



Uniwersytet
Ekonomiczny
w Katowicach



blisko

międzynarodowo



przez całe życie

Pracownicy w organizacjach publicznych – uwarunkowania możliwości znalezienia pracy w tym sektorze

Aldona Frączkiewicz-Wronka

Kraków 18.06.2015

Organizacje publiczne są podmiotami funkcjonującymi w sektorze publicznym, czyli w systemie państwowych i samorządowych instytucji oraz ich jednostek organizacyjnych podejmujących działania w interesie publicznym, dostarczające społeczeństwu dobra i usługi publiczne przy wykorzystaniu wyłącznie lub w znacznym stopniu środków publicznych [Karna 2011]

Organizacje publiczne i non profit działają w celu realizacji interesu publicznego a sfery ich działalności są różnorodne: począwszy od sfery życia publicznego (np. edukacja, ochrona zdrowia, polityka czy administracja państwowa), poprzez gospodarkę narodową jako zorganizowaną całość oraz jej odrębne części i wspólnoty gospodarcze krajów, skończywszy na państwie rozumianym jako polityczna forma organizacji społeczeństwa, blokach politycznych państw i licznych stowarzyszeniach czy fundacjach, a więc organizacjach non-profit
[Frączkiewicz-Wronka 2009]



Ostatnie lata przyniosły szereg zmian w sposobie funkcjonowania organizacji publicznych a co za tym idzie zmieniają się niezbędne do uzyskania w tych organizacjach pracy kompetencje

Przemiany w organizacjach publicznych oddziałują na rozwój kariery pracowników i możliwości osiągnięcia przez nich sukcesu zawodowego

- Zmieniają się warunki kontraktu psychologicznego między organizacją publiczną a jej pracownikami.
- Kontrakt ten, odzwierciedlający wzajemne przekonania odnośnie obowiązków pracownika i pracodawcy, również w organizacjach publicznych stopniowo ewoluuje z relacyjnego w kierunku transakcyjnego [Rasdi i in. 2009, s. 233; Poczowski 2003, s. 14]
- Powoli odchodzi się od modelu zatrudnienia gwarantującego stabilność i bezpieczeństwo – co rodzi pilną potrzebę zmiany nabywanych kwalifikacji po to aby ich zróżnicowanie oraz przydatność wspierały zatrudnialność absolwentów

- Zatrudnialność jest definiowana jako zdolność do zdobycia i utrzymania pracy w organizacji [Fugate, Kunicki i Ashforth 2004].
- Jest to zbiór indywidualnych cech predestynujących jednostkę do proaktywnej adaptacji w pracy lub karierze [Fugate i Kinicki 2008].
- Kluczowy w tej definicji jest aspekt proaktywności jednostki – zatrudnialność nie jest bowiem jedynie biernym dostawaniem się do zachodzących zmian, lecz opiera się na proaktywnej orientacji pracownika, który samodzielnie poszukuje szans na rozwój kariery zawodowej

Czynniki wpływające na zatrudnialność

- czynniki organizacyjne
- cechy indywidualne pracowników
- otoczenie ogólne

Za kluczowe czynniki organizacyjne oddziałujące na zatrudnialność pracowników uznawane są:

- możliwość szkolenia i rozwoju,
- klimat i kultura organizacji,
- jakość relacji pomiędzy pracownikiem a przełożonym,
- treść pracy,
- cechy „demograficzne” organizacji, itd.

Rozwój zatrudnialności uwarunkowany jest także szeregiem cech indywidualnych pracowników.
Należą do nich:

- zaangażowanie w karierę,
- poziom motywacji wewnętrznej pracownika,
- zainteresowanie pracą,
- stan zdrowia,
- sytuacja rodzinna (konflikt praca-dom), cechy demograficzne,
- wartości i rodzaj motywacji, nastawienie do rozwoju kariery, oczekiwania względem nagród finansowych, równowagi praca-dom i atmosfery społecznej [Marzec i in. 2009b, s. 92-93].

Ponadto, na zatrudnialność pracowników oddziałuje otoczenie ogólne, w tym szczególnie szereg czynników o charakterze makroekonomicznym, np.:

- sytuacja na rynku pracy,
- polityka społeczna państwa,
- makroekonomiczna stabilność, itd.
[McQuaid i Lindsay 2005, s. 209].

Zweryfikowany empirycznie model zatrudnialności obejmuje pięć wymiarów tj. [Van der Heijde i Van der Heijden 2006, s. 454-456; Marzec i in. 2009, s. 92]:

- osobistą elastyczność (ang. personal flexibility), która jest zdolnością adaptacji do zmian na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy;
- wiedzę zawodową (ang. occupational expertise), obejmującą głównie wiedzę ogólną oraz wiedzę i umiejętności specjalistyczne;
- optymalizację i antycypację (ang. optimization and anticipation), które dotyczą umiejętności przewidywania i przygotowanie się do zmian oraz dążenie do osiągnięcia możliwie najlepszych rezultatów;
- sens korporacyjny (ang. corporate sense), będący pewnym poczuciem wspólnoty, „zmysłem grupowym”; reprezentujący także umiejętności społeczne jednostki;
- równowagę (ang. balance), która jest umiejętnością osiągania równowagi pomiędzy interesem pracownika a organizacji oraz pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym.

Zatrudnialność kojarzy się często z „dopasowaniem” pracownika do wymagań danej pracy, co najpełniej odpowiada pojęciu „przydatności zawodowej” [Marzec 2010, s. 129]. W ten sposób zaczęto łączyć rozwój zatrudnialności pracowników z zarządzaniem karierą w organizacjach

Przebieg kariery menedżerów publicznych zależy od czterech grup czynników:

- indywidualnych,
- organizacyjnych,
- odnoszących się do kompetencji menedżerskich oraz
- dopasowania między pracownikiem a organizacją [Rasdi i in. 2009]

Specyfika działalności sprawia, że organizacje publiczne przyciągają pracowników, których motywacja często opiera się na wartościach wykraczających jedynie poza interes własny

Badania empiryczne przeprowadzone w Holandii wykazały, że do najwyższej cenionych przez pracowników organizacji publicznych wartości należą:

- uczciwość,
- wiarygodność,
- praworządność,
- nieprzekupność,
- profesjonalizm,
- skuteczność i efektywność [Van Der Wal, De Graaf i Lasthuizen 2008, s. 473].

Wielu pracowników w tym sektorze wyróżnia silna potrzeba działania pro publico bono, jak również wysoki poziom satysfakcji z pracy, pomimo niewielkiej autonomii działania i często niższych zarobków niż w sektorze prywatnym [Frączkiewicz-Wronka i Marzec 2012, s. 223]

Sukces zawodowy

- Sukces zawodowy można określić jako obiektywne bądź subiektywnie postrzegane osiągnięcia jednostki, będące rezultatem jej doświadczeń zawodowych [Judge i Kammeyer-Mueller 2007, s. 60].
- Co istotne, szczególnie w odniesieniu do sektora publicznego, gdzie możliwość osiągnięcia obiektywnego sukcesu jest zwykle niższa niż w przypadku organizacji komercyjnych, sukces subiektywny i obiektywny są ze sobą powiązane tylko w umiarkowanym stopniu [Marzec 2011, s. 274].

Obiektywny sukces zawodowy jest łatwy do zaobserwowania i najczęściej określany za pomocą konkretnych, widocznych osiągnięć jednostki w jej karierze, np. liczby awansów, wysokości osiągniętych dochodów czy wynagrodzenia, stanowiska [Seibert, Kraimer i Liden 2001, nr 44, s. 227]

Subiektywny sukces zawodowy jest wynikiem oceny jednostki poziomu jej zadowolenia z różnych aspektów kariery zawodowej, np. finansów, stanowiska, pozycji w hierarchii organizacyjnej, relacji interpersonalnych, itd. [Judge i Kammeyer-Mueller 2007, s. 60]



Reasumując:

coraz większe znaczenie wykorzystania wiedzy w pracy, konieczność ciągłego rozwoju kompetencji jednostki są kluczowymi komponentami kariery i sukcesu osobistego, co wpływa na zatrudnialność [Olson i Schultz 2013]

Więcej na ten temat:

- Frączkiewicz-Wronka A., Marzec I.: *Rozwój zatrudnialności pracowników w organizacjach publicznych*, [w:] Determinanty potencjału rozwoju organizacji, red. A. Sabryła, K. Woźniak, Mfiles, Seria wydawnicza; Encyklopedia Zarządzania, Kraków 2012, s. 215-226
- Marzec I., Burda-Świerż K. : *Modele kariery w organizacjach publicznych*, referat wygłoszony na konferencji „Zarządzanie rozwojem organizacji. Współpraca, konkurencja i kooperacja w rozwoju współczesnych organizacji”, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Wybrane Aspekty Zarządzania Nowoczesna Organizacją”, nr 8, 2012, PTE, Łódź, s. 339-350
- Marzec I., Kocoń P.: *Ocena klimatu uczenia się w organizacjach publicznych i jego znaczenie dla kształtowania ryzyka ich funkcjonowania*, [w:] Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Aspekty podmiotowe i przedmiotowe, red. E. Urbanowska-Sojkin, P. Bartkowiak, UE w Poznaniu, Poznań 2013, s. 326-338.
- Marzec I. *Using Employee Empowerment to Encourage Organizational Commitment in the Public Sector* [w] Journal of Positive Management Vol. 5, no. 2/2014, s. 43-52
- Marzec I. *Rola kultury organizacyjnej w kreowaniu wizerunku ośrodków pomocy społecznej jako pracodawcy* [w] Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach Nr 185/2014, s.151-163
- Frączkiewicz-Wronka A., Marzec I.: *Klimat uczenia się jako czynnik sukcesu zawodowego pracowników w organizacjach publicznych*, „Zeszyty Naukowe WSB we Wrocławiu”, 2013, nr 4 (36), s. 79-95
- Marzec I., Szymaniec K.: *Rozwój zawodowy pracowników w organizacjach publicznych*, „Studia Ekonomiczne”, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, nr 169 (2013), Zarządzanie publiczne: koncepcje, metody, techniki, red. nauk. A. Frączkiewicz-Wronka, s. 146-156



Uniwersytet
Ekonomiczny
w Katowicach

www.ue.katowice.pl