

Zarządzanie kadrami w administracji państwowej

Sektor użyteczności publicznej jest ważnym elementem sprawnego funkcjonowania gospodarki rynkowej. Sektor ten ze swoją specyfiką narzuca konieczność odmiennego sposobu zarządzania, gdyż inne są jego cele działania i pozycja na rynku. Ważną funkcję w zarządzaniu sektorem użyteczności publicznej spełnia samorząd lokalny i regionalny. Sprawne zarządzanie w układach terytorialnych wymaga od kadry pracującej w administracji publicznej dobrej znajomości prawideł i zasad rozwoju układów terytorialnych.

Koncepcja marketingu kadrowego nawiązuje do doświadczeń marketingu sprzedaży i kojarzy się z działaniami pozyskiwania i zatrudniania personelu. Według Konrada Schwana i Kurta Seipela marketing kadrowy (personalny) „stanowi system sposobów postępowania i zachowania przedsiębiorstwa zorientowanego na interesy i oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników. Konsekwencją tej myśli w praktyce zakładu pracy jest postrzeganie i traktowanie potencjalnych - na rynku pracy - jak i już zatrudnionych pracowników jako klientów”.

Marketing personalny wykracza poza zakres pojęcia tradycyjnie rozumianego marketingu. Wprowadza on bowiem wymóg ukierunkowania działań na interesy i potrzeby pracowników przedsiębiorstwa zarówno aktualnych („starzy klienci”) jak i potencjalnych („nowi klienci”), których firma pragnie pozyskać. Na dobrze prowadzony marketing składają się takie działania elementarne, jak: prezentacja wizualna firmy, informowanie otoczenia, wykorzystanie wyników rozmów z kandydatami do pracy, odpowiednia rekrutacja kandydatów, kontakt z placówkami kształcenia i ośrodkami szkolenia, otwarte i zorientowane na potrzeby kontakty z pracownikami, szkolenie i doskonalenie kwalifikacji pracowników, podejmowanie decyzji personalnych (w tym rozstania się z pracownikiem itp.). Wszelkie instrumenty wykorzystywane w marketingu osobowym służą z jednej strony zdobywaniu informacji o zewnętrznym i wewnętrznym rynku pracy, z drugiej zaś strony służą działaniom mającym na celu pokazanie możliwości przedsiębiorstwa w zaspokojeniu tych potrzeb, a także nawiązywaniu i utrzymywaniu kontaktów z kandydatami do pracy (np. fundowanie stypendiów, nagród, umożliwienie pisania prac dyplomowych itp.).

Dlatego też stosując ów personalny marketing – zwłaszcza a administracji – wymaga siejby był on zgodny z „filozofią” zarządu, by był wewnętrznie zharmonizowany a przede wszystkim uzgodniony przez naczelne kierownictwo, kluczowe grupy i organizacje pracowników.

Zarządzanie personalne nie stanowi wyłącznie prostej wymiany kadr, transakcji. U podstaw owego zarządzania leżą głębsze przesłanki:

Człowiek w organizacji jest rzeczywiście najcenniejszym zasobem. Jest twórcą, kreatorem, podmiotem zmian a jednocześnie produktem na rynku wewnętrznym.

Na rynku tym ów człowiek występuje ze swoimi potrzebami, aspiracjami, ma prawo je realizować i zaspokajać. Jest też – w sposób oczywisty – twórcą norm i kultury organizacji.

Z punktu widzenia strategii marketingu kadrowego zewnętrzny rynek pracy jest coraz ważniejszy i bardziej wymagający. Musi on być traktowany przez przedsiębiorstwa jako miejsce twardej konkurencji. Poprzez pryzmat tego właśnie rynku powinny być oceniane efekty przedsiębiorstwa.

Skuteczny marketing kadrowy, jako narzędzie dostarczające pracowników, nie da się opisać bez uwzględnienia danych z przedsiębiorstwa i otoczenia. Służą temu odpowiednie kanały i sposoby informowania.

Programy kadrowe dotyczą zazwyczaj trzech rodzajów zagadnień:

- Zachowań ludzkich: programy pozyskiwania ludzi do pracy, wprowadzania do pracy, system ocen pracowniczych, programy skutecznego motywowania i kierowania, programy interwencji konfliktowej i inne.
- Warunków pracy i płacy: programy planowania zasobów, wynagradzania, poprawy warunków pracy, zwiększania bezpieczeństwa pracy.
- Wartości norm, symboli i idei: programy budowania wizerunku firmy, kultury organizacyjnej, program doskonalenia i rozwoju, program postępowania etycznego.

Przy wprowadzaniu strategicznych koncepcji marketingu personalnego konieczne jest określenie osiągniętych celów, przeprowadzenie solidnej analizy jego szans i możliwości, a następnie konsekwentnie, krok po kroku, wdrażanie wybranych strategii.

Marketing kadrowy jest generalnie dobrze oceniany przez wielu specjalistów. „O marketingu personalnym w ścisłym znaczeniu, tj. jako zakładowej pracy kadrowej - piszą K. Schwan i K. G. Seipel -można mówić, że stanowi on przedsiębiorczą postawę intelektualną wobec~ pracy kadrowej i zarządzania. Obok tradycyjnych treści, których kluczowym elementem jest administrowanie personelem, nowoczesna koncepcja obejmuje zorientowane na pracowników kierowanie, organizację i rozwój zawodowy. Jej polityka personalna posiada wyraźną formułę, patrząc zarówno od strony zakładu jak i jego otoczenia. Konkretyzuje się ona w sygnalizowanej gotowości przedsiębiorstwa do łamania starych, uciążliwych struktur”.

W Polsce marketing kadrowy w służbie cywilnej nie jest jeszcze dostatecznie ukształtowany. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że w państwach, gdzie system służby cywilnej działa sprawnie, tworzony był on przez wiele lat. Pozytywnym trendem jest to, iż zachodzące w Polsce przemiany w zakresie służby cywilnej zbliżają ją do standardów Unii Europejskiej. Niestety dotyczy to w większym stopniu zapisów prawnych, niż praktyki.

Służba cywilna obejmuje swym zasięgiem osoby zatrudnione na stanowiskach urzędniczych w administracji rządowej.

Chodzi tu osoby pracujące w : Kancelarii premiera, urzędach ministrów i przewodniczących komitetów wchodzących w skład Rady Ministrów oraz urzędów centralnych organów administracji rządowej, urzędach wojewódzkich. Rządowym Centrum Studiów Strategicznych oraz w komendach, inspektoratach i innych jednostkach organizacyjnych stanowiących aparat pomocniczy kierowników powiatowych służb inspekcji i straży.

Zaznaczyć należy, że w Polsce istniało w 1999 ponad 900 urzędów podległych ministrom lub centralnym organom administracji rządowej oraz ponad 1440 urzędów zespolonych wojewódzkich służb, inspekcji i straży.

Istotnym elementem działania służby cywilnej są w Polsce szkolenia. Mają one różnorodną istotę i obejmują:

- szkolenia centralne- organizowane przez Szefa Służby Cywilnej;
- szkolenia powszechne – organizowane przez dyrektorów generalnych urzędów
- szkolenia w ramach programu indywidualnego programu rozwoju urzędników

Plan szkoleń centralnych do zadań kluczowych zaliczył, po pierwsze, przygotowanie do partnerstwa europejskiego, w kontekście przystąpienia Polski do UE, po drugie- kreowanie etosu służby cywilnej jako warunku społecznego zawierzenia państwu, po trzecie – wdrożenie jednolitych standardów zarządzania kadrami w administracji rządowej. Za szkolenia o szczególnym znaczeniu wskazano na naukę języków obcych.

Szkolenia indywidualne ustala dyrektor generalny danego urzędu odrębnie dla wszystkich zatrudnionych. Program ten wynika z oceny pracy urzędnika, możliwości jego awansu, a także potrzeb i możliwości.

Zatrudnionymi w służbie cywilnej są wszystkie osoby obsadzone na stanowiskach urzędniczych w tych urzędach administracji rządowej, gdzie funkcjonuje służba cywilna , które nie są urzędnikami służby cywilnej. Fundamentem ich zatrudnienia jest umowa o pracę na czas nieokreślony lub na czas określony, nie dłuższy niż 3 lata. W tym ostatnim przypadku

wcześniejsze rozwiązania stosunku pracy może być dokonane za dwutygodniowym wypowiedzeniem.

Funkcjonuje zasada, że z osobami rozpoczynającymi po raz pierwszy pracę w służbie cywilnej zawiera się umowę o pracę na czas określony, w którym osoby te – z wyjątkiem absolwentów Krajowej Szkoły Administracji Publicznej – obowiązane są do odbycia służby przygotowawczej. Służba przedwstępna trwa 6 miesięcy i powinna skończyć się nie później niż po upływie 18 miesięcy od podjęcia przez pracownika pracy w danym urzędzie. Kończy się ona oceną kandydata przez komisję egzaminacyjną powołaną przez dyrektora generalnego. Przedmiotami oceny są wiedza, umiejętności, kultura osobista, stosowanie się do norm etycznych oraz postawa w zakresie wypełniania obowiązków. Negatywna ocena stanowi podstawę do rozwiązania stosunku pracy. Urzędnikami służby cywilnej są osoby zatrudnione w służbie cywilnej na podstawie mianowania, poprzedzonego postępowaniem kwalifikacyjnym prowadzonym raz w roku przez Szefa Służby Cywilnej. W toku tego postępowania sprawdza się wiedzę, kwalifikacje oraz predyspozycje niezbędne do wypełniania zadań służby cywilnej. Z postępowania takiego zwolnieni są absolwenci Krajowej Szkoły Administracji Publicznej. Mianowania dokonuje Szef Służby Cywilnej w imieniu państwa.

W ramach limitu określonego corocznie przez Radę Ministrów i przedkładanego Sejmowi równocześnie z projektem ustawy budżetowej dokonuje się mianowań. Wiąże się to z koniecznością zagwarantowania niezbędnych środków finansowych na wynagrodzenia i szkolenia członków korpusu służby cywilnej. Na rok 2000 (w którym przeprowadzono wyjątkowo dwa postępowania kwalifikacyjne) limit taki wynosił łącznie 2800 mianowań. Na rok 2001 przewidywano początkowo 2200 mianowań, zaś na rok 2002 – 2500 mianowań. Po analizie przebiegu postępowań kwalifikacyjnych przeprowadzonych w roku 2000 dokonano korekty planowanych limitów mianowań na lata 2001 – 2003. Przyjęto wstępnie, że realny jest limit 500 mianowań każdego roku. Warunkiem mianowania jest uzyskanie w postępowaniu kwalifikacyjnym co najmniej minimalnej wymaganej liczby punktów oraz zmieszczenie się w limicie na dany rok.

Zarówno koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi jak i marketing kadrowy dużo optymizmu do rozwiązywania złożonych problemów ludzkich w organizacji. 2 pewnością są one pomocne w pracy kadrowej i zarządzaniu. Dzięki tym koncepcjom służby personalne otrzymują pewne instrumenty, za pomocą których mogą sprawniej rozwiązywać problemy zapotrzebowania na pracowników i sprostania przez nich wymaganiom stawianym przez zakłady pracy.

Mimo swego humanizmu będącego przejawem celowej racjonalności działania kierownictwa firmy, tak do końca koncepcje te nie są humanistyczne. Podstawą ich jest teza głosząca, że wszystko co jest dobre dla firmy powinno być równie dobre dla pracownika. W praktyce taka zbieżność (konsonans) nie jest wcale powszechna, a poza tym cele i wartości wyznacza (oby nie arbitralnie) pracodawca i on decyduje, co jest dobre dla pracowników i co powinni zaakceptować w imię idei kreowania sukcesu firmy. Dość często pracodawcy nie respektując zasad i wymagań selekcji, szkolenia, rozwoju pracowników oraz kreowania wynagrodzeń i warunków pracy, chcą mieć lojalnego, zaangażowanego i wysoko umotywowanego pracownika.

Zarządzanie zasobami ludzkimi - pisze M. Armstrong - to w istocie filozofia biznesu dotycząca kierowania ludźmi dla jak najefektywniejszego wykorzystania ich możliwości, a co za tym idzie - wyprzedzenia konkurencji i utrzymania silnej pozycji na rynku. Jest to ruch skierowany do zarządów firm, które zdają sobie sprawę, że aby pokonać rywali, trzeba inwestować nie tylko w technologię, ale również w ludzi".

Literatura:

- 1. Filipowicz Witold, Leczenie trądu nowotworem - recenzja raportu Służba w III RP: punkty krytyczne, Dziennik Nasza Rabka, Warszawa, 25 czerwca 2003;**
- 2. Kossowska Małgorzata, Iwona Sołtysińska, Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002;**
- 3. Penc Józef, Kreatywne kierowanie, Organizacja i kierownik jutra – rozwiązywanie problemów kadrowych, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000;**
- 4. Reed Alec, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (HRM), Petit, Warszawa 2002;**
- 5. Stelmach Waldemar, Obrazy kierowanie, Teoria, opinie o zarządzaniu zasobami ludzkimi, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2004;**