



UNIWERSYTET EKONOMICZNY W POZNANIU
Wydział Ekonomii

Redakcja naukowa

Aldona Andrzejczak | Joanna Furmańczyk

KSZTAŁTOWANIE ZAANGAŻOWANIA I POSTAW PRACOWNIKÓW W SEKTORZE PUBLICZNYM I NON PROFIT

1. Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego
2. Zaufanie i emocje kadry w organizacjach non profit
3. Możliwości wspierania zaangażowania różnych grup pracowników
4. Dysfunkcje w ZZL

*Redaktorzy naukowi
składają serdeczne podziękowania
Fundacji V RP
za pomoc w wydaniu niniejszej monografii*



UNIWERSYTET EKONOMICZNY W POZNANIU
Wydział Ekonomii

Redakcja naukowa
Aldona Andrzejczak | Joanna Furmańczyk

KSZTAŁTOWANIE ZAANGAŻOWANIA I POSTAW PRACOWNIKÓW W SEKTORZE PUBLICZNYM I NON PROFIT

© Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu 2016

Redakcja merytoryczna: Joanna Cierkońska

Korekta: edu-Libri

Opracowanie graficzne: GRAFOS

Wydawnictwo edu-Libri
ul. Zalesie 15, 30-384 Kraków
e-mail: edu-libri@edu-libri.pl

Skład i łamanie: GRAFOS

ISBN e-book (PDF) 978-83-63804-89-3
ISBN e-book (epub) 978-83-63804-90-9
ISBN e-book (mobi) 978-83-63804-91-6

KSZTAŁTOWANIE ZAANGAŻOWANIA I POSTAW PRACOWNIKÓW SEKTORZE PUBLICZNYM I NON PROFIT

Spis treści

Od redakcji	6
Rozdział 1. Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego	11
1.1. <i>Małgorzata Dobrowolska</i> Psychologiczne aspekty zaangażowania w pracę osób zatrudnionych w sektorze publicznym w ramach elastycznych form	12
1.2. <i>Urban Pauli, Tomasz Sapeta</i> Wykorzystanie badania satysfakcji w procesie budowania zaangażowania pracowników administracji samorządowej	25
1.3. <i>Grażyna Gruszczyńska-Malec</i> Motywacja do pracy w organizacjach sektora publicznego i non profit z perspektywy teorii autodeterminacji, zarządzania wiekiem i koncepcji autoironii	41
1.4. <i>Monika Trojanowska</i> Walka Dawida z Goliatem – poziom zaangażowania w pracę w sektorze non profit na przykładzie organizacji studenckich w Warszawie i Poznaniu	50
1.5. <i>Barbara Chomątowska, Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz</i> Wybrane problemy zaangażowania członków uczelnianych organizacji studenckich	66
Rozdział 2. Zaufanie i emocje kadry w organizacjach non-profit ..	81
2.1. <i>Justyna Michniak</i> Rola funkcji personalnej w kształtowaniu zachowań etycznych pracowników w organizacjach	83

2.2. <i>Dariusz Turek</i>	
Wspieranie zachowań obywatelskich w organizacjach publicznych poprzez praktyki ZZL	98
2.3. <i>Monika Rutkowska</i>	
Regulacja emocji w kontekście organizacyjnym	112
2.4. <i>Beata Krawczyk-Bryłka</i>	
Zaufanie w zespole badawczym – studium przypadku (projekt CD NIWA realizowany na Politechnice Gdańskiej)	126
Rozdział 3. Możliwości wspierania zaangażowania różnych grup pracowników	143
3.1. <i>Milena Gojny-Zbierowska</i>	
Postrzegane wsparcie organizacyjne (POS) a kontrakt psychologiczny	145
3.2. <i>Sylwia Stachowska</i>	
Praktyki zarządzania wiekiem w organizacjach sektora publicznego	160
3.3. <i>Kinga Hoffmann-Burdzińska</i>	
Determinanty postrzegania równowagi praca-życie w opinii pracowników Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach	175
3.4. <i>Monika Maksim</i>	
Tradycyjne i nowoczesne sposoby oceniania pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego	192
3.5. <i>Małgorzata Rembiasz</i>	
Wybrane problemy zarządzania wiekiem w szkolnictwie wyższym	207
Rozdział 4. Dysfunkcje w ZZL	219
4.1. <i>Agnieszka Chleboś</i>	
Dysfunkcje w kierowaniu ludźmi w jednostkach samorządu terytorialnego a motywacja do rozpoczęcia współpracy w ramach PPP	221

4.2. <i>Anna Wziętek-Staśko</i>	
Mobbing jako przejaw patologii w kierowaniu ludźmi w placówkach leczniczych	237
4.3. <i>Anna Pluta</i>	
Polityka personalna jako moderator negatywnych skutków przyśpieszenia organizacji	254
4.4. <i>Patrycja Mizera-Pęczek</i>	
Diagnoza propozycji wartości zatrudnienia w zespole pieśni i tańca	269

Od Redakcji

Zmiany zachodzące we wszystkich obszarach funkcjonowania gospodarki powodują, że wszyscy jej uczestnicy muszą modyfikować swoje podejście do prowadzonej działalności. Dotyczy to również wszystkich rodzajów aktywności i zachowań ludzi w organizacjach w sektorze publicznym i non profit. Szczególnego znaczenia nabierają zaś te zagadnienia związane z ZZL, które odgrywają rolę w kształtowaniu zaangażowania i postaw pracowników. Możliwe jest wykorzystanie praktyk ZZL stosowanych w biznesie, ale nie da się pominąć specyfiki funkcjonowania organizacji publicznych i pozarządowych. Urzędnicy, pracownicy instytucji usług społecznych mogą obecnie coraz częściej liczyć na podejmowanie przez decydentów takich działań, które mają na celu wspieranie ich rozwoju, budowanie zaangażowania, branie pod uwagę emocji. Co więcej, zaczęto również dostrzegać „ciemną” stronę organizacji, czyli pojawiające się coraz częściej zachowania patologiczne. Zapobieganie i przeciwdziałanie im jest jednym z najważniejszych wyzwań, z którymi muszą się zmierzyć współczesne organizacje.

Prezentowana monografia składa się z czterech części, w których zaprezentowano różne aspekty kształtowania zaangażowania i postaw pracowników w różnych organizacjach w sektorze non profit. Część pierwsza zawiera opracowania dotyczące uwarunkowań zaangażowania organizacyjnego. W części drugiej zaprezentowano rozmaite podejścia do zaufania oraz emocji w relacjach pracowniczych. Część trzecia odwołuje się do różnych sposobów wspierania zaangażowania organizacyjnego odmiennych grup pracowniczych. W ostatniej części zawarte zostały opracowania, w których omówiono patologie występujące w organizacjach non profit.

W pierwszym rozdziale znajduje się pięć opracowań dotyczących uwarunkowań kształtowania zaangażowania członków organizacji w sektorze non profit. Na wstępie, M. Dobrowolska podejmuje próbę omówienia psychologicznych aspektów zaangażowania pracowników pracujących w ramach elastycznych form zatrudnienia. Na podstawie wyników badań ilościowych, Autorka omawia poszczególne formy zatrudnienia w sektorze non profit, porównując go do sektora

prywatnego i społecznego. Zagadnienia związane z budowaniem zaangażowania i jego związku z satysfakcją uczestników organizacji podejmują również U. Pauli i T. Sapeta. Przytaczając wyniki badań satysfakcji pracowników Urzędu Miasta w Krakowie prowadzonych na przestrzeni ostatniej dekady, starają się pokazać, jak systematyczne i spójne badania satysfakcji z pracy mogą wspierać zmiany w zakresie realizacji funkcji personalnej, a także systemu zarządzania. Na istotność funkcji skutecznej motywacji jako narzędzia służącego budowaniu zaangażowania w zespołach pracowniczych zwraca uwagę w swoim artykule G. Gruszczyńska-Malec. Autorka, opierając się na analizie, zwłaszcza zagranicznej literatury przedmiotu, wskazuje na rozwiązania w tym zakresie będące wynikiem specyfiki funkcjonowania organizacji w sektorze non profit. Dwa opracowania kończące ten rozdział dotyczą problemu zaangażowania w kontekście działalności organizacji studenckich. M. Trojanowska, analizując wyniki badań własnych przeprowadzonych w poznańskich i warszawskich organizacjach studenckich, omawia związek między stażem w danej organizacji a poziomem zaangażowania. Natomiast B. Chomątowska i A. Żarczyńska-Dobiesz zwracają uwagę na wyzwania i problemy z budowaniem i utrzymaniem zaangażowania wśród członków, przed jakimi stają liderzy studenckich organizacji.

Rozdział drugi tworzą cztery teksty podejmujące problematykę emocji i zaufania wśród kadry w organizacjach w sektorze non profit. J. Michaniak charakteryzuje rolę, jaką funkcja personalna odgrywa w kształtowaniu zachowań pracowników zgodnych z wartościami organizacji działających w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Jednocześnie Autorka zwraca szczególną uwagę na nowe podejście zorientowane na wspieranie organizacji w budowaniu zachowań etycznych, jakim jest ład HR (ang. *HR governance*). Opracowanie D. Turka dotyczy budowania zachowań obywatelskich, czyli takich, które sprzyjają polepszeniu jakości świadczonych usług, zadowoleniu interesariuszy zewnętrznych, zwiększają wydajność pracy i ograniczają marnotrawienie zasobów organizacyjnych. W związku z tym przyczyniają się pośrednio do sprawniejszego funkcjonowania instytucji publicznych. W kolejnym opracowaniu, M. Rutkowska podejmuje problematykę wpływu emocji na zachowania członków organizacji. Analizując polską i zagraniczną literaturę przedmiotu, omawia rodzaje, kierunki i sposoby regulowania emocji. Przedstawia także kwestię regulacji emocji w odniesieniu do procesu podejmowania decyzji menedżerskich w tzw. sytuacjach eskalacji zaangażowania. Rozdział kończy tekst autorstwa B. Krawczyk-Bryłki, w którym zaprezentowana została tematyka klimatu pracy zespołowej, ze szczególnym uwzględnieniem zaufania w zespole jako czynnika warunkującego zaangażowanie, efektywność i innowacyjność zespołu. Omawiając studium przypadku, Autorka formułuje

rekomendacje dotyczące zarządzania zespołem badawczym w zakresie doboru i wzmacniania zaangażowania członków zespołu oraz budowania klimatu zaufania w zespole badawczym przez lidera projektu.

W trzecim rozdziale zawarto pięć opracowań dotyczących możliwości wspierania i budowania zaangażowania różnych grup pracowników organizacji w sektorze publicznym i non profit. W artykule rozpoczynającym rozdział, M. Gojny-Zbierowska podejmuje próbę identyfikacji zależności między postrzeganym wsparciem psychologicznym (POS) a elementami kontraktu psychologicznego na podstawie analizy badań przedstawionych w literaturze. Dopełnieniem analizy jest przywołanie kontekstu teoretycznego oraz opis obu zmiennych i ich znaczenia dla kształtowania zachowań organizacyjnych. W kolejnym opracowaniu, autorstwa S. Stachowskiej, poruszona została problematyka zarządzania wiekiem, która jest odpowiedzią na zmieniające się realia społeczno-demograficzne na rynku pracy. Na podstawie wyników przeprowadzonych badań ilościowych, Autorka stara się dokonać identyfikacji oraz oceny rozwiązań wykorzystywanych w zakresie zarządzania różnorodnym pod względem wieku kapitałem ludzkim w organizacjach sektora publicznego działających na terenie województwa warmińsko-mazurskiego. W swoim artykule, K. Hoffmann-Burdzińska przybliżyła pojęcie równowagi praca-życie (*work-life balance*) i omawia podstawowe sposoby jego postrzegania. Omawiając wyniki badań przeprowadzonych wśród pracowników Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Autorka ukazuje indywidualne oraz organizacyjne czynniki determinujące postrzeganie równowagi praca-życie. Następne opracowanie, autorstwa M. Maksim, dotyczy tradycyjnych i nowoczesnych form oceniania pracowników wykorzystywanych w jednostkach samorządu terytorialnego. Krytyczną analizę literatury przedmiotu Autorka konfrontuje z przykładami dobrych praktyk zdiagnozowanych w jednostkach samorządu terytorialnego. Rozdział kończy opracowanie M. Rembiasz, w którym poruszona zostaje problematyka zarządzania wiekiem w szkolnictwie wyższym. Opierając się na literaturze przedmiotu, podjęto próbę określenia specyfiki, ważniejszych uwarunkowań, elementów i skutków wdrażania strategii zarządzania zróżnicowanym wiekowo zespołem ludzkim w uczelniach wyższych.

Na czwartą część składają się cztery opracowania dotyczące dysfunkcji w zarządzaniu zasobami ludzkimi w sektorze non profit. Rozdział rozpoczyna opracowanie, w którym A. Chleboś przedstawia diagnozę problemów ze strony pracowników jednostek publicznych mających bezpośredni lub pośredni wpływ na podejmowanie współpracy w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego. Analizując wyniki badań pilotażowych, Autorka wskazuje na szczególnie wpływ

dysfunkcyjnych zachowań kierowniczych w zakresie motywacji, które oddziałują na decyzję o podjęciu współpracy w ramach PPP. W kolejnym tekście poruszono tematykę mobbingu występującego w placówkach leczniczych. A. Wziątek-Staśko, analizując wyniki przeprowadzonych badań, wskazuje na dość powszechną obecność mobbingu w podmiotach leczniczych, co jest skutkiem zmian systemowych i organizacyjnych w instytucjach ochrony zdrowia, które doprowadziły do całkowitego zburzenia wcześniejszych warunków i zasad działania tego sektora. W swoim artykule A. Pluta omawia sposoby funkcjonowania organizacji w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu i wynikające z tego zagrożenia dla członków organizacji. Dokonując analizy literatury przedmiotu, Autorka przedstawia znaczenie funkcji personalnej jako środka łagodzącego napięcia wynikające z przyspieszenia funkcjonowania organizacji stanowiącego moderator oddalający stres zawodowy pracowników i spadek sprawności ich działania. Rozdział kończy opracowanie P. Mizery-Pęczek, w którym scharakteryzowano kształtowanie propozycji wartości zatrudnienia (EVP) jako jednej z metod zarządzania zasobami ludzkimi. Na podstawie literatury przedmiotu oraz wyników badań własnych, Autorka wskazuje na mocne i słabe strony w zakresie kształtowania przez organizację wartości zatrudnienia w ocenie aktualnych pracowników zespołu artystycznego.

