

Maciej Ławrynowicz, Bartosz Sławecki

Zarządzanie ludźmi w organizacjach publicznych i non-profit [od redaktora naukowego]

Problemy Zarządzania 14/3 (1), 5-12

2016

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Od redaktorów naukowych

Oddajemy do rąk Czytelników kolejny numer *Problemy Zarządzania*, tym razem poświęcony przede wszystkim zarządzaniu ludźmi w organizacjach spoza sektora prywatnego. Refleksja naukowa i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi koncentruje się zwykle na organizacjach komercyjnych. Wiele rozwiązań wypracowanych na gruncie teorii i praktyki znajduje zastosowanie przede wszystkim w dużych przedsiębiorstwach i korporacjach międzynarodowych. Celem publikacji jest pogłębienie studiów i refleksja krytyczna nad specyfiką zarządzania ludźmi w organizacjach publicznych i non-profit. Przedstawiamy zbiór dziesięciu tekstów, które w mniejszym lub większym stopniu poruszają kwestie uwarunkowań zarządzania ludźmi w sektorze publicznym i non-profit, celów i specyfiki funkcji personalnych w instytucjach sektora pozarządowego oraz innych organizacjach typu non-profit, roli kierownika i przełożonego w realizacji funkcji personalnych w organizacjach typu non-profit, problemu efektywności zarządzania ludźmi w tego typu organizacjach, a także metodologicznych i metodycznych problemów adaptacji i stosowania metod zarządzania ludźmi z sektora prywatnego do organizacji publicznych i non-profit.

Pierwsze dwa artykuły mają charakter ogólny i stanowią dobre wprowadzenie do bardziej szczegółowych i węższych analiz prezentowanych w kolejnych tekstach. Marzena Starnawska w swoim artykule stawia pytania dotyczące wyzwań związanych z rozwojem badań w obszarze przedsiębiorczości społecznej. Autorka stwierdza, że obecny stan analiz oraz konceptualizacji kluczowych pojęć pozostaje na niskim poziomie zaawansowania, co ogranicza możliwości rozwoju teorii przedsiębiorczości społecznej. Jej zdaniem kluczowy problem w tym obszarze polega na braku spójnej teorii i związanym z tym zjawiskiem brakiem wiarygodnych i porównywalnych danych, pozwalających szacować skalę i rozmiary fenomenu przedsiębiorczości społecznej, dokonywać porównań międzynarodowych czy wreszcie dochodzić jego istoty i znaczenia dla poszczególnych gospodarek i społeczeństw. Autorka sugeruje, że by móc sprostać wyzwaniom dogłębnego poznania zjawiska przedsiębiorczości społecznej, należałoby zwrócić się w kierunku paradygmatów badawczych preferujących metodologie jakościowe.

Kolejny tekst, autorstwa Rafała Kusy, dotyczy analizy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach niekomercyjnych w świetle teorii przedsiębiorczości. Autor za cel stawia sobie m.in. wskazanie problemów, które mogą być istotne dla przyszłych badań i rozwoju pro-przedsiębiorczego ZZL w tego typu organizacjach. W artykule zasugerowano wykorzystanie niektó-

rych rozwiązań stosowanych w przedsiębiorstwach komercyjnych, jednak przy uwzględnieniu specyficznych cech organizacji non-profit, takich jak zaangażowanie wolontariuszy, a także ich motywacji i oczekiwań.

Z propozycją Rafała Kusy bardzo dobrze koresponduje artykuł Joanny Schmidt, poświęcony analizie motywacji wolontariuszy i pracowników organizacji pozarządowych oraz implikacji i rekomendacji dla kadry kierowniczej. Tekst ten otwiera serię trzech szczegółowych studiów o charakterze empirycznym zrealizowanych w obszarze zarządzania ludźmi w sektorze publicznym i non-profit. Joanna Schmidt dokonała charakterystyki przyczyn angażowania się w działalność w organizacjach pozarządowych. Opisała także specyfikę motywacji różnych grup zaangażowanych w tego typu organizacjach i zaprezentowała profile tych grup. Na tej podstawie Autorka zaproponowała rozwiązania dotyczące motywowania wolontariuszy i pracowników organizacji non-profit, stymulowania ich zaangażowania, a także dopasowywania stylu zarządzania w zależności od charakteru organizacji i specyfiki jej członków.

Agnieszka Wojtczuk-Turek w niezwykle interesującym artykule podejmuje kwestię znaczenia i sensu pracy zawodowej pracowników administracji publicznej. Autorka poprzedza prezentację wyników badań własnych bardzo wnikliwą analizą pojęcia sensu pracy, korzystając głównie z dorobku filozofii i psychologii. Z kolei w części empirycznej odślania znaczenia, jakie pracownicy sektora administracji publicznej (głównie sądownictwa), przypisują pracy w opowieściach dotyczących własnej aktywności zawodowej. Autorka korzysta z badań jakościowych, by lepiej zrozumieć mechanizmy kształtowania się pozytywnych postaw wobec pracy, których konsekwencją jest zaangażowanie pracownika. Jej analizy pokazują, że osoby wykonujące różne zawody odmiennie definiują pracę i nadają jej różne znaczenia.

Artykuł Oferu Marbacha przenosi nas do Izraela i pokazuje specyfikę praktyk rekrutacyjnych w szkołach funkcjonujących w sektorze edukacji specjalnej. Celem Autora jest eksploracja procesów rekrutacji nauczycieli zatrudnianych w szkołach prowadzonych przez organizację Beit Ekstein – największą tego typu w Izraelu – oraz identyfikacja kluczowych i specyficznych cech, które poszukiwane są przez dyrektorów szkół u kandydatów do pracy. Analiza wywiadów narracyjnych z dyrektorami szkół doprowadziła Autora do wniosku, że menedżerowie postrzegają zespoły pracownicze w pewien określony sposób i w związku z tym zatrudniają pracowników, którzy posiadają cechy przedsiębiorców społecznych. Jego zdaniem cechy te są kluczowe z punktu widzenia możliwości rozwoju uczniów szkół specjalnych i realizacji ich potrzeb.

Tekst Łukasza Sienkiewicza przybliży zagadnienie profesjonalizacji ról zawodowych pracowników publicznych służb zatrudnienia (*public employment services*) w Europie. Autor, opierając się na badaniach, które przeprowadził na zlecenie Komisji Europejskiej w latach 2012–2014, analizuje obecny stan tej profesjonalizacji. Na podstawie diagnozy proponuje *European reference competence profile for PES and EURES counsellors*. Autor

przekonuje, że rozwiązanie to przyczyni się do zwiększenia profesjonalizacji ról zawodowych w obszarze tych specyficznych służb publicznych.

Kolejne dwa artykuły wiąże tematyka kulturowych uwarunkowań organizacji i zarządzania. Katarzyna Gadomska-Lila podjęła się analizy kulturowych determinant zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach publicznych. Autorka opiera swoje rozważania na założeniu, że kultura organizacyjna jest narzędziem zarządzania, które ma łączyć misję organizacji z jej zasobami ludzkimi, a praktyki zarządzania ludźmi mają wspierać cele i wartości organizacji. Jej zdaniem zależności te mają nawet większe znaczenie w sektorze publicznym. W artykule analizuje specyficzne cechy organizacji publicznych, analizuje różne modele zarządzania i proponuje modelowy zestaw kluczowych wartości oraz praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, które mają umożliwić kształtowanie i rozwój pożądaných wartości.

Małgorzata Rozkwitalska jest Autorką artykułu dotyczącego problematyki różnorodności kulturowej w organizacjach wielonarodowych. Tekst wykracza zakresem poza tematykę tej publikacji. Uznaliśmy jednak, że rozważania Autorki są na tyle interesujące, że mogą zaciekawić osoby zajmujące się problematyką zarządzania ludźmi w sektorze publicznym i non-profit. Przede wszystkim Autorka dotyka problemu, który jest dziś niezwykle aktualny i w coraz większym stopniu dotyczy także administracji publicznej oraz organizacji pozarządowych. Niektóre z tych organizacji wręcz budują swoją tożsamość w oparciu o kwestie zróżnicowania kulturowego swoich członków, pracowników czy też poprzez zajmowanie się zagadnieniami społecznymi bezpośrednio związanymi z kwestiami interakcji międzykulturowych. Autorka tworzy koncepcję teoretyczną, za pomocą której pokazuje związek między koniecznością interakcji z przedstawicielami innych kultur jako warunku kreatywności i innowacyjności. Sądzymy, że tekst Autorki pokazuje siłę tkwiącą w relacjach międzykulturowych, którą można wykorzystać do realizacji celów organizacyjnych wykraczających poza społeczności lokalne i wąsko określone cele działania organizacji publicznych i non-profit.

Ostatnie dwa artykuły dotyczą metod badań naukowych stosowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Mają one o wiele bardziej ogólny charakter aniżeli poprzednie teksty. Zależało nam jednak, aby w publikacji znalazły się także artykuły metodologiczne, dyskutujące kwestie związane z projektowaniem i realizacją badań w obszarze zarządzania ludźmi w organizacjach. Uważny Czytelnik na pewno skorzysta z tych tekstów, ponieważ niezwykle rzadko w polskim piśmiennictwie podejmuje się tego typu refleksje. Celem artykułu Joanny Samul jest określenie możliwości i granic stosowania różnego rodzaju metod badawczych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Autorka analizuje stosowane metody badań pod kątem ich wiarygodności oraz ograniczeń. W efekcie przeglądu czasopism *Personnel Review* oraz *Human Resources Management Journal* określa najpopularniejsze metody i techniki badawcze w odniesieniu do zarządzania pracownikami w ujęciu porównawczym w sektorze komercyjnym i publicznym. Z kolei

Katarzyna Susabowska koncentruje się na jednej metodologii jakościowej – metodologii teorii ugruntowanej. Jako cel stawia sobie określenie wartości poznawczej wyników badań prezentowanych w artykułach poświęconych zagadnieniom zarządzania zasobami ludzkimi, bazujących na wspomnianej metodologii. Autorka dokonuje metaanalizy, korzystając z czasopism publikowanych w okresie 2012–2014 na tzw. liście filadelfijskiej, podejmujących problematykę ZZL zarówno w organizacjach prywatnych, jak i publicznych.

Mamy wielką nadzieję, że zaprezentowane artykuły przyczynią się do dyskusji na temat teorii i praktyki organizacji i zarządzania ludźmi w sektorze publicznym i non-profit. Wierzimy, że dalsza refleksja naukowa w tym obszarze jest niezbędna, a z czasem stanie się co najmniej tak powszechna, jak ta, która dotyczy organizacji komercyjnych.

dr hab., prof. UEP Maciej Ławrynowicz
dr Bartosz Sławecki
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Scientific Editors' Note

We are making available new “Management Issues”, this time addressing primarily human resource management in non-private sector organizations. The academic reflection and practice in the HRM area usually concentrate on commercial organizations. Many solutions developed on the basis of theory and practice are applied mainly in large companies and international corporations. This publication aims at deepening studies and reflecting critically on the HRM specifics in public and non-profit organizations. We present a collection of ten texts that to a greater or lesser extent raise the issues of HRM conditions in the public and non-profit sectors, purposes and specifics of personnel functions in non-governmental institutions and other non-profit organizations, the role of manager and supervisor in the fulfilment of HR functions in non-profit organizations, the problem of HRM efficiency in such organizations, and methodological and methodical problems in adapting and applying private-sector HRM methods to public and non-profit organizations.

The first two articles are general and constitute a good introduction to more detailed and narrower analyses in further texts. In her article, Marzena Starnawska raises questions about challenges in the development of social entrepreneurship research. She notes that current analyses and conceptualization of key terms are not well-advanced, limiting the possibilities to develop the theory of social entrepreneurship. In her opinion, the key problem in this area lies in the lack of a coherent theory and the related unavailability of reliable and comparable data to estimate the scale and size of the social entrepreneurship phenomenon, make international comparisons and, finally, explore its nature and significance for individual economies and societies. The author suggests that in order to meet the challenges as regards gaining in-depth knowledge about social entrepreneurship, research paradigms preferring qualitative methodologies should be resorted to.

The next paper, by Rafał Kusa, analyses HRM in non-commercial organizations in the light of the theory of entrepreneurship. His goals include identification of problems that may be important for future research into and advancement of pro-entrepreneurial HRM in such organizations. The article suggests employing some solutions used in commercial enterprises, yet with account being taken of specific characteristics of non-profit organizations such as volunteers' involvement, motivation and expectations.



Rafał Kusa's proposal and the study by Joanna Schmidt are well matched, the latter addressing NGO volunteers' and employees' motivations, and implications and recommendations for managerial staff. This text opens the series of three detailed empirical studies carried out in the field of HRM in the public and non-profit sectors. Joanna Schmidt characterizes the reasons for getting involved in NGO activities. She also describes the specifics of motivations of different groups working for such organizations and presents the profiles of these groups. Along these lines, the author proposes solutions to motivate volunteers and employees of non-profit organizations, stimulate their engagement and adjust the management style depending on the nature of organizations and characteristics of their members.

Agnieszka Wojtczuk-Turek, in her highly interesting article, investigates the issue of significance and meaningfulness of work of public administration employees. The presentation of the outcomes of her own research is preceded by a very thorough analysis of the concept of work meaningfulness, following mainly the outputs of philosophy and psychology. In the empirical part, she reveals the meaning attributed by public administration employees (chiefly the judiciary) to their work in their narratives concerning their professional activity. The author draws on qualitative research in order to understand better the mechanisms behind positive attitudes towards work leading to employee engagement. Her analyses show that people practising various professions define their work differently and assign it different meanings.

The article by Ofer Marbach takes us to Israel and reveals the specificity of recruitment practices in special education schools. The author seeks to explore teacher recruitment processes in schools run by Beit Ekstein – the largest organization of this kind in Israel – and to identify candidates' key and specific characteristics that are sought by school managers. The analysis of narrative interviews with school managers leads him to conclude that managers perceive their teams in a particular way, hence they employ staff who have the features of social entrepreneurs. In his opinion, these characteristics are key to the development of special education pupils and satisfaction of their needs.

The text by Łukasz Sienkiewicz offers some insight into professionalization of vocational roles of public employment services in Europe. Relying on the research that he conducted for the European Commission in 2012–2014, he analyses the current state of this professionalization. On the basis of the diagnosis, he proposes a *European reference competence profile for PES and EURES counsellors*. The author argues that this solution will help enhance the professionalization of vocational roles within those specific public services.

The following two articles are linked by the topic of cultural conditions of organizations and management. Katarzyna Gadomska-Lila examines cultural

determinants of HRM in public organizations. Her reflections are based on the assumption that organizational culture is a management tool that is intended to connect the organization's mission and its human resources, and HRM practices should support organizational goals and values. In her view, these relationships are even more important in the public sector. The article investigates specific characteristics of public organizations, analyses different management models and proposes a model set of core HRM values and practices that are designed to enable the formation and development of desired values.

Małgorzata Rozkwitalska is the author of the article on cultural diversity in multinational organizations. Her text goes beyond the scope of the subject matter of this publication. However, we have decided that her deliberations are so interesting that they may arouse interest of people dealing with HRM in the public and non-profit sectors. First and foremost, the author touches on the problem that is very topical today and is increasingly affecting public administration and non-governmental organizations too. Some of these organizations even build their identity based on cultural diversity of their members and employees or by addressing social issues directly related to intercultural interactions. The author develops a theoretical conceptual framework to show the need to interact with representatives of other cultures as an antecedent of creativity and innovation. We believe that this paper demonstrates the strength inherent in intercultural relations that can be exploited to achieve organizational goals beyond local communities and narrowly defined objectives of public and non-profit organizations.

The last two articles concern research methods used in the HRM area. They are far more general than the previous texts. It was important for us, however, that the publication should also include methodological articles discussing research design and conduct in the field of HRM in organizations. A careful reader will undoubtedly benefit from these works since such deliberations are rarely present in the Polish literature. Joanna Samul's article seeks to determine the possibilities and limits of the application of various HRM research methods. She analyses the research methods for their reliability and limitations. Following the examination of *Personnel Review* and *Human Resources Management Journal*, she compares the most common research methods and techniques for employees management in the commercial and public sectors. In turn, Katarzyna Susabowska focuses on one qualitative methodology, namely the grounded theory methodology. Her aim is to determine the cognitive value of research results reported in articles on HRM that are based on this methodology. The author performs a meta-analysis, referring to journals published in 2012–2014 on the so-called Philadelphia list that address HRM in both private and public organizations.

We sincerely hope that the articles presented will contribute to the discussion on the organization and HRM theory and practice in the public and non-profit sectors. We believe that further academic reflection in this regard is essential and will, over time, become at least as widespread as that concerning commercial organizations.

Dr hab., prof. UEP Maciej Ławrynowicz

Dr Bartosz Sławecki

Poznań University of Economics and Business