

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

249

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 2. Problemy zarządczo-psychologiczne



Redaktorzy naukowi

Stanisław A. Witkowski

Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Halina Czubasiewicz, Beata Jamka, Zdzisława Janowska,
Marta Juchnowicz, Barbara Kożusznik, Kinga Lachowicz-Tabaczek,
Tadeusz Listwan, Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pocztownski,
Czesław Sikorski, Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-233-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Zagadnienia metodologiczno-metodyczne

Anna Cierniak-Emerych: Interesy osób świadczących pracę oraz ich respektowanie w warunkach uelastyczniania zatrudnienia.....	15
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz, Marcin Piwowarczyk: Zapotrzebowanie na elastyczne zarządzanie w administracji publicznej – wyniki badań.....	25
Janusz Rymaniak: Elastyczność jako wymiar reistycznej koncepcji pracy ...	36
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Perspektywy czasu jako kryteria prognozy potencjału pracowniczego w ujęciu koncepcji Zimbardo i Boyda ..	45
Dariusz Turek: Epistemologiczne i metodologiczne problemy pomiaru elastyczności.....	54
Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Wypalenie zawodowe jako przejaw i skutek braku elastyczności w zarządzaniu ludźmi.....	63

Część 2. Kompetencje pracowników i menedżerów

Grażyna Bartkowiak: Kompetencje społeczne pracowników w kontekście „zdrowia organizacji” w obszarze polityki personalnej	77
Izabela Bednarska-Wnuk: Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y.....	86
Justyna Bugaj: Kompetencje specjalisty ds. kadr i płac – wyniki analizy oczekiwań pracodawców	95
Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychologiczne uwarunkowania elastyczności menedżerskiej – znaczenie postawy wobec nowych doświadczeń oraz przekonań na temat natury ludzkiej.....	106
Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: Weryfikacja propozycji modelu kompetencji coacha sportowego w piłce siatkowej.....	117
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Wybrane formalne wyznaczniki sprawnej komunikacji w organizacji.....	128

Część 3. Przywództwo i style kierowania

Adela Barabasz: Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy.....	139
---	-----

Wioletta Gieniec-Urbańska: Zagadnienie przywództwa we współczesnej organizacji.....	148
Łukasz Haromszeki: Kwalifikacje menedżera jako główna determinanta przywództwa sytuacyjnego.....	158
Barbara Kozusznik: Elastyczność wpływu w zespole pracowniczym.....	168
Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Style współpracy menedżera operacyjnego z utalentowanymi realizatorami zadań (na przykładzie organizacji sportowych)	177
Zbigniew Piskorz: Style kierowania – ile ich jest?	193

Część 4. Zachowania organizacyjne

Agnieszka Fornalczyk: Podmiotowe uwarunkowania elastycznego zarządzania konfliktami w organizacji.....	207
Bogna Bartzosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Zmiany w funkcjonowaniu urzędu administracji publicznej – z perspektywy pracowników	217
Jolanta Bieńkowska: Struktura potrzeb ludzkich jako determinanta elastyczności działania jednostki i organizacji.....	226
Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Czynniki motywujące osoby w wieku okołoemerytalnym do wydłużonej aktywności zawodowej.....	236
Agnieszka Wojtczuk-Turek: Elastyczność organizacyjna i indywidualna a zachowania innowacyjne w miejscu pracy – empiryczna analiza zależności ..	247

Część 5. Adaptacja i doskonalenie

Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: <i>Diversity Icebreaker</i> – trening elastycznego zarządzania różnorodnością.....	263
Katarzyna Januskiewicz: Sukces zawodowy w perspektywie jutra	273
Henryk Jarosiewicz: Charakterologiczne uwarunkowania elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim	281
Iwona Kubica: Proces adaptacji pracowników w organizacjach zróżnicowanych kulturowo	291
Teresa Kupczyk: Identyfikacja sposobu definiowania sukcesu zawodowego przez pracowników z uwzględnieniem różnic wynikających z płci, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, lokalizacji organizacji i udziału kapitału – wyniki badań.....	302
Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (<i>Perceived Organizational Support</i>) jako element modelu mentoringowego – polscy profesjonalisci na brytyjskim rynku pracy	314

Joanna Mesjasz: Coaching jako narzędzie kształtowania elastycznych kadr	323
Dorota Molek-Winiarska: Rozwój umiejętności pracowników w aspekcie radzenia sobie ze stresem.....	332

Część 6. Kultura i klimat organizacyjny

Katarzyna Durniat: Metodologia i zastosowanie badań klimatu organizacyjnego – na przykładzie zrealizowanego projektu badawczego	347
Stanisław Grochmal: Paradygmat jedności – nowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi	358
Danuta Kunecka: Klimat organizacyjny w kontekście elastyczności zatrudnienia w sektorze zdrowia	369
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Świadomość kulturowa jako narzędzie elastyczności w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie międzynarodowym realizującym projekty infrastrukturalne – <i>case research</i>	378
Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnoza kultury organizacyjnej uniwersytetu: elastyczne podejście do kierunków zmian i nowych wyzwań.....	390
Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing w praktyce. Postawy i zachowania pracowników organizacji gospodarczych.....	403

Summaries

Part 1. Methodological and methodical problems

Anna Cierniak-Emerych: Employee interests and respect for them in the conditions of creating flexible work arrangements	24
Alicja Keplinger, Bogna Bartzosz, Marcin Piwowarczyk: The demand for flexible management in public administration – research results.....	35
Janusz Rymaniak: Flexibility as reistic dimension of work concept	44
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Time perspectives in employees potential prognosis in terms of Zimbardo and Boyd theory	53
Dariusz Turek: Epistemological and methodological problems of organizational flexibility	62
Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślazyk-Sobol: Occupational burn-out as the indicator and the consequence of lack of flexibility in managing people.....	73

Part 2. Employees and managers competence

Grażyna Bartkowiak: Social competence of employees in the context of “health organization” in the area of personnel policy.....	85
--	----

Izabela Bednarska-Wnuk: Professional mobility in the perception of Generation Y.....	94
Justyna Bugaj: Competency of personnel and payroll specialist – results of employers expectations analysis.....	105
Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychological determinants of managerial flexibility – the importance of attitude towards new experience and theories about human nature.....	115
Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: The proposal of verification of competence of team sport coaches in volleyball	127
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Selected formal determinants for efficient communication in organization	136

Part 3. Leadership and management styles

Adela Barabasz: Flexibility and knowledge sharing – in search of an excellent leader.....	147
Wioletta Gieniec-Urbańska: The issue of leadership in modern organization .	157
Łukasz Haromszeki: Qualifications of manager as the main determinant of situational leadership	167
Barbara Kozusznik: Flexibility of influence in the work team.....	176
Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Styles in cooperation between operational manager and talented task executors (on the example of sport organizations)	192
Zbigniew Piskorz: Leadership styles – how many are there?.....	204

Part 4. Organizational behavior

Agnieszka Fornalczyk: Subjective determinants of flexible management of conflicts in organization.....	216
Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Changes in the functioning of public administration services – from the perspective of employees	225
Jolanta Bieńkowska: Structure of human needs as a determinant of operational flexibility of individual and organization	235
Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Factors motivating older people to the elongation of their professional activity	246
Agnieszka Wojtczuk-Turek: Organizational and individual flexibility and innovative behaviour in the workplace – empirical analysis of relationships ..	259

Part 5. Adaptation and improvement

Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: Diversity Icebreaker – training of flexible diversity management.....	272
---	-----

Katarzyna Januszkiewicz: Professional success in the perspective of tomorrow	280
Henryk Jarosiewicz: Characterological determinants of human capital management flexibility	290
Iwona Kubica: The process of employees' adaptation in culturally diverse organizations	301
Teresa Kupczyk: Identification of the way of professional success' defining by employees including differences resulting from gender, education, position, organization location and capital participation – results of research	313
Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (Perceived Organizational Support) as an element of mentoring model – Polish professionals on the British labour market	322
Joanna Mesjasz: Coaching as a tool of flexible personnel creation	331
Dorota Molek-Winiarska: Development of employees' skills in the aspect of coping with stress	343

Part 6. Culture and organizational climate

Katarzyna Durniat: Methodology and application of study of organizational climate on the example of realized research project.....	357
Stanisław Grochmal: Paradigm of unity – a new paradigm of enterprise management in the aspect of human resource management.....	368
Danuta Kunecka: Organization's atmosphere in a context of employment elasticity in the health care sector.....	377
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Culture consciousness as a tool of flexibility in the intellectual capital management in international company conducting infrastructural projects – case study research	389
Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnosis of university organizational culture. Elastic approach to directions of changes and new challenges	402
Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing in practice. Attitudes and behaviour of employees in Polish companies.....	412

Alicja Keplinger, Bogna Bartosz

Uniwersytet Wrocławski

Marcin Piwowarczyk

IMAS International Sp. z o.o.

ZAPOTRZEBOWANIE NA ELASTYCZNE ZARZĄDZANIE W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ – WYNIKI BADAŃ

Streszczenie: Pozytywny stosunek zatrudnionych do powierzonych im obowiązków, otoczenia pracy i współpracowników to najprostsza definicja satysfakcji z pracy. Tak rozumianej satysfakcji towarzyszy uczucie zadowolenia. Badania opinii dotyczących satysfakcji są podstawowym narzędziem pozyskiwania informacji zwrotnej na temat poziomu zadowolenia personelu, atmosfery w miejscu pracy, motywacji pracowników do realizacji wyznaczonych celów i ich zdania odnośnie do procesów zarządczych. Analiza otrzymanych wyników powinna stanowić dla kadry zarządzającej podstawę do wprowadzania konkretnych zmian organizacyjnych bądź wdrażania innowacji w zarządzaniu organizacją. Celem artykułu jest opisanie sposobu funkcjonowania organizacji – urzędu administracji publicznej – z perspektywy dwukrotnego badania satysfakcji z pracy pracowników oraz próba klasyfikacji elastyczności występującej w organizacji przy uwzględnieniu czasowej perspektywy badań.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność, satysfakcja z pracy, elastyczność.

1. Wstęp

Organizacje, zwłaszcza publiczne, od lat robią wiele, aby być postrzegane jako odpowiedzialne, gdyż są przedmiotem wnikliwej obserwacji i oceny zarówno ze strony opinii społecznej – klientów, partnerów, pracowników i społeczności lokalnych, jak i biznesu. Kształtowanie i dopasowanie kultury organizacyjnej do turbulentnego środowiska (społecznego, lokalnego, biznesowego) często stoi w opozycji do wymogu niezmienności/stabilności funkcjonowania organizacji, czyli w tym przypadku urzędu administracji publicznej, którego wyróżniającą cechą ma być zdolność budowania realizującego misję społeczną wizerunku w duchu poczucia stałości i bezpieczeństwa społecznego. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (*corporate social responsibility* – CSR) to dobrowolne, wykraczające poza minimalne wymogi

prawne, uwzględnianie przez przedsiębiorstwa problematyki społecznej i środowiskowej w działalności komercyjnej i stosunkach z zainteresowanymi stronami. Wiąże się to z koniecznością rewidowania co pewien czas własnego obrazu kultury organizacyjnej, choćby w wybranych jej aspektach. To zapewne wymaga otwartości na zmianę i elastyczności organizacji i ludzi. Z jednej strony organizacja musi więc posiadać zdolność unikania sztywności (bo jej brak grozi regresem), z drugiej musi być osadzona w określonym porządku, aby uniknąć chaosu czy utraty klarowności działania w odbiorze społecznym. Na fenomen elastyczności organizacji składa się więc [Osbert-Pociecha 2004] to, co musi być zmienione, i to, co jest konieczne do utrzymania ciągłości. Dlatego też elastyczność nie musi być postrzegana jedynie jako przeciwstawianie stabilności. Elastyczność ma dualną, co więcej, paradoksalną naturę, która obejmuje zarówno zmianę, jak i trwanie. Widać to szczególnie wyraźnie, kiedy przyglądamy się funkcjonowaniu urzędów administracji publicznej realizujących misję społeczną.

Badanie satysfakcji z pracy jest propozycją opisującą poziom elastyczności danej organizacji. Zakłada się, że różne mogą być rodzaje elastyczności organizacji i jej przejawy. Biorąc pod uwagę czas odpowiedzi na oczekiwane zmiany, R. Krupski [2005, s. 24] dokonuje klasyfikacji elastyczności organizacji, wyróżniając: 1) elastyczność adaptacyjno-inercyjną, 2) elastyczność reaktywną, 3) elastyczność antycypacyjną, 4) elastyczność kreatywną. Organizacja jest elastyczna, jeśli wypracowuje odpowiednie zachowania (ma adekwatne cechy) i stosuje optymalną strategię w turbulentnym otoczeniu [Wach 2008], ale przy zachowaniu swojej społecznej misji. Celem artykułu jest opisanie sposobu funkcjonowania organizacji – urzędu administracji publicznej – z perspektywy dwukrotnego badania satysfakcji z pracy pracowników oraz próba klasyfikacji rodzaju elastyczności występującej w organizacji przy uwzględnieniu czasowej perspektywy badań, a także wewnątrzorganizacyjnych obszarów zapotrzebowania na elastyczne zarządzanie.

2. Społeczna odpowiedzialność organizacji a elastyczność

B. Rok [2006] twierdzi, że odpowiedzialność społeczna w zarządzaniu nie pojawiła się samoistnie, z samej potrzeby czynienia dobra, lecz okazała się skuteczną metodą zdobywania przewagi konkurencyjnej na rozwiniętym rynku. Według normy ISO 26000 społeczna odpowiedzialność to zobowiązanie organizacji do włączania aspektów społecznych i środowiskowych w proces podejmowania decyzji oraz wzięcie odpowiedzialności za wpływ podejmowanych decyzji i aktywności na społeczeństwo i środowisko. Obecnie przed wieloma społecznościami i organizacjami stoją wyzwania związane z budowaniem relacji i podejmowaniem dialogu ze swoimi pracownikami w celu zbudowania i wspierania zaufania społecznego. Jest to szczególnie istotne w kontekście realizowania przez urząd administracji publicznej misji społecznej. Należy zwrócić uwagę, że w Polsce [Gólczi i in. 2011] dialog z pracownikami jest nadal na niskim poziomie, a bariery napotykalają nie tylko

pracownicy czy interesanci, ale także same organizacje, które chcą ten dialog rozwijać. Dialog jest drogą do elastycznego uwzględniania oczekiwań społecznych i ich kreatywnego wdrażania.

Wartości i normy postępowania stanowiące człon kultury organizacyjnej w administracji publicznej wynikają z podstawowych jej założeń [Kozuch 2004]. Pierwszym z nich, a zarazem najbardziej rozpowszechnionym, jest biurokracja. Założenie to oznacza, że kierowanie organizacjami w administracji publicznej to mechaniczne administrowanie oparte na rygorystycznym przestrzeganiu reguł i obejmuje standaryzację, proceduralną poprawność, ściśle rozgraniczenie kompetencji, obiektywność w podejmowaniu decyzji. Okazuje się, że często jest to źródłem braku zadowolenia pracowników. To wzmacnia potrzebę dialogu społecznego, pytania pracowników o to, co im się podoba, a co nie w funkcjonowaniu urzędu. Przyjmuje się założenie, że dbałość o dialog jest formą inwestowania w organizację, która ma przynieść wyższy poziom jakości i satysfakcji z pracy, a następnie podnosić poziom identyfikacji pracowników z organizacją, zwiększać indywidualny poziom zaangażowania w pracę. Dlatego na drodze dialogu społecznego warto obserwować, monitorować i badać tak ważny wskaźnik dobrej pracy, jakim jest satysfakcja pracownika. Badanie satysfakcji z pracy jest formą dialogu społecznego, którą można stosować w celu elastycznego zarządzania zasobami ludzkimi. Dostarcza informacji mających wpływ na elastyczność organizacji. Pozwala na poznanie cech kultury kapitału ludzkiego. Poznanie cech kultury kapitału ludzkiego jest sposobem uelastycznienia struktury i formy organizacji pracy stwarzającym warunki do permanentnego rozwoju [Juchnowicz 2007, s. 113].

3. Satysfakcja z pracy a potrzeba elastyczności

Socjologiczny wymiar tej zmiennej odzwierciedla się w kategoriach, które pracownik ocenia, myśląc o swojej pracy [Czerw, Borkowska 2010]. Są to takie wymiary pracy, jak:

1. Warunki organizacji pracy.
2. Szkolenia i rozwój.
3. System motywacyjny.
4. Komunikacja oraz dostęp do informacji.
5. Przywództwo.
6. Zarządzanie personelem.
7. Lojalność/wizerunek urzędu.

Psychologiczny aspekt przejawia się w emocjonalnym stosunku do swojej pracy, a dalej w postawie lojalności i zaangażowania.

Przyjmując najprostszą definicję satysfakcji z pracy, można stwierdzić, że jest to pozytywny stosunek zatrudnionych do powierzonych im obowiązków, otoczenia pracy i współpracowników. Towarzyszy temu uczucie zadowolenia. Ta sama sytuacja może sprawić, że satysfakcja pojawi się u jednej osoby, natomiast nie wystąpi

u innej. Satysfakcja może się pojawić lub nie na skutek porównania rzeczywistej sytuacji w pracy (np. w trakcie rozwiązywania jakiegoś problemu) z indywidualnymi wymaganiami, idealnym obrazem pracy, przekazywanymi od innych informacjami czy obietnicami. To właśnie ta wielość bardzo indywidualnych i różnie wartościowanych czynników sprawia, że tak trudno przewidzieć, które działania organizacji, kadry zarządzającej, okażą się satysfakcjonujące dla pracowników. Próba utrzymania wysokiego poziomu satysfakcji z pracy w grupie pracowniczej wiąże się z potrzebą elastycznego uwzględniania opinii pracowników na temat tego, co jest, a co nie jest źródłem ich zadowolenia.

4. Metoda

W badaniu wzięło udział 467 pracowników administracji publicznej na Dolnym Śląsku w roku 2010 i 326 w 2011 roku. Raport z badań zawiera statystyczną analizę porównawczą danych z obu badań. Prezentowane badania przeprowadzono w jednostce administracji publicznej nazywanej w artykule urzędem. Jako metodę badawczą zastosowano ankietę, która składała się z 45 pytań podzielonych na siedem grup:

1. Warunki organizacji pracy.
2. Szkolenia i rozwój.
3. System motywacyjny.
4. Komunikacja oraz dostęp do informacji.
5. Przywództwo.
6. Zarządzanie personelem.
7. Lojalność/wizerunek urzędu.

Celem głównym prezentowanego badania było ustalenie kluczowych obszarów zadowolenia pracowników, a także klasyfikacja poziomu i obszarów zapotrzebowania na elastyczne zarządzanie oraz rodzaju elastyczności występującej w badanej organizacji. Celem praktycznym prezentowanych badań była ocena warunków pracy, obszarów i poziomu satysfakcji z pracy.

5. Ocena stanu satysfakcji z pracy i obszary zapotrzebowania na elastyczne zarządzanie – wyniki badań

W każdym z analizowanych obszarów podawane wnioski dotyczą badanych aspektów, w których między rokiem 2010 a 2011 co najmniej 10% pracowników wskazało zaistniałe zmiany. Prezentowane są tylko te wyniki, które uzyskały poziom $\alpha p < .005$. W porównaniu z rokiem 2010 poziom zadowolenia pracowników w roku 2011 obniżył się we wszystkich badanych grupach i aspektach.

Warunki organizacji pracy

W latach 2010 i 2011 pracownicy byli najbardziej zadowoleni z warunków lokalowych – wyposażenia stanowiska pracy, a najmniej zadowoleni – z warunków

socjalnych (pomieszczenia kuchenne, toalety). W 2011 roku w porównaniu z rokiem 2010 liczba pracowników zadowolonych z warunków na stanowisku pracy (warunki lokalowe, wyposażenie stanowiska pracy, sprzęt komputerowy i biurowy, czystość, estetyka, ergonomia itd.) zmniejszyła się o 10%. W roku 2011 w porównaniu z rokiem 2010 o 16% zmniejszyła się liczba pracowników zadowolonych z rodzaju i liczby wykonywanych zadań, rozłożenia obowiązków na wszystkich pracownikach, godzin pracy.

Wnioski dla organizacji:

- Ogólnie liczba pracowników zadowolonych z warunków i organizacji pracy jest większa niż liczba niezadowolonych (w latach 2010 i 2011).
- Zmiany (lub brak zmian), które zaszły między rokiem 2010 a 2011, wpłynęły na spadek poziomu zadowolenia pracowników.
- Należy zatem konsultować z pracownikami rodzaj zmian/tryb wprowadzania zmian dotyczących rodzaju i liczby wykonywanych zadań, rozłożenia obowiązków na wszystkich pracownikach, godzin pracy.

Szkolenia i rozwój

W latach 2010 i 2011 pracownicy byli najbardziej zadowoleni z możliwości wykorzystania w pracy wiedzy i kwalifikacji zdobytych na szkoleniach, a najmniej zadowoleni – z liczby, jakości i zakresu odbytych szkoleń. W roku 2011 w porównaniu z rokiem 2010 o ok. 10% wzrosła liczba pracowników bardzo niezadowolonych z zakresu wsparcia, jakiego urząd udziela osobom pragnącym się dokształcać/studiować. W 2011 roku w porównaniu z rokiem 2010 o ok. 16% wzrosła liczba pracowników bardzo niezadowolonych z zasad i możliwości awansu w urzędzie.

Wnioski dla organizacji:

- Należy wspierać pracowników (zwłaszcza tych, którzy już mają pewne doświadczenie zawodowe (mających 30-50 lat) w zakresie zdobywania kwalifikacji na studiach i/lub w szkoleniach itp.
- Należy lepiej dostosowywać szkolenia (liczbę, rodzaj) do potrzeb pracowników.
- Należy sformułować klarowne zasady ścieżki awansu.

System motywacyjny

W latach 2010 i 2011 pracownicy byli najbardziej zadowoleni z adekwatności otrzymywanego wynagrodzenia w stosunku do wykonywanej pracy, a najmniej zadowoleni – z działań mających na celu zwiększenie motywacji i integracji pracowników (takich, jak spotkania, wyjazdy integracyjne, okazjonalne itd.). W 2011 roku w porównaniu z rokiem 2010 o 16% wzrosła liczba pracowników bardzo niezadowolonych z systemu motywacyjnego w urzędzie. W 2011 roku w porównaniu z rokiem 2010 o 18% wzrosła liczba pracowników bardzo niezadowolonych z pozafinansowych form wyrażania uznania za dobrze wykonywaną pracę i szczególne osiągnięcia. W roku 2011 w porównaniu z rokiem 2010 o ok. 13% wzrosła liczba pracowników bardzo niezadowolonych z adekwatności otrzymywanego wynagro-

dzenia w stosunku do wykonywanej pracy. W roku 2011 w porównaniu z rokiem 2010 o 12% wzrosła liczba pracowników bardzo niezadowolonych z działań mających na celu zwiększenie motywacji i integracji pracowników (takich, jak spotkania, wyjazdy integracyjne, okazjonalne itd.). W roku 2011 w porównaniu z rokiem 2010 o 10% wzrosła liczba pracowników bardzo niezadowolonych z zasad przyznawania premii i nagród finansowych.

Wnioski dla organizacji:

- Należy opracować system motywacyjny, biorąc pod uwagę zasady wynagradzania i przyznawania nagród.
- Przede wszystkim jako formę motywacji pracowników należy wykorzystać pozafinansowe strategie (np. pochwały ustne, listy gratulacyjne, rozmowy z pracownikami, okazywanie zainteresowania ich sprawami, niewykorzystany jest w tym względzie potencjał strony internetowej itp.).
- Należy organizować spotkania nieformalne, okazjonalne, wyjazdy, w których będą uczestniczyć przełożeni i podczas których zwierzchnicy mogą mieć bezpośredni kontakt ze współpracownikami.
- Podczas spotkań (formalnych i nieformalnych) z pracownikami należy podkreślać rolę każdego pracownika w tworzeniu wizji i misji urzędu.

Komunikacja oraz dostęp do informacji

W latach 2010 i 2011 pracownicy byli najbardziej zadowoleni z dostępu do przepisów prawa zewnętrznego i wewnętrznego oraz innych informacji niezbędnych do pracy, a najmniej zadowoleni – z przepływu informacji między komórkami organizacyjnymi. W 2011 roku w porównaniu z rokiem 2010 o 10% wzrosła liczba pracowników bardzo niezadowolonych z zasad możliwości zgłaszania swoich pomysłów i opinii. Zarówno w roku 2010, jak i w 2011 więcej było pracowników zadowolonych niż niezadowolonych z przepływu informacji od kierownictwa do pracowników (m.in. na temat celów, planów i działań urzędu).

Wnioski dla organizacji:

- Należy usprawnić przepływ informacji między komórkami organizacyjnymi.
- Należy określić klarowne zasady dotyczące możliwości zgłaszania przez pracowników pomysłów i opinii.

Przywództwo

W latach 2010 i 2011 pracownicy byli najbardziej zadowoleni z zakresu samodzielności na stanowisku pracy, a najmniej zadowoleni – ze sposobu bezpośredniego wyrażania uznania przez wyższą kadre kierowniczą. W 2011 roku w porównaniu z rokiem 2010 o ponad 16% obniżył się poziom zadowolenia pracowników ze stylu przywództwa reprezentowanego przez kadre zarządzającą wyższego szczebla. W 2011 roku w porównaniu z rokiem 2010 o 14% wzrosła liczba pracowników bardzo niezadowolonych ze stylu przywództwa reprezentowanego przez przełożonych wyższego szczebla (raczej nie zmieniło się zadowolenie ze stylu przywództwa bezpośrednich przełożonych). W 2011 roku w porównaniu z rokiem 2010 o ok. 16%

wzrosła liczba pracowników bardzo niezadowolonych ze sposobu bezpośredniego wyrażania uznania przez wyższą kadre zarządzającą urzędem. W 2011 roku w porównaniu z rokiem 2010 o prawie 10% wzrosła liczba pracowników bardzo niezadowolonych ze sposobu, w jaki kierownicy informują pracowników o misji wizji i celach organizacji. W 2011 roku w porównaniu z rokiem 2010 o prawie 10% wzrosła liczba pracowników bardzo niezadowolonych z tego, jak kierownicy w urzędzie pełnią funkcję przywódców. W 2011 roku porównaniu z rokiem 2010 o 10% zmniejszyła się liczba pracowników zadowolonych ze wsparcia i z pomocy ze strony przełożonych.

Wnioski dla organizacji:

- Bezpośredni przełożeni są postrzegani jako doceniający pracę i wysiłek, natomiast należy poprawić wizerunek kierownictwa wyższego szczebla, ponieważ w opinii pracowników nie dostrzega ono ich wysiłku i osiągnięć.
- Kierownicy (przede wszystkim kadra zarządzająca wyższego szczebla) powinni:
 - docenić rolę zarówno formalnych, jak i nieformalnych spotkań z pracownikami,
 - podczas regularnych spotkań przekazywać pracownikom najważniejsze informacje dotyczące celów, zadań urzędu itp.,
 - okazywać pracownikom zainteresowanie, wsparcie i pomoc w trudnych sytuacjach,
 - w sposób bezpośredni wyrażać uznanie dla pracowników, podkreślając ich rolę i znaczenie w osiąganiu celów organizacji.

Zarządzanie personelem

W latach 2010 i 2011 pracownicy byli najbardziej zadowoleni ze sposobu ustalania zadań/celów indywidualnych, a najmniej zadowoleni – ze sposobu wprowadzania zmian w urzędzie. W 2011 roku porównaniu z rokiem 2010 o 23% wzrosła liczba pracowników bardzo niezadowolonych ze sposobu wprowadzania zmian w urzędzie. W 2011 roku w porównaniu z rokiem 2010 o 16% wzrosła liczba pracowników niezadowolonych z tego, jak zarządza się zasobami ludzkimi w urzędzie. W 2011 roku w porównaniu z rokiem 2010 o 11% zmniejszyła się liczba pracowników zadowolonych ze sposobu prowadzenia i wykorzystania wyników okresowej oceny pracowników. W 2011 roku w porównaniu z rokiem 2010 o 10% zmniejszyła się liczba pracowników zadowolonych z równego traktowania wszystkich pracowników (bez względu na wiek, płeć, narodowość, wyznanie itd.). W tym samym roku o prawie 10% zmniejszyła się liczba pracowników zadowolonych z możliwości inicjowania udoskonaleń oraz aktywnego uczestnictwa w doskonaleniu pracy urzędu. W roku 2011 w porównaniu z rokiem 2010 o ponad 12% zmniejszyła się liczba pracowników zadowolonych z organizacji i możliwości udziału w projektach wykraczających poza standardowy zakres obowiązków.

Wnioski dla organizacji:

- Słabym punktem w urzędzie jest zarządzanie zmianami.
- Należy wprowadzić program zarządzania zmianą (wprowadzania zmian) i informować pracowników z wyprzedzeniem o zakresie, formie, czasie wprowadzania

kolejnych zmian i roli w procesie wdrażania zmian. Nie powinno się ich stawiać przed faktem dokonanym, należy prowadzić kampanię informacyjną o wdrażanych zmianach, monitorować i uzupełniać braki informacyjne w tym zakresie. Zmiany nie powinny być wprowadzane nagle, przez zaskoczenie.

- Należy opracować strategię zarządzania zasobami ludzkimi w urzędzie przy wykorzystaniu opracowanej ze specjalistami oceny okresowej pracowników.
- Należy opracować zasady umożliwiające pracownikom inicjowanie udoskonaleń oraz aktywne uczestnictwo w doskonaleniu pracy urzędu (powołać np. w departamentach zespoły ds. innowacji, uruchomić skrzynkę mailową, na którą można by zgłaszać pomysły, wzmacniać/nagradzać innowatorów przedsiębiorczości w urzędzie).
- Powinno się wskazywać, informować i udrażniać ścieżki umożliwiające udział pracowników w projektach wykraczających poza standardowy zakres obowiązków.
- Należy równo traktować wszystkich pracowników (bez względu na wiek, płeć, narodowość, wyznanie itd.) – eliminować przypadki nepotyzmu (kadra kierownicza winna być uwrażliwiona na ten problem).

Lojalność/wizerunek urzędu

W 2010 roku pracownicy w największym stopniu zgadzali się z następującym sformułowaniem: „Cel mojej pracy i jej znaczenie dla realizacji misji, wizji i celów urzędu”, a w roku 2011 zgadzali się z opinią: „Moi współpracownicy dokładają wszelkich starań, aby jak najlepiej obsłużyć klientów urzędu i spełnić ich oczekiwania”. Pracownicy w największym stopniu nie zgadzali się ze stwierdzeniami: „Z tego, co wiem, nasz urząd ma dobrą opinię wśród mieszkańców” (w 2010 roku); „Polecił(a)bym pracę w naszym urzędzie członkom mojej rodziny i znajomym” (w 2011 roku). W roku 2010 pracownicy w największym stopniu nie zgadzali się ze stwierdzeniem: „Z tego, co wiem, nasz urząd ma dobrą opinię wśród mieszkańców”; zaś w roku 2011 – ze stwierdzeniem: „Polecił(a)bym pracę w naszym urzędzie członkom mojej rodziny i znajomym”. W roku 2011 w porównaniu z rokiem 2010 o ponad 16% spadła liczba pracowników, którzy zgadzali się ze stwierdzeniem: „Z tego, co wiem, nasz urząd ma dobrą opinię wśród mieszkańców”. W tym samym roku o ponad 16% względem roku 2010 zmniejszyła się liczba pracowników, którzy zgadzali się ze stwierdzeniem: „Polecił(a)bym pracę w naszym urzędzie członkom mojej rodziny i znajomym”.

Wnioski dla organizacji:

- Grupą pracowników, która powinna zostać zdecydowanie wzmocniona, są pracownicy w wieku 30-50 lat, ze stażem pracy 3-10 lat (posiadają już doświadczenie, są związani stażem pracy z urzędem, są rozwojowi, a ich krytycyzm może zostać wykorzystany do sformułowania programu naprawczego).
- Należy wzmocnić działania PR i HR dotyczące wizerunku urzędu.
- Należy przygotować i wprowadzić programy lojalnościowe (np. określenie możliwości awansu poziomego i pionowego).

6. Podsumowanie

Celami prezentowanych badań było opisanie sposobu funkcjonowania organizacji – urzędu administracji publicznej – z perspektywy dwukrotnego badania satysfakcji z pracy pracowników oraz próba klasyfikacji elastyczności występującej w organizacji. Przeprowadzono dwa badania w odstępnie przeszło roku. Biorąc pod uwagę kryterium czasu odpowiedzi na oczekiwane przez pracowników zmiany [Krupski 2005, s. 24], na podstawie prezentowanych analiz można wykluczyć w organizacji rodzaj elastyczności antycypacyjnej i elastyczności kreatywnej. Fakt zorganizowania przez organizację drugiego badania satysfakcji można by interpretować jako predyktor występowania elastyczności reaktywnej w organizacji (gdzie impuls A natychmiast uruchamia odpowiedź B), ale analiza opisów i ocen pracowników z drugiego badania sugeruje wskazanie tu raczej na typ elastyczności adaptacyjno-inercyjnej (jeżeli impuls A, to po pewnym czasie inercji odpowiedź B). Sposoby działania urzędu jako organizacji w okresie między jednym badaniem a drugim raczej przyczyniły się do obniżenia poziomu zadowolenia z pracy, a na pewno nie są źródłem zwiększenia poziomu satysfakcji z pracy. Przyglądając się uzyskanym wynikom badań przez pryzmat kryteriów idealnej elastycznej organizacji [Brillman 2001, s. 391], można powiedzieć, że w analizowanym okresie funkcjonowania urzędu raczej niski jest poziom zdolności organizacji do dążenia za zmianami otoczenia i potrzebami tych zmian, dosyć sprawny jest system poznawania opinii pracowników, ale niezadowolające pracowników są sposób i tempo reagowania na ich oczekiwania. W opinii pracowników czas przebiegu procesów decyzyjnych jest zbyt długi, co zapewne wiąże się z pionową strukturą tej organizacji, personel urzędu czeka na pożądane zmiany, przyzwyczał się do tego, że zarządzający wprowadzają swoje zmiany, ale pracownicy najczęściej ich nie rozumieją.

Najbardziej zadowoloną grupą osób w badaniach są pracownicy powyżej 50. roku życia i pracownicy ze stażem pracy >10 lat. Najmniej zadowoloną grupą są pracownicy w wieku 30-50 lat, pracownicy ze stażem pracy 3-10 lat.

W 2011 roku w porównaniu z rokiem 2010:

- o 23% wzrosła liczba pracowników bardzo niezadowolonych ze sposobu wprowadzania zmian w urzędzie,
- o 16% wzrosła liczba pracowników niezadowolonych z tego, jak zarządza się zasobami ludzkimi w urzędzie,
- o 11% zwiększył się poziom niezadowolenia ze sposobu prowadzenia i wykorzystania wyników okresowej oceny pracowników,
- o 10 % zwiększyła się liczba pracowników niezadowolonych z równego traktowania wszystkich pracowników (bez względu na wiek, płeć, narodowość, wyznanie itd.),
- o prawie 10% zwiększyła się liczba pracowników niezadowolonych z możliwości inicjowania udoskonaleń oraz aktywnego uczestnictwa w doskonaleniu pracy urzędu,

- o ponad 12% zwiększył się poziom niezadowolenia z organizacji i możliwości udziału w projektach wykraczających poza standardowy zakres obowiązków.

Coraz więcej polskich organizacji dostrzega to, jak ważną rolę w codziennym funkcjonowaniu organizacji ma konstruktywny dialog, zauważa korzyści, jakie obu stronom przynosi dobra wymiana informacji. Cechą organizacji administracji publicznej, wyróżniającą je spośród pozostałych, a zwłaszcza biznesowych organizacji, oprócz dialogu społecznego jest to, że są publiczne [Boyne 2002]. Dlatego klasyfikując rodzaj i zakres elastyczności organizacji, należy wziąć pod uwagę cztery charakterystyczne dla jednostek administracji publicznej wymiary, wymagające dobrego dialogu i elastyczności w działaniu: 1) relacje z otoczeniem, 2) specyficzne cele, 3) strukturę i 3) wartości. Cele organizacji publicznych, takie jak np. sprawiedliwość i odpowiedzialność społeczna, odróżniają je zdecydowanie od świata biznesu. Relacje organizacji publicznych ze środowiskiem zewnętrznym cechuje tym samym większa złożoność, gdyż dobra i usługi publiczne są adresowane do różnorodnych grup społecznych, a rezultatami działalności organizacji publicznych są zainteresowane także osoby i instytucje niekorzystające z dóbr i usług publicznych. Organizacje publiczne są zobowiązane do uwzględniania opinii środowiska wewnętrznego i zewnętrznego m.in. po to, aby w większym stopniu elastycznie dopasować podejmowane działania do zaspokajania rzeczywistych potrzeb publicznych. Dodatkowo struktury organizacyjne w instytucjach publicznych mają bardziej sformalizowany charakter, są mniej elastyczne niż w organizacjach biznesowych, procedury podejmowania decyzji w tych organizacjach są precyzyjnie określone w dokumentacji organizacyjnej i aktach prawnych, co ma ułatwiać kontrolowanie tych organizacji i ich menedżerów, karanie za nieprzestrzeganie procedur, ale to ujemnie wpływa na ich skłonność do podejmowania elastycznych działań, ryzyka i innowacyjność. Wskutek tego w organizacjach publicznych mamy do czynienia z reguły z większą biurokracją, tworzeniem nadmiernej liczby dokumentów, opóźnieniami w załatwianiu spraw, przywiązywaniem nadmiernej wagi do zasad i procedur zamiast koncentrowania się na elastycznym zarządzaniu kulturą zasobów ludzkich, rozwiązywaniu problemów i osiągnięciu wyników na drodze dialogu.

Literatura

- Boyne G.A., *Public and private management: what's the difference?*, "Journal of Management Studies" 2002, Vol. 39, Issue 1.
- Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Czerw A., Borkowska A., *Praca zawodowa jako obszar realizowania misji społecznej*, „Psychologia Społeczna” 2010, t. 5, nr 4(15).
- Gólcz M., Grygoruk I., Kowalewska M., Kuchenbeker J., Mochoń M., *Błędy i bariery w dialogu firm z interesariuszami w Polsce*, Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, Warszawa 2011.
- Juchnowicz M., *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.

- Kozuch B., *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa 2004.
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
- Osbert-Pociecha G., *Dualna natura elastyczności organizacji i jej implikacje praktyczne*, „Przegląd Organizacji” 2004, 9.
- Rok B., *Społeczna odpowiedzialność biznesu w kontekście przemian rynkowych*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2006.
- Wach K., *Elastyczność działania małopolskich przedsiębiorstw w procesie europejskiej integracji gospodarczej*, „Przegląd Organizacji” 2008.

THE DEMAND FOR FLEXIBLE MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION – RESEARCH RESULTS

Summary: The positive attitude of the hired employees to their duties, work environment and colleagues and co-workers is the simplest definition of job satisfaction. That sense of satisfaction is accompanied with a feeling of contentment. Opinion and satisfaction surveys are an essential tool for obtaining a feedback on the satisfaction of personnel/staff, the atmosphere in a workplace and a motivation of employees to achieve their goals, and their feelings about the management strategy. The analysis of the results obtained should provide a basis for managers to make specific changes or to implement some innovations in the management of the organization. The aim of the research (presented in this article) conducted in the public administration was to identify the key areas of satisfaction vs. dissatisfaction of employees, and also to identify strategies of improving the quality of work. The study involved 467 employees of public administration of Lower Silesia in 2010 and 326 in 2011. It is also worth noticing the possibility of identifying and determining the forms of dialogue with employees in the organization – the unit of administration, and an answer to the question: what can be done to make such dialogue more effective which would also raise the level of job satisfaction.

Keywords: social responsibility, satisfaction from the work, flexibility.