzanie jakością w administracji publicznej odgrywają istotną rolę w procesie absorpcji środków pochodzących z funduszy unijnych⁷. Przy realizacji projektów, samorządy muszą w większym zakresie wykorzystywać wiedzę zawartą w bliższym i dalszym otoczeniu oraz zawartą w całości jej zasobach wewnętrznych⁸.

W celu zapewnienia wysokiej efektywności procesu doskonalenia kadr – kluczowym elementem jest zaplanowanie działań projektowych odpowiedniej organizacji szkoleń oraz dostosowanie metodyki nauczania do specyfiki kształcenia osób dorosłych (cykl Kolba)⁹. Równocześnie zasadne jest przeprowadzanie ewaluacji, czyli oceny przydatności i skuteczności zrealizowanych działań szkoleniowych dla potrzeb permanentnego doskonalenia procesu kształcenia ustawicznego pracowników samorządowych¹⁰.

² K. Tkacz-Krupa, *Praktyka doskonalenia kadr administracji samorządowej w województwie opolskim – wyniki badań*, „Barometr Regionalny” 4/26 (2011), s. 85.

³ T. Listwan (red), *Zarządzanie kadrami. Studia ekonomiczne*, Warszawa 2006.

⁴ Zob. szerzej: E. Kornberger-Sokołowska (red), R. Cieślak, J. Zdanukiewicz, *Jednostki samorządu terytorialnego jako beneficjenci środków europejskich*, Warszawa 2012.

⁵ *Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2013*. Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa, 2015, s. 185–201.

⁶ Tamże.

⁷ A. Wojtach, *Uwarunkowania zdolności absorpcyjnej funduszy unijnych w administracji publicznej*, „Zarządzanie i Finanse” 3/1, 2012.

⁸ M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Warszawa 2008, s. 139.

⁹ I. Kaźmierska, I. Lachowicz, L. Piotrowska, *Uczenie się dorosłych – CYKL KOLBA*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2014, s. 1–10.

¹⁰ T. Grzeszczak, *Modelowanie ewaluacji projektów europejskich*, Warszawa 2011.

2. ŚRODKI UNII EUROPEJSKIEJ DEDYKOWANE ADMINISTRACJI SAMORZĄDOWEJ

Szansą na budowę sprawnej i skutecznej administracji publicznej wszystkich szczebli upatruje się w środkach finansowych PO KL, którego jedna z dziesięciu osi priorytetowych (priorytet V Dobre Rządzenie, działanie 5.2.) dedykowana została administracji samorządowej. Celem głównym Priorytetu V POKL, działanie 5.2. Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej jest: Wzrost jakości usług publicznych świadczonych przez urzędy na szczeblu samorządu terytorialnego oraz poprawa jakości polityk i programów o zasięgu regionalnym i lokalnym¹¹. Szczegółowe informacje prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Podstawowe informacje o Priorytecie V Dobre Rządzenie działanie 5.2 na lata 20107–2013

Lp.	Nazwa programu operacyjnego	Program Operacyjny Kapitał Ludzki
1	Nazwa i nr priorytetu	Priorytet V Dobre Rządzenie
2	Nazwa funduszu	Europejski Fundusz Społeczny
3	Instytucja Zarządzająca	Ministerstwo Rozwoju Regionalnego
4	Instytucja Pośrednicząca	Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji
5	Numer i nazwa działania	5.2. Wzmocnienie potencjału administracji samorządowej
6	Cel działania	Wzrost jakości usług publicznych świadczonych przez urzędy na szczeblu samorządu terytorialnego oraz poprawa jakości polityk i programów o zasięgu regionalnym i lokalnym.
7	Typy możliwych operacji	<p>1. projekty ukierunkowane na poprawę obsługi obywatela i modernizację zarządzania w administracji samorządowej obejmujące m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - podnoszenie jakości, zwiększenie dostępności usług publicznych przez urzędy administracji samorządowej (a) - wdrażanie uprawnień zarządczych w administracji publicznej na poziomie całej organizacji w tym zakresie zarządzania jakością lub oceny poziomu funkcjonowania i rozwoju urzędów i w wybranych aspektach jej funkcjonowania komunikacja wewnętrzna obieg dokumentów, zarządzanie ryzykiem, planowanie strategiczne (b) <p>2. projekty ukierunkowane na podnoszenie kompetencji kadr m.in. przez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - wzmocnianie działów kadrowo-szkoleniowych jako centrów zarządzania zasobami ludzkimi w urzędach samorządu terytorialnego w tym m.in poprzez szkolenia w zakresie modelu i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, dofinansowanie studiów podyplomowych w zakresie zarządzania kadrami, opracowanie modelu i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi w samorządzie terytorialnym w zakresie: rekrutacji wdrażania na stanowisku pracy, okresowej

¹¹ Szczegółowy Opis Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Narodowa Strategia Spójności, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa 2014, s. 150–166.

Tabela 1 (cd.)

Lp.	Nazwa programu operacyjnego	Program Operacyjny Kapitał Ludzki
		<p>oceny pracowniczej, rozwoju zawodowego i motywacyjnego systemu wynagrodzeń (a),</p> <ul style="list-style-type: none"> - promowanie i wdrażanie zasad mechanizmów oraz procedur wzmacniających przejrzystość administracji oraz podnoszących poziom kultury etycznej kadr administracji samorządowej (b), - szkolenia ogólnie i specjalistyczne (stacjonarne i na odległość) dla kadr urzędów zatrudnionych w administracji samorządowej (c), - promowanie zasad i mechanizmów procedur wzmacniających przejrzystość w jednostkach samorządu terytorialnego, w szczególności w formie sieci wymiany doświadczeń, kampanii informacyjno-promocyjnych, seminariów, konferencji i konkursów (d) <p>3. projekty obejmujące wzmacnianie zdolności regulacyjnych i analitycznych w tym m.in.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - wzmacnianie zdolności jednostek samorządu terytorialnego w zakresie stanowienia aktów prawa miejscowego oraz aktów administracyjnych (a), - wzmacnianie zdolności jednostek samorządu terytorialnego w zakresie opracowywania, wdrażania i ewaluacji polityk i strategii o zasięgu regionalnym i lokalnym (b), - wzmocnienie komórek w urzędach odpowiedzialnych za monitorowanie i ewaluację polityk i strategii o zasięgu regionalnym lub lokalnym (c) <p>4. wsparcie JST w zakresie wdrożenia standardów świadczenia e-usług oraz elektronizacji wymiany korespondencji za pomocą ePUAP, w tym m.in. poprzez wdrożenia dziedzinowych systemów informatycznych, podniesienie kwalifikacji pracowników samorządowych, działania informacyjne podnoszące stopień wykorzystania e-usług</p>
8	Alokacja finansowa na działanie [EUR]	199 609 967

Źródło: *Szczegółowy Opis Programu Operacyjnego...*

W ramach działania zaplanowano wiele wskaźników monitorujących efektywność szkoleń dla pracowników, tj.¹²:

- liczba pracowników JST, którzy ukończyli udział w szkoleniach z zakresu poprawy zdolności regulacyjnych – 23 000 osób;
- liczba JST, których pracownicy ukończyli szkolenia z zakresu świadczenia elektronicznych usług publicznych – 800 jednostek;
- liczba JST, których pracownicy ukończyli szkolenia z zakresu monitorowania polityk publicznych w województwie – 8 jednostek;
- liczba JST, których pracownicy ukończyli udział w szkoleniach z zakresu:
 - a) zarządzania satysfakcją klienta – 562 jednostki;

¹² Tamże.

- b) zarządzania jakością – 843 jednostki;
- c) zarządzania zasobami ludzkimi – 1124 jednostki;
- d) poprawy dostępu do administracji publicznej – 562 jednostki.

3. PRZYKŁADY ZREALIZOWANYCH PROJEKTÓW SZKOLENIOWO-WDROŻENIOWYCH DLA ADMINISTRACJI SAMORZĄDOWEJ

Na podstawie przedstawionej diagnozy w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki oraz alokacji i typach możliwych operacji określonych w Szczegółowym Opisie Osi Priorytetowych POKL – Instytucja Pośrednicząca rokrocznie zatwierdza roczne plany działania na lata programowania dla Priorytetu V oraz cyklicznie ogłasza konkursy z poddziałania 5.2.1 *Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej* dedykowane JST.

W odpowiedzi samorzady przygotowują wnioski o dofinansowanie, w których planują i budżetują działania szkoleniowo-wdrożeniowe skierowane dla swoich jednostek. W tabeli 2 przedstawiono przykłady trzech zrealizowanych projektów skierowanych do 7 JST i ich pracowników w województwie kujawsko-pomorskim w latach 2007–2013. W szczególności wskazano na zróżnicowane podejście do organizacji procesu kształcenia: tj. wyboru miejsca szkoleń, liczby godzin szkoleniowych w module, liczby dni szkoleń w miesiącu oraz zakresu tematycznego modułów.

Tabela 2. Przykłady zrealizowanych projektów szkoleniowo-wdrożeniowych dofinansowanych z UE

Projekt numer	1	2	3
JST objęte projektem	Gmina Barcin, Gmina Gąsawa, Gmina Janowiec Wielkopolski, Gmina Łabiszyn, Gmina Rogowo, Gmina Żnin, Powiat Żniński		
Tytuł projektu	Europejskie Kompetencje Urzędnika	Profesjonalne Kadry – Sprawne Urzędy Powiatu Żnińskiego	Urzędy Powiatu Żnińskiego – gotowe na świadczenie elektronicznych usług publicznych dla mieszkańców
Nr konkursu	1/POKL/5.2.1/2008	2/POKL/5.2.1/2009	2/POKL/5.2.1/2013
Okres realizacji projektu	01.07.2008 – 30.06.2010	01.07.2010 – 30.06.2012	01.01.2014 – 30.06.2015
Wartość projektu [PLN]	887 744,24	1 227 001,98	1 906 214,65
Liczba osób	150	152	278
Wartość projektu na osobę [PLN]	5 918,29	8 072,38	6 856,89
Problem główny	Niewystarczająca sprawność działania administracji samorządowej szczebla gminnego i powiatowego ze względu na niskie kompetencje urzędników.	Niska sprawność funkcjonowania urzędów gmin wiejskich i miejsko-wiejskich w aspekcie świadczonych usług publicznych oraz niewystarczające kompetencje urzędników.	Niski standard świadczenia e-usług oraz niewystarczający poziom elektronicznej wymiany korespondencji za pomocą platformy ePUAP.

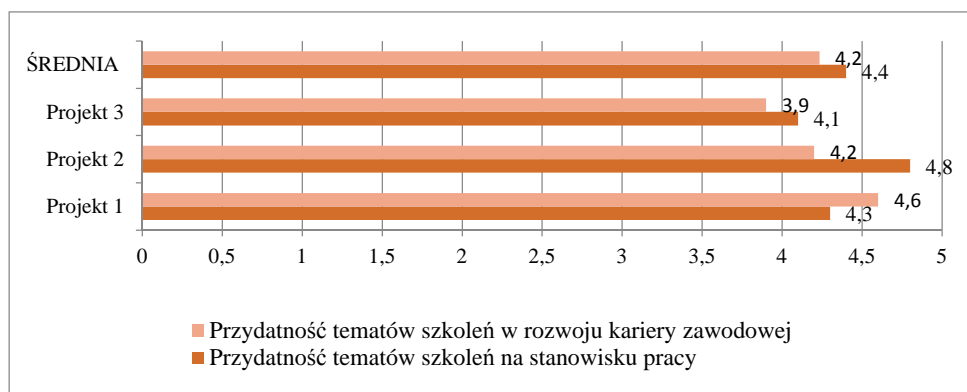
Projekt numer	1	2	3
Cel główny	Wzrost sprawności działania administracji samorządowej szczebla gminnego i powiatowego poprzez podniesienie kompetencji urzędników w ramach szkoleń.	Podniesienie sprawności funkcjonowania urzędów w aspekcie świadczonych usług publicznych oraz podwyższenie kompetencji urzędników.	Podwyższenie standardu świadczenia e-usług oraz podniesienie poziomu elektronicznej, w tym wymiany korespondencji za pomocą platformy ePUAP.
Zadania wdrożeniowe w projekcie	brak wdrożeń	3 wdrożenia: 1) system monitorowania poziomu satysfakcji klientów z jakości usług publicznych; 2) system kompetencji kadr w JST oparty na badaniu luk kompetencyjnych i potrzeb szkoleniowych urzędników na podstawie zaktualizowanych opisów stanowisk pracy; 3) procedura aktualizowania opisu usług świadczonych w JST.	3 wdrożenia: 1) wystawienie nowych e-usług świadczonych przez JST na platformie ePUAP; 2) uruchomienie w JST punktów potwierdzania Profilu Zaufanego; 3) działania informacyjno-promocyjne podnoszące stopień wykorzystania e-usług wśród mieszkańców.
Liczba konferencji	2	3	1
Moduły szkoleń [M]	M1. Kadra kierownicza (zarządzanie projektami, zarządzanie jakością, system ocen pracowniczych, zarządzanie ryzykiem, techniki komunikacji, zarządzanie czasem, umiejętność działania pod presją, etyka i wizerunek menedżera, narzędzia informatyczne w zarządzaniu). M2. Urzędnicy zajmujący się zarządzaniem gruntami, nieruchomościami i mieniem komunalnym (komunikacja i obsługa klienta, zarządzanie czasem i archiwizacja, dokumentów, stres w pracy, postępowanie	M1. Kadra kierownicza (ustawa o ochronie informacji niejawnych, zamówienia publiczne, zarządzanie ryzykiem, metodyka tworzenia prawa miejscowego, kontrola zarządcza). M2. Urzędnicy odpowiedzialni za przygotowanie i rozliczanie projektów UE (fundusze miękkie – EFS, fundusze twarde – EFRR). M3. Urzędnicy odpowiedzialni za rachunkowość budżetową i finanse publiczne (ordynacja podatkowa, KPA i orzecznictwo, zagadnienia prawne). M4. Urzędnicy zajmujący się bezpośrednio obsługą klienta (standardy obsługi klienta, komunikacja, stres, asertywność).	M1. Kadra kierownicza (zarządzanie zmianą w procesie świadczenia e-usług, zagadnienia prawne w świetle zmian ustawy o informatyzacji, elektroniczny obieg dokumentów, obsługa platformy ePUAP). M2. Urzędnicy (narzędzia informatyczne w pracy urzędnika; zagadnienia prawne w świetle zmian ustawy o informatyzacji, elektroniczny obieg dokumentów, obsługa platformy ePUAP).

Projekt numer	1	2	3
	<p>administracyjne zamówienia publiczne, gospodarka gruntami i nieruchomościami, prawo budowlane, planowanie i realizacja inwestycji gminnych, narzędzia informatyczne w pracy urzędnika.</p> <p>M3. Urzędnicy odpowiadający za gospodarkę finansami, podatki i realizację budżetu (postępowanie administracyjne, zamówienia publiczne, rachunkowość budżetowa, podatki i opłaty lokalne, finanse publiczne, narzędzia informatyczne w pracy urzędnika).</p> <p>M4. Urzędnicy zajmujący się promocją i rozwojem lokalnym budżetu (postępowanie administracyjne, zamówienia publiczne, zasady tworzenia strategii i planów rozwoju lokalnego, promocja gminy i powiatu, Public Relations w urzędzie, narzędzia informatyczne w pracy urzędnika).</p>	<p>M5. Urzędnicy przygotowujący decyzje administracyjne z zakresu spraw podatkowych (przygotowanie decyzji administracyjnych pod względem formalnym i merytorycznym).</p> <p>M6. Urzędnicy przygotowujący decyzje administracyjne z zakresu spraw obywatelskich (przygotowanie decyzji administracyjnych pod względem formalnym i merytorycznym).</p> <p>M7. Urzędnicy przygotowujący decyzje administracyjne z zakresu spraw zagospodarowania przestrzennego, budownictwa i ochrony środowiska (przygotowanie decyzji administracyjnych pod względem formalnym i merytorycznym).</p> <p>M8. Urzędnicy przygotowujący decyzje administracyjne z zakresu spraw gospodarki nieruchomościami i drogownictwa (przygotowanie decyzji administracyjnych pod względem formalnym i merytorycznym).</p>	<p>M3. Informatycy (dokument elektroniczny i proces umieszczania w CRWD; tworzenie i modyfikacja formularzy elektronicznych; implementacja usług i formularzy na platformie E-PUAP; bezpieczeństwo i utrzymanie systemów informatycznych).</p>
Miejsce szkoleń	poza urzędem (wyjazdowe)	poza urzędem (stacjonarne)	w urzędzie (stanowiskowe)
Liczba godzin szkoleniowych w module	10 dni x 8 h = 80 h	8 dni x 8 h = 64 h	6 dni x 8 h = 48 h
Liczba dni szkoleń w miesiącu	4 dni	2 dni	1 dzień
Metody dydaktyczne	wykład, ćwiczenia, dyskusja, case study		
Środki i narzędzia dydaktyczne	materiały drukowane, flipchart, prezentacja multimedialna, tablica interaktywna, programy komputerowe		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ewaluacyjnych.

4. WYNIKI BADAŃ EWALUACYJNYCH PROJEKTÓW SZKOLENIOWO-WDROŻENIOWYCH DLA ADMINISTRACJI SAMORZĄDOWEJ

W niniejszej części przedstawiono wyniki badań ewaluacyjnych przeprowadzonych wśród 300 pracowników uczestniczących w szkoleniach w ramach trzech zrealizowanych projektów UE. Pracownicy dokonywali oceny szkoleń dla modułu, w którym uczestniczyli przy wykorzystaniu anonimowego kwestionariusza ankiety w skali 5-stopniowej (gdzie 5 oznacza ocenę najwyższą, a 1 ocenę najniższą). Uśrednione wyniki dla wszystkich projektów oraz indywidualnie dla każdego projektu zostały przedstawione na wykresach 1–4.

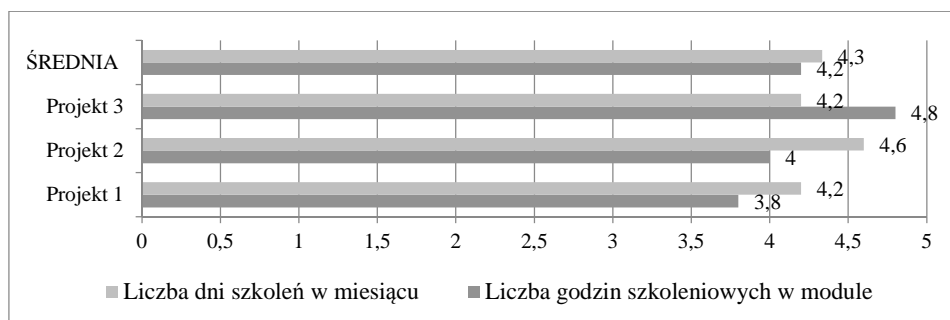


Wykres 1. Ocena przydatności tematów szkoleń na stanowisku pracy oraz w rozwoju kariery zawodowej pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ewaluacyjnych.

Średnia ocena przydatności tematów szkoleń na stanowisku pracy wyniosła 4,4, a w rozwoju kariery zawodowej nieco niżej (4,2). Oceny były zróżnicowane dla projektów:

- przydatność tematyki szkoleń na stanowisku pracy – oceniono najwyżej (4,8) w projekcie 2, a najniżej (4,1) w projekcie 3;
- przydatność tematyki szkoleń dla potrzeb rozwoju kariery zawodowej pracowników – oceniono najwyżej (4,6) w projekcie 1, a najniżej (3,9) w projekcie 3.

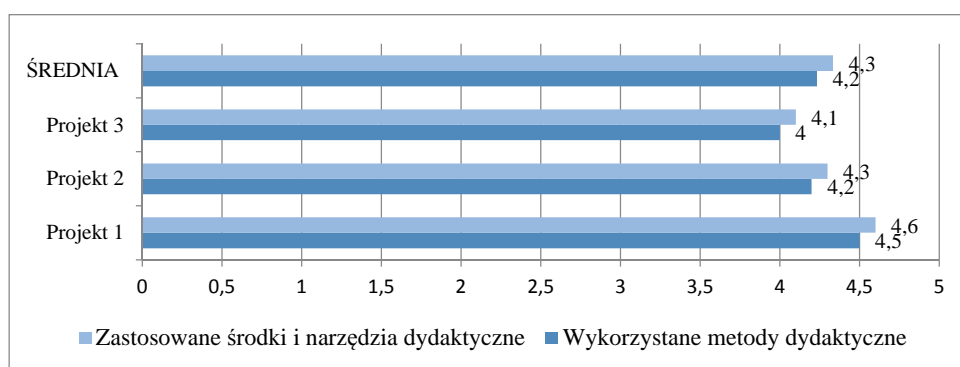


Wykres 2. Ocena procesu organizacji szkoleń: adekwatność liczby godzin szkoleniowych w module oraz zorganizowanych dni szkoleń w miesiącu

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ewaluacyjnych.

Średnia ocena organizacji szkoleń tj. liczby godzin szkoleniowych w module wyniosła 4,2, a dni szkoleń w miesiącu nieco wyżej (4,3). Oceny były zróżnicowane dla projektów:

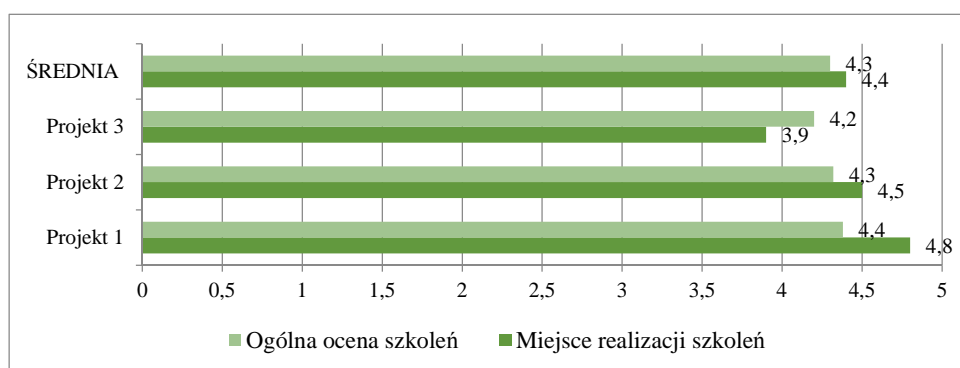
- adekwatność liczby godzin szkoleniowych została oceniona najwyżej (4,8) w projekcie 3, a najniżej (3,8) w projekcie 1;
- adekwatność liczby dni szkoleń w miesiącu została oceniona najwyżej (4,6) w projekcie 2, a niżej (4,2) w pozostałych projektach 1 i 3.



Wykres 3. Ocena wykorzystanych metod oraz zastosowanych środków i narzędzi dydaktycznych
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ewaluacyjnych.

Średnia ocena wykorzystanych metod dydaktycznych wyniosła 4,2, a zastosowanych środków i narzędzi dydaktycznych nieco wyżej 4,3. Oceny metod oraz środków i narzędzi były zróżnicowane dla projektów:

- wykorzystane metody dydaktyczne zostały ocenione najwyżej (4,5) w projekcie 1, a najniżej (4,0) w projekcie 3;
- zastosowane środki i narzędzia dydaktyczne zostały ocenione najwyżej (4,6) w projekcie 1, a najniżej (4,1) w projekcie 3.



Wykres 4. Ocena miejsca organizacji szkoleń oraz ogólna ocena szkoleń

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ewaluacyjnych.

Średnia ocena miejsca organizacji szkoleń wyniosła 4,4, natomiast ogólna ocena szkoleń ukształtowała się na poziomie nieco niższym (4,3). Oceny były zróżnicowane dla projektów:

- miejsce szkoleń zostało ocenione najwyżej (4,8) w projekcie 1, a najniżej (3,9) w projekcie 3;
- najwyższą ogólną ocenę szkoleń (4,4) uzyskał projekt 1, a najniższą (4,2) projekt 3.

5. PODSUMOWANIE

Dotychczasowa realizacja działania 5.2 PO KL w znaczący sposób przyczyniła się do zmodernizowania polskiej administracji samorządowej. Wsparciem w ramach 400 różnorodnych projektów w latach 2007–2013 objęto ponad 50% samorządów, czyli ok. 1400 JST. W efekcie zrealizowanych projektów szkoleniowo-wdrożeniowych uzyskano najważniejsze efekty i usprawnienia¹³:

- System kompetencji kadr w 680 JST (24%), w którym sporządzono kompetencyjne opisy stanowisk pracy, przeprowadzono pomiar kompetencji wśród pracowników, określono potrzeby szkoleniowe, co pozwoliło na dostosowanie polityki szkoleniowej do zdiagnozowanych potrzeb pracowników samorządowych.
- System monitorowania satysfakcji klientów w 615 JST (22%), w którym opracowano wzory papierowych i elektronicznych ankiet do badania satysfakcji klienta oraz procedury monitorowania i poprawy jakości usług świadczonych przez JST, co wpłynęło pozytywnie na zarządzanie jakością usług i wizerunek urzędów.
- Wspólna Metoda Samooceny CAF w 464 JST (17%), w której opracowano raporty samooceny i raporty doskonalenia JST, co wpłynęło na poprawę funkcjonowania JST i usprawnienie przepływu komunikacji wewnętrznej wśród pracowników.
- System zarządzania ISO (norma 9001) w 328 JST (12%), dzięki któremu przygotowano JST do wdrożenia systemu i przeprowadzenia audytu certyfikującego, co w efekcie poprawiło zarządzanie jakością usług w urzędach, w tym wizerunek urzędów.
- Uruchomienie nowych e-usług w 162 JST (6%), czyli możliwości załatwiania spraw urzędowych przez Internet dzięki udostępnieniu usług urzędowych na platformie ePUAP i umożliwienie uzyskania przez mieszkańców „profilu zaufanych”, czyli bezpłatnych podpisów elektronicznych, którymi mogą się posługiwać w komunikacji online z urzędem.

Oprócz powyższych wdrożeń – wsparciem szkoleniowym objęto ponad 120 tysięcy pracowników samorządowych w zakresie podnoszenia wiedzy i kwalifikacji zawodowych. Na podstawie wyników badań ewaluacyjnych przeprowadzonego procesu szkoleń sformułowano następujące wnioski, które mogą stanowić rekomendacje dla potrzeb procesu kształcenia pracowników samorządowych w kolejnym okresie programowania 2014–2020:

- Optymalne szkolenia dla pracowników samorządowych powinny być organizowane w cyklach 6 dni x 8 godzin szkoleń w czasie pracy, stąd moduł szkoleniowy nie powinien przekraczać 48 godzin.

¹³ Wsparcie administracji samorządowej w ramach Priorytetu V „Dobre Rządzenie” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013, Fundusze Europejskie w Polsce. Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Warszawa 2014.

- Miejsce szkoleń winno być zlokalizowane poza stanowiskiem pracy (w sali szkoleniowej); za najbardziej efektywne uznano 2-dniowe warsztaty wyjazdowe z noclegiem odbywające się 2 dni w miesiącu w grupie liczącej nie więcej niż 15 osób.
- Tematyka szkoleń w module powinna być zróżnicowana, stąd oprócz zagadnień specjalistycznych (szkoleń twardych) związanych z przekazywaniem wiedzy merytorycznej na stanowisku pracy – winny być poruszane zagadnienia ogólne (szkolenia miękkie) ukierunkowane na rozwijanie indywidualnych cech uczestników (komunikacja interpersonalna, asertywność, motywacja, radzenie sobie ze stresem, zarządzanie czasem, rozwiązywanie konfliktów w grupie).
- Metodyka zajęć powinna bazować na krótkim wprowadzeniu (wykładzie), następnie indywidualnych lub grupowych ćwiczeniach, przy wykorzystaniu case study i włączania uczestników do dyskusji oraz wymiany dobrych praktyk. W procesie szkoleń należy odwoływać się doświadczeń i wiedzy uczestników w zakresie faktycznych problemów na stanowisku pracy zgodnie z cyklem Kolba (doświadczenie – refleksja – generalizowanie – zastosowanie).
- Środki i narzędzia dydaktyczne muszą być zróżnicowane, uczestnicy powinni mieć możliwość pracy z tekstem, a trener powinien w jak najszerszym stopniu wykorzystywać urozmaicone środki przekazu (flipchart, prezentacja multimedialna, tablica interaktywna i programy komputerowe).

LITERATURA

- [1] Bugdol M., *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej*. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Difin Sp. z o.o., Warszawa 2008.
- [2] Grzeszczak T. *Modelowanie ewaluacji projektów europejskich*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2011.
- [3] Kaźmierska, I. Lachowicz, L. Piotrowska, *Uczenie się dorosłych – CYKL KOLBA*, Ośrodek Rozwoju Edukacji, Warszawa 2014.
- [4] Kornberger-Sokołowska E. (red), Cieślak R., Zdanukiewicz J., *Jednostki samorządu terytorialnego jako beneficjenci środków europejskich*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa 2012.
- [5] Listwan T. (red), *Zarządzanie kadrami. Studia ekonomiczne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.
- [6] *Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2013*. Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa 2015.
- [7] *Szczegółowy Opis Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Narodowa Strategia Spójności*, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa 2014.
- [8] Tkacz-Krupa K., *Praktyka doskonalenia kadr administracji samorządowej w województwie opolskim – wyniki badań*, „Barometr Regionalny” 4/26 (2011)
- [9] Wojtach A., *Uwarunkowania zdolności absorpcyjnej funduszy unijnych w administracji publicznej*, „Zarządzanie i Finanse” 3/1, 2012.
- [10] *Wsparcie administracji samorządowej w ramach Priorytetu V „Dobre Rządzenie” Programu Operacyjnego KAPITAŁ LUDZKI 2007–2013*, Fundusze Europejskie w Polsce. Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Warszawa 2014.

ASSISTANCE GRANTED TO LOCAL AUTHORITIES' ADMINISTRATION PERSONNEL AS A PART OF PROJECTS CO-FINANCED FROM THE EU FUNDS

The primary objective of the paper has been to provide characteristics of the assistance granted to local authorities' administration personnel as part of projects co-financed from the EU funds, the Operational Programme Human Capital (OPHC) as part of the the European Social Fund (ESF). The introduction highlights the role of lifelong learning in personnel development in terms of Polish local authorities administration HR problems diagnosis. The possibilities offered by the 2007–2013 EU co-financed operational programmes are presented. Then, drawing on the results of the socioeconomic Polish administration personnel diagnosis, institution – and HR-related problems of the local authorities are specified. As a result of the Operational Programme Human Capital programme documents analysis, possibilities of local authorities to receive EU funds assistance are demonstrated. Further the paper provides the characteristics of the local authority projects executed in one of the counties of the Kujawsko-Pomorskie Province in 3 research periods and demonstrates the scope of implementations and trainings for 7 local authorities and their 300 employees covered by dedicated lifelong learning; especially a specific nature of the trainings; the range of the topics, organization method and the teaching methods, means and tools applied. Finally, the article presents the research of evaluation studies which involved 300 employees (training participants). The employees evaluated the trainings in terms of staff competence enhancement, professional career development and the training outcomes applicability for the job. Detailed questions concerned a collection of opinions on the applicability of the issues covered, number of hours, organization methods and the evaluation of the teaching methods, means and tools applied. The conclusion discusses how Polish local authorities benefited from the implementations and dedicated trainings and demonstrates conclusions and recommendations for lifelong learning of local-authorities' personnel.

Keywords: local authorities' employee, local authority, trainings, the European Union, training evaluation, personal development, professional career, position.

DOI:10.7862/rz.2017.hss.26

Przesłano do redakcji: luty 2017 r.

Przyjęto do druku: czerwiec 2017 r.