

RELACJE KULTURY ORGANIZACYJNEJ I PROCESU ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM W ORGANIZACJACH PUBLICZNYCH

RELATIONS AND ORGANIZATIONAL CULTURE OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN PUBLIC ORGANIZATIONS

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 podjęto próbę zdefiniowania obszarów istotnych dla zarządzania organizacjami publicznymi. Na początku postawiono pytanie: jak ważny jest wpływ poszczególnych elementów kultury organizacyjnej na zarządzanie kapitałem ludzkim? Następnie pokazano relacje pomiędzy kulturą organizacyjną a kapitałem ludzkim w organizacji. Zaprezentowano specyfikę zarządzania organizacjami publicznymi. W końcowej części artykułu przedstawiono tworzenie innowacyjnej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

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

Abstract: This article attempts to define areas of interest for the management of public organizations. At the beginning of the author asks the question: how important is the influence of individual elements of organizational culture on human capital management? Then, showing the relationship between organizational culture and human capital in the organization. They present the specifics of managing public organizations. In the final part of the article presents the creation of innovative organizational culture of the company.

Keywords: organizational culture, competence, human capital, human capital management, public organization.

Wstęp

W dobie postępującej globalizacji czy też bardzo dużej konkurencji kultura organizacji ulega ciągłej ewaluacji. Wpływa na tworzenie w świadomości partnerów organizacji, a także klientów obrazu instytucji publicznych. Pierwotna kultura wywodzi się od filozofii pierwszego założyciela organizacji. Następnie przekazywana jest pracownikom poprzez symbole materialne, język, rytuały, anegdoty. Menedżerowie tworzą wspólny klimat, określają granice, co jest dobre, a co złe.

Do organizacji rekrutowani są nowi pracownicy przeważnie o podobnych poglądach. Właściwa kultura i etyka w organizacji przyczynią się do odpowiedniego zarządzania organizacją publiczną, bez konieczności ciągłego kontrolowania pracowników. Instytucja publiczna powinna być zarządzana takimi wartościami, które propaguje kierownictwo. To właśnie w ten sposób powinna dominować etyczna moc menedżerów. Na stanowiskach kadry kierowniczej powinni znajdować się nie tylko ludzie dobrze wykształceni, lecz także dojrzały moralnie, wciąż dążący w swych decyzjach do doskonałości. Można przyjąć tezę: kultura organizacyjna jest mniej doceniana jako zjawisko i narzędzie zarządzania w organizacjach publicznych niż w dobrych przedsiębiorstwach. Teza ta jest uzasadniona, ponieważ w wielu organizacjach publicznych, np. szpitalach czy uczelniach, nie zwraca się uwagi na klimat organizacyjny w zarządzaniu organizacją. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi, jak ważna jest kultura organizacji w powiązaniu z zarządzaniem kapitałem ludzkim w organizacji publicznej.

1. Wybrane elementy składowe kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna jest bardzo ważnym elementem składającym się na system zarządzania organizacją. W każdej organizacji kształtują się wypracowane przez nią formy zachowań kulturowych w powiązaniu z pojawiającymi się wzorcami i wymogami otoczenia. Elementy kulturowe organizacji mają wspomagać realizację jej celów i zadań. Instytucje publiczne powinny funkcjonować sprawnie, być przyjazne dla klientów (petentów), wykorzystywać w sposób efektywny zasoby organizacji. Postęp techniczny i organizacyjny oraz zmieniające się potrzeby obywateli wymuszają na organizacjach publicznych zmiany, np. e-klient. Nowe możliwości związane z rozwijającą się informatyzacją sektora publicznego wpływają na powstanie relacji wirtualnych. Wiele jest przykładów kultur organizacyjnych pojedynczych instytucji publicznych, które kształtują opinie częściej negatywne o całej chociażby administracji publicznej na szczeblu gminy czy powiatu. Kultura organizacyjna ma na celu osiągnięcie przez instytucję odpowiedniego poziomu sprawności funkcjonowania organizacji poprzez oddziaływanie na pracowników. Postawy pracowników są elementem zarządzania kapitałem ludzkim.

Kultura organizacyjna w Japonii jest oparta na etosie, lojalności, harmonii i współpracy, efektywnym wykorzystywaniu kompetencji pracowników. Aby osiągnąć efektywność gospodarczą, trzeba przyjąć następujące założenia kulturowe:

- koncepcję organizacji jako systemu społeczno-technicznego, który angażuje wszystkich pracowników, wizję przedsiębiorstwa uwzględniającą potrzeby ludzi, wyłapywanie talentów, stymulowanie wydajnością. Bardzo ważnym elementem organizacji pracy są zespoły ludzi, a nie hierarchia organizacyjna, która nie sprzyja poprawnej komunikacji,

- wzajemne zaufanie i współpraca pracowników z kierownictwem, która jest oparta na obustronnym zainteresowaniu sukcesem w perspektywie długofalowej. Kierownictwo bierze odpowiedzialność za tworzenie odpowiednich warunków do pracy i życia swoich pracowników,
- praca zespołowa tworzona przez wysoką odpowiedzialność pracowników przed grupą oraz lojalność, za którą otrzymuje poczucie bezpieczeństwa,
- styl kierowania, który oparty jest na współpracy grupowej, unikaniu konfliktów, a główne zadanie menedżera to wspieranie działań grupy (Zawadzak, 2014, s. 161-163).

Znaczenie kultury organizacyjnej, wartości i wizji w organizacji wzrasta wtedy, gdy wzrasta udział usług, kapitału intelektualnego oraz większe są oczekiwania interesariuszy. Aby efektywnie realizować cele i zadania w danej instytucji, należy kształtować zachowania poszczególnych aktorów wewnątrz i na zewnątrz. W tabeli 1 przedstawiono główne kierunki zmian w kulturze organizacyjnej.

Innym spojrzeniem jest model kultury organizacyjnej propagowany przez McKinseya. Model kultury organizacji „7S” McKinseya zakłada, że organizacja składa się z siedmiu elementów, tj.:

- strategia to spójna wiązka działań, która ma doprowadzić organizację do założonych pozycji,
- struktura organizacyjna odzwierciedlona w schemacie organizacyjnym i opisach stanowisk pracy,
- systemy to procesy i procedury, które są niezbędne do wykonania zadań i osiągnięcia założonych celów, z uwzględnieniem systemów technologicznych,
- style kierowania, czyli sposoby zachowania się menedżerów,
- załoga (pracownicy) to ludzie w organizacji,
- podzielane wartości, które są związane z kulturą organizacyjną,
- zdolności i umiejętności oznaczają możliwości osiągnięcia różnych poziomów przez całą organizację (Szaban, 2003, s. 15-16).

J. Szaban przedstawia koncepcje kultury organizacyjnej:

1. Kultura jako część nadrzędnej całości. Badacze angloamerykańscy używają określenia *corporate culture*, które oznacza, że organizacja charakteryzuje się kulturą mającą jedną z jej cech konstytutywnych (tzn. kultura współtworzy organizację).
2. Organizacja jako całość uważana jest za kulturę, a organizacja jest kulturą (Szaban, 2003, s. 11).

W tabeli 2 przedstawiono warianty kultury organizacyjnej według Kluckhohna-Strodtbecka.

Tabela 1. Główne trendy zmian w kulturze organizacyjnej

Wczoraj i dzisiaj	Dzisiaj i jutro
Wizjoner ma wielką ideę, lecz często nierealistyczną. Pojęcie wizji ma charakter lekko pejoratywny.	Wizja – konkretne, zgodne wyobrażenie tego, czym organizacja chce być i czym chce się stać, często jest ona wyrażana w kategoriach celów, misji i zadań, zarówno rynkowych, jak i etycznych.
Wizja łączy się przede wszystkim z wyborami etycznymi, określeniem społecznej roli organizacji, dokonywaniem rozstrzygnięć strategicznych.	Wizja połączona jest TQM (Totalnym Zarządzaniem Jakością) i jest zorientowana na satysfakcjonowanie klientów, akcjonariuszy i pozostałych interesariuszy, z jednoczesnym poszanowaniem zasad etycznych oraz zachowaniem spójności z przyjętą strategią.
Projekt organizacji odnoszący się do usprawniania procesów komunikacji społecznej.	Projekt organizacji został zastąpiony wizją łączącą w sobie kwestie kulturowe (wartości i misje) i cele (koncepcję organizacji, ambitne zadania, drogę rozwoju), zasadę organizowania przyszłości.
Wizja rzadko formułowana.	Wizja stanowi część dobrego zarządzania.
Wizja rozwijana przez dyrekcję.	Wizja często rozwijana poprzez proces uzgodnień, którego końcowym etapem jest decyzja dyrekcji.
Kultura organizacyjna to wiedza, lecz często też system wartości, czasem wyrażanych otwarcie, ale niekiedy tylko <i>implicite</i> . Dziedzina w niewielkim stopniu interesująca dyrektorów.	Pojęcie organizacji uczącej się, wartości często jawnie demonstrowane, rozwijanie metod menedżerskich i środków technicznych.
Akulturacyja lub zmiana kulturowa to kształcenie.	Akulturacyja lub zmiana kulturowa to kompleksowy proces obejmujący kształcenie, wskaźniki, wynagrodzenia, wizję itp.
Zarządzanie: przewidywanie, organizowanie, nakazywanie, kontrolowanie itp.	Zarządzanie: przewidywanie, organizowanie, nakazywanie, kontrolowanie itp., ale ponadto coraz częściej tworzenie lub zmienianie kultury.

Źródło: Kuc, 2008

Tabela 2. Warianty wymiarów kultury organizacyjnej według Kluckhohna-Strodtbecka

Wymiar	Warianty		
Stosunek do środowiska	Dominacja	Harmonia	Podporządkowanie się
Orientacja w czasie	Na przeszłość	Na teraźniejszość	Na przyszłość
Natura ludzka	Dobra	Mieszana	Zła
Stosunek do działania	Istnieć	Sprawować nadzór	Działać
Odpowiedzialność	Jednostkowa	Grupowa	Hierarchiczna
Postrzeganie przestrzeni	Prywatne	Mieszane	Publiczne

Źródło: Szaban, 2003, s. 19

R.M. Kanter uważa, że w dobie globalizacji rynków i rozwoju technologii informatycznych dla kultury organizacji charakterystyczne są następujące elementy:

- strategia rozwoju firmy nie jest sztywnym scenariuszem, ale jest oparta na improwizacji i tworzeniu nowych innowacji,
- modele organizacyjne muszą opierać się na większej integracji wewnętrznej, co za tym idzie, nie ma tu miejsca na silną centralizację i biurokrację,
- odchodzi się od budowy aliansów, w zamian za to tworzy się szeroką sieć współpracy,
- stosowanie zróżnicowanych technik motywacyjnych, aby najlepsi pracownicy nie opuszczali organizacji (Kanter, 2002, s. 42).

Kultura organizacji jest przedstawiana na dwóch poziomach:

- *kultura dostrzegalna*,
- *kultura fundamentalna*.

Kultura dostrzegalna to elementy, które się widzi i słyszy, kiedy człowiek porusza się po organizacji w charakterze gościa, klienta czy pracownika. Wyznacznikami kultury tego typu są: ubiór pracowników, rozmieszczenie ich biur, zachowania i rozmowy między nimi, treść ich rozmów, jak mówią o swoich klientach i jak ich traktują. Kultura dostrzegalna to także elementy, które pomagają członkom organizacji podzielać oraz wzmacniać szczególne cechy lub tożsamość organizacji.

- *Opowieści* – historie i narracje wielokrotnie powtarzane przez członków, o dramatycznych sagach i wydarzeniach w życiu organizacji.
- *Bohaterowie* – ludzie, na których zwraca się szczególną uwagę i których osiągnięcia spotykają się z uznaniem i podziwem ze strony członków organizacji.
- *Ceremonie i rytuały* – uroczystości i spotkania, planowane czy nieplanowane, w trakcie których świętuje się ważne okazje.
- *Symbole* – specjalne sposoby wykorzystania języka i niewerbalnych środków komunikacji do przekazania ważnych komunikatów z życia organizacji (Schermerhorn, 2008, s. 195-196).

Przywództwo w organizacji ma silne powiązanie z kreowaniem odpowiedniej kultury organizacyjnej. Podobnie jak organizacja jako całość, każda grupa zadaniowa lub zespół pracowników ma własną kulturę. W jakim stopniu kultura organizacyjna wspomaga efektywność, zależy od tego, jak silne są wartości fundamentalne całego zespołu. Na dowolnym szczeblu zarządzania menedżerowie powinni propagować wartości spełniające następujące warunki:

- *istotności*,
- *powszechności*,
- *siły*.

Tabela 3. Cechy charakterystyczne czterech typów kultur przedsiębiorstwa

	Rodzina	Wieża Eiffla	Pocisk sterowany	Inkubator
Stosunki między zatrudnionymi	Całościowe stosunki z ograniczoną całością, z którą jest się związanym.	Wycinkowa rola w mechanicznym systemie wymaganych interakcji.	Wycinkowe zadania w systemie cybernetycznym, nakierowane na wspólne cele.	Całościowe spontaniczne relacje powstające podczas wspólnego procesu twórczego.
Postawa wobec władzy	Status jest przypisywany postaciom rodzicielskim, które są blisko i sprawują pełną władzę.	Status jest przypisywany nadrzędnym rolom, które są odległe, ale wszechmocne.	Status jest osiągany przez członków grupy roboczej, którzy mają swój wkład w osiągnięcie wytyczonego celu.	Status jest osiągany przez jednostki stanowiące wzór kreatywności i rozwoju.
Sposoby myślenia i uczenia się	Intuicyjne, holistyczne, lateralne i naprawiające błędy.	Logiczne, analityczne, pionowe i racjonalnie skuteczne.	Skupione na problemie, fachowe, praktyczne, interdyscyplinarne.	Zorientowane na procesy kreatywne, <i>ad hoc</i> , inspirujące.
Postawa wobec pracowników	Członkowie rodziny.	Zasoby ludzkie.	Fachowcy i eksperci.	Współtwórcy.
Sposoby zmieniania się	„Ojciec” zmienia kurs.	Zmiana reguł i procedur.	Zmiana podejścia w miarę, jak cel się porusza.	Improwizacja i dostrajanie się.
Sposoby motywowania i nagradzania	Osobiste zadowolenie, że jest się kochanym i szanowanym. Zarządzanie przez przedmioty.	Awansowanie na wyższe stanowisko, większa rola. Zarządzanie przez opis stanowiska.	Płaca albo uznanie za wyniki i rozwiązywane problemy. Zarządzanie przez cele.	Udział w procesie tworzenia nowej rzeczywistości. Zarządzanie przez entuzjazm.
Krytyka i rozwiązywanie konfliktów	Nadstaw drugi policzek, chroń innych przed utratą twarzy, nie przegraj gry o władzę.	Krytyce zarzuca się irracjonalność, chyba że istnieją odpowiednie procedury polubownego rozstrzygnięcia konfliktów.	Krytyka konstruktywna i dotycząca wyłącznie zadania, potem przyznanie się do błędu i szybka korekta.	Krytyka musi ulepszać ideę twórczą, a nie negować ją.

Źródło: Trompenaars, 2002, s. 211

Tabela 3 odnosi się do czterech modeli kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie. Zatrudnieni w nich pracownicy odmiennie odnoszą się do siebie, mają inne poglądy na władzę, inaczej myślą, uczą się i wprowadzają zmiany, innymi nagrodami są motywowani, a także w inny sposób podchodzą do krytyki oraz różnie rozwiązują konflikty. Najwięcej firm typu pocisk sterowany występuje w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii, a najwięcej firm rodzinnych we Francji i w Hiszpanii. Szwecja przoduje, jeśli chodzi o inkubatory, a Niemcy – pod względem wieży Eiffla.

Należy to interpretować ostrożnie, gdyż mniejsze firmy, bez względu na to gdzie funkcjonują, przybierają model rodzinny lub inkubatora. Wielkie przedsiębiorstwa, wymagające struktury dla zapewnienia spójności, wybierają częściej model wieży Eiffla albo pocisku sterowanego.

2. Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji

W burzliwym otoczeniu dominuje podejście utożsamiające zasoby niematerialne organizacji z jej kapitałem intelektualnym, na który składają się trzy elementy: kompetencje pracowników, struktura wewnętrzna i system powiązań zewnętrznych organizacji (Mikuła et al., 2002, s. 37-39). Kapitał intelektualny jest sumą elementów składowych, wśród których wymienia się: kapitał ludzki, kapitał organizacyjny, kapitał rynkowy, kapitał innowacyjny lub kapitał ludzki, społeczny i organizacyjny (Jabłoński, 2002, s. 14-16; Poczowski, 2003, s. 6; Armstrong, 2003, s. 324). Kapitał ludzki traktuje się jako podstawową siłę napędową wszystkich pozostałych elementów kapitału intelektualnego, które uznaje się za „miękkie” komponenty zasobów organizacji, wtórne wobec zasobów ludzkich.

Kapitał intelektualny zawsze bazuje na kapitale ludzkim, bez niego nie mógłby istnieć samodzielnie. Wyróżnienie w pojęciu kapitału intelektualnego elementów składowych ma podkreślać, że ludzie (kapitał ludzki) tworzą wiedzę, ale dopiero przez interakcje zachodzące między nimi (kapitał społeczny) jej zakres jest powiększany, co w efekcie daje zinstytucjonalizowaną wiedzę należącą do organizacji (kapitał organizacyjny). W ostatnim etapie tego procesu staje się ona dobrem *quasi-publicznym* (bazy danych, normy, zwyczaje, wzorce), uznawanym w danej organizacji za standardy, które upowszechniane są wśród jej członków, pozwalając na podnoszenie ich indywidualnej efektywności i całego systemu.

Wzrost znaczenia zasobów niematerialnych, przede wszystkim kapitału ludzkiego, oznacza, że małe przedsiębiorstwa są zdolne dzięki kreatywności swoich pracowników odnieść sukces rynkowy. Dzieje się to często za sprawą włączenia owego podmiotu w struktury sieci biznesowej, w której oferując unikatowe kompetencje, otrzymuje w zamian wsparcie kapitałowe i organizacyjne. W ten sposób można wychwycić wiedzę poszczególnych jednostek poprzez systemy zarządzania zasobami ludzkimi (procesy rekrutacji, doboru i selekcji pracowników, system motywowania kadr i wspierania ich rozwoju). Aby pomnożyć wiedzę i podnieść jej wartość, trzeba umiejętnie wykorzystać kapitał społeczny i organizacyjny. Koncepcja gospodarki opartej na wiedzy bazuje

na kreowaniu struktury powiązań biznesowych. Podmioty sieciowe tworzą organizację, której celem strategicznym jest rozwój w wyniku wypracowania unikatowej wartości dodanej, pozwalającej na utrzymywanie przewagi konkurencyjnej organizacji.

We współczesnej organizacji ludzie powinni być traktowani jako najcenniejsze aktywa, a organizacja powinna dbać o ich rozwój. Podczas gdy inne aktywa w perspektywie czasowej ulegają deprecjacji, ludzie mają zdolność do szybkiego pomnażania swojej wartości poprzez proces uczenia się. W modelu gospodarki opartej na wiedzy wskazuje się na kapitał ludzki jako podstawowy element podnoszenia konkurencyjności i wzrostu innowacyjności. Podkreśla się, że inwestycje związane z rozwojem zasobów ludzkich stanowią najkorzystniejszą lokatę kapitału. W organizacjach dotyczy to doskonalenia umiejętności pracowników, ale także organizowania szkoleń tzw. ogólnorozwojowych, pobudzających kreatywność pracowników i nakłaniających ich do podejmowania nowych wyzwań. Z perspektywy makroekonomicznej realizacja koncepcji gospodarki opartej na wiedzy to np. poszukiwanie nowych miejsc lokalizacji inwestycji zagranicznych pod kątem atrakcyjności oferowanych tam zasobów (Rosińska, 2007, s. 11-20).

Wartość kapitału ludzkiego jest uzależniona od jego potencjału do budowania przewagi konkurencyjnej organizacji lub jej głównych kompetencji (Lepak et al., 1999, s. 31-48). Jakość kapitału ludzkiego ma przełożenie na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku. Doprowadziło to do zainteresowania problemem pomiaru wartości tego kapitału, ponieważ:

- kapitał ludzki jest bardzo ważnym elementem wartości rynkowej organizacji, zatem powinno się uwzględnić jego wartość w rozliczeniach finansowych, by wskazać inwestorom lub menedżerom planującym fuzje czy przejęcia, jaka jest całkowita wartość danej organizacji, z uwzględnieniem materialnych i niematerialnych aktywów;
- proces określenia mierników, zbierania i analizy informacji, które są powiązane z kapitałem ludzkim, pozwoli zarządzającym skupić się na działaniach mających na celu znalezienie, utrzymanie i rozwój ludzi w organizacji;
- pomiary wartości kapitału ludzkiego mogą zostać wykorzystane do tworzenia strategii personalnych organizacji, przy wsparciu innymi zasobami firmy mają na celu osiągnięcie wyższego poziomu kluczowych kompetencji organizacji;
- pomiary mogą być wykorzystane do procesu monitorowania osiągnięcia celów strategicznych ZZL oraz oceny efektywności działań personalnych (Baron et al., 2012, s. 24).

A. Pochtowski (Pochtowski, 1996, s. 152) twierdzi, że strategia organizacji jest podstawą do wyznaczania celów i zadań do realizacji w sferze kapitału ludzkiego, który definiuje określone oczekiwania wobec takich kwestii jak kultura organizacyjna, kompetencje, produktywność i koszty pracy. Przy formułowaniu strategii trzeba uwzględnić mocne i słabe strony kapitału ludzkiego.

Model kapitału ludzkiego (określany *modelem „4K”*) w wymiarze organizacyjnym ma następującą strukturę:

- *kompetencje*, czyli wiedza, umiejętności, uzdolnienia, kondycja fizyczna, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania oraz inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy mogą doprowadzić do osiągnięcia celów i wyników określonych w strategicznych zamierzeniach organizacji (Rostkowski, 2003, s. 162);
- *kontakty interpersonalne* – obejmują relacje międzyludzkie, a także system komunikacji i informacji w organizacji;
- *kultura organizacyjna*, czyli nieformalny system wzorów myślenia i postępowania w organizacji;
- *klimat organizacyjny*, czyli atmosfera, która panuje w organizacji, subiektywnie odczuwana przez pracowników, zależy od indywidualnych cech osobowych pracowników i uwarunkowań organizacyjnych (Juchnowicz, 2014, s. 36).

Wszystkie składniki kapitału ludzkiego wchodzą ze sobą w interakcje w procesie kreowania wartości organizacji. Kapitał ten kształtowany jest jako efekt wzajemnych zależności i powiązań poszczególnych jego elementów.

Tabela 4. Analiza porównawcza kultur organizacji

Kultura organizacji tradycyjnej	Kultura kapitału ludzkiego
Oparta na rolach indywidualnych członków organizacji	Oparta na dialogu i więzi między członkami organizacji
Kultura, której podstawę stanowią: silna hierarchia, wyraźnie określona rola i miejsce każdego członka organizacji, ograniczone kanały komunikacji	Spontaniczna, otwarta i woluntarystyczna, o nieograniczonych możliwościach w dziedzinie myślenia i zachowania. Zmienność ról odgrywanych przez członków organizacji
Przekonanie o niewielkim wpływie kultury organizacyjnej na otoczenie	Przekonanie o dużym wpływie kultury organizacyjnej na otoczenie
Dominacja artefaktów w tworzeniu kultury organizacyjnej	Kultura oparta na wartościach
Kultura niskiej tolerancji niepewności	Kultura wysokiej tolerancji niepewności, zorientowana na zadania, skoncentrowana na celach, procesach
Kultura ukierunkowana na rozwiązywanie bieżących problemów	Kultura sprzyjająca rozwiązaniu złożonych problemów i wytwarzaniu innowacji
Mała elastyczność zachowań, przeważa sztywność i rutyna w zachowaniach	Duża elastyczność zachowań, unikanie rutyny
Ograniczone formy współpracy, najczęściej w ramach obecnej struktury	Różne formy współpracy ludzi w organizacji, dzielenia się wiedzą, funkcjonowanie w zmiennych zespołach projektowych

3. Specyfika zarządzania organizacjami publicznymi

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. Instytucje publiczne można podzielić na dwie kategorie:

- instytucje publiczne sensu stricto,
- instytucje publiczne sensu largo (Bednarczyk, 2001, s. 19).

Do instytucji publicznych sensu stricto można zaliczyć klasyczne dobra publiczne, czyli instytucje policyjne, wojskowe, administracji samorządowej, państwowej, ochrony krajobrazu, przyrody itp. Natomiast instytucje publiczne sensu largo oferują dobra społeczne. Do tych instytucji zaliczyć można szkoły, biblioteki, służby ochrony zdrowia, instytucje sportowe, teatry, muzea itd. W instytucjach tych w procesie zarządzania niezwykle istotne są źródła finansowania, również źródła władzy. Źródłami finansowania instytucji publicznych sensu stricto są fundusze publiczne, zaś źródłem władzy jest publiczna własność środków, a także mandat polityczny ugrupowania mającego władzę publiczną. Natomiast źródłami finansowania instytucji sensu largo mogą być źródła mieszane: publiczne i/lub prywatne. W organizacjach tych źródłem władzy będzie własność publiczna i/lub prywatna. Na rynku dóbr społecznych (sensu largo), na przykład usług kulturalnych, edukacyjnych, istnieją organizacje prywatne i publiczne, w tym organizacje finansowane przez dane grupy społeczne lub organizacje mieszane. W tabeli 5 opisano różnice pomiędzy przedsiębiorstwami a organizacjami publicznymi.

Tabela 5. 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

Tabela 5. *Natura przedsiębiorstw oraz organizacji publicznych*

Cechy	Przedsiębiorstwa	Organizacje publiczne
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

Podsumowanie

Kształtowanie kultury organizacyjnej jest związane ze zmianami, które zachodzą w otoczeniu organizacji, w szczególności w sektorze konkurencyjnym. E.H. Schein wymienia kilka możliwych negatywnych skutków braku zmian kultury, które wiążą się z oddziaływaniem na inne elementy organizacji:

1. Ograniczanie możliwości wdrażania nowych strategii – założenia dotychczasowej kultury kłócą się z założeniami nowej strategii.
2. Problemy pojawiające się w sytuacji fuzji czy przejęć – różne wartości kulturowe.
3. Trudności związane z wdrażaniem nowych rozwiązań w sferze organizacji, technologii i struktury organizacyjnej.
4. Generowanie konfliktów międzygrupowych – wzmacnianie subkultur czy kontrkultur.
5. Kłopoty z systemem komunikacji – różne perspektywy subkultur organizacji.
6. Trudności z asymilacją nowych pracowników w organizacji.
7. Zmniejszenie efektywności pracy poprzez pojawienie się nowych norm kulturowych, które obniżają wydajność i skuteczność działań pracowników (Schein, 1985, s. 30-44).

T. Kelley (Kelley, 2010, s. 125-128) twierdzi, że trzeba umieć stworzyć i utrzymać innowacyjną kulturę organizacyjną, aby uzyskać zdolność do stałego wyprzedzania konkurencji w codziennych działaniach. Jeżeli jako organizacja potrafimy stworzyć sugestywną wizualizację przyszłości, to nasi partnerzy (dostawcy, dystrybutorzy czy konsultanci) oraz nasi klienci mogą pomóc nam w realizacji wizji.

Metodologię tworzenia innowacyjnej kultury organizacyjnej można ująć w pięciu krokach:

1. Zrozumienie rynku, klienta i technologii wraz ze wszystkimi możliwymi ograniczeniami.
2. Obserwacja konkretnych ludzi w konkretnych sytuacjach.
3. Wyobrażenie nowych produktów czy usług wraz z ludźmi, którzy z nich korzystają.
4. Ocena i udoskonalanie prototypów.
5. Wdrożenie nowego produktu na rynek.

W praktyce zarządzania organizacjami publicznymi często nie zwraca się uwagi na ważną rolę kultury organizacyjnej w zarządzaniu nimi. Dobór ludzi jest uzasadniony innymi kryteriami niż posiadane kwalifikacje, umiejętności czy doświadczenie. Przez wiele lat obserwacji funkcjonowania szpitali czy uczelni, w wielu przypadkach niewiele zmieniło się w postrzeganiu ludzi jako kapitału.

BIBLIOGRAFIA

- [1] ALVESSON M., WILLMOTT H., 1992, *Critical Management Studies*, Sage, London.
- [2] ARMSTRONG M., 2003, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [3] BARON A., ARMSTRONG M., 2012, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [4] BEDNARCZYK M., 2001, *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków.
- [5] HARASIM W., DZIWIŃSKI J., 2015, *Zarządzanie twórcze*, Wyższa Szkoła Promocji Mediów i Show Businessu, Warszawa.
- [6] HATCH M.J., SCHULTZ M., 1996, *Living With Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies*, „Academy of Management Review”, nr 2 (21).
- [7] JABŁOŃSKI M., 2002, *Rola, struktura i pomiar kapitału intelektualnego organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, nr 11.
- [8] JUCHNOWICZ M. (red.), 2014, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa.
- [9] KANTER R.M., 2002, *How to be a leader in the times of uncertainty?*, „Master Business Administration”, nr 2.
- [10] KELLEY T., 2010, *Sztuka innowacji. Lekcja kreatywności z doświadczeń czołowej amerykańskiej firmy projektowej*, Klasyka Biznesu, New Media s.r.l., Warszawa.
- [11] KUC B.R., 2008, *Zarządzanie doskonałe. Poszukiwanie przenikliwości*, PTM, Wyd. Menedżerskie, Warszawa.
- [12] LEPAK D.P., SNELL S.A., 1999, *The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development*, „Academy of Management Review”, vol. 24, no 1.
- [13] MIKUŁA B., PIETRUSZKA-ORTYL A., POTOCKI A., 2002, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Difin, Warszawa.

-
- [14] OLSON G.A., 2002, *Justifying Belief: Stanley Fish and the Work of Rhetoric*, State University of New York Press, New York.
- [15] OPOLSKI K., MODZELEWSKI P., 2004, *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa.
- [16] OWSIAK S., 1997, *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- [17] PIERŚCIONEK Z., 1996, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [18] POCZTOWSKI A., 2003, *Kapitał intelektualny a zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, Kraków.
- [19] POCZTOWSKI A., 1996, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Ossolineum, Kraków.
- [20] ROSIŃSKA M., 2007, *Kapitał ludzki podstawą budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak (red.), *Uwarunkowania budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- [21] ROSTKOWSKI T., 2003, *Zintegrowany system zarządzania kompetencjami*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa.
- [22] SCHEIN E.H., 1990, *Organizational Culture*, “American Psychologist”, No. 45.
- [23] SCHEIN E.H., 1997, *Organizational Culture and Leadership*, ed. 2, Addison-Wesley, Reading, MA.
- [24] SCHEIN E.H., 1985, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- [25] SCHERMERHORN J.R., 2008, *Zarządzanie. Kluczowe koncepcje*, PWE, Warszawa.
- [26] SMIRCICH L., 1989, *Koncepcje kultury a analiza organizacyjna*, [w:] A. Marcinkowski, J.B. Sobczak (red.), *Wybrane zagadnienia socjologii organizacji. Część II: Perspektywa kulturowa w badaniach organizacji*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.
- [27] SUŁKOWSKI Ł., 2011, *Krytyczna wizja kultury organizacyjnej*, „Problemy Zarządzania”, vol. 9, nr 4 (34).
- [28] SZABAN J., 2003, *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- [29] TROMPENAARS F., HAMPDEN-TURNER CH., 2002, *Siedem wymiarów kultury. Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [30] WRÓBLEWSKA V., 2005, *Uwarunkowania zarządzania wiedzą w organizacji*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, maszynopis powielony.
- [31] ZAWADZAK T., 2014, *Zarządzanie w organizacjach sektora publicznego*, Difin, Warszawa.