



Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 8(46)/2014

Izabela Marzec

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych
e-mail: izabela.marzec@ue.katowice.pl
tel. 607 810 443

Motywacja służby publicznej jako czynnik efektywności funkcjonowania ośrodków pomocy społecznej*

Streszczenie. Planowane zmiany w polskim systemie opieki społecznej koncentrują się na zwiększaniu efektywności pomocy społecznej. Dla efektywności funkcjonowania organizacji świadczących usługi społeczne, takich jak ośrodki pomocy społecznej (OPS), szczególne znaczenie ma motywacja służby publicznej (*Public Services Motivation* – PSM) ich pracowników. Celem artykułu jest znalezienie odpowiedzi na pytania: Jaki jest poziom motywacji służby publicznej pracowników oraz poziom efektywności działania ośrodków pomocy społecznej? Czy istnieje związek pomiędzy poziomem motywacji służby publicznej a efektywnością działania OPS? Cel ten zostanie zrealizowany przez zaprezentowanie wyników studiów literaturowych i badań empirycznych dotyczących motywacji służby publicznej pracowników i efektywności OPS oraz związków między nimi.

Słowa kluczowe: motywacja służby publicznej, efektywność organizacji, ośrodki pomocy społecznej

Kody klasyfikacji JEL: M13, H75

Wstęp

Rosnące wymagania społeczne co do jakości usług świadczonych przez ośrodki pomocy społecznej (OPS) oraz ograniczone zasoby finansowe OPS powodują

* Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2013/11/B/HS4/00561, kierownik projektu dr I. Marzec.



konieczność poszukiwania nowych sposobów zwiększania efektywności funkcjonowania tych instytucji. Dążenie to leży również u podstaw reform planowanych w polskim systemie pomocy społecznej. Efektywność działania OPS zależy także od stopnia, w jakim pracownicy utożsamiają się z misją i celami organizacji. Dla ich realizacji ważne są silne zaangażowanie i motywacja pracowników. Jednak narastające problemy społeczne i ekonomiczne, przemiany demograficzne i częste niedobory w zatrudnieniu sprawiają, że wymagania stawiane pracownikom pomocy społecznej stale rosną. Ponadto dynamiczne zmiany i towarzyszący im nacisk na wyniki działania mogą negatywnie oddziaływać na motywację pracowników OPS. Jednak bez silnie zmotywowanych i oddanych pracowników ośrodki pomocy społecznej nie będą w stanie sprostać stawianym przed nimi obecnie wyzwaniom. W tym kontekście należy zwrócić uwagę na motywację pracowników pomocy społecznej. Wielu badaczy wskazuje na odmiennność motywacji pracowników organizacji publicznych od motywacji pracowników organizacji prywatnych, która określana jest mianem motywacji służby publicznej (*Public Services Motivation* – PSM). Koncepcja motywacji służby publicznej stanowi ważny element nowego zarządzania publicznego i jest obecnie coraz częściej stosowana w celu wyjaśnienia zachowań pracowników organizacji publicznych.

Celem artykułu jest znalezienie odpowiedzi na pytania: Jaki jest poziom motywacji służby publicznej pracowników i efektywności działania ośrodków pomocy społecznej? Czy istnieje związek między motywacją służby publicznej pracowników a efektywnością działania OPS? Cel ten zostanie zrealizowany przez zaprezentowanie wyników studiów literaturowych i badań empirycznych dotyczących motywacji służby publicznej pracowników OPS, efektywności działania OPS oraz ich wzajemnych powiązań.

1. Motywacja służby publicznej – pojęcie i znaczenie

Wśród badaczy od dawna toczy się dyskusja dotycząca różnic w motywacji pracowników organizacji publicznych i prywatnych. Koncepcja motywacji służby publicznej pojawiła się w literaturze przedmiotu w latach 80. XX w. w kontekście różnic w preferencjach pracowników dotyczących nagradzania występujących między menedżerami organizacji publicznych i prywatnych (Rainey 1982: 288-302). Czołowi badacze tego zagadnienia, James Perry i Lois Wise, definiują motywację służby publicznej jako indywidualną predyspozycję pracownika do reagowania na motywatory występujące głównie lub jedynie w organizacjach publicznych (Perry, Wise 1990: 368). Z kolei Hal G. Rainey i Paula Steinbauer podkreślają aspekt indywidualnej bezinteresowności, przedstawiając motywację służby publicznej jako ogólną altruistyczną motywację do służenia społeczeństwu,

państwu czy narodowi (Rainey, Steinbauer 1999: 23). W tym rozumieniu jest ona specyficznym rodzajem motywacji wewnętrznej – siłą wewnętrzną, która skłania jednostki do działania na rzecz dobra publicznego. Nieco szersze ujęcie motywacji służby publicznej prezentują Wouter Vandenabeele, Sarah Scheepers i Annie Hondeghem, według których obejmuje ona także przekonania, wartości i postawy jednostki wykraczające poza interes własny lub organizacji, które poprzez interakcje społeczne wzbudzają ich motywację do działania (Vandenabeele i in. 2006: 15). Twierdzą oni, że motywacja służby publicznej pojawia się wtedy, gdy występują relacje między indywidualnymi wartościami jednostki a czynnikami sytuacyjnymi, które umożliwiają jednostce realizację tych wartości w działaniu.

Koncepcja motywacji służby publicznej podkreśla, że pracownicy organizacji publicznych cechują się odmiennym rodzajem motywacji od pracowników organizacji prywatnych. Zakłada, że pracownicy organizacji publicznych są w dużym stopniu motywowani przez chęć służenia *pro publico bono* – pragną działać na rzecz sprawiedliwości społecznej. Mają oni wtedy możliwość uczestnictwa w procesie tworzenia polityk i często się z nimi identyfikują (Zieliński 2010: 34). Dużym uznaniem badaczy tego zagadnienia cieszy się obecnie czterowymiarowy model motywacji służby publicznej zaproponowany przez Jamesa L. Perry'ego, który obejmuje następujące wymiary:

- zamiłowanie do podejmowania decyzji politycznych, dotyczące możliwości uczestniczenia w tworzeniu polityk publicznych,
- zaangażowanie w sprawy publiczne, które odnosi się do pragnienia służenia interesowi publicznemu,
- współczucie, które dotyczy troski o podstawowe prawa wszystkich ludzi będących członkami społeczeństwa,
- samopoświęcenie, wyrażające się w gotowości do poświęcenia się służbie publicznej (Perry 1996: 5-22).

Model ten został zmodyfikowany oraz zoperacjonalizowany przez Davida H. Courseya i Sanjay K. Pandey (Coursey, Pandey 2007: 547-568). Objął trzy kluczowe wymiary: zamiłowanie do podejmowania decyzji politycznych, zaangażowanie w sprawy publiczne i współczucie.

Motywacja służby publicznej silnie wpływa na postawy i zachowania pracowników sektora publicznego, co ma szczególne znaczenie w przypadku pracowników ośrodków pomocy społecznej, osoby o wysokim poziomie motywacji służby publicznej, przejawiające większą gotowość do pomocy innym. Przeprowadzone badania wykazały, że kadra zarządzająca organizacjami publicznymi o silnej motywacji służby publicznej jest również bardziej otwarta na współpracę (Frąckiewicz-Wronka, Austen 2014: 98). Według Perry'ego i Wise motywacja służby publicznej jest ważnym czynnikiem wpływającym na decyzję o podjęciu przez osoby wykształcone, o dużym doświadczeniu zawodowym, pracy w sektorze publicznym, mimo często niższych niż w sektorze prywatnym zarobków (Perry,

Wise 1990: 370). Motywacja ta oddziałuje również dodatnio na wyniki działania pracowników i ich lojalność wobec organizacji (Zieliński 2010: 35). Badania wskazują, że dla pracowników o wysokim poziomie motywacji służby publicznej mniejsze znaczenie mają bodźce finansowe, dzięki czemu pomimo niewysokich zarobków mogą oni osiągać wysoką efektywność pracy. Należy przy tym zaznaczyć, że chociaż dla pracowników organizacji publicznych zazwyczaj mniejsze znaczenie ma wysokość wynagrodzeń, to inne bodźce motywacyjne będące wyznacznikiem obiektywnego sukcesu zawodowego, np. możliwość awansu, są dla nich równie ważne jak dla pracowników zatrudnionych w organizacjach prywatnych (Zieliński 2010: 29).

Z racji specyfiki pracy do ważnych cech, które powinny charakteryzować pracownika socjalnego, oprócz kompetencji zawodowych, należą również silna motywacja wewnętrzna i pragnienie pomocy innym. Mogą one istotnie oddziaływać na zatrudnialność (*employability*) pracowników OPS. Motywacja służby publicznej nie jest jedynym czynnikiem decydującym o wyborze pracy w OPS, lecz niewątpliwie ma wpływ na decyzję o podjęciu pracy czy też jej kontynuacji przez wielu pracowników OPS. Czynnikiem ten ma tym większe znaczenie, że praca ta jest bardzo wymagająca i trudna, a zarobki niewysokie. Można również przypuszczać, że motywacja służby publicznej istotnie oddziałuje na efektywność działania pracowników, stanowiącą istotny warunek efektywności funkcjonowania OPS.

2. Ocena efektywności funkcjonowania ośrodków pomocy społecznej – zarys problemu

Wielu badaczy uważa, że efektywność jest pojęciem złożonym i wielowymiarowym (Bratnicki, Ząbkowska 2010: 71). Uznaje się ją za czynnik decydujący o konkurencyjności organizacji. W literaturze przedmiotu prezentowane są różne podejścia do efektywności i jej oceny: celowościowe, systemowe, od strony interesariuszy czy oparte na modelu konkurencyjnych wartości (Lipka 2008: 9-23). Sposób rozumienia efektywności określa też sposób jej pomiaru. Efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw najczęściej postrzegana jest w kategoriach ekonomicznych. Do jej oceny wykorzystuje się głównie wskaźniki ekonomiczno-finansowe, ale także wskaźniki niefinansowe, takie jak: udział w rynku i pozycja rynkowa, zadowolenie pracowników i klientów, zdolność zdobywania i utrzymywania klientów, wizerunek.

W przypadku organizacji publicznych, nienastawionych na zysk, takich jak OPS, wiele tradycyjnie stosowanych w sektorze prywatnym wskaźników efektywności nie odpowiada potrzebom OPS, ponieważ realizują one więzkę złożonych celów przede wszystkim o charakterze społecznym, lecz także eko-

nomicznym. Jednym z podstawowych problemów pomiaru efektywności w organizacjach publicznych jest określenie, jakie kryteria oceny efektywności powinny być zastosowane i które z nich mają znaczenie priorytetowe. W praktyce wykorzystywane są różne kryteria i miary oceny efektywności organizacji publicznych, obejmujące różne obszary ich działania. Miary te mają charakter finansowy i niefinansowy, obiektywny i subiektywny. Należy zauważyć, że już od lat 80. XX w. coraz większą popularnością, zwłaszcza w badaniach empirycznych, cieszą się miary subiektywne i niefinansowe (Dyduch 2012: 2). Ponadto, jak wskazuje Mariusz Bratnicki, w pomiarze efektywności ważne jest stosowanie miar niewrażliwych na „potencjalne zawłaszczenie wartości” (Bratnicki 2011: 16). Dotyczy to głównie organizacji publicznych, takich jak OPS, bowiem w ocenie efektywności świadczenia usług publicznych wykorzystanie jedynie mierników ilościowych jest często niemożliwe, więc konieczny jest opis pozwalający na wartościowanie analizowanych zjawisk i procesów (Ziębicki 2007: 155).

W organizacjach komercyjnych jednym z ważnych kryteriów oceny efektywności jest stopa zwrotu z poniesionych nakładów finansowych. W organizacjach publicznych, które nie są nastawione na zysk, ocena efektywności ekonomiczno-finansowej zwykle ma charakter oceny gospodarności. Pojawiają się w nich także kwestie oceny społecznego wpływu poniesionych inwestycji. Jed Emerson podkreśla konieczność uwzględnienia „łącznej wartości działania”, która zawiera zarówno element oceny finansowej, jak i społecznej wartości działania (Emerson 2003: 36-38). Nacisk na efektywność finansową w ośrodkach pomocy społecznej nie może bowiem prowadzić do konfliktu z ich misją społeczną. Jay Weerawardena i Gillian Sullivan-Mort wskazują, że w organizacjach świadczących usługi publiczne, zgodnie z ich misją, tworzenie większej wartości społecznej dla interesariuszy jest ważniejsze niż zyski (Weerawardena, Sullivan-Mort 2001: 54-55). Zdaniem Donalda Snowa stopień realizacji misji stanowi w organizacjach świadczących usługi publiczne jedno z podstawowych kryteriów oceny efektywności funkcjonowania (Snow 1992: 213-214). Specyficzną cechą oceny efektywności działania OPS jest nadrzędny charakter celów społecznych, do jakich zostały one powołane.

Na efektywność funkcjonowania organizacji świadczących usługi publiczne wpływa wiele czynników. Jednym z nich jest poziom motywacji pracowników. Według Małgorzaty Sidor-Rządkowskiej motywacja pracowników służby cywilnej jest pozytywnie związana z ich produktywnością (Sidor-Rządkowska 2013: 24). Z kolei zdaniem Bernarda Ziębickiego poziom motywacji pracowników może być stosowany jako jedno z kryteriów behawioralnych oceny efektywności w organizacjach świadczących usługi publiczne (Ziębicki 2007: 160). Motywacja pracowników stanowi bowiem jedną z dźwigni behawioralnych (*behavioral outcomes*), które wzmacniają jakość pracy, produktywność i innowacyjność (Borkowska 2009: 12). Te z kolei tworzą dźwignie efektów (*performance outcomes*)

(Guest 1997: 270). Potwierdzają to wyniki badań empirycznych. Badania ankietowe przeprowadzone wśród pracowników OPS w latach 2008-2010 przez Instytut Rozwoju Służb Społecznych wykazały, że najważniejsze czynniki indywidualne obniżające efektywność pracy to brak motywacji do pracy i niskie zarobki (Olech, Sobczak 2011: 39).

Głównym celem planowanych zmian w systemie pomocy społecznej jest poprawa efektywności działań podmiotów pomocy społecznej. Obecne rozwiązania organizacyjne powodują nadmierne obciążenie pracowników socjalnych działaniami o charakterze administracyjnym, co zmniejsza skuteczność ich działania. Badania empiryczne dowodzą, że wielu pracowników społecznych skarży się na nadmiar obowiązków i uważa, że są niedoceniani, a ich wynagrodzenia są nieproporcjonalnie niskie w stosunku do wymagań i obciążeń, jakie stwarza ich praca (Klimowicz 2012: 11). Jednocześnie ze względu na specyfikę działalności ośrodków pomocy społecznej szczególne znaczenie dla efektywności ich funkcjonowania wydaje się mieć motywacja służby publicznej. Przeprowadzone studia literaturowe doprowadziły do postawienia następujących hipotez badawczych:

H1: Pracowników OPS na Śląsku cechuje wysoki poziom motywacji służby publicznej.

H2: Poziom efektywności funkcjonowania OPS na Śląsku jest niski w ocenie ich pracowników.

H3: Poziom motywacji służby publicznej pracowników OPS jest dodatnio powiązany z oceną efektywności funkcjonowania OPS.

3. Metodyka i wyniki badań empirycznych

Badania ankietowe prowadzono w 14 ośrodkach pomocy społecznej na Śląsku w 2014 r. Ze względu na specyfikę badanych organizacji i podobieństwo ich struktury zastosowano celową metodę doboru próby. Badaniami objęto łącznie 140 pracowników ośrodków pomocy społecznej – w każdym OPS w badaniu brało udział 10 pracowników.

Do pomiaru motywacji służby publicznej pracowników OPS wykorzystano narzędzie stworzone przez Perry'go, zmodyfikowane przez Courseya i Pandey (Perry 1996: 5-22; Coursey, Pandey 2007: 547-568). Obejmuje ono trzy subskałe służące do mierzenia wymiarów motywacji służby publicznej: zamiłowania do podejmowania decyzji politycznych, zaangażowania w sprawy publiczne oraz współczucia. Do oceny efektywności funkcjonowania OPS zastosowano narzędzie skonstruowane przez Martynę Wronkę, w którym wykorzystano m.in. skale opracowane przez Donalda Snowa i Chrisa Cornfortha (Snow 1992: 213-214; Cornforth 2001: 217-227; Wronka 2014: 363-387). Narzędzie to obejmuje trzy

kluczowe wymiary efektywności funkcjonowania organizacji publicznych: stabilność finansową, realizację misji i społeczną legitymizację. W odpowiedziach wykorzystano 7-stopniową skalę Likerta (od 1 – „zdecydowanie się nie zgadzam” do 7 – „zdecydowanie się zgadzam”). W analizie uzyskanych danych wykorzystano program SPSS 19.0. Do analizy wyników zastosowano statystyki opisowe i analizę korelacji Pearsona.

W pierwszej kolejności przeprowadzono analizę poziomu motywacji służby publicznej pracowników i oceny efektywności OPS przez ich pracowników. Badane wymiary mierzone były zmiennymi syntetycznymi – wskaźnikami stanowiącymi średnie wszystkich pozycji danej subskali¹. Uzyskane wyniki wskazują na wysoki ogólny poziom motywacji służby publicznej badanych pracowników OPS – średnia wynosiła 4,28 pkt w skali 7-punktowej (mediana 4,19 pkt), przy niewielkim zróżnicowaniu przyznanych ocen (odchylenie standardowe wynosiło tylko 0,38 pkt) (tab. 1)². Najwyżej oceniono poziom wymiaru współczucia – jego średnia wyniosła 4,42 pkt (mediana 4,33 pkt). Nieznacznie niższe oceny uzyskał wymiar zaangażowania w sprawy publiczne – jego średnia wyniosła 4,41 pkt (mediana 4,50 pkt). Wyraźnie niżej oceniono zamiłowanie do podejmowania decyzji politycznych – średnia wyniosła 4,01 pkt (mediana 4 pkt). Można więc stwierdzić, że wyniki te nie dają podstaw do odrzucenia hipotezy H1.

Tabela 1. Poziom badanych motywacji służby publicznej pracowników OPS – statystyki opisowe

Wymiary	Średnia	Mediana	Odchylenie stand.	Rozstęp	Minimum	Maksimum
Zamiłowanie do podejmowania decyzji politycznych	4,01	4,00	0,72	3,67	2,00	5,67
Zaangażowanie w sprawy publiczne	4,41	4,50	0,66	4,50	1,75	6,25
Współczucie	4,42	4,33	0,57	3,00	3,00	6,00
Motywacja do służby publicznej (ocena ogólna)	4,28	4,19	0,38	1,92	3,61	5,53

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym kroku analizie poddano oceny poziomu efektywności badanych OPS przez ich pracowników. Ogólnie poziom ten został oceniony dość wysoko –

¹ Wielopunktowe odpowiedzi były traktowane jako zmienne przedziałowe. W praktyce stosuje się sumowanie i uśrednianie danych porządkowych, gdy są mierzone na skali Likerta i wykorzystuje się je do budowy wskaźników skumulowanych ocen (Wieczorkowska i in. 2003: 40; Nawojczyk 2002: 54-57).

² Również mierzony zmienną syntetyczną będącą średnią z poszczególnych wymiarów.

średnia ogólna ocena efektywności badanych OPS (mierzona zmienną syntetyczną, będącą średnią badanych wymiarów) wynosiła 4,47 pkt, a mediana 4,22 pkt w skali 7-stopniowej (tab. 2).

Dalsza analiza wskazuje jednak na zróżnicowany poziom poszczególnych wymiarów efektywności OPS. Najwyżej oceniony został wymiar realizacji misji, to znaczy jego średnia ocena w badanych ośrodkach wyniosła aż 5,01 pkt w skali 7-stopniowej (mediana 4,84 pkt), przy niewielkim zróżnicowaniu ocen (odchylenie standardowe wynosiło 0,61 pkt). Wyraźnie niżej oceniono poziom społecznej legitymizacji – średnia wyniosła 4,57 pkt w skali 7-stopniowej (mediana 4,35 pkt). Najniżej oceniony został wymiar stabilności finansowej, którego poziom można uznać za przeciętny – jego średnia ocena wynosiła tylko 3,84 pkt (mediana 3,77 pkt). Podsumowując, uzyskane wyniki dają podstawy do odrzucenia hipotezy H2.

Tabela 2. Poziom efektywności badanych OPS – statystyki opisowe

Wymiary	Średnia	Mediana	Odchylenie stand.	Rozstęp	Minimum	Maksimum
Stabilność finansowa	3,84	3,77	0,46	1,53	3,00	4,53
Legitymizacja	4,57	4,35	0,52	1,50	3,90	5,40
Realizacja misji	5,01	4,84	0,61	1,83	4,17	6,00
Efektywność (ocena ogólna)	4,47	4,22	0,47	1,45	3,82	5,27

Źródło: opracowanie własne.

Następnie dla zbadania relacji między poziomem motywacji służby publicznej a oceną efektywności badanych OPS zastosowano analizę korelacji Pearsona (tab. 3). Analiza wykazała istnienie wyraźnych dodatnich związków między ogólną oceną efektywności badanych OPS a poziomem motywacji służby publicznej ich pracowników (0,372). Najsilniejsze korelacje wystąpiły między zaangażowaniem w sprawy publiczne a realizacją misji OPS (0,422) i społeczną legitymizacją (0,371), jak również między ogólną oceną motywacji służby publicznej a realizacją misji (0,395) i społeczną legitymizacją (0,367). Ponadto ogólnie najsilniej powiązanym z oceną efektywności działania OPS wymiarem motywacji służby publicznej było zaangażowanie w sprawy publiczne.

Nie stwierdzono natomiast występowania istotnych statystycznie korelacji między zamiłowaniem do podejmowania decyzji politycznych a efektywnością badanych OPS. Podsumowując, uzyskane wyniki nie dają podstaw do odrzucenia hipotezy H3.

Tabela 3. Analiza korelacji Pearsona motywacji służby publicznej i efektywności funkcjonowania OPS

Lp.	Zmienne	1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Zamiłowanie do podejmowania decyzji politycznych								
2.	Zaangażowanie w sprawy publiczne	-0,051							
3.	Współczucie	0,050	0,070						
4.	Motywacja służby publicznej (ocena ogólna)	0,620**	0,577**	0,567**					
5.	Stabilność finansowa	0,086	0,187*	0,072	0,197*				
6.	Legitymizacja	0,107	0,371**	0,176*	0,367**	0,614**			
7.	Realizacja misji	0,082	0,422**	0,206*	0,395**	0,448**	0,899**		
8.	Efektywność (ocena ogólna)	0,103	0,382**	0,179*	0,372**	0,751**	0,961**	0,915**	

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie i wnioski

Uzyskane wyniki badań świadczą o tym, że pracowników OPS cechuje wysoki poziom motywacji służby publicznej, a zatem nie istnieją podstawy do odrzucenia pierwszej z postawionych hipotez. Analiza wykazała, że pomimo trudnych warunków pracy i stosunkowo niskich zarobków badanych pracowników OPS cechuje silna motywacja służby publicznej. Warto zauważyć, że najwyżej oceniony został wymiar współczucia, co ma szczególne znaczenie w pracy społecznej. Co do drugiej z postawionych hipotez, mówiącej, że poziom efektywności funkcjonowania OPS na Śląsku jest niski w ocenie ich pracowników, otrzymane wyniki badań dały podstawy do jej odrzucenia. Niepokojące jednak jest to, że poziom stabilności finansowej OPS został oceniony przez badanych pracowników jedynie jako przeciętny, co wskazuje na stosunkowo niską efektywność finansową tych organizacji. Należy jednocześnie zauważyć, że percepcja efektywności działania OPS może być silnie uzależniona od oceniającej ją grupy interesariuszy. Ważnym celem przyszłych badań jest zatem określenie kryteriów oceny efektywności OPS stosowanych przez pozostałe grupy interesariuszy OPS, a zgłaszanych przez jej klientów, oraz ich oceny efektywności funkcjonowania OPS.

Wyniki analizy korelacji nie dały natomiast podstaw do odrzucenia trzeciej hipotezy, ponieważ zaobserwowano występowanie istotnych statystycznie dodatnich związków między motywacją służby publicznej pracowników a efektywnością funkcjonowania OPS. Na uwagę zasługuje to, że jedynie w kwestii zamiłowania do podejmowania decyzji politycznych nie stwierdzono występowania znaczących związków z efektywnością funkcjonowania OPS. Można to tłumaczyć celami i specyfiką pracy osób zatrudnionych w pomocy społecznej, która nie ma bezpośredniego związku z aktywnością polityczną pracowników. Zadaniem pracowników OPS jest przede wszystkim wsparcie i pomoc osobom będącym w trudnej sytuacji życiowej, toteż dla efektywności działania ten wymiar motywacji wydaje się mieć ograniczone znaczenie, co potwierdzają otrzymane wyniki badań. Należy także zaznaczyć, że uzyskane wyniki są niereprezentatywne, ponieważ obejmowały jedynie ośrodki pomocy społecznej na Śląsku, ale w przyszłości należałoby przeprowadzić badania na terenie całego kraju. Ponadto warto byłoby określić związek między motywacją służby publicznej a innymi rodzajami motywacji pracowników OPS oraz oddziaływanie motywacji służby publicznej na zatrudnialność i sukces zawodowy pracowników OPS.

Podsumowując, należy stwierdzić, że chociaż w ostatnim dziesięcioleciu stopniowej przemianie ulega sposób zarządzania polskimi organizacjami publicznymi, nadal są one zwykle postrzegane jako organizacje o niskiej efektywności działania. Niestety w wielu organizacjach publicznych proces zmian przebiega bardzo powoli. Mimo że motywacja służby publicznej jest ważnym czynnikiem

wpływającym na jakość usług świadczonych przez OPS, efektywność funkcjonowania OPS zależy także od wielu innych uwarunkowań, przede wszystkim od obowiązujących rozwiązań prawno-organizacyjnych. Planowane zmiany w systemie pomocy społecznej mają na celu poprawę efektywności funkcjonowania podmiotów pomocy społecznej, m.in. poprzez zmianę istniejących rozwiązań organizacyjnych. Warto także zauważyć, że otoczenie OPS jest niestabilne i aby działać efektywnie, organizacje te powinny śledzić zachodzące zmiany i tworzyć mechanizmy pozwalające im się do nich dostosowywać. Dlatego dużego znaczenia nabiera kwestia wykorzystania w ośrodkach pomocy społecznej dorobku zarządzania strategicznego. Ponadto działania OPS skupiają się obecnie na doraźnej pomocy potrzebującym, co z reguły spotyka się z negatywnym odbiorem społecznym, przez co ich działania oceniane są jako mało efektywne. Planowane zmiany w systemie opieki społecznej mają na celu ukierunkowanie działań OPS na wspieranie osób korzystających ze świadczeń pomocy społecznej w samodzielnym podejmowaniu przez nie wysiłku w celu poprawy swojej sytuacji życiowej i aktywizacji zawodowej. Przeprowadzone badania wskazują także, iż dla realizacji celów i zwiększenia efektywności działania ośrodków pomocy społecznej ważne jest wzmacnianie motywacji służby publicznej pracowników socjalnych. Osoby pracujące w pomocy społecznej zazwyczaj są silnie motywowane wewnętrznie – odczuwają pragnienie pomocy innym ludziom i zaangażowanie w sprawy społeczne. Nie oznacza to jednak, że nie należy im stworzać im możliwie najlepszych warunków do realizacji tych szczytnych celów. Zmiany w systemie pomocy społecznej mogą się do tego znacząco przyczynić. Ważne są jednak nie tylko planowane rozwiązania systemowe, lecz także ich realizacja i codzienna praktyka działania w samych ośrodkach pomocy społecznej.

Literatura

- Borkowska S. (2009), *ZZL a innowacyjność organizacji biznesowych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 2, s. 11-30.
- Bratnicki M. (2011), *Sprawdzanie teorii przedsiębiorczości*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości” nr 3, s. 9-18.
- Bratnicki M., Ząbkowska B. (2010), *Wielowymiarowe ujęcie efektywności jako determinanty skuteczności współczesnych koncepcji zarządzania*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Zarządzanie i Marketing” nr 17(2), s. 69-77.
- Cornforth C. (2001), *What makes boards effective? An examination of the relationships between board inputs, structures, processes and effectiveness in non-profit organizations*, „Corporate Governance: An International Review” nr 9(3), s. 212-227.
- Coursey D.H., Pandey S.K. (2007), *Public Service Motivation Measurement. Testing an Abridged Version of Perry's Proposed Scale*, „Administration & Society” nr 39(5), s. 547-568.
- Dyduch W. (2012), *Współczesne dylematy zarządzania pomiarem efektywności organizacyjnej*, referat wygłoszony na V Konferencji naukowej „Efektywność źródłem bogactwa narodów” zorganizowanej przez Politechnikę Wrocławską i Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Piechowice, http://efektywnosc.konferencja.org/ufiles/File/Dyduch_Wojciech.pdf [12.04.2014].

- Emerson J. (2003), *The blended value proposition: Integrating social and financial returns*, „California Management Review” nr 45 (4), s. 35-51.
- Frączkiewicz-Wronka A., Austen A. (2014), *Motywacja do świadczenia usług publicznych i orientacja na współpracę*, w: *Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, red. P. Wachowiak, S. Winch, Wyd. SGH, Warszawa, s. 95-106.
- Guest D. E. (1997), *Human resource management and performance: a review and research agenda*, „International Journal of Human Resource Management” nr 8 (3), s. 263-276.
- Klimowicz I. (2012), *Efektywność pracy socjalnej*, w: *Czynniki warunkujące efektywność działań ośrodków pomocy społecznej województwa zachodniopomorskiego w opinii ich pracowników. Raport z badań*, „Biuletyn Obserwatorium Integracji Społecznej” nr 3 (5), s. 4-13.
- Lipka A. (2008), *Efektywność strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 3-4, s. 9-23.
- Nawojczyk M. (2002), *Przewodnik po statystyce dla socjologów*, SPSS Polska, Kraków.
- Olech A., Sobczak A. K. (2011), *Jakość i organizacja pracy w ośrodkach pomocy społecznej. Raport z badań*, IRSS, Warszawa, <http://irss.pl/wp-content/uploads/2011/10/jakosc-i-organizacja-pracy-w-ops.pdf> [24.01.2013].
- Perry J. (1996), *Measuring public service motivation: An assessment of construct validity*, „Journal of Public Administration Research and Theory” nr 6 (1), s. 5-22.
- Perry J., Wise L. (1990), *The motivational bases of public service*, „Public Administration Review” nr 50, s. 367-373.
- Rainey H. G. (1982), *Reward Preferences among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic*, „American Review of Public Administration” nr 16 (4), s. 288-302.
- Rainey H. G., Steinbauer P. (1999), *Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations*, „Journal of Public Administration Research and Theory” nr 9 (1), s. 1-32.
- Sidor-Rządkowska M. (2013), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Ocena i rozwój członków korpusu służby cywilnej*, Wolters Kluwers Polska, Warszawa.
- Snow D. (1992), *Inside the Environmental Movement: Meeting the Leadership Challenge*, Island Press, Washington.
- Vandenabeele W., Scheepers S., Hondeghem A. (2006), *Public service motivation in an international comparative perspective: The UK and Germany*, „Public Policy and Administration” nr 21 (1), s. 13-31.
- Weerawardena J., Sullivan-Mort G. (2001), *Learning, Innovation and Competitive Advantage in Not-for-Profit Aged Care Marketing: A Conceptual Model and Research Propositions*, „Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing” nr 9 (3), s. 53-73.
- Wieczorkowska G., Kochański P., Eljaszuk M. (2003), *Statystyka. Wprowadzenie do analizy danych sondażowych i eksperymentalnych*, Scholar, Warszawa.
- Wronka M. (2014), *Sukces i jego pomiar w przedsiębiorstwach społecznych – próba operacjonalizacji*, w: *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, red. R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” nr 27 (2), Wałbrzych, s. 363-387.
- Zieliński W. (2010), *Kierunki zmian systemu zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 6, s. 25-34.
- Ziębicki B. (2007), *Uwarunkowania oceny efektywności świadczenia usług użyteczności publicznej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni” nr 6, s. 149-166.

Motivation of the Public Service as a Factor of Organizational Effectiveness of Social Welfare Centers

Summary. Planned changes in the Polish social welfare system are focused on the increase of effectiveness of social welfare. However, in organizations providing social services, motivation of their employees has also a particular significance to their effectiveness. This paper attempts to answer the following questions: what are the levels of motivation of employees providing public services and organizational effectiveness of social welfare centers and is there a relationship between motivation of employees of the public services sector and organizational effectiveness of social welfare centers? This goal will be achieved by presenting the results of literature study and empirical research concerning motivation of public services and organizational effectiveness of social welfare centers as well as relationships between them.

Key words: motivation of the public service, organizational effectiveness, social welfare centers