**Opisy wniosków konkursowych zgłoszonych do konkursu**

**„Samorządowy Lider Zarządzania 2020 – Samorząd jako pracodawca”**

**Kategoria I** - Rozwiązania dotyczące formalnego wymiaru stosunków pracowniczych w instytucjach samorządowych wypracowane między pracodawcami a związkami zawodowymi i radami pracowników – partnerami dialogu społecznego na poziomie lokalnym

Powiat Nowy Targ: *„Wartościowanie pracy oparte na metodzie ankietowego wartościowania pracy (AWP) jako droga do wdrożenia jednolitego regulaminu wynagradzania administracji i obsługi w szkołach i placówkach, których organem prowadzącym jest powiat nowotarski”*

Projekt jest wdrażany w Powiatowym Centrum Oświaty w Nowym Targu – jednostce organizacyjnej powiatu. Powiat nowotarski w 2016 roku zdecydował, żeby ujednolić system wynagradzania w prowadzonych przez siebie 14 jednostkach oświatowych (szkołach i placówkach) dla zatrudnionych tam 129 pracowników administracji i obsługi. Zastosowano do tego metodę wartościowania stanowisk pracy AWP. Polega ona na tym, że za pośrednictwem ankiety dokonuje się wartościowania stanowisk w oparciu o 15 kryteriów związanych z poszczególnymi aspektami pracy (złożoność, odpowiedzialność, uciążliwość, współpraca). Efektem tych działań było zaproponowanie wykazu 5 stanowisk pracy, funkcjonujących we wszystkich placówkach oświatowych, oraz wypracowanie jednolitego regulaminu wynagrodzeń. Rezultatem pozytywnym było przede wszystkim zadowolenie pracowników z tych regulacji, wynikające z poczucia sprawiedliwości, zredukowania różnic w poziomie wynagrodzenia, a także ze stworzenia perspektyw wzrostu wynagrodzeń w kolejnych latach.

Urząd Gminy Tarnowo Podgórne – „*System równoważnego ruchomego czasu pracy jako rozwiązanie wspierające potrzeby pracowników i oczekiwania klientów”*

To rozwiązanie organizacyjne polega na wdrożeniu - w porozumieniu z przedstawicielami pracowników - od stycznia 2020 r. w Urzędzie Gminy (zatrudniającym 139 osób) równoważnego ruchomego czasu pracy w trzymiesięcznym okresie rozliczeniowym, co zapewniło obsługę klientów w pełnym wymiarze urzędowania, a jednocześnie dało pracownikom możliwość rozpoczynania i kończenia pracy w określonych przedziałach godzin i skrócenia danego dnia pracy do 4 godzin, co pozwala na załatwianie spraw prywatnych bez konieczności korzystania z urlopu (możliwość odpracowania takiego wyjścia). Taki system zapewnia pracownikom elastyczność czasu pracy, a organizacji - właściwe funkcjonowanie i obsługę klientów w dogodnym terminie, co przynosi wymierne korzyści organizacji. Stanowi też pozapłacową motywację wiążącą.

**Kategoria II** - *Rozwiązania dotyczące budowy kultury organizacyjnej sprzyjającej kształtowaniu dobrych relacji międzyludzkich i motywującej atmosfery pracy w instytucjach samorządowych*

Urząd Miejski w Świebodzicach – *„Wdrożenie zoptymalizowanego systemu pracy UM w Świebodziacach podczas epidemii COVID-19”*

W związku z rozprzestrzenianiem się epidemii COVID-19 w trosce o bezpieczeństwo pracowników i klientów UM, burmistrz podjął dialog z kadrą pracowniczą (87 osób), aby ustalić dostosowany do nowej sytuacji system pracy. W wyniku konsultacji mających na celu uwzględnienie charakteru pracy, sytuacji rodzinnej pracowników i ich sugestii , stworzono tymczasowy tryb działania urzędu, który był wydajny i zapewniał bezpieczeństwo sanitarne. Umożliwiał on pracę zdalną (jeśli umożliwiało to dane stanowisko) lub elastyczność czasu pracy (zmianowość i krótsze godziny). Dzięki zastosowanemu modelowi udało się zachować ciągłość pracy urzędu, uniknąć opóźnień w załatwianiu spraw mieszkańców i podnieść, o ile to w ogóle możliwe w tej sytuacji, komfort pracy urzędników. Wypracowane rozwiązanie stanowi również bazę do szybkiego dostosowania UM do każdej sytuacji wyjątkowej.

Urząd Miejski w Zabrzu – *„Hierarchiczna kultura organizacyjna Urzędu Miejskiego w Zabrzu oparta na wspólnocie praw, dynamice i kreatywności, stałości i przewidywalności oraz poczuciu bezpieczeństwa zatrudnienia”*

Dzięki połączeniu trzech elementów (otoczenie, organizacja, pracownik), które są podstawą spójnej kultury organizacyjnej, UM w Zabrzu, który zatrudnia 711 pracowników (43 komórki), wprowadził w maju 2019 r. kompleksowe narzędzia analityczne. Dzięki nim urząd na bieżąco i bez zakłóceń realizuje ustawowe zadania, dba o pracowników, motywuje ich do efektywniejszej pracy i poszerzania kompetencji, co finalnie przekłada się na zadowolenie klientów z poziomu usług. Podjęte działania obejmują: nieustanną analizę zadań i potrzeb jednostek organizacyjnych (m.in. szkolenia adaptacyjne dla nowych pracowników, rytuał ślubowania, okresowa ocena pracownika, szkolenia, refundacje kosztów kształcenia pracowników, monitorowanie osiągnięć), podnoszenie jakości świadczonych usług poprzez wzrost efektywności funkcjonujących w jednostkach systemów zarządzania z uwzględnieniem benchmarkingu (np. spotkania wymiany dobrych praktyk) oraz wdrożenie kompleksowego systemu zarządzania zgodnością – Compliance (wprowadzenie mechanizmów kontrolnych, monitorujących i zapobiegawczych, zapewniających zgodność regulacji wewnętrznych z obowiązującym prawem). UM w Zabrzu wielką wagę przykłada do budowy dobrych relacji z pracownikami poprzez tworzenie atmosfery współpracy i otwartej komunikacji.

Urząd Miasta Krakowa – *„System Zarządzania Projektami w Urzędzie Miasta Krakowa”*

Rozwiązanie funkcjonujące od maja 2010 roku polega na wykonywaniu zadań w systemie projektowym. Zostało opracowane dla Urzędu Miasta Krakowa (zatrudniającego 3037 osób), aby właściwie zarządzać zadaniami o charakterze innowacyjnym i niestandardowym oraz wspierać realizację projektów zgodnie z założonym zakresem, czasem, budżetem i jakością. SZP opiera się na międzynarodowym standardzie PRINCE 2 i nowoczesnej aplikacji do obsługi projektów. Pełne wdrożenie metodyki zostało poprzedzone opracowaniem dokumentacji w konsultacji z kierownikami projektów oraz w oparciu o system szkoleń i coachingu dla kierowników, a także dla członków komitetów sterujących. Proces jest systematycznie doskonalony poprzez zdobywane przez organizację doświadczenia (cykliczne forum wymiany doświadczeń, warsztaty, szkolenia). Zespoły projektowe są dodatkowo wynagradzane za efekty, co działa motywująco i stanowi dodatkowy bonus dla osób wykonujących niestandardowe zadania. W UMK udało się wypracować dobrze sprawdzające się rozwiązanie, które pozwala skutecznie realizować cele projektów, buduje relacje wewnątrz organizacji i działa motywacyjnie. Pracownicy są uczestnikami procesu zarządzania i mają realny wpływ na procedury.

Urząd Miejski w Dąbrowie Górniczej – *„Cykl życia pracownika UM DG - budowanie zaangażowania”*

Projekt obejmuje kilka rozwiązań wprowadzonych od grudnia 2019 rku, które miały na celu poprawę motywacji i zadowolenia z pracy wśród 471 pracowników UM. Została utworzona „e-skrzynka na innowacyjne pomysły”, dzięki której przy wykorzystaniu funkcjonalności Office 365 można poznać za pośrednictwem ankiet imiennych czy anonimowych zdanie pracowników na każdy wybrany temat. W ramach dobrych praktyk powołano Zróżnicowany Konsultacyjny Zespół Pracowniczy (ZKZP), złożony z wybranych spośród własnego grona pracowników. ZKZP pracuje nad sprawami poprawiającymi „życie pracownika”, konsultuje się ze związkami zawodowym, a także wdraża m.in. onboardingowy projekt „Opiekuna nowego pracownika”, który pomaga nowym pracownikom wdrożyć się do pracy. Ponadto UM wydaje 14-stronicowy wewnętrzny biuletyn dla pracowników, który pełni nie tylko funkcję informacyjną, ale też zachęca do aktywności poza pracą i dzielenia się pasjami. Oprócz tego przeprowadzane są szkolenia miękkie dla kadry kierowniczej oraz wprowadzono erecuitera, system nowoczesnego, przejrzystego sposobu rekrutacji pracowników. Wdrożone rozwiązania poprawiają zadowolenie pracowników i ich motywację. Pracownicy są bardziej aktywni i zaangażowani w nowe pomysły (menadżerowie pomysłów pilotują je od początku do końca).

Wałbrzyski Ośrodek Kultury – *„Optymalizacja warunków pracy w celu utrzymania miejsc pracy i pozycji na rynku”*

Model pracy w tej samorządowej instytucji kultury, która zatrudnia 16 pracowników, jest wdrażany od listopada 2005 roku. Wśród zatrudnionych są osoby w różnym wieku, a także osoby niepełnosprawne. Wprowadzony model obejmuje: elastyczny czas pracy, grafiki czasu pracy, urlopy dostosowane do poszczególnych osób, powołanie komisji socjalną, możliwość podnoszenia kwalifikacji przez pracowników, przyprowadzania dzieci do pracy czy uczestniczenia w zajęciach i wydarzeniach organizowanych przez WOK na preferencyjnych warunkach przez rodziny pracowników. Pracownicy mają realny wpływ na wykonywane zadania (przejrzystość na linii pracownik-przełożony), są kreatywni, zaangażowani, zmotywowani, w nieustannym kontakcie ze sobą oraz z przełożonymi. Są motywowani do samodzielnej pracy poprzez docenianie ich umiejętności i zaangażowania. Kontaktują się ze sobą za pomocy komunikatora, co pozwala na błyskawiczną wymianę informacji. Dzięki takiemu modelowi pracy zatrudnieni w WOK są zgranym zespołem, który potrafi szybko dostosować się do zaskakujących sytuacji i potrzeb klientów.

Urząd Miasta Lublin – „*Przyjazne zatrudnienie dla osób z niepełno sprawnościami”*

Od 2006 roku UM zaczął zwiększać zatrudnienie osób niepełnosprawnych w samym urzędzie i w jednostkach podległych poprzez korzystanie z pieniędzy zewnętrznych i realizację projektów: „Ośrodki Informacji dla osób niepełnosprawnych” ze środków PFRON oraz ze środków unijnych dwóch programów – „Sprawni w pracy w Urzędzie Miasta Lublin” i „Przez staż i pracę do aktywności i samodzielności”. Doprowadziło to do znacznego wzrostu zatrudnienia osób z różnymi niepełnosprawnościami, co pozwoliło im na poprawę jakości życia oraz skuteczne włączenie ich w przyjazne środowisko w instytucji samorządowej. Pracodawcy zyskali dobrych zmotywowanych pracowników. Wskaźnik zatrudnienia niepełnosprawnych w UML wzrósł z 2,56% ogółu zatrudnionych (24 osoby z 1664 pracowników) w 2006 r. do poziomu 8,1% (110 osób). Osoby niepełnosprawne mają różnego rodzaju niepełnosprawności i piastują różne stanowiska (np. 8 osób na stanowiskach kierowniczych).

Master - Odpady i Energia sp. z o.o. – *„Trójsferyczne zarządzanie pracownikami spółki komunalnej na przykładzie dobrych praktyk Master - Odpady i Energia Sp. Z o.o w Tychach”*

Spółka stanowiąca własność JST, która zajmuje się odbiorem, przetwarzaniem i składowaniem odpadów komunalnych dla 8 gmin, wprowadziła tzw. trójsferyczne zarządzanie personelem. Polega ono na wykorzystaniu relacji „pracodawca-pracownik” w trzech wielowymiarowych sferach- technicznej, ekonomicznej i społecznej. Sfera techniczna jest oparta na zasadach określonych standardami systemów ekozarządzania ISO, EMAS oraz przepisami prawa. Sfera ekonomiczna dotyczy wynagrodzeń za pracę, świadczeń socjalnych, szkoleń, a także nakładów na inwestycje poprawiające warunki pracy. Z kolei sfera społeczna to obszar relacji międzyludzkich opartych na wzajemnym poszanowaniu. W spółce ewentualne nieporozumienia są rozwiązywane za pomocą dialogu lub w formie pisemnej poprzez narzędzia ISO, EMAS, obowiązujące regulaminy, które precyzują wyraźnie zakresy obowiązków i odpowiedzialności oraz procedury postępowania.

Efektem takiego modelu zarządzania jest poprawa jakości pracy, zaspokajanie potrzeb pracowników oraz racjonalne gospodarowanie zasobami finansowymi.

Urząd Miejski w Śremie – *„Poprawa warunków pracy w Urzędzie Miejskim w Śremie”*

Zatrudniający 96 pracowników UM wdrożył w latach 2011, 2016 i 2019 rozwiązania, które sprzyjają osiąganiu lepszych rezultatów pracy dzięki stabilnej i przyjaznej polityce wobec pracowników. Pierwszym z tych rozwiązań było wprowadzenie Kodeksu etyki pracowników, który jest oparty na 4 wartościach: praworządności, profesjonalizmie i bezstronności, uczciwości i szacunku oraz odpowiedzialności. Drugim – całkowita modernizacja urzędu (m.in. przebudowa pomieszczeń, zainstalowanie klimatyzacji, zapewnienie estetycznego wykończenia i ergonomicznego wyposażenia biur z kartami dostępu). Trzecim natomiast – zakup 4 rowerów (dwóch elektrycznych i dwóch zwykłych), z których korzystają pracownicy w godzinach pracy podczas wykonywania obowiązków (spotkania, przegląd prac na terenie gminy). Wprowadzenie udogodnień dla pracowników poprawia ich zadowolenie, a w efekcie przekłada się na jakość pracy.