

**dr Sylwia Białas**  
**dr Joanna Litwin**  
Uniwersytet Gdański

## **Poziom satysfakcji z pracy pracowników administracji publicznej na przykładzie Urzędu X**

### **The level of job satisfaction of public sector employees**

**Streszczenie:** *Celem niniejszego artykułu jest pokazanie znaczenia satysfakcji z pracy pracowników administracji publicznej, dla właściwej realizacji celów stojących przed tego typu organizacjami. Zaprezentowane w artykule rozważania teoretyczne pokazują zagadnienie satysfakcji z pracy, determinant i czynników kształtujących zadowolenie z pracy w kontekście rozwiązań postulowanych w ramach Nowego Zarządzania Publicznego (New Public Management). W drugiej części artykułu zaprezentowano wyniki badań empirycznych satysfakcji z pracy przeprowadzonych wśród pracowników urzędu administracji państwowej. Rozbieżności, jakie uzyskano w trakcie analizy wyników badań pokazują, że pomiędzy czynnikami na poziomie deklaracyjnym a tymi, które występują w rzeczywistości nie ma konsekwencji. Pomimo, że pracownicy mają duże zastrzeżenia, co do występowania poszczególnych czynników satysfakcji z pracy, czują zadowolenie z pracy w Urzędzie.*

**Słowa kluczowe:** satysfakcja z pracy, czynniki satysfakcji z pracy, administracja publiczna

**Abstract:** *This paper aims to focus on the importance of job satisfaction of public sector employees. Firstly, the theoretical background on job satisfaction in the context of New Public Management is presented. Next the results of a survey research on job satisfaction in one of the public sector organization are explored. On the basis of the analysis, the authors show that despite the fact that workers are not satisfied with some of the factors in their work place, overall job satisfaction in the examined organization is high.*

**Key words:** job satisfaction, facets of job satisfaction, public sector

### **Wstęp**

Celem niniejszego artykułu jest pokazanie znaczenia satysfakcji z pracy pracowników administracji publicznej, dla właściwej realizacji celów stojących przed tego typu organizacjami. W artykule zaprezentowano zarówno rozważania teoretyczne dotyczące znaczenia satysfakcji z pracy, w świetle zmian w podejściu do zarządzania w administracji publicznej, jak również wyniki badań dotyczących poziomu satysfakcji z pracy pracowników jednego z urzędów administracji rządowej.

## Satysfakcja z pracy i jej znaczenie

Satysfakcja z pracy w literaturze przedmiotu definiowana jest jako oceniana różnica pomiędzy tym, czego człowiek oczekuje, a tym, co otrzymuje w miejscu pracy (według swojej subiektywnej oceny)<sup>1</sup>. Poziom satysfakcji z pracy będzie odzwierciedlał więc stopień, w którym pracownik czuje się spełniony w swojej pracy i będzie zależał od wielu czynników zarówno związanych z samym pracownikiem, jego cechami i wcześniejszymi doświadczeniami, organizacją w której jest zatrudniony oraz z otoczeniem zewnętrznym.

Niesłabnące zainteresowanie satysfakcją z pracy<sup>2</sup> związane jest z jej znaczeniem dla właściwego realizowania zadań stawianych przed pracownikiem i efektywnego funkcjonowania organizacji. Pomimo, iż nie wskazuje się na bezpośredni związek pomiędzy poziomem satysfakcji a wydajnością indywidualnego pracownika<sup>3</sup>, można wskazać zależność wydajności całej organizacji od poziomu satysfakcji jej pracowników<sup>4</sup>. Jest to związane z wpływem satysfakcji z pracy na poziom fluktuacji pracowników<sup>5</sup> i ich absencji<sup>6</sup>, a nawet korelacją pomiędzy brakiem satysfakcji, a występowaniem problemów z kondycją psychiczną pracowników<sup>7</sup>. Ponadto satysfakcja z pracy postrzegana jest jako jeden z elementów wspomagających działanie systemu motywacji, pozwalającym na jego wzmocnienie<sup>8</sup>. Wskazuje się, iż zwiększenie satysfakcji z pracy pozwala na zmianę zachowań, gdyż bardziej zadowoleni z pracy pracownicy przede wszystkim<sup>9</sup>:

- w większym stopniu identyfikują się z celami przedsiębiorstwa (gdyż pracownik dostrzega w ich realizacji możliwość zrealizowania celów własnych),
- wykazują większą troskę o jakość pracy,
- są bardziej lojalni i zaangażowani w pracę,
- stawiają mniejszy opór wobec zmian,
- w większym stopniu wykazują chęć do współpracy z innymi.

Konsekwencją niskiej satysfakcji w pracy lub jej braku może być cała gama zachowań kontrproduktywnych wpływających negatywnie na realiza-

<sup>1</sup> P.J.D.D Drenth, H. Thierry, Ch.J. de Wolff (ed.), *Organizational psychology*, Psychology Press, Sussex 1998, s. 278.

<sup>2</sup> Szacuje się, że do końca dwudziestego wieku, liczba publikacji dotyczących tego zagadnienia przekroczyła 8 tys. (Schriensen Ch.A., Neider L.L., *Equivalence in management*, Tom 1, Information Age Publition, US 2001, s. 131-132).

<sup>3</sup> P. Hellriegel, J.W. Slocum, *Organizational behavior*, Thomson, Mason 2007, s. 57.

<sup>4</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 72.

<sup>5</sup> Szerzej: A.E. Clark, *What really matters in a job? Hedonic measurement using quit data*, Labour Economics 8/2001.

<sup>6</sup> Szerzej: R.B. Freeman, *Job satisfaction as an economic variable*, American Economic Review, Vol. 68, 2/1978.

<sup>7</sup> Szerzej: E.B. Faragher, M. Cass, C.L. Cooper, *The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis*, Occupational and Environmental Medicine, 62(2)/ 2005.

<sup>8</sup> M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008, s. 247.

<sup>9</sup> M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008, s. 247; J. Mrzygłód, *Badanie postaw i satysfakcji pracowników*, Personel nr 22, 2003, s. 2.

cję celów organizacji, naruszających normy organizacyjne lub wpływających na spadek produktywności<sup>10</sup>. Szkodliwość zachowań kontrproduktywnych polega na dobrowolnym, świadomym podejmowaniu takich działań przez pracowników, pomimo, że wiedzą oni, że wykrycie takiego postępowania może stanowić podstawę do nałożenia sankcji przez pracodawcę<sup>11</sup>. Wśród takich zachowań można m.in. wymienić: marnowanie materiałów i surowców należących do firmy, uszkodzenia sprzętu, przedłużanie przerw, wcześniejsze wychodzenie z pracy, postępowanie niezgodne z instrukcjami, odmawianie wykonania polecenia lub zadania, oczernianie firmy, obrażanie innych, wywoływanie kłótni, zrzucanie winy na kogoś za własny błąd, kradzieże, przeglądanie osobistych rzeczy pracowników, nie przekazywanie informacji, chowanie potrzebnych rzeczy<sup>12</sup>. Ponadto szkody mogą być wyrządzone nie tylko wąsko pojmowanej organizacji, jako systemowi organizacyjno- ekonomicznemu, ale szerokiej grupie interesariuszy: właścicielowi firmy, współpracownikom, przełożonym, klientom, udziałowcom, akcjonariuszom i dostawcom.

### Znaczenie satysfakcji z pracy w administracji publicznej

Zmiany systemowe w Polsce na początku lat 90. dwudziestego wieku doprowadziły do konieczności zmiany dotychczasowego podejścia do zarządzania w administracji publicznej. Celem było podniesienie jakości pracy urzędników państwowych przez zwiększenie nastawienia na klienta i większą efektywność funkcjonowania urzędów. Jednak zmiany w zarządzaniu administracją publiczną nie dotyczą tylko i wyłącznie krajów przechodzących transformację systemową. Konieczność modernizacji tego obszaru dostrzegły również inne kraje europejskie proponując zastąpienie nieefektywnego biurokratycznego modelu nowym podejściem, określanym mianem Nowego Zarządzania Publicznego (*New Public Management*), wprowadzającego zarządzanie menedżerskie do zarządzania w sektorze publicznym<sup>13</sup>. Nowe podejście zakłada skierowanie większej uwagi na ekonomiczne aspekty wydatkowania publicznych środków finansowych, poprawę jakości usług oraz zwiększenie skuteczności działań organizacji publicznych. Ma to doprowadzić do bardziej efektywnej realizacji zadań stawianych przed administracją publiczną<sup>14</sup>.

<sup>10</sup> Por. P.E. Spector, & S. Fox, *Counterproductive work behavior: Investigation of actors and targets*, APA Books, Washington 2005.

<sup>11</sup> M. Macko, *My i oni w organizacjach. Poczucie niesprawiedliwości organizacyjnej a kontrproduktywność pracowników*, w: *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, pod red. T. Listwana, A. Witkowskiego, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 115, Wrocław 2010, s. 459.

<sup>12</sup> Szerzej: S. Robinson, J. Greenberg, *Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance*. *Journal of Organizational Behavior*, 5/1998.

<sup>13</sup> Szerzej: H. Krynicka, *Koncepcja nowego zarządzania w sektorze publicznym*, w: L. Kania, *Studia lubuskie*, Prace Instytutu Prawa i Administracji PWSZ w Sulechowie nr 2, Sulechów 2006, s. 19 i dalsze.

<sup>14</sup> B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2004, s. 72.

Powyższe przekształcenia w zarządzaniu administracją publiczną wiążą się również z koniecznością zmiany w nastawieniu pracowników do wykonywanej pracy. Pomocne w tym zakresie może okazać się odpowiednie kształtowanie zachowań pracowników przez odpowiednie kształtowanie systemów motywacyjnych, w tym również zapewnienie satysfakcji z pracy osób zatrudnionych w urzędach państwowych.

Konieczność zwrócenia uwagi na poziom satysfakcji z pracy pracowników administracji publicznej, po pierwsze wynika to z faktu, iż zmiany w zarządzaniu w administracji publicznej ukierunkowane są na zwiększanie jakości realizowanych usług przez koncentrację na odbiorcy usług, jego potrzebach i oczekiwaniach<sup>15</sup>. Badania wskazują na pozytywną korelację pomiędzy zadowoleniem z pracy pracowników a satysfakcją klientów danej organizacji<sup>16</sup>. Stąd warunkiem polepszenia jakości oferowanych usług jest zapewnienie odpowiedniego poziomu satysfakcji z pracy zatrudnianych w administracji publicznej pracowników.

Po drugie nowy model zarządzania w administracji publicznej wymaga odejścia od zarządzania tradycyjnego - biurokratycznego w stronę zarządzania menedżerskiego. Według J. Supernata<sup>17</sup> jest to związane między innymi z tworzeniem warunków dla inicjatywy pracowników, rozszerzeniem ról kierowniczych, orientacją na elastyczność, innowacyjność i przedsiębiorczość. Realizacja tych postulatów wymaga odpowiedniego nastawienia samych pracowników i chęci z ich strony do współuczestnictwa. To z kolei wiąże się z koniecznością działań w zakresie budowania motywacji pracowników<sup>18</sup>, a w tym zapewnienia odpowiedniego poziomu satysfakcji z pracy.

Ponadto w modelu Nowego Zarządzania Publicznego zwraca się uwagę na konieczność wykorzystania wspólnie stosowanych w przedsiębiorstwach komercyjnych koncepcji zarządzania takich jak zarządzanie wiedzą czy organizacji sieciowych. Są to koncepcje również wymagające dużego zaangażowania pracowników, którego podstawą jest satysfakcja z pracy, a następnie odpowiednia motywacja pracownika do działania. W badaniach prezentowanych w literaturze wskazuje się na relację pomiędzy zadowoleniem z pracy, a niezbędnymi w wymienionych koncepcjach zachowaniami pracownika, takimi jak pomoc innym i skłonność do udzielania rad, niezbędnym w procesach dzielenia się wiedzą w organizacji, jak również punktualnością i właściwym wykorzystaniem czasu pracy, co z kolei pozwala na ograniczenie kontroli i większą samodzielność pracownika<sup>19</sup>.

---

<sup>15</sup> H. Krynicka, *Koncepcja nowego zarządzania w sektorze publicznym*, w: L. Kania, *Studia Lubuskie*, Prace Instytutu Prawa i Administracji PWSZ w Sulechowie nr 2, Sulechów 2006, s. 197.

<sup>16</sup> A. Lipka, *W stronę kwalitologii zasobów ludzkich*, Difin, Warszawa 2005, s. 167; Hellriegel P., Slocum J.W., *Organizational behavior*, Thomson, Mason 2007, s. 57.

<sup>17</sup> J. Supernat, *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management*, w: *Administracja Publiczna. Studia Krajowe i Międzynarodowe. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji Publicznej w Białymstoku* 2/2003, s. 28 i dalsze.

<sup>18</sup> W. Karna, *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 64.

<sup>19</sup> A. Zalewska, *Dwa światy*, Wyd. Academica, Warszawa 2003, s. 39.

Również odpowiedni poziom satysfakcji pracowników administracji publicznej może przyczynić się do ograniczania fluktuacji, co z kolei zapobiega odpływowi wiedzy z organizacji i może z czasem prowadzić do obniżenia kosztów ponoszonych na szkolenia nowych pracowników.

Nie mniej ważny jest wpływ właściwego poziomu satysfakcji pracowników na ekonomiczność działania administracji publicznej, co jest jednym z aspektów wprowadzanych zmian w zarządzaniu administracją publiczną<sup>20</sup>. Odpowiedni poziom satysfakcji z pracy prowadzi do ograniczenia, jak wcześniej wspomniano fluktuacji pracowników i związanych z nią kosztów, wynikających z konieczności szkolenia nowych pracowników. Ma on również pozytywny wpływ na ograniczenie absencji pracowników, co również wpływa pośrednio na ekonomiczność działania organizacji<sup>21</sup>.

Przedstawione argumenty pozwalają na stwierdzenie, iż zapewnienie odpowiedniego poziomu satysfakcji z pracy może stać się jednym z czynników pozwalających na skuteczne wdrażanie zmian, w kierunku bardziej efektywnego zarządzania w administracji publicznej. Fakt ten wskazuje na istotność tego typu badań w urzędach państwowych. Ponadto właściwie zaplanowane i przeprowadzone badania mogą również okazać się korzystne punktu widzenia budowania właściwej atmosfery w organizacji. Są dla pracowników sygnałem, że pracodawca zwraca uwagę na ich opinie i potrzeby. Warunkiem jest przełożenie wyników badań na praktyczne działania i zastosowanie takich rozwiązań, które w świetle uzyskanych odpowiedzi będą w największym stopniu przyczyniały się do poprawy zadowolenia pracownika<sup>22</sup>.

## **Badanie satysfakcji z pracy na przykładzie Urzędu**

Badanie satysfakcji z pracy przeprowadzono w lutym 2012 w Urzędzie administracji państwowej z siedzibą w Warszawie. Badania stanowiły pilotaż do szerszych badań w tym zakresie w sektorze publicznym.

Badanie przeprowadzono wykorzystując anonimowy kwestionariusz ankiety. Zawarto w nim 15 pytań. Miały one w większości charakter zamknięty z opcjami do wyboru, cztery pytania miały charakter otwarty. Ankieta została przygotowana w taki sposób, aby ustalić na ile istotne dla pracowników kwestie związane z ich pracą zawodową (czynniki mające wpływ na satysfakcję z pracy) występują w ich miejscu pracy. W tym celu najpierw poproszono respondentów o wskazanie czynników ważnych i nieważnych dla kształtowania ich zadowolenia z pracy, a później starano się zidentyfikować występowanie tych czynników w badanym Urzędzie.

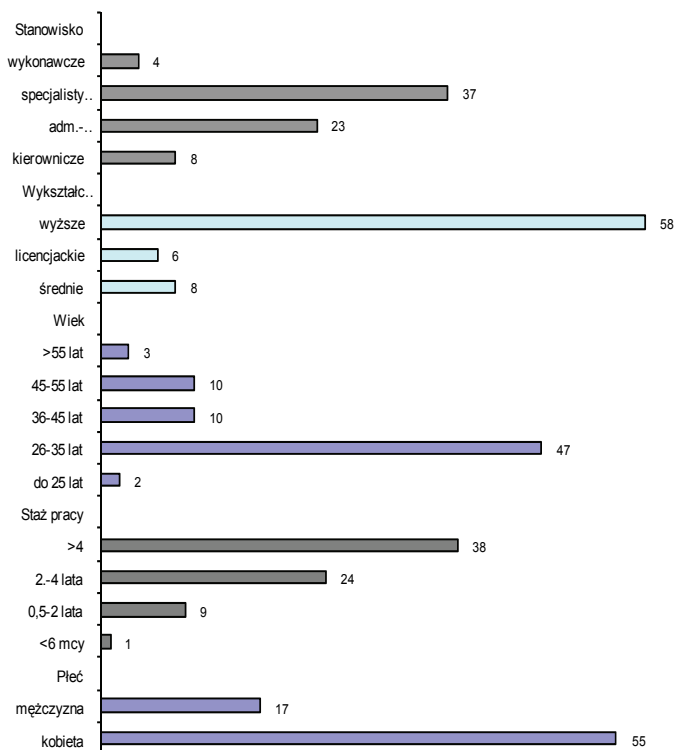
W badaniu wzięły udział 72 osoby, co stanowi 26% zatrudnionych. Wśród respondentów uczestniczących w badaniu największy odsetek sta-

<sup>20</sup> R. Herbut, *Zasadnicze przesłanki procesu reformowania administracji publicznej*, [w:] A. Ferrens, I. Macek (red.), *Administracja i polityka. Administracja publiczna w procesie przemian*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002, s. 11.

<sup>21</sup> A.E. Clark, *What really matters in a job? Hedonic measurement using quit data*, *Labour Economics*, 8/2001.

<sup>22</sup> S. Kołodziejki, J. Krokowska, M. Kaźmierski, *Badanie opinii personelu. Główne cele prowadzenia badań nastrojów w firmie*, *Personel*, nr 22/2003, s. 31.

nowiły kobiety (75%), osoby z wykształceniem wyższym (80,5%) oraz osoby w wieku od 26 do 35 lat (65%). Analizując staż pracy respondentów widać, że ponad połowa (53%) pracuje w Urzędzie ponad 4 lata, kolejne 33% od 2 do 4 lat. Osoby uczestniczące w badaniu najczęściej są zatrudnione na stanowiskach specjalistycznych (51%) oraz administracyjno-biurowych (32%). Szczegółowe informacje nt. struktury respondentów biorących udział w badaniu przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1 Struktura osób uczestniczących w badaniu satysfakcji z pracy ze względu na: płeć, wiek, wykształcenie, staż pracy i zajmowane stanowisko

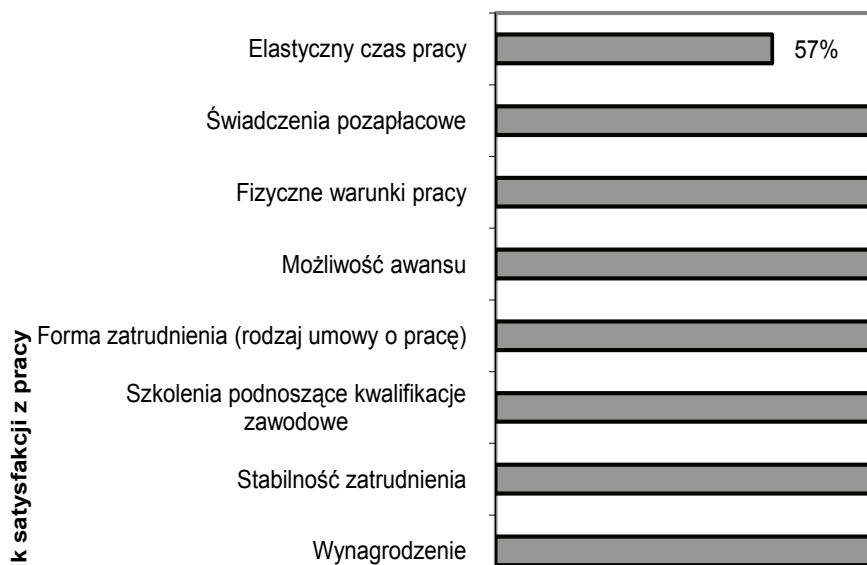
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Badanie właściwe rozpoczynała tabela zawierająca pytania pozwalające poznać preferencje pracowników Urzędu odnośnie czynników wpływających na zadowolenie z pracy. Respondenci mieli ocenić na ile każdy z wymienionych czynników jest dla nich ważny i może wpływać na ich poziom satysfakcji z pracy.

Wśród możliwych wyborów były, posługując się podziałem zaproponowanym przez Herzberga, czynniki higieny, między innymi takie jak: warunki fizyczne pracy, wynagrodzenie, relacje z przełożonym i współpracownikami.

nikami oraz czynniki motywacyjne, jak: awans, szkolenia czy świadczenia dodatkowe.

Za bardzo ważne i ważne czynniki, mające istotny wpływ na poziom satysfakcji z pracy respondenci uznali: komunikację między pracownikami i kierownictwem, komunikację między współpracownikami oraz atmosferę panującą w firmie (po 100% odpowiedzi), wynagrodzenie (99%), stabilność zatrudnienia (97%), szkolenia podnoszące kwalifikacje zawodowe (94%) oraz rodzaj umowy o pracę (92%).

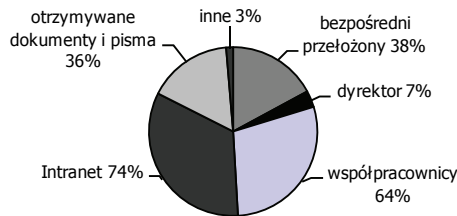


Rys. 2 Czynniki satysfakcji z pracy uznane przez pracowników za bardzo ważne i ważne  
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Praktycznie wszystkie wymienione w tabeli czynniki higieny i motywatory były uznane za ważne w kształtowaniu poziomu zadowolenia z pracy (rys. 2). Takie zdanie miało ponad 80% osób uczestniczących w badaniu. Wyjątek stanowi elastyczny czas pracy, na który wskazało 57% osób jako na czynnik bardzo ważny i ważny. Taki rozkład odpowiedzi może wskazywać z jednej strony na dużą świadomość oczekiwań wobec pracy zawodowej (w większości są to osoby z ponad dwuletnim stażem pracy w Urzędzie - 86%), z drugiej zaś pokazuje, że swoje oczekiwania pracownicy w dużej mierze odnoszą do firmy, sytuacji w której się aktualnie znajdują. Na to może wskazywać zdecydowanie niższy od innych wskazań wybór elastycznego czasu pracy (ważny dla 57% badanych) czy świadczeń pozapłacowych (79%). Te czynniki w praktyce Urzędu występują w niewielkim stopniu i pracownicy są tego świadomi, dlatego wielu z nich nawet tego nie oczekuje.

Kolejna część ankiety miała za zadanie ustalenie, na ile mające istotny wpływ na osiąganie satysfakcji z pracy czynniki występują w Urzędzie.

Wśród tych, które wszyscy pracownicy uznali za bardzo ważne i ważne znalazła się komunikacja między pracownikami i atmosfera pracy. Badania pokazały, że w praktyce działalności Urzędu, w tym obszarze nie występuje lub jest niewielka luka satysfakcji z pracy. Wszyscy pracownicy określili swoje relacje ze współpracownikami jako zdecydowanie dobre lub raczej dobre, zaś relacje z przełożonym i atmosferę w Urzędzie za zdecydowanie dobrą i raczej dobrą uznało odpowiednio 88% i 54% respondentów. Tak wysoka ocena relacji z przełożonym nie przekłada się jednak na właściwą komunikację z nim. Tylko 38% respondentów wskazało na przełożonego jako na główne źródło informacji o tym, co dzieje się w Urzędzie (rys. 3). Pomimo tego 81% uważa, że jest dobrze poinformowanym na temat obowiązków na swoim stanowisku, a 58% respondentów uważa, że jest wystarczająco poinformowanym nt. przysługujących im uprawnień.



Rys. 3 Główne kanały informacyjne w Urzędzie  
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Te dwie ostatnie kwestie leżą przede wszystkim w gestii bezpośrednich przełożonych, dlatego luka pomiędzy oczekiwaniami a rzeczywistą realizacją zadań w tym obszarze może znacząco wpływać na poziom satysfakcji z pracy. Właściwa komunikacja między przełożonym i pracownikami oraz współpracownikami jest dodatkowo obszarem, który nie wymaga ponoszenia nakładów finansowych w celu usprawnienia tego procesu. To w interesie pracodawcy powinno być ustalenie właściwych kanałów komunikacji z pracownikami. Bezpośredni przełożeni powinni być traktowani jako podstawowy kanał informujący w imieniu zarządzających instytucją. W Urzędzie głównymi źródłami informacji są Intranet (74%) oraz współpracownicy (64%). Jeżeli Intranet jest moderowany to może stanowić bardzo efektywne źródło rzetelnych informacji. Niestety w Urzędzie takiego moderatora nie ma, wobec tego każdy z pracowników może tam umieścić informację. Stąd między zarządzeniami i uchwałami pojawiają się informacje mało istotne, a nawet niezwiązane z pracą w Urzędzie. Drugą dużą grupą czerpie informację od współpracowników. Zarządzający muszą zdawać sobie sprawę, że informacje przekazywane tym kanałem mogą być zniekształcone i powodować niejasności w odbiorze treści. Na wagę komunikacji między pracownikami, jako czynnika satysfakcji z pracy, wskazują także cechy i zachowania, jakie wymieniili respondenci i których oczekują od współpracowników i przełożonych.



Są wśród nich te, które sprzyjają właściwej komunikacji, takie jak: wzajemna pomoc, życzliwość (35% wskazań), nastawienie na współpracę (26%), otwartość na dyskusję, jasne określanie zadań (18%).

Kolejnym czynnikiem wpływającym na zadowolenie z pracy, który został wskazany jako bardzo ważny i ważny jest wynagrodzenie. Tutaj luka satysfakcji jest bardzo duża. 99% osób wskazało na ten czynnik jako na ważny a tylko 25% respondentów oceniło poziom wynagrodzeń w Urzędzie jako zdecydowanie dobry i raczej dobry. Raczej negatywnie i zdecydowanie negatywnie oceniło ten aspekt 32% osób, chociaż przeważały tutaj głosy mniej radykalne. Respondenci mieli najczęściej zastrzeżenia do przejrzystości systemu wynagradzania oraz jego wysokości. Zdecydowanie gorzej wypadło w opinii respondentów porównanie poziomu wynagrodzeń w Urzędzie z wynagrodzeniami w innych instytucjach publicznych. Tutaj aż 63% respondentów uznało swoje wynagrodzenie za raczej lub zdecydowanie niesatysfakcjonujące.

Kolejną kwestią, która wskazuje na dużą lukę satysfakcji z pracy jest stabilność zatrudnienia. Aż dla 97% respondentów jest to czynnik istotnie wpływający na poziom zadowolenia z pracy, a tylko 10% pracowników ocenia stabilność zatrudnienia w Urzędzie zdecydowanie dobrze i raczej dobrze. Aż 85% pracowników uważa, że rozwiązania stosowane w Urzędzie wpływające na stabilność zatrudnienia są raczej i zdecydowanie złe. Taki wynik powinien zastanawiać, szczególnie w sytuacji, gdy aż 94% pracowników bardzo pozytywnie ocenia rodzaj zawartej z nimi umowy o pracę. W interesie zarządzających instytucją jest znalezienie czynników, które tak silnie wpływają na małe poczucie stabilności zatrudnienia u pracowników. Skoro relacje z przełożonym i rodzaj zawartej umowy o pracę zatrudnieni oceniają bardzo pozytywnie, to może oznaczać, że czynniki te wynikają ze stosowanych rozwiązań organizacyjnych w zakresie komunikacji wewnętrznej, a te mogą mieć bardzo negatywny wpływ na efektywność pracy.

W dzisiejszych czasach rozwój kwalifikacji jest bardzo istotny w każdej dziedzinie, także w sektorze publicznym. Pracownicy Urzędu wpisują się w ten nurt. Aż 94% z nich uważa, że jest to ważny czynnik satysfakcji z pracy, ale tylko 21% z nich ocenia rozwiązania w zakresie szkoleń stosowane w Urzędzie, jako zdecydowanie dobre i raczej dobre. Aż 44% pracowników ocenia je negatywnie. Dodatkowo negatywnie należy ocenić fakt, że aż 42% respondentów przyznało, że Urząd nie wykorzystuje w pełni ich kwalifikacji. Jest to kolejny czynnik, który niewielkimi nakładami finansowymi można poprawić, tym samym podnosząc efektywność pracy.

Porównując oczekiwania pracowników w zakresie występowania czynników satysfakcji z pracy ze stanem rzeczywistym widać, że istnieją znaczne luki (tab. 1). Największa luka satysfakcji występuje w zakresie takich czynników jak: stabilność zatrudnienia, możliwość awansu, wynagrodzenia i szkoleń. Niewielka z kolei jest w zakresie: fizycznych warunków pracy i świadczeń pozapłacowych. Oznacza to, że oczekiwania znacznej części pracowników w tym zakresie pokrywają się z ofertą Urzędu. Pomimo dosyć dużych rozbieżności pomiędzy czynnikami oczekiwanymi i rzeczywi-

ście występującymi, pracownicy Urzędu są zadowoleni ze swojej pracy. Tak uważa 76% respondentów, a 61% poleciłoby pracę w Urzędzie swoim krewnym i znajomym.

Tabela 1. Czynniki wpływające na satysfakcję z pracy oraz ocena rozwiązań stosowanych w Urzędzie w opinii pracowników

Czynnik satysfakcji z pracy	Czynniki wpływające na satysfakcję z pracy		Ocena rozwiązań stosowanych w Urzędzie	
	Czynnik bardzo ważny i ważny	Czynnik nieistotny i mało ważny	Zdecydowanie dobrze i raczej dobrze	Zdecydowanie negatywnie i raczej negatywnie
Atmosfera panująca w firmie	100	0	54	11
Wynagrodzenia	99	1	25	32
Stabilność zatrudnienia	97	3	10	85
Szkolenia podnoszące kwalifikacje zawodowe	94	6	21	44
Forma zatrudnienia (rodzaj umowy o pracę)	92	8	94	1
Możliwość awansu	90	10	12	49
Fizyczne warunki pracy	82	18	44	10
Świadczenia pozapłacowe	79	21	41	13

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

## Podsumowanie

Rozbieżności, jakie uzyskano w trakcie analizy wyników badań pokazują, że pomiędzy czynnikami na poziomie deklaracyjnym a tymi, które występują w rzeczywistości nie ma konsekwencji. Pomimo, że pracownicy mają duże zastrzeżenia, co do występowania poszczególnych czynników satysfakcji z pracy, czują zadowolenie z pracy w Urzędzie. Wskazywałby na to fakt, że czynniki, które oceniają wysoko takie jak: relacje ze współpracownikami i przełożonym, formę zatrudnienia czy atmosferę w pracy, rekompensują pozostałe, te ocenione negatywnie, takie jak: stabilność zatrudnienia, kształtowanie wynagrodzeń, możliwość awansu czy realizacja szkoleń. Pokazuje to, że pracownicy potrafią docenić właśnie te pozytywne aspekty pracy. Prawdopodobnie ma na to wpływ wiek, staż pracy, wykształcenie respondentów i związana z tym umiejętność analizy aktualnej sytuacji na rynku pracy. Pracownicy wiedzą jak wygląda praca w innych sektorach, branżach, stąd ich oczekiwania, ale też mają świadomość ograniczeń, jakim podlega sektor publiczny, w którym są zatrudnieni. To może być powodem jednoczesnego występowania znacznej luki satysfakcji z pracy w poszczególnych obszarach związanych z zatrudnieniem oraz dosyć wysokiego, ogólnego poziomu zadowolenia z pracy. Uzyskane wyniki badań pozwalają na wskazanie kierunków zmian, które powinny zostać podjęte w Urzędzie

dla podniesienia satysfakcji z pracy. Nie wszystkie działania, które warto podjąć leżą w gestii tej instytucji, niektóre wynikają z rozwiązań przyjętych na poziomie państwa. W gestii Urzędu na pewno leżą sprawy związane z zapewnieniem właściwej komunikacji wewnętrznej, a w szczególności komunikacji poziomej. Opracowanie odpowiednich procedur przekazywania informacji pracownikom, a także zwiększenie kompetencji, w tym zakresie bezpośrednich przełożonych, mogłoby przynieść pożądane rezultaty. Urząd odpowiada również za właściwe wykorzystanie dostępnego potencjału kadrowego. Pracownicy mają duże zastrzeżenia, co do stopnia wykorzystania ich kwalifikacji zawodowych. Poprzez właściwy dobór ludzi do stanowisk pracy, lepszy podział zadań można w większym stopniu wykorzystać możliwości pracowników. Regulacje dotyczące wynagrodzeń i szkoleń pracowników są tymi aspektami pracy, na które Urząd ma mniejszy wpływ. Ważnym działaniem w tym przypadku jest nie tylko zmiana struktury wynagrodzeń, ale przede wszystkim ustalenie przez Urząd, w ramach ograniczających go rozwiązań prawnych, jasnych i znanych pracownikom reguł ich przyznawania. Natomiast zapewnienie zewnętrznej porównywalności wynagrodzeń jest problemem wymagającym bardziej kompleksowych rozwiązań na poziomie państwa, które jest dysponentem środków przyznawanych poszczególnym urządcom. Również rozwiązanie kwestii małej ilości szkoleń oferowanych pracownikom zależy od środków przyznawanych na szczeblu państwowym.

Przeprowadzone badania wskazują na możliwość poprawy satysfakcji z pracy przez działania podejmowane bezpośrednio przez Urząd oraz te, które powinny po części zostać podjęte na szczeblu państwowym. Stąd też konieczność dalszej analizy poziomu satysfakcji z pracy w urzędach państwowych. Pozwoli to na zaproponowanie kompleksowych rozwiązań, których zastosowanie mogłoby wpłynąć na zwiększenie satysfakcji z pracy, a tym samym organicznie negatywnych skutków jej zbyt niskiego poziomu. Pozwoliłby to zatrzymać szczególnie cennych pracowników, ograniczyć koszty wynikające z nadmiernej fluktuacji oraz wpłynąć na wzrost efektywności całej instytucji. Może to pozytywnie wpłynąć na wprowadzenie rozwiązań postulowanych w ramach Nowego Zarządzania Publicznego (*New Public Management*).

## Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Clark A.E., *What really matters in a job? Hedonic measurement using quit data*, *Labour Economics*, 8/2001.
- Drenth P.J.D.D., Thierry H., de Wolff Ch.J. (ed.), *Organizational psychology*, Psychology Press, Sussex 1998.
- Faragher E.B., Cass M., Cooper C.L., *The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis*, *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2)/2005.

- Freeman R.B., *Job satisfaction as an economic variable*, American Economic Review, 68(2)/1978.
- Hellriegel P., Slocum J.W., *Organizational behavior*, Thomson, Mason 2007.
- Herbut R., *Zasadnicze przesłanki procesu reformowania administracji publicznej*, [w:] Ferens A., Macek I. (red.), *Administracja i polityka. Administracja publiczna w procesie przemian*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002.
- Karna W., *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Kołodziejcki S., Krokowska J., Kaźmierski M., *Badanie opinii personelu. Główne cele prowadzenia badań nastrojów w firmie*, Personel, nr 22/2003.
- Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008.
- Kożuch B., *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2004.
- Krynicka H., *Koncepcja nowego zarządzania w sektorze publicznym*, w: L. Kania, *Studia lubuskie*, Prace Instytutu Prawa i Administracji PWSZ w Sulechowie nr 2, Sulechów 2006.
- Lipka A., *W stronę kwalitologii zasobów ludzkich*, Difin, Warszawa 2005.
- Macko M., *My i oni w organizacjach. Poczucie niesprawiedliwości organizacyjnej a kontrproduktywność pracowników*, w: *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, pod red. T. Listwana, A. Witkowskiego, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 115, Wrocław 2010.
- Mrzygłód J., *Badanie postaw i satysfakcji pracowników*, Personel, 22/2003.
- Robinson S., Greenberg J., *Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance*. Journal of Organizational Behavior, 5/1998.
- Schriensen Ch.A., Neider L.L., *Equivalence in management*, Tom 1, Information Age Publition, US 2001.
- Spector P.E., Fox S., *Counterproductive work behavior: Investigation of actors and targets*, APA Books, Washington 2005.
- Supernat J., *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management*, w: *Administracja Publiczna. Studia Krajowe i Międzynarodowe*. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji Publicznej w Białymstoku, 2/2003.
- Zalewska A., *Dwa światy*, Wyd. Academica, Warszawa 2003.