

Janusz Strużyna, Izabela Marzec

Czynniki sukcesu zawodowego w organizacjach publicznych. Przegląd stanowisk teoretycznych

W opracowaniu autorzy podejmują próbę wykorzystania koncepcji organizacji, zawodu i organizacji publicznej do rozwinięcia wiedzy na temat czynników kształtujących sukces zawodowy. Dla realizacji celów artykułu zastosowano prosty schemat dedukcyjnego wnioskowania. W efekcie porównania treści wymienionych powyżej pojęć otrzymano osiem potencjalnych wzorów organizacji. Każdy z nich tworzy inny zbiór czynników warunkujących sukces zawodowy. Wyniki studiów literatury wskazują, że wartościowe byłoby empiryczne sprawdzenie kilku propozycji, np. o naturalnej ewolucji koncepcji sukcesu zawodowego pracowników w polskich organizacjach publicznych. Artykuł pozwala wypełnić istniejącą w teorii ZZL lukę poznawczą w zakresie zagadnień dotyczących czynników organizacyjnych sukcesu zawodowego pracowników w sektorze publicznym.

Słowa kluczowe: organizacja publiczna (*public organization*), zawód (*profession*), wzory organizacji (*patterns of the organization*), sukces zawodowy (*career success*), relacja „osoba – organizacja” (*the person – organization relationship*)

Wprowadzenie

W fachowej literaturze organizacje publiczne są traktowane jako specyficzny rodzaj organizacji powiązany z dedykowanym typem rozwiązań w dziedzinie zarządzania (Frączkiewicz–Wronka, 2009; Koźuch, 2004). Tematyczne prace opierają się na przesłance, iż można wyznaczyć zbiór wyróżników organizacji publicznej. W poniższym opracowaniu¹ ta ogólna kwestia została zawężona do poszukiwań czynników sukcesu zawodowego w organizacjach publicznych. Autorzy przyjmują,

1 Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki, przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00561 (tytuł projektu: „Uwarunkowania organizacyjne rozwoju zatrudnialności pracowników w sektorze publicznym”).

że najważniejszym czynnikiem sukcesu zawodowego jest sama osoba, co jednak nie przeczy temu, że jej zachowania są warunkowane zewnętrznymi. Zgodnie z tym założeniem, sukces zawodowy jest dalej traktowany jako wynik procesu, którego pierwowzorem jest kariera proteuszowa (Hall, 1976), rozwinięta w idei kariery bez granic. Zamiarem autorów było opracowanie zestawu zewnętrznych w stosunku do osoby wymiarów sukcesu zawodowego, które mogą generować zbiór specyficznych czynników sukcesu zawodowego. Autorzy nie starali się przy tym powielać znanych z literatury odmienności dotyczących np.: konieczności podporządkowania się naciskom instytucjonalnym, wyższego poziomu formalizacji i tym podobnych. Rozważania zostały przeniesione na bardziej ogólny poziom. Zainteresowaniem zostały objęte uwarunkowania powiązane z wylaniającymi się ze studiów teoretycznych wzorami współczesnych organizacji, zawodu i organizacji publicznej. Istotność zespolenia tych trzech kategorii wynika z uznanej potrzeby wzajemnego dopasowania człowieka i organizacji (Jee, Kristof-Brown, 2012) oraz potrzeby spójności rozwiązań systemu społecznego (Durkheim, 2010, s. 333–334).

W końcowym fragmencie przedstawiono w skrócie wstępne wyniki przeglądu literatury dotyczącej sukcesu zawodowego, uporządkowane według podanych zestawień. Stworzone wzory pozwoliły na sformułowanie przypuszczeń o sugerowanej odrębności typów organizacji publicznej. Przypuszczenia te mogą stać się podstawą dalszych badań.

Organizacyjne wzory relacji osoba – organizacja

Zgodnie z przyjętymi założeniami, postępowanie identyfikujące wylaniające się współcześnie wzory organizacji oparto na istotności relacji „osoba – organizacja”. Szkielet dalszej konstrukcji teoretycznej osadzono na prekursorskiej książce „Człowiek organizacji” Whyte’a (1956) oraz krytycznej refleksji Hansona i O’Donohue’a (2010) nad jej treścią. Najistotniejszą, zauważoną przez Whyte’a, cechą wspomnianej relacji jest tworzenie duchowej więzi pracownika z organizacją. Jej podstawą jest lojalność względem korporacji. Organizacja tworzy „żelazną klatkę” zachowań indywidualnych, której prętami jest świadomość korzyści osobistych, uzyskiwanych przez pracownika. Świadomość ta przewycięża, dławi opór i wiąże indywidualność (Hanson, O’Donohue, 2010, s. 97). Według Whyte’a (1956, s. 11–12), władza organizacji nad zamkniętym w tej klatce człowiekiem opiera się na trzech rodzajach wiary: 1) społecznej i osobistej wierze w grupę, jako źródło efektywności; 2) wierze w potrzebę przynależności; 3) wierze w możliwość aplikacji zdobyczy nauki dla osiągnięcia przynależności. Według Whyte’a (1956), o zachowaniach człowieka w orga-

nizacji decydują przesłanki, podobne do religijnych, zaś kolektywizm i synergia są kluczowymi wartościami, orientującym zachowania pracownika. Ta krańcowa charakterystyka organizacji nie dotyczy przeszłości korporacji. W wielu współczesnych organizacjach jest nadal obecna, choć – jak piszą Hanson i O'Donohue (2010) – w miejsce człowieka organizacji pojawiła się „organizacyjność (*organizationality*) człowieka”. Współczesną treść relacji „osoba – organizacja” kształtują: zwielokrotniony monitoring pracowników, nietrwałość zatrudnienia, profesjonalny HRM, dopasowanie do wymagań itd. Zmiana słów człowiek organizacji na człowiek organizacyjny nie rozwiązuje wskazanego przed półwiekiem dylematu: jak jednostka ma unikać poddania się przywiązaniu do „wspaniałomyślności”, która ją więzi w ramie „braterstwa” życia w organizacji (Hanson, O'Donohue, 2010, s. 103). Współczesna narracja zarządzania zasobami ludzkimi nie tylko nie przeciwstawia się temu konceptowi, ale wręcz go wspiera.

Idea organizacji, która wydaje się trwale naruszać fundamenty wspomnianego dylematu, wylania się dopiero z prac postmodernistycznego zarządzania, które próbują przekonać, że:

- jak byśmy nie przedstawiali formalnie organizację, bierzemy tylko udział „w maskaradzie”;

- jeśli od czasu do czasu podawana jest w wątpliwość ważność maski, często nie możemy jej wyrazić jawnie z powodu braku „twardych” dowodów, a nawet jeśli możemy, to mamy tylko do zaoferowania inną maskę;

- brak dowodów empirycznych nie powinien uniemożliwić kwestionowania poglądu, że sens i znaczenie mogą być niepowtarzalne (Kreiner, 1992, s. 43).

Takie stanowisko zmienia orientację kolektywnego ustalania znaczenia organizacji na orientację indywidualnego i subiektywnego znaczenia. Organizacja staje się niepowtarzalną refleksją pojedynczej postaci, a proces budowania wspólnego znaczenia ma charakter jedynie symboliczny (maskarada). Zasadniczym zadaniem organizatora nie jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, czym organizacja jest, ale tego, czym nie jest. Przyjmowanie masek za rzeczywistość zbyt poważnie jest przejawem ignorancji; ale odmowa noszenia maski jest oznaką niekompetencji i prowadzi do bierności (*ibidem*). Na tym typie relacji budowane są współczesne organizacje sieci jednoosobowych firm, w których kolektywizm jest stanem niechcianym, zagrażającym wolności i kreatywności. Wówczas też przyjęte założenie o wadze dopasowania „człowiek – organizacja” nabiera szerszego charakteru dopasowania „człowiek – środowisko” (Edwards, Billsberry, 2010).

W toku powyższego zestawienia pojawia się pierwsza oś orientowania organizacji – kolektywizm vs indywidualizm.

Obok powyżej wymienionej opozycji, wspomniana praca Whyte'a wydobywa, choć w sposób niezamierzony, jeszcze dwie kontrastujące orientacje organizacji. Pierwsza dotyczy ukierunkowania na trwałość, druga – na poważne znaczenie. W zasadzie cały dorobek strategicznego zarządzania akceptuje długowieczność i wagę znaczenia. Kontrpropozycją dla organizacji długowiecznej jest organizacja efemeralna (Lanzara, 1983). Jej granice są rozmyte, przywództwo jest trudne do ułokowania, uczestnictwo płynne, niekontrastowe, zaangażowanie samowzmacniające się, oparte na wewnętrznych nagrodach, struktury heterarchiczne, nieformalne, podział pracy rudymenarny, zadania niespecyficzne, role podejmowane, a nie przypisywane przez władzę, działania *ad hoc*, wywoływane potrzebami, mierzone praktycznością, pamięć krótkotrwała, inteligencja dystrybuowana, przepływ informacji poziomy. Społeczeństwo sieci wydaje się dostarczać wielu przykładów efemeryd. Opozycja organizacji długowiecznej – efemeralnej tworzy drugi wymiar zorientowania organizacji.

Ostatni z wymiarów, który uwidacznia się przy analizie pracy Whyte'a, to powaga. Współcześnie kontrastuje z nią nie tylko wspomniany postmodernizm, ale również nastawienie na ludyczność organizacji. Niemalą wkład w zrozumienie takiej koncepcji organizacji wydają się mieć tak intensywnie rozwijane koncepcje organizacji pozytywnej i gamifikacji. W literaturze pojawiło się wręcz nowe pojęcie „playbour” (*play + labour*) – „zabawopraca” czy też „zabawna praca” (Kücklich, 2005). Ten typ aktywności charakteryzuje na przykład fanów, którzy modyfikują gry (*modders*), aktywnych użytkowników produktów (np. prosumentów), glogerów. Te postacie są ważnym zasobem organizacji produkujących np. gry (Goggin, 2011). Praca staje się grą, a gra pracą, jak twierdzi Dibbella (2006) w przytaczanej przez Goggina książce. Yee (2006) sugeruje nawet, że firmy produkujące gry powszechnie starają się doprowadzić do tego, aby praca i gra nie były możliwe do rozdzielania. Praca jest czasem radości i zabawy (ludycznymi zachowaniami).

Przedstawione w zarysie trzy osie typów organizacji można zatem opisać poprzez przeciwstawne wymiary:

1. kolektywizm vs indywidualizm,
2. trwałość vs efemeryczność,
3. powaga/smutek vs zabawa/radość.

Rozpoznanie zorientowania na dany wymiar organizacji pozwala stworzyć prototyp sukcesu zawodowego, który pasuje do danej organizacji. Wcześniej należy jednak rozważyć problem, na ile sama treść terminu „zawód” nie wyklucza niektórych orientacji (np. tej związanej z zabawą).

Współczesny koncept zawodu

Szacka (2003, s. 291), powołując się na Słomczyńskiego i Domańskiego, stwierdza, że: „zawód są to czynności: 1) trwale wykonywane, 2) wymagające określonego przygotowania i umiejętności, 3) będące świadczeniami na rzecz innych osób, 4) przynoszące dochody, będące podstawą utrzymania”. Zdanie to potwierdza porównanie powyższych czterech punktów z ustaleniami Międzynarodowego Biura Pracy (International Standard Classification, 2012, s. 3) oraz Ministra Pracy i Spraw Socjalnych wyrażonych w rozporządzeniu z dnia 10.04 2010 roku w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy (Dz.U. nr 82, poz. 537, s. 6974).

Uznanie za obowiązujące takiego określenia zawodu powoduje, że z pola analizy sukcesu zawodowego zostają wyłączone wszystkie aktywności w organizacjach publicznych, które nie spełniają łącznie czterech powyższych punktów, czyli osoby dorywczo zatrudniane, wolontariusze, rentierzy, przedsiębiorcy, pracownicy często zmieniający charakter wykonywanych czynności i tacy, którzy nie muszą legitymować się określonym przygotowaniem i umiejętnościami. Te ostatnie formy aktywności w organizacjach dla utrzymania porządku terminologicznego można byłoby nazwać zajęciami zarobkowymi. Osoby wykonujące zabawną, efemeralną pracę nie są również dobrze dopasowane do czterech wymiarów zaproponowanych przez Szacką (2003). Dla organizacji opartej na „zabawnej pracy” podane określenie zawodu ma zbyt mały ładunek emocjonalny. Bliższe wydaje się ono pojęciu „profesja”. Buhai (2012) prezentuje stanowisko, zgodnie z którym różnica pomiędzy zajęciem zarobkowym, związanym z zajmowanym stanowiskiem pracy, a zawodem² (w ujęciu Szackiej) i profesją uwidacznia się w siedmiu punktach charakteryzujących tę ostatnią. Profesja wymaga: 1) posiadania i czerpania z zasobów wiedzy, którą można uznać bardziej niż za zwyczajnie skomplikowaną; 2) zapewnienia teoretycznego zrozumienia zjawisk, które są rozpatrywane; 3) stosowania swojej teoretycznej i złożonej wiedzy do praktycznego rozwiązania problemów ludzkich i społecznych; 4) dążenia do wzbogacania i poprawy zasobów wiedzy; 5) przekazywania tego, co się wie, początkującym pokoleniom, i to nie w przypadkowy sposób, ale celowy i formalny; 6) ustanowienia kryteriów przyjęcia do zawodu, zgodnych z prawem praktyki, i prawidłowego przebiegu; 7) bycia przepojonym duchem altruistycznym. Porównując tę listę wyróżników z propozycją Szackiej, można dostrzec, że zawód i profesja zarówno różnią się od siebie, jak i wzajemnie uzupełniają. Rozszerzenie granic sukcesu zawodowego o możliwość „bycia profesjonalistą” daje szansę na

2 Autor wskazuje na różnicę pomiędzy angielskimi terminami *occupation* i *profession*.

stworzenie potencjalnego porządku stanów prowadzących do sukcesu zawodowego i będących potencjalnie jego następstwem. Punktem startu takiej konstrukcji jest zajęcie zarobkowe, powiązane z zajmowaniem stanowiska w organizacji i działalnością ukierunkowaną przede wszystkim na zapewnienie warunków życia (McCoy, 2011). Profesja zaś posiadałaby wymienione powyżej cechy, a dodatkowo ukierunkowywałaby na rozwiązywanie złożonych problemów w sposób nierutynowy (McCoy, 2011). W tym sensie zbliża się do polskiej idei wolnego zawodu, zawodu koncesjonowanego oraz idei korpusu służby cywilnej (*Ustawa o służbie cywilnej*, 2008). Pracownicy tego korpusu w swoim kodeksie mają wpisaną zasadę profesjonalizmu (*Zarządzenie nr 70, § 1, pkt 6*, 2011). W świetle tej ustawy jednak profesjonalizm w znacznym stopniu powiązany jest z pracą w urzędzie, hierarchią, czyli rozumiany jest nieco inaczej niż w powyższym ujęciu Buhai (2012) i McCoy (2011).

Specyfika organizacji publicznych

Wyróżnia się dwa podejścia, które identyfikują różnicę pomiędzy organizacjami publicznymi i innymi. Pierwsze opiera się na uznaniu istoty organizacji publicznych, drugie natomiast na opisie specyficznych wymiarów, atrybutów tych organizacji (Bozeman, Bretschneider, 1994). Istotę można powiązać z różnicą we własności (posiadaniu) oraz z tym, że misją takich organizacji jest realizowanie interesu publicznego oraz powodowanie, aby funkcjonowanie organizacji i innych sektorów zapewniało jednocześnie realizację ich własnych interesów oraz interesu publicznego (Frąckiewicz-Wronka, 2010, s. 7). Przy czym samo pojęcie interesu publicznego niekoniecznie jest precyzyjne. Z kolei wśród atrybutów organizacji publicznych można wymienić szereg przymiotów opisanych szeroko w literaturze (patrz np. Frąckiewicz-Wronka, 2010, s. 14; Perry, Rainey, 1988, s. 183; Klijn, 2008). Jednak współczesna tendencja do podejmowania prób adaptacji zasad zarządzania rodem z organizacji gospodarczych do organizacji publicznych (Meier i wsp., 2007) powoduje, że nie jest łatwo opisać trafnie cechy odróżniające organizacje publiczne od innych typów. W praktyce pojawiły się złożone typy organizacji publicznych i wykonujących usługi publiczne.

Najbardziej dopasowaną do wskazanej istoty organizacji publicznych wydaje się administracja publiczna. W Polsce uznaje się za nią „zespół działań, czynności oraz przedsięwzięć organizatorskich i wykonawczych prowadzonych na rzecz realizacji interesu publicznego przez różne podmioty, organy i instytucje na podstawie ustawy i w określonych prawem formach lub system złożony z ludzi, zorganizowany w celu stałej i systematycznej skierowanej ku przyszłości realizacji dobra wspólnego,

jako misji publicznej polegającej głównie (choć nie wyłącznie) na bieżącym wykonywaniu ustaw, wyposażonych w tym celu we władztwo państwowe oraz środki materialno-techniczne. Można również powiedzieć, iż administracją jest działalność państwa realizująca jego cele, która nie jest ustawodawstwem ani sądownictwem” (*Leksykon budżetowy*, 2015).

Organizacje pożytku publicznego, organizacje pozarządowe to z kolei podmioty niezależne od administracji publicznej, prowadzące działalność społecznie użyteczną w sferze zadań publicznych określonych w ustawie i nie dla osiągnięcia zysku (*Ustawa o działalności pożytku publicznego*, 2003). Ich wyodrębnienie na podstawie cech utrudnia to, że mogą one mieć różne formy prawne, funkcjonować nawet pod postacią spółki. W praktyce pojawiły się także organizacje pozarządowe, utożsamiane z trzecim sektorem, organizacjami *non profit*, organizacjami społecznymi (obywatelskimi), organizacjami wolontarystycznymi. W tym typie organizacje zadania wykonują ochotnicy.

Kolejnym typem organizacji publicznych, który komplikuje rozpoznanie cech specyficznych, są tak zwane podmioty publiczne. Sformułowane w ustawie (*Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym...*, 2008, art. 2) określenie tych podmiotów wykorzystuje między innymi konstrukcję definicji opartej na zaprzeczeniu, co zakłóca także łatwość wyróżnienia organizacji publicznych na podstawie ich istoty i rodzi pewne problemy interpretacyjne (Kępka, 2010).

W powyższych typach organizacji publicznych co najmniej dwa ostatnie mogą mieć formy prawne zbliżone do organizacji gospodarczych, ale w swej istocie różnią się od nich nastawieniem na osiąganie wspólnego dobra, a nie dobra jednostkowego, a tym bardziej zysku dla jednostki. Nie oznacza to, że wspomniane dwa typy nie mogą z biegiem czasu przekształcić się w organizacje gospodarcze. Zastrzeżenie to jest o tyle ważne, że pozwala myśleć o sukcesie zawodowym również z perspektywy przepływów pracowników pomiędzy sektorami. Praca w sektorze publicznym, a szczególnie dwóch ostatnich typach organizacji i w administracji nastawionej na utrzymywanie wyznaczonego poziomu kosztów, nie hermetyzuje już ścieżki kariery. Sukces niekoniecznie musi zakotwiczać na stałe w wzorze roli hierarchicznego służby publicznego (Dixon, Frolova, 2013), który pasowałby do człowieka organizacji Whyte’a. W zależności od wylaniających się porządków organizacyjnych nawet w administracji porządek sacrum całości i profanum indywidualizmu może się mieszać (Batko, 2013).

W kontekście powyższego zestawienia można zauważyć, że tradycyjny – oparty na cechach lub istocie – sposób wyróżniania organizacji publicznych mocno się współcześnie komplikuje. Na poziomie ogólnym następuje konwergencja rozwiązań.

Jednak na poziomie zachowań osób dążących do sukcesu zawodowego różnice wydają się nadal widoczne. Podstawą ich identyfikacji może być porządek organizacyjnych orientacji, wypracowany powyżej.

Czynniki sukcesu zawodowego w konfiguracji trzech kategorii organizacji, zawodu, organizacji publicznej

Znacząca większość organizacji publicznych nastawiona jest na wartości kolektywne (interes publiczny), a nie indywidualne. Takie przekonanie wzmacniają wyniki badania kultury organizacyjnej urzędów polskich gmin (Leśniewski, 2010). Sukces zawodowy wymaga podporządkowania się linii orientacji na dobro wspólne. Nawet w wypadku amatorskich klubów sportowych lub muzycznych jest ona czytelna.

Efemeralność administracji publicznej wydaje się początkowo trudna do uznania. Jednak można wykazać, że niektóre części administracji czasowo istnieją (np. zespoły do realizacji projektów). W wypadku innych niż administracja organizacji publicznych efemeralność jest jeszcze bardziej możliwa. Przykładem są „studia” i związane z nimi programy w publicznych rozgłośniach radiowych lub telewizyjnych (Hilmes, 2013). W organizacjach wolontariatu i zwoływanych *ad hoc* ich nietrwałość ma charakter wręcz naturalny. Na trwałość organizacji publicznych wpływa także to, że relacja kosztów i korzyści oraz potrzeba godzenia usług publicznych z prywatnymi powodują dążenie do prywatyzacji (Merad i wsp. 2014).

W literaturze można odnaleźć organizacje publiczne, które zaczynają stosować rozwiązania inicjujące zabawną pracę (Bueno i wsp., 2014). W tych rozwiązaniach zabawa nie jest sposobem relaksowania się, ale tym, co w innym kontekście nazywa się doskonaleniem w pracy. Przegląd zastosowań gamifikacji w różnych dziedzinach zadań z zakresu objętego organizacją publiczną dostarcza Seaborn i Fels (2015). Jednocześnie gamifikacja w organizacjach publicznych jest jedynie narzędziem, a wartością samą w sobie (tak jak ma to miejsce u producentów gier).

Proponowany zestaw czynników sukcesu zawodowego, wynikających z relacji: wzór organizacji – pojęcie zawodu – specyfika polskich organizacji publicznych, został przedstawiony w tabeli 1.

Komentując tylko jedno ze spostrzeżeń wylaniających się z powyższej propozycji, można dostrzec, że zastosowanie społecznych mediów w organizacjach publicznych, połączone z konceptem radosnych zdarzeń kreowanych np. przez e-administrację, tworzy intrygującą wizję sukcesu zawodowego (ostatni wiersz tabeli 1), a także nową jakość administracji.

Tabela 1. Czynniki sukcesu zawodowego w czterech typach organizacji publicznych

Organizacja publiczna	Przykład organizacji publicznej Przykład człowieka sukcesu (zawodowego)	Krótką charakterystyka czynników sukcesu zawodowego (prototyp)
Kolektywna Trwała Poważna (KTP)	Administracja publiczna, poczta, wojsko, policja Hierarchiczny sługa publiczny	Zgodnie z Whytem (1956): (1) wiara w potrzebę danej organizacji publicznej i jej znaczenie dla rozwoju cywilizacyjnego; (2) wiara w potrzebę przynależności do grona kluczowych pracowników organizacji; (3) wiara w możliwość naukowego doskonalenia organizacji.
Kolektywna Trwała Radosna (KTR)	BBC (Top Gear), Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy, ManiFa, Legnica Jerzy Owskiak, Jeremy Clarkson	Kolektyw powinien wzmacniać radość, „płacać figle”, nie można dzielić dnia na godziny pracy i relaksu – praca to relaks grupowy.
Kolektywna Nietrwała Poważna (KNP)	Wolontarystyczna organizacja pomocy ofiarom katastrofy, strajk górników, protesty frankowiczów. Zespoły projektowe rozdysponowujące środki unijne. Strefy ekonomiczne Piotr Duda Jolanta Bińkowska	Nie można mówić o zawodzie w sensie tradycyjnym (Szacka, 2003). Bardziej dopasowana do tej sytuacji jest kategoria profesji. Istotna jest akceptacja i wykorzystanie takich czynników, jak np.: umiejętność oznaczania granic organizacji i płynnego przyjmowania-oddawania przywództwa, a nawet uznanie przywództwa zbiorowego, radzenie sobie ze stałym wykluczeniem i asymilowaniem się, panowanie nad wzmacniającym się zaangażowaniem, świadomość tego, co jest nagrodą, akceptacja heterarchii, wagi relacji nieformalnych, wiedza o rudymencie podziału pracy i inne opisane powyżej przy organizacjach efemeralnych.
Kolektywna Nietrwała Radosna (KNR)	Wolontarystyczna organizacja witająca zawodników po zwycięskim meczu. Osoba, która poprzez media społecznościowe mobilizuje innych do pomocy w konkretnej publicznej kwestii. „Święty Mikołaj” zatrudniony przez urząd miasta.	Nie można mówić o zawodzie w sensie tradycyjnym (Szacka, 2003). Bardziej dopasowana do tej sytuacji jest kategoria profesji lub zajęcia zarobkowego. Czynniki jak wyżej, z tym że ważne staje się wspólne poczucie humoru.

Organizacja publiczna	Przykład organizacji publicznej Przykład człowieka sukcesu (zawodowego)	Krótką charakterystyka czynników sukcesu zawodowego (prototyp)
Indywidualna Trwała Poważna Indywidualna Trwała Radosna (Wiersze świadomie połączone)	Społeczny klub sportowy. Społeczne ognisko muzyczne. Szkola talentów. Pierwszy trener Roberta Lewandowskiego.	Każda jednostka powinna przejawiać gotowość do poświęceń i jednocześnie umieć egoistycznie wykorzystywać innych dla własnego sukcesu zawodowego, powinna posiadać umiejętność oznaczania granic kompetencji danej organizacji (luźnego zespołu). Restrykcyjne normy etyczne, gwarantujące przestrzeganie zasad inwestowania w talenty. Kulturowe sposoby radzenie sobie z niedowartościowywaniem wkładu, kaprysami talentów, konfliktami. Panowanie nad przywiązaniem do osób. Świadomość tego, co jest indywidualną nagrodą.
Indywidualna Nietrwała Poważna	Medialne społeczne akcje na rzecz pomocy osobie w potrzebie. Nieznani społecznicy.	Nie można mówić o zawodzie w sensie tradycyjnym (Szacka, 2003). Bardziej dopasowana do tej sytuacji jest kategoria profesji.
Indywidualna Nietrwała Radosna	Przypadkowe, społeczne happeningi w stylu występu ulicznego przypadkowo spotykających się artystów (<i>jam session</i>), sportowców, tancerzy <i>breakdance</i> , mimów ulicznych itp. Nieznani animatorzy regionalnej kultury, np. Józef Szczotka z Milówki.	Nie można mówić o zawodzie w sensie tradycyjnym (Szacka, 2003). Bardziej dopasowana do tej sytuacji jest kategoria profesji lub zajęcia zarobkowego.

Źródło: opracowanie własne

W tabeli 2 zaprezentowano z kolei wyniki przeglądu literatury z zakresu sukcesu zawodowego w organizacjach publicznych w układzie wynikającym z wierszy tabeli 1. Ze względu na ograniczone rozmiary tego opracowania zaprezentowano jedynie wybrane publikacje z dwóch źródeł krajowych: 1) znanej konferencji środowiska wrocławskiego, której tematem periodycznie jest „Sukces w zarządzaniu kadrami”; 2) czasopisma „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”. Nawet w ukazanym wycinkowym wymiarze, wyniki studiów wskazują na dysproporcje w częstości podejmowanych tematów.

Analizując treść tabeli 2, można wnioskować, że większość badaczy wiąże czynniki sukcesu zawodowego w organizacjach publicznych z organizacjami zorientowanymi na kolektywność, trwałość i powagę działania. Niektóre wiersze potencjalnie wyróżnione w tabeli 1 i tabeli 2 zostały pominięte, gdyż nie odnaleziono prac o odpowiedniej tematyce.

Tabela 2. Wstępna inwentaryzacja prac z zakresu sukcesu zawodowego w organizacjach publicznych

Organizacja publiczna	Prace podejmujące temat sukcesu zawodowego w organizacjach publicznych oraz wskazane w nich czynniki sukcesu zawodowego
Kolektywna Trwała Poważna (KTP)	Keplinger A., Bartosz B., Piwowarczyk M. (2012), Zapotrzebowanie na elastyczne zarządzanie w administracji publicznej – wyniki badań, w Witkowski S., Stor M. (red.), <i>Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkimi</i> , T. 2, UE Wrocław (czynniki: warunki organizacji pracy, szkolenie i rozwój, system motywacyjny, komunikacja i dostęp do informacji, przywództwo, zarządzanie personelem, lojalność/wizerunek urzędu); Stompór-Świdarska J. (2012), Diagnostyka kultury organizacyjnej uniwersytetu: elastyczne podejście do kierunków zmian i nowych wyzwań, w Witkowski S., Stor M. (red.), <i>op. cit.</i> (czynniki kulturowe); Jonczyk J. (2012), Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w publicznych szpitalach, w Listwan T., Stor M. (red.), <i>Sukces w zarządzaniu kadrami: elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Problemy zarządczo-ekonomiczne</i> , t. 1, Wrocław, UE (czynniki spójność celów i procedur); Sułkowski Ł. (2012), Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach, w Listwan T., Stor M. (red.), <i>op. cit.</i> (czynniki kulturowe); Tracz K. (2006), Kształtowanie kadr administracji publicznej w Wielkiej Brytanii, w Listwan T., Witkowski S. (red.), <i>Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych</i> , Wrocław, UE (czynniki polityczne, model administracji); Czerw A., Cisek S. (2003), Czynniki osobowościowe w planowaniu kariery, w Witkowski S. (red.), <i>Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu</i> , t. VI, Wrocław, Uniwersytet Wrocławski (czynniki osobowościowe); Walkowiak R. (2004), Kompetencje menedżerów organizacji publicznych, w Listwan T. (red.), <i>Sukces w zarządzaniu kadrami</i> , Wrocław, AE (czynnik kompetencji); Tracz K. (2004), Kształtowanie rozwoju zawodowego pracowników administracji samorządowej, w Listwan T. (red.), <i>op. cit.</i> (czynniki kształcenie i doskonalenie); Świetlikowski Ł. (2014), Tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi w służbach cywilnych państw OECD, <i>ZZL</i> , nr 3–4 (czynniki: taniaść, elastyczność); Barańska D. (2011), Dobór pracowników na stanowiska kierownicze w przedsiębiorstwach państwowych, <i>ZZL</i> , nr 1 (czynniki: odstępstwa od reguł wynikające z politycznych interesów, decyzje organów założycielskich, pasywność potencjalnych kandydatów); Frączkiewicz-Wronka A., Austen A. (2011), Wyzwania nowego zarządzania publicznego dla menedżerów w ochronie zdrowia. Wyniki badań empirycznych, <i>ZZL</i> , nr 2 (czynniki: dążenie do efektywności całego systemu i jednostek); Włodarczyk C. W., Domagała A. (2011), Kadry medyczne opieki zdrowotnej. Niektóre problemy, postulowane działania, <i>ZZL</i> , nr 2 (czynniki: osiąganie celów, wykształcenie, motywacja, migracja, liczebność personelu).
Kolektywna Nietrwała Poważna (KNP)	Świetlikowski Ł. (2014), <i>op. cit.</i> (czynniki: taniaść, elastyczność); Sułkowski Ł. (2012), <i>op. cit.</i> (czynniki kulturowe); Tracz K. (2006), <i>op. cit.</i> (Czynniki polityczne, model administracji).
Indywidualna Trwała Radosna Indywidualna Nietrwała Poważna	Panfil Ł. (2012), Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badania pilotażowe, w Listwan T., Stor M. (red.), <i>op. cit.</i> (czynnik: kompetencje coacha, mikrosieci).

Uwaga: niektóre prace ulokowano w więcej niż jednym wierszu ze względu na ich przekrojowy charakter.

Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie, konkluzje i przyszłe kierunki badań

Zastosowany powyżej sposób analizy czynników sukcesu zawodowego opierał się na dopasowaniu do siebie uznanych treści pojęć organizacji, zawodu i organizacji publicznej. Studia nad organizacją i jej współczesnymi wzorami ukazały skalę możliwych rozwiązań organizacyjnych relacji „człowiek – całość zorganizowana”. W wyniku ich analizy okazało się, że pojęcie zawodu powinno zostać rozszerzone, a współczesne organizacje publiczne z perspektywy relacji „człowiek – organizacja” mogą tworzyć wszystkie możliwe rozwiązania. Na przyjętym poziomie uogólnienia oznacza to, że czynniki sukcesu zawodowego we współczesnych organizacjach publicznych są teoretycznie podobne, jeśli nie tożsame, z czynnikami sukcesu zawodowego w innych organizacjach. Jednocześnie przegląd literatury udokumentował, że niektóre z możliwości są bardziej utrwalone w środowisku polskich badaczy niż inne. Może to świadczyć o zakorzenieniu pewnych koncepcji w świadomości nie tylko środowiska naukowców, ale i praktyków. To zaś prowokuje do postawienia kilku przypuszczeń.

Przypuszczenie I o rozszerzeniu treści koncepcji sukcesu zawodowego w polskich organizacjach publicznych.

W niektórych typach organizacji publicznych (np. administracji publicznej) pracownicy będą traktować sukces zawodowy, jako rozszerzenie wszystkich czterech atrybutów zawodu o niektóre składowe atrybutów profesji, natomiast nie będą kojarzyć go z zajęciem zarobkowym.

Przypuszczenie II o warunkowaniu sukcesu zawodowego członka organizacji publicznej przez ukryte wzory organizacji.

Istnieją określone ścieżki przepływów pracowników pomiędzy różnymi typami organizacji (np. z administracji do biznesu), ale typ wcześniejszej organizacji współgra z typem kolejnej.

Przypuszczenie III o dominacji określonych wzorów organizacji publicznej w świadomości praktyków i badaczy.

Niektóre z typów organizacji są nieakceptowane, jako dopuszczalne rozwiązania przez pracowników, ale tylko niektórych z typów organizacji publicznych.

Sprawdzenie co najmniej trzech powyższych przypuszczeń może pozwolić na otrzymanie odpowiedzi na dwa istotne pytania: 1) na ile czynnikiem sukcesu zawodowego jest istniejący w danej organizacyjnej publicznej wzór relacji „osoba – organizacja”; 2) na ile cechą charakterystyczną organizacji publicznych jest ograniczanie możliwości osiągania sukcesu zawodowego jedynie do danego typu organizacji. Odpowiednie badania są możliwe do opracowania w oparciu o bazowe ustalenia tego opracowania, a jednocześnie mogą wprowadzić nowy wątek do teorii zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji publicznej. Byłoby nim modelowanie karier pracowników z perspektywy: a) współczesnych wzorów organizacji; b) rozszerzonego

(profesja) i zawężonego (zajęcie zarobkowe) pojęcia zawodu. Przedstawiona analiza wskazała, że:

a) z punktu widzenia możliwości teoretycznych sukcesu zawodowego nie różnicuje organizacji publicznej od innych;

b) z punktu widzenia prezentowanych w polskiej literaturze opracowań sukcesu zawodowego wyraźnie łączy się tylko z niektórymi potencjalnymi typami, a więc różnicuje różne typy organizacji.

Weryfikacja powyższych trzech przypuszczeń może pozwolić na precyzyjniejsze ustalenie różnic.

Literatura

Barańska D. (2011), Dobór pracowników na stanowiska kierownicze w przedsiębiorstwach państwowych, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1.

Batko R. (2013), *Golem, Avatar, Midas, Złoty Cielec. Organizacja publiczna w płynnej nowoczesności*, Warszawa, „Sedno” Wydawnictwo Akademickie.

Bozeman B., Bretschneider S. (1994), The „publicness puzzle” in organization theory: a test of alternative explanations of differences between public and private organizations, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 4, nr 2.

Bueno J. I., Chabert G., Allain S. (2014), *Serious games: new media in a public institution?* Revista Latina de Comunicación Social, dostęp 20 lutego 2015, <http://www.revistalatinacs.org/069/paper/1004_USF/07fen.html>.

Buhai S. L. (2012), Profession: A definition, *Fordham Urban Law Journal*, vol. 40, nr 1.

Czerw A., Cisek S. (2003), Czynniki osobowościowe w planowaniu kariery, w Witkowski S. (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. VI, Wrocław, Uniwersytet Wrocławski.

Dibbell J. (2006), *Play money: Or, how I quit my day job and made millions trading virtual loot*, New York, Basic Books.

Dixon J., Frolova Y. (2013), The hierarchical civil servant, *Administrative Theory & Praxis*, vol. 35, nr 2.

Durkheim É. (2010), *Elementarne formy życia religijnego. System totemiczny w Australii*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.

Edwards J. A., Billsberry J. (2010), Testing a multidimensional theory of person-environment fit, *Journal of Managerial*, vol. 22, nr 4.

Frączkiewicz-Wronka A., red. (2009), *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, Katowice, AE.

Frączkiewicz-Wronka A. (2010), Pomiar efektywności organizacji jako obszar konwergencji metod, narzędzi i instrumentów zarządzania między sektorami biznesowym a publicznym, *Organizacja i Zarządzanie*, vol. 4, nr 12.

- Frączkiewicz-Wronka A., Austen A. (2011), Wyzwania nowego zarządzania publicznego dla menedżerów w ochronie zdrowia. Wyniki badań empirycznych, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2.
- Goggin J. (2011), Playbour, farming and leisure, *Ephemera, Theory & Politics In Organization*, vol. 11, nr 4, dostęp 30 stycznia 2015, <http://www.ephemerajournal.org/sites/default/files/pdfs/11-4ephemera-nov11_1.pdf#page=32>.
- Hanson D., O'Donohue W. (2010), William Whyte's 'The Organization Man': A Flawed Central Concept but a Prescient Narrative, *Management Review*, vol. 21, nr 1.
- Hall D. T. (1976), *Careers in organizations*, Glenview, Scott, Foresman.
- Hilmes M. (2013), On a screen near you: The new soundwork industry, *Cinema Journal*, vol. 52, nr 3.
- International Labour Office (2012), *International Standard Classification of Occupations Structure, group definitions and correspondence tables*, ISCO-08, vol. I, Geneva, dostęp 25 lutego 2015, <<http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/B30EE525-22DB-4C1B-B8D5-6D12934AF00A/0/isco08.pdf>>.
- Jee Y. S., Kristof-Brown A. L. (2012), Testing multidimensional models of person-group fit, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 27, nr 6.
- Kęпка W. (2015), *Czy stowarzyszenie i fundacja to podmioty publiczne*, dostęp 26 lutego 2015, <<http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/509843.html>>.
- Klijn E.-H. (2008), Complexity theory and public administration: What's new?, *Public Management Review*, nr 10 (3).
- Kożuch B. (2004), *Zarządzanie publiczne*, Warszawa, Placet.
- Kreiner K. (1992), The postmodern epoch of organization theory, *International Studies of Management & Organization*, vol. 22, nr 2.
- Kücklich, J. (2005), Precarious playbour: Modders in the digital games industry, *Fibreculture*, nr 5, dostęp 22 stycznia 2015, <<http://journal.fibreculture.org/issue5/index.html>>.
- Lanzara G. F. (1983), Ephemeral organizations in extreme environments: emergence, strategy, extinction, *Journal of Management Studies*, vol. 20, nr 1.
- Leksykon budżetowy*, dostęp 28 lutego 2015, <<http://www.sejm.gov.pl/sejm7.nsf/BASLeksykon.xsp?id=3B2030ED865DCD89C1257A780044A4CE&litera=A>>.
- Leśniewski A. (2010), Wyznaczanie profilu kultur organizacyjnych z wykorzystaniem modelu K.S. Camerona i R.E. Quinna, na przykładzie urzędów gmin regionu świętokrzyskiego – wyniki badań ankietowych, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyty Naukowe SGH*, nr 104.
- Listwan T., red. (2004), *Sukces w zarządzaniu kadrami*, Wrocław, AE.
- Listwan T., Stor M., red. (2012), *Sukces w zarządzaniu kadrami: elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Problemy zarządzczo-ekonomiczne*, t. 1, Wrocław, UE.
- Listwan T., Witkowski S., red. (2006), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, Wrocław, UE.

- McCoy E. A. (2011), Elements of the profession of arms and their impact on the military logistician, *Army Sustainment*, vol. 43, nr 4.
- Meier K. J., O'Toole Jr. L. J., Boyne G. A., Walker R. M. (2007), Strategic Management and the Performance of Public Organizations: Testing Venerable Ideas against Recent Theories, *Journal of Public Administration Research & Theory*, vol. 17, nr 3.
- Merad M., Dechy N., Marcel F. (2014), A pragmatic way of achieving Highly Sustainable Organisation: Governance and organisational learning in action in the public French sector, *Safety Science*, nr 69.
- Perry J. L., Rainey H. G. (1988), The Public-Private Distinction in Organization Theory: A Critique and Research Strategy, *Academy of Management Review*, vol. 13, nr 2.
- Seaborn K., Fels D. I. (2015), Gamification in theory and action: A survey, *International Journal of Human-Computer Studies*, nr 74.
- Szacka B. (2003), *Wprowadzenie do socjologii*, Warszawa, Oficyna Naukowa.
- Świetlikowski Ł. (2014), Tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi w służbach cywilnych państw OECD, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4.
- Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 roku o partnerstwie publiczno-prywatnym*, Dz.U. z 2009 r. nr 19, poz. 100, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej*, Dz.U. z 2008 r. nr 227, poz. 1505.
- Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z dnia 24 kwietnia 2003 r.*, Dz.U. nr 96, poz. 873 z późn. zm.
- Whyte W. H. (1956), *The organization man*, New York, Simon@Schuster.
- Witkowski S., Stor M., red. (2012), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkimi*, t. 2, Wrocław, UE.
- Włodarczyk C. W., Domagała A. (2011), Kadry medyczne opieki zdrowotnej. Niektóre problemy, postulowane działania, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 2.
- Yee N. (2006), The demographics, motivations, and derived experiences of users of massively multi-user online graphical environments, *Teleoperators and Virtual Environments*, nr 15, dostęp 2 marca 2015, <<http://vhil.stanford.edu/pubs/2006/yee-demographics.pdf>>.
- Zarządzenie Nr 70 Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2011 r. w sprawie wytycznych w zakresie przestrzegania zasad służby cywilnej oraz w sprawie zasad etyki korpusu służby cywilnej*, M.P. z 2011 r. nr 93, poz. 953.

Factors of Career Success in Public Organizations: Review of Theoretical Approaches

Summary

In this paper the authors attempt to apply the concepts of organization, profession, and public organization in the development of knowledge regarding professional career success factors. A simple scheme of deductive reasoning was used in order to achieve the article's objectives. As a result of the comparison of the content of the

above concepts, the authors identified eight possible organization patterns. Each pattern creates a different set of career success factors. The results of studies of literature indicate that it would be worthwhile to empirically check several propositions—e.g., about the natural evolution of professional career success concepts in Polish public organizations. The paper makes possible the filling of the existing knowledge gap in HRM theory regarding organizational factors in employee career success in the public sector.

J a n u s z S t r u ż y n a – profesor doktor habilitowany nauk ekonomicznych, badacz problemów doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi w różnego typu organizacjach. Autor wielu prac publikowanych w kraju i za granicą z dziedziny zarządzania i zarządzania zasobami ludzkimi. Pełnił funkcję konsultanta i koordynatora w wielu przedsięwzięciach z zakresu rozwoju biznesu. Projektant narzędzi doskonalenia ZZL w organizacjach publicznych i prywatnych. Posiada także doświadczenia praktyczne z prowadzenia biznesu.

I z a b e l a M a r z e c – doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, adiunkt w Katedrze Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach; jest autorką i współautorką przeszło 50 publikacji z dziedziny zarządzania, między innymi w czasopismach, takich jak: „Human Resource Development International”, „International Journal of Human Resource Management”. Uczestniczka wielu projektów badawczych krajowych i międzynarodowych. Specjalizuje się w zarządzaniu zasobami ludzkimi, zachowaniach organizacyjnych oraz wykorzystaniu praktyk i metod ZZL w sektorze publicznym.