

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

223

Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców



pod redakcją

Małgorzaty Gablety

Agaty Pietroń-Pyszczek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Henryk Bieniok, Kazimierz Jaremczuk, Stefan Lachiewicz,
Zbigniew Malara, Aleksy Pochtowski, Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek,
Agata Stachowicz-Stanusch, Lidia Zbiegień-Maciąg

Redaktor Wydawnictwa: Małgorzata Grzybowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej
Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-155-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Interesy pracobiorców – ich różnorodność i zmienność

Stefan Lachiewicz , Oddziaływanie zmian w polskim systemie gospodarczym na relacje: kadra kierownicza – pracownicy przedsiębiorstw	15
Adam Dzikowski , Podejście antropologiczne w rozpoznawaniu interesów pracobiorców	22
Małgorzata Striker , Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych.....	30
Magdalena Dunikowska , Pracownicy jako interesariusze w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw	39
Bernadette Jonda , Sytuacja pracowników administracji gminnych wobec zmieniających się wymagań. Wybrane wyniki z badań porównawczych w polskich i niemieckich urzędach gminnych	48
Agnieszka Bera , Dysfunkcje partycypacji w środowisku <i>contact center</i>	58
Monika Król-Stępień , Wizerunek przedsiębiorców świadczących usługi publiczne – w świetle ustawy o przejrzystości.....	66
Danuta Kunecka , Interesy pracowników medycznych na tle restrukturyzacji zatrudnienia w sektorze zdrowia.....	73

Część 2. Pracodawcy wobec respektowania interesów pracobiorców

Jacek Bendkowski , Przesłanki rozwoju zaufania w środowisku wirtualnym	83
Łukasz Skowron , Indeks ISMP jako nowoczesna metoda pomiaru poziomu satysfakcji i motywacji pracowników	90
Barbara Chomątowska , Promocja zdrowia w miejscu pracy	99
Izabela Kołodziejczyk-Olczak , Szkolenie jako element wspierający pracowników w wieku powyżej 50 lat w świetle projektu <i>Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+</i>	107
Anna Lipka , Jakość działań stymulujących zaangażowanie pracobiorców....	117
Katarzyna Wojtaszczyk , Respektowanie interesów pracowników warunkiem budowania silnej marki pracodawcy	126
Anna Rogozińska-Pawelczyk , Kontrakt psychologiczny w organizacji – w poszukiwaniu nowej równowagi	135
Joanna Cewińska , Pracodawcy wobec badań opinii zatrudnionych	147

Agata Borowska-Pietrzak , Rola motywacji niematerialnej w kształtowaniu zaangażowania pracowników	154
Michał Kapias , Odpowiedzialność społeczna jako sposób realizacji personalistycznej koncepcji pracy ludzkiej	163

Część 3. Równowaga praca – życie interesem współczesnego pracobiorcy

Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann , Praca zawodowa w systemie wartości jednostki w kontekście kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.....	173
Wanda Kopertyńska , Równowaga praca zawodowa a życie prywatne pracowników – doświadczenia badawcze z przedsiębiorstw	183
Alicja Smolbik-Jęczmień , Wpływ rozwoju kariery zawodowej pracownika na zachowanie równowagi między pracą a życiem.....	191
Grażyna Bartkowiak , Dobrostan pracowników, poziom „zdrowia organizacji” a ich zadowolenie z pracy i zaangażowanie w osiąganie celów organizacji	199
Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki , Wybrane aspekty wypalenia zawodowego w pracy menedżera	211

Część 4. Harmonizowanie interesów pracodawcy i pracobiorców – aspekt narzędziowy i podmiotowy

Janusz Strużyna , Miopia zarządzania zasobami ludzkimi na tle ewolucji polskich organizacji	221
Tomasz Kawka , Rola funkcji personalnej w kontekście zmieniającej się organizacji	234
Urszula Skurzyńska-Sikora , Kompetencje organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi	244
Agnieszka Izabela Baruk , Budowanie organizacji sprzyjającej ludziom w kontekście oczekiwań potencjalnych pracowników	252
Henryk Bieniok , Inteligencja emocjonalna menedżera	261
Anna Balcerek-Wieszala , Badanie opinii pracowników jako narzędzie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi	271
Magdalena Czupryńska , Kultura organizacyjna i polityka personalna w kontekście realizacji interesów pracowników hotelu	282
Liliana Mierzwińska , Kształtowanie zaangażowania pracowników IT w strategii personalnej przedsiębiorstwa X.....	291
Stanisław Nowosielski , Orientacja na pracownika jako klienta wewnętrznego w organizacji	298

Część 5. W poszukiwaniu wspólnoty interesów w organizacji

Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna, Analiza i ocena wykorzystania technik manipulacji i indoktrynacji w szkoleniach wprowadzających do pracy.....	313
Dagmara Lewicka, Wkład funkcji personalnej we wspieranie innowacyjności przedsiębiorstwa – analiza czynnikowa.....	322
Anna Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek, Kultura organizacyjna przedsiębiorstw informatycznych w Polsce.....	334
Malorzata Król, Samoocena zaangażowania pracowników tymczasowych..	341
Anna Pietruszka-Ortyl, Dzielenie się wiedzą wśród profesjonalistów jako determinanta ich kreatywności	350
Małgorzata Trenkner, Kształtowanie środowiska sprzyjającego kreatywności pracowników w przedsiębiorstwach zorientowanych projąkociowo...	359

Summaries

Stefan Lachiewicz, Influence of changes in Polish economic system on relationships between managers and workers of enterprises	21
Adam Dzikowski, Anthropological approach in recognising the employers' interests	29
Małgorzata Striker, Modern labour market and expectations of Generation Y to employment – the results of research	38
Magdalena Dunikowska, Employees as stakeholders in mergers and acquisitions	47
Bernadette Jonda, The situation of administrative staff in communes in the light of changing terms and conditions: selected results of comparison studies in Polish and German communes.....	57
Agnieszka Bera, Dysfunction of participation in the Contact Center environment.....	65
Monika Król-Stępień, The image of public service companies – in view of the law on transparency	72
Danuta Kunecka, Medical professionals' interests in relation to structural changes in the health care sector	79
Jacek Bendkowski, Conditions for development of trust in virtual environment.....	89
Skowron Łukasz, ISMP index as the modern method of employee satisfaction and motivation measurement.....	98
Barbara Chomałowska, Health promotion in workplace.....	106

Izabela Kołodziejczyk-Olczak , Training as a support for workers aged over 50 years in the light of the project <i>Equalising Opportunities on the Labour Market for People Aged 50+</i>	116
Anna Lipka , Quality of actions stimulating employees' commitment	125
Katarzyna Wojtaszczyk , Meeting the employees' needs in the process of strengthening employer brand image	134
Anna Rogozińska-Pawelczyk , Psychological contract in the organization – to find a new balance	146
Joanna Cewińska , Employers towards employees' opinions – the results of empirical research	153
Agata Borowska-Pietrzak , Importance of nonmaterial motivation in creating employees commitment	162
Michał Kapias , Social responsibility as a way of realization of the personalistic conception of human work	170
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann , Work in an individual system of values in organizational culture context	182
Wanda Kopertyńska , Employees' work-life balance – practice experiences.	190
Alicja Smolbik-Jęczmień , The impact of development of professional on the maintenance of work-life balance	198
Grażyna Bartkowiak , Employees well-being, job satisfaction, “organizational health” and workers' engagement in organizational goals	210
Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki , Selected burnout aspects in manager's work	217
Janusz Strużyna , Myopia human resource management on the background of the evolution of polish organizations	233
Tomasz Kawka , Significance of HRM in a context of organizational changes	243
Urszula Skurzyńska-Sikora , Organization competences in the human resources management	251
Agnieszka Izabela Baruk , Building an organization favourable for people in the context of potential employees' expectations	260
Henryk Bieniok , Emotional intelligence of a manager	270
Anna Balcerek-Wieszala , Employees opinion survey as a tool of human resources management improvement	281
Magdalena Czupryńska , Organizational culture and personnel policy in the context of hotel employees' interests	290
Liliana Mierzwińska , Shaping the organizational commitment of the IT employees in the personnel strategy of “X” enterprise	297
Stanisław Nowosielski , Internal customer relationship in the company	309
Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna , Analysis and evaluation of manipulation and indoctrination processes during induction courses	321

Dagmara Lewicka , Influence of personnel function in supporting innovative enterprise – analysis of factors	333
Agnieszka Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek , Organizational culture of information technology companies in Poland.....	340
Małgorzata Król , Self-evaluation of the temporary workers' commitment...	349
Anna Pietruszka-Ortyl , Knowledge sharing among professionals as a determinant of their creativity	358
Małgorzata Trenkner , Developing an environment conducive to creativity of employees in quality-oriented enterprises.....	366

Bernadette Jonda

Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

SYTUACJA PRACOWNIKÓW ADMINISTRACJI GMINNYCH WOBEC ZMIENIAJĄCYCH SIĘ WYMAGAŃ. WYBRANE WYNIKI Z BADAŃ PORÓWNAWCZYCH W POLSKICH I NIEMIECKICH URZĘDACH GMINNYCH

Streszczenie: Głównym celem niniejszego opracowania jest prezentacja wybranych wyników projektu badawczego na temat „Przemiany demograficzne jako szczególne wyzwanie dla urzędów miast i gmin w Polsce i w Niemczech” przeprowadzonego w latach 2010-2011 przez Instytut Socjologii Uniwersytetu im. Marcina Lutra w Halle oraz Katedrę Statystyki Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Badanie przeprowadzono wśród burmistrzów i kierowników działów kadrowych w ponad 320 miastach na terenie Polski i Niemiec. Autorka podejmuje próbę odpowiedzi na pytania, jaki wpływ mają wymagania stawiane miastom i gminom na politykę personalną w administracjach gminnych, jakie są motywy oferowania pracownikom umowy o pracę na czas określony bądź w niepełnym wymiarze czasu pracy i na ile przy tej procedurze są uwzględniane i respektowane interesy pracobiorców.

Słowa kluczowe: przemiany demograficzne, gminne strategie przezwycięzania problemów demograficznych, umowy o pracę, Polska i Niemcy.

1. Wstęp

Halle – miasto leżące około 150 km na południe od Berlina – po 1989 r. „utraciło” 80 tys. ludzi i liczy obecnie 230 tys. mieszkańców. Prognozy różnego rodzaju przewidują, że miasto to dalej się będzie kurczyć. Taki stan rzeczy wpływa istotnie na wszystkie dziedziny życia miasta: zmniejsza się zapotrzebowanie na przestrzeń mieszkalną, szkoły, przedszkola, infrastrukturę techniczną, strukturę komunikacyjną itd. Opisywane zjawisko daje się zaobserwować w setkach innych miejscowości na terenie Niemiec i nie tylko.

W latach 2010-2011 Instytut Socjologii Uniwersytetu im. Marcina Lutra w Halle oraz Katedra Statystyki Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu zrealizowały projekt badawczy¹ zatytułowany „Przemiany demograficzne jako szczególne wyzwanie dla urzędów miast i gmin w Polsce i w Niemczech”. Badania przeprowa-

¹ Projekt był finansowany ze środków Polsko-Niemieckiej Fundacji na rzecz Nauki oraz przez Fundację Współpracy Polsko-Niemieckiej.

dzono wśród burmistrzów i kierowników działów kadrowych za pomocą ankiety rozsyłanej do losowo wybranych gmin na terenie Polski i Niemiec.

Autorzy badania prześledzili zmiany w zakresie zadań urzędów gminnych i ich personelu na przestrzeni ostatnich pięciu lat oraz działania z zakresu polityki personalnej, które w tym okresie były szczególnie ważne dla realizacji zadań jednostek samorządu terytorialnego.

Badania empiryczne miały dać odpowiedź m.in. na następujące pytania: Jakie warunki pracy proponują gminy występujące w roli pracodawcy swoim pracownikom? Jakie formy umów o pracę są preferowane w administracjach gminnych, a szczególnie – co jest powodem zatrudniania na czas określony lub w niepełnym wymiarze godzinowym? Czy i w jakim stopniu są oferowane w urzędach możliwości stosowania elastycznego (ruchomego) czasu pracy?

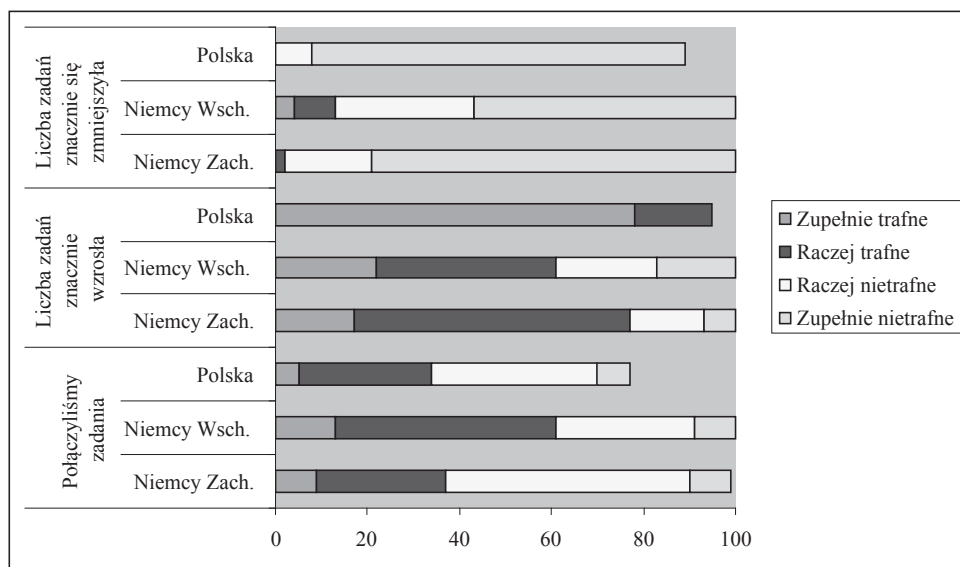
Zreferowane poniżej wyniki badań opierają się wyłącznie na wypowiedziach kierowników działów kadrowych, gdyż ankiety kierowane do burmistrzów poruszały zagadnienia personalne jedynie pośrednio. Ankiety wypełniono w ponad 320 miejskich, wiejskich bądź wiejsko-miejskich gminach (196 w Niemczech i 127 w Polsce). Ze względu na wciąż istotne różnice pomiędzy Niemcami Zachodnimi a Niemcami Wschodnimi (byłe NRD), zwłaszcza w sferze zatrudnienia i przemian demograficznych, prezentacja wyników uwzględnia zróżnicowanie między obydwoma częściami Niemiec. W analizie wyników niniejszy tekst nawiązuje również do badań jakościowych prowadzonych przez Instytut Socjologii Uniwersytetu w Halle w latach 2006-2008 [Bartl, Jonda 2008; Bartl 2011] w tych samych kontekstach porównawczych.

2. Zmiany w urzędach gminnych w zakresie realizowanych zadań i kadry personalnej

Biorących udział w badaniu poproszono o ustosunkowanie się do twierdzeń sformułowanych w ankiecie. Dotyczyły one m.in. zagadnienia, na ile na przestrzeni ostatnich pięciu lat zadania, które ma do zrealizowania urząd gminny, się zmieniły i jaki wpływ miały te zmiany na rozwój kadry. Wynikający z odpowiedzi opis sytuacji w urzędach gminnych dokumentuje istotne różnice pomiędzy niemieckimi a polskimi gminami (patrz wykres na rys. 1). Wśród polskich respondentów nie było ani jednej osoby, która zgadzałaby się z twierdzeniem, iż liczba zadań, które gmina ma do wypełnienia, się zmniejszyła. Wręcz przeciwnie: 78% wyraziło całkowite, a 17% częściowe poparcie dla twierdzenia, iż liczba zadań znacznie wzrosła. To, że w niektórych gminach w Niemczech Wschodnich liczba zadań się zmniejszyła, związane jest wyłącznie ze zmianami struktur administracyjnych w paru landach, które doprowadziły do tego, że niektóre gminy przestały być miastami na prawach powiatu (tzw. *Aufgabe der Kreisfreiheit*), przez co część dotychczasowych zadań

została przejęta przez administrację szczebla powiatowego (np. szkolnictwo, komunikacja miejska, szpitale, kanalizacja itd.).

W większości gmin wschodnioniemieckich (61%) doszło do połączenia zadań (patrz rys. 1). Polega to np. na tym, że 2-3 placówki mają wspólnego woźnego albo wspólne kierownictwo (np. żłobek i przedszkole). W Polsce, podobnie jak w Niemczech Zachodnich, proces ten miał miejsce jedynie w 37% gmin.

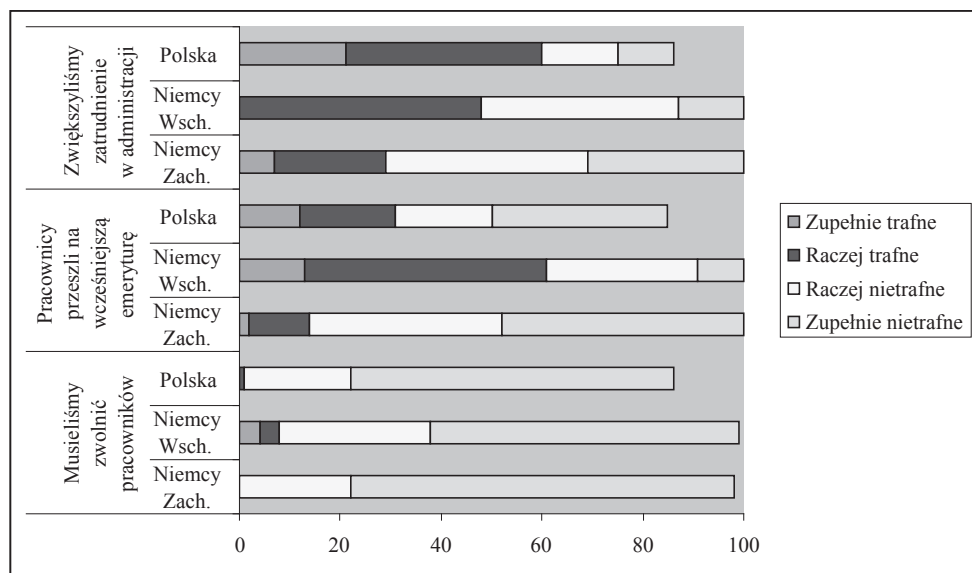


Rys. 1. Jak zmieniły się zadania badanych urzędów gmin w ostatnich pięciu latach (w %)

Źródło: obliczenia własne.

Mimo że zdaniem respondentów liczba zadań do wykonania przez gminy wzrosła, to jednak np. w Niemczech Zachodnich nie towarzyszył temu wzrost zatrudnienia. Zaledwie w 30% zachodnioniemieckich gmin na przestrzeni ostatnich pięciu lat zostali zatrudnieni nowi pracownicy, mimo że aż w 77% gmin liczba zadań wzrosła (wykres na rys. 2). Trudna sytuacja finansowa w gminach również w przyszłości na pewno nie będzie się przyczyniać się do zwiększenia zatrudnienia w administracji gminnej.

W Niemczech Wschodnich istotny wpływ na zmiany personalne miało przechodzenie pracowników na wcześniejszą emeryturę – zjawisko to wystąpiło w ponad 60% badanych na tym terenie gmin. W prawie 10% wschodnioniemieckich gmin przeprowadzono zwolnienia (zob. wykres na rys. 2). W porównaniu z sytuacją bezpośrednio po 1990 r., kiedy to zwolnienia z pracy w administracji gminnej były zjawiskiem masowym [Bartl, Jonda 2008], w chwili obecnej mają one miejsce relatywnie rzadko.



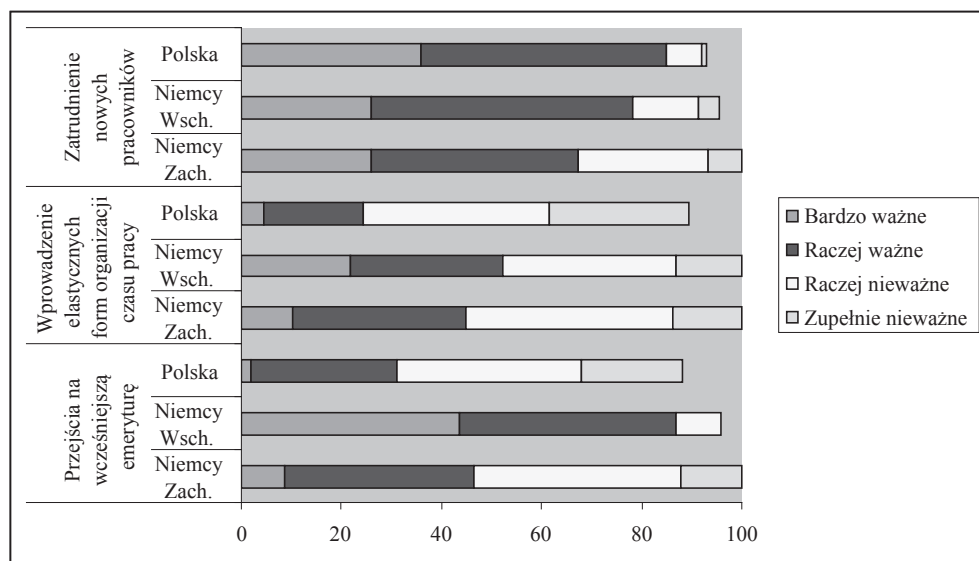
Rys. 2. Jak zmieniła się liczebność personelu w badanych urządach gmin w ostatnich 5 latach (w %)

Źródło: obliczenia własne.

Należy przypomnieć, że na początku lat dziewięćdziesiątych minionego stulecia w Niemczech Wschodnich zwolnienia stanowiły jeden z najważniejszych elementów polityki personalnej w administracji gminnej.

Dobłą ilustracją tego zjawiska oraz jego przyczyn może być sytuacja, jaka miała miejsce w mieście S. Na przestrzeni 15 lat nastąpił tam spadek ludności o 46%: z 43 000 w 1991 r. do 23 900 w 2006 roku.

Jeszcze bardziej drastycznie zmniejszyła się liczba dzieci w wieku przedszkolnym: z *ca* 3000 osób w 1991 r. do 650 w 2006 r., co oznacza spadek o prawie 80% [Bartl, Jonda 2008, s. 193]. Tak dramatyczna redukcja liczby mieszkańców sprawiła, że wiele instytucji oświatowych i innych straciło swoją klientelę, a tym samym rację bytu. W mieście S problem ten dotknął zwłaszcza placówki opieki nad dziećmi. Zostały one albo zamknięte, albo przejęte przez inne instytucje (np. kościoły). Zatrudnieni tam pracownicy gmin stawali się „zbędni”. W tym miejscu należy zwrócić uwagę na to, że głównym powodem zmian demograficznych w Niemczech Wschodnich było nie tyle zmniejszenie się liczby urodzeń, ile przede wszystkim migracja, szczególnie do Niemiec Zachodnich (co miało okresowo pozytywny wpływ na zjawiska demograficzne na tym terenie). Oznacza to, że spora część osób, które utraciły miejsce pracy w takich miastach jak S, znajdowała zatrudnienie w innych regionach Niemiec. W ten sposób jednak powstawała swoista reakcja łańcuchowa, albowiem migranci, którzy zabierali ze sobą dzieci, przyczyniali się do tego, że kolejne przedszkolanki lub nauczyciele zostawali bez pracy.



Rys. 3. Jak ważne dla realizacji zadań gminy były w ostatnich 5 latach wybrane działania z zakresu polityki personalnej (w %)

Źródło: obliczenia własne.

Sytuacja finansowa w większości niemieckich gmin jest bardzo napięta. Wiele z nich zmuszona jest do przyjęcia polityki konsolidacyjnej. Oznacza to, że władze gminne nie mogą na zwolnione miejsca pracy (np. wskutek przejścia na rentę) zatrudnić nowych pracowników, ponieważ zmuszone są do oszczędzania. Tak więc ważnym narzędziem polityki personalnej stały się tzw. rekrutacje wewnętrzne. Stosuje się je we wszystkich tu interesujących kontekstach porównawczych, aczkolwiek w Niemczech częściej (Zach.: 86%, Wsch.: 91%) niż w Polsce (79%). Działania te pozwalają uniknąć zwolnień, gdy zapotrzebowanie na konkretne kwalifikacje pracownika znika. Gdy więc – na przykład – z powodu braku dzieci zamykane są przedszkola, wówczas gmina szuka innego pola działania dla przedszkolank, które w innym razie musiałyby być zwolnione [Bartl, Jonda 2008].

Z drugiej strony nie wszystkim zadaniom gmina jest w stanie podołać, mając do dyspozycji „stary personel” (również w dosłownym tego słowa znaczeniu). Zatrudnienie nowych pracowników jest dla gmin niezwykle istotne (wykres na rys. 3) mimo finansowych trudności, które je dotykają.

W prowadzonych badaniach zarejestrowano istotne różnice między polskimi a niemieckimi gminami w odniesieniu do możliwości stosowania elastycznego (ruchomego) czasu pracy przez pracobiorców. W ocenie respondentów taka możliwość nie istnieje jedynie w 5% zachodnio- i 9% w wschodniemieckich gmin. Natomiast w Polsce aż w 54% gmin stwierdzono, iż możliwości stosowania elastycznego czasu pracy nie są oferowane.

Zaledwie co trzeci respondent w Polsce podaje, że tylko ok. 25% pracowników pracuje regularnie nadgodzinowo, natomiast w Niemczech regularne nadgodziny są zjawiskiem powszechnym. W niektórych gminach korzysta z tego nawet do 100% pracowników. Możliwość wypracowania nadgodzin zazwyczaj niesie za sobą inną korzyść: pracownicy mogą wykorzystać te nadgodziny, po uzgodnieniu z pracodawcą, w dowolnym dla siebie terminie, np. przedłużając sobie weekend (tab. 1).

Tabela 1. Wybrane możliwości stosowania elastycznego (ruchomego) czasu pracy i stopień korzystania z nich w danej gminie (w %)

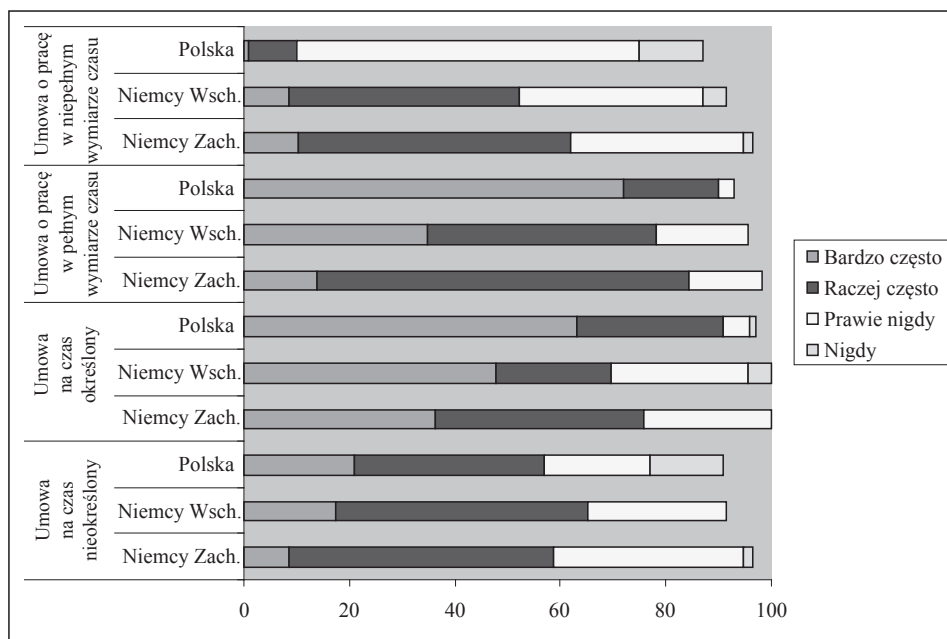
		0-25%	26-50%	51-75%	76-100%
Regularne nadgodziny	Niemcy Zach.	56,9	10,3	15,5	5,2
	Niemcy Wsch.	47,8	17,4	0,0	4,3
	Polska	31,5	1,1	0,0	2,2
Ruchome godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy z indywidualnie ustalonym obowiązkowym czasem pracy	Niemcy Zach.	29,3	13,8	13,8	29,3
	Niemcy Wsch.	39,1	,0	13,0	26,1
	Polska	33,7	1,1	1,0	2,0

Źródło: obliczenia własne.

3. Polityka personalna w gminach na tle przemian demograficznych

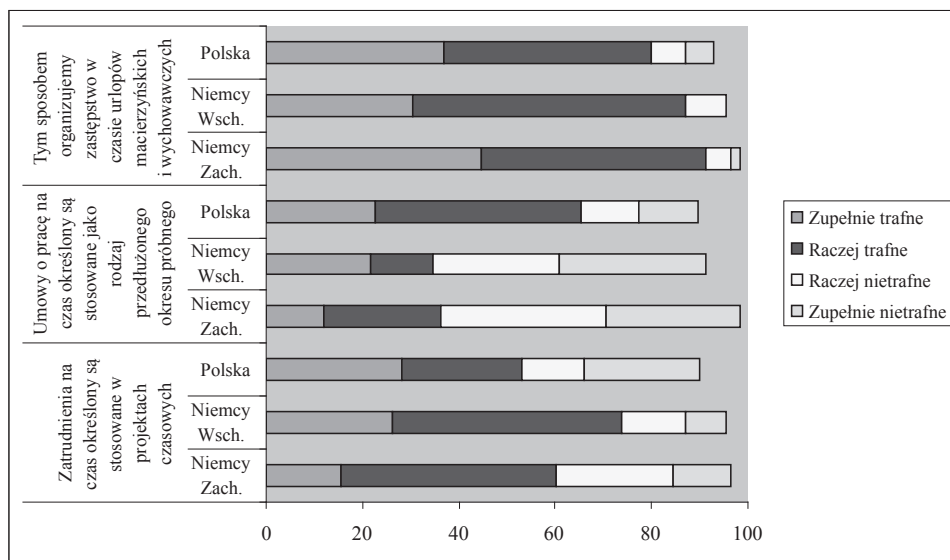
W ostatnich latach istotnym elementem polityki personalnej najrozmaitszych instytucji jest odejście od zatrudniania pracowników w pełnym wymiarze etatu i na czas nieokreślony. Ta tendencja jest obserwowalna również w sektorze publicznym. Wykres na rys. 4 ilustruje skalę zagadnienia w administracji gminnej. W gminach polskich na przestrzeni ostatnich pięciu lat pracownicy byli najczęściej zatrudniani w pełnym wymiarze czasu. Natomiast w Niemczech Zachodnich 62% nowo zatrudnionych osób otrzymywało umowę o pracę w niepełnym wymiarze czasu (Niemcy Wsch.: 52%; Polska: jedynie 10%). Umowy na czas określony najczęściej zawierane są w Polsce (rys. 4). Co prawda istnieją próby przedstawienia tej formy zatrudnienia jako korzystnej dla pracobiorcy, lecz przytaczane często w tym kontekście argumenty są mało przekonujące. To raczej interes pracodawcy stoi za tym, by wiązać się z pracobiorcą jedynie na czas z góry określony. Niektóre gminy w Niemczech nawet nie mogą oferować tego rodzaju umowy o pracę, gdyż uniemożliwia to wspomniana już konieczność prowadzenia polityki konsolidacyjnej bądź tzw. umowa w ramach budżetu kryzysowego (*Vorgabe für Nothaushaltsabkommen*).

W Polsce aż 86% gmin podaje, że bardzo często lub często zawiera umowy w ramach staży i praktyk dla absolwentów (w Niemczech: około 65%; bez wykresu).



Rys. 4. Jak często zawierane są poszczególne rodzaje umów (w %)

Źródło: obliczenia własne.



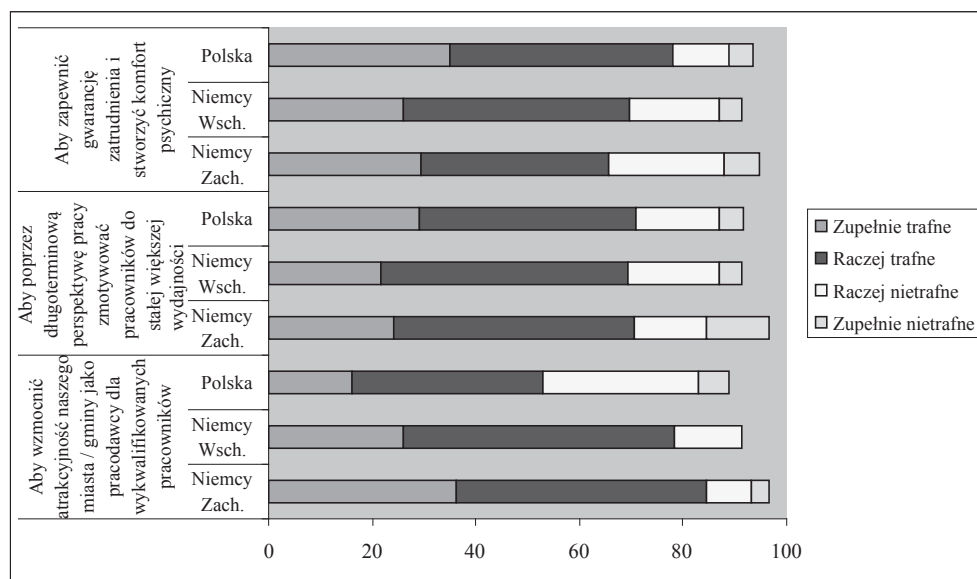
Rys. 5. Powody, dla których zatrudnianym pracownikom oferuje się umowy o pracę na czas określony (w %)

Źródło: obliczenia własne.

Istnieje wiele powodów, dla których zatrudnianym pracownikom oferuje się umowy o pracę na czas określony. Z odpowiedzi uzyskanych w prezentowanym tutaj badaniu wynika, że zarówno w Polsce, jak i w Niemczech zatrudnienie na czas określony jest stosowane w projektach czasowych (wykres na rys. 5). Najczęściej jednak dzięki tego rodzaju umowom organizowane są zastępstwa w czasie urlopów macierzyńskich, wychowawczych lub opiekuńczych. Zjawiskiem alarmującym powinien być fakt, że według 65% respondentów w Polsce stosuje się umowy o pracę na czas określony jako rodzaj „przedłużonego okresu próbnego” (por. wykres).

W świetle przeprowadzonych badań występują tylko dwa istotne powody, dla których pracownikom oferuje się umowy o pracę w niepełnym wymiarze czasu pracy: „zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy jest prawną formą zatrudnienia i jako taka jest oferowana pracownikom” oraz „zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy stosowane jest z powodu długotrwałego niskiego zapotrzebowania na pracę”. Takie opinie wyraziło 64% respondentów w Niemczech Zachodnich, 48% w Niemczech Wschodnich i jedynie 13% w Polsce.

Na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych nie sposób stwierdzić, czy są to rozwiązania korzystne dla pracobiorców, lecz z wywiadów przeprowadzanych w latach 2006-2008 wiadomo, że w gminach często umową o pracę w niepełnym wymiarze czasu zainteresowane są kobiety, które mogą dzięki temu pogodzić pracę zarobkową np. z wychowaniem dzieci lub z opieką nad wymagającymi pielęgnacji członkami rodziny.



Rys. 6. Powody, dla których zatrudnianym pracownikom oferuje się umowy o pracę w pełnym wymiarze czasu pracy na czas nieokreślony (w %)

Źródło: obliczenia własne.

Równie interesujące są deklaracje na temat powodów, dla których zatrudnianym pracownikom oferowano umowy o pracę na cały etat na czas nieokreślony. Obok takich motywów, jak umożliwienie pracownikom zdobycia specyficznych kwalifikacji, chęć elastycznego reagowania na zmiany popytu na rynku pracy lub wykorzystanie istniejących możliwości prawnych, największą zgodność sygnalizowano odnośnie do trzech przedstawionych na rys. 6 powodów. O ile argument „zapewnienie gwarancji zatrudnienia i stworzenie komfortu psychicznego” uwzględnia dobro pracownika, o tyle pozostałe dwa argumenty: „poprzez długoterminową perspektywę pracy zmotywować pracowników do stałej większej wydajności” oraz „chęć wzmocnienia atrakcyjności gminy jako pracodawcy dla wykwalifikowanych pracowników” mają na celu raczej dobro pracodawcy. Jednak pracobiorcy niewątpliwie też zyskują na tego typu umowach.

4. Zamiast podsumowania

W liczącym obecnie 230 tys. mieszkańców mieście Halle lokalna administracja zatrudnia ponad 2,5 tys. pracowników. Oznacza to, że miasto jest jednym z najważniejszych pracodawców w regionie. Na portalu internetowym (www.halle.de) miasto prezentuje się jako pracodawca troszczący się o zdrowie pracowników i angażujący się na rzecz niepełnosprawnego personelu. Uwzględnia sytuacje rodzinne, zarówno narodziny dziecka, jak i konieczność opieki nad członkiem rodziny: „Chętnie wyjdziemy naszym pracownikom i pracownikom naprzeciw, by mogli pogodzić życie prywatne i życie zawodowe” [*Die Stadtverwaltung...* 2011]. Działając pod szyldem „jesteśmy zainteresowani naszymi pracownikami”, urząd deklaruje pomoc w znalezieniu optymalnej formy zatrudnienia, proponuje np. ruchomy czas pracy, możliwość redukcji czasu pracy lub uzyskiwania urlopów okolicznościowych. Miasto jawi się jako pracodawca respektujący prawa i interesy pracobiorcy, albowiem gwarantuje mu możliwości dokształcania się i wypłaca doroczną premię za wydajność. Jest więc zrozumiałe, że wiele osób jest zainteresowanych współpracą z takim pracodawcą. Jednakże jesienią 2011 r. na stronie internetowej urzędu w dziale ogłoszeń „aktualne oferty pracy w urzędzie miejskim” widniała informacja o „tymczasowym braku ofert”. Taki stan rzeczy jest potwierdzeniem ustaleń wynikających ze zrealizowanego projektu badawczego.

Literatura

- Bartl W., *Personalpolitik in schrumpfenden Kommunen. Ostdeutschland, Westdeutschland und Polen im Vergleich*, VS Verlag, Wiesbaden 2011.
- Bartl W., Jonda B., *Demographischer Wandel und personalpolitischer Response in Kommunen*, [w:] *Demographie als Herausforderung für den öffentlichen Sektor*, red. R. Sackmann, B. Jonda, M. Reinhold, VS Verlag, Wiesbaden 2008.

Demographie als Herausforderung für den öffentlichen Sektor, red. R. Sackmann, B. Jonda, M. Reinhold, VS Verlag, Wiesbaden 2008.

Die Stadterverwaltung als Arbeitgeber, <http://www.halle.de/de/Rathaus-Stadtrat/Arbeitgeber-Stadt/> [dostęp 28.09.2011].

THE SITUATION OF ADMINISTRATIVE STAFF IN COMMUNES IN THE LIGHT OF CHANGING TERMS AND CONDITIONS: SELECTED RESULTS OF COMPARISON STUDIES IN POLISH AND GERMAN COMMUNES

Summary: The main objective of the following report is to show selected results of the research study: “Demographical changes as a special challenge for administration offices of cities and communes in Poland and Germany”, which was conducted in 2010–2011 by the Sociology Institute at the Martin Luther University in Halle (Germany) and the Statistics Institute at the University of Economics in Poznań (Poland). The study was based on interviews with mayors and heads of human resources in over 320 cities in Poland and Germany. The author intends to answer the following questions: What kind of influence do the requirements regarding human resource management imposed on cities and communes have? What are the motives of employers to offer the employees part-time or temporary jobs? To what extent are employees interests considered and respected in this context?

Keywords: demographical changes, communes’ strategies to overcome demographical problems, job contracts, Poland and Germany.