

dr Grzegorz Drozdowski

Wydział Ekonomiczny

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Gorzowie Wielkopolskim

im. Jakuba z Paradyża

Racjonalne kierowanie ludźmi w organizacjach publicznych

Rational management of people in public organizations

Streszczenie: Celem artykułu jest próba transferu kategorii racjonalności kierowania ludźmi na obszar organizacji publicznych. W związku z tak postawionym celem określono uwarunkowania racjonalności decyzji personalnych w organizacjach publicznych. Ponadto, zidentyfikowano stopień konieczności racjonalnego kierowania ludźmi w tego typu organizacjach. W artykule wykorzystano jako metodę badawczą analizę literatury z zakresu racjonalności, kierowania ludźmi oraz organizacji publicznych. Analiza wykazała, że na obecnym poziomie rozwoju otoczenia menedżerowie publiczni muszą racjonalnie kierować ludźmi, pomimo ograniczeń ze strony czynników instytucjonalnych. W związku z tym, racjonalne kierowanie ludźmi nie powinno być jedynie kojarzone z organizacjami gospodarczymi. Dotyczy ono również organizacji publicznych.

Słowa kluczowe: kierowanie ludźmi, organizacja publiczna, racjonalność

Abstract: Rational management of people should not only be associated with economic organizations. It is also related to the functioning of public organizations. This is due to the fact that public organizations, in the sphere of personnel actions, must take into account changes in a rapidly changing environment. From this the conclusion that the rational management of human capital not only can, but must also apply to public organizations.

Keywords: human resource management, public organization, rationality

Wprowadzenie

Fundamentalna rola racjonalnego kierowania kapitałem ludzkim w efektywnym zarządzaniu organizacją nie jest kwestionowana. Wzrost zainteresowania racjonalnym kierowaniem ludźmi¹ w podnoszeniu efektywności organizacji wykazują aktualnie teoretycy i praktycy zarządzania oraz - co ważniejsze z punktu widzenia tematyki niniejszego artykułu – decydenci publiczni. Znaczenie racjonalności kierowania w obszarze polityki kadrowej analizowane jest na szczeblu zarówno podmiotów gospodarczych, jak i organizacji publicznych.

¹ Autorowi bliski jest pogląd J.M. Szaban, która postuluje, by zastąpić wyrażenie *zarządzanie zasobami ludzkimi* terminem *kierowanie ludźmi* (J.M. Szaban, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Difin, Warszawa 2011, s. 18).

Szczególne zainteresowanie racjonalnością personalną wśród urzędników wynikać powinno z troski o podniesienie stopnia realizacji nadrzędnego celu funkcjonowania instytucji publicznych², jakim jest służba publiczna pełniona w interesie państwa polskiego oraz społeczeństwa naszego kraju. Z tego prosty wniosek, że racjonalne kierowanie kapitałem ludzkimi nie tylko może, ale musi odnosić się również do organizacji publicznych³.

Autor, na podstawie analizy funkcjonujących w literaturze przedmiotu podejść opisujących racjonalność kadrową, zauważył, że dominują modele konstruowane na potrzeby głównie organizacji gospodarczych. Marginalizują one istotny problem, który dotyczy tworzenia w organizacjach publicznych odpowiednich warunków dla rozwoju kapitału ludzkiego w perspektywie długofalowej⁴. Pomimo że organizacje gospodarcze i instytucje publiczne realizują odmienne cele⁵, to pracownicy w nich zatrudnieni mają prawo oczekiwać, że przełożeni zapewnią im możliwość zaspokojenia odczuwanych potrzeb w oparciu o racjonalnie kształtowane funkcje kierowania kapitałem ludzkim. Takie założenie powinno stać się determinantą długookresowej strategii funkcjonowania każdej organizacji publicznej.

Biorąc pod uwagę doświadczenie praktyczne oraz analizę koncepcji teoretycznych, postawiono za cel artykułu próbę transferu kategorii racjonalności kierowania ludźmi na obszar działania organizacji publicznych.

Dla zweryfikowania przyjętego celu sformułowano dwa **pytania badawcze**:

1. W jaki sposób racjonalność decyzji personalnych oddziałuje na organizacje publiczne?
2. Czy racjonalność kierowania ludźmi wiąże się ze specyfiką pracy personelu kierowniczego organizacji publicznych?

W artykule wykorzystano jako **metodę badawczą** analizę literatury z zakresu racjonalności, kierowania ludźmi oraz organizacji publicznych.

Racjonalność decyzji personalnych w organizacjach publicznych

Zarządzanie współczesną organizacją publiczną⁶ coraz głębiej sięga do metodologii zarządzania podmiotami sektora gospodarczego. Jest to widoczne

² Pogląd ten jest zgodny z opinią H. Simona, który stwierdził, że podwyższenie efektywności funkcjonowania organizacji publicznych związane jest z wyeliminowaniem w możliwie maksymalny sposób czynników ograniczających pracowników, tzn. ograniczeń decyzyjnych i ograniczeń w działaniu (H. Simon, *Podjęcie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*, One Press, Gliwice 2011, s. 63).

³ Według J.M. Szaban „istnienie i funkcjonowanie organów administracyjnych zależy także od sytuacji rynkowej, ..., organy administracji publicznej czy organizacje pozarządowe nie są nastawione na zysk, ale są one częścią każdej gospodarki, na zasadzie naczyń połączonych” (J.M. Szaban, *op. cit.*, s. 54).

⁴ Podobnego zdania jest J. Szandurski, który uważa, że nowoczesne organizacje publiczne powinny realizować określone zadania w ramach zarządzania publicznego, zarządzania zasobami ludzkimi oraz komunikacji społecznej (J. Szandurski, *Toksyczne zarządzanie kadrami w urzędzie*, „Samorząd Terytorialny” 2007, nr 7-8, s. 108).

⁵ Szerokie spojrzenie na różnice pomiędzy organizacjami sektora publicznego i prywatnego przedstawia B. Koźuch (B. Koźuch (red.), *Problemy zarządzania organizacjami publicznymi*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków 2006, s. 20-21).

⁶ Przez organizację publiczną autor rozumie taką instytucję, która funkcjonuje na rzecz realizacji interesu publicznego (B. Koźuch, T. Markowski (red.), *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005, s. 32) i stanowi ważną determinantę rozwoju gospodarczego i społecznego danego państwa (I. Hejduk, A. Turek, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu wiedzą w admini-*

również w adaptacji wiedzy o racjonalności kierowania kapitałem ludzkim. Racjonalne podejmowanie decyzji kadrowych należy do kompetencji menedżera publicznego i mieści się w obszarze jego podstawowych zadań⁷. Kierownik stojący na czele instytucji publicznej lub danej komórki organizacyjnej powinien mieć na celu poprawę swojej racjonalności decyzyjnej tak, aby usługi publiczne świadczone przez daną jednostkę podnieść na możliwie najwyższy poziom.

Problemy dotyczące tego typu zagadnień znajdowały swoje odbicie w racjonalizacji decyzji personalnych podejmowanych w warunkach ryzyka⁸. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na istotną korelację pomiędzy podejmowanymi decyzjami w obszarze poszczególnych funkcji personalnych a zachowaniem zasady racjonalnego kierowania. Można przyjąć, że racjonalność jest jedną z cech działalności każdej organizacji. Działalność racjonalna typowa jest również dla instytucji publicznych, gdzie działalność ogólnie rzecz biorąc – publiczna podparta jest rozumowaniem. Wzrost racjonalności rozumiana jako ciągle ulepszanie sposobów, a także wyników działania zarówno pod względem ich przystosowania do istniejących warunków, jak i posiadanej, i stale pogłębianej wiedzy, stanowi ważne uwarunkowanie poprawy efektywności działania, a więc możliwości podejmowania efektywnych decyzji personalnych.

Według E. Geblewicza „racjonalnie postępuje ten, kto:

- nie działa pod wpływem impulsu, lecz z myślą o dalszych konsekwencjach swych czynów;
- stosuje środki skuteczne i chcąc osiągnąć określone cele kieruje się w doborze środków wiedzą wystarczająco uzasadnioną;
- przestrzega w doborze swych celów hierarchii wartości przyjętej w danej grupie społecznej, inaczej mówiąc, kieruje się pewnymi uznanymi preferencjami lub działa zgodnie z pewną hierarchią motywów,
- przestrzega konsekwencji w działaniu tzn. kieruje się w swym działaniu niesprzecznymi zasadami”⁹.

W. Gabara określając racjonalność działania stwierdza, że racjonalnie postępuje ten, kto „zanim postawi ważny dla siebie krok, wpierw swą sytuację z należytą starannością rozpozna za pomocą wiedzy już posiadanej, dzięki cze-

stracji, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2008, nr 6, s. 3). Autorowi bliska jest również definicja zaproponowana przez B. Koźuch, która uważa, że organizacja publiczna jest systemem społeczno-ekonomicznym, „którego podsystem celów i wartości, psychospołeczny, materialno-techniczny oraz podsystem struktury, a przede wszystkim podsystem zarządzania oraz relacji ze środowiskiem zewnętrznym wyróżniają się publicznością jako immamentną cechą odróżniającą od innych typów organizacji” (B. Koźuch, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskiej administracji*, PLACET, Warszawa 2004, s. 96).

⁷ Urząd Służby Cywilnej wskazał na osiem najistotniejszych priorytetów w ramach zarządzania zasobami ludzkimi. Jednym z nich jest skuteczność i ekonomiczność działania (*Strategie zarządzania zasobami ludzkimi służby cywilnej*, Urząd Służby Cywilnej, Warszawa 2006, s. 7).

⁸ Szczególną uwagę przy podejmowaniu racjonalnych decyzji personalnych należy zwrócić na problem ryzyka. W każdej organizacji poziom ryzyka pozostaje na innym poziomie. Często skrajnie przeciwny przykład stanowią instytucje publiczne i organizacje gospodarcze. Okazuje się jednak, że na obecnym poziomie zmian społeczno-gospodarczych w Polsce oba podmioty muszą brać pod uwagę ryzyko w swojej działalności (w tym kadrowej). Pojawiające się w tych warunkach ryzyko działań personalnych może mieć zatem znaczący wpływ na funkcjonowanie każdej organizacji oraz zmuszać decydentów do rozpatrywania różnych wariantów decyzyjnych i do wyboru wariantu najbardziej optymalnego.

⁹ E. Geblewicz, *Co znaczy postępować racjonalnie?*, [w:] W. Gabara, *Między wiedzą a działaniem. Przesłanki racjonalnego zarządzania*, KiW, Warszawa 1993, s. 40.

mu ma poznawczo ugruntowane rozeznanie tej konkretnej sytuacji. Może więc swój zamiar ocenić z punktu widzenia własnych możliwości, jak też wartości obowiązujących w jego środowisku społecznym. Decydując się zaś na urzeczywistnienie powziętego zamiaru, świadomie dobiera do niego środki i buduje plan działania, a gdy przystępuje do realizacji swojego zamiaru, trzyma się planu lub go modyfikuje i zmienia środki, jeżeli wymaga tego nieprzewidziana zmiana sytuacji w porę przez niego dostrzeżona¹⁰.

Racjonalność może mieć wiele wymiarów i odnosi się do różnych obszarów działania. Przykładowo, wyróżnić tu możemy między innymi racjonalność działania decydenta publicznego, racjonalność społeczną, kierowniczą czy organizacyjną.

Racjonalność decyzji personalnych powinna opierać się na wiedzy posiadanej przez działającą osobę. Decyzje personalne podejmowane przez kierownictwo organizacji publicznych powinny być dodatkowo poparte szczegółowymi analizami dotychczasowych działań personalnych przy jednoczesnym uwzględnieniu przewidywanych efektów danej decyzji¹¹. Kadra zarządzająca daną organizacją publiczną przy podejmowaniu decyzji personalnych powinna również brać pod uwagę stanowisko interesariuszy¹². Zwraca się uwagę, że gdy personel kierowniczy oraz kadra wykonawcza będą funkcjonować z uwzględnieniem interesów interesariuszy, osiągną lepsze efekty w swojej pracy, ponieważ będą bardziej zaangażowani w swoją działalność¹³. Uznanie pracowników za aktywa organizacji publicznej „skutkuje koniecznością podmiotowego traktowania pracowników jako klientów wewnętrznych oraz potrzebą zmian w sposobach oddziaływania na optymalizację ekonomiczną wartości dodanej kapitału ludzkiego, czego wyrazem jest koncentracja na poziomie zaangażowania”¹⁴. Osiągnięcie takiego stanu wymaga oprócz integrowania pracowników wokół wspólnych celów podejmowania na szczeblu kierowniczym organizacji publicznych racjonalnych decyzji personalnych.

Racjonalizacja decyzji personalnych dokonuje się stopniowo wraz ze wzrostem poziomu rozwoju organizacji publicznych. Organizacja publiczna jest podmiotem, w którym racjonalność kadrowa powinna dawać swój zupełny wyraz, podobnie jak to ma miejsce w organizacji gospodarczej. A. Pocztowski uważa na przykład, że zasób ludzki jest racjonalnie wykorzystywany wtedy, gdy stanowi źródło przewagi konkurencyjnej i gdy strategię personalne wpisują się w ogólną strategię organizacji¹⁵. Organizacja w obszarze funkcji personalnej działa bowiem na zasadzie jednego głównego celu – maksymalizacji wartości kapitału ludzkiego. Efekt maksymalizujący wartość kapitału ludzkiego staje się więc *ultima ratio*.

¹⁰ W. Gabara, *Między wiedzą a działaniem. Przesłanki racjonalnego zarządzania*, KiW, Warszawa 1993, s. 41.

¹¹ D. Stawasz, D. Drzazga, C. Szydłowski, *Wybrane aspekty sprawności zarządzania w administracji publicznej*, Wyd. UŁ, Łódź 2011, s. 22.

¹² Tamże, s. 32.

¹³ P. Wachowiak, *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 47.

¹⁴ M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012, s. 15.

¹⁵ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 31.

W gospodarce rynkowej decyzje personalne organizacji publicznych podejmowane w obszarze polityki kadrowej powinny zatem panować niepodzielnie nad aktami wyboru i zapewniać jedność trzech funkcji:

- kryteryjnej w zakresie decyzji alokacyjnych zasobów ludzkich,
- limitacyjnej (nakłady ograniczają zamierzenia personalne),
- stymulacyjnej (bodźcowej) w odniesieniu do polityki personalnej.

Racjonalność personalna przejawia się w stosowaniu kalkulacji¹⁶. Kalkulacja w tym rozumieniu jest wyrazem rozwiniętej racjonalności w działalności organizacji, polega bowiem na ilościowym zestawieniu i porównaniu wszystkich części składowych dochodu i kosztu (generowanego przez kapitał ludzki), jak również zmian w wartości (kapitału ludzkiego), a więc posługuje się logicznym wnioskowaniem. Kalkulacja jest jednocześnie narzędziem uściślenia tej racjonalności, a szczególnie narzędziem zupełnej integracji środków przez cel. Dokonanie racjonalnego wyboru możliwe jest, gdy:

- organizacja posiada możliwość wyboru;
- występuje skłonność do przeprowadzenia przez decydentów organizacji publicznych prawidłowego wyboru, to znaczy zgodnie z zasadą gospodarczości.

Zasada swobody wyboru stanowi nieodzowny warunek podejmowania racjonalnych decyzji personalnych. Każde ograniczenie swobody wyboru jest jednoznaczne z ograniczeniem w poszczególnych decyzjach personalnych, a całkowity jej brak oznacza likwidację możliwości podejmowania decyzji kadrowych.

Istnieje tylko jeden racjonalny sposób podejmowania decyzji kadrowych – sposób oparty na informacjach, które dostarcza suwerenne w stosunku do organizacji publicznych szeroko pojęte otoczenie. Żywiotowo kształtująca się struktura otoczenia, często irracjonalna, zależna od stanów jego poszczególnych wymiarów, staje się superarbitrem w dziedzinie kierowania ludźmi. Na konieczność funkcjonowania takiego mechanizmu zwracają uwagę K. Schwan pisząc, „że bez uwzględnienia wpływu otoczenia na kształtowanie się kapitału ludzkiego nie byłoby warunków dla zorientowania się w tym, co jest racjonalne”¹⁷. Zachodzące zmiany w otoczeniu organizacji publicznych wymuszają na menedżerach publicznych przejęcie wielu wzorców zarządzania z organizacji gospodarczych¹⁸, w tym również tych, które dotyczą racjonalnych decyzji personalnych. Działania te są niezbędne ze względu na zwiększającą się nieefektywność sektora publicznego.

Racjonalne kierowanie kapitałem ludzkim w organizacjach publicznych

Cechą organizacji w gospodarce rynkowej nastawionej na realizację zadań publicznych jest postępowanie według pewnej ogólnej zasady, którą określa się zasadą gospodarczości lub zasadą racjonalnego gospodarowania kapitałem

¹⁶ Zestaw mierników funkcji personalnej opisano m.in. w rozdziale 2 książki D. Lewickiej pt. *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 36-51.

¹⁷ K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1997, s.15-16.

¹⁸ D. Stawasz, D. Drzazga, C. Szydłowski, *op. cit.*, s. 65.

ludzkim. Jest to ogólna zasada racjonalnego postępowania w warunkach kwantyfikacji celu i środków działania w obszarze decyzji personalnych. Definiując za W. Balickim przyjąć należy, że „czynność nie jest gospodarowaniem wówczas, gdy nie jest wykonywana tak, aby przestrzegać relacji nakład – efekt. Niemal każda czynność może być gospodarowaniem (w szczególności gdy nakładem jest czas), a może też gospodarowaniem nie być. Jeżeli nie jest gospodarowaniem – nie można wskazać niczego, co byłoby nakładem, czyli stratą dla działającego”¹⁹.

Powyższe założenie odnoszone do racjonalnego kierowania kapitałem ludzkim oznacza uzyskanie maksymalnego stopnia realizacji celów personalnych. Ustalanie celów działań personalnych jest jednym z podstawowych zagadnień związanych z ustaleniem strategii działania organizacji oraz opracowywaniem perspektywnych planów kadrowych, których realizacja odbywać się będzie w oparciu o racjonalność gospodarowania. We współczesnej gospodarce rynkowej przyjmuje się ogólnie, że podjęcie ważkich tematów związanych z kwestiami personalnymi jest podyktowane chęcią osiągnięcia wyższego poziomu rozwoju przez organizacje publiczne. Konieczne zatem staje się przeanalizowanie sytuacji wewnętrznej i zewnętrznej organizacji w wymiarze bieżącej i przyszłej działalności oraz wybranie na tej podstawie celu działania oraz strategii personalnej jako sposobu osiągnięcia założonych celów kadrowych. Dokonanie tej czynności w zarządzaniu organizacją publiczną należy do podstawowych zadań znajdujących się w gestii kompetencji kadry kierowniczej.

Racjonalne kierowanie kapitałem ludzkim analizowane w kategoriach trwałego elementu charakteryzującego organizacje publiczne jest nierozłącznie związane z opinią W. Gabara²⁰. Autor ten zauważył, że w rzeczywistości metodologicznie racjonalne działanie, w tym personalne, odznacza się tym, że decydent (kadra kierownicza) postępuje według wiedzy nie tylko posiadanej w chwili podejmowania decyzji, lecz także w wyniku rozpoznawania swojej konkretnej sytuacji i ciągle poszerzanej w trakcie działania. Konieczność takiego działania wynika z bardzo dużej dynamiki zmian otoczenia, co powoduje permanentne wzbogacanie decydenta o nowe informacje. Można więc skonstatować, że modele podejmowania decyzji personalnych – prowadząc do wyboru alternatywy – spełniają postulat racjonalności metodologicznej wówczas, gdy zapewniają ciągle zasilanie informacyjne. Biorąc pod uwagę obecne tendencje zarysowane w otoczeniu organizacji publicznych, można stwierdzić, że będzie rosła presja ekonomiczna i społeczna na dostęp do kompetentnego kapitału ludzkiego, niezbędnego w budowaniu i utrzymaniu dialogu z otoczeniem. W związku z tym, w kierowaniu kapitałem ludzkim kluczowe znaczenie ma kwestia racjonalności, polegająca na tym, że „wykorzystuje się psychologiczne i społeczne uwarunkowania gospodarowania w celu pobudzenia zaangażowania i intelektu pracowników”²¹.

¹⁹ W. Balicki, *Zasada racjonalnego gospodarowania a racjonalna jednostka gospodarująca*, [w:] *Problemy polityki ekonomicznej, Studia i szkice na jubileusz Profesora Zdzisława Dąbrowskiego*, wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 66.

²⁰ W. Gabara, *op. cit.*, s. 39.

²¹ J. Komorowski, *Podmiotowość a potencjał rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] R. Bartkowiak, J. Ostaszewski (red.), *Ekonomia, nauki o zarządzaniu, finanse i nauki prawne wobec światowych przemian kulturowych, społecznych, gospodarczych i politycznych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 588.

Proces kierowania ludźmi, szczególnie odnoszący się do problematyki funkcjonowania organizacji publicznych, cechuje znacząca rola czynników instytucjonalnych, które stanowią warunek sine qua non racjonalnego działania personalnego. Jak pisze G. Kołodko tylko „(...) odpowiednia kombinacja czynników politycznych i ekonomicznych instytucji umożliwi stosowanie zasad racjonalnego gospodarowania(...)”²². Instytucje są tu rozumiane jako niezbędne do prowadzenia działalności organizacji publicznych zasad zarządzania, ujęte w określone kanony prawne, organizacyjne i kulturowe²³ wymuszające stosowanie tych zasad. Szybki rozwój nauki i jej wdrażanie w praktykę organizacji publicznych oraz doskonalenie systemu informacji²⁴ sprzyjają stopniowemu zbliżeniu się do racjonalizacji działań personalnych w kierowaniu ludźmi.

W każdym procesie gospodarowania występuje prawidłowość ponadczasowa polegająca z jednej strony na ograniczoności środków (zasobów), z drugiej zaś – nieograniczoności celów. Ograniczoność środków w ocenie przyszłych zamierzeń gospodarczych dotyczyć może między innymi zasobów ludzkich. Stwierdzenie to jest prawdziwe dla każdej organizacji – zarówno tej, która funkcjonuje w sferze gospodarczej, jak i publicznej. Przeciwnością ograniczoności zasobów jest nieograniczoność celów, którą wiązać możemy z zaspokajaniem potrzeb ludzkich. Nieograniczoność w zaspokajaniu potrzeb ludzkich wynika z różnych źródeł ich powstawania. Wymienić tutaj możemy potrzeby wynikające z fizycznych i psychicznych wymogów człowieka, warunków społeczno-ekonomicznych, itp. W tym przypadku, przy różnorodności i nieograniczoności potrzeb oraz ograniczonych zasobach (środkach), dla racjonalnych decyzji personalnych niezbędne staje się w przypadku organizacji publicznych uwzględnienie tzw. dyrektywnych narzędzi zarządzania. Narzędzia te, to przede wszystkim nakaz, zakaz, reglamentacyjny rozdział czynników wytwórczych. Informacje dyrektywne dotyczą określonych zdarzeń. Mogą one dotyczyć na przykład limitów zatrudnienia w ujęciu ilościowym i kwalifikacyjnym (np. wymagania kompetencyjne stawiane naczelnej kadrze kierowniczej spółek skarbu państwa).

Dlatego też menedżer publiczny odpowiadający za zarządzanie daną organizacją powinien kierować się wykładnią przepisów prawa regulujących dane zagadnienie, uwzględniając przy tym – jak wspomniano wyżej – interesy interesariuszy²⁵. Kierownictwo organizacji publicznych, pomimo w pewnym stopniu ograniczonej autonomii, musi brać pod uwagę skutki i koszty podjęcia danej decyzji personalnej. Szczególnie na dzisiejszym poziomie rozwoju otoczenia istotną rolę przypisuje się decyzjom personalnym podejmowanym na szczeblu jednostki publicznej, kiedy bierzemy pod uwagę model otwarty służby cywilnej oparty na nowoczesnym zarządzaniu publicznym²⁶. Tak duże znaczenie w decyzjach

²² G.W. Kołodko, *Moja globalizacja, czyli dookoła świata i z powrotem*, TNOiK, Toruń 2001, s. 255.

²³ B. Kożuch, *Specyficzne cechy organizacji publicznej*, [w:] B. Kożuch, T. Markowski (red.), *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005, s. 36-39.

²⁴ Jak zaznacza I. Kołodziejczyk-Olczak” stosowanie narzędzi informatycznych stało się powszechną praktyką, dlatego wykorzystanie komputerów tworzy warunek konieczny efektywnego zżl w warunkach zmieniającej się gospodarki” (I. Kołodziejczyk-Olczak, *Zarządzanie pracownikami w dojrziałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wyd. UŁ, Łódź 2014, s. 31).

²⁵ D. Stawasz, D. Drzazga, C. Szydłowski, *op. cit.*, s. 32.

²⁶ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 19.

kadrowych przypisywane organizacjom publicznym związane jest właśnie z nowymi warunkami funkcjonowania. Stopniowe odchodzenie od instrumentów dyrektywnych na przykład w obszarze polityki personalnej stosowanych na szczeblu centralnym jako podstawy zarządzania spowodować może przeniesienie zwiększonej odpowiedzialności oraz stworzenie podwyższonej możliwości samodzielnego wyboru (likwidacja limitów, nakazów, zakazów), co jest warunkiem niezbędnym do funkcjonowania wiarygodnego i poprawnego procesu kierowania kapitałem ludzkim.

Pomimo znacznego zmniejszenia bezpośredniego wpływu państwa na procesy decyzyjne (szczególnie na szczeblu organizacji publicznych) faktem jest, że państwo powinno zachować pewien wpływ na kształtowanie struktury określonych zdarzeń. Dotyczy to szczególnie krajów przechodzących transformację społeczno-gospodarczą, gdzie niezbędne staje się pewne zaangażowanie państwa w stymulowanie zachowań instytucji publicznych.

Zakończenie

Przeprowadzona analiza dotycząca wykorzystania zasad racjonalnego kierowania kapitałem ludzkim uwypukliła konieczność zmiany sposobu myślenia u kadry kierowniczej zatrudnionej w organizacjach publicznych. Biorąc pod uwagę poruszane w artykule zagadnienia dotyczące racjonalności decyzji personalnych, występujące szczególnie w ocenie efektywności działań kadrowych, należy stwierdzić, że powinny również być rozpatrywane na gruncie organizacji publicznych. Przyjmując bowiem, że organizacje podejmują szereg decyzji w oparciu o dane zewnętrzne²⁷, a więc takie, na które nie mają większej możliwości oddziaływania, uwaga powinna zostać skupiona na niesprzyjającym otoczeniu decyzji personalnych, tworzonym poprzez działanie mechanizmu gospodarczego i określonego typu polityki instytucjonalnej państwa. Konsekwencją przyjętego założenia jest zwrócenie uwagi na czynniki egzogeniczne mające wpływ na rozwiązywanie problemów wynikających z alokacji zasobów ludzkich na poziomie organizacji. Czynniki te są szczególnie istotne w tworzeniu ram działalności personalnej organizacji, gdyż każda podejmowana decyzja kadrowa jest wypadkową czynników, jakie wynikają z logiki danego punktu odniesienia.

Pamiętać należy także, że racjonalne kierowanie kapitałem ludzkim nie jest panaceum na wszelkie problemy decyzyjne (personalne)²⁸. Na pewno jednak niewłaściwym sposobem rozwiązywania problemów decyzyjnych jest i będzie wyłącznie intuicja. Intuicyjne podejmowanie decyzji może prowadzić do tego, że dana decyzja personalna podejmowana na szczeblu organizacji publicznej, tylko wyłącznie przez przypadek będzie najkorzystniejsza.

W toku przeprowadzanych analiz literaturowych pojawiły się konstatacje o charakterze generalnym. Racjonalne kierowanie ludźmi to nie jeden z instrumentów polityki personalnej, ale podejście holistyczne, spójne ze strategią działania organizacji publicznej, wpisane w kulturę organizacyjną.

²⁷ J.M. Szaban, *op. cit.*, s. 359-360.

²⁸ Potencjał organizacji publicznej zależy również od wewnętrznej kultury i sekwencji strategicznych wartości: otwartości na otoczenie, racjonalności wyborów, przedsiębiorczości, innowacyjności czy orientacji na rozwój (J. Komorowski, *op. cit.*, s. 589).

Racjonalizm w kierowaniu kapitałem ludzkim organizacji publicznych ma szansę stać się rezerwuarem wiedzy z uwagi na znaczenie kapitału intelektualnego i kapitału społecznego, będącego źródłem generowania wyższego poziomu rozwoju.

Racjonalność decyzji personalnych przekłada się na profesjonalizm funkcji personalnej i przyczynia się do wzrostu efektywności zarządzania organizacją publiczną.

W racjonalnym kierowaniu ludźmi można dostrzec elementy zarządzania twardego i miękkiego. Takie podejść o charakterze hybrydowym w pierwszym przypadku nastawione jest na racjonalne dążenie do osiągania celów organizacji publicznej poprzez wykorzystanie kapitału ludzkiego. Model miękkiej z kolei uwypukla znaczenie zaangażowania kapitału ludzkiego w racjonalnym dążeniu do zaspokojenia potrzeb interesariuszy organizacji publicznych zgodnie z wymaganiami poszczególnych składników otoczenia.

Bibliografia

- Balicki W., *Zasada racjonalnego gospodarowania a racjonalna jednostka gospodarująca* [w:] *Problemy polityki ekonomicznej, Studia i szkice na jubileusz Profesora Zdzisława Dąbrowskiego*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1998.
- Gabara W., *Między wiedzą a działaniem. Przesłanki racjonalnego zarządzania*, KiW, Warszawa 1993.
- Geblewicz E., *Co znaczy postępować racjonalnie?* [w:] W. Gabara, *Między wiedzą a działaniem. Przesłanki racjonalnego zarządzania*, KiW, Warszawa 1993.
- Hejduk I., Turek A., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu wiedzą w administracji*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2008, nr 6.
- Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012.
- Kołodko G. W., *Moja globalizacja, czyli dookoła świata i z powrotem*, TNOiK, Toruń 2001.
- Kołodziejczyk-Olczak I., *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wyd. UŁ, Łódź 2014.
- Komorowski J., *Podmiotowość a potencjał rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] R. Bartkowiak, J. Ostaszewski (red.), *Ekonomia, nauki o zarządzaniu, finanse i nauki prawne wobec światowych przemian kulturowych, społecznych, gospodarczych i politycznych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.
- Kożuch B., *Specyficzne cechy organizacji publicznej*, [w:] B. Kożuch, T. Markowski (red.), *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005.
- Kożuch B., Markowski T., (red.) *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005.
- Kożuch B. (red.), *Problemy zarządzania organizacjami publicznymi*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków 2006.

- Kożuch B., *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskiej administracji*, PLACET, Warszawa 2004.
- Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
- Schwan K., Seipel K. G., *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1997
- Simon H., *Podejmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*, One Press, Gliwice 2011.
- Stawasz D., Drzazga D., Szydłowski C., *Wybrane aspekty sprawności zarządzania w administracji publicznej*, Wyd. UŁ, Łódź 2011.
- Strategie zarządzania zasobami ludzkimi służby cywilnej*, Urząd Służby Cywilnej, Warszawa 2006.
- Szaban J.M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Difin, Warszawa 2011.
- Szandurski J., *Toksyczne zarządzanie kadrami w urzędzie*, „Samorząd Terytorialny” 2007.
- Wachowiak P., *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2013.