

Anna MICHNA, Karolina GRYGIEL, Paulina GRYGIEL
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Ekonomii i Informatyki

REKRUTACJA ORAZ SYSTEM MOTYWACYJNY PRACOWNIKÓW JAKO ELEMENT ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W WYBRANEJ JEDNOSTCE ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

Streszczenie. W artykule szczególną uwagę zwrócono na specyfikę zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach administracji publicznej. Obecnie osoby zatrudnione w organizacji uznaje się za jeden z najważniejszych zasobów, który przyczynia się do sukcesu przedsiębiorstwa czy też instytucji. W artykule skoncentrowano się na dwóch składowych elementach zarządzania zasobami ludzkimi – rekrutacji i motywacji pracowników. Omówiono przeprowadzone badania empiryczne w wybranej jednostce samorządu terytorialnego. Przedstawiono wyniki badań oraz sformułowano wnioski i rekomendacje praktyczne.

THE RECRUITMENT AND EMPLOYEES MOTIVATION SYSTEM AS PART OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN SELECTED PUBLIC ADMINISTRATION

Summary. The paper pays particular attention to the specific of human resource management in public administration, which comes from the administration role in respecting the law. Nowadays, employed people in the organization are recognized as being one of the most important resource that has contributed to a success of the institution. The paper focuses on two components of human resource management concerning the recruitment and employees motivation. In this regard, empirical research was conducted. Conclusions derived from theoretical and practical parts of the article were given.

1. Wstęp

Zarządzanie zasobami ludzkimi to zespół aktywności powiązanych z ludźmi, który skupiony jest na realizacji celów organizacji i spełnianiu wymagań pracowników dotyczących ich potrzeb¹. Zaadaptowane kwalifikacje ogółu pracowników, ich odpowiednie umotywowanie, a także predyspozycje do ciągłego uczenia się i rozwoju przyczyniają się do coraz większej skuteczności działań zarządczych podejmowanych przez jednostki organizacyjne. Dlatego ludzi zatrudnionych w organizacji, w dzisiejszych czasach, uznaje się za jeden z najważniejszych zasobów².

Administrację można definiować jako organizację³, składającą się z różnych jednostek organizacyjnych, które skupione są wokół organów wyposażonych w kompetencje określone w ustawach i tworzących pewien zamknięty układ organizacyjny, mający na celu realizację zadań państwowych lub publicznych bądź jednych i drugich. Administracja publiczna to działalność administracyjna w dziedzinie spraw publicznych, polegająca na organizowaniu bezpośredniej i praktycznej realizacji zadań państwa na podstawie norm prawnych⁴. Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej różni się od zarządzania stosowanego w sektorze prywatnym. Specyfika funkcjonowania administracji samorządowej w strukturach zarządzania zasobami ludzkimi polega między innymi na prawidłowym i starannym stosowaniu przepisów prawnych⁵. To jedna z różnic, która ma wpływ na odmienną procesów pracy działów personalnych urzędów i przedsiębiorstw. Poza przepisami Prawa pracy w administracji publicznej obowiązuje wiele dodatkowych ustaw oraz regulacji w tym obszarze. Działy personalne mają zwiększony zakres odpowiedzialności za przestrzeganie prawidłowości stosowania przepisów.

W ramach niniejszego artykułu opisano zagadnienia związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, a dokładniej dotyczącymi jego dwóch elementów – rekrutacji i doboru oraz motywowania pracowników. Przeprowadzono badania w celu usprawnienia funkcjonowania procesu rekrutacji i selekcji pracowników oraz systemu motywacyjnego w jednostce administracji publicznej wybranego województwa.

¹ Listwan T.: Słownik zarządzania kadrami. C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 183.

² Czajka Z.: Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej. IPiSS, Warszawa 2012, s. 251.

³ Lang J.: Pojęcie administracji, [w:] Wierzbowski M. (red.): Prawo administracyjne. PWN, Warszawa 1997, s. 15.

⁴ Wiktorowska A., Wierzbowski M.: Podstawowe pojęcia teoretyczne w nauce prawa administracyjnego, [w:] Wierzbowski M. (red.): op.cit., s. 107-108.

⁵ Knosala E.: Zarys teorii decyzji w nauce administracji. Wolters Kluwer, Warszawa 2001, s. 17.

2. Rekrutacja i dobór pracowników

Rekrutacja oznacza przyciągnięcie przez organizację takiej liczby kandydatów, która umożliwiłaby ich racjonalną selekcję⁶. Celem rekrutacji oraz selekcji jest zatrudnienie pracownika o wymaganych kompetencjach, zgodnie z potrzebami pracodawców. Podczas przeprowadzania rekrutacji, a potem selekcji, istotny jest precyzyjny opis stanowiska pracy oraz jego wymogi, które powinny wyznaczać formy i instrumenty doboru personelu na określone stanowisko pracy.

Dobór pracowników polega na „logistyczno-czasowej sekwencji decyzji i działań, prowadzących do optymalnego zaspokojenia potrzeb kadrowych, wynikających zarówno z planów zatrudnienia, jak i pojawiających się wakatów, których nie można przewidzieć podczas planowania”. Składa się on z następujących etapów⁷:

- aktualizacja potrzeb kadrowych,
- analiza opisów stanowisk pracy,
- rekrutacja zewnętrzna lub wewnętrzna,
- selekcja,
- zatrudnienie (podpisanie umowy o pracę),
- adaptacja społeczno-zawodowa (program adaptacyjny).

W doborze personelu „chodzi o maksymalne zbliżenie cech danej pracy oraz indywidualnych cech pracownika”⁸. Właściwe dobranie cech zatrudnianych osób i wymagań stanowiska pracy jest możliwe dzięki prawidłowo przygotowanej i przeprowadzonej rekrutacji i selekcji⁹.

Rekrutację można opisać, jako sposób komunikowania się z rynkiem pracy, aby pozyskać odpowiednią grupę kandydatów na wakatowe stanowiska¹⁰. Rekrutacja to kompleks pożądanych i uzgodnionych postępowań, które wiążą się z przyjmowaniem na stanowiska organizacyjne osób posiadających oczekiwane umiejętności zawodowe, kompetencje i cechy psychiczne¹¹. Procedura naboru powinna być właściwie przygotowana oraz sformułowana, tak by zachęcić odpowiednich pretendentów, a zarazem wyeliminować tych, którzy nie klasyfikują się do stawianych przez kierownictwo wymagań. Dlatego też rekrutacja powinna spełniać funkcje informacyjną, motywacyjną i wstępnej selekcji¹². Funkcja informacyjna

⁶ Wajda A.: Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami. Difin, Warszawa 2003, s. 143.

⁷ Zając C.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 2007, s. 94.

⁸ Kozioł J.: Wybrane elementy polityki kadrowej. Akademia Ekonomiczna, Kraków 1992, s. 37.

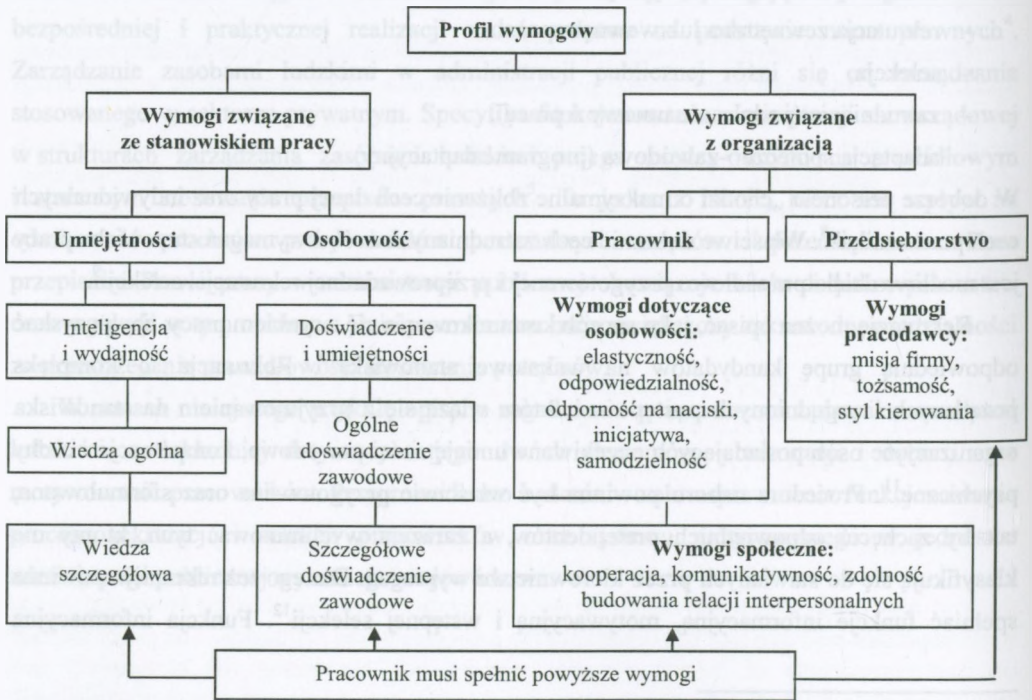
⁹ Zając C.: op.cit., s. 95.

¹⁰ Pocztowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod. Antykw, Kraków 1998, s. 74.

¹¹ Ludwiczynski A.: Alokacja zasobów ludzkich w organizacji, [w:] Król H., Ludwiczynski A. (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWN, Warszawa 2007, s. 197.

¹² Pocztowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody. PWE, Warszawa 2003, s. 146.

rekrutacji opiera się na tym, aby udzielić potencjalnym kandydatom informacji na temat warunków przyszłej pracy oraz wynagrodzenia czy też szansy rozwoju zawodowego. Taka wiadomość powinna zostać jasno przedstawiona, by kandydaci mieli możliwość podjęcia właściwej decyzji, dotyczącej działań w celu zdobycia przyszłego stanowiska pracy. Celem funkcji motywacyjnej jest zainteresowanie uczestników, tak aby chcieli oni przyjąć ofertę pracy w przedsiębiorstwie przeprowadzającym rekrutację. Z kolei funkcja wstępnej selekcji powinna w precyzyjny sposób określać warunki lub kryteria progowe zatrudnienia, by uniknąć składania aplikacji przez osoby, które nie spełniają wymaganych warunków. Taki proces skróci czas i obniży koszty analiz i nie narazi na stres kandydatów, których aplikacje byłyby odrzucone. Przeprowadzając rekrutację należy klarownie przedstawić warunki zatrudnienia oraz wykonać początkową selekcję¹³. Wymogi stawiane kandydatom muszą być dopasowane do profilu organizacji, do czasu przeznaczonego na znalezienie właściwego kandydata oraz do zdolności finansowych i organizacyjnych przedsiębiorstwa (rys. 1).



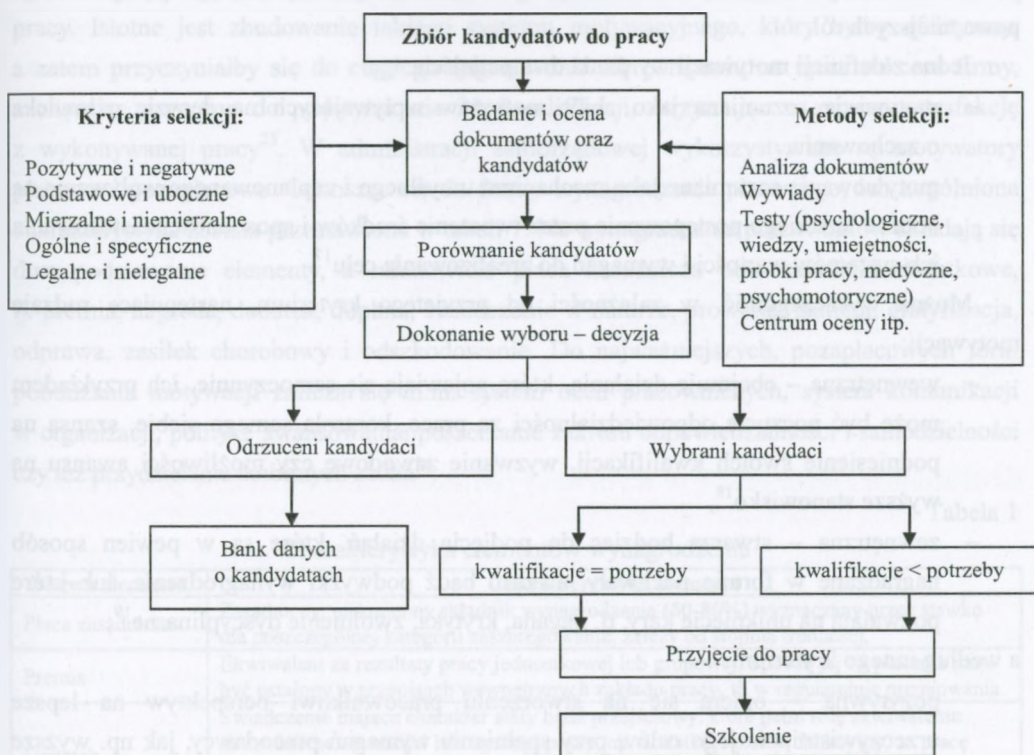
Rys. 1. Struktura profilu wymogów stawianych kandydatom do pracy

Fig. 1. The structure of the requirement profile to candidates for the job

Źródło: Zając C.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 2007, s. 96.

¹³ Ibidem, s. 137-138.

Celem rekrutacji jest pozyskiwanie pracowników w odpowiedniej liczbie, o danych cechach, w określonym miejscu i czasie z wewnątrz instytucji bądź z jej otoczenia, tak aby pokryć obecny i przyszły, przewidywany lub losowy niedobór kadrowy¹⁴. Proces rekrutacji kończy się zebraniem grupy kandydatów. Kolejno następuje selekcja, czyli zgromadzenie informacji o uczestnikach, którzy zgłosili się do danej organizacji w toku rekrutacji¹⁵. Selekcja to zbiór działań, podczas których porównuje się cechy kandydata z wymogami stawianymi na danym stanowisku pracy oraz z innymi uczestnikami rekrutacji¹⁶.



Rys. 2. Schemat procesu selekcji

Fig. 2. Diagram of the selection process

Źródło: Pawlak Z.: Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe. Poltext, Warszawa 2003, s. 150.

¹⁴ Schwan K., Seipel K.G.: Marketing kadrowy. C.H. Beck, Warszawa 1995, s. 63.

¹⁵ Half R.: Jak znaleźć, zatrudnić i zatrzymać najlepszych pracowników. WNT, Warszawa 1995, s. 97-98.

¹⁶ Marciniak J.: Pozyskiwanie pracowników. Rekrutacja, adaptacja, rozwój. WPE INFOR, Warszawa 1999, s. 60.

3. Motywowanie w organizacji

W ujęciu ogólnym motywowanie to zespół działań skutkujących oczekiwanymi zachowaniami ludzi, jest ono rozumiane jako jeden z procesów przewodzenia. Polega ono na tworzeniu warunków i stosowaniu bodźców dążących do tego, aby zachowania uczestników organizacji były zgodne z oczekiwaniami i wymaganiami menedżera, ale bez rezygnacji z poczucia niezależności przy podejmowaniu własnych decyzji przez pracowników. Istotne jest skłanianie pracowników do dodatkowych działań i zachęcanie do podejmowania poważniejszych ról.

Jedną z definicji motywacji wyróżnia dwa podejścia:

- motywacja rozumiana jako zbiór motywów wpływających na decyzję człowieka o zachowaniu,
- motywowanie rozumiane jako mechanizm umyślnego i zaplanowanego wpływania na bodźce ludzkiego postępowania przez tworzenie środków i sposobności zastosowania ich systemów wartości i wymagań do zrealizowania celu¹⁷.

Można wyszczególnić, w zależności od przyjętego kryterium, następujące rodzaje motywacji:

- wewnętrzna – obejmuje działania, które pojawiają się samoczynnie, ich przykładem może być poczucie odpowiedzialności za pracę, kontrola samego siebie, szansa na podniesienie swoich kwalifikacji, wyzwanie zawodowe czy możliwości awansu na wyższe stanowisko¹⁸,
- zewnętrzna – stwarza bodziec do podjęcia działań, które są w pewien sposób nagradzane w formie pochwały, awansu bądź podwyżki wynagrodzenia, lub które pozwalają na uniknięcie kary, tj. nagana, krytyka, zwolnienie dyscyplinarne¹⁹;

a według innego kryterium:

- pozytywna – opiera się na stworzeniu pracownikowi perspektyw na lepsze urzeczywistnianie jego celów przy spełnianiu wymagań pracodawcy, jak np. wyższe pobory, dogodniejsze stanowisko pracy, większa samodzielność pracy, zagraniczne wyjazdy do pracy itp.,
- negatywna – odnosi się do lęku, który mobilizuje do pracy przez wytwarzanie poczucia zagrożenia, jak np. przesunięcie do mniej płatnej pracy czy o niższej renomie, prawdopodobieństwo utraty części wynagrodzenia w przypadku gorszego zrealizowania zadania, obniżenie uznania, uzyskanie nagany²⁰.

¹⁷ Borkowska S.: System motywowania w przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa 1999, s. 9-11.

¹⁸ Penc J.: Motywowanie w zarządzaniu. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 2000, s. 137, [za:] Cywoniuk M., Kożuch B. (red.): Podstawy zarządzania. WSE, Białystok 2000, s. 112.

¹⁹ Zajac C.: op.cit., s. 115.

²⁰ Penc J.: op.cit., s. 141.

„Motywacja jest nie tylko siłą motoryczną ludzkich zachowań i działań, jest ona również niezbędnym i jednym z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy”²¹. Efekty pracy uwarunkowane są wieloma czynnikami, spośród których można wymienić: ludzkie umiejętności, predyspozycje i możliwości, które wsparte są właściwym motywatorem, pragnieniem i ochotą poczynania²². Istota motywowania polega na odpowiednim dobraniu instrumentów nazywanych motywatorami, tworzących system motywacyjny. W jego skład zaliczają się działania i zasady, które tworzą czynniki kształtujące pracownicze zachowania. System motywacyjny wiąże się z różnego rodzaju ludzkimi postępowaniami w obszarze pracy. Istotne jest zbudowanie takiego systemu motywacyjnego, który byłby efektywny, a zatem przyczyniałby się do ciągłego angażowania się personelu na rzecz sukcesu firmy, zachęcając przy tym do podwyższania ich kwalifikacji, otrzymując w zamian satysfakcję z wykonywanej pracy²³. W administracji samorządowej wykorzystywane są motywatory płacowe i pozapłacowe. Odnosząc się do formy wynagrodzenia płacowego, ich uogólniona charakterystyka została przedstawiona w tabeli 1. Na wynagradzanie pracowników składają się dwa podstawowe elementy, a mianowicie płaca zasadnicza oraz składniki dodatkowe, tj. premia, nagroda, dodatek, dopłata, świadczenie w naturze, prowizja, tantiem, gratyfikacja, odprawa, zasiłek chorobowy i odszkodowanie. Do najważniejszych, pozapłacowych form pobudzania motywacji zalicza się m.in. system ocen pracowniczych, system komunikacji w organizacji, politykę awansowania, poszerzanie zakresu odpowiedzialności i samodzielności czy też przydzielanie ambitnych zadań²⁴.

Tabela 1

Charakterystyka elementów wynagrodzenia

Nazwa elementu	Charakterystyka elementu
Płaca zasadnicza	Zasadniczy, niezmienny składnik wynagrodzenia (50-80%) wyznaczany przez stawkę dla poszczególnej kategorii zaszerogowania, zależy od stopnia trudności.
Premia	Ekwiwalent za rezultaty pracy jednostkowej lub grupowej. Sposób jej wypłacania musi być ustalony w przepisach wewnętrznych zakładu pracy, tj. w regulaminie premiowania.
Dodatek	Świadczenie mające charakter stały bądź przejściowy, które pełni rolę ekwiwalentu za konkretne czynności lub wymogi pracy, np. dodatki stażowy, funkcyjny, za pracę w weekendy i święta oraz w warunkach niebezpiecznych lub szkodliwych dla zdrowia bądź życia itp.
Dopłata	Świadczenie o wyrównawczym charakterze, np. do najniższego poziomu wynagrodzenia, podczas odbywania pracy w zastępstwie.
Świadczenie niepieniężne	Świadczenie w naturze, czyli niepieniężna forma świadczenia, np. deputaty, zagwarantowanie mieszkania lub samochodu służbowego.

²¹ Koziol L. (red.): Doskonalenie systemu wynagradzania. PWE, Warszawa 2000, s. 69.

²² Kaczmarzyk J.: Motywowanie jako determinanta efektywności pracy kadry menedżerskiej. Promotor, Warszawa 2006, s. 9.

²³ Koźuch B. (red.): Wstęp do teorii zarządzania. Nauka-Edukacja, Warszawa 1999, s. 113.

²⁴ Łucewicz J.: Oceny pracownicze, [w:] Listwan T. (red.): Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia. WAE, Wrocław 2000, s. 172-173.

cd. tab. 1

Prowizja	Ekwiwalent za przyczynienie się pracownika do osiągnięcia oczekiwanych obrotów firmy, tj. wzrost przychodów, przyrost zysku.
Tantem	Ekwiwalent stanowiący rodzaj udziału pracownika w osiąganiu (wypracowywaniu) zysku.
Gratyfikacja	Świadczenia okolicznościowe otrzymywane przez pracowników podczas różnorodnych okazji, np. wypłaty z tytułu jubileuszu, świąt czy wakacji.
Odprawa	Obligatoryjne, jednorazowe świadczenie wypłacane osobie pracującej wraz z ukończeniem przez nią pracy w danej instytucji.
Zasiłek chorobowy i odszkodowanie	Zasiłek wypłacany za okres braku zdolności do pracy ze względu na chorobę oraz świadczenie z racji wypadku podczas pracy.

Źródło: Zajac C.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 2007, s. 152; Poczowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody. PWE, Warszawa 2007, s. 349.

Skuteczność czynników materialnych, a także niematerialnych zależy jest od tego, w jakim stopniu zaspokojone zostają potrzeby pracownicze. Czynniki materialne są w stanie zaspokoić większość potrzeb, niezależnie od potrzeb kontaktów i samorealizacji, które z kolei są zaspakajane przez czynniki niematerialne. Kierownictwo, aby mogło efektywnie motywować swoją kadrę pracowniczą, powinno posługiwać się zarówno jedną, jak i drugą formą zachęcania do skuteczniejszej pracy, w stosunku do danej sytuacji, różnicując proporcje między nimi.

4. Badania empiryczne w wybranej jednostce administracji publicznej

Wyniki przeprowadzonych badań dotyczą kwestii związanych z procesami rekrutacji i motywacji kadry pracowniczej. Skupiając się na tych dwóch aspektach, w przypadku rekrutacji narzędziem służącym do realizacji badania w niniejszym artykule został autorski arkusz obserwacji, który stanowił swoisty typ obserwacji rozmowy kwalifikacyjnej²⁵. Przy badaniu systemu motywacyjnego opracowano autorskie narzędzie badawcze w formie arkusza ankiety, składającego się z dwóch części badawczych oraz metryki²⁶. Realizacja badań miała miejsce w Urzędzie Marszałkowskim wybranego województwa, w Wydziale Organizacyjnym i Kadr, w pierwszej połowie 2014 roku.

²⁵ Szerzej budowa arkusza obserwacji została przedstawiona w pracy dyplomowej obronionej na Politechnice Śląskiej pod kierunkiem dr hab. inż. Anny Michny, prof. w Pol. Śl., Grygiel K.: Rekrutacja i dobór pracowników jako element zarządzania zasobami ludzkimi. Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska, Gliwice 2014, s. 64.

²⁶ Szerzej budowa kwestionariusza ankiety została przedstawiona w pracy dyplomowej Grygiel P.: System motywacyjny pracowników w wybranej jednostce administracji publicznej. Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska, Gliwice 2014, s. 72-74; praca została napisana pod kierunkiem dr hab. inż. Anny Michny, prof. w Pol. Śl.

W badaniach dotyczących systemu rekrutacyjnego wykorzystano technikę obserwacji uczestniczącej, która polega na zbieraniu danych w wyniku spostrzeżeń²⁷. Jest ona „czynnością jednostronną, angażuje tylko badającego, którym powoduje dążenie do celowego, planowego, systematycznego i krytycznego spostrzegania określonych zachowań, przedmiotów”²⁸.

W postępowaniu dotyczącym przebiegu rozmowy kwalifikacyjnej na wolne stanowisko, w Wydziale Ochrony Środowiska Urzędu Marszałkowskiego wybranego województwa, na podstawie ogłoszenia o pracę, wykorzystany arkusz obserwacji wypełniany był przez badającego, przy zastosowaniu obserwacji jawnej. Do Kancelarii Ogólnej Urzędu Marszałkowskiego napłynęło dwadzieścia osiem dokumentów aplikacyjnych. Po przyjęciu i analizie dokumentów w Wydziale Organizacyjnym i Kadr zostało wyłonionych szesnastu kandydatów spełniających wymogi formalne. Głównym powodem niezakwalifikowania się pozostałych dwunastu osób, aplikujących na to stanowisko, był brak odpowiedniego wykształcenia, zbyt niski staż pracy bądź brak doświadczenia z zakresu stawianych wymagań. Następnie zakwalifikowani kandydaci zostali zaproszeni do wzięcia udziału w teście merytorycznym. Do dalszego etapu, jakim jest rozmowa kwalifikacyjna, dostało się sześć osób. Podczas rozmowy z komisją potencjalni pracownicy starali się w sposób umięjętny przedstawić swoją kandydaturę i uargumentować, że ich umiejętności i kompetencje spełniają kryteria naboru. Mówili na temat, szczegółowo opisując swoje dotychczasowe doświadczenie i kwalifikacje zawodowe. Komisja była zainteresowana kreatywnością rekrutowanych i znajomością branży, doświadczeniem związanym z podobnym stanowiskiem pracy. Komisja kwalifikacyjna pracowała opierając się na opracowanej wcześniej strukturze rozmowy kwalifikacyjnej (w tym formie zadawania pytań oraz sposobie oceniania odpowiedzi). Istotny był fakt, by schemat przebiegania rozmowy kwalifikacyjnej był jednakowy w przypadku wszystkich kandydatów, co komisja osiągnęła przez jej wcześniejsze dokładne zaplanowanie. Dzięki temu wyniki uzyskane za jego pomocą tego narzędzia selekcji były porównywalne.

W badaniach dotyczących systemu motywacyjnego wykorzystano autorski kwestionariusz ankiety. Adresatami były osoby zarówno z kadry kierowniczej, jak i pracownicy zatrudnieni jako specjaliści, inspektorzy i pomoc administracyjna Urzędu Marszałkowskiego wybranego województwa.

Przeprowadzając badania, rozdano pięćdziesiąt trzy arkusze ankiet pomiędzy zatrudnionych w Wydziale Organizacyjnym i Kadr, z czego trzy ankiety nie zostały zwrócone do dalszej analizy. Obiektem niniejszych badań było pięćdziesięciu pracowników. Kwestionariusz ankiety składał się z dwóch części. Pierwsza to dwadzieścia pięć pytań zamkniętych, polegała

²⁷ Pilch T.: *Zasady badań pedagogicznych*. Żak, Warszawa 2010, s. 86-88.

²⁸ Kamiński A.: *Metoda, technika, procedura badawcza w pedagogice empirycznej*. [w:] Wroczyński R., Pilch T.: *Metodologia pedagogiki społecznej*. Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1974, s. 56.

ona na dokonaniu wyboru kilku wariantów odpowiedzi w celu hierarchizacji oczekiwań pracowników, związanych z ich pracą zawodową, w świetle realizacji potrzeb według Masłowa. W drugiej części ankiety zostało użytych trzydzieści pytań, również w formie zamkniętej, które dotyczyły poziomu realizacji tych oczekiwań we własnej pracy zawodowej, w określonym zakładzie pracy i na sprecyzowanych stanowiskach, w aspekcie zaspokojenia potrzeb osobistych. W tej części powinnością respondentów był wybór kilku możliwości odpowiedzi w ramach podanej skali ocen. Na końcu ankiety została umieszczona metryka, składająca się z pytań dotyczących płci, wykształcenia, stażu pracy i zajmowanego stanowiska.

5. Wnioski

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest strategią i praktyką nabywania, wykorzystywania, doskonalenia pracowników, a także zatrzymywania ich i ich umiejętności w przedsiębiorstwie.²⁹ Ludzie zatrudnieni w organizacji są obecnie uznawani za najważniejszy kapitał, a zarazem jej strategiczny zasób. To oni tworzą organizacje, zarządzają nimi i od podejmowanych przez nich decyzji zależy pozycja rynkowa, konkurencyjność oraz efekty funkcjonowania tych organizacji. Do podstawowych obowiązków pracowników samorządowych należy zaliczyć dbałość o wykonywanie zadań publicznych, z uwzględnieniem interesów państwa oraz obywateli. Pracownicy administracji publicznej zobowiązani są do przestrzegania prawa, wykonywania urzędowych zadań sumiennie, sprawnie i bezstronnie, jak również zachowywania się uprzejmie w kontaktach ze zwierzchnikami, podwładnymi, współpracownikami oraz klientami.

Do głównych zadań kierownictwa należy dobór, szkolenie oraz doskonalenie ludzi, którzy najwięcej pomogą organizacji w realizacji jej celów. W sprawie pozyskania odpowiedniej kadry pracowniczej, niezbędny jest jej właściwy dobór. Opisy stanowisk stanowią podstawę procesu rekrutacji. Zainwestowanie czasu w przygotowanie opisów pozwala zminimalizować ewentualne błędy, a w konsekwencji wybrać właściwego kandydata. Ogłoszenie rekrutacyjne powinno być przejrzyste, czytelne i klarowne oraz zawierać informacje, o których kandydat powinien wiedzieć. Proces rekrutacji jest czasochłonny. Urząd Marszałkowski wykorzystuje do tego odpowiednie metody selekcji kandydatów, jakimi są: dokumenty aplikacyjne, referencje, testy selekcyjne, do których zalicza się testy wiedzy, a kolejno rozmowy kwalifikacyjne. Istotne jest również stosowanie tych samych pytań dla każdego kandydata podczas rozmowy rekrutacyjnej, gdyż pozwala to na obiektywną ich ocenę. Prawidłowo

²⁹ Adamiec M., Kożusznik B.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. AKA-DE, Kraków 2000, s. 18.

przeprowadzone nabór i selekcja prowadzą do zatrudnienia odpowiednich pracowników, posiadających najwyższe kwalifikacje i predyspozycje do wykonywania pracy na wolnym stanowisku urzędniczym. Od odpowiednio dobranej kadry pracowniczej zależy (w dużej mierze) sukces jednostki samorządu terytorialnego, wyrażający się realizacją jej celów strategicznych. Jednym z nich jest właściwe umotywowanie personelu. Analiza wyników otrzymanych drogą ankietową dowodzi sformułowaniu następujących konkluzji i stwierdzeń dotyczących systemu motywacyjnego w Urzędzie Marszałkowskim wybranego województwa.

W badanej instytucji nie istnieje klarowny system motywacyjny, bowiem wśród oczekiwań pracowników, a tym, co jest dla nich osiągalne i dostępne, w dziedzinie adaptacji potrzeb, zachodzi duża rozbieżność. Wpływ na poziom motywacji mają czynniki płacowe i pozapłacowe. Ważnym motywatorem dla pracowników jest stabilność zatrudnienia. Znaczenie tego czynnika rośnie szczególnie w okresach kryzysowych. Pracownicy oczekują pracy pełnej nowych wyzwań i zadań. Ich motywacja wynika z odczuwalnej atrakcyjności wykonanych zadań, wpływania na rzeczywistość społeczną i zaangażowania w realizację społecznego interesu. Istotną sprawą dla pracowników jest tworzenie dobrej atmosfery w miejscu pracy, która sprzyja kontaktom między pracownikami, otwartości i wzajemnemu zaufaniu oraz sprawnej wymianie informacji.

W przyszłości należałoby skupić się na usprawnieniu procesów rekrutacji i doboru pracowników przez uwzględnienie nowoczesnych systemów rekrutacyjnych, czyli tzw. rekrutacji elektronicznej. Obecnie ogłoszenia o naborze w Urzędzie Marszałkowskim umieszczane są w Biuletynie Informacji Publicznej oraz na tablicy ogłoszeń urzędu, a wymagane dokumenty aplikacyjne przesyłane listownie. Internetowa rekrutacja pozwoliłaby na zaoszczędzenie czasu aplikanta, przez brak konieczności składania ich drogą pocztową. Warunkiem zakwalifikowania się do dalszych etapów rekrutacji byłoby dostarczenie oryginałów wymaganych dokumentów, potwierdzających dane zawarte w aplikacji. Osoby, które nie mają dostępu do Internetu mogłyby skorzystać ze specjalnej platformy, która znajdowałaby się w budynku Urzędu Marszałkowskiego. Taka baza pozwalałaby kadrze kierowniczej na wgląd do informacji na temat liczby osób o danym profilu kompetencji, zarówno tych zatrudnionych w urzędzie, jak i tych ubiegających się o poszczególne stanowiska pracy. Dla osób pracujących już w urzędzie mogłoby to stać się przesłanką do wynagrodzeń (przez podwyżkę, awans) i uznania ich za wartościowych na tle aplikujących. Jednakowoż niektóre z osób starających się o przyjęcie do urzędu, wykazujące się odpowiednimi kwalifikacjami, mogłyby zostać zaproszone do współpracy z tą jednostką. E-rekrutacja mogłaby również przyczynić się do podniesienia jakości usług urzędu, zwiększenia stopnia wykorzystania technologii informatycznych przez mieszkańców regionu

oraz zwiększenia konkurencyjności regionu w skali krajowej oraz europejskiej. Korzyścią dla urzędu, wypływającą z takiego rozwiązania, byłby rzeczywisty obraz sytuacji na rynku pracy.

Podstawą prawidłowego funkcjonowania systemu motywacyjnego każdej instytucji powinny być jasne, przejrzyste reguły i zasady. Przyczyniłyby się one do ujednoczenia stosunków międzyludzkich oraz wyznaczyłyby kierunki, stwarzające poczucie bezpieczeństwa oraz integracji zespołu. Wspólne wartości jednoczą wspólne cele. Przełożeni powinni wiedzieć, że do ich obowiązków należy dostrzeganie osiągnięć pracownika i okazywanie wdzięczności za włożony przez nich wysiłek. System motywacyjny w urzędzie powinien mieć racjonalną i przejrzystą politykę płacową, uzupełnianą o różnorakie formy motywacji pozapłacowej. Jako istotny element tego systemu należałoby uznać stwarzanie pracownikom szans na rozwój zawodowy (odczuwanie spełnienia) i awans, przy jednoczesnym kształtowaniu warunków pracy. Pracownicy powinni posiadać większą możliwość samodzielnego rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, w jaki sposób wykonać daną pracę. Urząd powinien zadbać o opracowanie własnej polityki personalnej, która stanowiłaby formalną deklarację, będącą oficjalnym wyrazem systemowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. Dokument ten pozwoliłby na realizowanie zadań samorządu województwa na najwyższym poziomie, służąc przy tym regionalnej wspólnocie samorządowej, i budowaniu wizerunku urzędu jako dobrego pracodawcy.

Podsumowując, sporządzanie opisów stanowisk pracy oraz ich ciągła aktualizacja stanowią bazę do przeprowadzania skutecznego procesu rekrutacji, podejmowania działań zmierzających do racjonalizacji zatrudnienia oraz opracowania systemu wynagradzania w organizacji. Odpowiednie czynniki motywacyjne mogą pozwolić na wykreowanie dobrych warunków pracy dla wszystkich, zarówno dla pracodawców, jak i pracobiorców, jednocześnie umożliwiając odkrywanie nowych źródeł aktywności i uczynienie działań instytucji efektywniejszymi. Systemy rekrutacyjny i motywacyjny organizacji powinny współgrać z innymi elementami zarządzania, tak aby stanowiły komplementarne narzędzie i spełniały stawiane przed nimi oczekiwania. Omówione wyniki badań własnych świadczą o tym, że optymalizowanie i poprawianie systemu zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej powinno być nieodzownym i nieprzerwanym procesem.

Bibliografia

1. Adamiec M., Kożusznik B.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. AKA-DE, Kraków 2000.
2. Borkowska S.: System motywowania w przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa 1999.
3. Czajka Z.: Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2012.

5. Half R.: Jak znaleźć, zatrudnić i zatrzymać najlepszych pracowników. WNT, Warszawa 1995.
6. Jaworski W.: Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia. Wyższa Szkoła Menedżerska, Gdynia 1997, [za:] Czermiński A. (red.): Zarządzanie organizacjami. Dom Organizatora, Toruń 2001.
7. Kaczmarzyk J.: Motywowanie jako determinanta efektywności pracy kadry menedżerskiej. Promotor, Warszawa 2006.
8. Kamiński A.: Metoda, technika, procedura badawcza w pedagogice empirycznej, [w:] Wroczyński R., Pilch T.: Metodologia pedagogiki społecznej. Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1974.
9. Knosala E.: Zarys teorii decyzji w nauce administracji. Wolters Kluwer, Warszawa 2001.
10. Koziół J.: Wybrane elementy polityki kadrowej. Akademia Ekonomiczna, Kraków 1992.
11. Koziół L. (red.): Doskonalenie systemu wynagradzania. PWE, Warszawa 2000.
12. Kożuch B. (red.): Wstęp do teorii zarządzania. Nauka-Edukacja, Warszawa 1999.
13. Lang J.: Pojęcie administracji, [w:] Wierzbowski M. (red.): Prawo administracyjne. Wydawnictwo Prawnicze PWN, Warszawa 1997.
14. Listwan T.: Słownik zarządzania kadrami. C.H. Beck, Warszawa 2005.
15. Ludwicyński A.: Alokacja zasobów ludzkich w organizacji, [w:] Król H., Ludwicyński A. (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWN, Warszawa 2007.
16. Łucewicz J.: Oceny pracownicze, [w:] Listwan T. (red.): Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2000.
17. Marciniak J.: Pozyskiwanie pracowników. Rekrutacja, adaptacja, rozwój. Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1999.
18. Pawlak Z.: Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe. Poltext, Warszawa 2003.
20. Penc J.: Motywowanie w zarządzaniu. Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 2000, [za:] Cywoniuk M., Kożuch B. (red.): Podstawy zarządzania. Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok 2000.
21. Pilch T.: Zasady badań pedagogicznych. Żak, Warszawa 2010.
23. Pochtowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody. PWE, Warszawa 2007
24. Pochtowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod. Antykwa, Kraków 1998.
25. Schwan K., Seipel K.G.: Marketing kadrowy. C.H. Beck, Warszawa 1995.
31. Wajda A.: Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami. Difin, Warszawa 2003.

32. Wiktorowska A., Wierzbowski M.: Podstawowe pojęcia teoretyczne w nauce prawa administracyjnego, [w:] Wierzbowski M. (red.): Prawo administracyjne. Wydawnictwo Prawne PWN, Warszawa 1997.
33. Zając C.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 2007.

Prace dyplomowe

35. Grygiel K.: Rekrutacja i dobór pracowników jako element zarządzania zasobami ludzkimi. Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska, Gliwice 2014, praca została napisana pod kierunkiem dr hab. inż. Anny Michny, prof. w Pol. Śl.
36. Grygiel P.: System motywacyjny pracowników w wybranej jednostce administracji publicznej. Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska, Gliwice 2014, praca została napisana pod kierunkiem dr hab. inż. Anny Michny, prof. w Pol. Śl.

Abstract

For the quality of public administration the human resources are absolutely crucial. The area of the paper is a human resource management in Polish public administration institutions. We focused particular on selection criteria and effectiveness of motivation system as a part of human resource management. Theoretical conclusion and practical recommendation were presented in our article.