

Maria Jolanta Misztela*

Badanie poziomu satysfakcji zawodowej pracowników administracji publicznej na przykładzie Urzędu X

Wstęp

W artykule przedstawiono wyniki badań dotyczących źródeł i poziomu satysfakcji z pracy, jej znaczącego wpływu na zmotywowanie pracowników w aspekcie utożsamiania się ich z celami organizacji oraz stawianymi przed nimi zadaniami pracowniczymi. Badania wykazały dość wysoki poziom zadowolenia z pracy, który jest zaniżany przez niski poziom wynagrodzeń, brak możliwości awansu, obciążenie pracą, atmosferę w pracy, stres i nadmierną biurokrację. Zidentyfikowano znaczenie satysfakcji z pracy pracowników administracji publicznej.

Realizowanie strategicznych celów organizacji zależne jest w głównej mierze od poziomu satysfakcji pracowników z pracy, a tym samym od właściwie zbudowanego systemu motywacyjnego. Odnosi się to do wszelkich przedsiębiorstw, zakładów, organizacji non profit oraz urzędów administracji rządowej i samorządowej. Usługi świadczone przez organizacje administracji publicznej wpływają na pożądane i stabilne funkcjonowanie społeczeństwa i państwa.

W artykule zostały przedstawione rozważania teoretyczne z zakresu znaczenia satysfakcji z pracy, w oparciu o zmiany w podejściu do zarządzania w administracji publicznej, a także wyniki badań poziomu satysfakcji z pracy pracowników Urzędu.

1. Pojęcie i znaczenie satysfakcji z pracy

Jednym z mierników efektywności współczesnych organizacji jest wnikliwa analiza satysfakcji z pracy. Termin „satysfakcja” jest używany zamiennie z terminem „zadowolenie”, które jest wskaźnikiem efektywności zarządzania w kontekście motywowania pracowników.

Literatura przedmiotu definiuje satysfakcję z pracy jako ocenianą różnicę pomiędzy tym, czego człowiek oczekuje a tym, co otrzymuje w miejscu pracy (według swojej subiektywnej oceny czuje się spełniony w swojej pracy). Jest to uzależnione od wielu czynników związanych

* Mgr, doktorantka, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, jolantamisztela@wp.pl

z doświadczeniami i cechami pracownika, a także z organizacją, w której pracuje, oraz jej otoczeniem zewnętrznym.

S. Borkowska stwierdza, że satysfakcja i niezadowolenie korelują się z tym, „co” i „jak” motywuje pracownika. Pojęcia te mogą się wyróżniać, gdy są: wyrazem zaspokojenia potrzeby, następstwem porównania osiągniętego efektu do zachowania (stanowią końcowy etap i rezultat motywowania), czynnikiem kontrolującym i korygującym zachowanie człowieka (aby osiągnąć w przyszłości lepszy efekt, nagrodę i większą satysfakcję), przyczyną i siłą sprawczą zachowania (np. niezadowolenie z pracy może skłonić pracownika do jej zmiany). W tym przypadku niezadowolenie pełni funkcję reduktora gotowości do działania w danym miejscu pracy [Borkowska, 2008, s. 317–353].

Satysfakcja jest pojęciem subiektywnym, który zależy od indywidualnego postrzegania jednostki. Tym samym konieczne staje się włączanie tego subiektywnego ujęcia do rozważań z zakresu psychologii. Indywidualne oczekiwania i systemy wartości sprawiają, że nie można uniwersalnie, jednolicie dla wszystkich pracowników zaprojektować działań mających na celu podniesienie natężenia pozytywnych odczuć [Fiech, Mudyń, 2011, s. 147–161]. Makin, Cooper i Cox postrzegają satysfakcję z pracy jako „przyjemny lub pozytywny stan emocjonalny, wynikający z oceny własnej pracy lub doświadczeń związanych z pracą” [Makin i inni, 2000, s. 82]. Wexley i Youkl określają satysfakcję z pracy jako zespół odczuć i nastawień zatrudnionego wobec pracy [Wexley, Youkl, 1984]. Natomiast Locke definiuje satysfakcję z pracy jako rezultat postrzegania własnej pracy jako takiej, która umożliwi osiągnięcie ważnych wartości, pod warunkiem że te wartości są zgodne z potrzebami człowieka lub pomagają w ich realizacji [Locke, 1976, s. 1319]. Według zaś teorii sprawiedliwości Adamsa motywacja pracownika jest skutkiem odczuwania zadowolenia, satysfakcji z tego, co otrzymuje, proporcjonalnie do poniesionych nakładów pracy [Stoner i inni, 1997, s. 473–475].

Uwzględniając przedstawione definicje, można zauważyć, że satysfakcja z pracy jest tym, co pracownik zauważa jako wartościowe w pracy, co jest uwarunkowane jego własnymi potrzebami. Natomiast uzyskanie wyników cenionych przez pracownika równoznaczne jest z jego satysfakcją, pod warunkiem że satysfakcja z pracy jest elementem postawy. W tym kontekście satysfakcja uważana jest za w miarę stabilną postawę jednostki względem kogoś lub czegoś, podmiotu, przedmiotu lub idei. Tego rodzaju podejście uwzględnia trzy komponenty: poznawczy, afektywny i behawioralny, które obopólnie działają na siebie, natomiast w pracowniku dochodzi do ukształtowania szeregu postaw częściowych, które ostatecznie decydują o jego zachowaniu [Lindzey, Aronson, 1985, s. 233].

Satysfakcja jest cennym elementem zasobów kompetencji pracowników, gdyż pozwala rozpoznawać i w miarę szybko reagować na postawę pracowników wobec pracy, zawodu i organizacji. Istotne staje się badanie satysfakcji w ujęciu różnych elementów środowiska pracy, jak: rodzaj pracy, płaca, relacje z pracownikami, aby dostrzec prawdziwy obraz zadowolenia z pracy. Równoległe analizowanie różnych składników satysfakcji z pracy pozwala na oszacowanie związku satysfakcji z ogólnym zadowoleniem z pracy i określenie profilu i wagi różnych składników ważnych dla pracowników.

2. Czynniki kształtujące satysfakcję pracowników

Ważnym elementem badania znaczenia satysfakcji jest analiza czynników wpływających na satysfakcję z pracy, które można podzielić na trzy grupy: organizacyjne, społeczne i osobiste [Gros, 2012, s. 115–116].

- 1) czynniki organizacyjne – bezpośrednio związane z pracą, tj.: rodzaj wykonywanych zadań przez pracownika (stopień trudności), płaca (winna być zgodna z obowiązkami i zaangażowaniem pracownika), perspektywy awansu, bezpieczeństwo pracy, polityka funkcjonowania organizacji (dbanie o pracowników i ich potrzeby) oraz polityka rozwoju organizacji;
- 2) czynniki społeczne – które zależne są od: klimatu organizacyjnego (organizacja winna stworzyć właściwy klimat pracy), wzajemnego szacunku (negowanie niewłaściwej krytyki, słuchanie siebie nawzajem, szanowanie swoich poglądów), układów z przełożonymi i współpracownikami (popularyzacja niesienia pomocy, wzajemna życzliwość), a także właściwej relacji z klientami;
- 3) czynniki osobiste – są to cechy indywidualne pracowników, na które organizacja nie ma wpływu, takie jak: płeć, rasa, wiek, inteligencja, wykorzystanie w pracy swych umiejętności oraz nabytych doświadczeń zawodowych [Schultz, Schultz, 2008, s. 300].

Scharakteryzowane czynniki mają duże znaczenie podczas oceny sytuacji w pracy. Jednocześnie pozwalają na sprecyzowanie indywidualnych potrzeb pracowników, a także kształtują hierarchie w odniesieniu do otoczenia.

Efektywne funkcjonowanie organizacji poprzez właściwe realizowanie jej celów i powierzonych zadań jest ściśle związane z satysfakcją z pracy jej pracowników. Satysfakcja z pracy wpływa na poziom fluktuacji, absencję a także kondycję psychiczną pracowników. Jest postrzegana jako jeden z elementów wspomagających działanie systemu motywacji, pozwalającym na jego wzmocnienie [Kopertyńska, 2008, s. 300]. Uważa się, że zwiększenie satysfakcji z pracy pozwala na zmianę zachowań, gdyż bardziej zadowoleni z pracy pracownicy przede wszystkim [Mrzygłód, 2003, s. 2]:

- w większym stopniu identyfikują się z celami organizacji (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 wskazują chęć do współpracy z innymi.

Natomiast efektem niskiej satysfakcji w pracy lub jej braku mogą być zachowania, które mają wpływ na realizację celów organizacji, naruszające normy organizacyjne lub wpływające na spadek produktywności. Szkodliwość tych zachowań polega na: marnowaniu materiałów i surowców należących do firmy, uszkodzeniu sprzętu, przedłużaniu przerw, wcześniejszym wychodzeniu z pracy, postępowaniu niezgodne z instrukcjami, odmawianiu wykonania polecenia lub zadania, oczernianiu firmy, obrażaniu innych, wywoływaniu kłótni, zrzucaniu winy na kogoś za własny błąd, kradzieżach, przeglądaniu osobistych rzeczy pracowników, nieprzekazywaniu informacji, chowaniu potrzebnych rzeczy [Robin, Greenberg, 1998]. Poza tym szkody mogą być wyrządzone: właścicielowi firmy, współpracownikom, przełożonym, klientom, dostawcom, udziałowcom i akcjonariuszom.

3. Znaczenie satysfakcji z pracy w administracji publicznej

Przeobrażenia systemowe i przekształcenia w zarządzaniu administracją publiczną obligują do zmian w nastawieniu pracowników do wykonywanej pracy. Priorytetem staje się właściwe kształtowanie zachowań pracowników za pomocą odpowiednio skonstruowanych systemów motywacyjnych, które zapewnią satysfakcję zatrudnionym pracownikom.

Prezentowane badania w dostępnej literaturze przedmiotu ukazują zależność pomiędzy zadowoleniem z pracy a niezbędnymi zachowaniami pracownika, takimi jak pomoc innym i skłonność do udzielania rad, niezbędnych w procesach dzielenia się wiedzą w organizacji, jak również punktualność i właściwe wykorzystanie czasu pracy, co z kolei pozwala na ograniczenie kontroli i większą samodzielność pracownika [Zalewska, 2003, s. 39].

Ponadto właściwy poziom satysfakcji pracowników administracji publicznej może zredukować fluktuację pracowników, co ograniczy odpływ wiedzy z organizacji, a także obniży koszty przeszkolenia nowych pracowników.

Zapewnienie odpowiedniego poziomu satysfakcji z pracy pracownikom umożliwi efektywne zarządzanie oraz wprowadzanie zmian w administracji publicznej. Również dobrze zaplanowane i przeprowadzone badania służą budowie właściwej atmosfery i kultury w organizacji. Mają

pozytywny wpływ na pracowników, gdyż są komunikatem, że pracodawca zwraca uwagę na ich opinie i potrzeby. Jednak musi być spełniony warunek przełożenia wyników badań na praktyczne działania, a także zastosowanie takich rozwiązań, które w świetle uzyskanych odpowiedzi będą w największym stopniu przyczyniały się do poprawy zadowolenia pracownika [Kołodziejcki i inni, 2003, s. 31].

4. Badanie satysfakcji z pracy na przykładzie Urzędu X

Badanie satysfakcji z pracy przeprowadzono w grudniu 2015 r. Celem badania pracowników urzędu było poznanie oczekiwań i opinii pracowników oraz identyfikacja zjawisk zachodzących w urzędzie. Zadaniem badania jest wskazanie obszarów związanych z zarządzaniem zespołem i współpraca wewnątrz urzędu, które wymagają poprawy. Przedsięwzięcie wpisane jest w strategię rozwoju Urzędu. Jednym z elementów strategii jest wdrożenie systemu zarządzania zasobami ludzkimi opartego na modelu kompetencyjnym oraz zwiększenie satysfakcji pracowników. Badanie pracowników Urzędu składało się z dwóch części: jakościowej i ilościowej.

Badanie jakościowe zrealizowane w pierwszym etapie (listopad 2015) polegało na przeprowadzeniu przez moderatorów z firmy PBS indywidualnych wywiadów pogłębionych z wylosowanymi pracownikami Urzędu. Badanie ilościowe stanowiące drugi etap (grudzień 2015), skierowane zostało do wybranej losowo reprezentatywnej próby pracowników urzędu, odzwierciedlającej strukturę zatrudnienia w Urzędzie. Pracownicy zostali poproszeni o wypełnienie anonimowej ankiety w formie elektronicznej.

Z populacji pracowników urzędu do badania wylosowano próbę 10 000 osób. Stopa zwrotu ankiet wyniosła 46%, w związku z czym w badaniu uzyskano 4603 wywiady. Jest to próba wystarczająca, aby wyniki badania uznać za reprezentatywne dla badanej populacji. Wyniki prezentowane są w postaci frekwencji (częstości odpowiedzi) oraz średnich. Średnie oceny prezentowane są w skali 5-stopniowej, gdzie 1 oznacza ocenę negatywną, a 5 pozytywną, a więc im wyższa średnia, tym lepsza ocena – bardziej pozytywna postawa.

Struktura próby badawczej niemal idealnie odzwierciedla strukturę populacji pracowników Urzędu, tj.:

- 87% stanowią kobiety, a 13% mężczyźni,
- 64% pracowników posiada wyższe wykształcenie, a średnie lub niższe 36%,
- najmłodsi pracownicy (do 35 roku życia) stanowią mniej więcej 1/5 załogi, największą grupę (41%) tworzą osoby w wieku 36–45 lat, co czwarty pracownik jest w wieku 46–55 lat, zaś najstarszych (powyżej 55 roku życia) jest 13%,

- aż 40% badanych pracuje w Urzędzie ponad 20 lat; są to głównie osoby w wieku 46–55 lat (ponad 40% w grupie pracowników z najdłuższym stażem), a także nieco młodsi 36–45 lat (32% w tej grupie),
- osoby zajmujące kierownicze stanowiska w Urzędzie stanowią około 14% ogółu pracowników.

Badanie miało na celu dokonanie analizy, jak pracownicy Urzędu postrzegają swoje miejsce pracy – co ich motywuje, a co demotywuje, jaki jest poziom ogólnego zadowolenia z pracy w urzędzie oraz w jaki sposób poszczególne elementy środowiska pracy (np. atmosfera, komunikacja, kultura i warunki pracy) wpływają na ogólną satysfakcję. Zadowolenie z pracy ma znaczący wpływ na lojalność pracownika wobec pracodawcy, dlatego wśród najważniejszych aspektów poddanych badaniu znalazło się także zagadnienie identyfikacji oraz lojalności pracowników.

Ogólna satysfakcja z pracy w urzędzie wynosi średnio 3,2 na 5-stopniowej skali. Najsilniej na ogólne zadowolenie z pracy w Urzędzie wpływają dwa czynniki: identyfikacja z firmą oraz samoocena zaangażowania pracownika. Zadowolenie z obu tych czynników jest obecnie niezbyt wysokie (średnie oceny wynoszą poniżej 3,0 na 5-stopniowej skali ocen), dlatego diagnozujemy je jako słabe strony organizacji – zagadnienia wymagające poprawy w pierwszej kolejności, ponieważ niezadowolenie z nich płynące znacząco wpływa na ogólną satysfakcję.

Duży wpływ na ogólne zadowolenie z pracy w urzędzie ma także samoocena zadaniowa. Satysfakcja z tego aspektu jest bardzo wysoka (4,2), jest to więc obecnie mocna strona pracy w urzędzie. Spośród badanych czynników, które wpływają na ogólne zadowolenie z pracy, najwyżej ocenione zostały: zakres obowiązków i uporządkowanie pracy (tzw. satysfakcja zadaniowa oraz szkolenia). Oba te czynniki uzyskały średnią ocenę 3,4 na 5-stopniowej skali.

Czynniki nisko oceniane to wynagrodzenia (średnia ocena 2,6 na 5-stopniowej skali) oraz możliwości awansowania (średnio 2,5). Zdecydowanie najniżej oceniono zadowolenie z obciążenia obowiązkami (średnia 2,2) oraz stres w pracy (średnia 2,1).

Analizując wyniki badania ustalono, że pracownicy Urzędu są narażeni na stres w miejscu pracy, a jedynie 3% pracowników uznało, że nic ich w pracy nie stresuje. Najbardziej stresują czynniki związane ze sposobem organizacji pracy (przede wszystkim stałe lub okresowe przeciążenie pracą oraz praca pod presją czasu) oraz czynniki związane z możliwością rozwoju i wpływem pracy na życie pozazawodowe (brak możliwości awansu, uzyskania podwyżki, brak dodatkowych nagród za rzetelną pracę). Wysokim źródłem stresu jest także konieczność stałej

czujności i skupienia – brak możliwości zrelaksowania się (spokojnego wypicia kawy lub przejrzenia gazety).

W zakresie komunikacji uzyskano wzrost do 3,2, a ocena warunków pracy ukształtowała się na poziomie 3,1 na 5-stopniowej skali. Badania ukazały znaczny spadek wyniku w zakresie zadowolenia z atmosfery pracy, który wynosi 3,0 na 5-stopniowej skali.

Czynniki, które także wzbudzają w pracownikach Urzędu największe niezadowolenie, tj. wynagrodzenia, awanse, oraz stres, okazują się nie mieć znaczącego wpływu na ogólną satysfakcję, nie wymagają one więc obecnie większych inwestycji – nawet wysokie nakłady środków, mające na celu zwiększenie satysfakcji z tych aspektów, nie przyczynią się do istotnego wzrostu satysfakcji ogólnej. Problemami zgłaszanymi przez pracowników Urzędu, które wysuwają się na plan pierwszy, to zbyt niskie pensje w stosunku do tego, ile zarabia się gdzie indziej. Wielu badanych przeszkadza ponadto nadmiar procedur, zbyt duża ilość zmian, za dużo pracy, a także nadmierna biurokracja.

Największa grupa pracowników – niemal 40% ogółu – identyfikuje się przede wszystkim ze swoim zespołem, jedynie 30% załogi czuje się pracownikiem Urzędu.

Zdaniem badanych w części jakościowej identyfikacja z Urzędem zależy w dużym stopniu od indywidualnego nastawienia pracownika, stażu oraz satysfakcji z pracy. Identyfikują się przede wszystkim pracownicy lubiący swoją pracę i czerpiący z niej satysfakcję oraz pracownicy z długim stażem, dla których często Urząd jest jedynym pracodawcą w całej karierze zawodowej.

Tablica 1. Istotne czynniki kształtujące satysfakcję

Satysfakcja	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Nie mam zdania	Zgadzam się	Zdecydowanie zgadzam się	Średnia ocena satysfakcji
ogólna	2%	13%	36%	43%	6%	3,2
zadaniowa	1%	12%	35%	47%	5%	3,4
atmosfera	4%	26%	36%	31%	3%	3,0
komunikacja	2%	18%	38%	41%	1%	3,2
szkolenia	2%	1%	31%	48%	4%	3,4
awans	11%	31%	42%	16%	0%	2,5
wynagrodzenia	6%	31%	48%	14%	1%	2,6
warunki pracy	4%	24%	23%	42%	7%	3,1

Satysfakcja	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Nie mam zdania	Zgadzam się	Zdecydowanie zgadzam się	Średnia ocena satysfakcji
obciążenie pracą	19%	49%	22%	10%	0%	2,2
stres w pracy	25%	46%	20%	8%	1%	2,1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań motywacji pracowników Urzędu w 2015.

Pracownicy Urzędu są umiarkowanie lojalni wobec swojego pracodawcy. Lojalność pracowników wyniosła 3,0 mierzona na 5-stopniowej skali ocen. Na taką średnią ocenę złożyło się 30% pozytywnych pracowników, tyle samo (30%) negatywnych i pozostałe 40% opinii neutralnych („nie mam zdania”). Niemal połowa ankietowanych przyznała, że w ciągu 6 miesięcy zdarzyło im się myśleć o odejściu z Urzędu.

Na ogólne zadowolenie z pracy, a także na motywację do pracy oraz lojalność wpływ ma także samoocena pracownika (zadaniowa i własnego zaangażowania pracowników). Samoocena zadaniowa pracowników utrzymuje się nieco powyżej 4 na 5-stopniowej skali ocen i wynosi 4,2. Aż 97% badanych pracowników oceniło siebie pozytywnie pod względem wywiązywania się z obowiązków i zadań służbowych.

Zaobserwowano znaczący spadek samooceny własnego zaangażowania pracowników do poziomu 2,7. Spadkowi uległ odsetek osób prezentujących pozytywną postawę wobec analizowanego zagadnienia, wzrósł natomiast (ponad dwukrotnie) udział osób oceniający ten aspekt negatywnie.

Elementem mającym potencjalnie wpływ na zadowolenie, lojalność oraz motywację pracowników była ocena bezpośrednich przełożonych. Na ocenę tę składały się zagadnienia szczegółowe: ocena zadaniowa, społeczno-emocjonalna (wkład w atmosferę), ocena innowacyjności przełożonych oraz ocena komunikacji z przełożonym.

Pracownicy najniżej ocenili innowacyjność przełożonych (3,2), natomiast pozostałe aspekty oceniane są wyżej – na poziomie 3,5–3,6, a ocena komunikacji 3,5. Zaawansowane analizy statystyczne (model równań statystycznych – SEM) wykazały jednak, że ocena bezpośrednich przełożonych nie wpływa istotnie ani na ogólną satysfakcję pracy, ani na lojalność wobec Urzędu jako pracodawcy.

Ogólne zadowolenie z pracy w Urzędzie, a także lojalność wobec pracodawcy oraz samoocena własnego zaangażowania są nieco wyższe w Urzędzie niż w oddziałach Urzędu. Warunki pracy, obciążenie pracą, a także poziom stresu znacznie lepiej ocenili pracownicy Urzędu, natomiast

niziej – badani z oddziałów Urzędu. Pracownicy oddziałów stresują się przede wszystkim przeciążeniem pracą oraz koniecznością pracy pod presją czasu. Z kolei dla pracowników Urzędu najbardziej stresujące są: brak możliwości awansu, uzyskania podwyżki, obowiązywanie niejasnych kryteriów oceniania i nagradzania pracy, a także zbyt mocno sformalizowany obieg informacji i podejmowania decyzji. W okresie ostatnich 6 miesięcy o odejściu z Urzędu myślało 56%, a w oddziałach Urzędu – około 50%.

Kierownicy są zdecydowanie bardziej zadowoleni z pracy w Urzędzie niż pracownicy szeregowi. Szczególnie wysoka różnica (aż 0,8 pkt) pomiędzy pracownikami zajmującymi kierownicze stanowiska a pozostałymi badanymi uwidacznia się w aspekcie zadowolenia z możliwości awansowania w Urzędzie – wśród kierowników ocena ta utrzymuje się na poziomie zbliżonym do innych ocenianych aspektów (3,2), natomiast w oczach pracowników szeregowych jest to jedno z najniżej ocenionych zagadnień (tylko 2,4).

Nie ma natomiast różnicy w opiniach porównywalnych grup pracowników jeśli chodzi o dwa najniżej oceniane aspekty pracy w Urzędzie, tj. obciążenie pracą oraz stres w pracy. Częściowo różnią się czynniki stresogenne oddziałujące na analizowane grupy – kierowników istotnie bardziej stresuje odpowiedzialność za inne osoby oraz praca pod presją czasu, zaś osoby zajmujące stanowiska niekierownicze zdecydowanie bardziej stresuje brak możliwości awansu, uzyskania podwyżki, obowiązywanie niejasnych kryteriów oceniania i nagradzania pracy oraz brak dodatkowych nagród za rzetelną pracę.

Kierownicy ponadto bardziej niż szeregowi pracownicy identyfikują się z firmą oraz są zdecydowanie bardziej lojalni wobec Urzędu jako pracodawcy (kierownicy 3,4, pracownicy 2,9). Istotnie wyżej oceniają oni także swoje zaangażowanie (kierownicy 3,2, pracownicy 2,7).

Znacznie mniej kierowników niż szeregowych pracowników w ciągu ostatnich 6 miesięcy przed badaniem myślało o odejściu z pracy (kierownicy 38%, pracownicy 49%).

Największy wpływ na ogólną satysfakcję z pracy w Urzędzie, a także na lojalność wobec Urzędu jako pracodawcy mają dwa czynniki – identyfikacja z firmą oraz samoocena własnego zaangażowania pracowników. Niestety, aspekty te są obecnie źródłem umiarkowanego niezadowolenia badanych (oba uzyskały średnie oceny poniżej punktu środkowego (3,0) na 5-stopniowej skali użytej w badaniu, dlatego diagnozujemy je obecnie jako słabe strony organizacji – zagadnienie wymagające poprawy w pierwszej kolejności, ponieważ niezadowolenie z nich płynące istotnie wpływa na ogólny poziom satysfakcji i lojalności.

Czynnik samoocena własnego zaangażowania jest znacząco niski (2,7). Frustracja spowodowana niskimi zarobkami w Urzędzie jest obecnie tak silna, że pracownicy gotowi są nawet na zmianę pracy na gorszą (mniej ciekawą), byle lepiej płatną. Znaczenie motywacji finansowej wydaje się być obecnie większe niż kilka lat temu, co może wiązać się z większym zmęczeniem pracą i mniejszym komfortem pracy. Jest ona trudniejsza, bardziej wymagająca i stresująca niż kiedyś, dlatego – niejako w ramach rekompensaty – oczekują za nią wyższego wynagrodzenia – przynajmniej zbliżonego do realiów rynku. Wszystko to powoduje spadek zaangażowania w pracę, który istotnie obniża ogólne zadowolenie z pracy w Urzędzie oraz lojalność wobec pracodawcy.

Kolejną kwestią wymagającą poprawy jest postrzeganie przez pracowników możliwości awansowania w Urzędzie. Jest to zagadnienie oceniane jako jedno z najniższych i co prawda nie wpływa znacząco na ogólne zadowolenie z pracy, ale istotnie obniża lojalność wobec tej instytucji.

Należy zadbać, by kryteria awansu na poszczególne stanowiska w Urzędzie były jasno określone oraz by pracownicy mieli poczucie, że awans w Urzędzie zależy od rzeczywistej fachowości pracownika, a nie np. znajomości czy układów. Obecnie niemal połowa załogi uważa, że ma zamknięte możliwości jakiegokolwiek awansowania.

Atutem Urzędu jako organizacji jest natomiast samoocena zadaniowa jej pracowników. Jest to czynnik oceniany zdecydowanie najwyżej spośród wszystkich badanych zagadnień (4,2 na 5-stopniowej skali) i dodatkowo bardzo silnie wpływający na ogólne zadowolenie z pracy oraz nieco słabiej – choć także istotnie – na lojalność. Zaleca się zatem podtrzymywanie w pracownikach wysokiej samooceny zadaniowej, np. poprzez komunikaty od przełożonych dotyczące profesjonalizmu i wysokiej jakości pracy ich podwładnych – dostrzeganie, że pracownicy starannie i fachowo robią to, co do nich należy, sprawnie wykonują swoje obowiązki służbowe, dobrze znają się na swojej pracy.

Pozostałe czynniki ujęte w analizach, o umiarkowanym lub wysokim poziomie zadowolenia (od 3,0 do 3,8), okazują się mieć niewielki wpływ na ogólną satysfakcję oraz lojalność. Wskazane jest systematyczne kontrolowanie opinii pracowników, gdyż dla innej sytuacji pomiarowej, np. gdy na członków organizacji oddziałują inne niż obecnie badane czynniki, ich wpływ na mierzone wskaźniki ogólne może okazać się istotny.

Zakończenie

Wyniki badań wskazują, że pracownicy badanego urzędu w znacznej mierze są zadowoleni z pracy. Ogólny wskaźnik poziomu satysfakcji kształtował się na średnim poziomie 3,2 wg 5-stopniowej skali. Duży wpływ na

ogólne zadowolenie z pracy w urzędzie ma także czynnik samoocena zadaniowa – wysoki, bo aż 4,2, jest to więc obecnie mocna strona pracy w urzędzie. Wśród czynników, które wpływają na ogólne zadowolenie z pracy, najwyżej ocenione zostały: zakres obowiązków i uporządkowanie pracy (tzw. satysfakcja zadaniowa oraz szkolenia). Oba te czynniki uzyskały średnią ocenę (3,4) na 5-stopniowej skali.

Poziom satysfakcji z pracy w Urzędzie obniżają głównie takie czynniki, jak: niskie wynagrodzenie (2,6) na 5-stopniowej skali, możliwości awansowania (średnio 2,5). Zdecydowanie najniżej oceniono zadowolenie z obciążenia obowiązkami (średnia 2,2) oraz stres w pracy (średnia 2,1).

Brak jakichkolwiek zmian w polityce płacowej może spowodować, że wielu kompetentnych pracowników będzie poszukiwało nowego pracodawcy. Wskazują na to wyniki badań dotyczące lojalności pracowników. Pracownicy wysoko oceniają swój poziom kompetencji i doświadczenie zawodowe, gdyż większość pracowników posiada długi staż pracy w Urzędzie. Ważnym zadaniem dla Urzędu jako pracodawcy jest eliminacja czynników obniżających poziom satysfakcji pracy jej pracowników. Kompetencje pracowników, właściwa realizacja zadań, zaangażowanie i sprawność wpłyną na satysfakcję klientów oraz zmienią wizerunek Urzędu.

Poprawa umiejętności zarządzania i roli kadry kierowniczej w urzędzie wpłynie znacząco na spełnienie oczekiwań i satysfakcji pracowników. Uzyskane wyniki badań pozwolą na wskazanie kierunków zmian, które powinny zostać podjęte w Urzędzie dla podniesienia satysfakcji z pracy. Wiele działań nie jest w stanie podjąć sam Urząd, np.: regulacji dotyczących wynagrodzeń, gdyż niektóre wynikają z rozwiązań na poziomie państwa, które jest dysponentem środków przyznawanych poszczególnym urzędom.

Badania wskazują, jakie działania powinien podjąć Urząd oraz szczebel państwa, aby zastosować kompleksowe rozwiązania, które zwiększą satysfakcję z pracy i zatrzymają szczególnie cennych pracowników dla organizacji. Pozwoli to na zmniejszenie fluktuacji pracowników oraz wpłynie na wzrost efektywności i właściwego postrzegania całego Urzędu

Literatura

- Borkowska S. (2008), *Systemy motywowania pracowników*, w: H. Król, A. Ludwiczynski (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Fiech M., Mudyń K. (2011), *Pomijanie działań kształtujących poziom zadowolenia zawodowego pracowników jako przejaw dysfunkcji w procesie zarządzania zasobami ludzkimi*, „Problemy Zarządzania”, nr 4.
- Gros U. (2012), *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Kołodziejski S., Krakowska J., Kaźmierski M. (2003), *Badanie opinii personelu, Główne cele prowadzenia badań nastrojów w firmie*, „Personel”, nr 22.
- Kopertyńska M.W. (2008), *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.
- Lindzey G., Aronson E. (1985), *Handbook of Social Psychology*, Random House, New York.
- Locke E.A. (1976), *The Nature and Causes of Job Satisfaction. Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally College Publishing Company, Chicago.
- Makin P., Cooper C., Cox C. (2000), *Organizacje a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mrzygłód J. (2003), *Badanie podstaw i satysfakcji pracowników*, „Personel”, nr 22.
- Robin S., Greenberg J. (1998), *Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance*, „Journal of Organizational Behavior”, No. 5
- Schultz D., Schultz S.E. (2008), *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stoner J., Freeman R., Gilbert D. (1997), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Wexley K.N., Youkl G.A. (1984), *Organizational Behavior Personel Psychology*, Irwin, Homewood.
- Zalewska A. (2003), *Dwa Światy*, Wyd. Academica, Warszawa.

Streszczenie

Celem tego artykułu jest przedstawienie znaczenia satysfakcji z pracy pracowników administracji publicznej. Organizacja, które chce utrzymać zaangażowanie pracowników na odpowiednim poziomie, musi zapewnić im właściwą satysfakcję z pracy. Umożliwi to pożądaną realizację celów stojących przed tego typu organizacjami. Rozważania teoretyczne scharakteryzowane w artykule pokazują zagadnienie satysfakcji z pracy, determinanty i czynniki kształtujące zadowolenie pracowników z pracy. Druga część artykułu prezentuje wyniki badań empirycznych satysfakcji z pracy przeprowadzonych wśród pracowników urzędu administracji państwowej. Analizy wyników badań pokazują, że choć pracownicy mają duże zastrzeżenia, co do występowania poszczególnych czynników satysfakcji z pracy, to jednak czują zadowolenie z pracy w Urzędzie.

Słowa kluczowe

satysfakcja z pracy, czynniki satysfakcji z pracy, administracja publiczna

Research the level of job satisfaction of public sector employees (Summary)

The purpose of this article is to present the importance of job satisfaction of public administration employees. An organization that wants to keep employees involvement at an appropriate level must provide employees with job satisfaction at an appropriate level. This will enable proper implementation of the goals facing such organizations. Theoretical considerations characterized in the article – show

the issue of job satisfaction, determinants and factors shaping employees' satisfaction with work. The second part of the article presents the results of empirical job satisfaction surveys among employees of the state administration office. Analyses of research results show that employees have large reservations about the occurrence of individual job satisfaction factors, but they feel satisfied with work at the Office.

Keywords

job satisfaction, facets of job satisfaction, public sector

