

ZZL w publicznych służbach zatrudnienia w świetle badań empirycznych – wybrane aspekty

W artykule zaprezentowano wyniki badań empirycznych dotyczących problematyki zarządzania zasobami ludzkimi w publicznych służbach zatrudnienia. Poruszono kwestie związane z zadowoleniem pracy. Poszukiwano czynników wpływających na zadowolenie bądź niezadowolenie z pracy. W świetle przeprowadzonych badań socjologicznych poszukiwano najlepszych materialnych i pozamaterialnych bodźców motywujących. W artykule przedstawiono także preferowany przez ankietowanych pracowników styl kierowania, a także – akceptowalny udział w podejmowaniu decyzji. W tym celu na język pytań badawczych przełożono dwa układy teoretyczne, po pierwsze, siatkę stylów kierowania Blake'a-Mouton, a po drugie – kontinuum zachowań kierowniczych Tannenbauma-Schmidta.

Wstęp

Powiatowy Urząd Pracy w Tychach w czerwcu 2007 r. (PUP) przeprowadził badania ankietowe wśród pracowników dotyczące problematyki zarządzania zasobami ludzkimi. Były to pierwsze tego typu badania prowadzone w tuskim urzędzie pracy.

Można stwierdzić, że zrealizowane badania o charakterze ilościowym miały charakter całościowy, gdyż wzięła w nich udział zdecydowana większość pracowników tej insty-

tucji rynku pracy. Łącznie wypełniły ją 54 osoby (90% ogółu zatrudnionych w ramach stosunku pracy).

Niewątpliwie temat zarządzania zasobami ludzkimi jest szeroki i wieloaspektowy. Na kompleksową strategię gospodarowania czynnikiem ludzkim składa się mnogość zagadnień – począwszy od przyjęcia do organizacji pracowników do wykonywania zadań bieżących, ale jednocześnie rokujących na rozwój wraz z rozwojem firmy, a skończywszy na polityce redukcji personelu. Kluczową rolę jednak odgrywa rozwijanie kreatywności i przedsiębiorczości pracowników poprzez budowanie systemów motywacyjnych, ocenianie, wytyczanie ścieżek rozwoju, czy zwiększenie udziału pracowników w podejmowaniu decyzji.

Za pośrednictwem anonimowej ankiety pytano o poziom satysfakcji z pracy, czynniki wpływające na zadowolenie/niezadowolenie z wykonywanych obowiązków zawodowych. Pracownicy oceniali również stopień istotności poszczególnych składników pracy. W badaniach poruszono ponadto problematykę motywowania personelu i percepcję pożądanych stylów kierowania.

Analiza zebranego materiału empirycznego

Badania przeprowadzone wśród pracowników Powiatowego Urzędu Pracy w Tychach wykazały, że większość z nich ($N = 47$) jest zadowolona z pracy (wykres 1) w tej instytucji (w tym 8 w stopniu zdecydowanym). Siedmiu pracowników stwierdziło, iż jest niezadowolonych z pracy (w tym jedna osoba w stopniu zdecydowanym). Ankietowanych pracowników zapytano o identyfikację czynników, które w ich subiektywnym odczuciu wpływają na zadowolenie bądź niezadowolenie z pracy. Szczegółowa analiza zebranego materiału badawczego wykazała, że do najistotniejszych czynników implikujących zadowolenie z pracy zaliczono: charakter wykonywanej pracy, współpracowników, pracę w miejscu zamieszkania i możliwość rozwoju zawodowego (wykres 2). Personel badanej instytucji czerpie satysfakcję z pracy w pierwszej kolejności z tego, że odpowiada im to, co robią na co dzień. Odpowiada im zakres obowiązków, który – jak można domniemywać – dodatkowo zbieżny jest z ich profilem osobowościowym oraz predyspozycjami do pełnienia określonych ról organizacyjnych.

Niezwykle ważnym czynnikiem generującym satysfakcję z pracy okazali się również współpracownicy. Na tej podstawie można twierdzić, że generalnie relacje pomiędzy współpracownikami układają się pozytywnie, a pracownicy mają do siebie zaufanie. Kolejnymi czynnikami mającymi istotny wpływ na czerpanie zadowolenia z pracy są: wykonywanie pracy w miejscu zamieszkania oraz możliwość rozwoju zawodowego. Co drugi pracownik zadowolony z pracy wyraźnie podkreślił, że podnoszenie kwalifikacji zawodowych jest istotnym składnikiem czerpania satysfakcji. Można jednocześnie zaznaczyć, że

Wykres 1. Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy jest Pani/Pan zadowolona/y z pracy w PUP Tychy? (w liczbach bezwzględnych)



Źródło: badania własne PUP Tychy

Wykres 2. Czynniki, które w opiniach respondentów wpływają na zadowolenie z pracy w PUP Tychy (w liczbach bezwzględnych)



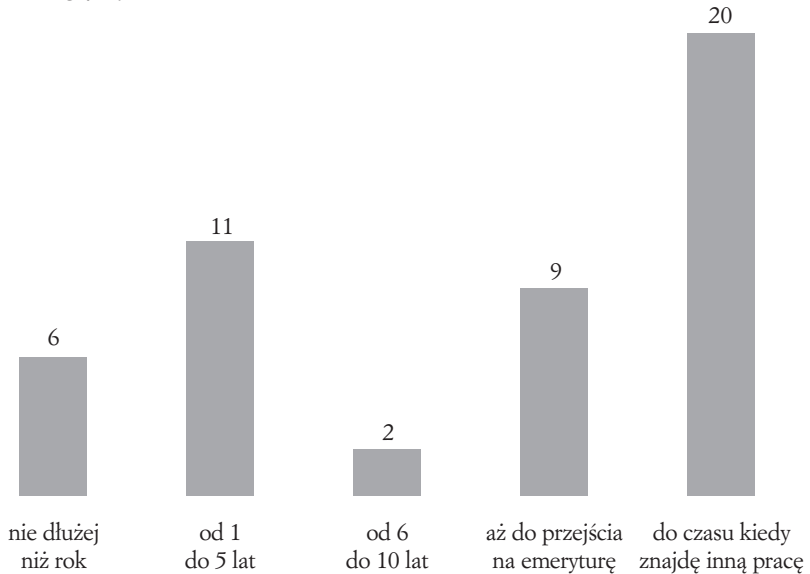
Źródło: badania własne PUP Tychy

nikt spośród ankietowanego personelu nie wskazał zarobków, jako czynnika wpływającego na zadowolenie z pracy. Osiągany poziom wynagrodzenia w świetle przeprowadzonych badań okazał się czynnikiem o zasadniczym znaczeniu, który w determinujący sposób wpływa na niezadowolenie z pracy.

Głównym czynnikiem wpływającym na niezadowolenie z pracy u ankietowanych pracowników okazały się zarobki. Czynnikiem ten zdecydowanie przeważał w odpowiedziach ankietowanych pracowników publicznych służb zatrudnienia. W dalszej kolejności wskazywano na: zły przepływ informacji, brak możliwości awansu, brak stabilności zatrudnienia oraz trudnego/roszczeniowego klienta.

Osoby biorące udział w badaniu ankietowym pytane były również o to, jak długo jeszcze chcą pracować w strukturach Powiatowego Urzędu Pracy (wykres 3). Najczęściej wskazywano na odpowiedź „do czasu, kiedy znajdę inną pracę” (N = 20). Jeżeli do tego jeszcze dodamy odpowiedzi: nie dłużej niż rok (N=6) i od 1 do 5 lat (N=11), to okaże się, że zdecydowana większość pracowników Powiatowego Urzędu Pracy wyraźnie myśli o zmianie miejsca zatrudnienia. Jedynie niewielka część badanych stwierdziła, że chce

Wykres 3. Deklarowany okres chęci pracy w PUP Tychy (w liczbach bezwzględnych)



Źródło: badania własne PUP Tychy

pracować w PUP Tychy „aż do przejścia na emeryturę” (N = 9), bądź „od 6 do 10 lat” (N = 2). Zatem pomimo iż respondenci są zadowoleni z pracy w tyskim urzędzie pracy, to jednak myślą o zmianie miejsca zatrudnienia. Na podstawie przeprowadzonej analizy można przypuszczać, iż jeżeli nie ulegnie poprawie ich gratyfikacja finansowa z tytułu świadczenia pracy, problem fluktuacji personelu będzie narastać.

Pracownicy podczas przeprowadzonych badań ankietowych oceniali stopień ważności dla nich poszczególnych składników pracy. Analiza zebranego materiału empirycznego wykazała, że personel publicznych służb zatrudnienia największą uwagę (najwięcej wskazań: „bardzo ważne”) przywiązuje do uzyskiwania zadowolających zarobków (N = 38). Badania empiryczne wykazały również, że personel PUP Tychy bardzo dużą uwagę przywiązuje do utrzymywania dobrych stosunków interpersonalnych oraz poczucia stałości zatrudnienia. Uznanie wkładu pracy przez przełożonych, a także sprawny przepływ informacji w urzędzie to kolejne składniki pracy o zasadniczym znaczeniu dla kadry Powiatowego Urzędu Pracy.

Pod ocenę poddano także subiektywne poczucie stopnia występowania poszczególnych składników pracy w codziennym wykonywaniu obowiązków zawodowych. Analiza empiryczna wykazała, że dzięki zatrudnieniu w Powiatowym Urzędzie Pracy w Tychach pracownicy przede wszystkim: „pracują w odpowiednich godzinach, wykonują odpowiedzialną pracę, czy mają możliwość rozwoju zawodowego i podnoszenia kwalifikacji” (tabela 1).

Tabela 1. Ocena ważności poszczególnych składników pracy przez ankietowanych

Składniki pracy	Bardzo ważne	Ważne	Nieważne	Zupełnie nieważne
	N	N	N	N
Uzyskiwanie zadowalających zarobków jest dla mnie	43	9	0	0
Utrzymywanie dobrych stosunków interpersonalnych jest dla mnie	38	16	0	0
Poczucie stałości zatrudnienia jest dla mnie	38	14	0	1
Uznanie mojego wkładu pracy przez przełożonych jest dla mnie	36	17	0	0
Przepływ informacji pomiędzy pracownikami a przełożonymi jest dla mnie	36	17	0	0
Uzyskiwanie satysfakcji z wykonywanej pracy jest dla mnie	35	18	0	0
Utrzymywanie dobrych stosunków interpersonalnych z przełożonymi jest dla mnie	35	18	0	0
Praca w odpowiadających mi godzinach jest dla mnie	19	33	0	0
Wykonywanie odpowiedzialnej pracy jest dla mnie	18	33	2	0
Możliwość wykazania się w pracy inicjatywą jest dla mnie	14	38	1	0
Awans w pracy jest dla mnie	13	30	11	0
Praca na dobrym jakościowo sprzęcie jest dla mnie	8	45	0	0
Uczestnictwo w szkoleniach jest dla mnie	5	41	7	0

Źródło: badania własne PUP Tychy

Jednym z ważniejszych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi w każdej instytucji jest motywowanie pracowników do efektywnej pracy. W badaniach empirycznych pytano zatrudnionych w PUP Tychy o pożądane w największym stopniu materialne i pozamaterialne narzędzia ich motywowania (tabela 2). Najlepszymi materialnymi sposobami motywowania okazały się: „przyznać pracownikowi podwyżkę” (N = 36) i „przyznawać pracownikowi premie uznaniowe” (N=16). Wszystkie osoby ankietowane przy identyfikacji najskuteczniejszych bodźców materialnej motywacji zwrócili uwagę na bodźce o charakterze pieniężnym. Świadczy to wyraźnie o odczuwanej deprivacji finansowej respondentów.

Tabela 2. Najlepsze materialne sposoby motywowania w świetle opinii ankietowanych pracowników

Potencjalny sposób motywowania	N
Przyznać pracownikowi podwyżkę	36
Przyznawać pracownikowi premie uznaniowe	16
Skierować pracownika na szkolenie podnoszące kwalifikacje	0
Dopłacać pracownikowi do wypoczynku	0
Przyznawać bony na święta	0

Źródło: badania własne PUP Tychy

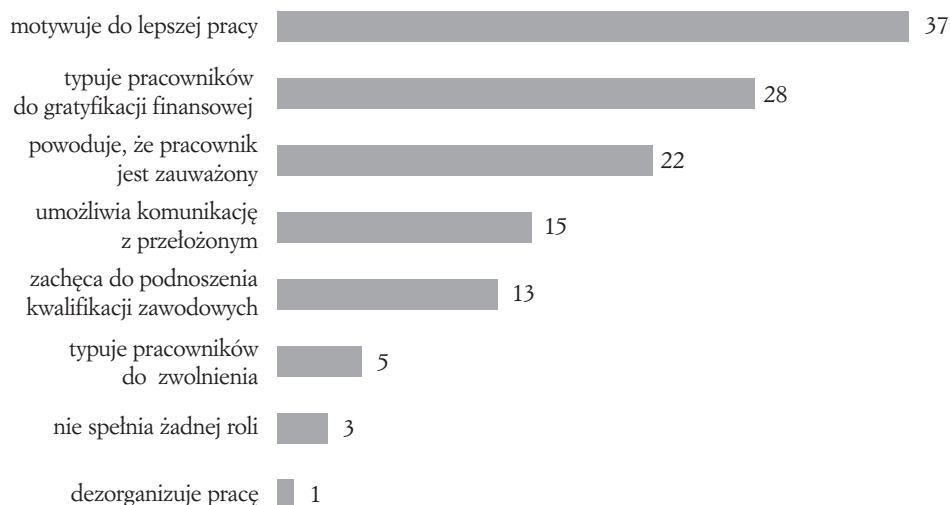
Menedżerowie oprócz bodźców materialnych powinni w swojej praktyce działania stosować również bodźce pozamaterialne. Operowanie tylko bodźcami materialnymi, finansowymi, oznaczałoby kupowanie motywacji. Tymczasem należy ją kształtować. W tym celu niezbędne jest wykorzystywanie zarówno bodźców materialnych, jak i narzędzi motywowania niematerialnego [Penc, 1998, s. 241]. Za najbardziej odpowiednie sposoby motywowania niematerialnego respondenci uznali: „traktować pracowników z wyrozumiałością i szacunkiem” (N = 36), a w dalszej kolejności – „zapewnić poczucie pewności i stałości zatrudnienia” (N = 33) i „umożliwić awans” (N = 22). Pracownicy z jednej strony oczekują od szefa wysokiej kultury osobistej i okazywania w codziennych kontaktach szacunku, a z drugiej – stabilności zatrudnienia. Te dwa czynniki pełnią istotną rolę w zapewnieniu subiektywnego poczucia bezpieczeństwa w miejscu pracy (tabela 3).

Tabela 3. Najlepsze pozamaterialne sposoby motywowania w świetle opinii ankietowanych pracowników

Potencjalny sposób motywowania	N
Traktować pracowników z wyrozumiałością i szacunkiem	36
Zapewnić poczucie pewności i stałości zatrudnienia	33
Umożliwić awans	22
Pozwolić na własną organizację pracy	16
Docenić pracowników poprzez częste pochwały	13
Przyznawać pracownikom odpowiedzialne zadania	11
Systematycznie oceniać wyniki pracy	3
Udzielać nagan i upomnień pracownikom źle pracującym	1

Źródło: badania własne PUP Tychy

Wykres 4. Rola spełniana przez proces formalnej oceny pracowniczej (w liczbach bezwzględnych)



Źródło: badania własne PUP Tychy

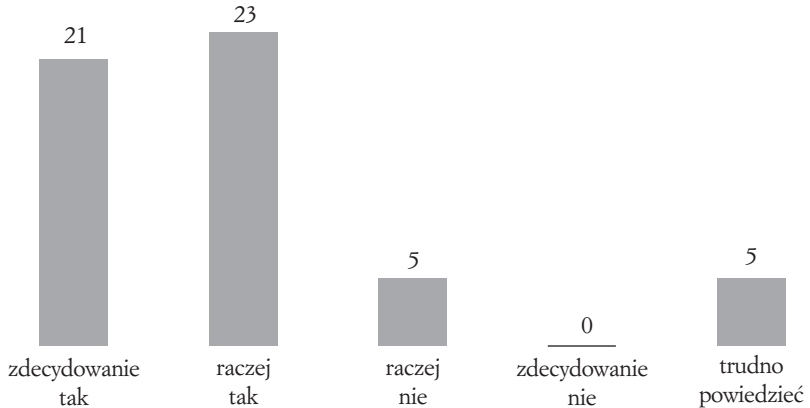
Badani wypowiedzi również swoje opinie na temat zasadności wprowadzenia systemu ocen pracowniczych¹. Analiza zgromadzonego materiału empirycznego wykazała, że znaczna większość pracowników Powiatowego Urzędu Pracy w Tychach uznaje przydatność wprowadzenia formalnego systemu ocen (N = 46). Jedynie kilku respondentów (N = 4) było odmiennego zdania (wykres 4).

Szczegółowa analiza zebranego materiału badawczego wykazała, że większość ankietowanych pracowników Powiatowego Urzędu Pracy w Tychach chce być oceniana „co pół roku” (N=19). W dalszej kolejności wskazywano „kwartał” (N=13), tyle samo respondentów wybrało odpowiedź „rok”. Jeden pracownik zaznaczył, że chciałby podlegać procesie oceny „co miesiąc”.

Zdecydowana większość pracowników Powiatowego Urzędu Pracy w Tychach (N = 44) w ciągu najbliższych kilku lat deklaruje chęć podniesienia własnych kwalifikacji

1 Każdy pracownik samorządowy podlega formalnej ocenie, która powinna być przeprowadzana co najmniej raz na dwa lata. Zgodnie z nowymi regulacjami prawnymi (ustawa z 25 sierpnia 2006 r. o zmianie ustawy o pracownikach samorządowych, Dz.U. z 25 września 2006 r. i rozporządzenie Rady Ministrów z 13 marca 2007 r. w sprawie sposobu i trybu dokonywania ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych, Dz.U. z 25 września 2006 r.) pierwsza ocena ma być przeprowadzona w terminie do 09.10.2007 r.

Wykres 5. Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy zamierza Pani/ Pan w ciągu najbliższych kilku lat podnieść swoje kwalifikacje zawodowe (w liczbach bezwzględnych)



Źródło: badania własne PUP Tychy

zawodowych (wykres 5). Głównymi powodami takiego stanu rzeczy okazały się: „perspektywa podniesienia zarobków, a także – perspektywa znalezienia innej pracy”.

Na tej podstawie można wnioskować, że respondenci podejmujący konkretne działania w celu podniesienia kwalifikacji zawodowych (szkolenia, studia podyplomowe) wyraźnie manifestują chęć uzyskania podwyżki wynagrodzenia. Jednakże 23 pracowników jednoznacznie opowiedziało się za tym, że uzupełniają bądź podnoszą swoje kwalifikacje po to, aby zwiększyć swoje szanse na rynku pracy podczas poszukiwania innego zatrudnienia (tabela 4). Pracownicy ci tym samym okazali wyraźną determinację w dążeniu do zmiany miejsca pracy. Jedenastu badanych pracowników liczy na awans. Struktura organizacyjna Powiatowego Urzędu Pracy jest spłaszczona, niewielka liczba działów powoduje, że stanowiska kierownicze są piastowane przez co najwyżej kilka osób. Nie wszystkie osoby liczące na przesunięcie w strukturze organizacyjnej na wyższe stanowiska będą mogły osiągnąć awans. Powodować to może narastające poczucie frustracji wynikające z niezaspokojenia własnych ambicji zawodowych. Pracownicy ci będą dążyć do zmiany miejsca pracy, co niekorzystnie może wpłynąć na potencjał kadrowy badanej instytucji. Pewnym rozwiązaniem zaistniałej sytuacji może być tworzenie grup talentów czy wytyczanie ścieżek rozwoju zawodowego. W ramach tego – rozwijanie kompetencji menedżerskich pracowników o zidentyfikowanych wcześniej predyspozycjach do pełnienia roli kierowniczej.

Tabela 4. Powody, dla których pracownicy zamierzają podnieść swoje kwalifikacje

Wskazania	N
Perspektywa podniesienia zarobków	29
Perspektywa znalezienia innej pracy	23
Perspektywa awansu	11
Możliwość rozwijania własnych zainteresowań, pasji	10
Perspektywa utrzymania obecnego stanowiska	9

Uwaga: ankietowani mogli wybrać maksymalnie dwie odpowiedzi
Źródło: badania własne PUP Tychy

Pracownicy PUP Tychy, którzy z kolei nie planują podniesienia w najbliższym czasie swoich kompetencji zawodowych, jako powody takiego stanu rzeczy podawali: „nie miałyby to wpływu na sytuację zawodową”, a w dalszej kolejności – „brak wystarczającej ilości czasu oraz środków finansowych” (tabela 5).

Tabela 5. Powody, dla których pracownicy nie zamierzają podnieść swoich kwalifikacji

Wskazania	N
Nie miałyby to wpływu na moją sytuację zawodową	5
Nie dysponuję wystarczającą ilością czasu	3
Nie dysponuję środkami finansowymi, by zdobywać nowe kwalifikacje	3

Uwaga: ankietowani mogli wybrać maksymalnie dwie odpowiedzi

W instytucjach, których kadry w przeważającej części stanowią osoby wysokokwalifikowane, szczególnego znaczenia nabiera partycypacja i partnerstwo w podejmowaniu decyzji. Oznacza to konieczność odchodzenia od autorytarnych koncepcji kierowania w kierunku stylów demokratycznych – nastawionych na współuczestnictwo pracowników w procesie decyzyjnym. Wynika to generalnie z faktu większych ambicji, aspiracji i wyższego poczucia własnej wartości wśród pracowników dobrze wykształconych, co przekłada się na wyższy poziom wewnątrzsterowności i większą chęć współdecydowania o firmie. Niezwykle istotnego wymiaru w wypadku kierowania wysoko kwalifikowaną kadrą nabierają dwa czynniki – konieczność troszczenia się o produkcję i wyniki przy jednoczesnym troszczeniu się o personel i jego rozwój. Pracownik musi być przekonany, że kadry menedżerskiej zależy nie tylko na zyskach firmy, ale również na człowieku. Odpowiada to koncepcji zintegrowanego stylu kierowania według R.R. Blake i J.S. Mouton [Muster,

Styl relaksowy – kierownik reprezentujący ten styl kierowania nie jest zainteresowany osiągnięciem zysku przez firmę, ani też w ogóle nie troszczy się o swoich pracowników. Można stwierdzić, że kierownik ten „znajduje się obok” – nie chce zarządzać, lub nie ma predyspozycji menedżerskich i tym samym nie potrafi wywierać wpływu na podległych sobie pracowników w celu ukierunkowania ich aktywności zawodowej na osiągnięcie określonych celów i założeń. Na tego przełożonego, który unikać będzie wszelkiej odpowiedzialności, nie mogą również liczyć jego współpracownicy. Ten sposób podejścia kierownika do wykonywania obowiązków zawodowych oraz brak oddziaływania na swoich pracowników implikować będzie narastaniem u nich frustracji, co z kolei spowoduje występowanie częstszych konfliktów. Pracownicy nie będą mieli jasno sprecyzowanego zakresu zadań, a ich zachowania organizacyjne będą zachowawcze i ukierunkowane na przetrwanie w firmie. Osoby pracujące w takim środowisku pracy przejawiać będą tendencję zrzucania na siebie zadań trudniejszych i problematycznych, co dodatkowo będzie pogłębiać sytuacje konfliktowe.

Styl zadaniowy – reprezentuje kierownik, który przede wszystkim jest nastawiony na realizację celów, zadań. W procesie pracy przełożony dostrzega podległego pracownika jedynie w takim stopniu, w jakim służy mu on w realizacji określonych zadań. Ten styl kierowania przypomina w swojej formie styl autokratyczny. Przełożony jest przekonany, że jedynie on ma słuszość w podejmowaniu decyzji, a ten swoistego rodzaju monopol na władzę objawia się zupełnym brakiem zaufania do podległych pracowników i ścisła kontrola realizowanych zadań.

Styl mieszany – reprezentuje kierownik, który w średnim stopniu troszczy się o podwładnych i w takim samym stopniu troszczy się o realizację zadań.

Styl towarzyski – reprezentuje kierownik, który szczególną uwagę przywiązuje do poprawnych i przyjacielskich stosunków ze swoimi pracownikami. Osiągnięcie dobrych wyników w pracy i efektywne działanie dla tego menedżera są sprawą istotną. Najważniejsze jest stworzenie takiej atmosfery w pracy, w której pracownik – według subiektywnego przekonania szefa – będzie czuł się swobodnie i komfortowo.

Styl zintegrowany – reprezentuje kierownik maksymalnie troszczący się o ludzi i o produkcję. Kierownik z jednej strony dba o swoich pracowników, troszczy się o korzystną atmosferę w pracy, z drugiej – jest osobą wymagającą, nastawioną na osiągnięcie dobrych wyników w pracy. Przełożony ma do swoich pracowników zaufanie, traktuje ich jak osoby, które chcą i potrafią pracować, jednocześnie kierownik ten potrafi stanąć w obronie pracownika, gdy zachodzi taka konieczność.

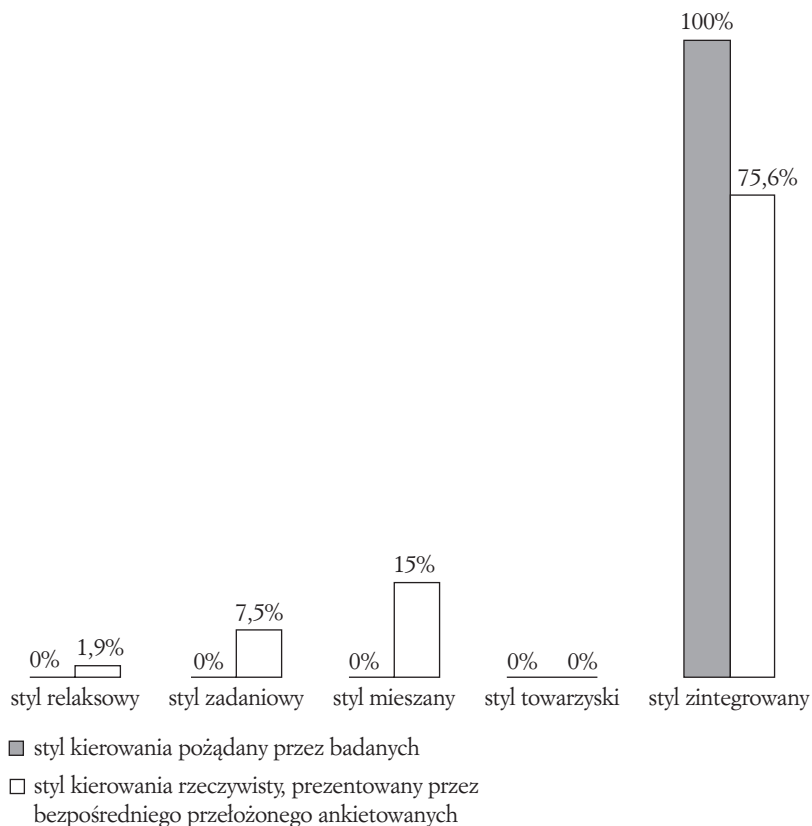
W myśl ujęcia teoretycznego styl zintegrowany jest najlepszym i najefektywniejszym stylem kierowania.

2003, s. 25-25], którzy zaprezentowali tzw. siatkę stylów kierowania. Siatka ta różnicuje menedżerów w zależności od ich troski o wyniki przedsiębiorstwa i podległych sobie pracowników. Autorzy koncepcji siatki stylów kierowania na tej podstawie wyróżnili pięć przykładowych sposobów sprawowania funkcji kierowniczej – relaksowy, zadaniowy, mieszany, towarzyski i zintegrowany.

Jaki styl kierowania w świetle przeprowadzonych badań oczekują pracownicy od swoich przełożonych? Jaki styl kadra menedżerska – w opiniach pracowników – reprezentuje w rzeczywistości?

Badania jednoznacznie wykazały, że pracownicy Powiatowego Urzędu Pracy w Tykach wyraźnie oczekują współpracy z szefem, który jest zorientowany na ludzi i na zadania (wykres 6). Prawdziwa zatem okazała się teza postawiona przez Blake'a i Mouton.

Wykres 6. Percepcja stylów kierowania – styl pożądaný i rzeczywisty (w %)



Źródło: badania własne PUP Tychy

Wszyscy ankietowani zadeklarowali, że chcą, aby ich bezpośredni przełożony reprezentował styl zintegrowany. Twierdzą, że najlepiej pracowałoby się im z kierownikiem wymagającym, ale jednocześnie dostrzegającym człowieka w procesie pracy.

Pracownicy wskazywali również na styl kierowania, który reprezentuje ich obecny przełożony. Najwięcej wskazań (75,6%) dotyczyło stylu zintegrowanego, gdzie przełożony jest wysoce zorientowany na osiągnięcie zysku przez firmę przy jednoczesnej trosce o podległego pracownika w procesie pracy. 15% badanych – określając styl preferowany przez swojego obecnego bezpośredniego przełożonego – wskazało na mieszany styl kierowania, 7,5% – na zadaniowy, a 1,9% – relaksowy. Siatka stylów kierowania Blake'a i Mouton jest praktycznie użyteczna i znajduje zastosowanie w szkoleniu kadry kierowniczej oraz osób, które pretendują do objęcia takiego stanowiska w przyszłości. Powinno się położyć szczególny nacisk na uwypuklenie zalet zintegrowanego stylu kierowania, któ-

ry łączy wysoki poziom troski o interesy pracowników z wysokim poziomem starań o realizację zadań organizacyjnych.

W każdej firmie, bez względu na to, jak duże kompetencje ma kadra zarządzająca, ważna jest partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji. Kierownicy powinni bowiem angażować w ten proces również szeregowych członków organizacji. Jaki jest akceptowany przez pracowników PUP Tychy poziom partycypacji w podejmowaniu decyzji w firmie? Jaki zakres swobody chcą mieć w tym względzie pracownicy?

Odpowiedzi na pytanie o pożądany zakres udziału personelu w procesie decyzyjnym [Steinmann, G. Schreyögg, 1998, s. 413; Muster, 2006, s. 39-42] ilustruje wykres 7². Ankietowani najczęściej wskazywali (51,8%), że kierownik, podejmując decyzję, powinien „omawiać zagadnienie, uzyskiwać sugestie od podwładnych i decydować”. Pracownicy zaakcentowali, że powinni brać czynny udział w decydowaniu. Jednakże chcieliby, aby ostateczną decyzję podejmował już bezpośredni przełożony. Wiąże się to najprawdopodobniej z obawami przed braniem na siebie dodatkowej odpowiedzialności i większym stresem. Co piąty badany (20,3%) uważa, że menedżer, podejmując decyzje, powinien przedstawiać je jako propozycje, które mogą ulec zmianie. Taki sposób kierowania również dopuszcza możliwość udziału pracowników w procesie podejmowania decyzji i wzięcia pod uwagę sugestii podwładnych.

Około 4% pracowników oczekuje od bezpośrednich przełożonych zachowania autorytarnego – kiedy kierownik, podejmując decyzję, powinien „samemu decydować i ogłaszać decyzje podwładnym” (1,9%), lub „przekonywać pracowników o słuszności swej decyzji” (1,9%). Jedynie kilku pracowników PUP Tychy uważa, że ich bezpośredni przełożony powinien „zezwać podwładnym działać w granicach wcześniej określonych”.

Można było przypuszczać, że ankietowani pracownicy PUP będą najchętniej wybierać chęć pełnej partycypacji w procesie decyzyjnym (tzn. „kierownik, podejmując decyzję, powinien zezwalać podwładnym działać w granicach wcześniej określonych”). Praktyka pokazała jednak coś innego. Personel PUP Tychy oczekuje od swojego przełożonego, że będzie się on z nim konsultował, zasięgał opinii. Natomiast konkretną decyzję szef – w opiniach pracowników – powinien sam podjąć.

Pracownicy wypowiedzieli się również na temat rzeczywistego udziału przy podejmowaniu decyzji. Ankietowani najczęściej (46%) wskazywali na to, że ich kierownicy w pro-

2 Na potrzeby projektu badawczego na język pytań badawczych przełożono teoretyczny model stopnia udziału pracowników w podejmowaniu decyzji R. Tannenbauma i W. Schmidta. Autorzy ci prezentują skalę zachowań siedmiu modelowych kierowniczych – od autorytaryzmu (przełożony sam decyduje) do pełnej partycypacji (przełożony zezwala podwładnym działać w określonych przez siebie granicach).

Wykres 7. Pożądaný udział pracowników w podejmowaniu decyzji. Kierownik podejmując decyzje powinien.... (w %)



Źródło: badania własne PUP Tychy

cesie podejmowania decyzji „przedstawiają zagadnienie, a po uzyskaniu sugestii – decydują”. Jednakże co trzeci pracownik zwrócił uwagę na zbytnią autorytarność (tzn. „szef sam decyduje i ogłasza decyzję podwładnym lub przekonuje o słuszności swojej decyzji”) bezpośrednich przełożonych podczas podejmowania decyzji. Respondenci wyraźnie oczekują, że kierownicy będą pewne decyzje z nimi konsultować. Opinie te potwierdza dodatkowo fakt, że zdecydowana większość personelu (76%) chciałaby innowacyjne pomysły i propozycje zmian organizacyjnych zgłaszać bezpośrednio do kierownika działu. 26% badanych wolałoby robić to w sposób anonimowy – wrzucając spisane propozycje do specjalnej urny.

Przeprowadzona analiza ponadto wykazała, że ankietowani pracownicy PUP Tychy swoją pracę oceniają jako: odpowiedzialną (98%), wymagającą specjalistycznej wiedzy (98%), narażającą na stres (94%), wykonywaną pod presją czasu (92%), umożliwiającą rozwój zawodowy i podnoszenie kwalifikacji (89%), umożliwiającą kontakt z ludźmi/klientem (84%), a w dalszej kolejności – dającą możliwość wykazania się inicjatywą (77%) i urozmaiconą (72%). Większość pracowników (62%) jest zdania, że ich zakres obowiązków jest adekwatny do zajmowanego stanowiska, natomiast 38% uważa się za zbytnio obciążonych zadaniami (tabela 6).

Tabela 6. Ocena poszczególnych składników pracy przez ankietowanych. Pani/Pana praca jest:

Odpowiedzialna	98%	Bez ponoszenia odpowiedzialności	2%
Wymagająca specjalistycznej wiedzy	98%	Nie wymagająca specjalistycznej wiedzy	2%
Narażona na stres	94%	bezsstresowa	6%
Wykonywana pod presją czasu	92%	Wykonywana bez presji czasowej	8%
Umożliwiająca rozwój zawodowy i podnoszenie kwalifikacji	89%	Nie umożliwiająca rozwoju zawodowego oraz podnoszenia kwalifikacji	11%
Umożliwiająca kontakt z ludźmi (klientem)	84%	Nie umożliwiająca kontaktu z ludźmi (klientem)	16%
Dająca możliwość wykazania się inicjatywą	77%	Nie dająca możliwości wykazania się inicjatywą	23%
Urozmaicona	72%	Monotonna	28%

Źródło: badania własne PUP Tychy

Zdecydowana większość badanych (94%) jednoznacznie zaznaczyła, że nie chce zmienić działu, w którym pracują. Wynika to ze znajomości osób, procedur, czy obowiązków zawodowych. Natomiast pracownicy – co podkreślono wcześniej – opowiadają się za chęcią zmiany miejsca pracy. Subiektywne poczucie osiągnięcia satysfakcji z pracy nie idzie w parze z chęcią pozostania w strukturach organizacji. Czynnikiem ten fakt przesądzającym jest bardzo niskie wynagrodzenie.

Podsumowanie

Podsumowując zgromadzony materiał empiryczny, można wysnuć wiele wniosków, w tym co najmniej kilka o zasadniczym znaczeniu. Okazało się, że zdecydowana większość ankietowanych pracowników publicznych służb zatrudnienia deklaruje zadowolenie z pracy. Głównymi czynnikami, które determinują osiąganą satysfakcję, są: charakter wykonywanej pracy, współpracownicy, praca w miejscu zamieszkania oraz możliwość rozwoju zawodowego. Można stwierdzić, że ankietowani lubią swoją pracę, gdyż jej charakter jest zgodny z ich predyspozycjami i profilem osobowościowym. Pracownicy PUP Tychy lubią kontakt z klientem oraz służenie im pomocą – pomimo że często jest to tzw. trudny klient, lubią także swoich współpracowników. Na tej podstawie można wysnuć wniosek o wzajemnym wspieraniu się badanych pracowników w codziennej, stresującej pracy oraz o wyraźnej integracji społecznej grup pracowniczych. Poczucie bycia akceptowanym członkiem zespołu pracowniczego, przynależność do nieformalnych grup jest ważnym czynnikiem budującym satysfakcję z pracy. Bezwzględnie o tym powinni pamiętać

menedżerowie pełniący funkcje kierownicze, dbając o budowanie poprawnych relacji społecznych w swoich zespołach.

Brak dojazdów to kolejny, istotny czynnik wpływający na subiektywne poczucie pojawienia się zadowolenia z pracy. Niezwykle ważnym takim czynnikiem okazała się również możliwość rozwoju zawodowego. Świadczy to o wysokiej potrzebie osiągnięć, determinacji w zakresie dążenia do wzrostu kompetencji kadry – w szczególności tej o stosunkowo niedużym stażu pracy. Podnoszenie kwalifikacji (m.in.: za pośrednictwem szkoleń, studiów podyplomowych) skutkuje zwiększeniem poziomu profesjonalizmu w zakresie konkretnych działań skierowanych na aktywizację rynku pracy. Niestety, badania jednoznacznie wykazały, że ankietowani pracownicy – pomimo deklarowanego zadowolenia z pracy – nie chcą na dłuższy czas wiązać się z Powiatowym Urzędem Pracy. Zasadniczą przyczyną takiego stanu rzeczy okazały się bardzo niskie zarobki, zupełnie nieadekwatne do wysokich kompetencji i wkładanej pracy. Poziom uposażenia finansowego pracowników urzędów pracy jest wyraźnie niższy w porównaniu do innych jednostek administracji samorządowej. Implikuje to bardzo wysokim wskaźnikiem fluktuacji kadr w publicznych służbach zatrudnienia – nawet na poziomie 30-40% stanu załogi w skali roku. Może stwarzać to problemy sprawnego funkcjonowania tego typu instytucji, co z kolei przyczynia się do spadku jakości kluczowych oferowanych usług – poradnictwa zawodowego i pośrednictwa pracy.

W opiniach ankietowanych najefektywniejszymi materialnymi czynnikami motywującymi będą: podwyżka płacy zasadniczej oraz przyznawanie tzw. premii uznaniowych, czyli w istocie nagród. Pożądane motywatory materialne były zatem identyfikowane przede wszystkim z bodźcami finansowymi, co niewątpliwie świadczy o ich deficycie według subiektywnych wskazań osób uczestniczących w badaniu. Z kolei do najefektywniejszego pozamaterialnego czynnika motywującego zaliczono traktowanie pracowników przez kadrę kierowniczą z wyrozumiałością i szacunkiem. Być może jest to niepokojącym wskaźnikiem braku tego typu zachowań ze strony przełożonych w stosunku do podległych pracowników. Ważnymi bodźcami pozamaterialnej motywacji w opiniach badanych okazały się jeszcze zapewnienie pewności i stałości zatrudnienia oraz umożliwienie osiągnięcia awansu. Jednakże poczucie trwałości stosunku pracy będzie nie tyle bodźcem motywującym, ile dobrym podłożem do zaimplementowania innych motywatorów, zarówno materialnych, jak i pozamaterialnych. Istotnym czynnikiem motywującym okazała się również możliwość awansu. Ten czynnik został wskazany przez niemal połowę badanych pracowników. Jednakże przy spłaszczonej strukturze organizacyjnej, jaką spotykamy w powiatowych urzędach pracy, a co za tym idzie, przy ograniczonej liczbie stanowisk kierowniczych nie każdy będzie miał możliwość osiągnięcia awansu pionowego. Postulować należałoby rozszerzenie możliwości rozwoju poziomego, specjalistycznego przez coraz lepiej kwalifikowane kadry publicznych służb zatrudnienia. Może to pełnić rolę czyn-

nika wzmagającego identyfikację pracowników z instytucją oraz większy prestiż, czego implikacją będzie zmniejszenie wskaźnika fluktuacji. Ważnym, praktycznie użytecznym wnioskiem płynącym z badań jest także fakt, że zdecydowana większość ankietowanych oczekuje, iż będzie podlegać formalnej ocenie, która w opiniach ankietowanych przede wszystkim motywuje do lepszej pracy, typuje do gratyfikacji finansowej oraz powoduje, że pracownicy czują się zauważeni. Pracownicy w przeprowadzonych badaniach wypowiedzieli się również odnośnie do pożądanego udziału w procesie podejmowania decyzji. Okazało się, iż chcą w tym partycypować, ale jedynie do pewnego momentu. Gdy pojawia się odpowiedzialność, wówczas się wycofują. Badani chcą uczestniczyć w naradach, zebraniach, oczekują, że przełożeni będą się z nimi konsultować, natomiast wyraźnie podkreślono, iż wiążące decyzje kadra kierownicza ma już podejmować sama. Przełożony równocześnie w świetle przeprowadzonych analiz empirycznych reprezentować powinien wyraźną orientację na osiąganie zadań przy jednoczesnej pełnej orientacji na człowieka. Odpowiada to tzw. zintegrowanemu stylowi kierowania w ujęciu teoretycznym R.R. Blake'a – J.S. Mouton. Jest to ważna wskazówka dla kadry menedżerskiej co do oczekiwanego stylu kierowania przez pracowników. Szeregowi pracownicy chcą pracować u takiego szefa, który z jednej strony będzie wyraźnie troszczył się o podległy personel, dbając o jego rozwój zawodowy oraz stając w jego obronie, gdy zachodzi taka konieczność. Natomiast z drugiej strony według wskazań pracowników, idealny przełożony winien troszczyć się o zapewnienie maksymalnej efektywności wykonywanych zadań. Przyjęcie takiego stylu kierowania daje pracownikom poczucie bezpieczeństwa oraz umożliwia osiągnięcie określonych zadań, co przekłada się z kolei na subiektywne poczucie użyteczności własnej pracy, która przynosi zamierzone efekty.

Wyniki i konkluzje z badań nad zarządzaniem zasobami ludzkimi, które zostały przeprowadzone w Powiatowym Urzędzie Pracy w Tychach, można przenieść na inne urzędy pracy w kraju. Wynika to z podobnej specyfiki działania publicznych służb zatrudnienia, czy zbliżonych problemów, z którymi się borykają, lecz przede wszystkim z podobnego profilu kompetencyjnego personelu. I co należy podkreślić – kompetencja oraz profesjonalizm pracowników reprezentujących publiczne służby zatrudnienia są na coraz wyższym poziomie. Niestety, w ślad za wyraźnym zwiększeniem kwalifikacji pracowników urzędów pracy nie idą podwyżki ich wynagrodzeń. Samorządy tłumaczą się brakiem przewidzianych na to stosownych środków.

Należy mieć pełną świadomość, że jeżeli sytuacja w tym aspekcie nie ulegnie wyraźnej poprawie problem fluktuacji najlepiej kwalifikowanego personelu będzie się nasilał – ze stratą nie tylko dla samego urzędu, ale przede wszystkim dla sprawnej, instytucjonalnej obsługi lokalnego rynku pracy.

Literatura

- Penc J. (1998), *Motywowanie w zarządzaniu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Muster R. (2003), *Skuteczne kierowanie wysokokwalifikowaną kadrą – siatka stylów kierowania R.R. Blake'a i J.S. Mouton w teorii i praktyce* [w:] „Humanizacja Pracy”, nr 6 (216).
- Muster R. (2006), *Kierowanie z partycypacją. Udział pracowników w podejmowaniu decyzji – z wykorzystaniem skali Tannenbauma i Schmidta* [w:] „Personel i Zarządzanie”, nr 5 (194).
- Steinmann H., Schreyögg G. (1998), *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

Akty prawne:

Ustawa z 25 sierpnia 2006 r. o zmianie ustawy o pracownikach samorządowych, (Dz.U. z 25 września 2006 r.),

Rozporządzenie Rady Ministrów z 13 marca 2007 r. w sprawie sposobu i trybu dokonywania ocen kwalifikacyjnych pracowników samorządowych, (Dz.U. z 25 września 2006 r.)

Rafał Muster – dr, socjolog, adiunkt w Zakładzie Socjologii Organizacji, Gospodarki i Metodologii Badań Społecznych Instytutu Socjologii Uniwersytetu Śląskiego. Jego zainteresowania badawcze związane są z problematyką zarządzania zasobami ludzkimi oraz procesami zachodzącymi na rynku pracy. Koordynator merytoryczny i uczestnik projektów badawczych współfinansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego związanych z analizami procesów zachodzących na lokalnych i regionalnych rynkach pracy. Autor kilkudziesięciu artykułów z zakresu prognozowania sytuacji na rynku pracy oraz zarządzania zasobami ludzkimi.