



UNIWERSYTET EKONOMICZNY W POZNANIU  
Wydział Ekonomii

Redakcja naukowa

Aldona Andrzejczak | Joanna Furmańczyk

# ZMIANY RÓL I UWARUNKOWAŃ PRACY MENEDŻERÓW W ORGANIZACJACH PUBLICZNYCH I NON PROFIT

1. Role menedżerów w organizacjach publicznych
2. Uwarunkowania zmian w ZZL w sektorze publicznym
3. Znaczenie kompetencji kadry kierowniczej w sektorze publicznym i non profit

edu-Libri

Fragment książki  
materiał promocyjny

---

*Redaktorzy naukowi  
składają serdeczne podziękowania  
Fundacji V RP  
za pomoc w wydaniu niniejszej monografii*

---



UNIwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
Wydział Ekonomii

---

Redakcja naukowa  
Aldona Andrzejczak | Joanna Furmańczyk

# ZMIANY RÓL I UWARUNKOWAŃ PRACY MENEDŻERÓW W ORGANIZACJACH PUBLICZNYCH I NON PROFIT

© Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu 2016

Redakcja merytoryczna: Joanna Cierkońska

Korekta: edu-Libri

Opracowanie graficzne: GRAFOS

Wydawnictwo edu-Libri  
ul. Zalesie 15, 30-384 Kraków  
e-mail: [edu-libri@edu-libri.pl](mailto:edu-libri@edu-libri.pl)

Skład i łamanie: GRAFOS

ISBN e-book (PDF) 978-83-63804-86-2  
ISBN e-book (epub) 978-83-63804-87-9  
ISBN e-book (mobi) 978-83-63804-88-6

# ZMIANY RÓL I UWARUNKOWAŃ PRACY MENEDŻERÓW W ORGANIZACJACH PUBLICZNYCH I NON PROFIT

## Spis treści

|   |     |
|---|-----|
| <b>Wstęp</b> .....  | 6   |
| <b>Rozdział 1. Role menedżerów w organizacjach publicznych</b> .....  | 11  |
| 1.1. <i>Łukasz Haromszeki</i><br>Rola przywódców organizacyjnych w adaptacji instytucji publicznych i NGO do zmieniających się warunków społeczno-gospodarczych po wstąpieniu Polski do UE .....                        | 12  |
| 1.2. <i>Marzena Syper-Jędrzejak, Anna Michalkiewicz</i><br>Rola kierownika w realizacji funkcji personalnych w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego ze szczególnym uwzględnieniem motywowania personelu ..... | 28  |
| 1.3. <i>Piotr Bohdziewicz</i><br>Superwizja jako praktyka zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach organizacyjnych publicznego sektora pomocy społecznej – cele i kulturowe uwarunkowania implementacji .....        | 43  |
| 1.4. <i>Grzegorz Guzik</i><br>Znaczenie wsparcia (PSS) w relacjach przełożony – podwładny w kontekście budowania stymulującego środowiska pracy .....   | 57  |
| 1.5. <i>Justyna Lewandowska-Bratek</i><br>Świadome przywództwo w kontekście zarządzania ludźmi wyzwaniem dla władz organizacji typu non profit w Polsce .....   | 71  |
| <b>Rozdział 2. Uwarunkowania zmian w ZZL w sektorze publicznym</b> .....  | 85  |
| 2.1. <i>Anna Michalkiewicz, Marzena Syper-Jędrzejak</i><br>Uwarunkowania wprowadzania zmian w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego .....                             | 86  |
| 2.2. <i>Mariusz Zieliński</i><br>Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi w administracji samorządowej .....   | 102 |

|   |     |
|---|-----|
| 2.3. <i>Wojciech Jarecki</i>  |     |
| Otoczenie i warunki pracy personelu medycznego szpitali .....                                       | 115 |
| 2.4. <i>Hanna Karaszewska, Joanna Nieżurawska</i>   |     |
| Zatrudnienie i wynagradzanie lekarzy w publicznej służbie zdrowia ..                                | 128 |
| 2.5. <i>Danuta Kunecka, Joanna Jończyk</i>  |     |
| Kultura organizacyjna w szpitalach. Analiza porównawcza szpitali publicznych i niepublicznych ..... | 139 |
| 2.6. <i>Stanisław Waszczak</i>  |     |
| Psycho społeczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w podmiotach ekonomii społecznej .....       | 149 |
| 2.7. <i>Jan Lewandowski</i>   |     |
| Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi w publicznych placówkach oświatowych .....              | 164 |
| 2.8. <i>Jarosław Klich, Adam Piontek</i>  |     |
| Determinanty stymulującego środowiska pracy na przykładzie jednostek policji .....                  | 179 |
| 2.9. <i>Janusz Strużyyna, Krzysztof Kania</i>   |     |
| Poziomy i granice gamifikacji w ZZL oraz rola technologii informatycznych w jej implementacji ..... | 194 |

### **Rozdział 3. Znaczenie kompetencji kadry kierowniczej w sektorze publicznym i non profit .....**

|   |     |
|---|-----|
| 3.1. <i>Beata Chmielewicz</i>   |     |
| Menedżer publiczny jako lider innowacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi .....                                     | 211 |
| 3.2. <i>Michał Igielski</i>   |     |
| Wpływ umiejętności kadry kierowniczej na kreowanie polityki personalnej w polskich organizacjach non profit ..... | 224 |
| 3.3. <i>Tomasz Rostkowski, Marcin Witkowski</i>   |     |
| Potrzeby rozwoju kompetencji zawodowych menedżerów administracji sądowej w warunkach zmian .....                  | 239 |
| 3.4. <i>Ewa Olszak-Dyk</i>  |     |
| Kompetencje liderów w organizacjach non profit na przykładzie projektu „Kurs na NGO” .....                        | 253 |

## Wstęp

Zmienność otoczenia, w którym funkcjonują współczesne organizacje, zmusza je do nieustannego śledzenia, rozpoznawania oraz dostosowywania się do nowych uwarunkowań. Dotyczy to zarówno przedsiębiorstw, jak również – w coraz większym stopniu – organizacji funkcjonujących w sektorze publicznym. Chodzi tu przede wszystkim o urzędy administracji państwowej i samorządowej, instytucje świadczące usługi społeczne oraz podmioty ekonomii społecznej. Aby sprostać wyzwaniom, instytucje te coraz częściej próbują się przeistoczyć ze skostniałych, zhierarchizowanych i biurokratycznych w organizacje prężnie działające i zorientowane na klienta lub interesariuszy. Zmiany obejmują wszystkie sfery funkcjonowania tych jednostek. Szczególnego znaczenia nabierają jednak zagadnienia związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi (ZZL). Zwiększenie efektywności zarządzania pracownikami w sektorze publicznym jest konieczne nie tylko z powodu rosnących oczekiwań społecznych i absorbowania przez niego znacznych środków finansowych, ale także ze względu na zmiany na rynku pracy. Sektor publiczny potrzebuje coraz więcej wysoko wykwalifikowanych pracowników, o których musi konkurować z biznesem. Konieczny jest wzrost efektywności ZZL w sektorze publicznym, czemu może sprzyjać wprowadzanie rozwiązań (procedur i dobrych praktyk) stosowanych w biznesie. Bezpośrednie wykorzystanie praktyk ZZL stosowanych w biznesie jest możliwe, ale nie da się pominąć specyfiki funkcjonowania organizacji publicznych i pozarządowych. Dlatego zastosowanie narzędzi ZZL musi być analizowane w kontekście ich efektywności, z uwzględnieniem odrębności organizacji, w których mają być wdrożone.

Szczególną rolę w przekształcaniu organizacji publicznych i non profit w efektywniej działające odgrywają ich menedżerowie. Coraz częściej wymaga się od nich, aby byli nie tylko administratorami przestrzegającymi procedur wymuszonych przepisami prawa i skrupulatnie wydającymi środki publiczne, ale również prawdziwymi przywódcami swoich organizacji, którzy potrafią do realizowania ich misji zaangażować wszystkich pracowników. Według koncepcji nowego zarządzania publicznego menedżerowie publiczni są postrzegani jako inicjatorzy

zmian i rozwoju organizacji, w których pracują. W związku z tym wymaga się od nich profesjonalizmu oraz wysokiego poziomu kompetencji, które pozwalają na tworzenie i wprowadzanie kreatywnych rozwiązań w zarządzaniu. Ze względu na specyfikę organizacji publicznych oraz non profit szczególnego znaczenia nabiera – obok wiedzy i doświadczenia – umiejętność zbudowania zaufania, a także jasnego i precyzyjnego komunikowania wizji.

Niniejsza monografia podejmuje problematykę zmiany ról menedżerów we współczesnym sektorze publicznym i non profit oraz towarzyszących tym zmianom procesów w otoczeniu organizacji, które te zmiany inspirują bądź wymuszają. Monografia została podzielona na trzy części. Pierwsza poświęcona jest wyeksponowaniu różnych nowych ról menedżerów w jednostkach administracji, pomocy społecznej, placówkach służby zdrowia czy organizacjach pozarządowych. Druga część zawiera rozważania na temat uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych zmian dokonujących się w tych organizacjach, a także oczekiwań wobec ról pełnionych tam przez menedżerów. Część trzecia podejmuje problematykę wymagań kompetencyjnych stawianych menedżerom w związku z zachodzącymi zmianami. Należy dodać, że teksty do niniejszej monografii zostały wybrane spośród opracowań zgłoszonych przez uczestników VIII Ogólnopolskiego Zjazdu Katedr ZZL, który poświęcony był problematyce kierowania ludźmi w sektorze publicznym i non profit.

Rozdział pierwszy części I składa się z pięciu opracowań, w których autorzy wskazują na znaczenie ról, które pełni w organizacji menedżer bądź przywódca. Rozdział otwiera tekst Ł. Haromszeki, w którym autor wskazuje, jak istotna jest rola naczelnego kierownictwa w kreowaniu i wdrażaniu zmian w organizacjach sektora publicznego i non profit w kontekście przystąpienia Polski do UE. Wykorzystując wyniki badań dostępnych w literaturze przedmiotu oraz własnych, autor przedstawia diagnozę i analizę kompetencji, umiejętności oraz znaczenia liderów trzeciego sektora jako inicjatorów zmian w społecznościach lokalnych.

M. Syper-Jędrzejak i A. Michałkiewicz w swoim tekście starają się przedstawić dobre praktyki realizowania funkcji personalnej, zestawiając je z typowymi błędami oraz ograniczeniami wiedzy, kompetencji i umiejętności kierowników w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego. Powołując się na wyniki badań własnych, przeprowadzonych w urzędzie miasta i gminy, urzędzie gminy oraz urzędzie miejskim, autorki wskazują na rolę naczelnego kierownictwa w inicjowaniu, wprowadzaniu oraz ocenianiu efektów zmian polityki personalnej oraz kultury organizacyjnej.



Kolejne trzy artykuły dotyczą wspierającej roli menedżerów. P. Bohdziewicz analizuje funkcje superwizji w jednostkach pomocy społecznej – rozumianej jako „indywidualne lub grupowe sesje dla pracowników”, których celem jest rozwój kompetencji oraz zaangażowania. Autor przedstawia teoretyczny model pożądaných warunków środowiska organizacyjno-zarządczego wpływających na skuteczność superwizji.

Problematyki roli menedżera jako osoby mającej wpływ na kształt polityki personalnej dotyczy tekst G. Guzika. Opierając się na literaturze przedmiotu, autor przedstawia obszary, w których osoba kierująca organizacją jest źródłem wsparcia dla tworzących ją ludzi, a także analizuje wpływ osobowości menedżera na powstawanie patologii organizacyjnych.

Rozdział kończy artykuł autorstwa J. Lewandowskiej-Bratek, identyfikujący oraz omawiający wyzwania, które napotykają liderzy w organizacjach pozarządowych. Autorka podejmuje próbę sprecyzowania, czym jest świadome przywództwo oraz podkreśla jego znaczenie dla rozwoju organizacji non profit. Na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz wyników wcześniejszych badań wskazuje najważniejsze obszary zainteresowania świadomych przywódców w kierowaniu organizacjami non profit.

Drugi rozdział monografii obejmuje dziewięć opracowań poświęconych uwarunkowaniom zmian w zarządzaniu pracownikami jednostek administracji, służby zdrowia, policji i podmiotów ekonomii społecznej. Zwrócono uwagę na aspekty prawne i ekonomiczne, ale wiele uwagi poświęcono też kulturze organizacyjnej i relacjom wewnętrznym. Pierwsze dwa opracowania analizują sytuację w sektorze administracji, w którym zmiany zaczęto wdrażać najwcześniej. A. Michałkiewicz i M. Syper-Jędrzejak zajmują się wpływem kultury organizacyjnej urzędu, umiejętności pracowników oraz zaangażowania i gotowości do zmian władz urzędów i kadry kierowniczej na proces wdrażania zmian w zakresie ZZL w jednostkach samorządu terytorialnego. Wykorzystują własne badania przeprowadzone w trakcie realizacji projektu zmian w zarządzaniu finansowanego przez EFS. Artykuł M. Zielińskiego poświęcony jest ocenie stopnia zaawansowania implementacji procedur i dobrych praktyk w zakresie ZZL w sektorze samorządowym. Zawiera on przegląd problematyki projektów nagradzanych w konkursie „Samorządowy lider zarządzania – samorząd jako pracodawca”.

Trzy kolejne artykuły dotyczą uwarunkowań zmian w służbie zdrowia. W. Jarecki przedstawia główne trudności występujące w otoczeniu makroekonomicznym i mikroekonomicznym, które determinują warunki pracy lekarzy i pielęgniarek. W ujęciu międzynarodowym porównuje nakłady na służbę zdrowia, liczbę lekarzy i pielęgniarek w stosunku do liczby ludności, a także analizuje ich

zatrudnienie w szpitalach w Polsce. Przechodząc do skali mikroekonomicznej, analizuje charakter umów o pracę i wynagrodzenie personelu medycznego w relacji do innych grup zawodowych. Problematyce zatrudnienia i wynagradzania poświęcony jest także artykuł H. Karaszewskiej i J. Nieżurawskiej. Przedstawia on zmiany w strukturze zatrudnienia i wynagradzania lekarzy zatrudnionych na umowy o pracę oraz umowy kontraktowe w publicznych zakładach opieki zdrowotnej. Podejmuje również próbę identyfikacji przyczyn i perspektyw rozwoju umów kontraktowych. Artykuł D. Kuneckiej i J. Jończyk omawia wyniki badań porównawczych dominujących typów kultury organizacyjnej w szpitalach w zależności od formy działalności, wskazujące na pilną potrzebę zmiany kultury opartej na orientacji zadaniowej, słabej i konserwatywnej, która w połączeniu z kulturą zorientowaną na władzę negatywnie wpływa na funkcjonowanie placówek ochrony zdrowia.

Problematykę specyfiki uwarunkowań ZZL w podmiotach ekonomii społecznej przybliży opracowanie S. Waszczaka. Specyfika misji sektora non profit wyznacza tu nie tylko kluczową rolę menedżerowi, ale determinuje też sposób realizacji funkcji personalnej. Z kolei uwarunkowania zarządzania pracownikami w szkołach publicznych prezentuje artykuł J. Lewandowskiego. Autor głównie koncentruje się na przedstawieniu specyfiki szkoły, ale zwraca też uwagę na obowiązki dyrektora szkoły w zakresie doboru kadry pedagogicznej, oceny efektów jej pracy oraz wspierania rozwoju i awansu zawodowego nauczycieli. Autorzy kolejnego opracowanie: J. Klich i A. Piontek zajęli się specyfiką środowiska pracy w policji. Omawiają wyniki badań poświęconych ocenie występowania czynników budujących stymulujące środowisko pracy w jednostkach policji. Przedmiotem oceny były praktyki personalne stosowane w policji, zaufanie instytucjonalne w ujęciu wertykalnym i horyzontalnym oraz przywiązanie organizacyjne i satysfakcja z pracy.

Rozdział zamyka opracowanie J. Strużyny i K. Kani, w którym zasygnalizowano zagrożenia i granice wykorzystania ostatnio bardzo modnej gamifikacji do doskonalenia ZZL. Wykorzystując autorski model wdrażania i rozwijania gamifikacji, przedstawiono etapy gamifikacji i scharakteryzowano związane z nimi korzyści i ryzyka. W dalszej części wykazano przydatność technologii informacyjno-komunikacyjnych na różnych etapach gamifikacji.

Trzeci rozdział monografii składa się z czterech opracowań, w których podjęto problematykę kompetencji kadry kierowniczej w sektorze publicznym. Rozdział otwiera opracowanie B. Chmielewicz, stanowiące próbę określenia tych zadań i kompetencji naczelnego kierownictwa w organizacjach publicznych, które są niezbędne, aby efektywnie tworzyć i wprowadzać proinnowacyjną strategię

personalną. Tekst M. Igielskiego dotyczy wpływu umiejętności kadry kierowniczej na tworzenie polityki personalnej w organizacjach non profit. Opierając się na analizie literatury przedmiotu oraz wynikach przeprowadzonych badań, autor podejmuje próbę określenia kompetencji i postaw menedżerów stymulujących rozwój organizacji. Z kolei rozwojowi kompetencji menedżerów administracji sądowej jest poświęcony tekst autorstwa T. Rostkowskiego oraz M. Witkowskiego. Autorzy zwracają uwagę na zmieniające się wymagania stawiane kadrze kierowniczej w związku z reformami zachodzącymi w sądownictwie. Na podstawie wyników własnych badań wskazują na konieczność stymulowania rozwoju kluczowych – z punktu widzenia efektywnego działania sądów – kompetencji menedżerów. Rozdział zamyka opracowanie E. Olszak-Dyk dotyczące kompetencji liderów w organizacjach non profit, w którym poddano analizie wyniki badań uzyskanych w projekcie „Kurs na NGO”. Z jednej strony, podjęto próbę zdiagnozowania i wskazania najważniejszych kompetencji liderów w organizacjach non profit. Natomiast z drugiej, stwierdzono, że istnieje niedobór w zakresie kompleksowych programów szkoleniowych, które pozwoliłyby na rozwój kompetencji przywódców.

