

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 13 (2018), nr 3 (lipiec-wrzesień)
ISSN 1896-9380, s. 123-136

Modern Management Systems
Volume 13 (2018), No. 3 (July-September)
ISSN 1896-9380, pp. 123-136



Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Cybernetyki
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Institute of Organization and Management
Faculty of Cybernetics
Military University of Technology

Rola współczesnego menedżera i jego nowe koncepcje w zarządzaniu kapitałem ludzkim w organizacji publicznej w erze globalizacji

The role of the contemporary manager and his new concepts in managing human capital in a public organization in the era of globalization

Jacek Dziwulski

Politechnika Lubelska,
Wydział Zarządzania

Wiesław Harasim

Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu,
Instytut Zarządzania Zasobami Ludzkimi

Abstrakt. W obliczu gwałtownych przemian gospodarczych oraz ewolucji systemów organizacyjnych, istnieje potrzeba zainteresowania się efektywnym zarządzaniem kapitałem ludzkim. Nowe podejście do zarządzania kapitałem ludzkim może przyczynić się do wyższej efektywności całej organizacji i szybkiego wprowadzania zmian. Nowoczesne zarządzanie organizacją publiczną stawia na rozwój i samodzielność pracowników, a umiejętność kierowania uważa się za coraz cenniejszy składnik kompetencji. Menedżerowie starają się zapewniać nabywanie nowych umiejętności pracownikom, przekazywać im nowe zadania i role, czynić ich bardziej wartościowymi dla organizacji. Wdraża się nową filozofię kierowania ludźmi opartą na założeniu, że pracownicy są traktowani jako cenny kapitał, który można pomnażać, liczy się również zaangażowanie pracowników w pracę na rzecz organizacji.

Słowa kluczowe: menedżer przyszłości, kapitał ludzki, zarządzanie kapitałem ludzkim, organizacja publiczna, era globalizacji.

Abstract. In the face of rapid economic change and the evolution of organizational systems, there is a need to be interested in the effective management of human capital. A new approach to human capital management can contribute to higher organizational efficiency and rapid change. At the same time, the public organization is committed to the development and independence of its employees, and the ability

to drive is considered an ever more valuable component of competence. Managers strive to provide new skills to employees, pass on new tasks and roles, and make them more valuable to the organization. There is a new philosophy of guiding people based on the assumption that employees are treated as valuable capital, which can be multiplied, and the involvement of employees in the work, for the organization.

Keywords: future manager, human capital, human capital management, public organization, globalization era.

Wstęp

Era globalizacji spowodowała, że wiele dynamicznie zmieniających się gospodarek na świecie dawno zyskało miano „gospodarek opartych na wiedzy”, w których znaczenie kapitału ludzkiego jest najistotniejsze. Kapitał ludzki staje się głównym elementem budowania przewagi konkurencyjnej, dlatego że ludzie stanowią najistotniejszy zasób strategiczny organizacji, decydujący w dużym stopniu o jej sukcesie lub porażce. Wszystkie organizacje, które dążą do osiągnięcia sukcesu muszą opanować umiejętność szybkiego reagowania na zachodzące zmiany w otoczeniu, rosnące i ulegające zmianom potrzeby klientów oraz umiejętność przewidywania i kreowania przyszłości (Rosińska, 2007, s. 11-12).

W większości analiz finansowych organizacji pracownicy są traktowani wyłącznie jako pozycja w kosztach, pomimo że inwestowanie w kapitał ludzki jest istotnym elementem strategii organizacji oraz podstawą jej konkurencyjności. Inwestowanie w kapitał ludzki tworzy podstawy do przyszłego rozwoju organizacji. Odpowiednie podejście do problematyki rozwoju pracowników i tworzenia przyjaznego klimatu organizacyjnego wpływa na osiągnięcie przez organizację sukcesu, zwłaszcza że rozwój techniczny i technologiczny niejako wymusza na pracodawcach oraz pracownikach stałe podnoszenie kwalifikacji (Nowicka-Mieszkała, 2012, s. 89). Wdrożenie technologii informatycznych oraz posiadanie wykwalifikowanej kadry intensyfikuje aktywność organizacji. Ludzi, którzy zostaną wykształceni kosztem dużych nakładów pracy, by wykonywać zawody wymagające nadzwyczajnych sprawności i umiejętności, można porównać do kosztownej technologii czy urządzeń. Jakość kapitału ludzkiego nabrała szczególnego znaczenia w wyniku globalizacji, obniżenia kosztów i wzrostu dostępności tego kapitału (Miciuła I., Miciuła K., 2015, s. 270). Ludzie stanowią szczególnie zasób organizacji, ponieważ ich kompetencje w postaci wiedzy, umiejętności, zdolności i doświadczenia stają się zasobem o charakterze strategicznym, umożliwiającym zdobycie przewagi konkurencyjnej i osiągnięcia korzyści w postaci wartości dodanej dla organizacji (Dajczak, Kijewska, 2008, s. 11).

Celem artykułu jest wskazanie, że szeroko rozumiane organizacje publiczne powinny być zarządzane, a nie administrowane. Problemem dość poważnym, związanym z kapitałem ludzkim w tego typu organizacjach, jest brak odpowiednich systemów motywowania pracowników, np. w szpitalach czy uczelniach, ale także wszelkiego rodzaju urzędach. Każda organizacja jest umiejscowiona w określonym otoczeniu. Dlatego nie można pominąć procesów globalizacji, które mają wpływ bezpośredni, jak i pośredni na wszystkie organizacje.

1. Zarządzanie kapitałem ludzkim w instytucji publicznej w ujęciu strategicznym

Zarządzanie odnosi się do ludzi, bowiem praca ludzka nie odnosi się jedynie do obszaru ekonomii, ale obejmuje przede wszystkim wartości osobowe. W pełni respektowane wartości osobowe wpływają na zyskowność systemu ekonomicznego i procesu produkcji czy usługowego. W przeciwnym razie w procesie ekonomicznym powstają nieobliczalne straty i są to straty dotyczące ludzi. Wiedza w przedsiębiorstwie osiągnie zamierzone cele tylko wówczas, gdy będzie w pełni zintegrowana z wartością człowieka (Dziwulski, 2012, s. 65-66). Kapitał ludzki stał się w obecnym, bardzo wymagającym otoczeniu gospodarczym, kluczowym czynnikiem, który pozwala na budowanie przewagi konkurencyjnej i osiągnięcie strategicznych celów organizacji. Decydujące znaczenie w kształtowaniu konkurencyjności organizacji ma obecnie rozwój potencjału ludzkiego uwzględniany w formowaniu oraz realizowaniu strategii instytucji publicznej. W sytuacji, gdy nawet najnowocześniejsze technologie mogą się zestarzeć w ciągu kilku miesięcy, a wykorzystywane systemy organizacji pracy może przejąć konkurencja, organizacja powinna zwrócić szczególną uwagę na zasoby ludzkie, ich rozwój oraz wykorzystanie potencjału pracy (Janowska, 2002, s. 141). Strategia organizacji musi być też zorientowana na klienta, by w pełni zaspokajać jego coraz to nowsze potrzeby. Powinny panować jasne, proste i przejrzyste zasady relacji pomiędzy klientem a instytucją publiczną. Może to być osiągnięte poprzez innowacyjność i przywództwo (Dziwulski, 2012, s. 65).

Zarządzanie kapitałem ludzkimi jest bardzo ważne w funkcjonowaniu organizacji, ponieważ osoby kierujące organizacją zapobiegają w ten sposób marnotrawieniu kapitału ludzkiego, co jest nadrzędnym celem menadżerów instytucji publicznej. Zarządzanie kapitałem ludzkim związane jest z traktowaniem ludzi jako podstawowego zasobu organizacji oraz jego najistotniejszego aktywa. Metody łączące się z tym zagadaniem dziedzin zarządzania obejmują: dobre porozumiewanie się z pracownikami, włączanie ich w problemy bieżące firmy, dbałość o ich utożsamianie się z organizacją oraz lojalność w stosunku do niej. Nacisk położony jest tu na strategiczne podejście związane z pozyskiwaniem ludzi, a następnie kierowaniem nimi. Wszystkie sformułowane cele, strategie czy programy działalności muszą uwzględniać warunki danej organizacji.

Niestety nie jest możliwe, by stworzyć uniwersalne reguły zarządzania kapitałem ludzkim we wszystkich organizacjach, co wynika z ich zmienności i różnorodności oraz warunków ich otaczających. System zarządzania kapitałem ludzkimi musi bowiem w każdej konkretnej sytuacji uwzględniać specyficzne wymagania danej organizacji obejmujące jej strategię, strukturę, kulturę i uwarunkowania (wewnętrzne i zewnętrzne). Odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi koncentruje się na rozwoju potencjału każdego pracownika, co jest kluczowym czynnikiem trwałości, renomy oraz rozwoju każdej organizacji. Z tego założenia wynika wysokie znaczenie

problematyki doskonalenia umiejętności zatrudnionych pracowników. Należy zaznaczyć, iż nawet najlepiej opracowana strategia rozwoju organizacji nie zostanie wdrożona bez aktywnego zaangażowania i wsparcia pracowników (Ciekanowski, 2003, s. 36-37).

Zmiany, które obserwujemy na przestrzeni ostatnich lat spowodowały ewolucję podejścia do zarządzania personelem od drugorzędnej roli administrowania pracownikami do partnerstwa w realizacji strategii organizacji. Aby móc mówić o kreowaniu kapitału ludzkiego pod kątem realizacji strategii organizacji, należy uznać za strategiczne samo podejście do zarządzania kapitałem ludzkim.

Niezbędnymi elementami strategicznego podejścia do ZKL są:

- nadanie strategicznej roli ZKL w organizacji poprzez ujęcie procesów kadrowych w łańcuchu wartości firmy,
- sformułowanie celów ZKL w odniesieniu do strategii organizacji.

Wstępnym warunkiem strategicznego ujęcia praktyk związanych z zarządzaniem personelem musi być akceptacja w organizacji podstawowego faktu, iż to czynnik ludzki stanowi o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a w ślad za tym winno iść uznanie, że zespół odpowiadający za zarządzanie personelem musi posiadać kompetencje merytoryczne uprawniające do pracy na „strategicznym” poziomie działania organizacji (Bochniarz, Gugała, 2005, s. 33). Można powiedzieć, że pion ZKL musi pełnić dwojaką funkcję – wspierającą pozostałe piony, a z drugiej strony powinien być liderem działań na rzecz budowania wartości firmy poprzez akumulację kapitału intelektualnego. Zasadność wdrożenia tej koncepcji jest uzależniona od istnienia w przedsiębiorstwie odpowiednich przesłanek, wśród których za najważniejsze uważa się:

- istnienie partnerskich relacji z klientami wewnętrznymi HR,
- dostęp HR do informacji na temat strategicznych celów i kierunków rozwoju organizacji,
- zasoby adekwatne do przydzielonych działowi HR zadań,
- właściwe umocowanie zakresu uprawnień działu HR (Bochniarz, Gugała, 2005).

M. Kugel zwraca uwagę na rolę poziomu kompetencji pracowniczych pozwalającą na formułowanie i realizowanie strategii organizacji, i odwrotnie, na rolę budowania oraz realizacji strategii organizacji poprzez pozyskiwanie i utrzymanie najlepszych pracowników oraz dbałość o stały wzrost ich wiedzy. Siła związków zachodzących między strategią organizacji a strategią zarządzania kapitałem ludzkim oraz wynikająca z niej polityka personalna wpływają na siłę organizacji i jej pozycję na rynku. Kierownictwo organizacji coraz częściej zdaje sobie sprawę z potrzeby łączenia obu strategii i konieczności realizacji polityki personalnej. Uświadamia sobie, że pracownicy posiadający najwyższe kwalifikacje i umiejętności mogą stanowić najlepszą broń w przewyżnianiu konkurencji.

Badania prowadzone w polskiej praktyce gospodarczej wskazują, iż w ostatnich latach coraz częściej wizja przyszłości organizacji jest kojarzona ze strategią zasobów ludzkich. Strategie organizacji dotyczące jej określonych obszarów funkcjonalnych oraz strategia personalna powinny być ze sobą zintegrowane. Kierownik lub menedżer zarządzający zasobami ludzkimi powinien zajmować kluczową pozycję w strukturze administracyjnej organizacji i współuczestniczyć w opracowaniu jej strategii (Kugel, 2013, s. 74-75).

Wartościowy kapitał ludzki, o którego rozwój dba organizacja, wpływa na szereg walorów instytucji o strategicznym znaczeniu:

- poprawę wydajności organizacyjnej (operacyjnej);
- wzrost efektywności biznesowej;
- wykorzystanie okazji rynkowych (np. znalezienie niszy rynkowej);
- eliminowanie zagrożeń biznesowych (np. ze strony bezpośredniej konkurencji) (Bonikowska, 2015, s. 5).

Generowanie pomysłów na sukces oraz formułowanie strategii organizacji powinno się opierać nie tylko na misji i wizji firmy oraz przeprowadzonej dogłębnej analizie jej działalności i otoczenia rynkowego, ale także na wypracowanej wcześniej misji i wizji jednostki. Doświadczenia wykazują, że często kierownictwo zarządzające daną organizacją nie przychyliła się do takiego podejścia, co powoduje skupianie się jej wysiłków na rozwiązywaniu jedynie problemów i zagadnień operacyjnych. Może to wyrażać się w taki sposób, iż kierownictwo:

- nie dostrzega pojawiania się realnych zagrożeń (np. faktu, iż pracownicy nie stanowią zespołu, zaś stopień ich dezintegracji stanowi znacznie poważniejszy problemem niż niedobory finansowe),
- dostrzega te zagrożenia, jednak brak jest sił, aby wprowadzić niezbędne w danej sytuacji zmiany,
- nie ma możliwości, by wprowadzić do realizacji własne pomysły, nawet gdy mogą być one bardzo skuteczne (Harasim, Dziwulski, 2014, s. 32-33).

Wraz z rozwojem i większą rolą, jaką odgrywa w zarządzaniu kapitałem ludzkim, dział HR stał się integralną częścią organizacji. Coraz częściej strategia personalna stanowi w wielu firmach integralną część strategii organizacji. Systemy HR nierzadko stają się też elementem funkcjonowania organizacji, a model kompetencji staje się w wielu firmach modelem, który wspierają procesy rekrutacji i rozwoju pracowników. System ocen staje się zaś okazją do wymiany informacji między pracownikami i przełożonymi. Systemy wynagradzania oraz motywowania stają się z kolei narzędziami wspierającymi proces zarządzania. Ma to miejsce w organizacjach, które funkcję HR stawiają wysoko w strategii swojego funkcjonowania, a poprzez jej narzędzia realizują nadrzędne cele strategiczne firmy. Należy zaznaczyć, że już stworzony w latach osiemdziesiątych XX wieku w Stanach Zjednoczonych model Fombruna zakładał, iż systemy i organizacja HR powinny być spójne ze strategią organizacji oraz powinny wychodzić ze swoimi działaniami dużo dalej niż administrowanie

sprawami pracowniczymi. Dział HR może być bowiem znakomitym administratorem systemu ocen, może również dostarczać nowoczesnych narzędzi tak długo, jak system ten nie stanie się narzędziem połączonym z innymi procesami, nie stanie się elementem zarządzania ludźmi stosowanym przez menedżerów, ani nie będzie organizacji przynosił korzyści (Harasim, 2012, s. 26).

O nowej rzeczywistości w sferze ludzkiej decyduje wiele czynników: demograficzne, np. starzenie pracowników, różnorodność etniczna, globalna heterogeniczność, rozwój technologii, globalizacja, konkurencyjność oraz elastyczność (Losey, Meisinger, Ulrich, 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 kształtuje 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). Pod wpływem tych czynników mamy do czynienia ze zmianami w cechach organizacji postindustrialnej.

Tabela 1. Zmiany w cechach organizacji

Cechy organizacji	
tradycyjnej	postindustrialnej
Praktyki lokalne	Praktyki globalne
Orientacja na zysk	Orientacja na wzrost konkurencyjności, wartość
Mechanistyczne nastawienie	Nastawienie na innowacyjność
Biuro	Wirtualny kontakt
Restrukturyzacja	Zarządzanie talentami, zarządzanie ciągłością wiedzy
Wysmukła struktura	Płaska struktura
Taktyka	Strategia
Stanowisko pracy	Samokierujące zespoły
Dane/informacja	Wiedza, inteligencja

2. Rola współczesnego menedżera w zarządzaniu organizacjami sektora publicznego

Wiedza, umiejętności, osobowość są nośnikami kompetencji. Dzięki nim znaczenia nabiera doświadczenie zawodowe każdego pracownika. Na jego przebieg składa się sekwencja pełnionych funkcji i ról, a także praca na stanowiskach o znacznej odpowiedzialności. Uzupełniają je wszelkie trudności i niepowodzenia w kontaktach z podwładnymi czy współpracownikami, porażki ponoszone w życiu zawodowym, i kłopoty występujące w życiu osobistym.

O kompetencjach mówi się coraz częściej, używając porównania z górą lodową, której wierzchołek jest widoczny „gołym” okiem, gdyż wystaje nad powierzchnię wody. Są to potwierdzone certyfikatami i dyplomami wiedza i kwalifikacje. Niekiedy te „papierowe”, twarde kompetencje nie przyczyniają się do sukcesu na danym stanowisku pracy i nie idą w parze z faktycznymi umiejętnościami. Natomiast znaczna część góry lodowej ukryta pod wodą, czyli: motywacje, predyspozycje, wizerunek własny, cechy osobowości człowieka coraz częściej przesądzają o wysokich efektach. Ten fragment kompetencji, tak zwanych „miękkich”, jest trudny do zbadania czy zmierzenia, ale wydatnie wpływa na odbiór danej osoby poprzez ujawniane zachowania.

Pojęcie kompetencji nawiązuje bezpośrednio do teorii drabiny kompetencji. Zakłada ona, że w procesie uczenia się pracownik przechodzi przez trzy etapy:

- stan nieświadomości, kiedy nie zdaje sobie sprawy z braku określonej wiedzy czy umiejętności,
- stan świadomości niekompetencji,
- stan określonej świadomości posiadania kompetencji.

Wierzchołek owej drabiny można osiągnąć dopiero w momencie, gdy pracownik posiada już kompetencje oraz aktywnie korzysta z nich w celu sprawnego i skutecznego wykonywania powierzonych mu zadań. Kompetencje z jednej strony umożliwiają rozwój jednostki, z drugiej zaś wymagają od niej ciągłego doskonalenia i pogłębiania swojej wiedzy.

Ze względu na zakres zadań pracowników, kompetencje dzielimy na trzy kategorie:

- Kompetencje osobiste – kompetencje związane z indywidualną realizacją zadań przez pracownika. Poziom tych kompetencji wpływa na ogólną jakość wykonywanych zadań, decyduje o szybkości, adekwatności i rzetelności podejmowanych działań.
- Kompetencje społeczne – kompetencje wpływające na jakość wykonywanych zadań związanych z kontaktem z innymi ludźmi. Poziom tych kompetencji decyduje o skuteczności współpracy, porozumiewania się, czy też wywierania wpływu na innych.

- Kompetencje menedżerskie – kompetencje związane z zarządzaniem pracownikami, dotyczące zarówno miękkich obszarów kierowania, organizacji pracy, jak również strategicznych aspektów zarządzania. Poziom tych kompetencji decyduje o sprawności funkcjonowania podległego obszaru.

H. Mintzberg (Wood, Payne, 2006) wyróżnia następujące umiejętności menedżera:

1. Umiejętności personalne
 - a. Zarządzanie sobą w obrębie organizacji (zdolność do refleksji, myślenie strategiczne).
 - b. Zarządzanie sobą na zewnątrz organizacji (czas, informacje, stres, kariera).
 - c. Ustalenie harmonogramu pracy (dzielenie zadań na poszczególne czynności, ustalanie priorytetów i terminów, umiejętność żonglowania terminami, terminowość).
2. Umiejętności interpersonalne
 - a. Bycie przywódcą współpracowników (rekrutacja i selekcja pracowników, szkolenie/uczenie/inspirowanie/relacje ze specjalistami).
 - b. Bycie przywódcą grup ludzi (tworzenie zespołów, rozwiązywanie konfliktów/zdolności mediacyjne, ułatwianie realizacji procesów, przeprowadzenie spotkań).
 - c. Bycie przywódcą organizacji (tworzenie kultury jednostki).
 - d. Administrowanie (organizowanie, rozdzielanie zasobów, delegowanie uprawnień, zatwierdzanie, systematyzowanie, wyznaczanie celów, ocenianie wyników).
 - e. Bycie łącznikiem między organizacją a otoczeniem (tworzenie sieci kontaktów, reprezentowanie, współpraca, promocja/lobbing, ochrona/łagodzenie napięć).
3. Umiejętności informacyjne
 - a. Komunikacja werbalna (słuchanie, przeprowadzanie rozmów, przemawianie/prezentowanie/sprawozdanie/pisanie, zbieranie informacji, rozpowszechnianie informacji).
 - b. Komunikacja niewerbalna (umiejętność patrzenia, czyli alfabetyzm wizualny, intuicja).
 - c. Analizowanie (przetwarzanie danych, modelowanie, mierzenie wyników, ocena).
4. Umiejętności wykorzystywane w działaniu
 - a. Projektowanie (planowanie, organizowanie, tworzenie wizji).
 - b. Mobilizowanie (walka z sytuacjami kryzysowymi, zarządzanie projektami, negocjowanie, prowadzenie polityki, zarządzanie zmianą).

Menedżer we współczesnej organizacji publicznej powinien charakteryzować się następującymi rolami:

- *zorientowanymi na działanie* – do elementów składowych można zaliczyć: niezadowolenie ze stanu istniejącego, nastawienie na działania adekwatne do potrzeb organizacji, wyprzedza działania innych, potrafi wyobrazić sobie przyszłość,
- *zorientowanymi na osiągnięcia* – do elementów składowych zalicza się: traktuje innowacje i zasoby jako pożądane zasoby organizacji, wykorzystuje okazje i kalkuluje ryzyko, nastawiony na skuteczność i jakość działań, działa twórczo, opiera działania na dobrym systemie planowania i kontroli,
- *zorientowanymi na ludzi* – do elementów składowych można zaliczyć: buduje przyjazny klimat w relacjach pomiędzy partnerami, docenia talenty u innych, potrafi motywować ludzi i wykorzystywać ich cechy, w realizacji postawionych zadań łączy zdyscyplinowanie z wrażliwością na podwładnych, skutecznie negocjuje i komunikuje się (Listwan, 2004).

Skuteczne rozwijanie umiejętności menadżerów:

1. Menedżerowie ani liderzy nie rodzą się w salach wykładowych.
2. Zarządzania można nauczyć się w praktyce, gdy zdobywa się różne doświadczenia i pokonuje wszelkie wyzwania.
3. Programy rozwojowe służą menedżerom do analizy i oceny własnych doświadczeń, aby lepiej je zrozumieć.
4. Program rozwojowy ma na celu wykorzystanie nowo przyswojonej wiedzy i wyuczonych umiejętności na danym stanowisku pracy.
5. Koncepcja szkoleń menadżerów i ich edukacja powinna być zgodna z naturą zarządzania (Mintzberg, 2012, s. 264-267).

Każdy menedżer organizacji publicznej powinien odpowiedzieć sobie na następujące kluczowe pytania:

1. Skąd zdobywam swoje informacje i w jaki sposób? Czy mógłbym lepiej wykorzystać swoje kontakty? Co zrobić, by inni dostarczyli mi potrzebnych informacji? Czy mam wystarczająco wyrazisty model mentalny spraw, które muszę zrozumieć?
2. Jakie informacje rozpowszechniam? Jak przekazać innym więcej informacji, aby mogli podejmować lepsze decyzje?
3. Czy często przystępuję do działania, zanim zdobędę odpowiednie informacje? Czy też czekam na wszystkie potrzebne informacje tak długo, że mija okazja działania?
4. Jakiego tempa zmian wymagam od swojej jednostki? Czy jest ono zrównoważone z potrzebą stabilności?
5. Czy mam wystarczającą wiedzę, by wydawać opinię na temat przedstawionych mi propozycji? Czy potrafię upoważnić inne osoby do ostatecznego zatwierdzenia większej liczby propozycji?

6. Jakie cele powinna realizować moja jednostka? Czy nie powinienem ich dokładniej określić, aby móc lepiej kierować decyzjami innych? A może potrzebuję większej elastyczności celów, tak by móc je łatwiej zmieniać?
7. Czy jestem wystarczająco świadomy konsekwencji swoich działań i swojego zasadniczego stylu zarządzania? Czy udaje mi się znaleźć właściwą równowagę między zachętą i wywieraniem presji? Czy tłamszę inicjatywę pracowników?
8. Czy nie spędzam za dużo lub za mało czasu na utrzymywaniu relacji zewnętrznych? Czy są jakieś konkretne osoby, które powinienem lepiej poznać?
9. Czy w swoim harmonogramie pracy uwzględniłem wyłącznie czynności, które są reakcją na potrzebę chwili? Czy udaje mi się znaleźć odpowiednią równowagę między różnymi zajęciami, czy też skupiam się zbyt mocno na tym, co mnie najbardziej interesuje? Czy jestem bardziej wydajny w wykonywaniu określonego rodzaju pracy w określonych porach dnia lub dniach tygodnia?
10. Czy nie za dużo pracuję? Jak obciążenie obowiązkami wpływa na moją wydajność i moje życie rodzinne? Czy nie powinienem narzucić sobie przerw w pracy lub zwolnić tempa?
11. Czy w tym, co robię nie jestem zbyt powierzchowny? Czy rzeczywiście potrafię zmieniać nastroje tak często i szybko, jak wymaga tego mój harmonogram? Czy nie powinienem ograniczyć fragmentacji czynności i liczby zakłóceń w ich wykonaniu?
12. Czy nie jestem niewolnikiem działania i nie dałem się bardzo wciągnąć w wir pracy, przez co nie umiem już się skupić na problemach? Czy nie powinienem poświęcić więcej czasu na zgłębienie określonych zagadnień?
13. Czy właściwie posługuję się różnymi mediami? Czy wykorzystuję w pełni możliwości komunikacji pisemnej oraz e-maili? Czy jestem uzależniony od tempa poczty elektronicznej? Czy nadmiernie polegam na komunikacji bezpośredniej, przez co tylko kilku moich pracowników jest odpowiednio poinformowanych? Czy spędzam wystarczająco dużo czasu na bezpośredniej aktywności w jednostce?
14. Czy obowiązki pochłaniają cały mój czas? Czy potrafię uwolnić się od nich na tyle, by stwierdzić, że moja jednostka zmierza w wyznaczonym przeze mnie kierunku? Czy z wykonywania swoich obowiązków mogę wyciągnąć dla siebie jakieś korzyści? (Mintzberg, 1973, s. 175-177).

Istotnym elementem wpływającym na budowanie kreatywności w organizacji jest kultura organizacyjna, także w instytucji publicznej. Z jednej strony mamy do czynienia z atrybutami kultury, które mogą wspierać kreatywne działanie ludzi w organizacji (np. niski stopień sformalizowania, elastyczność w stosowaniu procedur), a drugiej strony te związane z zarządzaniem kapitałem ludzkim (np. systemy motywacyjne

uwzględniające nagrody za nowe pomysły i zmiany, programy rozwoju kompetencji pracowników, styl przywództwa wspierający działania innowacyjne ludzi).

Tabela 2. Role zarządzania

Określanie ram koncepcyjnych i ustalanie harmonogramu		
	W obrębie jednostki	Na zewnątrz jednostki
Płaszczyzna informacyjna	Komunikacja	
	<ul style="list-style-type: none"> – obserwowanie – centrum informacyjne 	<ul style="list-style-type: none"> – rzecznik – centrum informacyjne – propagator informacji
Płaszczyzna międzyludzka	<p>Kontrolowanie</p> <ul style="list-style-type: none"> – projektowanie – delegowanie – wskazywanie – rozdzielanie zasobów – wymaganie <p>Kierowanie/Przywództwo</p> <ul style="list-style-type: none"> – motywowanie pracowników – wspieranie rozwoju pracowników – tworzenie zespołów – wzmacnianie kultury organizacyjnej 	<p>Utrzymywanie kontaktów</p> <ul style="list-style-type: none"> – tworzenie sieci kontaktów – reprezentowanie – przekonywanie/przekazywanie informacji – przekazywanie oddziaływań – łagodzenie napięć
	Płaszczyzna działania	<p>Działanie w obrębie jednostki</p> <ul style="list-style-type: none"> – zarządzanie projektami – pokonywanie trudności

Źródło: Mintzberg, 2012, s. 113-114

Podsumowanie

W gospodarce polskiej obserwuje się od kilku lat, że przeważają w niej inwestycje w infrastrukturę przedsiębiorstwa i formalny jego wizerunek bez sprzężenia tych działań w inwestowanie w kapitał ludzki. Kierownicy w organizacjach, a także właściciele tych organizacji nie doceniają kultury zorientowanej na kapitał ludzki. Ze swojego praktycznego doświadczenia w zarządzaniu mogłem wielokrotnie przekonać się o tym. Takie praktyki uwstecniają te organizacje. Można podać wiele czynników, które nie przyczyniają się do zmian w organizacji:

- zagrożenie menadżerów utratą stanowisk,
- zmniejszenie zakresu władzy, tam gdzie jest ona szeroka,
- konieczność uzupełnienia kompetencji i ciągłego treningu związanego z ich doskonaleniem,

- konieczność podjęcia nowych wyzwań, stawiania odpowiednio nowych zadań,
- wymagania dotyczące wysokiego poziomu jakości zarządzania,
- pogorszenie warunków pracy, w tym nieodpowiednie systemy motywowania pracowników,
- niski poziom kultury organizacyjnej.

Badacze przywództwa w organizacji zastanawiali się czy cechy liderów, ich zachowania, czy też dopasowanie do sytuacji decyduje o sukcesie w przewodzeniu. Postawiono przed liderem poważne wyzwanie – być jednocześnie wizjonerem, opowiadaczem, agentem zmian i sługą. Daniel Goleman (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002) i jego współpracownicy opracowali koncepcję, która wykorzystuje odpowiedzi klasyków na temat przywództwa. A jednocześnie kierownikom i menedżerom pokazuje sposoby zwiększania skuteczności zarządzania, tak, aby wcielić w życie cenne wskazówki od guru zarządzania. Wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez Golemana wskazują, że to właśnie inteligencja emocjonalna jest czynnikiem odróżniającym liderów – „gwiazd” od tych przeciętnych. Lider może wpływać na ludzi dzięki emocjom – to zasadnicze założenie tej koncepcji. Co mówi i robi lider ma swoje emocjonalne konsekwencje. Większą motywację i zaangażowanie wzbudzają w pracownikach przełożeni, którzy potrafią uwzględnić emocjonalny wymiar przywództwa.

Z perspektywy organizacji, teoria kapitału ludzkiego wymusza na menedżerach próby odpowiedzi na praktyczne pytania (Baron, Armstrong, 2012, s. 31):

- Jakie umiejętności posiadamy?
- Jakich umiejętności potrzebujemy obecnie i jakich będziemy potrzebować w przyszłości?
- W jaki sposób przyciągniemy, rozwiniemy i zatrzymamy ludzi mających potrzebne dla nas umiejętności?
- Jaką stworzyć kulturę organizacyjną i otoczenie wewnętrzne, jak kreować otoczenie zewnętrzne, w których jest miejsce na proces uczenia na poziomie indywidualnym i organizacyjnym?
- Czy zaspokoimy potrzeby naszej organizacji i pracowników w niej zatrudnionych?
- W jaki sposób możemy zapewnić zdobywanie, utrwalanie i efektywne wykorzystanie wiedzy formalnej, jak i ukrytej tworzonej dla naszej organizacji?

BIBLIOGRAFIA

- [1] BARON A., ARMSTRONG M., 2012, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- [2] BOCHNIARZ P., GUGAŁA K., 2005, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Wyd. Poltext, Warszawa.

- [3] BONIKOWSKA M., 2015, *Kapitał ludzki jako wartość firmy. Narzędzie Pomiaru Kapitału Ludzkiego – wdrożenie, analiza i wnioski*, Wyd. Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- [4] CIEKANOWSKI Z., 2014, *Kapitał ludzki najistotniejszym elementem w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, nr 10.
- [5] DAJCZAK K., KIJEWSKA K., 2008, *Rola szkoleń w rozwoju kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania Politechniki Koszalińskiej”, nr 12.
- [6] DZIWIULSKI J., 2012, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji inteligentnej*, [w:] *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, pod red. W. Harasima, Wyd. Wyższej Szkoły Promocji, Warszawa.
- [7] GOLEMAN D.D., BOYATZIS R., MCKEE A., 2002, *Naturalne przywództwo*, Wydawnictwa Biznesowe, Wrocław.
- [8] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I., SANKOWSKA A., WAŃTUCHOWICZ M., 2010, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa.
- [9] HARASIM W., DZIWIULSKI J., 2014, *Nowoczesne zarządzanie organizacją publiczną w erze cyfrowej*, [w:] *Człowiek i organizacja – dylematy współczesnego zarządzania*, pod red. W. Harasima, Wyd. Wyższej Szkoły Promocji, Warszawa.
- [10] HARASIM W., DZIWIULSKI J., 2015, *Zarządzanie twórcze*, Wyższa Szkoła Promocji Mediów i Show Businessu, Warszawa.
- [11] HARASIM W., 2012, *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim*, [w:] *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, pod red. W. Harasima, Wyd. Wyższej Szkoły Promocji, Warszawa.
- [12] JANOWSKA Z., 2002, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. PWE, Warszawa.
- [13] JUCHNOWICZ M. (red.), 2014, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa.
- [14] KUGEL M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, [w:] *Człowiek i organizacja XXI wieku*, pod red. W. Harasima, 2013, Wyd. Wyższej Szkoły Promocji, Warszawa.
- [15] LISTWAN T., 2004, *Rola menedżerów w rozwoju przedsiębiorczości*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, pod red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa.
- [16] 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.
- [17] MICIUŁA I., MICIUŁA K., 2015, *Metody pomiaru wartości kapitału ludzkiego*, „Współczesne Problemy Ekonomiczne”, nr 11.
- [18] MINTZBERG H., 1973, *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York.
- [19] MINTZBERG H., 2012, *Zarządzanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- [20] NOWICKA-MIESZAŁA J., 2012, *Strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim metodą budowy wartości przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 1.
- [21] POCZTOWSKI A., 2003, *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*, Wyd. Oficyny Ekonomicznej, Kraków.
- [22] ROSIŃSKA M., *Kapitał ludzki podstawą budowania przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] *Uwarunkowania budowania konkurencyjności przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, pod red. J. Bogdanienko, M. Kuzel, I. Sobczak, 2007, Wyd. Adam Marszałek, Toruń.
- [23] WOOD R., PAYNE T., 2006, *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.