

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W JEDNOSTCE SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO NA PRZYKŁADZIE STAROSTWA POWIATOWEGO W NOWYM DWORZE MAZOWIECKIM – WYNIKI BADAŃ

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE LOCAL GOVERNMENT UNIT AS AN EXAMPLE OF THE COUNTY OFFICE IN NOWY DWÓR MAZOWIECKI – RESULTS

Świadome i nieustanne kształtowanie organizacji można nazwać zarządzaniem (lub też kierowaniem) tą organizacją. Zarządzanie to działanie bardzo złożone, które według Jamesa A.F. Stonera definiowane jest jako proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania pracy członków organizacji oraz wykorzystywania wszelkich dostępnych zasobów organizacji do osiągnięcia jej celów¹.

Metodyka badań

Na potrzeby tej pracy skonstruowano kwestionariusz ankiety (załącznik 1). Same badania ankietowe przeprowadzono wśród kierowników i pracowników Starostwa Powiatowego w Nowym Dworze Mazowieckim. Natomiast do identyfikacji stylu kierowania wykorzystano siatkę kierowniczą zgodnie z procedurą opisaną przez Tokarskiego², w celu identyfikacji motywów kierowniczych zaś posłużono się testem samooceny motywów kierowniczych przedstawionym przez Tokarskiego³.

* prof. dr hab., Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki

** dr inż., Katedra Zarządzania i Marketingu, Wydział Zarządzania, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna w Ostrołęce

*** mgr, Starostwo Powiatowe w Nowym Dworze Mazowieckim

¹ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2011, s. 20–26.

² S. Tokarski, *Kierowanie ludźmi*, Bałtycka Szkoła Wyższa, Koszalin 1997, s. 219.

³ Idem, *Kierownik w organizacji*, Difin, Warszawa 2006, s. 193–199.

Charakterystyka grupy badawczej

W badaniu ankietowym wzięli udział prawie wszyscy kierownicy (12 osób na 14 pełniących funkcje kierownicze) oraz 111 pracowników (100% zatrudnionych w badanej jednostce). Większość badanych stanowiły kobiety (77,48%).

Spośród respondentów największą grupę stanowiły osoby z wykształceniem wyższym (ponad 71%), pozostali respondenci legitymują się wykształceniem średnim.

Struktura wiekowa pracowników Starostwa Powiatowego w Nowym Dworze Mazowieckim wykazuje przewagę młodych ludzi (45,95% badanych było w wieku 30–39 lat, a 28,83% – w wieku do 30 lat) – tabela 1.

Tabela 1. Struktura badanych z uwzględnieniem wieku

Lp.	Wiek pracowników	Liczba osób	Liczba osób skumulowana	Procent	Procent skumulowany
	do 30 lat	32	32	28,83	28,83
	30–39 lat	51	83	45,95	74,77
	40–49 lat	14	97	12,61	87,39
	powyżej 50 lat	14	111	12,61	100
	Suma:	111		100	

Źródło: badania własne.

Struktura respondentów ze względu na staż pracy przedstawia się następująco: największą grupą (46,85%) są pracownicy o stażu 2–5 lat oraz 6–10 lat, którzy stanowią 32,43% populacji (tabela 2).

Tabela 2. Staż pracy pracowników poddanych badaniu

Lp.	Staż pracy w starostwie	Liczba osób	Liczba osób skumulowana	Procent	Procent skumulowany
	do 2 lat	9	9	8,11	8,11
	2–5 lat	52	61	46,85	54,95
	6–10 lat	36	97	32,43	87,39
	Powyżej 10 lat	14	111	12,61	100
	Suma:	111		100	

Źródło: badania własne.

Wyniki badań

Ocena wykorzystania motywatorów

Spośród zaproponowanych motywatorów najwyższą średnią otrzymały „dobra atmosfera w pracy” (3,58 pkt), „szacunek współpracowników” (3,50 pkt)

i „bezpieczeństwo zatrudnienia” (3,50 pkt), najniższą średnią (poniżej 2 pkt) zaś: „pochwały i wyróżnienia” oraz „możliwość awansu”. Wśród pożądanych stopni największą średnią ocenę otrzymały: „szacunek współpracowników” (4,67 pkt), „dobra atmosfera w pracy” (4,67 pkt) oraz „jasno określone zadania” – 4,63 pkt (tabela 3).

Tabela 3. Stopień wykorzystywania/realizowania motywatorów, stopień, w jakim powinny być wykorzystane/realizowane w opinii respondentów

Lp.	W jakim stopniu są wykorzystywane /realizowane podane motywatory, a w jakim stopniu według Pana/Pani powinny być:	Średnia ocena przy maksymalnej ocenie 5
1	Organizacja szkoleń	2,38
	Powinny być	4,42
2	Pochwały i wyróżnienia	1,50
	Powinny być	4,25
3	Życzliwość współpracowników	3,29
	Powinny być	4,58
4	Szacunek współpracowników	3,50
	Powinny być	4,67
5	Szacunek kierownictwa	3,33
	Powinny być	4,58
6	Dobra atmosfera w pracy	3,58
	Powinny być	4,67
7	Ciekawe zadania	2,79
	Powinny być	4,21
8	Jasno określone zadania	3,21
	Powinny być	4,63
9	Zakres obowiązków zgodny z upodobaniami pracownika	3,21
	Powinny być	4,54
10	Możliwość rozwoju osobistego	2,83
	Powinny być	4,50
11	Możliwość awansu	1,83
	Powinny być	4,21
12	Swoboda wykonywania zadań	2,96
	Powinny być	4,08
13	Dobre (fizyczne) warunki pracy	3,17
	Powinny być	4,46
14	Elastyczne godziny pracy	2,75
	Powinny być	4,08
15	Bezpieczeństwo zatrudnienia	3,50
	Powinny być	4,50

16	Możliwość spotkań i wyjazdów integracyjnych	3,42
	Powinny być	4,04
17	Dodatkowe dni urlopu	2,04
	Powinny być	3,88

Źródło: badania własne.

Ocena funkcjonowania systemu wynagrodzeń w opinii badanych

W opinii ankietowanych najważniejszym czynnikiem w systemie wynagrodzeń jest „terminowość wypłat” (4,63 pkt) oraz „jasne zasady wynagradzania” (3,54 pkt), a najmniej ważnym czynnikiem – „służbowe dodatki, np. telefony” (1,08 pkt). Wśród pożądaných elementów systemu wynagrodzenia największą średnią ocenę otrzymały „terminowość wypłaty” (4,83 pkt) oraz „jasne zasady wynagradzania” (4,63 pkt) – tabela 4.

Tabela 4. Wykorzystywanie elementów systemu wynagrodzeń

Lp.	W jakim stopniu wykorzystywane są, a w jakim powinny być elementy systemu wynagrodzeń:	Średnia ocena przy maksymalnej ocenie 5
1	Wysokość płacy zasadniczej	2,08
	Stan pożądaný	4,29
2	Częstotliwość premii	1,13
	Stan pożądaný	3,96
3	Wysokość premii	1,21
	Stan pożądaný	4,13
4	Nagrody uznaniowe	1,50
	Stan pożądaný	4,21
5	Dodatkowe ubezpieczenie	2,63
	Stan pożądaný	3,88
6	Służbowe dodatki (np. telefon)	1,08
	Stan pożądaný	3,42
7	Dodatkowe bonusy (np. bilety)	1,21
	Stan pożądaný	3,63
8	Terminowość wypłat	4,63
	Stan pożądaný	4,83
9	Jasne zasady wynagradzania	3,54
	Stan pożądaný	4,63

Źródło: badania własne.

Ocena systemu nagradzania

Spośród respondentów największą grupę stanowiły osoby, wobec których stosowano nagradzanie pochwałami (45,95%). Sposób nagradzania pochwałami był ponad dwukrotnie wyższy od premii (20,72%) i ponad czterokrotnie od pozostałych form nagród (tabela 5).

Tabela 5. Stosowana forma nagród

	Szkolenia	Premie	Podwyżka pensji	Pochwały	Inne (jakie?)
Liczba osób	14	23	14	51	9 (wcale)
Procent	12,61	20,72	12,61	45,95	8,11

Źródło: badania własne.

Opinie na temat możliwości awansu na wyższy szczebel stanowiskowy pracowników Starostwa Powiatowego w Nowym Dworze Mazowieckim są bardzo zróżnicowane. Spośród respondentów największą grupę stanowiły osoby, które wskazały odpowiedź „raczej nie” (37,84%) oraz „nie” (25,23%). Nikt nie wskazał odpowiedzi „zdecydowanie tak” (tabela 6).

Tabela 6. Możliwość awansowania na wyższy szczebel stanowiskowy w opinii respondentów

	Zdecydowanie tak	Tak	Raczej tak	Zdecydowanie nie	Nie	Raczej nie
Liczba osób	0	14	18	9	28	42
Procent	0	12,61	16,22	8,11	25,23	37,84

Źródło: badania własne.

Blisko połowa respondentów (45,95%) wskazała na „wykonanie powierzonych zadań i obowiązków” jako główny czynnik wpływający na awans. Kolejnymi czynnikami były: „podnoszenie kwalifikacji i umiejętności”, ze wskazaniem na poziomie 20,72%, oraz „inne” – na poziomie 16,22% (tabela 7).

Tabela 7. Czynniki wpływające na awans w starostwie

	Wykonanie powierzonych zadań i obowiązków	Podnoszenie kwalifikacji i umiejętności	Samodzielność (własna inicjatywa)	Kreatywność (pomysłowość)	Błyskotliwość i inteligencja	Efektowność	Inne (jakie?)
Liczba osób	51	23	0	5	14	0	18
Procent	45,95	20,72	0	4,50	12,61	0	16,22

Źródło: badania własne.

Ocena sposobu wydawania poleceń przez przełożonych

Największa grupa respondentów – 50,45% – wskazała, że przełożeni jasno i precyzyjnie przekazują polecenia tylko „czasami”. Natomiast w ocenie 41,44% badanych polecenia wydawane jasno i precyzyjnie są „często” (tabela 8).

Tabela 8. Polecenia przekazywane są jasne i precyzyjne definiowane

	Zawsze	Często	Czasami	Rzadko	Nigdy
Liczba osób	0	46	56	9	0
Procent	0	41,44	50,45	8,11	6

Źródło: badania własne.

Ocena relacji między współpracownikami wskazuje, że dla zdecydowanej większości respondentów są one właściwe. Odpowiedź „raczej tak” wskazało 97,68% badanych (tabela 9).

Tabela 9. Właściwe relacje między współpracownikami

	Zdecydowanie tak	Tak	Raczej tak	Zdecydowanie nie	Nie	Raczej nie
Liczba osób	0	10	88	0	4	9
Procent	0	11,10	97,68	0	4,44	9,99

Źródło: badania własne.

Zaufanie między pracownikami a kierownictwem jest ważnym czynnikiem kształtowania relacji w środowisku pracy. Spośród respondentów ponad połowę – 54,95% – stanowiły osoby, które wybrały opcję „często”, oceniając, czy istnieje zaufanie między pracownikami a kierownictwem. Jedna trzecia wskazała odpowiedź „czasami”. Skrajne odpowiedzi nie przekroczyły poziomu 8,11% (tabela 10).

Tabela 10. Zaufanie między pracownikami a kierownictwem

	Zawsze	Często	Czasami	Rzadko	Nigdy
Liczba osób	0	61	37	9	4
Procent	0	54,95	33,33	8,11	3,60

Źródło: badania własne.

Możliwość dyskusowania z przełożonymi o wszelkich problemach bez ponoszenia konsekwencji to również ważny czynnik świadczący o jakości relacji przełożonych z podwładnymi. Respondenci ocenili, że mogą swobodnie dyskutować z przełożonym na temat różnych problemów – odpowiedzi „tak” i „raczej tak” stanowiły razem ponad 70% wszystkich wskazań (odpowiednio – 37,84% i 33,33%) – tabela 11.

Tabela 11. Możliwość przedyskutowania ze swoim przełożonym wszelkich problemów związanych z pracą, bez obaw o konsekwencje

	Zdecydowanie tak	Tak	Raczej tak	Zdecydowanie nie	Nie	Raczej nie
Liczba osób	9	42	37	0	4	19
Procent	8,11	37,84	33,33	0	3,60	17,12

Źródło: badania własne.

Czynniki wpływające na ocenę pracownika

Głównym czynnikiem wpływającym na ocenę pracownika w opinii respondentów są „wyniki wykonania pracy” – na ten czynnik wskazało ponad 60% badanych (odpowiednio – 33,33% – wyniki indywidualne i 28,83% – wyniki w zespole). Na „pracowitość” wskazała jedna piąta respondentów (tabela 12).

Tabela 12. Czynniki wpływające na ocenę pracownika

	Wyniki wykonania pracy w zespole	Indywidualne wyniki wykonania pracy	Pracowitość	Chęć do współpracy	Bogate doświadczenie	Inne (jakie?)
Liczba osób	32	37	2 3	5	0	1 4
Procent	28,8 3	33,3 3	2 0,72	4, 50	0	1 2,61

Źródło: badania własne.

Opinia na temat znaczenia systemu motywowania i wynagradzania w procesie zarządzania zasobami ludzkimi wskazuje, że dla 68,47% badanych są to ważne elementy tego procesu (tabela 13).

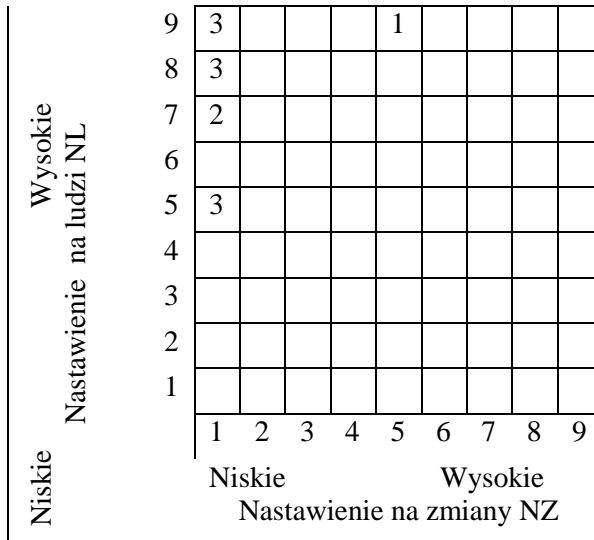
Tabela 13. Opinia respondentów na temat, czy system motywowania i wynagradzania odgrywa ważną rolę w procesie zarządzania zasobami ludzkimi

	Zdecydowanie tak	Tak	Raczej tak	Zdecydowanie nie	Nie	Raczej nie
Liczba osób	76	2	2 3	0		0
Procent	68,47	0,81	2 0,72	0		0

Źródło: badania własne.

Zidentyfikowane style kierowania i motywy kierownicze

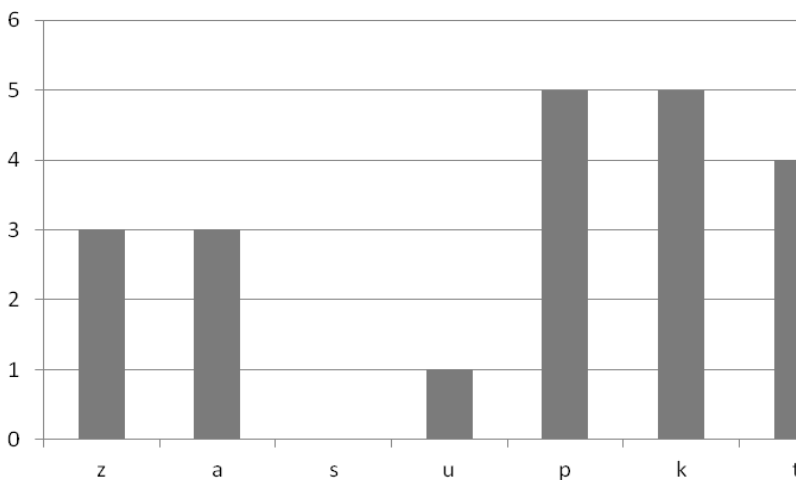
Rysunek 1. Style kierowania kierowników SP (n = 12)



Źródło: badania własne.

Badanie stylów kierowania wykazało, że kierownicy stosują demokratyczny styl kierowania. Można zatem uznać, że praca kierowników jest skrajnie nastawiona na ludzi.

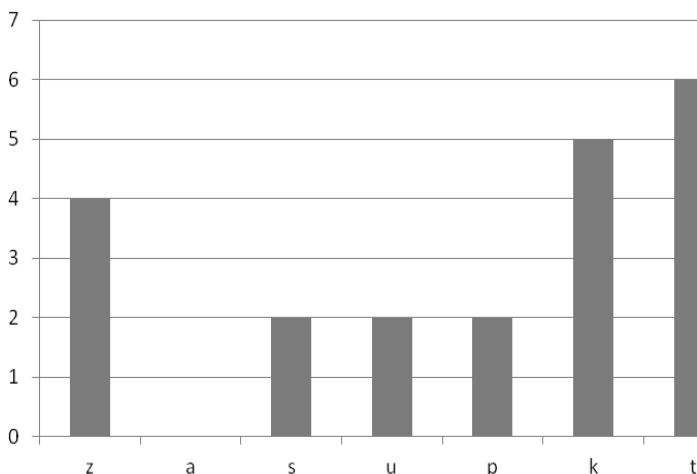
Rysunek 2. Motywy kierownicze KI



Źródło: badania własne.

W przypadku kierownika 1 dominują dwa równorzędne motywy – stosunki z przełożonymi i stosunki z kolegami. Zgodnie z testem samooceny motywów kierowniczych są one na średnim poziomie (wartość 5). Nie stwierdzono natomiast motywu dominującego. Na średnim poziomie jest również motyw związany z pewnością zatrudnienia (wartość 4). W przypadku tego kierownika nie zidentyfikowano motywu „samodzielną pracę” (wartość 0).

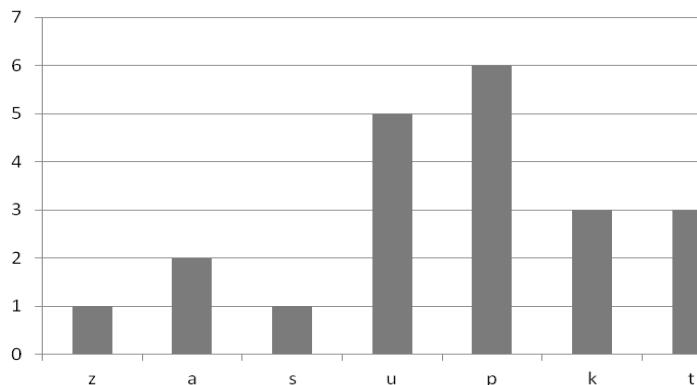
Rysunek 3. Motywy kierownicze K2



Źródło: badania własne.

W przypadku kierownika 2 dominujący jest motyw pewności zatrudnienia (wartość 6), przy średnim poziomie motywu stosunków z kolegami (wartość 5) i motywu wysokości zarobków (wartość 4). Na równorzędnym, niskim poziomie (wartość 2) występują w tym przypadku motywy: samodzielności pracy, możliwości uczenia się i stosunków z przełożonymi. Motyw możliwości awansu nie wystąpił (wartość 0).

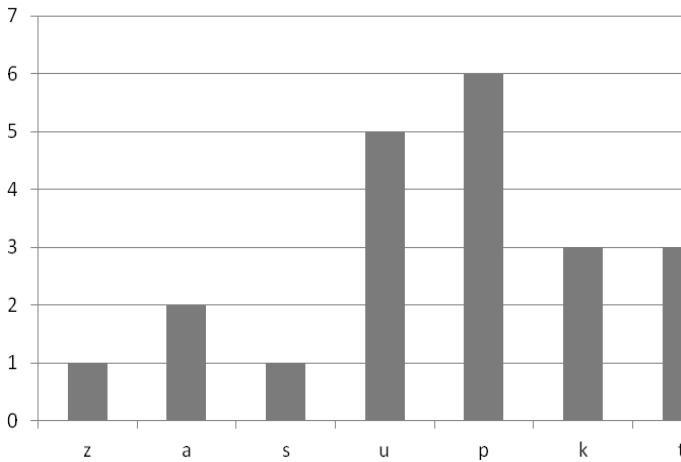
Rysunek 4. Motywy kierownicze K3



Źródło: badania własne.

Test samooceny kierownika 3 wskazuje, że w tym przypadku najwyższy, dominujący poziom motywacji – wartość 6 – charakteryzuje stosunki z przełożonymi. W przedziale motywu na średnim poziomie znajduje się możliwość uczenia się (wartość 5). Na średnim poziomie są ponadto dwie inne motywacje – stosunki z kolegami i pewność zatrudnienia (wartość 3), na niskim zaś możliwość awansu (wartość 2) oraz wysokość zarobków i samodzielność pracy (obu przypisana została wartość 1).

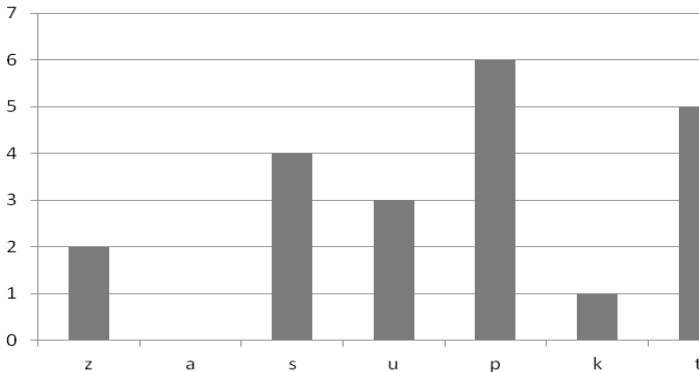
Rysunek 5. Motywy kierownicze K4



Źródło: badania własne.

W przypadku kierownika 4 na poziomie dominującym znajduje się motywacja związana ze stosunkami z przełożonymi (wartość 6). Możliwość uczenia się (wartość 5), stosunki z kolegami i pewność zatrudnienia (w obu przypadkach wartość 3) to poziom średni motywacji. Poziom niski natomiast reprezentują: możliwość awansu (wartość 2), wysokość zarobków i samodzielność pracy (wartość 1).

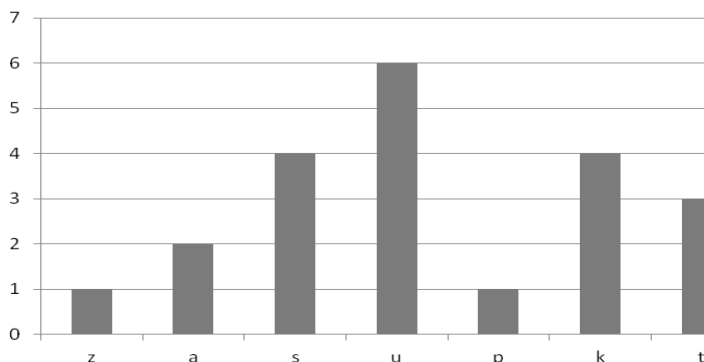
Rysunek 6. Motywy kierownicze K5



Źródło: badania własne.

W przypadku kierownika 5 dominujący jest motyw stosunków z przełożonymi (wartość 6), przy średnim poziomie motywu pewności zatrudnienia (wartość 5), motywu samodzielności pracy (wartość 4) i możliwości uczenia się (wartość 3). Na niskim poziomie (odpowiednio – wartość 2 i 1) występują w tym przypadku motywy: wysokości zarobków i stosunków z kolegami. Motyw możliwości awansu nie został określony (wartość 0).

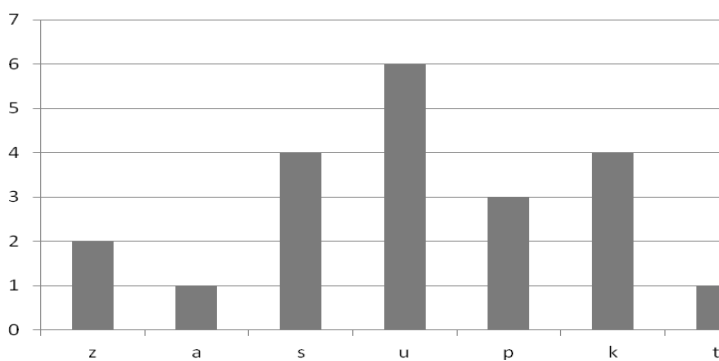
Rysunek 7. Motywy kierownicze K6



Źródło: badania własne.

Test samooceny kierownika 6 wskazuje, że w tym przypadku najwyższy, dominujący poziom motywacji – wartość 6, charakteryzuje możliwość uczenia się. W przedziale motywu na średnim poziomie (wartość 4) znajdują się: samodzielność pracy i stosunki z kolegami. Na średnim poziomie znajduje się ponadto motywacja związana z pewnością zatrudnienia (wartość 3), na niskim zaś – możliwość awansu (wartość 2) oraz wysokość zarobków i stosunki z przełożonymi (obu przypisana została wartość 1).

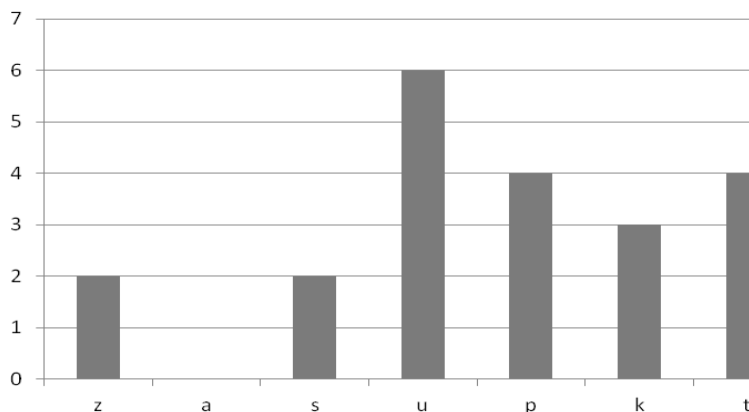
Rysunek 8. Motywy kierownicze K7



Źródło: badania własne.

W przypadku kierownika 7 na poziomie dominującym znajduje się motywacja związana z możliwością uczenia się (wartość 6). Samodzielność pracy i stosunki z kolegami (w obu przypadkach wartość 4) i stosunki z przełożonymi (wartość 3) to poziom średni motywacji. Poziom niski natomiast to: wysokość zarobków (wartość 2) oraz możliwość awansu i pewność zatrudnienia (wartość 1).

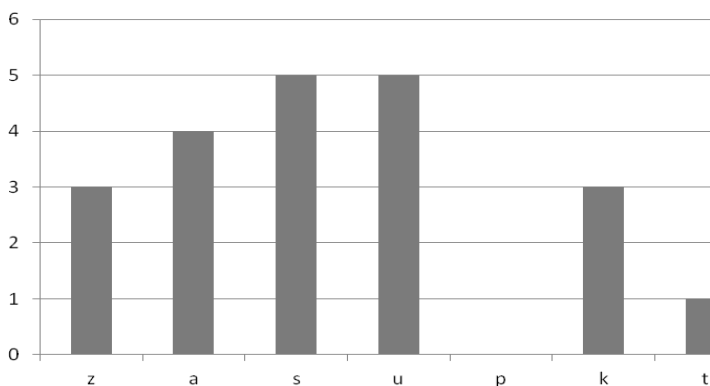
Rysunek 9. Motywy kierownicze K8



Źródło: badania własne.

Test samooceny kierownika 8 wskazuje, że w tym przypadku najwyższy, dominujący poziom motywacji – wartość 6, charakteryzuje możliwość uczenia się. Kategorii motywu na średnim poziomie przypisano: stosunki z przełożonymi i pewność zatrudnienia (wartość 4 w obu przypadkach). Na średnim poziomie jest ponadto motywacja – stosunki z kolegami (wartość 3), na niskim zaś wysokość zarobków i samodzielność pracy (wartość 2). W przypadku możliwości awansu motywacja nie została określona (wartość 0).

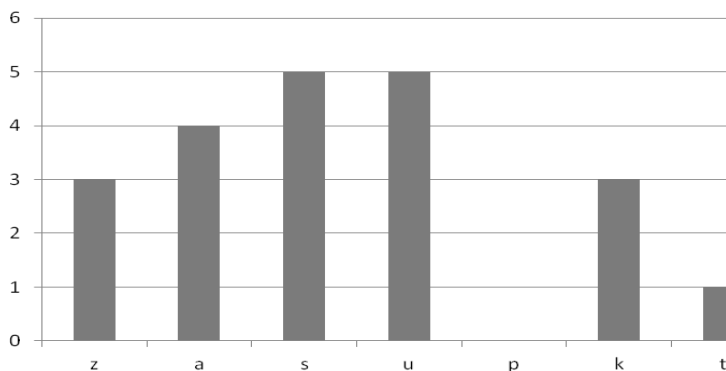
Rysunek 10. Motywy kierownicze K9



Źródło: badania własne.

W przypadku kierownika 9 nie wskazano motywacji o poziomie dominującym. Motywacja związana z samodzielnością pracy oraz z możliwością uczenia się (obie o wartości 5), możliwością awansu (wartość 4), a także wysokością zarobków i stosunkami z kolegami (w obu przypadkach wartość 3) reprezentuje poziom średni. Poziom niski natomiast to pewność zatrudnienia (wartość 1). W przypadku tego kierownika nie zidentyfikowano motywu – stosunki z przełożonymi (wartość 0).

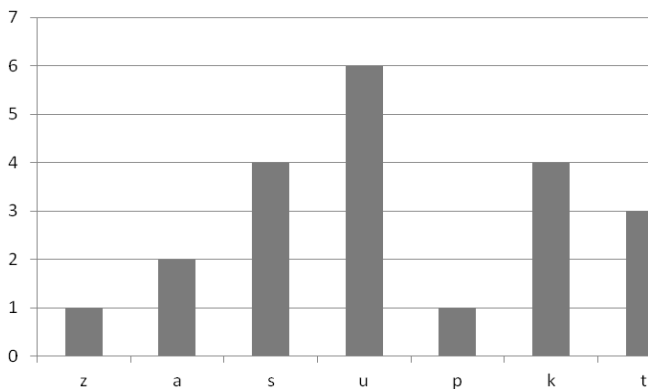
Rysunek 11. Motywy kierownicze K10



Źródło: badania własne.

W przypadku kierownika 10 dominują dwa równorzędne motywy – samodzielność pracy i możliwość uczenia się. Zgodnie z testem samooceny motywów kierowniczych są one na średnim poziomie (wartość 5). Nie stwierdzono natomiast motywu dominującego. Na średnim poziomie jest również motyw związany z możliwością awansu (wartość 4), wysokością zarobków i stosunkami z kolegami (wartość 3 w obu przypadkach). Pewność zatrudnienia to motyw na niskim poziomie (wartość 1). Nie zidentyfikowano motywu – stosunki z przełożonymi (wartość 0).

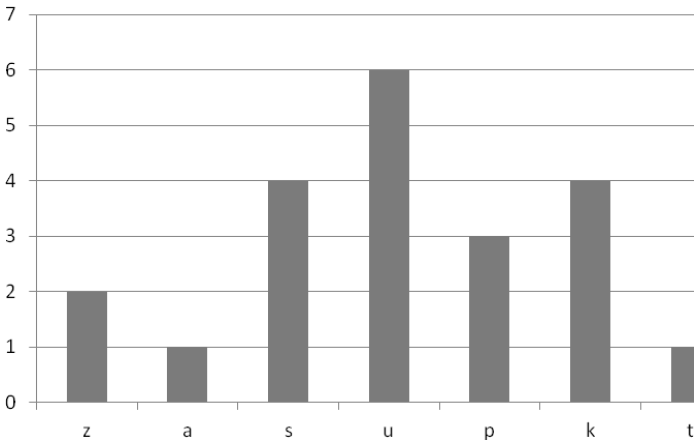
Rysunek 12. Motywy kierownicze K11



Źródło: badania własne.

W przypadku kierownika 11 dominujący jest motyw możliwości uczenia się (wartość 6), przy średnim poziomie motywu samodzielności pracy i stosunków z kolegami (wartość 4), a także pewności zatrudnienia (wartość 3). Na niskim poziomie występują w tym przypadku motywy: możliwości awansu (wartość 2), wysokości zarobków i stosunków z przełożonymi (wartość 1).

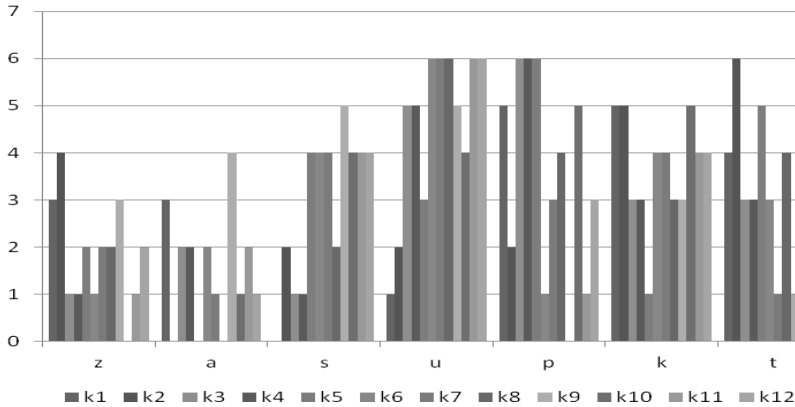
Rysunek 13. Motywy kierownicze K12



Źródło: badania własne.

Test samooceny kierownika 12 wskazuje, że w tym przypadku najwyższy, dominujący poziom motywacji – wartość 6, charakteryzuje możliwość uczenia się. Kategorii – motyw na średnim poziomie przypisano: samodzielności pracy i stosunkom z kolegami (wartość 4 w obu przypadkach). Na średnim poziomie jest ponadto motywacja – stosunki z przełożonymi (wartość 3), na niskim zaś wysokość zarobków (wartość 2) oraz możliwość awansu i pewność zatrudnienia (wartość 1).

Rysunek 14. Motywy kierownicze badanych kierowników – zestawienie (n-12)



Źródło: badania własne.

Podsumowanie

Kierownicy w Starostwie Powiatowym w Nowym Dworze Mazowieckim są przesadnymi demokratami. Zainteresowani są stworzeniem wokół siebie „szczęśliwej i harmonijnej rodziny” nawet kosztem jakości pracy urzędu. Urząd starostwa sprawia wrażenie dobrze prosperującej firmy, gdzie wszyscy są szczęśliwi i zadowoleni, ale to tylko pozory. Znaczna większość pracowników, prawie 71%, wypowiedziała się w ankiecie, że ilość i jakość wykonywanej pracy nie ma wpływu na wysokość wynagrodzenia. Duży wpływ na system motywacji wywiera specyfika pracy w Starostwie Powiatowym.

Istnieje wiele motywatorów pozafinansowych, które są wprowadzane w omawianym starostwie. Pozwalają one na skuteczną i szybką integrację pracowników z kierownictwem. Do tego celu wykorzystywany jest fundusz socjalny, z którego są finansowane wyjazdy integracyjne połączone ze wspólną zabawą. Tworzą one dobrą atmosferę w miejscu pracy oraz kształtują wizerunek kierownictwa jako dbającego o własny personel. Dobra atmosfera w pracy pomaga budować zgrany zespół, wyzwała lojalność, zaangażowanie i kreatywność. W starostwie powiatowym relacje między współpracownikami oceniono bardzo wysoko.

BIBLIOGRAFIA

- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. 2011.** *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
Tokarski S. 1997. *Kierowanie ludźmi*, Bałtycka Szkoła Wyższa, Koszalin.
Tokarski S. 2006. *Kierownik w organizacji*, Difin, Warszawa.

STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono wybrane wyniki badań dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi w jednostce samorządu terytorialnego. Analizy dotyczyły również identyfikacji stylu kierowania i motywów kierowniczych. Badania wykazały, że badany obszar funkcjonuje prawidłowo. W przypadku zidentyfikowanych stylów kierowania można uznać skrajnie demokratyczne podejście kierowników za przesadne.

SŁOWA KLUCZOWE: zarządzanie zasobami ludzkimi, kierownik

SUMMARY

The paper presents some results of research on human resource management in the local government unit. The study also focused on the identification of management style and managerial motives. Studies have shown that the test area is functioning properly. In some identified leadership styles extreme democratic approach managers can be considered as excessive.

KEYWORDS: human resource management, manager

