

**STRATEGIA ORGANIZACJI JAKO NAJWAŻNIEJSZY ELEMENT
EFEKTYWNEGO ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM
W INSTYTUCJACH PUBLICZNYCH**

**STRATEGY OF THE ORGANIZATION AS THE MOST IMPORTANT ELEMENT
OF EFFECTIVE HUMAN CAPITAL MANAGEMENT PUBLIC INSTITUTIONS**

WIESŁAW HARASIM

wmh3@wp.pl

WYŻSZA SZKOŁA PROMOCJI, MEDIÓW I SHOW BUSINESSU
W WARSZAWIE

JACEK DZIWULSKI

j.dziwulski@pollub.pl

POLITECHNIKA LUBELSKA
WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA, KATEDRA STRATEGII
I PROJEKTOWANIA BIZNESU

Streszczenie: W artykule przedstawiono wybrane koncepcje definiowania i strukturalizacji kapitału ludzkiego. Zidentyfikowano najistotniejsze składowe kapitału ludzkiego dla zarządzania instytucjami publicznymi. Wskazano najważniejsze elementy zarządzania organizacjami publicznymi w najbliższej przyszłości.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, zarządzanie kapitałem ludzkim, organizacja publiczna.

Abstract: The selected concepts of defining and structuring of human capital. Identified components of human capital most crucial for the management of public institutions. It pointed out the most important elements of the management of public organizations in the near future.

Keywords: human capital, human capital management, public organization.

Wstęp

Zarządzanie kapitałem ludzkim stoi wobec wyzwań wynikających ze zmian, jakie zachodzą w gospodarce światowej i w sposobach oraz metodach zarządzania organizacją, wśród których wiedza odgrywa największą rolę. W różnych wypowiedziach na temat zarządzania zasobami ludzkimi coraz częściej słyszy się takie określenia jak: „kapitał ludzki”, „zasoby ludzkie” lub „zarządzanie talentami”, co świadczy o próbach redefiniowania roli, jaką pełni funkcja personalna, i dostosowywania jej do wymagań organizacji XXI wieku. Za najważniejszą zmianę można uznać przekształcenie się funkcji personalnej z funkcji czysto administracyjnej o charakterze wspierającym w funkcję o kluczowym znaczeniu, koncentrującą się na realizacji zadań strategicznych i doradczych.

Można sformułować tezę, że **koncepcja kapitału ludzkiego staje się bardzo użyteczna dla zarządzania instytucjami publicznymi w kontekście tworzenia wartości tych organizacji i ich przewagi konkurencyjnej na rynku usług, np. usług medycznych czy edukacyjnych. Kapitał ludzki jest kluczowym elementem dla efektywniejszego wdrażania strategii w organizacji publicznej.**

1. Zarządzanie kapitałem ludzkim w instytucji publicznej

W XXI wieku funkcjonowanie organizacji wymaga innego podejścia do zarządzania w sferze ludzkiej. O nowej rzeczywistości w sferze ludzkiej decyduje wiele czynników: demograficzne, np. starzenie się pracowników, różnorodność etniczna, globalna heterogeniczność, rozwój technologii, globalizacja, konkurencyjność oraz elastyczność (Losey et al., 2005, s. 409). Dość duże znaczenie mają fakty:

- kapitał ludzki i kapitał społeczny są głównymi kreatorami wartości organizacji (w zamian za kapitał finansowy i rzeczowy),
- struktury organizacyjne ulegają przekształceniom z hierarchicznych, które są oparte na kontroli, w struktury heterarchiczne, o zmiennym centrum władzy w zależności od potrzeb i kompetencji, funkcjonujące w formie zespołów projektowych lub powiązań sieciowych,
- funkcjonowanie w burzliwym otoczeniu, w warunkach dużej niepewności, zwiększa znaczenie aktywów niematerialnych, takich jak system wartości, kultura organizacyjna, oraz tzw. miękkich narzędzi zarządzania,
- warunki ery informacyjnej i gospodarki opartej na wiedzy oraz postępująca serwicyzacja gospodarki kształtują nowy model współpracownika oraz nowy profil kompetencyjny pracownika,
- wiedza i informacja powodują zjawisko niedoboru talentów, potrzebę elastyczności funkcjonalnej i ustawicznego rozwoju,
- w zarządzaniu kapitałem ludzkim wzrasta rola menedżerów-liderów, których zadaniem jest stwarzanie warunków do sprawnej współpracy w ramach sieci relacji (Juchnowicz, 2014, s. 129-130).

Podstawowym elementem zarządzania kapitałem ludzkim jest wartość (Kearns, 2006). Zarządzanie to koncentruje się na celowych pomiarach. Jego cechą charakterystyczną jest wykorzystanie mierników, które kształtują podejście do zarządzania ludźmi, przedstawiając je jako aktywa, dzięki strategicznym inwestycjom te cenne zasoby tworzą kapitał, co przekłada się na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku.

Można wyróżnić cztery podstawowe cele zarządzania kapitałem ludzkim:

1. Określenie wpływu ludzi na organizację i ich udziału w tworzeniu wartości dla akcjonariuszy.
2. Ukazywanie praktyk personalnych jako opłacalnych działań, np. pod względem uzyskiwanej stopy zwrotu z inwestycji ROI (*return on investment*).

3. Dostarczanie wytycznych stosowanych do tworzenia przyszłych strategii personalnych i strategii organizacji.
4. Dostarczanie danych diagnostycznych i prognostycznych do kształtowania strategii, które mają na celu zwiększenie efektywności zarządzania ludźmi w organizacji (Baron et al., 2012, s. 34).

Aby zarządzanie organizacją było skuteczniejsze i efektywniejsze, trzeba wykorzystać swoje mocne strony, a zminimalizować skutki słabych. Optymalizacja wartości kapitału ludzkiego wymaga przeprowadzenia obiektywnej i rzetelnej oceny silnych i słabych stron organizacji poprzez:

- precyzyjną ocenę obecnej wartości kapitału ludzkiego,
- analizę kultury organizacyjnej i jej efektów z punktu widzenia optymalizacji kapitału ludzkiego,
- określenie wymaganej jakości i wartości kapitału ludzkiego, aby zrealizować misję i osiągnąć cele organizacji,
- rozwinięcie strategicznego aspektu zarządzania kapitałem ludzkim dla potrzeb uzyskania wymaganej wartości aktywów ludzkich (Zwell, Ressler, 2000).

Strategia kapitału ludzkiego organizacji obejmuje sześć czynników, które są ze sobą powiązane:

1. *Ludzie* – osoby zatrudnione w organizacji. Poziom ich umiejętności i kompetencji w momencie przyjęcia do pracy, umiejętności i kompetencje rozwijane poprzez szkolenia i praktyczne doświadczenie, poziom ich kwalifikacji i stopień, jaki wykorzystują dla swojej organizacji.
2. *Proces pracy* – efektywność wykonywania pracy, ilość pracy zespołowej i stopień zależności między jednostkami organizacyjnymi, stosowana technologia.
3. *Struktura zarządzania* – w jakim stopniu pracownicy mogą samodzielnie podejmować decyzje, cele i wpływ kierownictwa, zakresy wpływu, zarządzanie przez efekty pracy.
4. *Informacje i wiedza* – system wymiany informacji pomiędzy pracownikami, dostawcami i klientami, za pomocą formalnych lub nieformalnych środków przekazu.
5. *Podejmowanie decyzji* – stopień decentralizacji procesu podejmowania decyzji, sposób podejmowania bardzo ważnych decyzji, partycypacja w podejmowaniu decyzji i jej czas.
6. *Wynagrodzenie* – wykorzystanie narzędzi finansowych i pozafinansowych w motywowaniu pracowników. Jaka część wynagrodzenia jest stała, a jaka ruchoma. Planowane przyszłe pensje powiązane z osiągnięciem etapów na ścieżce kariery (Baron et al., 2012, s. 89-90).

2. Nowe metody zarządzania organizacjami sektora publicznego

Nowe metody zarządzania instytucjami publicznymi (*New Public Management*) z założenia przenoszą metody i techniki z sektora biznesowego do administracji publicznej. Jest to przeciwwaga w stosunku do zarządzania biurokratycznego stosowanego w tego typu organizacjach. Muszą być wykorzystane niektóre mechanizmy rynkowe, np. konkutowanie między instytucjami, ceny usług świadczone przez nie, zawieranie kontraktów na usługi zewnętrzne, rozliczanie z wyników przez nie uzyskiwanych. Zarządzanie instytucjami publicznymi nie może polegać tylko na administrowaniu. Aby skutecznie i efektywnie zarządzać każdą organizacją, trzeba umiejętnie zarządzać finansami i optymalizować wykorzystanie zasobów organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem kapitału ludzkiego.

Reforma sektora publicznego zapoczątkowana na przełomie lat 70. i 80. XX wieku miała doprowadzić do poprawy efektywności i jakości świadczonych usług. Celem było wykorzystanie narzędzi i modeli zarządzania z sektora prywatnego do zarządzania organizacjami publicznymi. Nowa koncepcja Public Management (NPM) charakteryzowała się:

- wprowadzeniem większej konkurencji w sektorze publicznym,
- zwiększeniem efektywności przez obniżkę kosztów i zwiększeniem skali działalności (*downsizing*),
- wprowadzeniem do sektora publicznego narzędzi i praktyk z sektora prywatnego,
- zastąpieniem tradycyjnej kontroli nakładów kontrolą efektów,
- decentralizacją władzy polegającą na delegowaniu uprawnień kierowniczych na niższe szczeble zarządzania,
- utworzeniem nowych agencji na bazie dezagregacji scentralizowanych biurokratycznych procedur działania,
- oddzieleniem nabywców od dostawców usług publicznych,
- orientacją na klienta,
- oddzieleniem decyzji politycznych od bezpośredniego zarządzania procesami publicznymi (Zalewski, 2006, s. 11).

Proponowane są nowe kierunki zmian w nowym zarządzaniu publicznym:

- zwiększenie efektywności sektora publicznego przez wzrost kontroli w obszarze finansów, polegającej na autonomii finansowej i na podstawie rachunku kosztów. Trzeba zacząć liczyć efekty w stosunku do poniesionych nakładów. Można to uzyskać, wprowadzając system kontroli wyników i motywacji za wyniki,
- ograniczenie biurokracji i wpływu organów obieralnych oraz związków zawodowych,
- większe zdecentralizowanie uprawnień kadry kierowniczej w instytucjach publicznych i większa osobista odpowiedzialność za wyniki pracy oraz podejmowane decyzje,

- zarządzanie przez cele, określenie standardów usług i wskaźników efektywności pracy,
- decentralizacja zarządzania organizacjami publicznymi poprzez spłaszczanie struktur organizacyjnych oraz odchudzanie systemu zarządzania, co ma bezpośrednie przełożenie na zmniejszenie kosztów,
- doskonalenie działań w instytucjach publicznych w zakresie misji i wizji, co ma przełożenie na rozwój kultury organizacyjnej, motywację pracowników, szkolenie menedżerów, koncentrację uwagi na odbiorcach usług publicznych i realizację ich oczekiwań, nacisk na uczenie się obywateli oraz wiele innych (Zawadzak, 2014, s. 22).

Interesującym punktem w zakresie kontroli organizacji publicznych jest odwołanie się do chińskiego sposobu myślenia. Wymienia ono pięć podstawowych imperatywów sterowania:

1. *Sztuka metaregulacji* – regulowanie samoregulacji oraz kompensowanie tych trendów, których nie można zatrzymać i na które wpływ jest niewielki.
2. *Zachowanie proporcji między zaangażowaniem a wycofaniem* – na ile państwo powinno być interwencyjnym, a na ile ma pozwalać na działanie wolnego rynku.
3. *Sztuka braku działań (kunktatorstwo)* – jedynie w sytuacji, w której dodatkowe działania w obrębie danego systemu społecznego byłyby niekorzystne.
4. *Wykorzystanie chaosu* – w perspektywie szansy, a nie zagrożenia.
5. *Nowa sztuka rytuału* – która dąży do ograniczenia różnorodności i harmonizuje państwo w warunkach powszechnie obecnej globalizacji.
6. *Unikanie działań władzy*, które są nastawione na demonstrowanie statusów – w myśl zasady dostosowywania władzy do ludzi, a przez to uzyskiwanie większego poparcia ludzi i możliwości podnoszenia efektywności (Raczkowski, 2015, s. 155).

3. Specyfika zarządzania organizacjami publicznymi

Z punktu widzenia sektora publicznego należy dokonać rozróżnienia na potrzeby i pragnienia. Podstawowe potrzeby, na przykład potrzeba jedzenia, ubrania, zdrowia czy też mieszkania, to produkty albo usługi zwykłe. Są one niezbędne do przeżycia i postrzegane jako minimum socjalne. Natomiast indywidualne pragnienia to produkty czy też usługi, których bardzo pragną ludzie. Ale według społeczeństwa nie jest to spełnienie potrzeby podstawowej. Idąc za postępowaniem, rozwojem społeczeństw, obywatele przesuwają swoje potrzeby i pragnienia coraz wyżej w hierarchii Masłowa. Jednakże rozróżnienie potrzeb podstawowych i pragnień nie jest taką prostą sprawą, ponieważ nie wszyscy rozumieją je jednakowo. Dla różnych osób znaczą one coś innego (Opolski et al., 2004).

W sektorze publicznym, w jego strukturze, celach, osiągniętych wynikach, może dojść do różnego rodzaju konfliktów. Mogą one wynikać z ograniczeń budżetowych

i stanowią debatę o jak najlepszym ulokowaniu zasobów, a także czasami mają naturę ideologiczną. Duże znaczenie ma również częsta zmiana władz politycznych, co z kolei wiąże się z trudnością utrzymania przyjętej strategii i sposobu rządzenia (Opolski et al., 2004).

Aby organizacje publiczne czy też przedsiębiorstwa mogły funkcjonować, egzystować, bardzo ważne są dla nich transakcje z otoczeniem (Bednarczyk, 2001).

Tabela 1. Natura przedsiębiorstw oraz organizacji publicznych

Cechy	Przedsiębiorstwa	Organizacje publiczne
1. Przedmiot transakcji z otoczeniem	Dobra prywatne	Dobra społeczne
2. Charakter celów działania	Cele komercyjne	Cele: <ul style="list-style-type: none"> • publiczne • społeczne
3. Charakter działalności	Działalność komercyjna	Działalność społeczna i publiczna
4. Źródła władzy	1. Własność środków: <ul style="list-style-type: none"> • prywatna • publiczna 2. Mandat członka grupy interesów	1. Własność środków: <ul style="list-style-type: none"> • publiczna • społeczna • prywatna 2. Mandat polityczny
5. Cechy procesu decyzyjnego	<ul style="list-style-type: none"> • Racjonalność • Prakseologiczne kryteria oceny efektywności • Procedury decyzyjne w rozwiązywaniu problemów programowalnych • Partycypacja pracowników i konsultacja zamknięta w ramach danego przedsiębiorstwa • Demokratyzacja zarządzania zamknięta w ramach danego przedsiębiorstwa 	<ul style="list-style-type: none"> • Racjonalność • Prakseologiczne kryteria oceny efektywności • Procedury decyzyjne w rozwiązywaniu problemów programowalnych • Przejrzystość • Partycypacja społeczna • Otwartość i demokracja

Źródło: Bednarczyk, 2001, s. 31

Dla organizacji publicznych przedmiotem transakcji są dobra publiczne, natomiast dla przedsiębiorstw – dobra prywatne. Dobra publiczne, ze względu na swoje cechy fizyczne, mogą służyć całemu społeczeństwu lub danej zbiorowości lokalnej. Zaliczyć można do nich powietrze, jeziora, krajobraz, autostrady, bezpieczeństwo zewnętrzne i wewnętrzne itd. Wszystkie te dobra powstają, są eksploatowane i chronione przy wykorzystaniu funduszy publicznych. Wśród dóbr publicznych wyodrębnić można także dobra społeczne, ze względu na korzyści dla obywateli lub ze względu na źródła finansowania. Dobra społeczne są to także dobra, które ze

względu na swoją fizyczność mogą być również dobrami prywatnymi. Ze względu na prowadzoną przez władze publiczne politykę społeczną są one udostępniane dla wszystkich obywateli, tak samo jak w przypadku klasycznych dóbr publicznych.

Instytucje publiczne czy też przedsiębiorstwa mogą realizować swoje najważniejsze cele czy też przetrwać w długim okresie pod warunkiem permanentnego rozwoju, który jest zjawiskiem jakościowym. Polega on na wprowadzaniu różnego rodzaju innowacji, między innymi innowacji w dziedzinie organizacji i zarządzania (Pierścionek, 1996).

4. Typologia strategii organizacji publicznych

M. Bednarczyk klasyfikuje i definiuje strategie w sposób następujący:

- strategia administracyjna,
- strategia oportunistyczna,
- strategia imitująca,
- strategia akwizycyjna,
- strategia inkubacyjna (Bednarczyk, 2001, s. 14).

Strategia administracyjna charakteryzuje się systematycznością w tworzeniu procesu innowacyjnego w instytucji poprzez kreowanie pomysłów aż do ich implementacji. Bardzo ważne jest wykorzystanie dotychczasowych doświadczeń organizacji. W różnego rodzaju projektach innowacyjnych uwaga skupia się na najlepszym wykorzystaniu zasobów rzeczowych i zasobów ludzkich w celu osiągnięcia optymalnych korzyści.

Kolejną strategią jest strategia **oportunistyczna**. Wykorzystuje się w niej szanse związane z danym pomysłem. Aby strategia była realizowana jak najbardziej efektywnie, należy stale obserwować rozwój innowacyjny, na bieżąco i precyzyjnie oceniać wyniki tego procesu, również aktywnie promować daną szansę.

Strategia imitująca związana jest z rozpowszechnianiem innowacji. Jeżeli dana organizacja publiczna czy też przedsiębiorstwo nie posiadają własnych innowacji, muszą uczyć się i korzystać z dorobku innych.

Strategia akwizycyjna charakteryzuje się przejęciem lub fuzją jednego przedsiębiorstwa z drugim. Jeśli chodzi o organizacje publiczne, strategia ta wzbudza wiele emocji.

Ostatnią strategią jest **strategia inkubacji**. Strategia ta ukierunkowana jest na wspomaganie nowych przedsięwzięć i na ich stymulowanie (Bednarczyk, 2001).

Wyróżnić można także **strategie marketingowe**. Jednak spełniają one już inne role. Ukazują daną organizację publiczną, jej cele działania, jej obszar itp. w taki sposób, aby pozyskać sponsorów, inwestorów, a także inne organizacje chętne do współpracy bądź realizacji różnych działań poprzez określony projekt (Wiatrak, 2005).

O sukcesie strategii większości instytucji publicznych czy też firm globalnych decydują zasoby ludzkie. Ludzie odgrywają wyjątkową rolę w procesie uczenia się organizacji, a także przekształcają strategię na działania (Heijltjes et al., 1996).

W instytucjach publicznych bardzo duże znaczenie mają metody motywacji polityki personalnej, gdyż wpływają one na właściwe wprowadzenie strategii w tego

typu instytucjach. W wielu instytucjach publicznych zauważa się brak odpowiedniego systemu motywującego ludzi do efektywniejszej i skuteczniejszej pracy nad realizacją strategii. Zdarza się niekiedy, że opracowane strategie przechowywane są tylko w formie dokumentacji i nigdy nie wychodzą na światło dzienne.

Można wyróżnić i porównać następujące rodzaje strategii oraz zasady polityki personalnej (Gierszewska et al., 2001). Przedstawia to tabela 2.

Aby realizować określone strategie, należy dostosować systemy zarządzania ludźmi. Raz będzie to nacisk na doświadczenie oraz rutynę, z kolei innym razem na innowacyjność. **Strategia specjalizacji** charakteryzuje się tym, że najważniejszą dla niej wartością będzie tworzenie jakości dla klienta. W **strategii dywersyfikacji** dostosowuje się systemy wynagrodzeń do specyfiki branży. Kolejną strategią jest **strategia przywództwa kosztowego**. W tej strategii poszukuje się sposobów na oszczędzanie, a dla **strategii różnicowania** najważniejsza jest kreatywność, która następnie jest premiowana (Gierszewska et al., 2001).

Klasyfikując strategie organizacji publicznych, możemy także wyróżnić:

1. Strategię kształtowania rdzenia funkcjonalnego.
2. Strategię ponoszenia konsekwencji.
3. Strategię wiodącej roli klienta.
4. Strategię regulacji.
5. Strategię kulturową (Harasim et al., 2015).

Strategia kształtowania rdzenia funkcjonalnego znana jest też jako strategia klarowania zamierzeń, ról oraz orientacji w realizacji tych zamierzeń. Klarowanie ról to nic innego jak oddzielenie kierowania od wykonawstwa. Nie powoduje ono zabrania środków do osiągnięcia zamierzonych celów osobom kierującym organizacjami (Harasim et al., 2015). Najważniejszymi z takich środków będą:

- kontraktacja,
- regulowanie działalności sektora prywatnego,
- bodźce i antybodźce podatkowe,
- franchising,
- subsydia dla producentów (dotacje, pożyczki, inwestycje w obrębie praw właścicielskich, uprzywilejowana polityka dostaw, faworyzująca polityka inwestycyjna),
- subsydia dla konsumentów (ulgi podatkowe),
- polityka udostępniania własności publicznej,
- dzielenie ryzyka (ubezpieczenie, gwarancje kredytowe,),
- informowanie klienta,
- pomoc techniczna,
- zarządzanie popytem poprzez podatki i opłaty,
- perswazja,
- pobudzanie działalności dobrowolnej,
- tworzenie spółek z udziałem kapitału publicznego i prywatnego (Nowak, 2000, s. 24).

Tabela 2. Porównanie rodzajów strategii i zasad polityki personalnej

Metody zarządzania ludźmi	Strategia specjalizacji	Strategia dywersyfikacji	Strategia przywództwa kosztowego	Strategia różnicowania
Zadania	wąskie ukierunkowanie kapitału ludzkiego na wyspecjalizowane zadania, tzw. „wąski portfel specjalności”	szeroki zakres specjalności; podejmowanie prób optymalizacji „portfela umiejętności” i trudności zarządzania tym portfelem	specjalizacja w celu obniżki kosztów; tendencje do zmniejszania liczby nowo zatrudnionych; akcent na technologię	różnorodność zadań; niestandardowe, unikalne produkty; nacisk na odczuwanie potrzeb klientów i sferę marketingu
Umiejętności	rutynowe wykonywanie dobrze sprecyzowanych umiejętności	efektywne spożytkowanie dobrze opanowanych kwalifikacji	uczenie się; zdobywanie wprawy w celu wzrostu wielkości produkcji	uczenie się specyficznych właściwości i „wartościowej” odmienności produktu
Doświadczenia	czerpanie korzyści z doświadczenia związanego z fazą rozwoju firmy	rosnące koszty koordynacji i zróżnicowania oraz konieczność dywersyfikacji strukturalnej	znaczenie doświadczenia; wzrastająca rola maszyn i automatyzacji	znaczenie pomysłowości; cenięcie kreatywności; krótki cykl życia produktów
Innowacyjność	mała wrażliwość na zmiany przy trosce o racjonalizację i obniżkę kosztów	wrażliwość na zmiany i działanie w kontekście międzykulturowym	potrzeba innowacji, pomysłowości i nowych technologii	duża wrażliwość na zmiany; elastyczność działań
Systemy wynagradzania	znaczenie w pracy dokładności, rzetelności, staranności i nagradzanie tych cech	systemy wynagrodzeń dostosowane do specyfiki branży, rynku, wyników przedsiębiorstwa	niskie zadowolenie; praca rutynowa; stymulowanie potrzeb i unikanie niezadowolenia pracowników	wynagrodzenie związane z kreatywnością i wspieranie zmian; premiowanie i wzmacnianie działu B + R; wynagrodzenie „gwiazd”
Awanse	dominacja awansu hierarchicznego	różnorodne, poziome kariery pracownicze, w tym także globalne	zatrudnienie fachowców z zewnątrz	poszukiwanie i zatrudnianie ludzi wybitnie zdolnych
Wartości	nacisk na wartości związane z „poszukiwaniem doskonałości”	znaczenie postępu i umiejętności wyceń wartości firmy; umiejętność współpracy w procesach łączenia się firm	dramaty zwolnień; znaczenie technik typu out-placemement	innowacyjność jako ważny element kultury organizacyjnej

Źródło: Mastyk-Musiał, 2000, s. 26; Faulkner et al., 1998

Wymienione środki umożliwiają oddzielenie funkcji kierowniczych od funkcji wykonawczych.

Kolejną strategią jest **strategia ponoszenia konsekwencji**. Polega ona na precyzowaniu oczekiwań, a także wprowadzeniu czynników motywujących, tj. przedsiębiorczości i konkurencji.

Strategia wiodącej roli klienta to taka strategia, która polega na kreowaniu priorytetu odpowiedzialności wobec adresata usług.

Strategia regulacji charakteryzuje się tym, że powinna prowadzić do tworzenia ośrodków podejmowania decyzji, które znajdują się jak najbliżej klienta. Strategia ta odnosi się do funkcji sterowania i funkcji kontroli, a także stanowi narzędzie alokacji ośrodków regulacji. Strategia regulacji jest najskuteczniejsza, kiedy uczestnicy danej organizacji mają jasną wizję, misję, cele, a także poczucie ich spełnienia.

Ostatnią strategią w tej klasyfikacji jest **strategia kulturowa**. Powinna ona prowadzić do odpowiedniego obrazu organizacji, a także do kształtowania dominujących zachowań mentalności tej organizacji. Strategia kulturowa jest strategią tworzenia odpowiedniej kultury organizacyjnej. Ma ona trzy aspekty:

- kreowanie nowych doświadczeń, czyli zmienianie nawyków i zwyczajów,
- kształtowanie nowych konwencji, czyli pobudzanie emocji,
- kreowanie nowych modeli mentalności, czyli zdobywanie umysłów (Harasim et al., 2015).

W nowoczesnych instytucjach publicznych należy konstruować jasne i wyraziste strategie, a cele powinny być możliwe do zrealizowania. Na dobrej strategii, również sprawiedliwym traktowaniu zwycięstwo osiągają te osoby, które mają do czynienia z instytucją publiczną: społeczeństwo, pracownicy, kierownictwo. Brak strategii jest działaniem nieetycznym. Budowanie zaufania do instytucji publicznej jest procesem bardzo długim, czasami trwa całymi latami, dlatego pożądana jest strategia i osiągnięcie przez nią celów. Wybrana strategia powinna być odpowiedzią na potrzeby obywateli, ich nadzieje i oczekiwania. Instytucje publiczne stają się dzięki temu odporne na różnego rodzaju zmiany polityczne, ponieważ instytucja dostarcza to, czego oczekuje końcowy odbiorca usługi (Opolski et. al., 2004).

Przygotowując strategię organizacji publicznych, stosuje się następujące metody planowania:

- bilansowania,
- ekstrapolacji trendów,
- prognostyczne (ilościowe i jakościowe),
- wariantowego ujęcia (Wiatrak, 2005, s. 17).

Można również wyróżnić metodę partnerską. Polega ona na uczestniczeniu społeczeństwa w przygotowaniu strategii. Uczestniczenie to obejmuje między innymi zbieranie informacji, również wypowiedź zainteresowanych na dany temat. Odbywa się przede wszystkim poprzez badania ankietowe i wywiady, zbieranie informacji od zainteresowanych osób, a także między innymi na podstawie referendum (Wiatrak, 2005).

Do partnerstwa podchodzi się poprzez kolejne poziomy współpracy i uczestnictwa w takich etapach jak:

- dzielenie się wiedzą o problemach społecznych i wymiana informacji,
- wdrażanie akceptacji dla strategii oraz programów rozwojowych,
- uczestniczenie w programach rozwoju, a także aktywne ich tworzenie,
- włączenie się do realizacji przyjętych przedsięwzięć rozwojowych (Gęsicka, 1996, s. 18).

Jednak nie zawsze działania organizacji publicznych opierają się na dialogu i podejściu partnerskim. Pracując nad strategią, należy mieć na uwadze dążenie do jak najlepszego jej przygotowania, a także jej przeznaczenie (Wiatrak, 2005).

Podsumowanie

Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji publicznej jest bardzo złożonym procesem. W wielu badaniach i obserwacjach związanych z praktyką zarządzania w tej dziedzinie wiedzy można wyróżnić elementy wymienione poniżej.

W kontekście aktywności organizacji publicznej kapitał ludzki można przedstawić jako kombinację następujących czynników:

- cechy wnoszone przez pracownika: inteligencja, zaangażowanie, energia, pozytywne nastawienie do życia, rzetelność, uczciwość, wiarygodność,
- zdolność pracownika do uczenia się: chłonność umysłu, wyobraźnia, zdolność analitycznego myślenia, kreatywność,
- motywacja pracownika do dzielenia się informacją i wiedzą: umiejętność pracy w zespole, dążenie do realizacji celów.

Menedżer zarządzający organizacją publiczną powinien próbować odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

- jacy ludzie powinni pracować w twojej organizacji?
- czy zapewniasz swoim ludziom środki umożliwiające osiągnięcie maksymalnej efektywności i przyczynienie się do sukcesu organizacji?
- czy struktura organizacji i obowiązujące w niej procedury gwarantują szacunek dla pracowników i sprzyjają inwestowaniu w kapitał ludzki?
- czy wiedza i dostęp do niej są wbudowane w twój model prowadzenia działalności?
- jaka jest twoja strategia inwestowania w ludzi i wiedzę?

Ludzie kreują organizację w wielu wymiarach. Najważniejszy jest dobór pracowników, następnie umożliwienie im rozwoju, po to aby organizacja działała sprawnie i efektywnie (Harasim et al., 2015).

Według teorii Wiesława Harasima organizacja przyszłości będzie potrzebować wizjonerów. Można by zadać sobie pytanie: kim zatem jest wizjoner i czym powinien się charakteryzować? Według wspomnianego autora *wizjoner* to ktoś, kto pojęciu „wizji” potrafi nadać (pewien rodzaj wirtualności) koordynaty „czasowo-przestrzenne”, stąpający twardo po tej ziemi.

Menedżer przyszłości to „obywatel świata”. *Obywatel świata* to ktoś, kto jest pozbawiony wszelkich barier przestrzennych, kulturowych, rasowych i lingwistycznych (Harasim, 2007). Podstawą sukcesu każdej organizacji są tradycyjne wartości współczesnego przywództwa, nade wszystko – uczciwość, rzetelność, szczerłość itd. To nie jest ani profanacja, ani hipokryzja. Odwrotnie, w celu osiągnięcia pożądanego wyniku tak czy inaczej trzeba będzie walczyć z hipokryzją innych ludzi. A przecież to załoga jest najbardziej czułym receptorem – i jednocześnie nośnikiem.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BARON A., ARMSTRONG M., 2012, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- [2] BEDNARCZYK M., 2001, *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków.
- [3] FAULKNER D., BOSMAN C., 1998, *Strategie konkurencji*, Wyd. Gebethner i S-ka, Warszawa.
- [4] GĘSICKA G., 1996, *Partnerstwo w rozwoju lokalnym*, Wyd. Śląsk, Katowice.
- [5] GIERSZEWSKA G., WAWRZYNIAK B., 2001, *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa.
- [6] HARASIM W., DZIWULSKI J., 2015, *Zarządzanie twórcze*, Wyższa Szkoła Promocji Mediów i Show Businessu, Warszawa.
- [7] HARASIM W., 2007, *Współczesne najnowsze trendy i wyzwania świata w strategiach zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Совершенствоавние экономического механизма функционирования инвестиционно-строительного и жилищно-коммунального комплексов, Сборник научных трудов, Москва.
- [8] HEIJLTES M., WITTELOOSTUIJN A.V., SORGE A., 1996, *Human Resource Management in Relation to Generic Strategies: a Comparison of Chemical Food and Drink Companies in the Netherlands and Great Britain*, „International Journal of Human Resource Management”, May.
- [9] JUCHNOWICZ M. (red.), 2014, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa.
- [10] KEARNS P., 2006, *What do we mean by human capital management?*, [w:] *What's the Future for Human Capital?*, CIPD, London.
- [11] LOSEY M.R., MEISINGER S.R., ULRICH D., 2005, *Reality, Impact and Professionalism*, [w:] *The Future of Human Resource Management*, M.R. Losey, S.R. Meisinger, D. Ulrich (eds.), John Wiley & Sons, Inc., London.
- [12] MASTYK-MUSIAŁ E., 2000, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- [13] NOWAK W.A., 2000, *Strategie rekonstrukcji sektora publicznego*, „Master of Business Administration”, nr 3.
- [14] OPOLSKI K., MODZELEWSKI P., 2004, *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa.
- [15] OWSIAK S., 1997, *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.

- [16] PIERŚCIONEK Z., 1996, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [17] RACZKOWSKI K., 2015, *Zarządzanie publiczne. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [18] WIATRAC A.P., 2005, *Strategiczne myślenie i działanie w organizacjach publicznych*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 2.
- [19] ZALEWSKI A., 2006, *Nowe zarządzanie publiczne jako instrument poprawy efektywności sektora publicznego*, [w:] K. Krukowski (red.), *Zarządzanie organizacjami publicznymi*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn.
- [20] ZAWADZAK T., 2014, *Zarządzanie w organizacjach sektora publicznego*, Difin, Warszawa.
- [21] ZWELL M., RESSLER R., 2000, *Powering the Human Drivers of Financial Performance*, “Strategic Finance”, no. 11 (vol. 81).