

OPINIE I KOMENTARZE FRDL

ETYCZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ MENADŻERA SAMORZĄDOWCA

Autorka: Renata Zbróg

*„Nie powinienem nigdy inaczej postępować,
jak tylko tak, żebym mógł także chcieć, aby
maksyma moja stała się powszechnym
prawem” – Immanuel Kant*

Samorząd lokalny zajmuje się różnymi sprawami dotyczącymi własnego terytorium, co przesądza nie tylko o jego roli i znaczeniu, ale także o skomplikowanym charakterze działalności. I choć warunki, w których funkcjonują instytucje samorządowe nader często nie są jednoznaczne, to od władz lokalnych wymaga się, aby adekwatnie reagowały na zmienność otoczenia i dążyły do tego, aby w sposób innowacyjny i nowoczesny rozwiązywały lokalne problemy.

Jednocześnie warto zwrócić uwagę, że **samorząd działa na podstawie mandatu udzielanego mu przez obywateli**. Właśnie dlatego administracja samorządowa powinna podejmować działania mające na celu osiągnięcie wspólnego dobra mieszkańców. To oni i ich potrzeby stanowią punkt odniesienia i oceny efektów działalności samorządu. Doświadczenie wskazuje jednak, że coraz częściej celem działania administracji staje się nie tyle zaspokajanie oczekiwań mieszkańców, ile osiągnięcie wyników przede wszystkim efektywnych ekonomicznie.

Tymczasem powodzenie każdej organizacji opiera się na „prakseologicznym trójnogu”, tzw. koncepcji 3E. W praktyce połączenie trzech „E” miało wpływ na sukces w biznesie wielu przedsiębiorstw. Zgodnie z tą koncepcją istnieje możliwość znalezienia kompromisu, łąiącego sferę zarządzania strategicznego skupionego na osiągnięciu powodzenia ekonomicznego z założeniami koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Czy samorząd też może połączyć trzy „E” w zakresie swojego działania, by odnieść sukces? Myślę, że tak. Dlaczego?

- „Efektywność”, bo dobry samorządowiec i dobry samorząd działa skutecznie.
- „Ekonomiczność”, bo warto mądrze korzystać z zasobów materialnych i niematerialnych, które posiadamy.
- „Etyka”, bo po prostu optaca się postępować odpowiedzialnie i uczciwie, aby umacniać swoją dobrą reputację i reputację samorządu, który reprezentujemy.

W każdym obszarze działalności, a w szczególności w administracji publicznej, powinny być przestrzegane zasady etyki, wówczas **działania menedżerów danej jednostki są oceniane nie tylko w kontekście sfery ekonomicznej, lecz także – moralnej, tj. troski o sprawy obywateli**. Nie jest bowiem bez znaczenia, kto z tej działalności odnosi korzyści, a kto poniesie szkody, i za pomocą jakich środków są osiągnane wyznaczone cele. Pomimo, iż ekonomia i etyka rządzą się własnymi prawami, to jednak niestuszne byłoby założenie, że pomiędzy nimi nie zachodzą korelacje i że niemożliwe jest znalezienie analogii.

W uproszczeniu etyka to nauka o moralności, filozofia moralności, jak też ogół zasad i norm postępowania w danym środowisku. Tak więc mówiąc o etyce samorządu, etyce menadżera mówimy o zagadnieniach moralnych stosowanych w jednostkach samorządu terytorialnego przez ich uczestników, interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Dlatego tak naprawdę kwestie etyczne są tu w istocie pytaniami: czy powinniśmy podejmować określone działania, czy nie, czy są one dobre i słuszne, moralne, czy też nie, jak należy postępować, czy opłaca się, czy warto działać etycznie oraz **jak należy rozumieć społeczną odpowiedzialność menadżera samorządowca?**

Menadżer samorządu terytorialnego nie powinien koncentrować się jedynie na maksymalizacji wpływów do budżetu danej jednostki. Owszem, musi dbać o kondycję finansową swojej jednostki, o dobro powierzonej mu instytucji i jej pracowników, lecz jednocześnie nie może zapominać o dobru lokalnej społeczności. Powinien planować wieloletnie inwestycje i zapewniać na ich realizację źródła finansowania, a także kłaść nacisk na otoczenie, w którym działają.

Współczesny menadżer najlepiej utrwała swój autorytet i posłuch wśród współpracowników, kiedy sam zachowuje się etycznie i daje przykład innym. Menadżer samorządowiec swój autorytet może budować w wyniku dysponowania określonymi wartościami np. wiedzą czy tytułami. Wówczas mówimy o autorytecie formalnym. Natomiast budowanie autorytetu nieformalnego wiąże się ściśle ze stosowanym, nie tylko deklarowanym (!), systemem wartości, który jest integralną częścią osobowości człowieka. Tak więc poza kompetencjami zawodowymi, nie bez znaczenia jest także kultura osobista i wyznawany system wartości etycznych.

W praktycznej działalności, etyka menadżera samorządowego mierzona jest zaufaniem do czynionych przez niego obietnic, dotrzymywaniem przez niego słowa, trafnością podejmowanych decyzji, postępowaniem „fair play” wobec pracowników, klientów urzędu i pozostałych uczestników danej organizacji. Oddziaływanie kadry zarządzającej rozlewa się na interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Dlatego etyka „włodarzy” samorządów powiązana jest ściśle z odpowiedzialnością społeczną. Zarówno etyka, jak i odpowiedzialność społeczna dotyczą jakości naszych wzajemnych stosunków w czasie.

Odpowiedzialność społeczna dotyczy sposobu, w jaki samorząd oddziałuje na społeczeństwo, w którym i dzięki któremu istnieje. I właśnie dlatego, że wiele decyzji menadżerów samorządowych wywiera wpływ na zamierzenia innych, powinni oni w swojej organizacji pracy uwzględniać etykę i dbać o przejrzystość podejmowanych przez siebie działań. Przyjęcie przez menadżera samorządowca społecznej odpowiedzialności oznacza, że pracownicy urzędów wszystkich szczebli, oprócz roli pracowników urzędu, przyjmują rolę **powierników interesu publicznego**, przynajmniej w zakresie swojego działania.

Naczelne kierownictwo urzędu, aby działać etycznie powinno szanować osobowość ludzi i nigdy nie traktować ich tylko jako środków do jednego celu, lecz zawsze i przede wszystkim jako cele same w sobie. W ujęciu Kanta brzmi to: „Postępuj tak, byś człowieczeństwa tak w twojej osobie, jak też w osobie każdego innego używał zawsze zarazem jako celu, nigdy tylko jako środka”. Ta formuła imperatywu, zwana jest zasadą promowania człowieczeństwa, godności osoby, właśnie jako celu samego w sobie. Osoba w swym człowieczeństwie, w swej godności okazuje się w niej celem, którego nie wolno użyć jako środka do innego celu. Powszechnie wiadomo, że **ludzi nic bardziej nie przekonuje, niż konsekwencja w działaniu osoby propagującej wysokie standardy etyczne, a nic bardziej nie zniechęca niż jej brak.**

Z tym związana jest kolejna cecha etycznego menadżera samorządowego – uczciwość wobec siebie, pracowników, klientów, wykonawców i społeczności. Każdy menadżer powinien liczyć się

nie tylko z materialnymi, lecz także społecznymi kosztami swojego postępowania. W ramach planowania, organizowania, kontrolowania czy zlecenia określonych zadań, menadżerowie ponoszą odpowiedzialność nie tylko za sprawy techniczne, takie jak: procedury urzędnicze czy plany finansowe danej jednostki, lecz także **ponoszą odpowiedzialność za i wobec ludzi**. Błędne decyzje, również w sferze etycznej, mogą mieć katastrofalne skutki oddziaływania. Tak więc z punktu widzenia odpowiedzialności menadżer samorządowy ma takie same powody do zwracania uwagi na problemy etyczne, jak prawnik czy lekarz.

Działanie w obszarze etyki obejmuje przede wszystkim zatrudnionych pracowników. Tu istotne znaczenie ma kwestia szczególnego podejścia do kierowania ludźmi. Sprowadza się to do założenia, że jeśli menadżerowie danej organizacji wykazują troskę o pracowników i ich potrzeby, to będą oni efektywniej dla niej pracować, będą lojalni i oddani. **Stworzenie dobrych warunków pracy podnosi morale pracowników i przynosi samorządowi wymierne i długofalowe korzyści.**

Jak zaznaczył Ludwik Węgrzyn – prawnik, polityk i samorządowiec, były Prezes Związku Powiatów Polskich w przedmowie do podręcznika wydanego przez ZPP *Etyczne aspekty w pracy samorządowca* – „istnieje potrzeba podejmowania szeregu działań zmierzających do unowocześniania metod pracy, lepszej organizacji administracji publicznej, korekty wzajemnych relacji między organami samorządowymi a mieszkańcami zamieszkującymi dany obszar. Ulepszanie jakości pracy administracji ma swój wyraz nie tylko w poprawie administrowania, ale również w tworzeniu prawa dobrej jakości opartego o etyczne zasady. Dlatego też jednym z elementów pracy w administracji publicznej jest konieczność budowania etycznych postaw i zachowań pracowników samorządowych. Istota tego polega na ustaleniu właściwych, moralnych norm, wzorów działania, wprowadzeniu mechanizmów ich realizacji oraz kryteriów oceny.”

Podsumowując rolę społecznej odpowiedzialności etycznego menadżera samorządowca można wskazać kilka charakterystycznych i praktycznych wyróżników etycznego działania w administracji samorządowej. Zatem etyczny menadżer powinien:

1. podejmować działania, które są zgodne z obowiązującym prawem,
2. wyznawać kluczową zasadę, jaką jest jawność i przejrzystość działań, które powinny być podejmowane w celu realizacji zadań publicznych służących całemu społeczeństwu, a nie grupie wybranych klientów,
3. traktować swoją pracę jako służbę w interesie publicznym, a tym samym pogłębiać zaufanie społeczeństwa i obywateli do państwa i jego organów,
4. obiektywnie i niezależnie rozstrzygać wszelkie sprawy urzędowe i nikogo nie dyskryminować,
5. ponosić prawne konsekwencje niewłaściwych czynów i pamiętać, że swoje stanowisko zawdzięcza społeczeństwu, przed którym jest odpowiedzialny,
6. swoim zachowaniem i postawą dawać świadectwo, że podejmowane decyzje dotyczące wydatkowania pieniędzy publicznych są transparentne, merytorycznie zasadne i ekonomicznie racjonalne oraz nie budzą żadnych wątpliwości i podejrzeń o stronniczość,
7. ograniczać zjawiska korupcyjne i patologiczne oraz im przeciwdziałać – menadżer samorządowiec w żadnym wypadku nie może dawać przyzwolenia na tego rodzaju praktyki,
8. przestrzegać norm etycznych oraz promować zasady etyczne w strukturach organizacyjnych urzędu i poza urzędem w myśl zasady „przykład idzie z góry”,
9. zinstytucjonalizować proces etycznego postępowania – etyka to nie próżnia (jako dobre praktyki wskazać tu można: opracowanie kodeksu etycznego samorządu, czyli utrwalonych na piśmie działań skierowanych do uczestników danej organizacji, udział w szkoleniach z zakresu etyki, itp.),
10. monitorować, aktualizować procedury oraz szkolić pracowników w przedmiocie etyki.

Nasuwa się pytanie, po co to wszystko? Przede wszystkim dlatego, że wpływ etyki na zachowania urzędników jest społecznie mierzalny i wyczuwalny. Uzewnętrznią się zarówno w jakości usług świadczonych przez administrację publiczną, jak i w społecznym odbiorze pracy funkcjonariuszy publicznych.

Pomimo, iż zagadnienie etyki w pracy samorządowca w ostatnich latach należy do jednej z bardziej wrażliwych sfer, zauważalny jest trend do tworzenia i ujednociania etycznych zachowań pracowników administracji publicznej. Biorąc pod uwagę, że podstawową funkcją administracji jest służba publiczna na rzecz obywateli, zgodnie z ich potrzebami i oczekiwaniami wysokiej jakości pracy, wdrożenie i przestrzeganie zasad etycznych jest niezmiernie ważne. Standardy etyczne administracji publicznej, rozwój infrastruktury etycznej i jej kształt mają kluczowe znaczenie w kształtowaniu norm etycznych i eliminowaniu patologii.

Od lat toczy się dyskusja nad oceną zasadności opracowywania kodeksów etycznych. Przeciwnicy uważają, że jest to dokument zbędny, gdyż etyka jest spójna z moralnością, a ta z kolei obowiązuje niezależnie od konwencji i umów. Zwolennicy natomiast podkreślają ich praktyczny charakter, gdyż regulują sytuacje typowe i powtarzalne w praktyce zawodowej i wytwarzają pewien nawyk postępowania oraz właśnie zdolność do moralnego namysłu i refleksji.

Kodeks etyczny spełnia kilka podstawowych celów, tj:

1. Określa założenia kultury organizacyjnej samorządu – podnosi standardy świadczonych usług, wpływa na jednolite podejście do pracy osób zatrudnionych w danym samorządzie.
2. Buduje poczucie społeczeństwa o przestrzeganiu prawa, norm i zasad przez urzędników.
3. Daje możliwość spojrzenia na urząd jako rzetelny i godny zaufania.
4. Standaryzuje zasady funkcjonowania i postępowania w pracy samorządowca.
5. Pomaga kształtować pożądaną z punktu widzenia urzędu i interesantów postawę, wzmacnia identyfikację pracownika z urzędem i ułatwia ocenę pracowniczą.
6. Jest dobrym wstępem do zapoznania nowo zatrudnionych pracowników ze standardami pracy urzędnika samorządowego.
7. Daje poczucie komfortu menadżerom urzędów w spełnieniu obowiązku informacyjnego wśród pracowników w zakresie etycznego postępowania.
8. Stanowi, iż skodyfikowanie zasad należy postrzegać jako swego rodzaju „busolę” pomocną w określaniu kierunków właściwego postępowania w trudnych, niejednoznacznych etycznie sytuacjach. Taka „busola” szczególnie potrzebna jest młodym urzędnikom, niemającym jeszcze odpowiedniego doświadczenia w zakresie rozwiązywania pojawiających się dylematów, mogących mieć trudności w wyborze właściwego sposobu postępowania w sytuacji konfliktu wartości lub interesów.
9. Podnosi rangę etyki w pracy samorządowej na jeszcze wyższy poziom, gdyż formalne ramy i wprowadzenie w życie Kodeksu etyki jako aktu prawa miejscowego i wewnętrznie obowiązującego wymaga jego przestrzegania.

Należy w tym miejscu podkreślić, że wystąpienie rażących naruszeń w sferze etycznego postępowania może również być potraktowana jako niedopełnienie przez kierowników urzędu obowiązku informacyjnego w zakresie etyki i propagowania postępowania etycznego w urzędach, w których Kodeks etyczny nie istnieje.

Kodeksy powinny być przejrzyste, jednoznaczne, akceptowalne, sprzyjać etycznym zachowaniom w administracji publicznej. Określone w nich zasady znajdą zastosowanie jedynie wtedy, gdy będą wspierane przez liderów z jasno określoną wizją, spójnymi celami i wyznawanymi wartościami. Sam dokument nie powinien być skomplikowany ani obszerny. Co zatem powinien/może zawierać kodeks etyczny danej jednostki samorządowej? Choć prawo nie reguluje i nie narzuca żadnych wymogów co do tego, co taki dokument winien zawierać, to w praktyce typowy kodeks etyki urzędniczej obejmuje:

1. Preambułę, czyli wstęp do aktu prawa miejscowego, opisujący okoliczności wydania tego dokumentu oraz określający cele, jakim powinien on służyć.

2. Zasady i Wartości, którymi powinni kierować się urzędnicy w trakcie wykonywania zadań służbowych oraz czynności administracyjnych. Jest to uporządkowany logicznie zbiór norm i zobowiązań wymaganych od członków danej organizacji, których celem jest uszczegóławianie norm etyki ogólnej do specyfiki zawodu urzędnika samorządowego.

Analiza kodeksów etycznych publikowanych na stronach internetowych m.in. urzędów gmin, powiatów czy urzędów marszałkowskich pozwala wywnioskować, że uniwersalnymi, powszechnie przyjmowanymi i pożądanymi w administracji publicznej zasadami etycznymi są:

- Praworządność i Legalizm – pracownik samorządu stosuje normy i procedury zawarte w przepisach prawnych ze szczególną starannością i najlepszą wiedzą.
- Uczciwość – urzędnik działa bezstronnie i uczciwie w odniesieniu do interesu społeczeństwa, bez czerpania przy tym korzyści materialnych lub osobistych
- Rzetelność – pracownik samorządu realizuje zadania z należytą starannością i sumiennością.
- Odpowiedzialność – pracownik wykonuje zadania, świadomy, że działa w interesie społecznym i odpowiada przed społeczeństwem za podjęte decyzje.
- Bezstronność – wszelkie decyzje podejmowane przez pracownika administracji publicznej mają na względzie dobro publiczne, pomijają własne korzyści oraz korzyści osób lub organizacji sobie bliskich.
- Przejrzystość i jawność – pracownik administracji wszystkie decyzje powinien podejmować w sposób jawny i uzasadniony, opierając się na przepisach prawa, a zainteresowanym (społeczeństwu) udostępniać żądane przez nich informacje, umożliwiać dostęp do publicznych dokumentów zgodnie z zasadami określonymi w ustawach oraz nie ujawniać informacji poufnych, ani nie wykorzystywać ich do własnych interesów.
- Profesjonalizm – pracownik administracji publicznej wykonuje swoje obowiązki w sposób rzetelny, dokładny, sumienny z wykorzystaniem swoich umiejętności i doświadczenia oraz w oparciu o obowiązujące standardy, procedury i kryteria merytoryczne, uczestniczy w szkoleniach podnosząc swoje kwalifikacje.
- Lojalność – pracownik wykazuje gotowość do aktywnego i starannego wypełniania zadań i poleceń służbowych, niezależnie od osobistych poglądów i oceny osób, które je zlecają, udzielać przełożonym obiektywnych (zgodnych z najlepszą wolą i wiedzą) porad i opinii.
- Neutralność polityczna polega na wyłączeniu w postępowaniu administracyjnym własnych przekonań politycznych bądź dążenia do wywołania oczekiwanych następstw dla określonych środowisk politycznych.

3. Prawa i Obowiązki (np. pracownicy nie są dyskryminowani ze względu na rasę, religię, płeć, narodowość, kolor skóry, wiek, stan cywilny czy niepełnosprawność, np. pracownicy udzielają obiektywnych, zgodnych z najlepszą wolą oraz wiedzą rozstrzygnięć merytorycznych)

4. Normy moralne (całokształt zachowań i postaw, są one powszechne – obowiązują zawsze, wszędzie i wszystkich ludzi. np. szacunek wobec innych osób, uczciwość)

5. Wzajemne stosunki między ludźmi:

- właściwe relacje pomiędzy kierownictwem a pracownikami, oparte na wzajemnym zaufaniu, tworzące sprzyjające środowisko pracy, w którym pracownik czuje się bezpieczny, ma odpowiednie warunki do rozwoju osobistego i utożsamia się z Urzędem
- właściwe relacje pomiędzy pracownikami wewnątrz jednostki, oparte na współpracy, umożliwiające rozwiązywanie spraw spornych i wypracowanie jednolitego stanowiska urzędu w danej sprawie
- właściwe relacje z klientami zewnętrznymi.

6. Zapisy przewidujące sankcje za nieprzestrzeganie kodeksu, tj. odpowiedzialność porządkową i dyscyplinarną (zgodność postępowania urzędnika z regułami kodeksu etyki znajduje odzwierciedlenie w ocenie pracownika, za nieprzestrzeganie kodeksu może otrzymać upomnienie lub w przypadku rażącego łamania norm etycznych np. korupcji ponosi odpowiedzialność z konsekwencjami prawnymi, w tym podlegające przepisom Kodeksu karnego)

Aby normy kodeksu etyki spełniały cele, dla których zostały ustanowione, powinny obowiązywać wszystkich urzędników bez względu na zajmowane stanowisko. Co więcej, powinny one wiązać urzędnika zarówno w stosunkach wewnętrznych (tj. w kontaktach z przełożonymi, podwładnymi i współpracownikami), jak i „na zewnątrz” (tj. w kontaktach z interesantami).

Dodatkowo **Kodeks będzie spełniał swoje funkcje, jeśli zostanie wypracowany w drodze konsultacji z pracownikami urzędu**. Im bardziej pracownicy danej jednostki będą się identyfikować z przyjętymi regułami i wartościami, tym rzadziej będą postrzegali ten dokument jako zbędny i tym chętniej zobowiążą się oni wobec siebie i „na zewnątrz” przestrzegać zasad, które sami ustalili.

Jednakże samo opracowanie kodeksu etyki nie wystarczy, aby osiągnąć cele, dla których go ustanowiono. Normy kodeksowe muszą być znane i właściwie rozumiane przez pracowników, do których się odnoszą. I tu istotną rolę odgrywają szkolenia. Warto zatem temat etyki uwzględnić w prowadzonych dla pracowników urzędu planach szkoleń. A ponieważ martwe przepisy psują prawo, wskazana jest również, co pewien czas, aktualizacja przedmiotowych kodeksów i dostosowywanie ich do zmieniających się warunków. W tym celu można na przykład przeprowadzić okresowe konsultacje zarówno z urzędnikami, jak i interesantami, np. poprzez zastosowanie w urzędzie ankiet na temat poziomu obsługi klienta, czy też skorzystać z występujących empirycznie przypadków.

Dobłą praktyką w administracji publicznej jest powołanie w danej jednostce Pełnomocnika ds. etyki. I nie musi to być nowy pracownik, dla którego tworzy się odrębne stanowisko pracy w urzędzie. Z reguły funkcję taką piastują osoby już zatrudnione w urzędzie, a pełnomocnictwo powierza się pracownikowi jako dodatkowe zadanie. Oczywiście nic w tym zakresie nie zostaje narzucone, to w gestii urzędu pozostaje wybór osoby, która będzie pełniła funkcję pełnomocnika ds. etyki i czy w ogóle taka osoba zostanie powołana. Pełnomocnik ds. etyki ma za zadanie upowszechniać wiedzę o wdrożonych zasadach etycznych, jak i o zagrożeniach etycznych i sposobach zapobiegania im. Może również skoordynować działania urzędu w zakresie indywidualnych lub grupowych szkoleń w przedmiocie etyki, czy też aktualizacji, zmian w samym Kodeksie Etycznym. Jest to nowa rola i jej użyteczność będzie tym większa, im większa jest skala jednostki samorządu terytorialnego. Dlatego najbardziej celowe jest powierzenie tej funkcji doświadczonemu pracownikowi, cieszącemu się powszechnym uznaniem i szacunkiem. W tym miejscu proponuję również do rozważenia temat otwarty: może warto pomyśleć o Kodeksie Etyki Radnego?

Reasumując, **wskazane jest, by samorzady poświęciły więcej uwagi na podnoszenie jakości pracy w oparciu o etyczne zachowanie pracowników**. Menedżerowie powinni kształtować etykę zarządzania oraz wymagać etycznego zachowania bez wyjątku od wszystkich pracowników, ale przede wszystkim od siebie. Mimo to, aby prace idące w tym kierunku wpłynęły radykalnie na poprawę sytuacji w przedmiocie etycznych postaw, potrzeba czasu i konsekwencji działań, ponieważ wprowadzanie norm, przepisów i zasad w dużej mierze zależy od zachowania poszczególnych osób. **Same reguły formalne nie zagwarantują w pełni likwidacji zjawisk niepożądanych, korupcyjnych. Jednak bez upowszechniania wartości i zasad, jakimi mają kierować się urzędnicy, nie można wyobrazić sobie budowania korzystnego wizerunku pracownika administracji samorządowej.**

Przy omawianiu przedmiotu etyki można zauważyć, iż z etyką ściśle powiązany jest temat zarządzania zasobami ludzkimi. W dzisiejszych czasach, w erze zmieniającego się nieustannie świata, zarządzanie zasobami ludzkimi jest kwestią rozstrzygającą o sprawności działania i sukcesach danej instytucji. Wszystkie urzędy czy inne jednostki organizacyjne powinny być w stanie określić, co trzeba przedsięwziąć w przyszłości, by działać efektywnie i odnosić sukcesy, a następnie podjąć stosowne prace planistyczne, ustalające priorytety zadań i zasady ich realizacji. Zarówno za pracami planistycznymi jak i ich realizacją stoi człowiek! Dlatego tak istotne jest efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi w danej organizacji.

Służą temu opracowanie i wdrożenie strategii personalnej. Strategia ma sprawić, by program/zakres działań przewidziany dla poszczególnych pracowników ułatwiał osiągnięcie wizji i planów całej instytucji. Stąd w organizacjach takich jak administracja publiczna, gdzie większość zasobów jednostki stanowią ludzie, a na wydatki składają się głównie koszty wynagrodzeń, nieodzowność strategii zarządzania zasobami ludzkimi jest trudna do przecenienia.

Celem strategii zarządzania zasobami ludzkimi jest poprawa efektywności i jakości świadczonych usług oraz podniesienie prestiżu danej organizacji poprzez podnoszenie kwalifikacji jej członków. Konieczność sprostania stale wzrastającym wymaganiom wewnętrznym i uwarunkowaniom zewnętrznym wymusza podejmowanie działań pozwalających na rozwój i doskonalenie zaplecza kadr w jednolity i uporządkowany sposób. Każda instytucja powinna mieć taką strategię personalną, aby była w stanie świadczyć usługi wyższej jakości oraz sprostać wymaganiom i oczekiwaniom interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych.

O Autorce:

Renata Zbróg – magister zarządzania, absolwentka podyplomowych studiów menadżerskich: Executive Master of Business Administration. Od 19 lat pracuje w administracji rządowej (w tym ponad 8 lat na stanowisku kierowniczym). Doświadczenie zdobywała również w sektorze prywatnym, m.in. w branży ubezpieczeniowej, instytucji usług marketingowych i finansowych.

Opinie wyrażone w powyższym tekście mają charakter autorski i nie należy ich traktować jako stanowiska Fundacji Rozwoju Demokracji Lokalnej im. Jerzego Regulskiego.

.....

Warszawa, marzec 2021

Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej im. Jerzego Regulskiego
ul. Żurawia 43, 00-680 Warszawa
www.frdl.org.pl