



Złożenie pracy online:  
2021-09-30 20:45:12  
Kod pracy:  
10387/37610/CloudA

Monika Łaś, Marta Krześcińska  
(numery albumów: 24240, 24236)

Praca magisterska

## **Motywacja pracowników w administracji publicznej na przykładzie Urzędu Miasta Nowego Sącza oraz Urzędu Miasta i Gminy Białobrzegi**

### **Motivation of employees in public administration on the example of the Municipal Office of Nowy Sącz and the Municipal Office of Białobrzegi**

Wydział: Wydział Nauk Społecznych i Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie w administracji publicznej

Promotor: prof. WSB-NLU dr hab. Jadwiga Lizak

## Streszczenie

Praca dyplomowa pod tytułem: „Motywacja pracowników w administracji publicznej na przykładzie Urzędu Miasta Nowego Sącza oraz Urzędu Miasta i Gminy Białobrzegi” ma na celu scharakteryzowanie systemu motywacyjnego oferowanego przez pracodawców w Urzędzie Miasta Nowego Sącza oraz Urzędzie Miasta i Gminy Białobrzegi, określenie czy system ten jest zbieżny z oczekiwaniami pracowników wymienionych urzędów, a także czy pobudza ich do działania i daje poczucie satysfakcji z wykonywanej pracy. W tym celu wykorzystano technikę ankiety i wywiadu. Praca składa się z czterech rozdziałów. W rozdziale pierwszym dokonano charakterystyki motywacji w oparciu o szereg definicji naukowych. Następnie w drugim opisano proces zarządzania organizacją publiczną. W rozdziale trzecim przedstawiono specyfikę motywacji pracowników w administracji publicznej ze szczególnym uwzględnieniem charakterystyki podmiotu badań, jakim są pracownicy publicznej organizacji. W ostatnim czwartym rozdziale na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego, scharakteryzowano system motywacyjny urzędów, oceniono oczekiwania pracowników wybranych jednostek samorządu terytorialnego oraz ich motywację do wykonywanej pracy oraz przedstawiono rezultat wywiadu przeprowadzonego z Prezydentem Miasta Nowego Sącza na temat istniejącego formalnie systemu motywacyjnego w administracji publicznej, której on przewodniczy. Dokonano również charakterystyki porównawczej motywacji pracowników w obu urzędach. Na podstawie przeprowadzonych badań uzyskano obraz oczekiwań pracowników odnośnie poczynań kierowników jednostki organizacyjnej w kierunku motywowania ich do pracy. Poznano ocenę systemu motywacyjnego badanych, jakie dostrzegają braki i niedociągnięcia w jego funkcjonowaniu oraz które ze stosowanych metod są aprobowane i uznane za świetne motywatory, pomagające badanym uzyskać wysoki poziom motywacji w

## Słowa kluczowe

pracownik, motywacja, wynagrodzenie, zarządzanie, administracja, badania



## Abstract

The aim of the thesis titled: "Motivation of employees in public administration on the example of the Municipal Office of Nowy Sącz and the Municipal Office of Białobrzegi" is to characterize the motivation system offered by employers in the Municipal Office of Nowy Sącz and the Municipal Office of Białobrzegi, to determine whether this system coincides with the expectations of employees of the said offices, and whether it stimulates them to action and gives a sense of satisfaction with their work. Survey and interview technique was used for this purpose. The paper consists of four chapters. Chapter one characterizes motivation based on a number of scientific definitions. Then in the second one the process of managing a public organization is described. The third chapter presents the specifics of employee motivation in public administration with particular emphasis on the characteristics of the research subject - the employees of a public organization. In the last fourth chapter, on the basis of a survey carried out, the motivational system of offices was characterized, the expectations of employees of selected units of local government and their motivation to work were assessed, and the result of an interview with the Mayor of Nowy Sącz on the formally existing motivational system in the public administration which he presides over was presented. A comparative characterization of employee motivation in both offices was also made. On the basis of the survey we have obtained a picture of the expectations of employees regarding the activities of organizational unit managers in the direction of motivating them to work. The assessment of the motivation system was made, what deficiencies and shortcomings in its functioning are perceived by the respondents, and which of the applied methods are approved and recognized as excellent motivators, helping the respondents to achieve a high level of motivation at work.

## Keywords

employee, motivation, remuneration, management, administration, research

## Spis treści

WSTĘP.....	3
Rozdział 1. Motywowanie pracowników – założenia teoretyczne .....	6
1.1 Motywacja i motywowanie – kwestie definicyjne .....	6
1.2 Teorie i modele motywacji .....	8
1.3 Środki motywacji.....	15
1.4 Współczesne trendy w motywacji pracowników .....	18
Rozdział 2. Proces zarządzania organizacją publiczną .....	25
2.1 Zarządzanie organizacją publiczną a zarządzanie w sektorze gospodarczym.....	25
2.2 Koncepcje zarządzania publicznego.....	29
2.3. Kierownik – menadżer – przywódca w sferze zarządzania publicznego .....	35
Rozdział 3. Specyfika motywacji pracowników w administracji publicznej.....	40
3.1 Pojęcie i istota administracji publicznej .....	40
3.2 Motywowanie pracowników w administracji publicznej .....	42
3.3. Motywacja pracowników a jakość usług w administracji publicznej .....	49
Rozdział 4. System motywacyjny pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego. Badania własne.....	58
4.1. Cel, zakres i metoda pracy .....	58
4.2 System motywacyjny w Urzędzie Miasta Nowego Sącza.....	65
4.2.1 Charakterystyka Urzędu Miasta Nowego Sącza.....	65
4.2.2 Analiza danych sondażowych.....	69
4.2.3. Wnioski .....	84
4.3 System motywacyjny w Urzędzie Miasta i Gminy Białobrzegi.....	87
4.3.1 Charakterystyka Urzędu Miasta i Gminy Białobrzegi.....	87
4.3.2 Analiza danych sondażowych.....	89
4.3.3. Wnioski .....	104



4.4 System motywacyjny w administracji publicznej w opinii kierownika jednostki samorządu terytorialnego .....	107
ZAKOŃCZENIE.....	112
BIBLIOGRAFIA.....	114
SPIS TABEL.....	120
SPIS RYSUNKÓW.....	121
SPIS WYKRESÓW .....	122
ZAŁĄCZNIKI.....	123



## WSTĘP

Człowiek jest nadrzędną wartością w każdej organizacji, zarówno publicznej jak i państwowej. Bez kapitału ludzkiego żadna organizacja nie mogłaby istnieć i funkcjonować prawidłowo. Działania ludzkie w organizacji oraz ich dążenia do postępu i rozwoju, lepszej i wydajniejszej pracy są zdeterminowane posiadaną przez nich motywacją. Motywacja pracowników to proces wyboru, jaki dokonują oni pomiędzy różnymi zachowaniami i formami aktywności w celu zaspokojenia swoich potrzeb i ambicji, osiągając jednocześnie określony cel organizacji, w której pracują. Struktura motywacji, jej kierunek i natężenie zależy od wielu różnorodnych czynników, które jako zintegrowany układ oddziałują na człowieka, kształtując jego postawy, nastawienie i zachowanie w pracy.

Motywacja to pojęcie wieloaspektowe, przypisuje się jej wiele znaczeń. Najczęściej rozumiana jest jako stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania. Motywacja jest wewnętrznym mechanizmem każdego człowieka, który determinuje układ motywów ludzkiego postępowania. Współczesne warunki pracy stawiają wobec pracowników coraz większe wymagania, kreując typ pracownika wykształconego, ambitnego o wysokich ambicjach zawodowych, który nie kieruje się wyłącznie motywem zarobkowym, ale posiada dodatkowe wymagania wobec organizacji, w której pracuje. Motywacja do pracy staje się więc całościową reakcją jednostki na wykonywaną pracę, która jest zmienna i podlega subiektywnemu osądowi oraz wartościowaniu przez jednostkę. Warunkiem skutecznej motywacji w środowisku pracy jest dostrzeżenie przez kierowników, iż dążenie pracownika do podnoszenia własnej wartości poprzez wykonywaną pracę, czerpanie z niej satysfakcji nie tylko w wymiarze finansowym jest bardzo silne.

Jednostki samorządu terytorialnego, posiadając osobowość prawną, wykonują zadania publiczne w imieniu własnym i na własną odpowiedzialność, działając poprzez organy władzy lokalnej. Pracownicy administracji publicznej mają za zadanie dostarczyć zadowolenia wspólnocie zamieszkującej administrowane tereny, poprzez zaspokojenie jej potrzeb. Potrzeby społeczności lokalnej stają się wyznacznikiem działań podejmowanych przez pracowników administracji publicznej. Spektrum ich skutecznego działania jest bardzo szerokie. Urzędnicy w dużej mierze odpowiadają za jakość świadczonych usług społeczności lokalnej. To od nich i ich uprzejmości w dużej mierze zależy powodzenie beneficjentów w rozwiązaniu określonych problemów, z jakimi udali się do urzędu. Urzędnicy mogą udzielać klientowi rzetelnej informacji, pomagać wypełniać skomplikowane wnioski, formularze, udzielać porad zgodnie z istniejącym, aktualnym stanem prawnym, wyjaśniać



skomplikowane procedury. Pracownicy jednostek samorządu publicznego nie mają wpływu jedynie na przebieg procesów wynikających z przepisów zewnętrznych.

Pracownicy administracji publicznej mają duży wpływ na kształtowanie wizerunku urzędu, który reprezentują. Rola urzędników jest szczególnie istotna w mniejszych społecznościach lokalnych. Pracownicy urzędu powinni być pierwszymi osobami zadowolonymi ze sposobu funkcjonowania instytucji. Taki stan zapewnić może jasny i klarowny przepływ informacji, sprawiedliwy i adekwatny podział kompetencji, znajomość i rozumienie procedur oraz stawianych wymagań oraz sprawnie i sprawiedliwie funkcjonujący system motywacji w administracji publicznej. Osiągnięcie optymalnego zaangażowania pracowników jednostek samorządu terytorialnego jest możliwe, jak w każdym innym miejscu pracy, dzięki zastosowaniu odpowiednich metod motywacyjnych. Motywacja pracowników sektora publicznego bardzo często wymaga jednak specyficznego działania ze strony kierownictwa i odejścia od utartych schematów.

Niniejsza praca to efekt teoretycznych i empirycznych rozważań na temat motywacji pracowników w administracji publicznej. Układ treści składa się z 4 rozdziałów, w których pierwsze trzy poruszają zagadnienia motywacji w aspekcie teoretycznym, natomiast czwarty rozdział to efekt badań nad zagadnieniem motywacji pracowników w administracji publicznej.

W rozdziale pierwszym przeprowadzono dokładną analizę istoty procesu motywacyjnego. Dokonano w nim charakterystyki motywacji w oparciu o szereg definicji naukowych. Opisano, czym jest motywacja i jaką rolę odgrywa w procesie ulepszania funkcjonowania organizacji. Wymieniono czynniki motywujące i demotywuujące oraz sposób w jaki oddziałują na jednostkę. Przedstawiono teorie naukowe i modele motywacji, opisano środki motywacji oraz współczesne trendy w motywacji pracowników.

W rozdziale drugim opisano proces zarządzania organizacją publiczną. Scharakteryzowano istotne różnice pomiędzy zarządzaniem organizacją publiczną a zarządzaniem w sektorze prywatnym. Przedstawiono koncepcje zarządzania publicznego, a także określono rolę kierownika i menadżera jako przywódcy w sferze zarządzania publicznego.

Rozdział trzeci przedstawia specyfikę motywacji pracowników w administracji publicznej ze szczególnym uwzględnieniem charakterystyki podmiotu badań, jakim są pracownicy publicznej organizacji. Zdefiniowano pojęcie i istotę administracji publicznej, opisano proces motywowania pracowników w administracji publicznej. Z uwagi na fakt, iż motywacja jest procesem psychologicznym, scharakteryzowano również osobowość



pracowników jako istotną determinantę procesu motywacyjnego. Na koniec przedstawiono zależności pomiędzy motywacją pracowników sektora publicznego, a świadczoną jakością usług. Opisano, czym jest pojęcie „jakości usług” w administracji publicznej oraz w jaki sposób wpływa na nią poziom zmotywowania pracownika.

W części empirycznej, w rozdziale czwartym, na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego, scharakteryzowano system motywacyjny urzędów, oceniono oczekiwania pracowników wybranych jednostek samorządu terytorialnego oraz ich motywację do wykonywanej pracy. Analizie poddano odpowiedzi uzyskane od pracowników Urzędu Miasta Nowego Sącza oraz Urzędu Miasta i Gminy Białobrzegi. Rozważania rozpoczęto od określenia celu badań, zakresu i metody badawczej wykorzystanej na rzecz prowadzonych badań. Pokróćce scharakteryzowano Urząd Miasta Nowego Sącza, przeanalizowano uzyskany materiał badawczy i sprecyzowano na jego podstawie konkretne wnioski. Kolejno, scharakteryzowano Urząd Miasta i Gminy Białobrzegi, zanalizowano dane sondażowe i opisano wnioski. W obu badanych grupach zwrócono uwagę na istotną rolę satysfakcji z pracy jako ważnego czynnika wspomagającego proces motywacyjny w badanych placówkach. Scharakteryzowano bodźce zarówno wpływające motywująco na urzędników jak również te, które obniżają ich motywację do pracy, ocenie poddano również oczekiwania pracowników.

Na koniec rozdziału czwartego niniejszej pracy przedstawiono rezultat wywiadu przeprowadzonego z Prezydentem Miasta Nowego Sącza na temat istniejącego formalnie systemu motywacyjnego w administracji publicznej, której on przewodniczy.

W zakończeniu przedstawiono ogólne refleksje na temat motywacji i jej znaczenia w jakości pracy i wydajności pracowników organizacji publicznych.





## Rozdział 1. Motywowanie pracowników – założenia teoretyczne

### 1.1 Motywacja i motywowanie – kwestie definicyjne

Pojęcia motywacji i motywowania wiążą się z zagadnieniem polityki personalnej, a ta z kolei ze strategią zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Kontekstem scalającym te powiązania jest praca rozumiana jako zaangażowanie i efektywność pracowników w wykonywanie obowiązków zawodowych na rzecz organizacji.

Praca to inicjatywa człowieka dążąca do wytworzenia konkretnych dobrodziejstw. Człowiek przez pracę ma możliwość nasycić przeważającą część własnych potrzeb życiowych. Oprócz tego, praca daje świadomość osobistej wartości i równocześnie jest determinantą do inicjowania czynności, w celu sukcesywnego powiększenia kwalifikacji. Pracę można ujmować jako aspirację, czynnik dochodu i możliwość spełnienia. Osiągnięcie pozytywnych wyników w pracy zależy przede wszystkim od impulsu do działania. Nieodzoną przyczyną, prowadzącą do skutecznego wykorzystania posiadanych przez pracowników kwalifikacji, jest właśnie motywacja.

Na początek warto zapoznać się z definicją motywacji. Samo słowo wywodzi się z łacińskiego słowa *motus* i angielskiego *move*, co znaczy „ruszać się z miejsca, wprawiać w ruch, zachęcać”<sup>1</sup>. Można zatem powiedzieć, że motywowanie, to takie wpływanie na ludzi, by chcieli oni się poruszać w pożądanym przez nas kierunku; w kontekście organizacji – by chcieli osiągnąć konkretne cele przewidziane w jej strategii. W takim aspekcie kształtują się próby wyjaśnienia pojęcia; poniżej prezentacja wybranych definicji motywacji.

Według R.W. Griffina motywacja to układ sił, które skłaniają ludzi do zachowywania się w pewien sposób<sup>2</sup>. S. P. Robbins uważa, że motywacja to chęć robienia czegoś, zależna od możliwości zaspokojenia przez to działanie jakiejś potrzeby danej jednostki<sup>3</sup>. J. Reykowski natomiast motywację określa jako hipotetyczny proces wewnętrzny, warunkujący dążenie ku określonym celom<sup>4</sup>. S. Borkowska określa motywację jako siłę motoryczną ludzkich zachowań i działań – jeden z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy<sup>5</sup>. N. Stevenson ujmuje ją jako bodziec, pobudkę, zachętę do działania. Uważa, że składa się na nią wszystko, co w płaszczyźnie werbalnej, fizycznej czy psychofizycznej, skłania kogoś do

<sup>1</sup> Z. Sekuła, Motywowanie do pracy. Teoria i instrumenty, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 9.

<sup>2</sup> R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2017, s. 542.

<sup>3</sup> S. P. Robbins, Zachowania w organizacji, Polskie Wydawnictwo Edukacyjne, Warszawa 1998, s. 88.

<sup>4</sup> J. Reykowski, Z zagadnień psychologii motywacji, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1970, s. 15.

<sup>5</sup> S. Borkowska, System motywowania w przedsiębiorstwie, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985, s. 9.



reagowania działaniem<sup>6</sup>. Przedstawione definicje nie wyczerpują oczywiście korpusu możliwych taksonomii pojęcia. Warto natomiast w tym miejscu przywołać pogląd, że znaczna część definicji posiada charakter intuicyjny.

Motywacja jest niewątpliwym mechanizmem zachodzącym w ludzkim umyśle, w efekcie którego pojawia się pragnienie tworzenia. To pragnienie określane jest jako motyw lub też jako napięcie motywacyjne. Motyw rodzi się wówczas, gdy nastaje uzmysłowienie sobie jakiejś niespełnionej potrzeby i wyraża się w możliwości podjęcia działania, chcąc tą potrzebę zaspokoić. Aby mógł pojawić się motyw, muszą być spełnione pewne warunki. Po pierwsze – musi pojawić się potrzeba, czyli poczucie braku czegoś. Po drugie – potrzeba ta musi być istotna, tzn. z jej zaspokojeniem lub niezaspokojeniem związane są określone stany emocjonalne: w pierwszym przypadku – zadowolenia, zaś w drugim – przykrości. Po trzecie – człowiek musi dostrzegać jakąś szansę zaspokojenia owej potrzeby. Motyw nie pojawi się, gdy człowiek jest absolutnie przekonany o niemożności osiągnięcia jakiegoś celu. W tych warunkach ów cel nigdy nie stanie się potrzebą; będzie traktowany w kategoriach „mrzonki”, o której rozmyślanie jest zwykłą stratą czasu. Po czwarte wreszcie – musi coś się zdarzyć, co przypomni o potrzebie lub sprawi, że stanie się ona możliwa lub łatwiejsza do zaspokojenia. Innymi słowy zadziała bodziec, zwany też inaczej motywatorem<sup>7</sup>.

Reasumując, motywacja to całokształt motywów ludzkiego działania, który jest przedmiotem wielu nauk. Odznacza się nierozzerwalnym całokształtem motywacyjnym. Kieruje ludzkość na odpowiednie tory postępowania, wywołując zdefiniowane zachowanie w wyznaczonym kontekście sytuacyjnym. Motywacja pojmowana jest jako zasadniczy instrument, który kreuje i uruchamia odpowiedni sposób bycia człowieka oraz kieruje go na osiągnięcie konkretnego celu.

Motywacja do pracy uruchamiana jest przez wewnętrzne i zewnętrzne motywy zachowań ludzkich. Rozróżniamy dwa rodzaje motywacji do pracy: atrybutowe i czynnościowe<sup>8</sup>:

- ujęcie atrybutowe – określające ją jako wewnętrzną siłę i stan regulujący zachowania ludzi w środowisku pracy, tj. uruchamiający, ukierunkowujący i podtrzymujący ich zachowania zmierzające do osiągnięcia celów zawodowych (motywacja wewnętrzna);

---

<sup>6</sup> N. Stevenson, *Motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Liber, Warszawa 2002, s. 2.

<sup>7</sup> C. Sikorski, *Motywacja jako wymiana – modele reakcji między pracownikiem a organizacją*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 11.

<sup>8</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi – Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 203.



- ujęcie czynnościowe – określające ją jako konfigurację zewnętrznych czynników oddziałujących na zachowania ludzi i decydujących o ich sile oraz trwałości (motywacja zewnętrzna).

Motywacja wewnętrzna, jak i zewnętrzna są ze sobą powiązane i wywierają wpływ na sposób postępowania pracowników. Dzięki temu powstaje proces, w którym jednostka pojmując niezaspokojone potrzeby, sprawdzając, w jaki sposób może je zaspokoić. Osiągnięcie celu, a tym samym wykonanie zadania, doprowadza do nagrodzenia pracownika lub jego ukarania, w wyniku czego jednostka, oceniając poziom zaspokojenia potrzeb, poszukuje nowych, innych lub usprawnia już istniejące, tym samym ciągle podejmując proces motywacji.

W podsumowaniu rozważań definicyjnych warto rozgraniczyć przywołane pojęcia motywacji, motywu i motywowania. O ile motyw jest wyodrębniany jako samodzielny termin, o tyle motywacja i motywowanie są często traktowane synonimicznie i stosowane zamiennie. Tymczasem należy je rozróżniać. I tak, motywacja jest wewnętrznym procesem, który przebiega w umyśle człowieka, reguluje jego zachowanie i wpływa na wyniki, jakie osiąga. Z kolei motyw to stan wewnętrzny człowieka, który pobudza go do określonej aktywności. Natomiast motywowanie jest zewnętrznym procesem oddziaływania na osobę poprzez różne bodźce i czynniki, które mają wpływ na zachowanie człowieka. Triada ta w sposób następujący definiuje działania człowieka: u jednostki pojawia się motyw, który dopinguje ją do podjęcia określonych czynności, dzięki czemu wykazuje ona motywację do działania i jest otwarta na zastosowany wobec niej proces motywowania.

## 1.2 Teorie i modele motywacji

Na świecie występuje wiele teorii motywacji. Istotnym ich celem jest stworzenie modelu działań przyjmowanego celem aktywowania i zachęcania pracowników, aby po ich zastosowaniu i implementacji rozpoczął się wzrost produktywności organizacji pracy. Dokonując działań, których celem jest intensyfikowanie efektywności potencjału człowieka, kierujemy się potrzebami, możliwościami oraz zdolnościami. Pracownik pełni rolę obiektu, którym można odpowiednio manewrować i którego można ukierunkowywać. Potrafi samoistnie i efektywnie działać, kształtować otaczający go świat i absolutnie nie jest tylko bezwolnym obiektem oddziaływań. Sytuacja człowieka w aspekcie motywacji jest przedmiotem różnych teoretycznych dociekań i rozważań, które wypracowały konkretne koncepcje, znane pod nazwą teorii i modeli motywacji.



Teorie motywacji można podzielić na trzy grupy: teorie treści, które koncentrują się na pytaniu „Co motywuje ludzi?”; teorie procesu, które skupiają się na pytaniu „W jaki sposób ludzie są motywowani?”; teorie wzmocnień, które oparte są na pytaniu „Co steruje ludzkimi zachowaniami?”

### **Teorie treści**

Najpopularniejszą grupą są teorie treści, określane także jako teorie potrzeb, koncentrują się na potrzebach indywidualnych, stanowiących zasadniczy motyw działań każdej jednostki. Według tego podejścia, ludzie mając wewnętrzne potrzeby, odczuwają stan niedostatku, który motywuje ich do zachowań pozwalających na zaspokojenie lub redukcję potrzeb. Na gruncie teorii treści szuka się zatem odpowiedzi na pytanie dotyczące rodzaju czynników, które skłaniają pracowników do podjęcia działań. Teorie potrzeb stanowią bardzo proste i użyteczne w praktycznej implementacji narzędzie kierowania zachowaniami pracowników<sup>9</sup>.

Zaliczamy do nich teorię hierarchii potrzeb Abrahama Maslowa, która opiera się na zasadzie, że człowiek ma na celu zaspokojenie swoich potrzeb, które tworzą hierarchiczny łańcuch obejmujący następujące zakresy:

- potrzeby fizjologiczne – według Maslowa są bazowym elementem całej hierarchii, bez których człowiek nie byłby w stanie przetrwać. Jednostka powinna zaspokoić najpierw potrzeby fizjologiczne, tj. głód, pragnienie, potrzebę snu, itd., aby przejść do zaspokajania innych potrzeb. W organizacji potrzeby fizjologiczne przejawiają się jako godne warunki pracy czy wynagrodzenie.
- potrzeby bezpieczeństwa – dotyczą pewności, stabilności, oparcia, opieki, wolności od strachu, lęku i chaosu, struktury, porządku, prawa i granic, silnego opiekuna<sup>10</sup>. Realizacja ich możliwa jest podczas zaspokojenia w dobrym stopniu potrzeb fizjologicznych. Według Maslowa potrzeby te mogą pełnić rolę samodzielnych inicjatorów postaw, przyczyniając się do zaspokojenia bezpieczeństwa, wówczas wszystko inne schodzi na drugi plan.
- potrzeby przynależności – nazywane również jako potrzeby społeczne, są na trzecim miejscu w hierarchii potrzeb Maslowa. Aktywują się podczas zaspokojenia na wysokim poziomie potrzeb fizjologicznych jak i bezpieczeństwa. Są one konsekwencją chęci podejmowania styczności z innymi ludźmi, zazębiania więzi

---

<sup>9</sup> R. Karaś, Teorie motywacji w zarządzaniu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 14-15.

<sup>10</sup> A. Maslow, Motywacja i osobowość, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 66.



i uczuć międzyludzkich. Potrzeby przynależności w kontaktach pracowniczych odnoszą się do chęci zawiązywania kontaktów z pracodawcami i współpracownikami uwarunkowanych obowiązkami zawodowymi.

- potrzeby szacunku – zaspokojenie potrzeby szacunku dla siebie prowadzi do poczucia pewności siebie, własnej wartości, siły, zdolności i kompetencji, do poczucia, że jest się pożytecznym i potrzebnym w świecie. Udaremnienie zaspokojenia tych potrzeb wywołuje uczucia niższości, słabości i bezradności, które z kolei prowadzą albo do ogólnego zniechęcenia, albo do tendencji kompensacyjnych lub neurotycznych<sup>11</sup>.
- potrzeby samorealizacji – poprzez samorealizację pracownicy obejmują zwłaszcza własny rozwój, rozwijając umiejętności, stawiają przed sobą nowe wyzwania, dążąc przez to do wykonania wyznaczonego celu. Nie może ona jednak być zaspokojona, bowiem przez całe swoje życie człowiek stara się zadowolić własne kompetencje i umiejętności poprzez ciągłe doskonalenie i rozwój. Pracodawcy umożliwiają pracownikom dalszy rozwój poprzez wysyłanie ich na szkolenia, motywują do podjęcia odpowiednich studiów, a także stawiają przed nimi nowe zadania, zmuszając ich do zwiększenia własnych aspiracji.

Najważniejszymi potrzebami są potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa, które jednostka stara się zaspokoić przy pomocy bodźców zewnętrznych. Kolejne potrzeby są potrzebami wyższego rzędu.

Zaletą teorii Maslowa jest prosta i wyrazista hierarchia. Pozwala ona uchwycić potrzeby, co jest ważne przy budowaniu systemu motywowania, rozpoczynając od identyfikacji potrzeb pracowników i szukania możliwości ich zaspokojenia, przez pracę zawodową w organizacji. Teoria Maslowa dostarcza informacji niezbędnych do badania ludzkich potrzeb. Jednak każdy człowiek to unikatowa jednostka, tym niemniej teoria Maslowa jest na tyle uniwersalna, że będzie użyteczna jeszcze przez wiele lat<sup>12</sup>.

Clayton Alderfer w swojej teorii ERG zgadzał się z Maslowem co do ogólnych założeń jego teorii, jednak wprowadził znaczące różnice. Według niego potrzeby człowieka określa egzystencja, kontakt i rozwój (tabela 1).

---

<sup>11</sup> Ibidem, s.70.

<sup>12</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 22 – 23.



**Tabela 1. Klasyfikacja potrzeb C. Alderfera**

<b>1. Potrzeby egzystencji</b> ( <i>Existence needs</i> ) – odpowiadałyby potrzebom egzystencji i bezpieczeństwa u Maslowa, odnoszą się zatem do materialnych i fizjologicznych warunków życia jednostki, a uzewnętrzniają w dążeniu do pozyskiwania żywności i wody, odpowiednich płac, świadczeń socjalnych, utrzymania odpowiednich warunków pracy itp.
<b>2. Potrzeby integrujące</b> ( <i>Relatedness needs</i> ) – koncentrują się na kontaktach społecznych jednostek i jej związkach z innymi ludźmi, uzewnętrzniają się w dążeniu do nawiązania i utrzymywania satysfakcjonujących relacji międzyludzkich, bycia aprobowanym przez innych, docenianym i odbieranym w pozytywnych kategoriach.
<b>3. Potrzeby rozwoju</b> ( <i>Growth needs</i> ) dotyczą rozwoju osobowościowego jednostki, doskonalenia się wewnętrznego, wzrostu kompetencji i zdolności, zachowania własnej niezależności i siły, ale także obejmują potrzebę szacunku dla samego siebie i samorealizacji.

Źródło: A. Szałkowski, *Rozwój personelu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.

Według Alderfera, ludzi do działania napędzają niespełnione potrzeby, których jest znacznie więcej niż tylko jedna. Dodatkowo, dochodzą czynniki frustracji i regresji. Opierając się na swojej teorii, dowiódł, że jeżeli człowiek nie zaspokoi potrzeby, to poprzez zniechęcenie może cofnąć się do tych wcześniejszych, niższego rzędu. Odnosząc się do tej teorii, można stwierdzić, że niektóre potrzeby mogą być ważniejsze dla pracowników od innych i przez to ludzie mogą zmieniać swoje nastawienie do nich.

Amerykański psycholog David McClelland założył, że społeczeństwo osiąga potrzeby za pośrednictwem indywidualnych doświadczeń. Według niego to środowisko, w którym żyją, warunkuje stopień potrzeb, które tworzą trzy główne grupy motywatorów:

- potrzeby władzy,
- potrzeby afiliacji,
- potrzeby osiągnięć.

Według opinii uczonego ludzie potrafią przysposabiać potrzeby. Człowiek poddany określonym wpływom, np. menadżera potrafi wykształcić w sobie potrzebę osiągnięć. Potrzeby można pobudzać przy pomocy należycie ukształtowanego środowiska pracy, dodawania uprawnień i rozszerzania zakresu nadanych kompetencji. Spełnienie w pracy jest nagradzane poprzez pochwały oraz różnego rodzaju nagrody pogłębiające kreatywność pracowników.

Osoby, u których na pierwszym miejscu przewyższa potrzeba afiliacji, przedkładają ponad wszystko kontakty interpersonalne, zawiązywanie kontaktów z drugim człowiekiem jak również zbliżenie się do innych osób w sposób psychologiczny.



Potrzeba władzy tyczy się tego, w jaki sposób jednostka jest w stanie kontrolować własne otoczenie, jak również zachowania innych pracowników oraz możliwości wpływania na nich. Dla takich osób liczy się jedynie poważanie wśród innych i jak najlepszy status. Bardzo często takie jednostki obejmują stanowisko dowodzącego, lidera.

Te trzy potrzeby mogą mieć różne znaczenie dla różnych szczebli zarządzania. Wysoka potrzeba osiągnięć jest szczególnie ważna na wielu niższych i średnich stanowiskach kierowniczych, na których spoczywa bezpośrednia odpowiedzialność za realizację zadań. Jednak na stanowiskach kierowniczych wyższego szczebla ważniejsza staje się kwestia władzy zinstytucjonalizowanej, a nie osobistej. Silna potrzeba przynależności nie ma większego znaczenia na żadnym ze szczebli<sup>13</sup>.

Dwuczynnikowa teoria motywacji Fredericka Herzberga nawiązuje do teorii hierarchii potrzeb Maslowa. Odnosi się do dwóch różnego rodzaju zakresów zadowolenia z pracy, które są niezależne – zadowolenie i niezadowolenie. Całokształt nadają im czynniki motywacji i higieny psychicznej. Pierwsze motywują jednostkę do wypracowywania lepszych wyników. Odnoszą się do potrzeb niebywale ludzkich, wiążących się z ulepszaniem świadomości. Zaliczamy do nich<sup>14</sup>:

- osiągnięcia, związane z poczuciem wykonania jakiegoś zadania, których świadomość jest wprost proporcjonalna do jego trudności;
- uznanie, będące wyrazem społecznego docenienia pozycji, roli lub działalności danego pracownika;
- odpowiedzialność, wynikająca z zakresu anatomii i społecznego zaufania;
- rozwój, czyli możliwość doskonalenia się;
- awans, jako aktualna lub perspektywiczna możliwość poprawy własnej pozycji społecznej.

Drugie powstrzymują niezadowolenie z wykonywanej pracy – ich jedynym celem jest zapobieganie, zalicza się do nich<sup>15</sup>:

- polityka i administracja firmy, która tworzy lepsze lub gorsze ogólne warunki zatrudnienia, związane z jasnością zasad i stopniem sprawności organizacyjnej;
- stosunki międzyludzkie, na które składa się jakość relacji z przełożonymi, z podwładnymi i z kolegami;

---

<sup>13</sup> M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s.113.

<sup>14</sup> Sikorski C., Nauka o zarządzaniu, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2011, s. 232.

<sup>15</sup> Ibidem, s.233.



- warunki pracy, czyli wpływ fizycznego środowiska pracy: natężenia hałasu, oświetlenia, wibracji, stopnia zanieczyszczenia powietrza i warunków mikroklimatycznych na samopoczucie;
- wpływ zatrudnienia w organizacji na samopoczucie, w związku z pewnością pracy i jej wpływem na życie rodzinne;
- wynagrodzenie, obejmujące wszelkie rodzaje i formy, a także warunki jego uzyskania.

Abstrahując od zasady hierarchizacji potrzeb, a nawet wyróżnionych ich rodzajów, nie trudno zauważyć, że ustalenia teorii treści koncentrują się na pierwszej fazie motywacji. Nie dają odpowiedzi na pytanie, co aktywuje gotowość jednych ludzi do działania, a innych nie. Co sprawia, że człowiek wybiera taki, a nie inny sposób działania (rodzaj zachowania) w celu zaspokojenia swej potrzeby? Dlaczego ten sam rezultat zachowania jednym ludziom przynosi zadowolenie (satisfakcję), a innym nie? Próbę odpowiedzi na te pytania podejmują teorie procesu<sup>16</sup>.

### **Teorie procesu**

Najpopularniejszą teorią procesu jest teoria oczekiwań Victora Vrooma. Według niej motywacja jest zależna od siły naszych pragnień i tego, w jakim stopniu jesteśmy w stanie to pragnienie zaspokoić.

Więcej włożonej pracy może doprowadzić do większej liczby osiągnięć, co skutkuje nagrodzeniem pracownika. Fundamentalny wkład w rozwój teorii oczekiwań mieli L. W. Porter oraz E. E. Lawler. Teoria oczekiwań opiera się na trzech podstawowych twierdzeniach:<sup>17</sup>

1. Zachowanie człowieka determinowane jest równocześnie przez oddziaływanie czynników endo i egzogenicznych,
2. Ludzie są zróżnicowani w zakresie odczuwanych potrzeb, celów i hierarchii wartości,
3. Jednostka dokonuje wyboru sposobu zachowania spośród alternatywnych możliwości, kierując się subiektywną oceną stopnia, w jakim poszczególne zachowania mogą prowadzić do uzyskania pożądanego przez jednostkę rezultatu i najlepszego zaspokojenia indywidualnych potrzeb.

Vroom wdrożył do swojej teorii dwa pojęcia: wartości i instrumentalności. Pierwszy dotyczy tego, w jaki sposób jednostka obrazuje poszczególną czynność lub jej wynik, biorąc pod uwagę pierwszą fazę rozważań. Za to drugi wykazuje, jaką zdatność jednostka nadaje

---

<sup>16</sup> H. Król, A. Ludwiczynski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Podręcznik, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 322.

<sup>17</sup> R. Karaś, Teorie ..., op. cit., s. 34.





temu pierwszemu, aby osiągnąć cel drugiego stopnia. W efekcie instrumentalność może być pozytywna lub negatywna. Standardowe ujęcie oczekiwań przedstawia, że motywacja skłania jednostkę do wysiłku, czego konsekwencją jest określone działanie, które wyzwała różnorakie wyniki i wartości. Wedle tego modelu menadżer musi być w stanie zrozumieć potrzeby swoich pracowników (np. wynagrodzenia, awans), by w pozytywny sposób ich motywować.

Porter i Lawler w swoich obserwacjach przedstawiają, w jaki sposób kierownicy mają postępować w celu motywowania pracowników (sprawiedliwie i uczciwie). Z ich punktu widzenia satysfakcja to w dużym stopniu rezultat, a nie przyczyna wypełnienia obowiązków, a różnorodne fazy realizacji przyczyniają się do różnorodności przyznawanych nagród. Bardziej natężony wysiłek i w ten sposób uzyskiwane osiągnięcia, te zewnętrzne (wynagrodzenie, awans), jak i wewnętrzne (samorealizacja, szacunek) przyczyniają się do zwiększenia zadowolenia pracowników.

### **Teorie wzmocnień**

Teoria wzmocnienia to podejście do motywacji, które wyjaśnia rolę nagród jako czynników sprawczych zmiany lub utrzymywania się określonego zachowania.<sup>18</sup> W oparciu o teorię B. F. Skinnera: nagradzanie pracownika może wywoływać zmiany w jego postawie, a niewłaściwe zachowanie będzie skutkowało karą. Takie zachowania będą w mniejszym stopniu powtarzane przez jednostkę. Skinner był zdania, że decydującym regulatorem zachowań ludzkich jest ich środowisko, które może doprowadzić do zmian w zachowaniu i reakcjach – dusząc je bądź umacniając.

Można wyróżnić cztery rodzaje wzmocnienia:

- pozytywne – dobrze wykonane zadanie jest następstwem nagradzania przez menadżera i zachęcenia do powtarzania takiego zachowania;
- unikanie – jest to nagradzanie pracownika przy pomocy eliminacji nieodpowiednich konsekwencji wykonywanego zadania;
- karanie – eliminowanie powtarzania się niewłaściwych zachowań;
- eliminacja – eliminacja nagród uświadamia pracownika, że jego zachowanie jest niepożądane.

Wszystkie teorie doskonalone były na przestrzeni lat, poczynając od modelu podejścia tradycyjnego, przez model stosunków współdziałania, kończąc na modelu zasobów ludzkich.

---

<sup>18</sup> R.W. Griffin, Podstawy... op. cit., s. 527.



## Modele motywacji

W historii zarządzania przedsiębiorstwem i teorii motywacji są obecne modele motywacji pracowników. Zasadniczo wyróżniono trzy podstawowe modele, z czasem rozwijane i dyskutowane.

**Model tradycyjny** opracowany przez Fredericka Taylora skupia się na tym, iż najbardziej sprzyjający dla pracownika jest system wynagrodzeń zarobkowych i to on stanowi siłę motywacyjną. Podejście zakłada, że dla znacznej części społeczeństwa praca jest czymś nieprzyjemnym, a wynagrodzenie to jedyny pozytywny charakter posiadanej pracy. Taylor twierdził, że to kadra kierownicza odgrywa zasadniczą rolę, a nie pracownicy.

Z upływem czasu, Elton Mayo wypracował nowy model, tzw. **model stosunków współdziałania/ stosunków międzyludzkich**. Wraz ze swoim zespołem badawczym doszedł do wniosku, że w pracy ważne są również stosunki międzyludzkie i to one motywują ludzi do lepszej i wydajniejszej pracy. Zgodnie z tą metodą, kierownicy i menadżerowie mieli paść większym zaufaniem do pracowników. Wykonywane przez nich zadania miały na celu zwiększenie samodzielności, co budowało w nich mocniejszą motywację i wydajność pracy. Ta metoda była w miarę skuteczna, jednak niewystarczająca.

Następny model, to **model zasobów ludzkich**. Przyjmuje się w nim, że ludzie mają potrzebę uczestnictwa w decydowaniu np. o zakresie obowiązków czy rodzaju zadań do wykonania i są zdolni do prawdziwego w nim udziału, a nie tylko pozornego. Uważano, że to człowiek jest odpowiedzialny za swoje działania i powinno się go w tym zakresie rozliczać z osiągniętych wyników. Zwolennicy tego modelu uważają, że praca będzie efektywna, jeżeli w atrakcyjny sposób zaciekawi pracownika. Krytykowali oni poprzednie modele motywowania za to, że zubożono pracownika i manipulowano nim. Kierownicy, w przeciwieństwie do poprzednich modeli, są tu odpowiedzialni za stwarzanie pracownikom warunków, w których będą skupieni na osiągnięciu celów własnych, jak i instytucji.

### 1.3 Środki motywacji

Wykorzystanie mechanizmów motywacyjnych w praktyce zarządzania personelem wiąże się ze stosowaniem określonych narzędzi (tzw. środków motywacji). Według M. Czerskiej są to:

- perswazja (przekonywanie), wpływa na postawy i przyzwyczajenia podwładnych, wpływając na ich motywację,



- odpowiednie warunki motywacyjne, które będą sprawiać, że realizowanie wyznaczonych zadań nie będzie nieprzyjemne,
- bodźce, czyli działania motywacyjne określające poziom satysfakcji pracowników w zależności od poziomu zachowań organizacyjnych<sup>19</sup>.

Według Encyklopedii PWN „perswazja to psychologiczny proces świadomego wpływu na zmianę poglądów, przekonań, postaw innych osób, to skłanianie do zmiany przekonań odwołujące się tylko do samego aktu perswazji i jego zawartości treściowej. Kwintesencją perswazji jest zawarta w akcie perswazyjnym argumentacja mająca skłonić do zmiany postaw”.<sup>20</sup> Perswazja jest względnie jednostronnym wpływem, który oddziałuje na obszar emocjonalny podwładnego. Jest techniką skłaniania innych do własnych racji. Trzeba zaznaczyć, że perswazja często mylona jest z manipulacją. Są to jednak dwa różne pojęcia. Przy perswazji nakłanianie kogoś do wykonania konkretnej czynności, zadania nie przyniesie mu żadnej szkody w nadciągającym czasie.

Philip Zimbardo uważa, że perswazja to „celowe działania podejmowane w celu zmiany postaw”.<sup>21</sup> Stanisława Borkowska perswazję określa jako „oddziaływanie jednostronne i oparte na ingerencji w sferę emocjonalną człowieka; wówczas mamy do czynienia z tzw. wmawianiem, sugerowaniem poprzez reklamę, propagandę itp. [...] Zupełnie inny charakter ma perswazja oparta na ingerencji w sferę umysłową człowieka. Opiera się ona na przekonywaniu tak na linii zwierzchnik (organ, jednostka) – podwładny, jak i na linii kierownictwo – organizacje społeczno-polityczne, wreszcie polega na oddziaływaniu grup na jednostkę lub inną grupę”<sup>22</sup>.

Włączanie do motywacji pracowników narzędzi perswazji wynika nie tylko z aktów prawnych, ale także z potrzeby organizacji pracy w danej placówce. Należy pamiętać, że niektóre narzędzia będą ważniejsze dla kierowników, a inne dla pracowników. W bardzo dużym stopniu są ukształtowane w sposób wpływający na zmianę nastawień, zachowań oraz emocji, formułując oczekiwane wzorce ustosunkowania się do pracy. Narzędzia te mogą wyzwalać i uświadamiać ludziom pewne wewnętrzne nagrody, takie jak: zadowolenie z pracy poprzez udział w zarządzaniu i wpływać na dobrą sytuację organizacji poprzez swoje ogólne nastawienie, usprawnić proces podejmowania decyzji, zarządzania poprzez wykorzystanie

<sup>19</sup> M. Czerska, *Motywacja ... op. cit.*, s. 297

<sup>20</sup> <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/perswazja;3956097.html> (dostęp 14.09.2020)

<sup>21</sup> P.G. Zimbardo, R.J. Gerrig, *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 607

<sup>22</sup> S. Borkowska, *System motywowania ... op. cit.*, s. 36



kompetencji i doświadczenia zawodowego pracowników. Zaliczyć możemy do nich konsultacje, negocjacje, stawianie celów, referendum, styl kierowania<sup>23</sup>.

Drugą wymienioną powyżej kategorią są środki tzw. przymusu. Ich głównym celem jest wywołanie konkretnego trybu postępowania w organizacji. Pracodawcy poprzez nakładanie kar wynikających z groźby sankcji żądają określonego sposobu zachowań od pracowników. Wyróżnić wśród nich możemy<sup>24</sup>:

- rozkazy, zakazy, polecenia i zalecenia,
- normy, procesy technologiczne, regulaminy, instrukcje, kodeksy, zakres obowiązków.

Rzetelność wykonywanych zadań spoczywa w głównej mierze na kadrze kierowniczej. Pracownicy wykonują obowiązki służbowe w ramach stosunku pracy powierzonego przez przełożonych. Środki przymusu są skutecznymi formami zachęt w warunkach szybkości i determinacji działań, które mają być podjęte i nie obejmują warunków do osiągnięcia konsensusu w toku działań (bezpośrednie zagrożenie życia i zdrowia). Postrzegając to w dłuższym okresie czasu, można zauważyć, że praca przymusowa doprowadzi do zniechęcenia i oporu pośród podwładnych.

Ostatnią wymienioną grupą są środki zachęty, które pełnią nieodzowną rolę w systemie motywacyjnym pracowników. Są one trwałe i przybierają kształt wzmocnienia i zachęcenia do wydajniejszej pracy. Ten system nagradzania pracowników jest w głównej mierze wykorzystywany w postępowaniu motywacyjnym. Środki zachęty pobudzają do efektywniejszego angażowania się w powierzone zadania. Innymi słowy, składanie podwładnym różnych obietnic w postaci bezpośrednich bodźców powoduje wzmocnienie więzi z miejscem pracy. W sposób umiejętny zostaje tutaj określone konkretne sterowanie otoczeniem, nie zaś podejściem czy zwyczajami pracowników. Środki zachęty dzielimy na ekonomiczne: płacowe i pozapłacowe oraz pozaekonomiczne. Do środków płacowych zaliczamy formy wynagrodzeń, tabele płac, składniki wynagrodzeń, strukturę wynagrodzeń. Do pozapłacowych nagrody pieniężne i rzeczowe, świadczenia socjalno-bytowe, akcje i obligacje. Pozaekonomiczne dzielimy na elastyczny czas pracy, formy organizacji pracy, awanse, możliwość rozwoju zawodowego, samodzielność wykonawczą i decyzyjną, dobre stosunki w pracy<sup>25</sup>.

Dopasowanie właściwych środków motywowania przekłada się na to, że pracownik chętniej wykonuje swoją pracę, czuje się wyróżniony spośród wszystkich współpracowników.

---

<sup>23</sup> A. Pietroń-Pyszczek, Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów, Wydawnictwo MARINA, Wrocław 2007, s. 28

<sup>24</sup> Z. Sekuła, Motywowanie ... op. cit., s. 180

<sup>25</sup> A. Pietroń-Pyszczek, Motywowanie pracowników... op. cit., s. 28



I odwrotnie, wykorzystywanie przez kierowników, menadżerów form manipulacji lub zadrażnienia podwładnych wpływa niesprzyjająco na ogólną kondycję firmy jak i zdrowie psychiczne pracowników.

#### **1.4 Współczesne trendy w motywacji pracowników**

Wszystkie organizacje posiadają własne metody motywowania pracowników. Niekoniecznie dla wszystkich czynnikiem motywującym do wydajniejszej pracy będą środki pieniężne. Kierowanie pracownikami jest niełatwym, wieloelementowym obszarem firmy, w którym trudno jest pogodzić ze sobą wszelkie potrzeby. Najważniejszym elementem jest ocena celów pracownika, która będzie zgodna z celami organizacji i w ten sposób zwiększy w dużej mierze efektywność zarządzania. Zmiany społeczne i pokoleniowe wymagają dziś przededefiniowania niektórych teorii motywacji. Choć wiele z nich przetrwało próbę czasu, to niektóre koncepcje się nie sprawdzają albo potrzebują zmian w obszarze ich wpływu na pracownika. Rzeczywistość rynkowa, ale też nowe strategie zarządzania czy nowe formy komunikowania wyznaczają nowe trendy w motywowaniu. Poniżej wybrane instrumenty motywacyjne, będące na etapie dostosowywania się do nowych uwarunkowań w sferze systemów motywacyjnych.

##### **Elastyczny czas pracy**

Czas to niezmiernie użyteczna i nieprzerwana miara realizacji działalności ludzkiej. Według Kodeksu pracy czas pracy to czas, w którym pracownik pozostaje w dyspozycji pracodawcy w zakładzie pracy lub w innym miejscu wyznaczonym do wykonywania pracy<sup>26</sup>. W podstawowej mierze czasu pracy ważny jest jej wymiar, który wynosi osiem godzin, co na tydzień daje czterdzieści godzin w danym okresie rozliczeniowym. Można zaobserwować, że z każdym dniem na świecie coraz to mniej przedsiębiorstw może kreować swoją działalność, przyjmując podstawową normę czasu pracy. Każdy pracodawca we własnej organizacji może w logiczny sposób opracować czas pracy. Bardzo często wprowadza się ruchomy czas pracy, który polega na bezkonfliktowym ustaleniu z pracownikiem godzin rozpoczęcia i zakończenia pracy w danym dniu tygodnia. Nie musi on być wprowadzony dla całej organizacji, może odnosić się do działów lub indywidualnych jednostek. Najważniejsze jest to, aby te formy pracy były zgodne z obowiązującymi normami prawa pracy.

Alternatywą jest elastyczny czas pracy polegający na dostosowaniu do indywidualnych potrzeb pracodawcy lub pracownika obowiązujących w prawie pracy zasad

---

<sup>26</sup> Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy Dz.U. z 2019 r., poz. 1040, z późn. zm.



kształtowania czasu pracy, aby były one jak najbardziej korzystne dla obu stron stosunku pracy<sup>27</sup>. Pracownicy, którzy korzystają z elastycznego czasu pracy, są bardziej pewni siebie, ponieważ w ich odczuciu to oni kontrolują czas. Wiele jednostek pracuje zdalnie np. z domu, co daje im więcej satysfakcji z wykonywanej pracy, hamuje wydzielany stres, jak również jest przyczyną lepszego odnoszenia się do pracy. Stosowanie elastycznych form organizacji czasu pracy wymaga od pracowników w wielu przypadkach wyższych kwalifikacji (aby mogli pracować bez kierowników czy współpracowników), samodyscypliny, umiejętności rozwiązywania trudności, konsekwencji w dotrzymywaniu terminów, samodzielności i prowadzenia ewidencji czasu pracy oraz rozliczenia się z tego czasu<sup>28</sup>.

### **Wynagrodzenie**

Instrumenty finansowe nadal są istotnym narzędziem motywacji, pozostają w kategorii motywatorów obowiązkowych po stronie pracodawcy i niezbędnych dla pracownika. Jednak istota wynagrodzenia uległa dzisiaj pewnej zmianie. Motywacja finansowa ma wciąż szczególne znaczenie, ale dla tzw. pokolenia Z (Generacja Z, post-Millennials, pokolenie internetowe – rocznik urodzonych po 1995 roku) już z innego powodu niż dla wcześniejszej generacji. O ile na rynku pracodawcy płaca była podstawowym narzędziem zaspokojenia po prostu bytu dla pracownika, o tyle dzisiaj pieniądze nie są celem samym w sobie, ale sposobem na realizację własnego stylu życia, realizację pasji, marzeń. To takie właśnie motywy przyświecają ocenie wynagrodzenia i stanowią o jego atrakcyjności. Niezależnie od tego, płaca spełnia i swoją podstawową rolę.

Wynagrodzenie to niezmiernie obszerne pojęcie oznaczające płacę, która należy się pracownikowi za ukończone obowiązki przydzielone przez pracodawcę. A. Pocztowski określił wynagrodzenie jako ogół wydatków pieniężnych i innych świadczeń wypłacanych pracownikom z tytułu zatrudnienia w podmiocie gospodarczym, obliczanych według zasad statystyki zatrudniania i wynagrodzeń<sup>29</sup>. Każda organizacja przygotowuje własny, indywidualny system i regulamin wynagrodzeń, dopasowany wyłącznie do jej profilu oraz prowadzi racjonalnie politykę płacową.

Płaca pełni funkcję dochodową, kosztową, motywacyjną oraz społeczną. Pierwsza odnosi się do wynagrodzenia, które stanowi dla przewyższającej części społeczeństwa prymarną formę osiąganych dochodów. Służy jednostce do zaspokajania własnych potrzeb. Druga to przeciwieństwo tej pierwszej. Wydatki ponoszone przez organizację obejmują

---

<sup>27</sup> <https://www.prawo.pl/kadry/elastyczny-czas-pracy-warianty-ruchomego-czasu-pracy,264600.html> (data odczytu 27.04.2020)

<sup>28</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie ...* op. cit., s. 116.

<sup>29</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie ...* op. cit., s. 328.



koszty pracy, które pracodawca pragnie zminimalizować. Na funkcję motywacyjną składa się kilka czynników. System motywowania powinien być czytelny dla wszystkich pracowników i posiadać pozytywny charakter. Przede wszystkim wynagrodzenie powinno być odpowiednie do zajmowanego przez pracownika stanowiska oraz efektów jego pracy. Premie i podwyżki powinny być przyznawane indywidualnie, nagradzając pracowników za wkład w ich pracę i osiągnięte dzięki temu efekty. Funkcja społeczna pełni istotną rolę w sposobie wynagradzania. To dzięki niej w organizacji buduje się dobre stosunki, postawy i zachowania pomiędzy pracownikami, grupami jak i kierownikami. Trzeba jednak pamiętać o tym, że wynagrodzenia mogą prowadzić do różnorodnych konfliktów między pracownikami.

Wyróżniamy następujące elementy wynagrodzenia:

- związane z wkładem pracy,
- związane z czasem pracy,
- związane z warunkami pracy,
- związane z długoletnim zatrudnieniem.

Wynagrodzenie można podzielić na zasadnicze oraz przysługujące pracownikom dodatki do wynagrodzenia. Płaca zasadnicza jest najważniejszym elementem wynagrodzenia. Określa się ją stawką miesięczną, godzinową, akordową lub prowizyjną. Bardzo często poszerza się ją o dodatkowe składniki. Wysokość płac zasadniczych określa się różnymi metodami, najlepiej w oparciu o wartościowanie pracy, które pozwala na określenie zróżnicowania płac zasadniczych na poszczególnych stanowiskach pracy w firmie na podstawie oceny trudności pracy<sup>30</sup>. Główną rolą płacy zasadniczej jest przyciągnięcie do organizacji pracowników, motywowanie ich do podnoszenia kwalifikacji i zatrzymanie na dłużej w firmie, tworząc poczucie bezpieczeństwa.

Niezwykle ważne znaczenie co do wynagrodzeń posiada płaca ruchoma. Zaliczamy do niej wszystkie elementy, które nie są stałe i uzupełniają wynagrodzenie zasadnicze: premie, nagrody jak i różnego rodzaju dodatki. Premie przyznawane są po wypełnieniu ustalonych kryteriów. Zasady premiowania pracowników każda z firm powinna ująć w stosownym regulaminie. Część pensji może stanowić premia regulaminowa, która ma charakter roszczeniowy. Oznacza to, że po spełnieniu wymagań określonych w przepisach płacowych, mamy prawo domagać się wypłaty premii – bez względu na wolę pracodawcy. Możemy dochodzić swoich roszczeń nawet przed sądem pracy, mając duże szanse na otrzymanie świadczenia. Premia uznaniowa ma charakter subiektywny. To pracodawca decyduje o tym,

---

<sup>30</sup> Z. Pawlak, A. Smoleń, Zasady budowy współczesnych systemów wynagradzania w przedsiębiorstwach, „Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie 2012”, 1-4 (VI), s. 90.

czy zamierza ją przyznać<sup>31</sup>. Jest ona nagrodą dla jednostek, które w efektywny sposób przyczyniają się do rozwoju firmy, realizując jej cele.

Trzeba jednak pamiętać, że pracując z młodymi osobami (tzw. pokolenie Z) i ludźmi w średnim wieku (tzw. pokolenie Y), to szukanie motywacji tylko w obszarze finansowym jest działaniem niefortunnym, które zniechęca ich do pracy i może doprowadzić do rozpadu zespołu.

### **Awans**

Obecnie pracownicy chcą się intensywnie rozwijać, wiedząc, że kompetencje i umiejętności, to droga do sukcesu. Mają ambicję wpływania na zespół, projekt czy otoczenie i oczekują docenienia własnego zaangażowania i wkładu pracy. Możliwość realnego awansowania, na jasnych zasadach, jest często kluczowym czynnikiem decyzyjnym po stronie potencjalnego pracownika, kiedy staje do rekrutacji.

Jednym z podstawowych bodźców pozafinansowych jest awans, który w głównej mierze podnosi wydajność pracowników i prowadzi do zacieśnienia stosunków międzyludzkich. Jest on jednym z najważniejszych czynników wpływających na rozwój firmy. Według J. Penc'a awans zaspokaja potrzebę uznania i korzystnej samooceny (co zwiększa wiarę we własne siły, przekonuje o własnej wartości, wzmacnia poczucie godności osobistej i chęć osiągania lepszych wyników), a także umożliwia dostęp do wyższych wartości i podniesienie poziomu życia (wyższa grupa zaszerogowania, wyższe stanowisko służbowe, wyższa płaca, wyższy status zawodowy i społeczny)<sup>32</sup>.

Procedury związane z awansem powinny umożliwiać odnalezienie najbardziej utalentowanych pracowników i wykorzystanie ich umiejętności oraz stworzenie pracownikom możliwości robienia kariery w firmie w zależności od ich umiejętności<sup>33</sup>.

Rozróżniamy trzy rodzaje awansów pracowniczych:<sup>34</sup>

- awans kwalifikacyjny – polega na podniesieniu na wyższy poziom kwalifikacji zawodowych pracownika i bywa traktowany jako warunek konieczny awansu stanowiskowego;
- awans płacowy – uzyskanie wyższego wynagrodzenia na dotychczas zajmowanym stanowisku, w zamian za szerszy zakres dobrze realizowanych zadań;
- awans stanowiskowy – przemieszczanie na stanowisko pracy znajdujące się wyżej w hierarchii służbowej wynikającej z obowiązującej struktury organizacyjnej.

<sup>31</sup> <https://zarobki.pracuj.pl/porady-zarobkowe/premia-uznaniowa-co-to-takiego/> (data odczytu: 29.04.2020)

<sup>32</sup> J. Penc, Motywowanie w zarządzaniu, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 242.

<sup>33</sup> M. Armstrong, Zarządzanie ... op. cit., s. 685-686.

<sup>34</sup> Król H., Ludwiczynski A., Zarządzanie ... op. cit. s. 219-220.





Funkcjonująca prawidłowo polityka awansowania zachęca jednostki do zwiększania swoich kwalifikacji, motywuje do wydajniejszej pracy i pogłębia stosunki międzyludzkie. Dla pracowników, z kolei, stwarza możliwości rozwoju zawodowego i zaplanowania kariery zawodowej, pozwala zaspokoić potrzeby władzy, samorealizacji, a jednocześnie z reguły wpływa pozytywnie na standard życia awansowanych pracowników i ich rodzin<sup>35</sup>.

### **Szkolenia**

Kolejnym bodźcem pozafinansowym motywującym pracowników do poprawy efektywności pracy są szkolenia. Pracownik obecnie oczekuje od pracodawcy pomocy w rozwijaniu się – pomocy rzetelnej, kompetentnej i realnie przekładającej się na jego pozycję w organizacji. Oczekuje nie przypadkowych kursów, seminariów, ale takich szkoleń, które będą pomagały osiągnąć mu jego cele, realizować jego pasje, co ma szansę przełożyć się na zwiększoną motywację do życia, w tym i do obowiązków w pracy. Liczy też na nowatorską formułę szkoleń, które będą dla niego nie przymusem, ale atrakcyjnie spędzoną formą czasu.

Szkolenia jako proces skierowany na wypracowanie przez jednostkę nowych kompetencji i zmianę sposobu bycia, które w efekcie końcowym umożliwią osiągnięcie celów i wyników, są dziś dla pracodawców niemałym wyzwaniem.

Możemy wyróżnić trzy rodzaje szkoleń<sup>36</sup>:

1. Szkolenie przygotowujące i wprowadzające do pracy – ich celem jest wyposażenie nowo przyjmowanych pracowników w specyficzne elementy wiedzy fachowej, umiejętności i zachowań, których nie można uzyskać w pozazakładowych instytucjach systemu edukacji.
2. Szkolenie dostosowawcze – polegają na pogłębianiu i rozszerzaniu istniejących elementów wiedzy zawodowej, umiejętności oraz postaw pracowniczych w celu dostosowania ich do zmienionych wymogów na zajmowanym przez danego pracownika stanowisku pracy lub w celu objęcia przez pracownika innego stanowiska pracy.
3. Szkolenie zmieniające profil zasobów ludzkich (przekwalifikowania zawodowego) – ten rodzaj szkoleń może być stosowany w sytuacji radykalnych zmian strukturalnych w przedsiębiorstwie, pociągających za sobą likwidację określonych stanowisk pracy i powstanie w ich miejsce nowych, o zasadniczo zmienionych profilach wymaganego potencjału pracy.

---

<sup>35</sup> Ibidem, s. 220.

<sup>36</sup> A. Poczowski, Zarządzanie ... op. cit., s. 283-284.



Szkolenie pracowników stanowi instrument realizacji celów organizacji, a w głównej mierze rozwój pracowników. Kształcenie podwładnych i menadżerów opiera się na przekazywaniu mądrości, umiejętności jak również odpowiednich postaw. Dodatkowo jednostki mają szansę rozwinąć swoje kompetencje. Powyższy proces jest rozległy i nieprzerwany, skierowany na rozwijanie umiejętności praktycznych. Każda organizacja powinna przeanalizować potrzeby szkoleniowe pracowników i menadżerów. Zagłębić się w kompetencje określonych jednostek czy grup i zapełnić ich luki w posiadanej wiedzy. Określić dokładny program, cel i budżet z kierownikami, następnie otrzymać zgodę na realizację od zarządu. Przeanalizować sporządzony plan strategiczny firmy.

Szkolenia dzielimy na wewnętrzne i zewnętrzne. Do tych pierwszych zaliczamy szkolenia przeprowadzone przez specjalistów pracujących w danej firmie. Zewnętrzne natomiast przeprowadzane są przez doświadczonych praktyków z firm szkoleniowych. Zaliczamy do nich szkolenia otwarte (udział w nich biorą pracownicy z różnych organizacji) i zamknięte (przeprowadzane dla pracowników z jednej organizacji).

Metodami posiadającymi coraz to większe znaczenie w kategorii szkoleń jest coaching, mentoring jak również szkolenia o charakterze zespołowym.

Coaching jest procesem szkolenia, który poprzez postawienie odpowiednich pytań pomaga pojedynczym osobom lub organizacjom rozwijać się, zwiększać efektywność i osiągać cele<sup>37</sup>.

Mentoring polega na opiece podczas rozwijania kompetencji, realizacji ścieżki zawodowej nad osobą szkoloną. W odróżnieniu od coachingu jest prowadzony w dłuższym horyzoncie czasowym (1-3 lat). Polega na długoterminowej relacji z osobą o zdecydowanie większym bagażu doświadczeń i wiedzy, która wspiera w rozwoju osobę o mniejszym doświadczeniu bądź krótszym stażu pracy. Mentoring może przybierać postać zarówno nieformalnej relacji, jak i sformalizowanego programu<sup>38</sup>.

Metoda o charakterze zespołowym jest nastawiona na zgłębienie, identyfikację i przedstawienie przez grupę propozycji eliminacji powstałych problemów. Dzięki tej metodzie uczestnicy nabywają umiejętność pracy zespołowej, uczą się ze sobą komunikować.

Szkolenia są bardzo ważnym czynnikiem motywującym jednostki do pogłębiania swojej wiedzy i tym samym dostosowania się do strategii organizacji. Wiążą się one z dużymi wydatkami, jednak inwestycja w rozwój pracowników ma wieloaspektowe odzwierciedlenie w działalności organizacji i jej położenie na rynku.

<sup>37</sup> <https://coachingdao.pl/> (data odczytu: 30.04.2020)

<sup>38</sup> <https://mfiles.pl/pl/index.php/Mentoring> (data odczytu: 30.04.2020)



W podsumowaniu, przeglądając badania nad nowatorskim podejściem do motywowania, można wskazać na pewne wskazówki, które przewijają się jako stałe punkty<sup>39</sup>:

1. Indywidualne podejście do motywowania,
2. Kafeteryjny system benefitów, specjalnie dobrane benefity do indywidualnego pracownika – dla różnych ludzi, różne gadżety mają odmienną siłę motywacyjną,
3. Pracownicy potrzebują partycypacyjnego (współuczestniczącego) stylu pracy – chcą się czuć wysłuchani, szanowani, chcą mieć wpływ na to, co ich otacza. Dlatego tak ważne jest delegowanie odpowiedzialności i zadań o istotnym wpływie na pracę,
4. Ważna jest idea Work-Life-Balance: chodzi tu o odnalezienie równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym. Pracodawca tak powinien gospodarować czasem swojego pracownika, by zminimalizować ryzyko wystąpienia takich zjawisk, jak: pracoholizm czy wypalenie zawodowe,
5. Idea Empowerment (uprawomocnienie) – usamodzielnienie pracownika, zwiększenie jego uprawnień, emocjonalne powiązanie z organizacją.

Przy wyborze określonych technik motywowania, zawsze należy pamiętać, że skuteczność motywowania zależy od aktualnych potrzeb i cech ludzi, do których kieruje się dane bodźce. Ich dobór jest też determinowany faktem, że okoliczności ulegają zmianom i trzeba brać je pod uwagę przy konstruowaniu systemu motywacyjnego.

---

<sup>39</sup> J. Woźniak, Współczesne systemy motywacyjne, PWN, Warszawa 2012



## Rozdział 2. Proces zarządzania organizacją publiczną

### 2.1 Zarządzanie organizacją publiczną a zarządzanie w sektorze gospodarczym Organizacja

Zagadnienie organizacji można analizować z perspektywy wielu dziedzin naukowych: psychologii, zarządzania czy też socjologii i ekonomii. Zdaniem S. Nowak i M. Białasiewicz, słowo organizacja może być utożsamiane z trzema synonimami: instytucją, organizowaniem oraz zorganizowaniem – w zależności, czy jest to kontekst rzeczowy, znaczeniowy czy też atrybutowy<sup>40</sup>.

Sam termin organizacja jest niejednoznaczny, jednakże przyjmuje się, że dotyczy wyspecjalizowanej części, która pełni jakąś funkcję w obrębie całości<sup>41</sup>. Tworzy ją kilka osób, które współpracują w ramach określonej struktury stosunków po to, by osiągnąć określony cel<sup>42</sup>. Cele organizacji wyznaczane są przez misję i wartości, co oznacza, że w praktyce każda organizacja ma swoje odrębne cele, które realizuje za pomocą różnych metod i środków, aczkolwiek należy zauważyć, że istnieją wspólne cechy, które łączą organizacje w całość.

Organizację cechują określone więzi: służbowe (hierarchiczne), związane z uprawnieniami decyzyjnymi – wynikają z nierównego podziału władzy; funkcjonalne, związane z przedmiotem działalności – wynikają ze zróżnicowania kompetencji zawodowych; kooperacyjne, związane z podziałem pracy – wynikają z podziału celów na różne stanowiska pracy; informacyjne, między nadawcami i odbiorcami – wynikają z potrzeb w procesie komunikacyjnym.

Podstawowy podział organizacji przebiega według kryterium formalności: organizacje formalne, tj. sektora prywatnego, publicznego, pozarządowego oraz nieformalne, tj. powstałe często spontanicznie, mniej lub bardziej trwałe czy legalne.

Każda organizacja, jako że jest swoistym tworem społecznym, posiada swoją kulturę organizacyjną, którą można rozumieć jako sposób myślenia, odczuwania i działania – podzielany, przyswajany, asymilowany i akceptowany przez pracowników<sup>43</sup>. Stopień uświadomienia kultury organizacyjnej można rozważać pod względem: symboli – artefaktów, wykreowanych w świadomy sposób, wartości i norm zauważalnych w mniejszy sposób przez

<sup>40</sup> S. Marek, M. Białasiewicz, Podstawy nauki o organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 15.

<sup>41</sup> M. Bielski, Organizacje – istota, struktury, procesy. Wydawnictwo UŁ, Łódź 1997, s. 68.

<sup>42</sup> J. A. F., Stoner, C. Wankel, Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 20.

<sup>43</sup> G. Nizard, Metamorfozy przedsiębiorstwa, Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1998, s. 79.



obserwatorów zewnętrznych oraz założenia podstawowe, które są przyjmowane w podświadomy sposób<sup>44</sup>.

Znaczenie, jakie mają współczesne organizacje w gospodarce globalistycznej, kształtowane jest na podstawie różnych czynników takich, jak: siły ekonomiczno-polityczne, kierunek określonej polityki oraz demokratyczne procedury<sup>45</sup>. Funkcjonowanie organizacji wyznacza kierunek przemian społeczno-gospodarczych oraz kulturalnych na świecie. Powszechnie uważa się, że organizacje mają wpływ na kondycję ekonomiczną państw oraz regionów<sup>46</sup>.

### **Zarządzanie**

Każde przedsiębiorstwo, mniejsze lub większe, po tak bardzo rozbudowane jak korporacja, aby mogło sprawnie funkcjonować – potrzebuje zarządzania na odpowiednim poziomie. Zarządzanie w praktyce istnieje od dawna (pierwsze przesłanki można dostrzec np. w budowie piramid egipskich), ale to dopiero rewolucja przemysłowa spowodowała rozwój metod organizacji pracy, technik i narzędzi jej wykonywania. Tym samym, na przełomie XIX i XX wieku, dziedzina zarządzania ukształtowała się jako nauka, przynosząca w tym zakresie różnorakie rozwiązania.

Zarządzanie w literaturze przedmiotu jest różnie definiowane, można jednak wskazać wspólne cechy charakterystyczne, jakimi się odznacza oraz funkcje, jakie spełnia ten mechanizm w każdej z firm. Najogólniej, zarządzanie traktuje się jak całościowy proces, który zorientowany jest na poszczególne procesy gospodarcze, te podstawowe i pomocnicze oraz procesy informatyczne, realizowane w organizacji, a które wynikają z celów, jakie sobie ona stawia. Zarządzanie tworzy ciąg następujących po sobie określonych działań; są to: planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrolowanie<sup>47</sup>.

Dla precyzji przytaczamy wybraną definicję, według R. W. Griffina, zarządzanie, to: „Zestaw działań obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewożenie, kierowanie ludźmi, kontrolowanie, skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”<sup>48</sup>.

---

<sup>44</sup> M. Kostera, Zarządzanie personelem, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1994, s. 13.

<sup>45</sup> E. Polak, *Międzynarodowe organizacje gospodarcze wobec kryzysu finansowego - na przykładzie MFW*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, M. G. Woźniak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2013, s. 26.

<sup>46</sup> *Ibidem*, s. 27.

<sup>47</sup> Z. J. Klonowski, *Systemy informatyczne zarządzania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2004, s. 18 – 19.

<sup>48</sup> R.W. Griffin, *Podstawy ... op. cit.*, s. 6.



Należy podkreślić, że w procesie zarządzania realizacja wytyczonych celów możliwa jest m.in. za pomocą czynnika ludzkiego. Można, zatem uściślić, że zarządzanie: „Jest procesem podejmowanym przez jedną lub więcej osób w celu koordynacji działań innych osób, aby osiągnąć wyniki nieosiągalne dla osoby działającej pojedynczo”<sup>49</sup>.

Obecnie, w warunkach wysoce niestabilnego otoczenia i dużej konkurencyjności, bardzo ważne jest to, jaką strategię zarządzania przyjmie dana organizacja. Podkreśla się, że szansę na rozwój, dobrą pozycję na rynku, na efektywność mają te firmy, które nastawione są na podnoszenie własnej konkurencyjności poprzez odpowiednie zarządzanie kapitałem ludzkim.

### **Zarządzanie publiczne**

Zarządzanie publiczne jest subdyscypliną zarządzania ogólnego, wyodrębnioną w latach 80. XX wieku. Sam termin rozumiany jest jako zarządzanie w sektorze publicznym (podejście przedmiotowe) lub jako zarządzanie sprawami publicznymi (podejście podmiotowe). Pierwsze podejście związane jest z rodzajem działalności w sektorze publicznym, drugie – z rodzajem problemów, jakie sektor ma rozwiązać. Jak widać, istotnym tu terminem jest sektor publiczny

Sektor publiczny jest tym obszarem funkcjonowania państwa, w którym wytwarzane są dobra publiczne<sup>50</sup>. Witold Kieżun jednoznacznie zaznacza, że w polskiej literaturze przedmiotu nie występuje jednorodnie określony termin tego sektora. Często jest on rozumiany intuicyjnie. Wybrani autorzy posługują się np. definicją Głównego Urzędu Statystycznego, z której wynika, że tworzy go ogół podmiotów gospodarki narodowej, grupujących własność państwową (Skarbu Państwa lub samorządowych osób prawnych oraz „własność mieszaną” z przewagą kapitału państwowych osób prawnych), własność jednostek samorządu terytorialnego podmiotów sektora publicznego. Takie ujęcie jednoznacznie utożsamia sektor publiczny z podmiotami, które są współfinansowane ze środków publicznych, co z kolei bezpośrednio nawiązuje do definicji podmiotów tego sektora, zawartej w ustawie o finansach publicznych<sup>51</sup>.

Zarządzanie w sektorze publicznym reprezentuje specyficzny charakter. Tę specyfikę podkreśla m.in. Aleksander Noworól, tłumacząc różnicę pomiędzy zarządzaniem w sensie ogólnym a zarządzaniem publicznym. Polega ona na celowym działaniu poprzez innych ludzi w przypadku zarządzania ogólnego, a w przypadku zarządzania publicznego osiąga się cele

<sup>49</sup> A. Noworól, Zarządzanie organizacjami publicznymi, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Zeszyt 13, Tom 14, Łódź 2013, s. 13.

<sup>50</sup> W. Kieżun, Drogi i bezdroża polskich przemian, Wydawnictwo EKOTV, Warszawa 2011, s. 338.

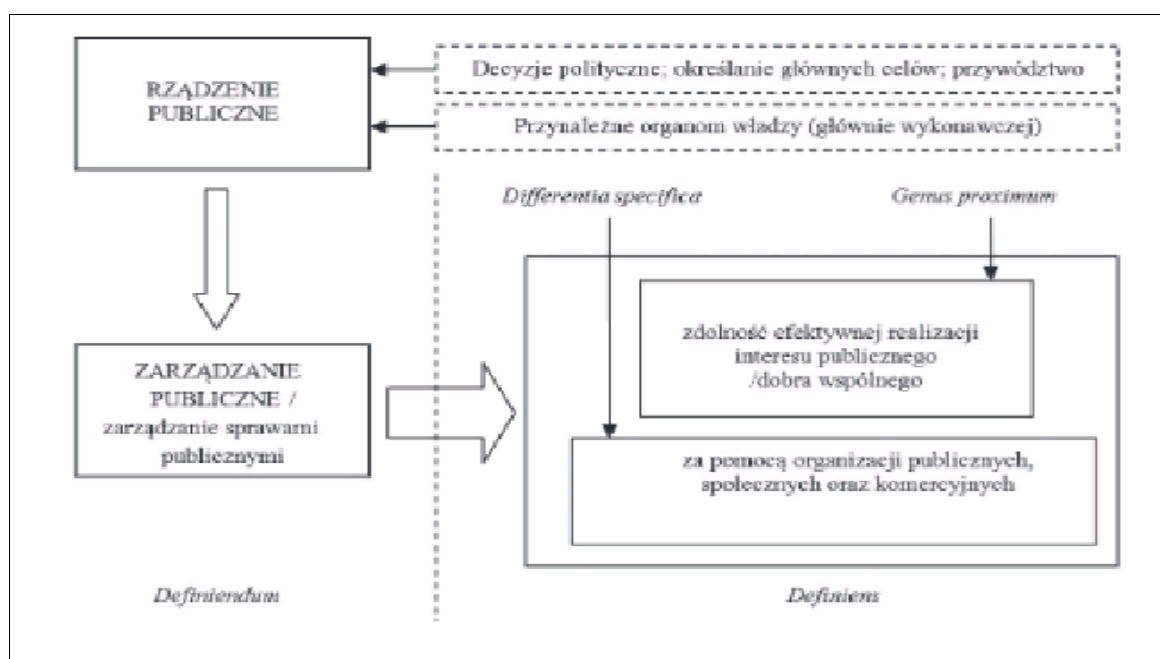
<sup>51</sup> Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych. Dz. U. 2009, nr 157, poz. 1240.



poprzez inne organizacje. Stąd konieczna jest koordynacja działań organizacji, które są formalnie autonomiczne, ale funkcjonalnie współzależne<sup>52</sup>.

A. Noworól zwraca uwagę na jeszcze jedną kwestię, a mianowicie na rozróżnienie terminów: zarządzanie publiczne i rządzenie publiczne, wskazując, iż rządzenie publiczne jest terminem nadrzędnym w stosunku do zarządzania publicznego. Zdaniem A. Noworól: „Rządzenie publiczne stanowi proces oddziaływania podmiotów (instytucji) publicznych, w tym władzy i administracji publicznej, na przebieg spraw publicznych, których załatwienie leży w interesie ogółu mieszkańców”<sup>53</sup>. Podkreśla, że niemożliwe jest sprawowanie zarządzania publicznego w państwie na szczeblu strategicznym bez posiadania władzy (rządzenie publiczne), a zarządzanie publiczne jest wprost lub pośrednio zależne od rządzenia publicznego<sup>54</sup> (rys. 1).

### Rysunek 1. Definicyjne określenie terminu zarządzanie publiczne w systemie rządzenia publicznego



Źródło: A. Noworól, Zarządzanie organizacjami publicznymi, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Zeszyt 13, Tom 14, Łódź 2013, s. 15.

Termin „zarządzanie publiczne” mieści się w obszarze funkcji zarządzania w organizacjach publicznych, nie wyklucza to jednak jego odniesienia także do organizacji niepublicznych, głównie organizacji społecznych, a nawet, w pewnych wypadkach, do

<sup>52</sup> A. Noworól, op. cit., s. 13.

<sup>53</sup> Ibidem, s. 14.

<sup>54</sup> Ibidem.

przedsiębiorstw prywatnych, którym może być zlecane wykonywanie pewnych funkcji i zadań publicznych<sup>55</sup>.

Podsumowując, można odnieść się do analizowanych pojęć porównawczo. Zarządzanie to celowa działalność ludzi podejmowana dla osiągnięcia określonych celów. Przynosi wiele rezultatów tak w obrębie sfery gospodarczej (biznesowej), jak i w sektorze publicznym. Zarządzanie w tym drugim, tj. zarządzanie publiczne, różni się od zarządzania w biznesie tym, że działania zarządcze zorientowane są na osiągnięcie celów istotnych z punktu widzenia całego społeczeństwa. Drugą istotną cechą odróżniającą zarządzanie publiczne od biznesowego jest występowanie w tym pierwszym wielu podmiotów, które odpowiadają za skuteczność podejmowanych decyzji. W zarządzaniu publicznym przedmiotem zarządzania jest sektor publiczny, a podmiotem zarządzania organizacje i instytucje.

## 2.2 Koncepcje zarządzania publicznego

W rozwoju zarządzania publicznego można wyraźnie wskazać okres graniczny pomiędzy starą a nową szkołą zarządzania w tym sektorze – pomiędzy tradycyjnym a nowym podejściem do działania w ramach sektora publicznego. Jest to przełom lat 70. i 80. ubiegłego stulecia, kiedy to w zarządzaniu administracją pojawiły się tendencje reformatorskie jako odpowiedź na niewystarczający dotychczasowy model wobec nowych pragmatycznych potrzeb w sektorze publicznym.

### Tradycyjne podejście do zarządzania publicznego

To podejście opiera się na dwóch koncepcjach, które stworzyły podwaliny tradycyjnego modelu administracji, a ich twórcami są: W. Wilson i M. Weber. Pierwszy reprezentował nurt separacji polityki od administracji, drugi nurt idealnej biurokracji.

**Koncepcja W. Wilsona** – Woodrow Wilson uważał, że powinno się oddzielać politykę od administracji. Był zdania, że problemy administracyjne nie są problemami politycznymi. Ubiegał się o to, aby przydzielić politykom odpowiedzialność za podejmowane przez nich decyzje, a urzędnikom odpowiedzialność za ich wykonanie<sup>56</sup>.

**Koncepcja M. Webera** – Max Weber wymienił i zdefiniował trzy typy władzy: racjonalną, tradycyjną, charyzmatyczną. Biurokracja według Webera to racjonalna struktura, która oparta jest na godnych zaufania, powszechnych, efektywnych oraz precyzyjnych zasadach. Określał ją również jako rządy specjalistów, ze względu na charakterystyczne

---

<sup>55</sup> A. Noworól, op. cit., s. 16.

<sup>56</sup> M. Nawojczyk, Nowoczesne formy zarządzania w administracji publicznej, ZN WSH, Zarządzanie 2015/2, s. 171.





cechy, tj. precyzję działania oraz profesjonalizm. Urzędnicy mają jasno określony zakres kompetencji, a także dokładnie zdefiniowane role. Pracują tylko dla interesu publicznego<sup>57</sup>.

Podsumowując koncepcje tradycyjne, można wskazać na pewne ich mankamenty, które zadecydowały o wyczerpaniu się tradycyjnej formuły.

Właściwa tradycyjnemu zarządzaniu silna orientacja na stanowisko pracy oraz postrzeganie organów administracyjnych w kategoriach formalistyczno-strukturalnych, lecz nie ludzkich, bez wątplenia pomniejsza znaczenie pracownika dla organizacji oraz w organizacji. W tym typie zarządzania również petenci zostali odpersonalizowani, a w imię efektywności, przekształceni w sprawy i strony. Biurokracja to efektywne narzędzie postępowania z większą liczbą ludzi, jednak jest rzeczą niemożliwą szczegółowo oraz dogłębnie zająć się wszystkimi, przez co biurokracja wykrywa tylko to, co jest relewantne i w świetle zadań, dla których realizacji została utworzona. W efekcie jedynie te fakty z życia ludzi, które są relewantne pod kątem zadań biurokracji, są przedmiotem jej zainteresowania. Bezosobowe postrzeganie jednostek stanowi składnik tradycyjnego publicznego zarządzania, traktowany jako ważny czynnik maksymalizowania skuteczności administracji publicznej. Należy też podkreślić, iż tradycyjne publiczne zarządzanie kładzie nacisk na znaczenie metody naukowej w procesach gromadzenia relewantnej wiedzy<sup>58</sup>.

Charakterystyczne cechy „starego” modelu zarządzania publicznego, to: apolityczność pracowników szczebla administracyjnego, sztywne reguły działania, depersonalizacja – zarządzanie nastawione na stanowisko pracy, a nie na samego pracownika, skupienie się na procedurze, a nie na efektach, duża formalizacja i hierarchiczność struktur. Tak pojmowana administracja nie współgrała z nowymi zjawiskami, jak np.: wzrost świadomości obywateli, którzy wywierali presję na szybsze i skuteczniejsze działanie, nowe regulacje międzynarodowe, rozwój technologii i ich wykorzystanie dla potrzeb sprawnej komunikacji. Odpowiedzią na konieczność reform w administracji były nowe koncepcje w jej zarządzaniu.

### **Nowe podejście do zarządzania publicznego**

Nowe podejście do zarządzania w administracji publicznej pojawiło się z dążenia do polepszenia funkcjonowania sektora publicznego. Miało ono u swojego podłoża powszechne społeczne odczucie, że tradycyjna, biurokratyczna administracja publiczna jest bezużyteczna oraz bez przyszłości. Odpowiedzią na te sytuację były rozwiązania proponowane przez nowe zarządzanie w administracji publicznej, które składa się z kilku podstawowych założeń. Po

---

<sup>57</sup> Ibidem.

<sup>58</sup> J. Supernat, Administracja publiczna, governance i nowe publiczne zarządzanie, „Administracja: teoria, dydaktyka, praktyka”, 2008, nr 1(10), s. 5-16.



pierwsze, administracja publiczna musi być zorientowana wpraw na osiągnięcie wyników, a później na procesy działania. Nacisk na dobre efekty płynie z przeświadczenia, iż organizacje sektora publicznego przez długi czas nie zwracały większej uwagi na jakość świadczonych przez siebie usług.

Polepszenie jakości zarządzania nastąpiło przez zastosowanie do sektora publicznego mechanizmów rynkowych oraz metod i technik zarządczych wykorzystywanych w sektorze prywatnym, jak również nastawienie administracji na ekonomiczną wydajność, skuteczność działania, jakość oraz obeznanie na wyniki. Procesy modernizowania administracji publicznej opisuje się terminem nowego zarządzania publicznego. Stanowią go dwie koncepcje: *new public management* (NPM) oraz *public governance*.

### **New public management**

Istotą NPM jest przechodzenie od administrowania do zarządzania skierowanego na osiągnięcie wyników. To orientowanie się na obywatela postrzeganego jako klienta, co tym samym zbliża zarządzanie w sferze publicznej do zarządzania w sektorze prywatnym, biznesowym i wiąże się z takimi pojęciami, jak marketyzacja i ekonomiczność.

Znamiennym przykładem jest rozumienie zjawiska marketyzacji usług, wywołanej przez procesy reform zarządzania publicznego i polegającej na realizacji mieszanych strategii świadczenia usług publicznych z co najmniej jedną cechą mechanizmu rynkowego (np. konkurencja, ustalanie cen, bodźce finansowe, procesy decyzyjne typu biznesowego). Marketyzacja usług publicznych jest uważana za technikę wprowadzania zmian nakierowanych na wdrożenie zasad zarządzania publicznego. Inaczej mówiąc, marketyzacja to narzędzie doskonalenia usług publicznych, jednocześnie uwzględniając zasady sprawiedliwości społecznej. Może przebiegać w różnych formach. Według kryterium organizatora usług można wymienić: porozumienie międzyrządowe, sprzedaż przez instytucje rządowe, kontrakt, koncesja, subwencja oraz bon. Ważną cechą marketyzacji, niewystępującą w mechanizmie świadczenia innego rodzaju usług, jest przeważający brak konkretnej relacji pomiędzy świadczeniodawcą a świadczeniobiorcą usługi. Pojawia się wszakże państwo jako organizator usług, reprezentowane przez specjalnie tworzone w tym celu rządowe i samorządowe jednostki organizacyjne oraz zamawiający, realizator i płacący za świadczoną usługę<sup>59</sup>.

Innym terminem, obarczonym sprzecznością co do blokady świadczenia usług publicznych, są mity związane z zasadą ekonomiczności, której pozycja w prowadzeniu

---

<sup>59</sup> A. Czubala, A. Jonas, T. Smoleń, J. W. Wiktor, *Marketing usług*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 101.



spraw publicznych wzmocniła się właśnie wraz z pojawieniem się New Public Management. Stosowanie zasady ekonomiczności skupia się głównie na oszczędzaniu, pomijając wydajność. Zasada ekonomiczności uwzględnia kryteria wyrażające relację między nakładami a efektami. W działalności gospodarczej zbiorczą miarą tej zasady jest zysk. Należy jednak pamiętać, że nie każda relacja pomiędzy efektami a nakładami może być nazywana zyskiem.

Koncepcja New Public Management posiada wiele zalet, ale również też wad. Zaletami bez wątpienia są:

- stosowanie mechanizmów rynkowych, które powinny doprowadzić do wzrostu dynamiczności sektora publicznego,
- w procesie zarządzania wykorzystywane są nowoczesne metody i narzędzia,
- koncepcja ta znajduje odzwierciedlenie w wielu narzędziach i metodach zarządzania przeznaczonych do zarządzania publicznego, takich jak metoda rozwoju instytucjonalnego (PRI) czy też wspólna metoda oceny (CAF).

Wady, jakie można wymienić, to:

- New Public Management nie skupia się na efektywności organizacji, tj. na zaspokajaniu potrzeb społecznych, a zwraca uwagę na redukcję kosztów oraz dopracowywaniu sprawności organizacji publicznej,
- podejście koncepcji jest aż nazbyt rynkowe,
- stosunki administracyjne między społeczeństwem a władzami publicznymi, związek między polityką a administracją oraz znaczenie prawa i legislacji zasadniczo odróżniają się od sektora prywatnego<sup>60</sup>.

### **Public governance**

To koncepcja szersza od NPM. Sam termin nie jest precyzyjny, a jego znaczenie nie jest jednoznaczne. Najbardziej adekwatne znaczenie, to współzrządzenie; można też określić to pojęcie jako złożone zarządzanie wieloma powiązaniem, które dotyczą różnych interesariuszy.

Organizacje publiczne, aby skutecznie funkcjonować powinny nawiązywać relacje z podmiotami zewnętrznymi. Ich jednym z zadań jest utrzymywanie pozytywnych więzi z firmami zewnętrznymi oraz prywatnymi, aby móc wykorzystywać ich zasoby dla społeczności, dla której prowadzi się działania. W administracji należy zwracać większą

---

<sup>60</sup> W. Szumowski, Zarządzanie publiczne – próba systematyzacji koncepcji, Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences, UE we Wrocławiu, 2014/2 (21), s. 93

uwagę na mieszkańców, obywateli, a także na przedsiębiorców, gdyż to im wypada służyć, jak również reprezentować ich interesy.

Roderick Arthur William Rhodes wyróżnił trzy rodzaje koncepcji public governance:

- 1) **network governance** (współrzędzenie sieciowe) – koordynacja sieciowa międzyfirmowa, w celu świadczenia usług publicznych,
- 2) **meta governance** (metawspółrzędzenie) – państwo prowadzi działania kierujące w sieci poprzez dyplomację, mechanizmy sterowania, a także negocjacje,
- 3) **interpretive governance** (współrzędzenie sytuacyjne) – poprawne funkcjonowanie administracji (ustanowienie praktyk i procedur) zależy od potrzeb uczestników sieci, władza publiczna rozpoznaje potrzeby uczestników i wprowadza odpowiednie działania w celu zaspokojenia tych potrzeb.

W koncepcji public governance skupia się większą uwagę na otoczenie społeczno-polityczno-gospodarcze oraz kompleksowość relacji niż w koncepcji new public management<sup>61</sup>.

#### **Nowe publiczne zarządzanie – wyzwania**

W sferze nowego podejścia do administracji publicznej można wskazać na obszary, które stanowią o sile efektywności tej sfery zawodowej.

1. Uczynienie publicznej administracji bardziej odpowiedzialną wobec społeczeństwa, należy obok jej urynkowania do głównych celów nowego publicznego zarządzania. Można zauważyć, że nowe publiczne zarządzanie wykorzystuje w dużym stopniu koncepcję publicznego wyboru, która postrzega ludzi jako konsumentów oferowanych usług przez administrację publiczną oraz zakłada, że możliwość dokonywania wyboru przez konsumenta i efektywność administracji będą wzmocnione, jeśli organy i jednostki organizacyjne administracji zostaną zmuszone do ubiegania się, tak jak organizacje prywatne, o dokonanie przez ludzi zakupu towarów i usług.

2. Bardziej urynkowana administracja publiczna powinna zostać zorientowana na konsumentów. Inaczej mówiąc, organy i agencje rządowe muszą postrzegać osoby oraz organizacje, z którymi nawiązują kontakty, jako swych klientów i konsumentów, których potrzeby trzeba znać i zaspokajać. Logika zaspokajania potrzeb konsumentów jest oczywista w wypadku rządowych agencji, które konkurują z prywatnymi organizacjami, jednak i wówczas, kiedy usługi i dobra oferuje administracja publiczna, wykorzystując monopol lub nie pobierając opłat, traktowanie zainteresowanych jak konsumentów poprawić może

---

<sup>61</sup> W. Szumowski, Zarządzanie publiczne – próba systematyzacji koncepcji, Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences, UE we Wrocławiu, 2014/2 (21), s. 94.

efektywność oraz etykę administrowania. Chodzi o to, żeby funkcjonowanie administracji publicznej charakteryzowało korzystanie z jej zasobów tak, aby, było cenione przez konsumentów<sup>62</sup>.

**3.** Z urynkowaną administracją publiczną wiąże się przekonanie, iż powinna ona gwarantować, że pewne dobra oraz usługi są oferowane, lecz niekoniecznie musi je oferować sama. Zatem organy administracyjne mogą realizować swe funkcje, korzystając przede wszystkim z organizacji prywatnych i pozarządowych. Negocjacje z tymi organizacjami, zawieranie umów, dotowanie i monitorowanie jakości świadczonych usług sprawia, że granice między niektórymi organami administracyjnymi a ich otoczeniem są mniej wyraźne. Administracja publiczna powinna zostać poddana deregulacji. Według zwolenników nowego publicznego zarządzania, scentralizowane biurokratyczne rozwiązania w zatrudnianiu personelu i kierowaniu nim, gospodarki finansowej, zakupów, alokacji zasobów, itd. są nieodpowiednie w administracji publicznej, która powinna być zorientowana na wyniki.

**4.** W populacjach informacyjnych korzystniejsze jest współzrządzenie, które jest szansą rozwoju usług publicznych. Elektronicznie wzmocnione współzrządzenie (e-governance) stanowi bliższe rzeczywistym potrzebom, efektywne wykonywanie władzy. E-governance różni się od rządzenia tradycyjnego możliwością przesyłania informacji i decyzji drogą elektroniczną<sup>63</sup>.

**5.** W administracji publicznej pracownikom należy stwarzać warunki do przejawiania inicjatywy oraz twórczości, by lepiej służyli konsumentom, osiągając lepsze wyniki. Deregulacja powinna być nie tylko możliwa, ale wysoce pożądana, ponieważ obecnie pracownicy sektora publicznego mają lepsze wykształcenie, a dzięki komputeryzacji posiadają o wiele większą ilość informacji, jakie wcześniej były w posiadaniu kierowników, którzy z ich pomocą mówili podwładnym, co ci powinni zrobić<sup>64</sup>.

**6.** Za ważny składnik nowego zarządzania w administracji publicznej uznaje się koncepcję uwalniania kierownictwa, która wyrasta z przekonania, iż kierownicy w administracji publicznej to wysoko wykwalifikowani i zaangażowani ludzie, którzy wiedzą, w jaki sposób się zarządza. Zatem, by poprawić działanie oraz osiągnięcia administracji publicznej, kierownicy powinni zostać uwolnieni od biurokracji.

---

<sup>62</sup> Ibidem.

<sup>63</sup> B. Kożuch, A. Kożuch, Usługi publiczne: organizacja i zarządzanie. Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 53.

<sup>64</sup> G. Makowski, M. Koziarek, Wymiary użyteczności społecznej. Biznes, administracja i organizacje pozarządowe a społeczeństwo obywatelskie. Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2009, s. 15-30.



7. Koncepcja publicznego wyboru zakłada też, że administracja publiczna powinna zaniechać świadczenia usług, jeżeli równie dobrze wykonuje to sektor prywatny. W ujęciu typowym rynek od administracji publicznej jest lepszy tam, gdzie trzeba zaspokajać indywidualne preferencje, wprowadzać zaawansowane technologie i działać w sposób skuteczny oraz sprawny.

W istocie, w nowoczesnym zarządzaniu pojawia się oczekiwanie, że administracja publiczna będzie zwracać większą uwagę na to, jak czyni użytek ze swych ludzkich, rzeczowych czy finansowych zasobów. Nowe zarządzanie kładzie duży nacisk na zmniejszanie kosztów świadczenia usług publicznych i jednocześnie na zwiększanie ich jakości.

### **2.3. Kierownik – menadżer – przywódca w sferze zarządzania publicznego**

#### **Kwestie terminologiczne**

W sferze zarządzania pojawiają się terminy: kierownik, menadżer, lider, przywódca. Zwłaszcza dwa pierwsze są tak w literaturze przedmiotu, jak i w rozumieniu potocznym, albo stosowane zamiennie, albo podlegają rozróżnieniu. Kryteria, wedle których taki podział się odbywa, są zróżnicowane.

Jedno z nich dotyczy samego procesu zarządzania. Zarówno kierownik, jak i menadżer, są powołani w organizacji do zarządzania zasobami rzeczowymi, ludzkimi i finansowymi. W tym kontekście zwraca się uwagę, że pojęcie menadżera odnosi się do zarządzania rozumianego szerzej, całościowo (np. zarządzanie kadrami, finansami), podczas gdy pojęcie kierownika rozumie się w tym obszarze w sposób zawężony do jakiegoś działu (np. kierownik ds. zamówień).

Inne kryterium, to zakres obowiązków. Kierownicy planują i monitorują postęp prac, sprawują nadzór w danym obszarze działań. Od menadżerów dodatkowo wymaga się kreatywności, inicjatywy, samodzielności, udziału w opracowaniu strategii, w perspektywie rozwoju firmy.

Kolejne kryterium, to udział w pracach zespołu. Kierownik zazwyczaj nie tylko zarządza, ale też i wykonuje wraz ze swoim zespołem konkretną pracę (np. i kierownik i jego zespół zajmują się sprzedażą). Menadżer natomiast jest jedynie specjalistą od zarządzania i nie zajmuje się przedmiotem pracy zespołu, który mu powierzono.



Jeszcze inne, to ranga nazewnictwa, na skutek czego różnicuje się te terminy w zależności od branży. I tak kierownik (termin brzmi swojsko) pracuje np. w fabryce, w handlu, a menadżer (termin brzmi atrakcyjnie) np. w banku, korporacji.

Powyższy przegląd różnych aspektów funkcjonowania tych dwóch terminów pokazuje, że są to pojęcia zbieżne, sobie bliskie, a ich inne rozumienie jest umowne, w zależności od przyjętego punktu widzenia<sup>65</sup>.

### **Style kierowania**

Z pojęciem kierownika/menadżera niezmiennie łączy się pojęcie stylu kierowania. Stanowi go względnie stała i trwała metoda sprawowania władzy w organizacji. To powtarzający się sposób przekazywania zadań i motywowania oraz oceny kierowanych. Jest szereg klasyfikacji stylów kierowania i ocen ich sprawności. James Alexander Campbell Brown wskazuje na trzy style kierowania: autokratyczny, demokratyczny oraz stosujący zasadę „laissez-faire”<sup>66</sup>.

Kierownik autokrata nie pyta się o opinię swoich podwładnych ani z nimi nie dyskutuje. Podwładnym wydaje wyłącznie polecenia. Zadania poszczególnym pracownikom, jak i grupie, przydziela, nie interesując się ich możliwościami. Osobiście ze szczególną dokładnością rozlicza pracowników z wykonanej pracy oraz ocenia wkład ich pracy w wytwór. Utrzymuje dystans w relacjach ze współpracownikami. Pracownicy zatrudnieni w organizacji kierowanej stylem autokratycznym traktowani są przedmiotowo<sup>67</sup>.

Kierownik demokrata jest całkowitym przeciwieństwem kierownika autokraty. Kierownik demokrata przed podjęciem decyzji konsultuje ją ze swoimi pracownikami. Ważna dla niego jest dobra współpraca w zespole oraz liczą się potrzeby ludzi<sup>68</sup>.

Kierownik „laissez-fairysta” nie koordynuje zadań zespołu, nie ma też żadnej kontroli nad zespołem. Pracownicy mają swobodę w planowaniu i organizowaniu zadań. Unika podejmowania decyzji, zajmuje się głównie błahymi sprawami.

Styl kierowania zdeterminowany jest sytuacyjnie. Przy czym sytuacja uzyskuje tu szerokie rozumienie – jest to ogół warunków, zespół okoliczności, w jakich przychodzi kierownikowi podejmować decyzje i je wdrażać, a także dostosowywać styl do określonej sytuacji. Nie należy to do czynności łatwych, gdyż trzeba umieć zastąpić jeden sposób zachowania innym, często przeciwstawnym. Mogą to robić tylko ci kierownicy, którzy

---

<sup>65</sup> Menadżer czy kierownik?, [karieramanagera.pl/planowanie-kariery/menager-cz-kierownik](http://karieramanagera.pl/planowanie-kariery/menager-cz-kierownik) (data odczytu 03.05.2020)

<sup>66</sup> J. A. C. Brown, *Spółeczna psychologia przemysłu, Stosunki między ludźmi w fabrykach*, tłum. S. Łypaciewicz PWE, Warszawa 1962, s. 98.

<sup>67</sup> Ibidem, s. 99.

<sup>68</sup> [https://mfiles.pl/pl/index.php/Style\\_kierowania\\_wg\\_Blake\\_i\\_Mouton](https://mfiles.pl/pl/index.php/Style_kierowania_wg_Blake_i_Mouton) (data odczytu: 29.05.2020)



potrafią kontrolować swe zachowania, są mądrzy, nie sprawia im trudności diagnozowanie sytuacji i podejmowanie optymalnych decyzji, są elastyczni, w myśleniu korzystają z procesu analizy, syntezy, abstrahowania i uogólnienia, są komunikatywni oraz otwarci na pracowników i nowe problemy.

Styłem preferowanym w koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim jest styl integratywny. Jego założenia:

- a) zatrudnieni pracownicy bez wyjątku powinni mieć poczucie podmiotowości,
- b) najdroższym przymiotem kierownika jest mądrość i empatia,
- c) stwarzanie zatrudnionym pracownikom szansy wzbogacenia swojej wiedzy i kwalifikacji<sup>69</sup>.

### **Menedżer publiczny**

To według European Group of Public Administration osoba, która jest odpowiedzialna za realizację programu albo materializowanie usługi lub produktu. Menedżer publiczny ponosi odpowiedzialność przed instytucją publiczną. Ma prawo do samodzielnego podejmowania decyzji w sprawach posiadania zasobów finansowych organizacji, a także zasobów ludzkich<sup>70</sup>.

Według Barbary Kożuch, definicja menedżera publicznego jest odmienna i bardziej szersza niż zaproponowana przez EGPA Study Group, a mianowicie brzmi następująco: „[...] menedżerów publicznych (lub inaczej menedżerów organizacji publicznych) kierowników różnego szczebla, których podstawowym zadaniem jest skuteczne i ekonomiczne, czyli sprawne zarządzanie organizacjami świadczącymi szeroko rozumiane usługi publiczne o wysokiej jakości”<sup>71</sup>.

Menedżerowie, aby być skuteczni, powinni mieć te trzy ogólne rodzaje umiejętności: techniczne, społeczne i koncepcyjne. Tadeusz Oleksyn przedstawił kompetencje korporacyjne oraz specyficzne<sup>72</sup>. Kompetencje korporacyjne to między innymi:

- umiejętność efektywnego realizowania celów,
- zarządzanie czasem i informacją, a także wszelakimi zasobami,
- umiejętne kreowanie i realizowanie misji, strategii i wizji organizacji,

---

<sup>69</sup> W. Bańka, Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie, A. Marszałek, Warszawa 2000, s. 63.

<sup>70</sup> W. J. Karna, Kompetencje menedżera publicznego a działania podejmowane w obszarze zasobów ludzkich w organizacji publicznej, Kraków: Uniwersytet Jagielloński w Krakowie 2013, s. 53-54.

<sup>71</sup> B. Kożuch, Zarządzanie publiczne: w teorii i praktyce polskich organizacji, Placet, Warszawa 2004, s. 225.

<sup>72</sup> T. Oleksyn, Zarządzanie kompetencjami – teoria i praktyka, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 357.





- wykonywanie funkcji zarządzania przy wykorzystaniu odpowiednich metod, narzędzi i technik, do których potrzebna jest wiedza i odpowiednie umiejętności.

Kompetencje specyficzne menedżerów są ściśle powiązane z kompetencjami danej organizacji, jak również z kompetencjami zawodowymi. Powyższe kompetencje decydują o sukcesie lub porażce w zarządzaniu organizacją publiczną. Podstawowymi cechami dobrego menedżera powinna być zdolność do zdobycia wiarygodności, szacunku, autorytetu i zaufania pracowników, których ma pod swoją pieczę. Menedżer swoją postawą powinien dawać podwładnym przykład, jak powinni postępować, niezależnie od wynikającej sytuacji, jak również motywować współpracowników do efektywnego działania.

W obecnych czasach, menedżerowie powinni być dobrymi przywódcami. Aby skutecznie zarządzać ludźmi, niezbędne są wrodzone aspiracje, wiedza, zdolności i umiejętności jak również staż pracy pozwalający dzielić się swoim doświadczeniem z podwładnymi. Menedżerowie stosując właściwe metody zarządzania, powinni precyzyjnie dobierać personel i kształtować swój zespół. W bardzo czytelny i rzetelny sposób muszą instruować i określać ich cele, a także definiować zasady i wartości, jakimi mają się kierować. Wyżej wymieniony kierunek motywowania pozwoli pracownikom rozwinąć się zawodowo, integrując zespół, unikając konfliktów i dbając o dobre stosunki między pracownikami<sup>73</sup>.

W podsumowaniu, warto wyeksponować wybrane aspekty roli menadżera administracji publicznej.

Jeśli chodzi o postrzeganie jednostki przez tradycyjne podejście menedżerskie do administracji publicznej, jest ono bezosobowe, bez względu na to, czy jednostka jest petentem czy pracownikiem organu administracyjnego. Właściwość tę trzeba traktować jako zaletę czy przewagę biurokracji, bo oznacza, iż irracjonalne emocje oraz namiętności nie oddziałują na przebieg pracy biurokraty.

Menedżerowie w administracji publicznej powinni zwracać większą uwagę na zadania, a ocena ich działań oraz funkcjonowania organizacji publicznych winna wynikać z osiągniętych wyników oraz być dokonywana w oparciu o wyraźne i mierzalne standardy czy wskaźniki wykonania. Rezultaty działań sprowadzają się przy tym zarówno do jakości świadczonych usług przez administrację publiczną, jak i do rzeczywistych zmian w życiu obywateli, będących następstwem działania administracji. Aby osiągać wyniki, administracja publiczna musi, tam gdzie dostarcza rzeczy oraz świadczy usługi, uczynić lepszy użytek z rynkowej konkurencji<sup>74</sup>.

<sup>73</sup> W. J. Karna, Kompetencje menedżera..., op. cit., s. 54-58.

<sup>74</sup> J. Hausner, Administracja publiczna, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2005, s. 57-62.



Menadżer publiczny musi odpowiadać za wysłuchanie różnych interesów organu administracyjnego i zapewnić, że wszystkie znalazły wyraz w procesie decyzyjnym. Powinien również odpowiadać za komunikowanie społeczności lokalnej ważnych aspektów oraz uwarunkowań jej funkcjonowania, dokonywać identyfikacji wartości w życiu lokalnej społeczności, pamiętając, że odzwierciedlają one potrzeby całej społeczności. Zastosowanie ról kierowniczych ma polepszać wizerunek administracji publicznej. Ważne jest, aby posługiwać się różnymi metodami dialogu między obywatelem a organem administracyjnym. Sprawia to, że sprawy załatwiane są sprawnie i bezkonfliktowo.

Menadżerowie w administracji publicznej są determinowani konkurencją, oczekiwaniami konsumentów i odpowiedzialnością za wyniki i z założenia mają czynić najlepszy użytek ze swych pracowników i budżetów.



## Rozdział 3. Specyfika motywacji pracowników w administracji publicznej

### 3.1 Pojęcie i istota administracji publicznej

Poszukując właściwej definicji administracji publicznej, trzeba podejmować próby nie tylko na gruncie ostatecznych ustaleń fachowej literatury, ale, w większym stopniu aniżeli do tej pory, zważać na uwarunkowania, w jakich dziś działa administracja publiczna<sup>75</sup>.

Źródłosłów tego pojęcia, pochodzący z łacińskiego słowa ministrare (służyć, wykonywać, kierować) z przedrostkiem ad-, który nadaje cechę działania celowego, to jednoznacznik pomocy, służby, kierownictwa, prowadzenia, przewodnictwa, zarządzania bądź organizowania dla realizacji założonego celu, itp.<sup>76</sup>.

Warto na wstępie przytoczyć opinie poddające w wątpliwość możliwość stworzenia takiej definicji. Jest to m.in. opinia L. von Steina, zawarta w pierwszym podręczniku o administracji, która głosi, że administracja jest tym „czego nie umiem nazwać”, jak również sceptyczne stanowisko E. Forsthoffa, który uważał, że administracji nie da się zdefiniować, można ją tylko opisać<sup>77</sup>. Dziś, podobny pogląd wyraża J. Boć, który uważa że „złudne jest przekonanie, że można wyznaczyć administracji granice jej ingerencji”<sup>78</sup>. Niemniej jednak takie próby podejmowano.

W kontekście administracji publicznej mówi się o definicji negatywnej i pozytywnej. Najważniejszym aspektem definicji negatywnej była zasada trójpodziału władz. Zgodnie z tą tezą administracją publiczną jest wszystko to, co nie jest ustawodawstwem i wymiarem sprawiedliwości (innymi słowy, administracja to działalność państwa poza ustawodawstwem i sądownictwem)<sup>79</sup>. Definicje pozytywne administracji publicznej kładą zaś akcent na to, kto i jakie sprawuje funkcje administracyjne. Wśród nich są definicje pozytywne podmiotowe, odnoszące się do identyfikowania administracji publicznej z podmiotami mającymi ją uosabiać, jak również definicje pozytywne przedmiotowe, które określały administrację publiczną przez realizowane przez nią zadania.

Poniżej przykładowe definicje administracji publicznej.

<sup>75</sup> L. Kaczmarek, Ewolucja pojęcia administracji publicznej w polskiej doktrynie prawa administracyjnego po II wojnie światowej, Tom V, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, Sulechów 2009, s. 219.

<sup>76</sup> J. Zimmermann, Prawo administracyjne, Wyd. 7, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 30.

<sup>77</sup> M. Stahl, Pojęcie administracji, jej cechy i funkcje, [w:] M. Stahl (red.), Prawo administracyjne. Pojęcia, instytucje, zasady w teorii i orzecznictwie, Wyd. 5, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 17.

<sup>78</sup> J. Boć (red.), Uwarunkowania rozwoju administracji publicznej, (w:) A. Błaś, J. Boć, J. Jeżewski, Administracja publiczna, Kolonia Limited, Wrocław 2003, s. 127.

<sup>79</sup> S. Kasznica, Polskie prawo administracyjne, Księgarnia Akademicka, Poznań 1946, s. 10.



Według H. Izdebskiego i M. Kuleszy „przez administrację publiczną rozumie się zespół działań, czynności i przedsięwzięć organizatorskich i wykonawczych, prowadzonych na rzecz realizacji interesu publicznego przez różne podmioty, organy i instytucje, na podstawie ustawy i w określonych prawem formach”<sup>80</sup>.

Zdaniem I. Lipowicz, administracja jest to „system składający się z ludzi zorganizowanych w celu stałej, systematycznej, skierowanej ku przyszłości realizacji dobra wspólnego jako misji publicznej, polegającej głównie (choć nie wyłącznie) na bieżącym wykonywaniu ustaw, wyposażonych w tym celu we władztwo państwowe oraz środki materialno-techniczne”<sup>81</sup>.

Administracja państwowa, według W. Dawidowicza, jest swoistym węzłem normatywnych oraz organizacyjnych elementów, złożonym aparatem realizującym na podstawie ustaw określone funkcje i zadania za pomocą działań kierowniczych jak i organizujących<sup>82</sup>.

Administracja publiczna nierozzerwalnie łączy się z pojęciem państwa. Administracja publiczna charakteryzuje się bowiem tym, iż sprawowana jest przez państwo (bądź poprzez wyznaczone podmioty funkcjonujące z upoważnienia państwa) i urzeczywistnia dobro wspólne, tj. interes publiczny, dla korzyści ogółu (wspólnoty, państwa), czy też ma na celu interes indywidualny, występując w imieniu interesu całego społeczeństwa/wspólnoty, bądź przez wzgląd na powszechnie wyznawane wartości.

Dziś, żadne państwo (demokratyczne czy totalitarne) nie może istnieć bez administracji. Inaczej przedstawiać się będzie w państwie rozbudowanej gospodarki rynkowej, inaczej natomiast w państwie wyznającym zasadę interwencjonizmu w gospodarkę oraz życie społeczne. Jednakże zawsze będzie to administracja publiczna, której istota, pomimo rozbieżności w zakresie zadań i struktury organizacyjnej, przejawia cechy wspólne<sup>83</sup>.

Pojęcie „administracja publiczna” nierzadko utożsamiane jest z terminem „władza publiczna”. Jednakże nie jest to do końca poprawne, gdyż administracja jest wyłącznie aparatem wykonawczym władzy państwowej, według zasady trójpodziału władzy (ustawodawcza – Sejm i Senat, wykonawcza – Prezydent i Rada Ministrów, sędziowska – sądy oraz trybunały). Termin „administracji publiczna” należy rozumieć jako całokształt działalności prowadzonej przez organy, która stanowi państwową własność, komunalną jak

<sup>80</sup> H. Izdebski, M. Kulesza, *Administracja publiczna. Zagadnienia ogólne*, Liber, Warszawa 2004, s. 93.

<sup>81</sup> *Prawo administracyjne w pytaniach i odpowiedziach*, pr. zbior. pod red. I. Lipowicz, Wydawnictwo Lexis Nexis, Warszawa 2010, s. 21.

<sup>82</sup> W. Dawidowicz, *Wstęp do nauk prawno-administracyjnych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1974, s. 20.

<sup>83</sup> Z. Niewiadomski, *Pojęcie...*, op. cit., s. 13.



również mieszaną, gdzie przeważa kapitał sektora publicznego. Wyróżnia się: rządową administrację publiczną i samorządową administrację publiczną. Funkcjonuje także nieco inny podział, zgodnie z którym administracja publiczna dzieli się na: rządową, samorządową, państwową<sup>84</sup>.

Należy stwierdzić, iż próby określenia administracji publicznej, podejmowane są na różnorodnych płaszczyznach. Należy zauważyć, iż w jednym ujęciu podmiotowy aspekt administracji skupia różnorodne organy, podmioty oraz instytucje, kiedy to kolejne ujęcie szczególnie skupia się na czynniku ludzkim. Właśnie takie różnorodne podejście do zakresu podmiotowego administracji publicznej wpływa później na rozumienie innych podstawowych terminów funkcjonujących w prawie administracyjnym, definicji organu administracji publicznej, prawnych aspektów działalności administracji<sup>85</sup>.

Zarówno zakres podmiotowy, jak i przedmiotowy posiadają pozytywne i negatywne kwestie. Na przykład postrzeganie administracji publicznej tylko od strony podmiotowej stwarza problemy z zakwalifikowaniem współczesnych funkcji publicznych sprawowanych przez podmioty prywatne. Z kolei ujęcie przedmiotowe zderza się z zasadniczymi trudnościami w kwalifikacji wielu czynności gospodarczych, orzeczniczych jak również cywilnoprawnych, realizowanych przez administrację publiczną podczas jej działań<sup>86</sup>.

Współcześnie administrację definiuje się zazwyczaj poprzez tworzenie mieszanych, podmiotowo-przedmiotowych definicji, które uwzględniają fakt, iż administracja jest to równocześnie określona struktura i szczególne działanie. Jak podkreśla się w doktrynie, terminy podmiotowo-przedmiotowe nie są terminami „czystymi”, lecz wyływa to ze współzależności elementów działalności (zadań) administracyjnej oraz organów, wykonujących tę działalność<sup>87</sup>.

### 3.2 Motywowanie pracowników w administracji publicznej

Motywacja w administracji publicznej nie jest nowym zagadnieniem. Istotę tego problemu podkreślali społeczni badacze już w latach dziewięćdziesiątych, poszukując odpowiedzi na pytanie o możliwość i sposoby motywowania pracowników w administracji publicznej. Zwłaszcza w systemie socjalizmu motywacja urzędników była pojęciem abstrakcyjnym, a beneficjentów traktowano w sposób przedmiotowy. Coraz częściej więc pojawiały się sygnały o konieczności modyfikacji takiego stanu rzeczy.

<sup>84</sup> J. Sługocki, *Prawo administracyjne. Zagadnienia ustrojowe*, Wyd. 3, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 15.

<sup>85</sup> M. Stahl, *Prawo...*, op. cit., s. 21.

<sup>86</sup> M. Możdżeń-Marcinkowski, *Wstęp ...*, op. cit., s. 18.

<sup>87</sup> M. Stahl, *Prawo...*, op. cit., s. 20.



Zmiany społeczno-gospodarcze lat 90. wpłynęły także na funkcjonowanie administracji publicznej. Dotychczasowy biurokratyczny model nie sprawdzał się w nowych warunkach. Jako nieefektywny został zastąpiony nowym podejściem. Była to koncepcja nowego zarządzania publicznego – NPM (New Public Management), która to koncepcja wprowadzała w obszar administracji publicznej zarządzanie menadżerskie (zob. p. 2.2). Takie przekształcenie wymagało także nowego podejścia samych pracowników do realizowania obowiązków.

Wśród czynników umożliwiających wdrażanie zmian, dużą wagę przywiązuje się dziś do satysfakcji z pracy. W literaturze wykazuje się, że odpowiedni poziom satysfakcji pracownika w urzędzie przekłada się na ekonomiczność organizacji, stąd istotne w motywowaniu jest takie zarządzanie, które jest korzystne dla budowania właściwej atmosfery w pracy<sup>88</sup>. Satysfakcja z pracy ma wpływ m.in. na fluktuację pracowników, ich absencję, kondycję psychiczną. Ponadto, wpływa na zaangażowanie pracownika, jego lojalność, chęć współpracy, wzmacnia troskę o jakość usług, pogłębia identyfikację z celami przedsiębiorstwa.

Odpowiedni system kształtujący motywację pracownika w urzędzie wpływa na jakość usług i skuteczność działań całej organizacji. Koncentracja na kliencie, na odbiorcy usług, jest tu kierunkiem, do jakiego ma zmierzać urzędnik i w tym kontekście ma być on motywowany.

Obok zarządzania menadżerskiego zaczął prężnie się rozwijać inny, nowy model zarządzania – Public Governance. W modelu tym sektor publiczny pozostaje w ścisłej interakcji z jednostkami i grupami społeczeństwa obywatelskiego, w którym są prowadzone procedury konsultacyjne z interesariuszami. Jednym z kluczowych i pozytywnych aspektów tego modelu jest zaangażowanie społeczne, etyka, odpowiedzialność pracowników instytucji publicznych. Model ten zakłada wprowadzenie powszechnego i łatwego kontaktu z administracją poprzez jej informatyzację<sup>89</sup>.

W jednostkach administracji samorządowej jak w każdej organizacji, czynnik ludzki jest najwyższą wartością. Obywatele oczekują dobrej i profesjonalnej obsługi przez kompetentnego urzędnika z odpowiednimi kwalifikacjami i umiejętnościami<sup>90</sup>. Pełną satysfakcję z pracy zawodowej będą mieli pracownicy dobrze zmotywowani. Odpowiednie

---

<sup>88</sup> S. Biały, J. Litwin, Poziom satysfakcji z pracy pracowników administracji publicznej na przykładzie Urzędu X, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, nr 97/2013, s. 305-316.

<sup>89</sup> W. Wytrzątek, Zagadnienia przywództwa i motywacji w administracji, Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne, 2016, s.4.

<sup>90</sup> S. Makles, B. Suwara, Kapitał ludzki w administracji samorządowej – perspektywy rozwoju na najbliższe dziesięciolecie, (w:) D. Adrianowski, K. Patara, J. Sikorski (red.) Finanse, rachunkowość, zarządzanie, Polska, Europa, Świat, wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020, s.137.



zmotywowanie ma na celu wywarcie wpływu na zachowanie pracownika poprzez odpowiednie bodźce, które zostaną przez niego przekształcone w działania zgodne z celami jednostki samorządowej. Motywacja jest też określana jako proces, który zachodzi w ludzkiej świadomości i który powoduje powstanie chęci z działania i robienia czegoś<sup>91</sup>.

W urzędach pracownicy mają większą możliwość rozwoju zawodowego, korzystają też z możliwości podnoszenia swoich kwalifikacji. Czynnikiem motywacyjnym jest zatem możliwość podnoszenia swoich kwalifikacji, co ma bezpośredni związek z wykonywaniem przez administrację samorządową zadaniami. W tym zakresie motywacja przybiera formę zwalniania z części dnia pracy na wykłady i zajęcia, dostępności urlopów szkoleniowych na sesje egzaminacyjne i dofinansowanie kosztów nauki. Odpowiednie zmotywowanie pracownika ma na celu zatrzymanie wartościowego pracownika, który został zatrudniony konkurencyjnie przez nabór. Przez 6 miesięcy od daty zatrudnienia pracownik przygotowuje się do egzaminu dającego tytuł urzędnika samorządowego. Jeżeli system motywowania na tym etapie będzie odpowiadał urzędnikowi, dołoży on wszelkich starań, aby przede wszystkim rzetelnie przygotować się do egzaminu. Pozytywnie zaliczony egzamin daje możliwość nawiązania stosunku pracy na czas nieokreślony, co jest dużym przywilejem. Stałość zatrudnienia jest czynnikiem powodującym, że pracownik czuje stabilność i pewność, a to motywuje go do spożytkowania całej energii na wykonywanie swoich zadań na wysokim poziomie<sup>92</sup>.

Motywowanie w sektorze publicznym nieco odbiega od standardów z sektora prywatnego. Możliwości używania motywatorów w sektorze publicznym w takim samym zakresie jak w prywatnym, jest niemożliwe. Dotyczy to zwłaszcza sfery motywacji za pośrednictwem czynników finansowych. Jest to dość istotny problem, bowiem motywacja obok umiejętności, kompetencji i warunków pracy znacząco wpływa na wydajność pracowników, a także jakość świadczonych przez nich usług.

Wśród czynników umożliwiających wdrażanie zmian, satysfakcja z pracy odgrywała kluczową rolę. W literaturze wykazuje się, że odpowiedni poziom satysfakcji pracownika w urzędzie przekłada się na ekonomiczność organizacji, stąd istotne w motywowaniu jest takie zarządzanie, które jest korzystne dla budowania właściwej atmosfery w pracy<sup>93</sup>. Satysfakcja z pracy ma wpływ m.in. na fluktuację pracowników, ich absencję, kondycję psychiczną. Ponadto, wpływa na zaangażowanie pracownika, jego lojalność, chęć

---

<sup>91</sup> C. Sikorski, Motywacja jako wymiana – modele relacji pomiędzy pracownikiem a organizacją, Wydawnictwo Dyfin, Warszawa 2004, s. 11.

<sup>92</sup> Ibidem, s.20-32.

<sup>93</sup> S. Białas, J. Litwin, Poziom satysfakcji z pracy..., op. cit., s. 305-316.



współpracy, wzmacnia troskę o jakość usług, pogłębia identyfikację z celami przedsiębiorstwa.

Innym rodzajem zachowań pracowników, w których rozpoznano korelację satysfakcji z pracy, są tzw. „obywatelskie zachowania organizacyjne”. Te dobrowolnie wykonywane na rzecz organizacji działania można porównać do smarowania w maszynie, które umożliwia dobre funkcjonowanie w organizacji. Jest to szeroka kategoria zachowań sprzyjających efektywnej pracy zespołu, a wykraczających poza formalne zobowiązania. Zalicza się do nich pomoc oferowana innemu pracownikowi jak również dbałość o majątek organizacji<sup>94</sup>.

Motywacja w sektorze publicznym jest nieodłącznie związana z przywództwem i proporcjonalnie zależy od jego jakości. Kluczowe w tym aspekcie ma podejście kierownika do pracowników oraz kompetencje, jakie posiada, a zwłaszcza kompetencje interpersonalne<sup>95</sup>.

Najczęstsze formy zarządzania zasobami ludzkimi, mającymi wpływ na motywację pozytywną jak i negatywną do pracy, jakie występują w administracji publicznej, to<sup>96</sup>:

- a. Wydawanie rozkazów – podwładni wykonują polecenia, bo muszą.
- b. Uniwersalizm związany z przyzwoleniem – pracownicy podążają za kierownikiem, gdyż potrzebują lidera i kogoś, kto jasno i klarownie określi ich zadania, takie działanie daje złudzenie wspólnie podejmowanych decyzji.
- c. Interakcjonizm związany z wymianą – ludzie pracują i czerpią z pracy korzyści w dużej mierze finansowe, kierownik daje możliwość szkoleń i podnoszenia swoich kwalifikacji.
- d. Przywództwo – kierownik jest spostrzegany przez pracowników jako lider, szanują go i podążają za nim z racji szacunku i zrozumienia, jakie im okazał, każdy ma przydzielone zadania i role, które go satysfakcjonują, relacje interpersonalne pomiędzy kierownikiem, a pracownikami są satysfakcjonujące, kierownik motywuje do twórczych działań, ma wizję i potrafi ją wdrożyć i zarażać innych, widać jakość i komfort pracy, co również przekłada się na obsługę klienta.
- e. Charyzma osoby – pracowników urzędu motywuje osoba kierownika i to, co sobą reprezentuje, imponuje innym.

Fundamentalnym sposobem skutecznego motywowania jest usunięcie wszystkich czynników demotywujących pracowników. Z. Sekuła w swojej publikacji demotywację ujęła jako coś negatywnego, poczucie bezsensu. Twierdziła, że niska motywacja lub jej brak

<sup>94</sup> J. Woźniak, Współczesne elementy organizacyjne, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2012, s.59.

<sup>95</sup> S. Tokarski, Kierownik w organizacji, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 264-250.

<sup>96</sup> W. Wytrążek, Zagadnienia..., op. cit., s. 5-6.





u pracowników wymagają podejmowania działań, aby odpowiednio ją pobudzić<sup>97</sup>. Według Słownika języka polskiego demotywacja to, „stan psychiczny objawiający się brakiem energii, chęci, zapału, zniechęcenia i apatii”<sup>98</sup>.

R. Hancewicz twierdzi, że w większości wypadków pracowników administracji publicznej demotyduje<sup>99</sup>:

- brak pozytywnego sygnału zwrotnego (brak doceniania, pochwał, tylko krytyka),
- brak obiektywizmu kierownika, nierówny podział zadań, niesprawiedliwy podział nagród, faworyzowanie,
- brak zaufania,
- zła organizacja pracy, w tym niejasny zakres obowiązków,
- brak decyzyjności, wstrzymywanie spraw,
- zła atmosfera w pracy,
- zły przepływ informacji lub brak informacji,
- kradzież sukcesów,
- zabijanie inicjatywy,
- zachowanie szefa choleryka (agresja),
- brak konsekwencji, ciągłe zmiany decyzji,
- brak otwartości, lekceważenie pomysłów pracowników,
- ograniczanie, brak samodzielności, brak wpływu na sposób realizacji sprawy, którą się załatwia,
- brak systemu motywacyjnego lub niewłaściwy (niejasny, sprzeczny, niedopasowany do potrzeb) system motywacyjny,
- ciągłe zmiany organizacyjne,
- kumoterstwo,
- niekompetencja szefa,
- niskie zarobki,
- presja czasu.

Jednym z głównych czynników demotywiających pracowników jest stres. Badania pokazują, że redukcja stresu jest istotnym czynnikiem motywacyjnym pracowników w administracji publicznej, stanowi korzyść dla możliwości działania pracownika i jego chęci

---

<sup>97</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie ... op. cit.*, s. 10

<sup>98</sup> <https://sjp.pl/demotywacja> (dostęp 07.06.2021)

<sup>99</sup> R. Hancewicz, *Kierownik w instytucji publicznej. Znajdź swój własny skuteczny styl zarządzania*, Wyd. Helion, Gliwice 2012 s. 69



rozwoju<sup>100</sup>. Istotny jest dialog z pracownikami na wszystkich szczeblach, zdiagnozowanie ewentualnych problemów i wypracowanie optymalnych rozwiązań. Pozwala to na unikanie popełniania błędów i obarczanie skutkami interesariuszy, a co za tym idzie podniesienie jakości ich obsługi.

Idealną sytuacją motywacyjną jest stan, w którym człowiek dzięki swojej pracy zaspokaja nie tylko potrzeby fizjologiczne oraz bezpieczeństwa, ale także dobrze się w niej czuje, jest szanowany i ciągle może się w niej rozwijać. Taki schemat jest zbliżony z klasyczną teorią motywacji A. Masłowa, zgodnie z którą człowiek, mając zaspokojone potrzeby niższego rzędu, może skutecznie realizować zaspokajanie potrzeb wyższych, czuje się spełniony.

Na stanowiskach urzędniczych w administracji publicznej większość pracowników stanowią osoby z wykształceniem wyższym. Dla tej grupy pracowników motywacja polega na zaspokojeniu ambicji i aspiracji, czyli obudzeniu potrzeb wyższego rzędu. Każde zarządzanie przez motywowanie powinno się opierać na skutecznej komunikacji. Ponieważ zdecydowana większość zatrudnionych stanowią kobiety, ma to związek z odmiennym sposobem wpływania na ich postawy niż jest to w przypadku mężczyzn<sup>101</sup>.

W administracji publicznej wszystkie normy uwzględniane są poprzez wcześniej ustalone przepisy, jednak nastawienie tylko na te uregulowania jest zbyt ubogim sposobem wpływania na motywowanie pracowników. Zdają sobie oni świetnie sprawę z tego, ile wynosi ich wynagrodzenie, tak więc posiadają wiedzę na temat obecności tego środka motywacyjnego. Środki niefinansowe natomiast są traktowane jako coś naturalnego, co należy się pracownikom ze względu na wykonaną przez nich pracę. Trzeba jednak wziąć pod uwagę to, że sytuacja finansowa urzędów w Polsce nie jest zbyt dobra. Bardzo często oszczędności są poszukiwane wewnątrz organizacji, hamując w ten sposób wydawanie środków na szkolenia czy honorarium. Należy sobie zatem zadać pytanie, jakimi motywatorami można posłużyć się w administracji publicznej, aby nie potęgować nakładu pieniężnego i które z nich przyniosą zadowolenie pracownikom.

System motywacyjny w urzędach jest ściśle określony poprzez konkretne ustawy i rozporządzenia, a także regulaminy poszczególnych jednostek administracyjnych. Zazwyczaj tworzy się fundusz nagród dla pracowników, który pozostaje w wyłącznej dyspozycji, wójta, burmistrza, prezydenta miasta. Wysokość funduszu nagród może być

<sup>100</sup> J. Woźniak, *Współczesne ...*, op. cit., s. 155-157.

<sup>101</sup> C. Sikorski, *Motywacja ...*, op. cit., s.22-33.



podwyższana bądź obniżana w zależności od powstałych oszczędności lub ich braku, najczęściej opiera się na takich motywatorach, jak:

- wynagrodzenia i dodatki,
- nagrody uznaniowe,
- nagrody specjalne,
- premie,
- awanse,
- dodatkowe urlopy,
- zwrot kosztów dojazdu do pracy i przejazdów służbowych,
- udział w szkoleniach,
- świadczenia.

Burmistrz, wójt, prezydent miasta ma możliwość przyznawania dla swoich pracowników nagród specjalnych za szczególne osiągnięcia w pracy w szczególności za złożoność i skomplikowany charakter załatwianych spraw, inicjatywę i zaangażowanie w wykonywaniu przydzielonego zakresu obowiązków, wzorowe wykonywanie powierzonych zadań, w tym wykraczających poza zlecony zakres czynności, efektywność wykonywanej pracy. Nagrody te przyznawane są pod warunkiem posiadania odpowiednich środków w budżecie<sup>102</sup>.

Kolejnym ważnym motywatorem w pracy urzędnika jest możliwość doksztalcania się i podnoszenia swoich kwalifikacji. Pracownicy większości urzędów mają możliwość doksztalcania się i doskonalenia swoich umiejętności w ramach<sup>103</sup>:

- samokształcenia,
- szkoleń wewnętrznych – bezpłatnych, prowadzonych przez kompetentnego w tym zakresie pracownika urzędu, który posiada określone umiejętności i wiedzę merytoryczną,
- szkoleń zewnętrznych – kursy, instruktaże, seminaria,
- doksztalcanie pozaszkolne – studia podyplomowe,
- obowiązkowych szkoleń.

Dodatkowym bodźcem motywacyjnym dla pracowników urzędów jest możliwość starania się o dofinansowanie do szkoleń, jakie oni uznają za potrzebne im, by być efektywniejszym na danym stanowisku pracy.

---

<sup>102</sup> W. Kozłowski, Motywowanie pracowników w organizacji, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2020, s. 98 - 112.

<sup>103</sup> Ibidem, s.120.



Jednostka samorządu terytorialnego, aby mogła osiągnąć swoje cele, musi mieć pracowników kompetentnych, wydajnych i skutecznych, połączonych w zespołach, w sposób kreatywny realizujących swoje zadania. Z tego powodu pracodawca musi posiadać koncepcję systemu motywowania, która powinna być zorientowana na potrzeby motywacyjne pracowników. Stałe monitorowanie i udoskonalanie potrzeb pracowników zapewni pełną satysfakcję oraz zadowolenie z wykonywanych zadań. Zmotywowani pracownicy, lojalni wobec organizacji, która ich zatrudnia, są bardziej pomysłowi, osiągają sukcesy na polu zawodowym, troszczą się o jakość pracy, a to wszystko powoduje, że czują się bardziej związani z organizacją, w której pracują, a jakość obsługi beneficjentów jest na najwyższym poziomie.

### **3.3. Motywacja pracowników a jakość usług w administracji publicznej**

Jakość usług jest istotnym elementem działalności organizacji zarówno z sektora prywatnego, jak i publicznego. Jeszcze do niedawna jakość usług w sektorze publicznym była bagatelizowana. Zmiany w zakresie zarządzania tym sektorem na wzór działania podmiotów prywatnych wymusiły również zainteresowanie się jakością prowadzonej działalności publicznej i obsługą interesantów.

Petenci – odbiorcy działań organów administracji publicznej, oczekują nie tylko wykonywania nakazanych przez przepisy prawa czynności, ale także obsługi na najwyższym poziomie. W konsekwencji podmioty odpowiedzialne za funkcjonowanie administracji publicznej zobowiązane są do zainteresowania się problematyką jakości świadczonych przez siebie usług, a w szczególności czynnikami, które ową jakość determinują i wpływają na jej poprawę.

Współczesne definicje administracji publicznej akcentują w szczególności jej służebną rolę wobec społeczeństwa. Co do zasady administracja publiczna powinna zajmować się sprawami wspólnoty i jej członkami.

Definicji jakości w literaturze przedmiotu jest wiele, co wynika z mnogości gałęzi znaczeniowych, jakie uzyskuje ona w różnych kontekstach. Jakość można rozpatrywać w aspekcie filozoficznym, socjologicznym, humanistycznym, technicznym i ekonomicznym. Jakość w aspekcie socjologicznym rozumiana jest jako ustosunkowanie się użytkowników do określonych cech jakości. Aspekt humanistyczny jakości rozumiany jest jako kształtowanie warunków życia i pracy sprzyjających wzrostowi poziomu kultury społeczeństwa.



Techniczny wymiar jakości wyraża się w preferowaniu określonych właściwości, które należy nadać produktom, by spełniały oczekiwania użytkowników<sup>104</sup>.

Według M. Bugdola w literaturze można wyodrębnić osiem głównych podejść definicyjnych jakości<sup>105</sup>:

1. **Podejście strategiczne** – jakość to coś, co pozwala odróżnić wyrób nasz od innych wyrobów dostarczanych na rynek przez inne organizacje. Jakość jest elementem strategii, a celem działalności jest uzyskiwanie zysków za pomocą wyrobów o wysokiej jakości;
2. **Podejście wielowymiarowe** – zgodnie z nim jakość ma wiele cech, bazuje na cechach jakości usług i modelach samooceny;
3. **Podejście transcendentalne** – zgodnie z nim jakość jest czymś, do czego ciągle dążymy, ponieważ znajduje się ona poza zasięgiem naszych możliwości;
4. **Podejście produktowe** – jakość w tym wymiarze jest zestawem tych cech, które decydują o trwałości i funkcjonalności;
5. **Podejście użytkownika** – jakość jest zdolnością i umiejętnością do zaspokajania potrzeb i oczekiwań klienta;
6. **Podejście wytwórcy** – jakość jest stopniem zgodności z wyspecyfikowanymi wartościami ujętymi w projektach i procesach technologicznych;
7. **Podejście wartości** – wskazuje, że jakość jest różnicą między korzyściami, jakie uzyskujemy w wyniku nabycia i użytkowania produktu, a jego ceną;
8. **Podejście strat społecznych** – o jakości mówimy wtedy, kiedy wyroby nie doprowadzają do strat w środowisku.

Według definicji słownikowej jakość to zespół cech stanowiących o tym, że dany przedmiot jest tym przedmiotem, a nie innym<sup>106</sup>. Tradycyjny wymiar jakości sprowadza się do technicznych aspektów produktów, takich jak trwałość, niezawodność czy też zgodność z danym projektem<sup>107</sup>.

Według D. Perło pojęcie jakości to stopień zgodności między oczekiwaniem a realizacją lub ogół zdolności produktu lub usługi decydujących o jej zdolności do

---

<sup>104</sup> T. Olejnik, R. Wieczorek, Kontrola i sterowanie jakością, Wydawnictwo PWN, Warszawa – Poznań 1982, s. 122.

<sup>105</sup> M. Bugdol, Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej, Wydawnictwo Dyfin, Warszawa 2008, s.18.

<sup>106</sup> M. Szymczak (red.), Słownik języka polskiego, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1995, s.54.

<sup>107</sup> D. Perło, Zarządzanie jakością w administracji, (w:) B. Kurdycka, B. Guy Peters, P. J. Suwaj (red.), Nauka administracji, Wydawnictwo Oficyna, Warszawa 2009, s. 197.



zaspokojenia stwierdzonych i potencjalnych potrzeb. Jakość definiowana obejmuje wymiary<sup>108</sup>:

- wyniki – główne cechy funkcjonalne produktu,
- cechy, które uzupełniają podstawowe cechy funkcjonalne produktu,
- niezawodność – prawdopodobieństwo bezusterkowego funkcjonowania przez określony czas,
- zgodność, która oznacza stopień, w jakim projekt wyrobu i cechy użytkowe tego wyrobu spełniają określone normy,
- trwałość jako miara długości funkcjonowania produktu,
- łatwość obsługi produktu,
- estetyka produktu rozumiana jako w jego wygląd, smak, zapach,
- postrzegana jakość w opinii klienta,

Rozważania na temat jakości usług w administracji publicznej należy rozpocząć od próby ustalenia, czym jest „usługa”. W dziedzinie ekonomii funkcjonuje klasyczna definicja tego pojęcia, która została sformułowana przez O. Langego. Według niego usługi to wszelkie czynności związane z bezpośrednio lub pośrednio z zaspokajaniem potrzeb ludzkich, ale nie służące bezpośrednio do wytwarzania<sup>109</sup>.

K. Rogoziński poprzez usługi definiuje wszystkie przejawy ekonomicznej aktywności człowieka, które mają charakter niematerialny i charakteryzują się przy tym interaktywnością między świadczącym usługi podmiotem a usługobiorcą. Autor ten przypisuje usługom określone cechy, do których zalicza niematerialność, nietrwałość, nierozłączność z usługodawcą oraz zróżnicowaną jakość. Usługą jest podejmowanie na zlecenie, intencjonalne świadczenie pracy lub korzyści mające na celu wzbogacenie walorów osobistych<sup>110</sup>.

Usługi posiadają pewne cechy, poprzez które można je jako takie zdefiniować. Do tych cech należy<sup>111</sup>:

- niematerialny charakter usług,
- niejednorodność usług,
- brak możliwości wielokrotnego pomiaru jakości usługi ze względu na jej ulotność,
- nietrwałość i brak możliwości magazynowania,

---

<sup>108</sup> Ibidem.

<sup>109</sup> O. Lange, *Ekonomia polityczna*, t. 1, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1967, s.24.

<sup>110</sup> K. Rogoziński, *Usługi rynkowe*, A E, Poznań 2000, s.30-32.

<sup>111</sup> A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 20.



- związek z osobą wykonawcy,
- brak możliwości nabycia praw własności usługi.

Jakość usługi składa się z wielu elementów. Do istotnych determinantów jakości usługi zalicza się odpowiedzialność, solidność i pewność<sup>112</sup>. M. Bugdol wśród 10 czynników, które determinują jakość usługi, wymienia sposób komunikacji, dostępność do usługi, wiarygodność, grzeczność, kompetencje, niezawodność, bezpieczeństwo, zrozumienie i konkretność. Według tego badacza, usługa niesie za sobą wartość w następujących wymiarach: etycznym, użytkowym oraz jako wartość dla innych<sup>113</sup>.

Patrząc na jakość usługi przez pryzmat klienta, można ująć ją jako wychodzenie naprzeciw wymaganiom klienta przez podmioty prowadzące działalność usługową. Zatem można sformułować definicję jakości usługi jako stopień, w którym ogół nieodłącznych właściwości usługi spełnia wymagania klienta<sup>114</sup>.

Jakość usługi odwołuje się do potrzeb i oczekiwań człowieka. Określa się jako stopień, w jakim dana usługa zaspokaja potrzeby i oczekiwania klientów. To także spełnianie określonych oczekiwań klientów, które kształtują się w oparciu o czynniki osobowościowe i sytuacyjne. Czynniki, które mają wpływ na oczekiwania klientów, to najczęściej<sup>115</sup>:

- ocena jakości usług poprzez pryzmat standardów, poziomu oczekiwanego i poziomu akceptowanego,
- tolerancja, która oddziela jakość pożądaną od jakości dostatecznej, zadowalającej,
- usługa realizowana długo ma wpływ na podwyższenie poziomu jakości pożądanej,
- w relacjach bezpośrednich poziom jakości dostatecznej wzrasta, a strefa tolerancji zawęża się – nie jest to pewnik,
- gdy klient ma możliwość alternatywy, ocenia poziom usługi jako wyższy,
- wpływ na ocenę poziomu jakości ma poziom zaangażowania,
- oceną jakości jest różnica pomiędzy jakością oczekiwaną a postrzeganą,
- im wyżej klient postrzega poziom jakości, tym wykazuje większy poziom zadowolenia,
- istnieje pozytywna relacja pomiędzy doświadczeniami klienta a poziomem jakości pożądanej i postrzeganej.

---

<sup>112</sup> M. Bugdol, Zarządzanie ..., op. cit., s.21.

<sup>113</sup> Ibidem, s.19.

<sup>114</sup> B. Skotnicka- Zasadziń, R. Wolniak, Wpływ analizy czynników ukrytych na postrzeganie jakości usług przez klientów Urzędu Miejskiego w Katowicach, „Samorząd Terytorialny” 2011, nr 7-8, s. 100.

<sup>115</sup> M. Bugdol, Zarządzanie ..., op. cit., s. 20-21.



Pojęcie jakości usług zostało określone jako funkcja dwu zmiennych, tj. oczekiwań usługobiorców i ich faktycznych doznań podczas procesu świadczenia usług<sup>116</sup>. Definiowanie jakości usług w kategoriach rozbieżności bądź spójności pomiędzy oczekiwaniami i doświadczeniami usługobiorców jest powszechne i służy jako punkt wyjścia przy opracowywaniu metod służących usprawnianiu zarządzania jakością w branżach usługowych<sup>117</sup>.

W erze postępującej indywidualizacji wymagań i potrzeb klientów pod względem jakości oferowanych im produktów i usług niezbędne stało się umiejscowienie działań na rzecz jakości usług w centrum zainteresowania wszystkich pracowników urzędów. Dzięki temu jakość stała się nadrzędnym celem działania urzędów, które chcą mieć zapewniony udział w rynku i w przyszłości stać się konkurencyjne<sup>118</sup>.

W sektorze prywatnym jakość usługi jest mierzalna chociażby poprzez zyski firmy na przestrzeni danych miesięcy i lat. Sektor publiczny ma utrudnione zadanie jeśli chodzi o mierzalność jakości usług. Trudno jest w tym wypadku zastosować kryterium ekonomiczne. Instytucje publiczne w poszukiwaniu kryteriów pomocniczych w określeniu, czy za pieniądze publiczne obywatele otrzymują usługi przynoszące wysoką jakość, muszą używać pojęć: skuteczność w rozumieniu sukcesu w osiągnięciu celów akceptowalnych społecznie, efektywność rozumiana jako relacje nakładów do wyników, sprawiedliwość, bezstronność, oszczędność zasobów i nakłady po najniższej możliwej cenie<sup>119</sup>.

Usługa publiczna (świadczona w administracji publicznej) to każda czynność administracyjna związana z dostarczaniem mieszkańcom określonego dobra, np. wydawanie paszportów, dowodów osobistych, dokumentów urzędowych, utrzymanie jednostek oświatowych, dostarczanie gazu, wody<sup>120</sup>.

Usługi publiczne posiadają następujące cechy charakterystyczne<sup>121</sup>:

- niematerialność,
- czasowa jedność świadczenia i konsumpcji,
- niemożność gromadzenia i składowania,
- brak wykluczenia z konsumpcji,

---

<sup>116</sup> E. Wszendybył, M. Chwastowski, Klient jako główny weryfikator jakości usług bankowych, (w:) R. Konosala (red.), Komputerowo zintegrowane zarządzanie, t. II, WNT, Warszawa 2003, s. 710 -716.

<sup>117</sup> Ibidem.

<sup>118</sup> B. Skotnicka – Zasadzień, R. Wolniak, Wpływ ..., op. cit., s.102.

<sup>119</sup> K. Opolski, P. Modzelewski, Zarządzanie jakością w administracji samorządowej – wnioski z doświadczeń międzynarodowych, „Samorząd Terytorialny” 2004, nr 10, s. 50.

<sup>120</sup> L. Borowiec, Controlling w realizacji usług publicznych gminy, WolterKulwer, Kraków 2007, s. 40.

<sup>121</sup> Ibidem, s. 43.





- naruszenie wolności wyboru,
- użyteczność publiczna,
- specyficzność zasad ustalania odpłatności.

Usługi publiczne o wysokiej jakości kładą nacisk na zaspokojenie wielu potrzeb, zarówno petentów, jak i pracowników. Zalicza się do nich potrzeby osiągania rezultatów, potrzeby dobrej atmosfery w pracy i koleżeńskich stosunków, potrzeby konsultowania z użytkownikami i społecznościami, solidności, niezawodności, dobrej i stosownej informacji, szybkości i terminowości wykonania, dostępności oraz stu procentowej pomocy klientom<sup>122</sup>.

Usługi świadczone przez administrację publiczną są specyficzne. Na ich kształtowanie i ocenę wpływ mają takie czynniki, jak<sup>123</sup>:

- rodzaj świadczonej usługi urzędu,
- poziom zaangażowania i częstotliwość,
- nastawienie do rządzących,
- poziom wiedzy o urzędach i świadczonych przez nie usługach,
- lokalne obciążenia podatkowe i opłaty,
- ustalone odgórnie standardy usług i procedury,
- stereotypowe postrzeganie urzędu.

Jakość usług oferowanych przez instytucje publiczne jest kształtowana przez takie czynniki, jak<sup>124</sup>:

- elementy materialne (pomieszczenie, sprzęt),
- wiedza i kwalifikacje pracowników,
- uprzejmość pracowników, ich zdolność do tworzenia atmosfery zaufania i pewności,
- troska o klienta, indywidualne podejście do każdego, empatia,
- zdolność reagowania,
- terminowe świadczenie usługi,
- wzbudzanie zaufania usługodawcy,
- przystępność i łatwość kontaktów,
- jasne i klarowne przekazywanie informacji,
- przejrzystość procedur,
- organizacja i efektywność pracy,

---

<sup>122</sup> K. Opolski, P. Modzelewski, Zarządzanie ..., op. cit., s. 46.

<sup>123</sup> M. Bugdol, Zarządzanie ..., op. cit., s. 22-30.

<sup>124</sup> K. Opolski, P. Modzelewski, Zarządzanie ..., op. cit., s. 50.



- wizerunek i kultura organizacji,  
Zdaniem M. Bugola czynniki wpływające na jakość usług w administracji, to<sup>125</sup>:
- Czynniki społeczne – komunikacja, kompetencja, otwartość, solidność, jakość, przywództwo,
- Czynniki ekonomiczne – możliwość doskonalenia jakości, dofinansowanie, subsydiowanie kosztów ekonomiczno-społecznych,
- Czynniki organizacyjno-prawne – obowiązujące ustawy, rozporządzenia, przepisy, monitorowanie tych procesów,
- Czynniki techniczno-środowiskowe – otoczenie, infrastruktura, rozwój i dostępność do e-usług.

Obsługa klienta w urzędzie to zespół, ciąg działań podejmowanych przez urząd, konkretnie jego pracowników, w ramach przyznanych im uprawnień, mających umocowanie w ściśle określonych prawnych formach działania administracji publicznej niezbędnych do rozpatrzenia i zakończenia sprawy, z jaką interesariusz zwraca się do urzędu, w sposób, jaki zapewni wykonywanym usługom odpowiednią jakość. Świadczenie usług wysokiej jakości charakteryzuje się stałym spełnianiem przez dostawcę oczekiwań swoich klientów. Pozytywna ocena jakości usług urzędów dokonywana przez petentów powinna być normą<sup>126</sup>.

W Polsce nadal funkcjonuje stereotyp mało zmotywowanego urzędnika, który dba jedynie o własny interes i często wprowadza w błąd, za który nie ponosi odpowiedzialności. Właściwe zrozumienie zagadnienia motywowania urzędnika do pracy wydaje się być kluczowe do osiągnięcia skuteczności i efektywności działania administracji publicznej.

Poprzez odpowiednio dobrane motywatory, pracodawca ma możliwość wpływania na jakość pracy swoich pracowników. Prawidłowość ta dotyczy zarówno sektora prywatnego, jak również publicznego. W administracji publicznej system płacowy jest ograniczony i w pełni sformalizowany, mimo to pracodawca w administracji publicznej posiada różnorodne narzędzia do motywowania swoich pracowników. Pracodawca samorządowy oprócz motywacji finansowej stosuje inne metody motywacji, które mają duży wpływ na jakość wykonywanej pracy przez pracowników, co w dużej mierze przekłada się na jakość świadczonych usług dla interesantów.

Współczesne organizacje tworzą dostosowane do swoich możliwości i potrzeb systemy motywacyjne. Istnienie takiego systemu w administracjach publicznych jest

---

<sup>125</sup> M. Bugdol, Zarządzanie ..., op. cit., s. 31.

<sup>126</sup> B. Gajdzik, Jakość usług w administracji samorządowej, „Przegląd Organizacji” nr 7-8, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Warszawa 2004, s.76.



konieczne dla osiągnięcia strategicznych celów, podniesienia efektywności i zatrzymania wartościowych pracowników. Tworzone systemy motywacyjne powinny uwzględniać motywatory pozafinansowe, gdyż jak pokazują badania, finanse i stałość zatrudnienia nie stanowią dziś jedynych czynników motywujących zdolnych i ambitnych ludzi.

Podstawową rolę w organizacjach powinna odgrywać komunikacja wewnętrzna. Jest ona gwarantem lepszego zrozumienia, zaakceptowania celów przyświecających sprawnemu funkcjonowaniu urzędów. Właściwa komunikacja wewnętrzna ułatwia dialog i porozumienie pomiędzy przełożonymi i pracownikami. Inne jej zalety to zapewnienie wzajemnej wymiany wiedzy, doświadczeń, możliwości skutecznego kierowania zespołem i jego nadzorowania, a także kreowania właściwych postaw wśród pracowników urzędu.

Kolejnym czynnikiem motywującym jest informacja zwrotna wyrażona w postaci pochwały lub uznania. Pracownik powinien otrzymać konkretną informację, że jego praca jest zauważona i ważna. Pochwała bardzo często jest doskonałym motywatorem. Wielu ludzi ma wysoką potrzebę uznania i poczucia, że praca, jaką wykonuje, jest ważna i zrobiona dobrze. Jest to metoda skuteczna i wykluczająca konieczność wydatków materialnych.

Następny czynnik motywujący to oceny pracowników, których sposób wyrażania jest gwarantem motywacji do pracy. Posługując się oceną pracownika, powinno się przede wszystkim kłaść nacisk na rozmowę przełożonego z pracownikiem. Dzięki niej zwierzchnik ma możliwość poznania samooceny konkretnego pracownika urzędu, poznania jego problemów i wyszukania środków zaradczych.

Kolejnym motywatorem jest zarządzanie przez cele. Urzędnicy powinni przełożyć cele przyświecające organizacji na własne cele, które są powiązane w sposób logiczny i strukturalny. Powinny one stanowić dla pracowników zachętę do pracy i wyzwanie. Zarządzanie przez cele przyczynia się do poczucia zjednoczenia z instytucją i mobilizacji pracowników. Urzędnicy muszą mieć pewność, że realizują ważną misję.

Narzędziem silnie motywującym, zwłaszcza w środowisku ludzi z wyższym wykształceniem, jest możliwość doskonalenia umiejętności. Dobrze opracowane i realizowane plany szkoleń zewnętrznych jak i wewnętrznych dają możliwość urzędnikowi dostosowanie wiedzy do zmieniających się przepisów prawa i lepszej obsługi klientów. Doskonalenie umiejętności i podnoszenie kwalifikacji pracowników daje im poczucie ważności i tego, że dla pracodawcy są wieloletnią, pożądaną inwestycją. Opracowanie planu rozwoju urzędnika byłoby w każdym urzędzie opcją najbardziej pożądaną.

Czynnikiem motywującym może być również coaching, mentoring oraz doradztwo. Wyrażone mogą być w bezpośrednim działaniu przełożonego, w zatrudnianiu firm



zewnątrznych lub wyznaczaniu w tym celu doświadczonego pracownika. Takiego rodzaju wsparcie buduje świetne, zaangażowane zespoły, których wiedza i umiejętności podnoszą się na wyższy poziom.

Silnym motywatorem dla aktywnych i ambitnych pracowników może być delegowanie uprawnień i zadań. Takie postępowanie przełożonego pokazuje zaufanie, jakim darzy swoich pracowników. Czują się dzięki temu ważni i docenieni, chcą nadal się starać. Przydzielanie podwładnym samodzielnych i odpowiedzialnych zadań stanowi doskonały motywator. Pozwala pracownikowi na wykazanie się kreatywnością oraz czyni go w pełni odpowiedzialnym za wykonaną pracę<sup>127</sup>.

Partycypacja bezpośrednia jako motywator ma na celu zachęcenie pracowników do aktywności. To zespół urzędników decyduje o strategii organizacji, często bezpośrednio wpływa na podejmowanie ważnych decyzji.

Budowanie zespołów stanowi motywację dla podwładnych. Jako kolejny czynnik motywujący wpływa na jakość pracy urzędnika. Efekty pracy w zespole są zawsze lepsze niż pojedynczych osób, co niejednokrotnie dowodziły badania socjologiczne. Tworzenie zespołu sprawdza się przede wszystkim podczas pracy nad projektami do funduszy strukturalnych oraz strategicznymi programami.

Rotacja stanowisk to kolejny, lecz rzadko stosowany motywator. Polega ona na przenoszeniu pracowników z jednego stanowiska na drugi celem poszerzenia ich doświadczeń. Dzięki temu motywatorowi można przeciwdziałać wypaleniu zawodowemu, wynikającemu z wykonywania przez urzędników monotonicznych czynności.

Warunki pracy to kolejny motywator. Składają się na niego te elementy, które decydują o przyjaznym środowisku, zarówno warunki związane ze stanowiskiem pracy wyposażonym w dobrej jakości sprzęt, jak również przyjazne środowisko ludzi w postaci kadry kierowniczej i współpracowników<sup>128</sup>.

Najefektywniejszym motywatorem jest awans. Powierzenie pracownikowi bardziej odpowiedzialnej roli połączonej z wyższym wynagrodzeniem finansowym stanowi wyraz uznania oraz stwarza możliwość samorealizacji pracownikowi. W urzędach, niestety, nadal lata pracy są ważniejszym wyznacznikiem awansu niż umiejętności i zdolności młodego pracownika.

---

<sup>127</sup> M. Bugdol, Zarządzanie ..., op. cit., s. 41.

<sup>128</sup> K. Opolski, P. Modzelewski, Zarządzanie ..., op. cit., s. 51.



## **Rozdział 4. System motywacyjny pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego. Badania własne.**

### **4.1. Cel, zakres i metoda pracy**

#### **Cel badań**

Zasadniczym i podstawowym celem badań naukowych, poznania naukowego jest zdobycie wiedzy maksymalnie ścisłej, pewnej i ogólnej, a także maksymalnie prostej o maksymalnej zawartości informacji. Taki sposób poznania prowadzi do wyższych form funkcjonowania wiedzy. Cel badań powinien określać badaną zbiorowość, a nie odwrotnie<sup>129</sup>. Cel badań dla badacza jest miejscem, do którego zmierza, to do czego dąży, podejmując się prowadzenia badań naukowych. W literaturze można odnaleźć trzy główne kategorie celu badań. Wyróżnia się cele: eksploracyjne, opisowe i wyjaśniające<sup>130</sup>.

W koncepcji Władysława Zaczyńskiego cel badań formułuje się jako bliższe określenie, do czego zmierza badacz, co poprzez to pragnie osiągnąć, w swoim postępowaniu badawczym. Cel przyświecający prowadzonym badaniom musi być konkretny, jasny i realny. Realność celu polega na wytyczeniu takich zamierzeń, które leżą w granicach możliwości danego badacza<sup>131</sup>.

Celem badań w niniejszej pracy była przede wszystkim odpowiedź na pytanie, czy system motywacyjny oferowany przez pracodawcę jest zbieżny z oczekiwaniami pracowników oraz czy pobudza ich do działania i daje poczucie satysfakcji z wykonywanej pracy.

#### **Zakres rzeczowy, przestrzenny i czasowy badań**

Ogólny zakres pracy dyplomowej wizualizuje i określa jej ramy oraz zakres rzeczowy (przedmiot i podmiot badań), przestrzenny (dotyczy terenu badań, ze szczególnym wskazaniem terenu działania badanej organizacji) i czasowy badań (ograniczony czas badań bądź nieograniczony); mówiąc inaczej – podmiot i przedmiot badań prowadzonych na określonym terenie i w określonym czasie.

Przedmiotem niniejszych badań jest zjawisko motywacji w sektorze usług publicznych, konkretnie – zmotywowanie pracowników administracyjnych do pracy i poczucie satysfakcji z jej wykonywania, co przekłada się na szczegółowe aspekty –

---

<sup>129</sup> E. Babbie, Podstawy badań społecznych, PWN, Warszawa 2008, s.106.

<sup>130</sup> Ibidem, s.107.

<sup>131</sup> W. Zaczyński, Praca badawcza nauczyciela, WSiP, Warszawa 1995, s. 86.



elementy składowe systemu motywacyjnego: możliwość rozwoju, możliwość doszkalania się, możliwość awansu, możliwość sugerowania nowych rozwiązań, nagradzanie, wynagrodzenie, premie, atmosfera panująca w pracy, uznanie, oczekiwania pracowników, sprawczość.

Zakres przedmiotowy wskazuje też, jaki typ działania organizacji podlega badaniom. Przedmiotem badań nauk o zarządzaniu są organizacje postrzegane jako względnie wyodrębniony system społeczny, w którym ludzie, zmierzając do realizacji wyznaczonych celów (...), wykorzystują zasoby intelektualne i materialne<sup>132</sup>. W niniejszej pracy badanymi jednostkami były urzędy: Urząd Miasta Nowego Sącza jak również Urząd Miasta i Gminy Białobrzegi, które wyznaczają zakres przestrzenny badania, tj. województwo małopolskie egzemplifikowane przez Miasto Nowy Sącz i województwo mazowieckie, egzemplifikowane przez Miasto Białobrzegi. Taki dobór instytucji ma jeszcze jedno kryterium różnicujące – wielkość urzędu i ilość zatrudnionych w nim pracowników (dane w dalszej części rozdziału).

Z kolei zakres podmiotowy pracy odnosi się do badanych osób, wskazuje, kim jest badana grupa docelowa. Podmiotem badań w niniejszej pracy są pracownicy wspomnianych urzędów.

Zakres czasowy w pracy badawczej umiejscawia proces naukowy w wymiarze czasowym jako ograniczony bądź nieograniczony. Przedział czasowy, którego dotyczyły badania naukowe, to od 20 sierpnia do 8 września w 2021 roku.

### **Pytania badawcze i hipoteza badawcza**

Podstawowym pytaniem badawczym jest to, czy koncepcja nowego zarządzania w administracji New Public Management, która również dotyka sfery motywowania pracowników, przekłada się na jakość motywacji. Tak postawiony problem generuje kolejne pytania o poszczególne aspekty tego procesu, takie jak: co motywuje, co demotywuje, jakie są preferencje co do rodzaju bodźców, z jakich instrumentów się korzysta, co chciałoby się poprawić, itp.

Nie znając sytuacji w badanych instytucjach, zakłada się na podstawie powszechnej wiedzy o nowych regulacjach w administracji publicznej, że działają one w myśl idei NPM, co przekłada się na wysoki poziom zmotywowania urzędników. Przyjmuje się zatem hipotezę do zweryfikowania:

Poziom motywacji do pracy urzędników Urzędu Miasta Nowy Sącz oraz Urzędu Gminy i Miasta Białobrzegi kształtuje się na wysokim poziomie.

### **Metoda, techniki i narzędzie badań**

---

<sup>132</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, Istota procesu zarządzania, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012, s.16.



## **Metoda badań**

Metoda badawcza jest sposobem postępowania dla osiągnięcia określonego celu. To całość postępowania badacza, zmierzająca do rozwiązania określonego problemu naukowego<sup>133</sup>. Najczęściej spotykany w literaturze przedmiotu podział metod badań, dzieli metody na:

- a) sondaż diagnostyczny,
- b) studium indywidualnych przypadków,
- c) monografie,
- d) eksperyment.

Zastosowaną metodą badań w niniejszej pracy był sondaż diagnostyczny. Sondaż diagnostyczny to sposób gromadzenia wiedzy o atrybutach strukturalnych i funkcjonalnych oraz dynamice zjawisk społecznych, opiniach i poglądach wybranych zbiorowości, nasilaniu się i kierunkach rozwoju określonych zjawisk i wszelkich innych zjawiskach (...) w oparciu o specjalnie dobraną grupę reprezentującą populację generalną, w której występuje badane zjawisko<sup>134</sup>. Metoda sondażu diagnostycznego pozwala na gromadzenie materiału o różnych kwestiach istotnych z punktu widzenia przeprowadzenia badań, a także umożliwia poznanie opinii badanych dotyczących przynajmniej niektórych interesujących badacza zagadnień<sup>135</sup>.

## **Technika badań**

Techniki badań są czynnościami praktycznymi, regulowanymi wypracowanymi dyrektywami, pozwalającymi na uzyskanie optymalnie sprawdzonych informacji<sup>136</sup>. W badaniach sondażowych najczęściej występującymi technikami są wywiad, ankieta, analiza dokumentów osobistych.

W niniejszej pracy wykorzystano technikę ankiety i wywiadu. Badania ankietowe dają możliwość na zebranie dużej ilości informacji dotyczącej opinii badanych, poglądów, przekonań w dość krótkim czasie. Z kolei wywiad jest metodą służącą do poznania faktów, opinii i postaw z innego punktu widzenia.

## **Narzędzie badań**

Narzędzie badawcze jest sposobem/przedmiotem służącym do realizacji wybranej techniki badań<sup>137</sup>. W niniejszym opracowaniu badawczym posłużono się kwestionariuszem ankiety oraz wywiadu. W niniejszej pracy skonstruowano kwestionariusz ankiety składający

---

<sup>133</sup> T. Pilch, *Zasady badań pedagogicznych, Strategie ilościowe i jakościowe*, wydawnictwo Żak, Warszawa 2001, s.71.

<sup>134</sup> Ibidem, s.78.

<sup>135</sup> Ibidem, s. 81.

<sup>136</sup> Ibidem, s. 85.

<sup>137</sup> Ibidem, s. 89.



się z 8 pytań. Zastosowano w większości pytania na skali, aby uzyskać szerszy pogląd na badane zagadnienia. Na potrzeby niniejszej pracy przeprowadzono też wywiad z Prezydentem Miasta Nowego Sącza. Wywiad miał na celu poznanie funkcjonującego systemu motywacji w urzędzie i skonfrontowanie z odpowiedziami ankietowymi pracowników. Rodzaj prowadzonego wywiadu był standardowy, typ wywiadu pisemny. Wybór takiego rozwiązania był wcześniej ustalony z prezydentem i spowodowany sytuacją pandemiczną w kraju. Wcześniej opracowane pytania zostały wysłane drogą mailową do prezydenta w formie pisemnej i również w takiej formie prezydent odesłał odpowiedzi.

### **Środowisko badawcze**

Badanie ankietowe w obu placówkach przeprowadzono końcem sierpnia i na początku września 2021 r. W obu badanych instytucjach poproszono panie sekretarki, aby rozdały arkusze pracownikom w miarę możliwości. Z powodu pandemii samodzielne rozdawanie ankiet było wykluczone.

### **Urząd Miasta Nowego Sącza**

W Urzędzie Miasta Nowego Sącza liczba zatrudnionych osób wynosi 413, w tym na stanowiskach urzędniczych pracuje 355 osób, na stanowiskach pomocniczych i obsługi 58. Na przeprowadzenie badań przeznaczono ponad tydzień czasu, po tym terminie udało się zgromadzić materiał badawczy od 214 respondentów. W toku analizy materiału badawczego odrzucono 14 arkuszy ankietowych ze względu na niekompletne uzupełnienie wymaganych odpowiedzi. Łącznie analizie podano 200 kwestionariuszy. Ankietowani to zarówno kobiety (55%) jak i mężczyźni (45%) w czterech grupach wiekowych.

Charakterystykę badanych zaprezentowano w tabeli poniżej. Tabela przedstawia strukturę płci respondentów (tab. 2, wyk. 1).

**Tabela 2. Struktura płci respondentów Urzędu Miasta Nowego Sącza**

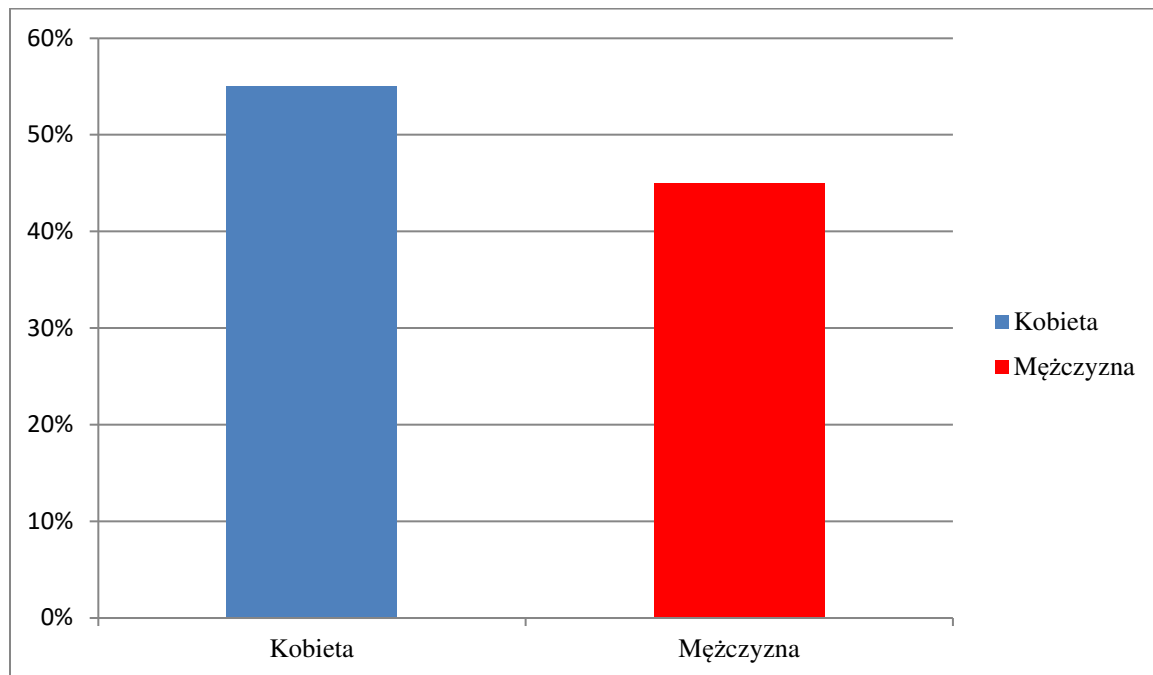
<b>Typ</b>	<b>Struktura płciowa respondentów</b>	<b>Wartość procentowa</b>
<b>Kobieta</b>	110	55%
<b>Mężczyzna</b>	90	45%
<b>Suma</b>	200	100%

Źródło: Opracowanie własne.





**Wykres 1. Struktura płci respondentów Urzędu Miasta Nowego Sącza**



Źródło: Opracowanie własne

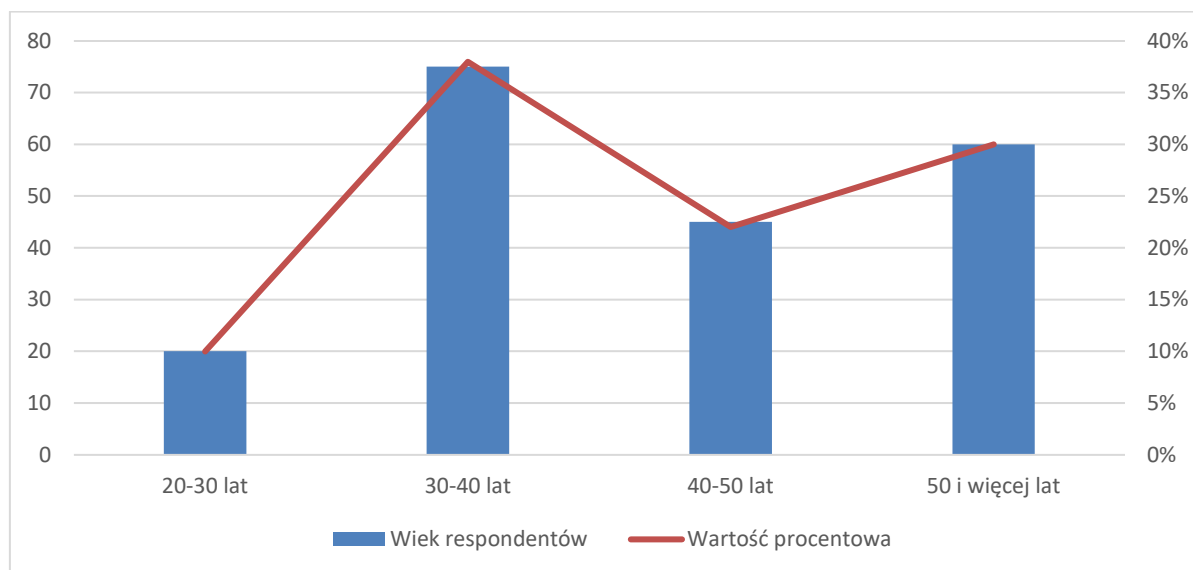
Kolejna grafika (tab. 3, wyk. 2) prezentuje strukturę wiekową badanych osób z Urzędu Miasta Nowego Sącza.

**Tabela 3. Wiek badanych**

Przedział wiekowy	Wiek respondentów	Wartość procentowa
20-30 lat	20	10%
30-40 lat	75	38%
40-50 lat	45	22%
50 i więcej lat	60	30%
Suma	200	100 %

Źródło: Opracowanie własne

**Wykres 2. Struktura wieku respondentów Urzędu Miasta Nowego Sącza**



Źródło: Opracowanie własne.

Ankietowani w wieku do 30 lat stanowią 10% grupy badawczej, w wieku 30-40 lat to 38%, respondenci w wieku 40-50 to grupa 30%, a w wieku 50 i więcej lat 22%.

#### **Urząd Miasta i Gminy Białobrzegi**

W Urzędzie Miasta i Gminy Białobrzegi liczba zatrudnionych osób wynosi 54, w tym na stanowiskach urzędniczych pracuje 50 osób, a pomocniczych i obsługi 4.

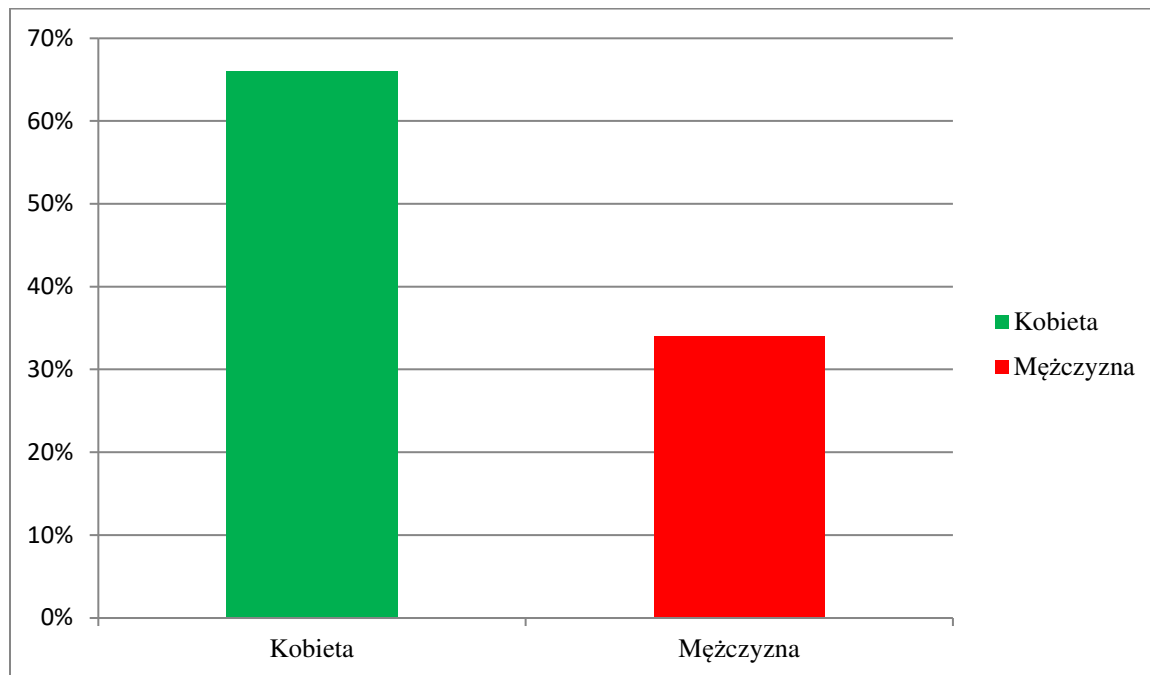
W procesie badawczym udało się zgromadzić wypełnione arkusze od wszystkich pracowników na stanowisku urzędniczym. Łącznie analizie podano 50 kwestionariuszy. Ankietowani to zarówno kobiety (66%) jak i mężczyźni (34%). Wyniki zaprezentowano w tabeli 4 i zobrazowano na wykresie nr 3.

**Tabela 4. Struktura płci respondentów Urzędu Miasta i Gminy Białobrzegi**

Typ	Struktura płciowa respondentów	Wartość procentowa
<b>Kobieta</b>	33	66%
<b>Mężczyzna</b>	17	34%
<b>Suma</b>	50	100%

Źródło: Opracowanie własne

### Wykres 3. Struktura płciowa respondentów Urzędu Miasta i Gminy Białobrzegi



Źródło: Opracowanie własne.

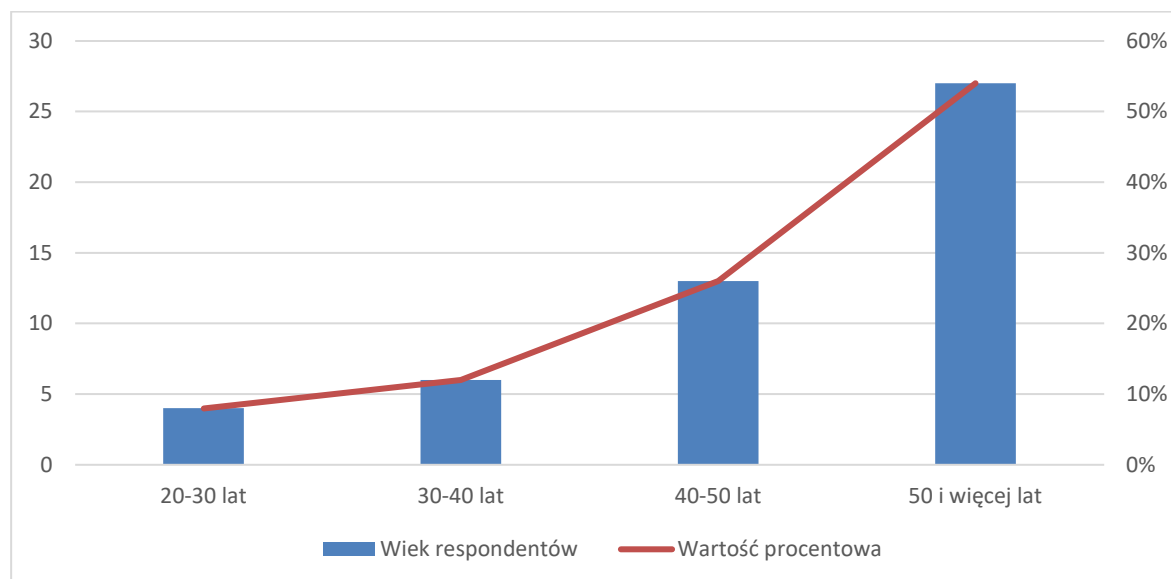
Przedział wiekowy urzędników badanej instytucji Urzędu Miasta i Gminy Białobrzegi przedstawiono w tabeli nr 5 i wykresie nr 4. Ankieterzy w wieku do 30 lat stanowią najmniejszą grupę - 8%, respondenci w wieku 30-40 lat to 12%, respondenci w wieku 40-50 to grupa 26%, a w wieku 50 i więcej - 54%.

**Tabela 5. Wiek badanych**

Przedział wiekowy	Wiek respondentów	Wartość procentowa
20-30 lat	4	8%
30-40 lat	6	12%
40-50 lat	13	26%
50 i więcej lat	27	54%
<b>Suma</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Źródło: Opracowanie własne.

#### Wykres 4. Struktura wiekowa respondentów Urzędu Miasta i Gminy Białobrzegi



## 4.2 System motywacyjny w Urzędzie Miasta Nowego Sącza

### 4.2.1 Charakterystyka Urzędu Miasta Nowego Sącza

Miasto Nowy Sącz jest gminą w rozumieniu ustawy o samorządzie gminnym wykonującą zadania powiatu na zasadach określonych w ustawie o samorządzie powiatowym. Realizuje zadania zlecone z zakresu administracji rządowej na podstawie ustaw lub porozumień, a także z zakresu organizacji przeprowadzenia wyborów powszechnych oraz referendów. Ustrój gminy kształtuje ustawa o samorządzie gminnym oraz uchwalony przez Radę Miasta Nowego Sącza statut. Gmina posiada osobowość prawną. Samodzielność gminy podlega ochronie sądowej. Gmina wykonuje zadania publiczne we własnym imieniu i na własną odpowiedzialność. Zaspokaja zbiorowe potrzeby mieszkańców miasta<sup>138</sup>.

Mieszkańcy Miasta Nowego Sącza tworzą z mocy prawa wspólnotę samorządową. Podejmują oni rozstrzygnięcia w głosowaniu powszechnym poprzez wybór w referendum lub za pośrednictwem organów gminy Rady Miasta i Prezydenta Miasta. Prezydent Miasta Nowego Sącza sprawuje władzę wykonawczą, wykonuje swoje zadania za pomocą Urzędu Miasta Nowego Sącza i stoi na jego czele.

Urząd Miasta Nowego Sącza podzielony jest na 29 wydziałów. Kolejno, w spisie alfabetycznym należą do nich: Wydział Architektury i Urbanistyki, Wydział Geodezji

<sup>138</sup> Informacje na podstawie [www.bip.malopolska.pl](http://www.bip.malopolska.pl).



i Nieruchomości, Wydział Bezpieczeństwa i Kontroli Wewnętrznej, Biuro Aktywności Obywatelskiej, Biuro Radców Prawnych, Biuro Zamówień Publicznych, Wydział Edukacji i Wychowania, Wydział Inwestycji, Komenda Straży Miejskiej, Wydział Komunalnej Obsługi Miasta, Wydział Komunikacji Społecznej i Kultury, Wydział Księgowy, Wydział Środowiska, Wydział Ochrony Zdrowia i Pomocy Społecznej, Wydział Organizacyjno – Administracyjny, Wydział Podatkowy, Wydział Pozyskiwania Funduszy, Wydział Przedsiębiorczości, Wydział Spraw Obywatelskich i Ewidencji Ludności, Wydział Sportu i Turystyki, Wydział Transportu i Komunikacji, Urząd Stanu Cywilnego, Wydział Zarządzania Kryzysowego, Pełnomocnik Prezydenta do Spraw Ochrony Informacji Niejawnych, Biuro Rady Miasta, Miejski Rzecznik Konsumentów, Samodzielne stanowisko do spraw audytu wewnętrznego, samodzielne stanowisko do spraw BHP, Samodzielne stanowisko do spraw Nadzoru Właścielskiego.

Funkcjonowanie Urzędu Miasta Nowy Sącz opiera się o ustanowiony regulamin zwany Regulaminem Organizacyjnym Urzędu Miasta. Został on nadany Zarządzeniem nr 10/2006/V Prezydenta Miasta Nowego Sącza z dnia 11 grudnia 2006 r. w sprawie nadania Regulaminu Organizacyjnego Urzędowi Miasta Nowego Sącza. Od tego czasu w regulaminie wprowadzono szereg zmian zarządzeniami Prezydenta Miasta Nowego Sącza, ostaną aktualizacją regulaminu miała miejsce 18 maja 2021 r. Treść regulaminu wraz z aktualizacjami dostępna jest dla mieszkańców na stronie głównej urzędu.

Schemat organizacyjny Urzędu Miasta Nowego Sącza zawarty jest w Zarządzeniu Nr 253/2021 Prezydenta miasta Nowego Sącza z dnia 18 maja 2021. Dokument ten określa zakres nadzoru sprawowanego przez Prezydenta, jego zastępców, Skarbnika Miasta i Sekretarza Miasta nad komórkami organizacyjnymi Urzędu Miasta Nowego Sącza i jednostkami organizacyjnymi Miasta Nowego Sącza. Zgodnie z omawianym zarządzeniem, Prezydent Miasta sprawuje bezpośredni nadzór nad bieżącą działalnością następujących komórek organizacyjnych Urzędu Miasta:

- a. Biuro Radców Prawnych
- b. Urząd Stanu Cywilnego
- c. Wydział Bezpieczeństwa i Kontroli Wewnętrznej
- d. Wydział Zarządzania Kryzysowego
- e. Zespół do spraw Audytu Wewnętrznego
- f. Komenda Straży Miejskiej
- g. Inspektor Ochrony Danych
- h. Samodzielne Stanowisko do spraw BHP



- i. Miejski Rzecznik Konsumentów
- j. Pełnomocnik ds. Informacji Niejawnych

Zastępca Prezydenta Miasta sprawuje bezpośredni nadzór nad bieżącą działalnością następujących komórek organizacyjnych Urzędu Miasta:

- a. Wydział Inwestycji
- b. Wydział Komunalnej Obsługi Miasta
- c. Wydział Pozyskiwania Funduszy
- d. Wydział Architektury i Urbanistyki
- e. Wydział Geodezji i Nieruchomości
- f. Wydział Sportu i Turystyki
- g. Biuro zamówień publicznych
- h. Powiatowy Inspektor Nadzoru Budowlanego
- i. Jednostki organizacyjne miasta: Miejski Zarząd Dróg, Miejski Ośrodek Sportu i Rekreacji, Sąddecki Urząd pracy

II Zastępca Prezydenta Miasta sprawuje bezpośredni nadzór nad bieżącą działalnością następujących komórek organizacyjnych Urzędu Miasta:

- a. Wydział Edukacji i Wychowania
- b. Wydział Ochrony Zdrowia i Pomocy Społecznej
- c. Wydział Środowiska
- d. Biuro Aktywności Obywatelskiej
- e. Wydział Komunikacji Społecznej i Kultury

Skarbnik Miasta sprawuje bezpośredni nadzór nad bieżącą działalnością następujących komórek organizacyjnych Urzędu Miasta:

- a. Wydział Księgowy
- b. Wydział Podatkowy
- c. Samodzielne Stanowisko ds. Nadzoru Właścicielskiego

Sekretarz Miasta sprawuje bezpośredni nadzór nad bieżącą działalnością następujących komórek organizacyjnych Urzędu Miasta:

- a. Wydział Transportu i Komunikacji
- b. Wydział Organizacyjno – Administracyjny
- c. Wydział Spraw Obywatelskich i Ewidencji Ludności
- d. Wydział Przedsiębiorczości
- e. Biuro Rady Miasta
- f. Jednostki Organizacyjne Miasta: Inkubator Przedsiębiorczości



Pracowników Urzędu Miasta Nowego Sącza obowiązuje Kodeks etyczny. Został on opracowany na podstawie naukowego rozumienia etyki oraz indywidualnych doświadczeń pracowników samorządowych. Ma za zadanie spełniać dwie główne funkcje: informacyjną i edukacyjną. Zawiera rady i wskazówki etycznego postępowania na stanowiskach urzędniczych. Jest zbiorem kanonów postępowania, nie zakłada sankcji za jego nieprzestrzeganie. Struktura kodeksu składa się z pięciu rozdziałów. Uniwersalne wartości, jakie przyświecają nowosądeckim pracownikom według założeń kodeksu, to: bezstronność, prawość, praworządność, rzetelność, lojalność, przejrzystość, skuteczność, równość, odpowiedzialność, sprawiedliwość i neutralność. Mieszkańcy Nowego Sącza mają wgląd w treść kodeksu i możliwość rozliczania obsługujących ich urzędników na zasadzie wypełniania ankiet on-line, w których mogą ocenić funkcjonowanie kodeksu.

Polityka Jakości Urzędu Miasta Nowego Sącza zawarta jest w Zarządzeniu Prezydenta Miasta nr 22/2017. Polityka jakości wynika ze strategicznych kierunków rozwoju Nowego Sącza i kontekstu działalności Urzędu. Zarządzenie to jest podstawą do dokonywania okresowych przeglądów stanu realizacji celów dotyczących jakości. Obowiązuje ono wszystkich pracowników urzędu. Kierownicy komórek organizacyjnych mają za zadania poinformować wszystkich swoich podwładnych o treści Polityki Jakości. Treść powinna być również umiejscowiona w każdym pomieszczeniu biurowym oraz na stronie internetowej Urzędu Miasta Nowego Sącza. Nadzór nad wypełnieniem tego rozporządzenia pełni Zastępca Prezydenta Miasta<sup>139</sup>.

Treść Polityki Jakości Urzędu Miasta Nowego Sącza oscyluje wokół nadrzędnego celu, jakim jest realizacja przez Urząd Miasta Nowego Sącza zasady samorządności leżącej u podstaw profesjonalnie świadczonych i stale doskonalonych usług z zakresu administracji publicznej. Świadczone usługi powinny zaspokajać potrzeby zbiorowe i indywidualne klientów w celu zwiększenia ich zadowolenia i umocnienia roli urzędu jako instytucji służby publicznej. Cel ten realizowany jest przez pracowników Urzędu Miasta Nowego Sącza poprzez:

- a. Osiągnięcie celów wyznaczonych w Strategii Rozwoju nowego Sącza,
- b. Utrzymanie i ciągłe doskonalenie systemu zarządzania zgodnie z normą ISO 9001,
- c. Analizowanie potrzeb klientów i odpowiadanie na ich rosnące wymagania,
- d. Zapewnienie zasobów dla osiągnięcia zgodności jakości usług z oczekiwaniami klientów,

---

<sup>139</sup> Zarządzenie Prezydenta Miasta Nowego Sącza Nr 22/2017/VII z dnia 19 stycznia 2019 roku.



- e. Nabór wykwalifikowanego personelu, który systematycznie podnosi swoje kwalifikacje,
- f. Terminowe, w możliwie jak najkrótszym czasie i zgodne z prawem załatwianie spraw klientów,
- g. Prowadzenie pełnej i otwartej polityki informacyjnej,
- h. Ciągły nadzór nad procesami i procedurami,
- i. Wykorzystanie nowoczesnych technologii w świadczeniu usług,
- j. Stosowanie zasad etyki zawodowej.

#### 4.2.2 Analiza danych sondażowych

W placówce państwowej, Urzędzie Miasta Nowego Sącza, zostały przeprowadzone badania ankietowe, dotyczące motywacji urzędników oraz oceny funkcjonowania systemu motywacyjnego w miejscu, w którym pracują. Ich rezultat jest zawarty w niniejszym podrozdziale.

Weryfikowano takie kwestie, jak: poczucie satysfakcji z wykonywanej pracy, poziom oceny rezultatów własnej pracy, czynniki wpływające na wykonywaną pracę, benefity jakie zapewnia pracodawca, destabilizatory pracy, czynniki mające wpływ motywujący na wykonywaną pracę, elementy w motywowaniu, jakie preferują badani najbardziej oraz wysokość oceny systemu motywacyjnego funkcjonującego w miejscu pracy.

1. W procesie motywacji pracowników istotne znaczenie ma zapewnienie im odpowiedniej satysfakcji z pracy. Stopień zmotywowania pracowników powiązany z poziomem satysfakcji z pracy, ma znaczący wpływ na realizację celów każdej organizacji. Respondenci poproszeni zostali o ocenę swojego poziomu satysfakcji z pracy w 5-stopniowej skali, gdzie 1 oznaczało poziom najniższy, a 5 – najwyższy. Uzyskane odpowiedzi przedstawiono w formie graficznej (tabela nr 6 oraz wykres nr 5).

**Tabela 6. Poziom satysfakcji zawodowej Urzędników Miasta Nowego Sącza**

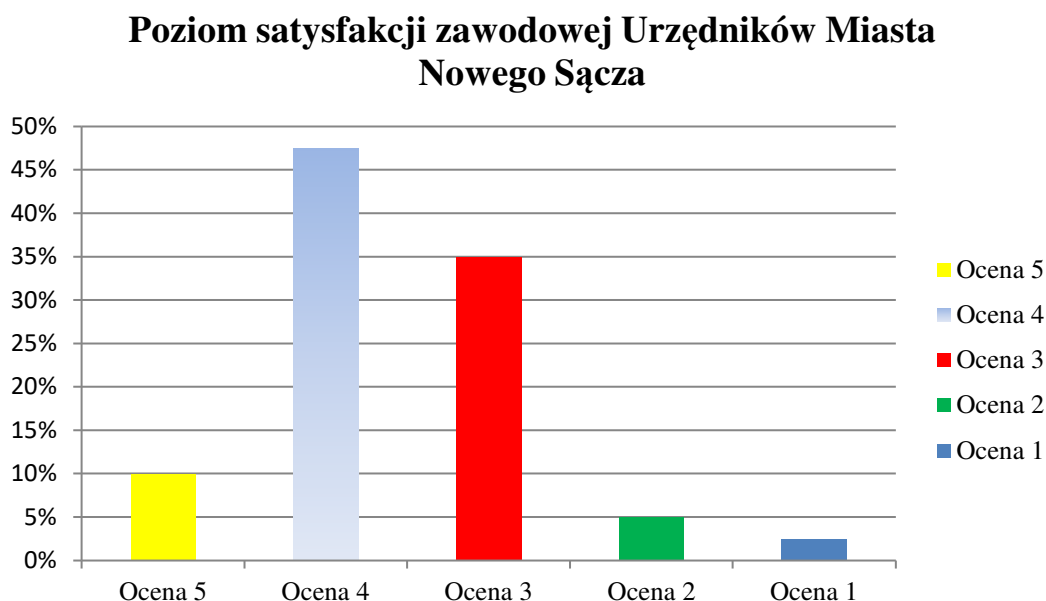
Ocena	N=200	% odpowiedzi
5	20	10%
4	95	48%
3	70	35%
2	10	5%
1	5	3%

Źródło: Opracowanie własne.





## Wykres 5. Satysfakcja respondentów z pracy



Źródło: Opracowanie własne.

Po przeprowadzonej analizie uzyskanych odpowiedzi zaobserwować można, że satysfakcja z pracy oceniana jest przez respondentów na ocenę dobrą. Ponad połowa przyznanych ocen była na poziomie 3 i 4 (83%). Zaledwie 3 % pracowników nie odczuwa satysfakcji z wykonywanej pracy.

2. Kolejne zagadnienie dotyczyło oceny własnej pracy przez urzędników zatrudnionych w Urzędzie Miasta Nowego Sącza. Ocenie poddano takie aspekty, jak: znajomość procedur dotyczących stanowiska pracy, umiejętność wykorzystania sprzętu i oprogramowania, znajomość uregulowań wewnętrznych, doskonalenie umiejętności, otwartość na zmiany, zaangażowanie w sprawy biura.

Badani mieli za zadanie ocenić każdy wymieniony czynnik w skali 5-stopniowej, gdzie 1 oznaczało poziom najniższy, a 5 – najwyższy. Zebrane dane przedstawiono w tabeli nr 7 oraz na wykresie nr 6.

**Tabela 7. Ocena własnych kompetencji w miejscu pracy respondentów**

Czynnik podlegający ocenie	Ocena 5	Ocena 4	Ocena 3	Ocena 2	Ocena 1
<b>a. Znajomość procedur dotyczących</b>	50%	35%	15%	0%	0%

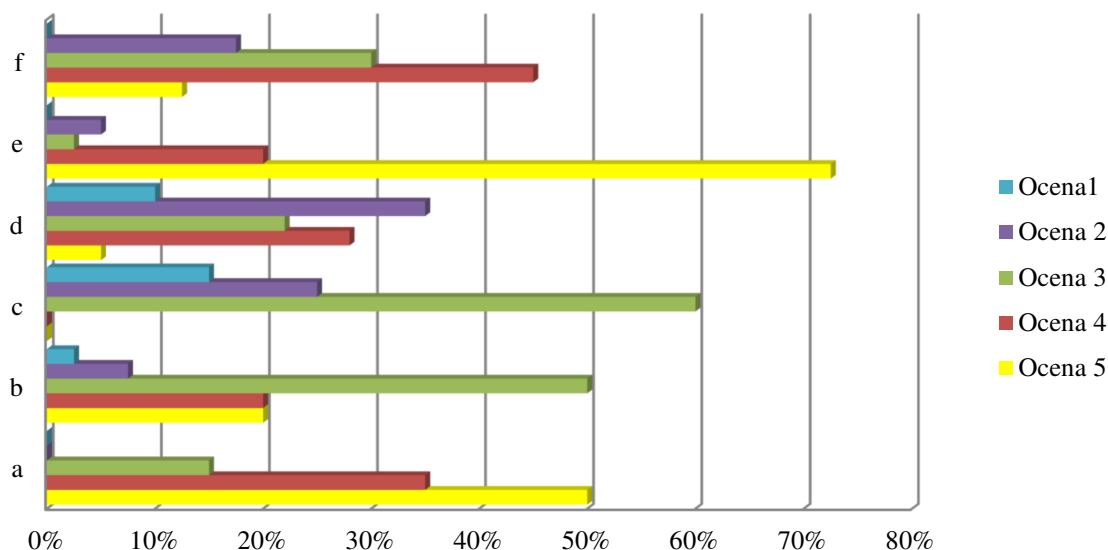


stanowiska pracy					
<b>b. Umiejętność wykorzystania sprzętu i oprogramowania</b>	20%	20%	50%	8%	3%
<b>c. Znajomość uregulowań wewnętrznych</b>	0%	0%	60%	25%	15%
<b>d. Doskonalenie umiejętności</b>	5%	28%	22%	35%	10%
<b>e. Otwartość na zmiany</b>	73%	20%	3%	5%	0%
<b>f. Zaangażowanie w sprawy biura</b>	13%	45%	30%	18%	0%

Źródło: Opracowanie własne.

Wykres 6. Ocena własnych kompetencji w miejscu pracy respondentów

### Samoocena pracownicza



Źródło: Opracowanie własne.

Dokonując samooceny, pracownicy wyrażają swoje subiektywne odczucia związane z ocenianymi aspektami pracy zawodowej. Zawyżona, bądź zaniżona samoocena wpływa na poziom satysfakcji z pracy oraz na relacje ze współpracownikami.



Z przedstawionych danych wynika, że w tej materii nie ma jednolitości co do oceny kryteriów samooceny. Są kwestie, które diagnozują u respondentów wysoki poziom ich kompetencji; są takie, które kształtują się na średnim poziomie i takie, które mają charakter negatywny na skali ocen, czyli jest to obraz zmienny, w zależności od aspekty funkcjonowania urzędnika.

Ponad połowa respondentów (85%) oceniła wysoko znajomość procedur dotyczących ich stanowiska pracy (ocena 5 i 4). Są to osoby otwarte na zmiany – taką postawę deklaruje większość badanych (73%).

Obszary z deficytem, to takie, które dotyczą bieżącego praktycznego wymiaru pracy urzędnika. Umiejętność wykorzystania sprzętu i oprogramowania stanowi dla większości problem (58%), może to być spowodowane wprowadzeniem nowych oprogramowań i zasad związanych z pracą i funkcjonowaniem urzędu na nowych platformach informatycznych wywołanych koniecznością zmian z powodu pandemii. Znajomość uregulowań wewnętrznych została również nie za wysoko oceniona przez respondentów (oceny 3, 2, nawet 1).

Pomiędzy tymi skrajnymi ocenami jest postawa umiarkowanego podejścia, które manifestuje się na skali w mieszanych ocenach. Na średnim poziomie przez badanych zostało ocenione doskonalenie umiejętności i zaangażowanie w sprawy biura. Jeśli chodzi o pierwszy aspekt, trzeba zwrócić uwagę, że 35 % badanych oceniło gotowość do doskonalenia się na 2. Może to być spowodowane słabą motywacją związaną z brakiem czasu lub zbyt dużym skupieniem się na wykonywanych obowiązkach, niechęcią do nauki nowych rzeczy, brakiem możliwości doskonalenia. Z kolei w drugim przypadku, jedynie 13 % przyznało, że ich poziom zaangażowania jest bardzo wysoki, co pokazuje, że potencjał w sondowanym środowisku jest albo niewykorzystany albo tłamszony przez negatywnie odbierane czynniki.

3. Kolejna ocena dotyczyła czynników wpływających pozytywnie na pracę badanych w omawianej instytucji. Uzyskane odpowiedzi przedstawiono w formie tabelarycznej, w tabeli nr 8 oraz w formie graficznej na wykresie nr 7.

**Tabela 8. Czynniki obiektywne i subiektywne wpływające na pracę respondentów**

Czynnik podlegający ocenie	Ocena 5	Ocena 4	Ocena 3	Ocena 2	Ocena 1
a. Pewność i stabilność zatrudnienia	85%	15%	0%	0%	0%

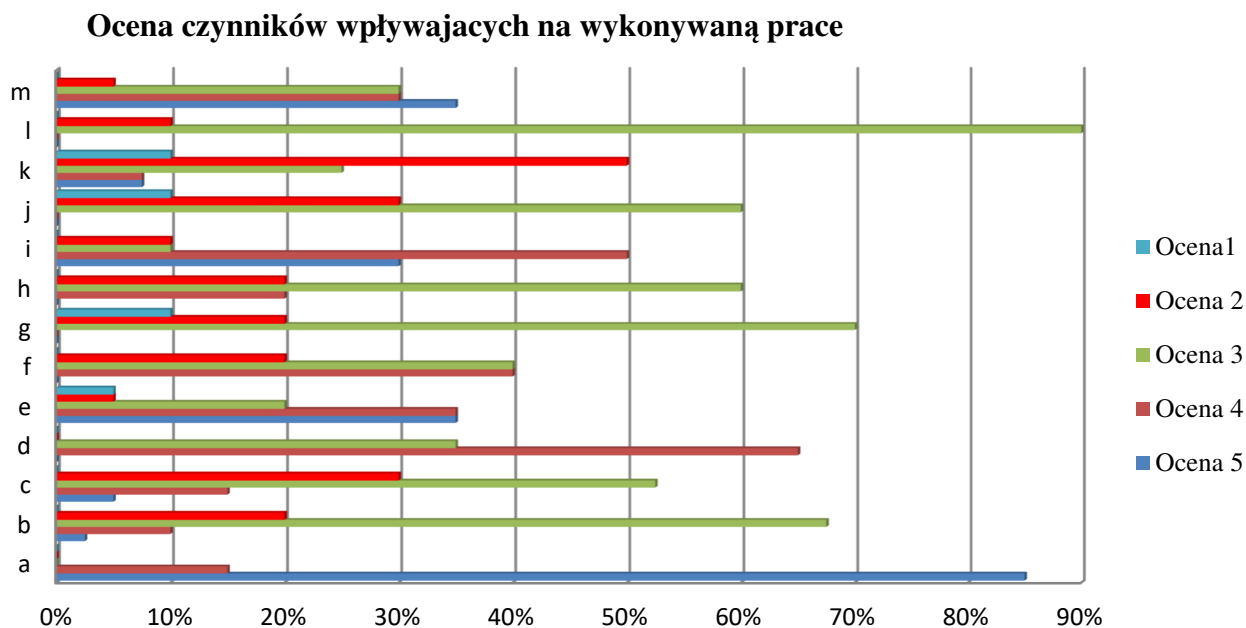


<b>b. Poziom wynagrodzenia</b>	3%	10%	68%	20%	0%
<b>c. Atmosfera w pracy</b>	5%	15%	53%	30%	0%
<b>d. Warunki w pracy (pokoje, pokoje socjalne, wyposażenie)</b>	0%	65%	35%	0%	0%
<b>e. Dogodne godziny pracy</b>	35%	35%	20%	5%	5%
<b>f. Możliwość samodzielnego podejmowania decyzji</b>	0%	40%	40%	20%	0%
<b>g. Możliwość własnego rozwoju (szkolenia, kursy)</b>	0%	0%	70%	20%	10%
<b>h. Możliwość awansu</b>	0%	20%	60%	20%	0%
<b>i. Określenie obowiązków na stanowisku pracy</b>	30%	50%	10%	10%	0%
<b>j. Przepływ informacji pomiędzy przełożonym a pracownikami</b>	0%	0%	60%	30%	10%
<b>k. Przepływ informacji pomiędzy działami administracyjnymi</b>	8%	8%	25%	50%	10%
<b>l. Przejrzystość procedur</b>	0%	0%	90%	10%	0%
<b>m. Pomoc socjalna</b>	35%	30%	30%	5%	0%

**Źródło:** Opracowanie własne.



## Wykres 7. Czynniki obiektywne i subiektywne satysfakcji z pracy respondentów



**Źródło:** Opracowanie własne.

Satysfakcja z pracy jest kształtowana również przez czynniki obiektywne i subiektywne. Pierwszą grupę tworzą pracodawcy, a druga zależy od indywidualnej percepcji środowiska pracy przez poszczególnych pracowników. Czynniki obiektywne obejmują treść pracy i warunki jej wykonywania, natomiast subiektywna ocena będąca źródłem satysfakcji dotyczy prestiżu zawodu, różnorodności zadań, możliwości wykorzystania kompetencji, zgodności istoty pracy z preferencjami pracownika, samodzielności. Źródła te mogą być wspomagane przez ocenę zewnętrznych korzyści takich, jak: stabilność zatrudnienia i stałość warunków zatrudnienia, wysokość wynagrodzenia, możliwość rozwoju, możliwość awansu, relacje interpersonalne, świadczenia socjalne.

Ankietowani wyraźnie wskazali na te aspekty pracy, które cenią sobie najbardziej. Respondenci najwyżej oceniają występowanie zewnętrznych korzyści takich, jak pewność i stabilność zatrudnienia, jakie daje im praca w urzędzie, oceniają je na 5 (85%). W grupie wyższych wskaźników jest też poziom wynagrodzenia – satysfakcjonujący dla 65% ankietowanych. Warunki pracy badani oceniają również wysoko, większość ocenia je na 4 – 65%. Dla większości badanych (70%) godziny pracy są dogodne, urząd pracuje od 7.30 do 15.30, dzięki temu pracownicy mają sporo czasu na załatwianie swoich spraw osobistych i możliwość doksztalcenia się. Większość badanych wysoko ocenia określenie, sprecyzowanie przez przełożonych obowiązków na ich stanowisku pracy (5 – 30% i ocena

4 – 50%). Świadczona pomoc socjalna przez zakład pracy jest wysoko oceniana przez badanych, 35% ocenia ją na 5, a po 30% na 3 i 4.

W kontrapunkcie do powyższej grupy są te obszary, z których ankietowani nie są zadowoleni. Atmosfera pracy oceniana jest przez badanych na 3 – 53%, 30% ocenia ją na 2. Ewidentnie widać, że atmosfera w pracy jest mało przyjazna i napięta. W konsekwencji przepływ informacji pomiędzy pracownikami a przełożonymi oceniany jest słabo. Złe nastroje nie sprzyjają jasnej i klarownej komunikacji: 60% badanych ocenia przepływ informacji na 3, a 30% na 2. Nie lepiej wygląda przepływ informacji pomiędzy działami administracyjnymi 25% ocenia go na 3, aż 50% na 2. Niezadowolający jest też proces regulacji. Z jednej strony wcześniej ocenili ankietowani znajomość procedur jako dobrą (tab. 6, wyk. 4), ale z drugiej strony – nie do końca je rozumieją, dla większości badanych procedury nie są do końca jasne, tak przyznaje aż 90% badanych.

Pomiędzy tymi grupami mieszczą się czynniki, które postrzegane są przez ankietowanych na średnim poziomie. Należy do nich możliwość awansu, ale tu dodać trzeba, że warunki, jakim muszą sprostać urzędnicy, by dostać awans, są trudne i ścieżka awansu wymaga wiele lat doświadczenia. Podobnie, możliwość uzyskania od pracodawcy wsparcia w rozwoju swoich kompetencji badani oceniają średnio (70%). Nie wiadomo, czy brak wyższego wskaźnika w ocenie jest związany z ograniczonym dostępem do szkoleń, ich brakiem lub narzucaniem takich opcji, które nie są zadowalające dla badanych. Rozwój pracownika to nie tylko udział w szkoleniach, ale również możliwości wykazania się w pracy, dokładnie obowiązków bądź ich zmiana, rotacja na stanowiskach, praca w terenie. Jak pokazuje sondowane pytanie, to obszar jeszcze do wypełnienia.

4. Środowisko pracy jest przyjazne i atrakcyjne dla pracownika, jeżeli widzi on wiele korzyści wynikających z jego pracy. Im więcej korzyści, oprócz finansowych, dostrzega pracownik, tym bardziej jest zmotywowany do wykonywania jak najlepiej swoich obowiązków i nie rozważa możliwości podjęcia zatrudnienia w innym miejscu pracy. W związku z tym poproszono ankietowanych, aby ocenili występowanie określonych dodatkowych korzyści w miejscu pracy. Zebrane dane umieszczono w tabeli nr 9 oraz na wykresie numer 8.

**Tabela 9. Dodatkowe benefity przyznawane Urzędnikom Miasta Nowego Sącza**

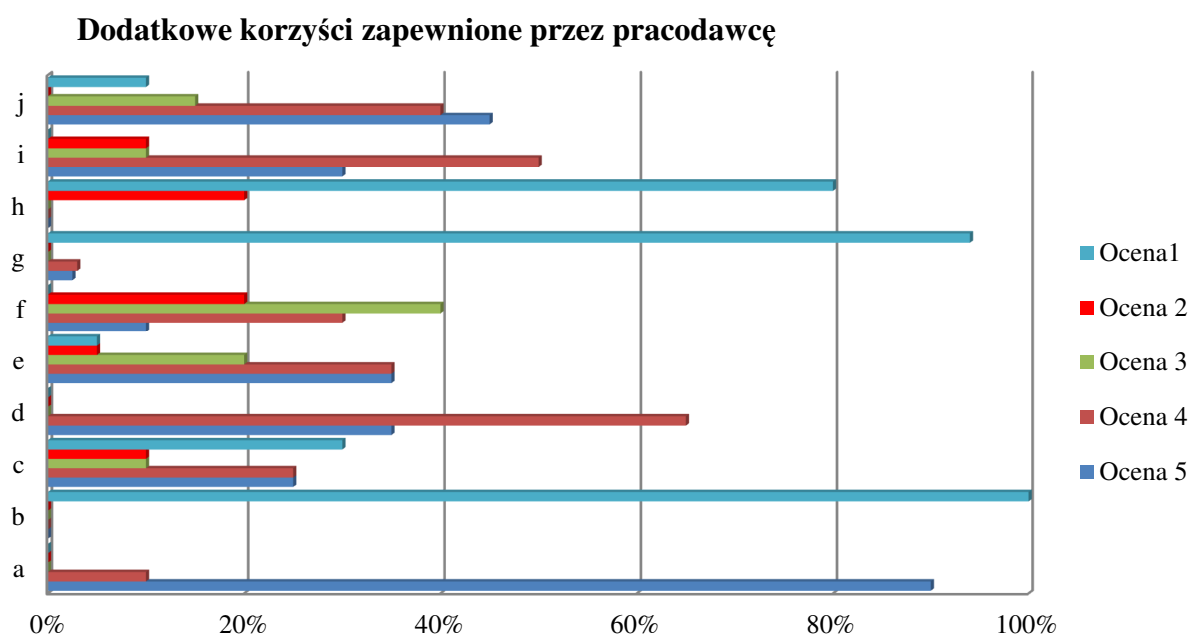
Korzyści	Ocena 5	Ocena 4	Ocena 3	Ocena 2	Ocena 1
a. opieka medyczna	90%	10%	0%	0%	0%
b. dodatkowe	0%	0%	0%	0%	100%



ubezpieczenie					
c. bony żywnościowe	25%	25%	10%	10%	30%
d. bony świąteczne	35%	65%	0%	0%	0%
e. karnety na obiekty sportowe	35%	35%	20%	5%	5%
f. bilety na wydarzenia kulturalne	10%	30%	40%	20%	0%
g. kursy językowe	3%	3%	0%	0%	94%
h. wyprawka dla dziecka	0%	0%	0%	20%	80%
i. narzędzia służbowe (telefon, laptop, itd.)	30%	50%	10%	10%	0%
j. samochód służbowy	45%	40%	15%	0%	10%

Źródło: Opracowanie własne.

Wykres 8. Dodatkowe benefity przyznawane dla Urzędników Miasta Nowego Sącza



Źródło: Opracowanie własne

System motywacyjny oparty jest na tak zwanych środkach motywacyjnych, które stanowią narzędzia i instrumenty, dzięki którym można realizować proces motywowania. Poszczególne narzędzia motywacji pozafinansowej zyskały w opinii respondentów różną ocenę.

Badani zgodnie przyznają – 100% (ocena 5 i 4), iż Urząd, w którym pracują świadczy dla nich opiekę medyczną, zapewne chodzi o ubezpieczenie pracownicze. Jednocześnie

wszyscy badani przyznali, iż nie mogą liczyć na dodatkowe ubezpieczenie ze strony pracodawcy.

Połowa badanych przyznaje – 50%, że może liczyć na bony żywnościowe, reszta ocenia słabo ten motywator, może nie spełniała warunków, aby je otrzymać. Z kolei bony świąteczne respondenci zgodnie oceniają wysoko – 35% - na 5 i 65% na 4. Świąteczny okres to czas, kiedy każdy może liczyć na dodatkowy benefit od pracodawcy i jest on każdemu przyznawany sprawiedliwie i po równo.

Karnety na obiekty sportowe są również motywatorem do pracy, 35% badanych ocenia na 5 możliwość korzystania z nich. Ankietowani, którzy wybrali ocenę 3 – 20%, może nie są zadowoleni z zakresu, jaki obejmuje karnet, np. dostęp do ograniczonej lub wybranej liczby placówek sportowych. Badani oceniający na 2 – 5% i 1 – 5% ten benefit najprawdopodobniej nie mają potrzeby korzystania z tego typu aktywności sportowych po pracy.

Bilety na wydarzenia kulturalne ocenia na średnio 70% badanych. Wynika z tego, że pracodawca oferuje możliwość uzyskania takich biletów, ale zazwyczaj trzeba do nich dopłacić, więc może nie wszystkim badanym odpowiada takie rozwiązanie.

Spośród respondentów 94 % ocenia na 1 możliwość udziału w kursach językowych, jedynie 3% na 4 i 5. Najprawdopodobniej udział w kursach językowych pracodawca sponsoruje jedynie tym urzędnikom, którzy w swojej dziedzinie pracy mają styczność z obcokrajowcami.

Badani nie mogą liczyć w miejscu pracy na wyprawkę dla dziecka, 80% ocena – 1. Faktem jest, że mężczyźni jej nie otrzymają, więc taka dodatkowa korzyść mogłaby być uznana za niesprawiedliwą przez resztę pracowników urzędów, również tych bezdzietnych.

Narzędzia służbowe w pracy urzędnika to raczej norma, słaba ocena ich występowania w kategorii bodźca może być spowodowana albo złym stanem technicznym albo tym, iż ten czynnik nie działa jako środek zachęty na pracowników (ocena 2 i 3 po 10%), jest odbierany w kategoriach rzeczy koniecznej. Samochód służbowy również urzędnicy mają do dyspozycji w razie potrzeby, tę korzyść 45% badanych ocenia na 5, a 40 % na 4.

**5.** Kolejna badana kwestia dotyczy demotywatorów w miejscu pracy. Respondenci mieli za zadanie ocenić w skali 5-stopniowej poszczególne sytuacje, które mogą występować w ich środowisku pracy i wpływać na ich pracę destruktywnie. Ocenie podlegał każdy czynnik w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczał poziom najniższy, a 5 – najwyższy. Otrzymane odpowiedzi przedstawiono w tabeli numer 10 oraz w formie graficznej na wykresie nr 9.



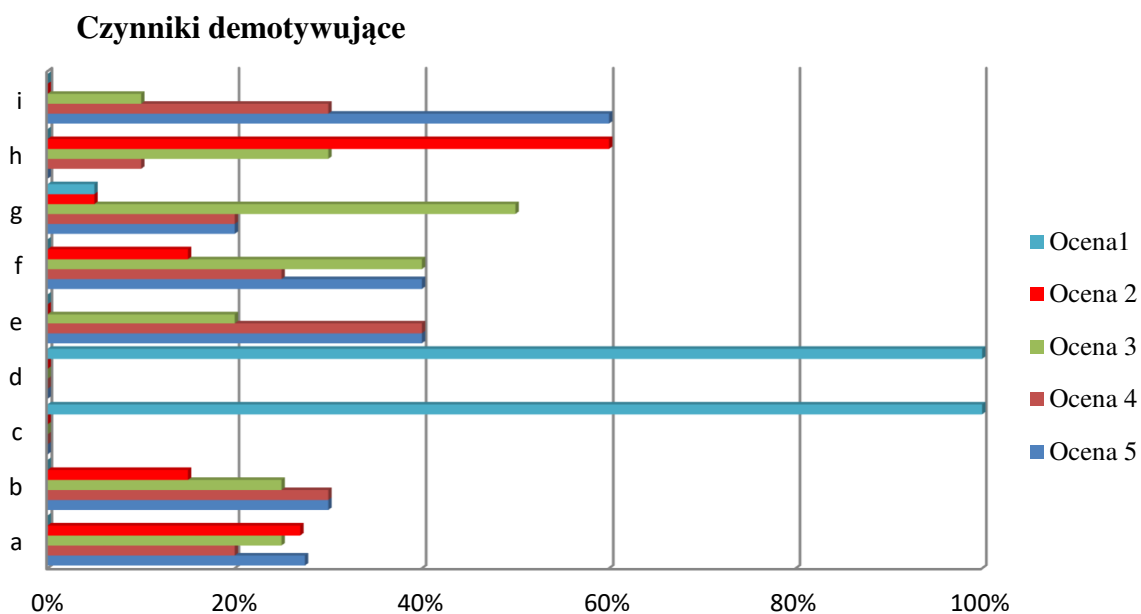


**Tabela 10. Elementy destabilizujące pracę w Urzędzie Miasta Nowego Sącza**

Czynniki demotywujące	Ocena 5	Ocena 4	Ocena 3	Ocena 2	Ocena 1
a. Nierówne traktowanie pracowników	28%	20%	25%	27%	0%
b. Dublowanie obowiązków	30%	30%	25%	15%	0%
c. Zbyt duża ilość działów	0%	0%	0%	0%	100%
d. Za mała ilość działów	0%	0%	0%	0%	100%
e. Nierównomierne obciążenie ilością pracowników poszczególnych działów	40%	40%	20%	0%	0%
f. Utrudniona komunikacja pomiędzy pracownikami działów administracyjnych	40%	25%	40%	15%	0%
g. Utrudniona komunikacja pomiędzy pracownikami a przełożonymi	20%	20%	50%	5%	5%
h. Ograniczony dostęp do oprogramowania	0%	10%	30%	60%	0%
i. Monotonia wykonywanych czynności	60%	30%	10%	0%	0%

Źródło: Opracowanie własne.

**Wykres 9. Elementy destabilizujące pracę w Urzędzie Miasta Nowego Sącza**



Źródło: Opracowanie własne.

Czynniki, jakie badani wskazali za największe demotyvatory ich pracy, to monotonia wykonywanych czynności ocena 5 – 60% badanych, ocena 4 – 30% badanych, 4 – 10%.

Kolejny wysoko oceniany czynnik to utrudniona komunikacja pomiędzy podwładnymi a przełożonymi, na ten czynnik wskazało 20% ocena 5, 20% ocena 4 i 50% ocena 3. Jak już wcześniej wywnioskowano (tab. 7, wyk. 5) w Urzędzie Miasta Nowego Sącza istnieje problem wewnętrzny związany z komunikacją pomiędzy personelem a kierownictwem, jak również atmosfera w pracy nie jest pozytywna. Na utrudnioną komunikację pomiędzy działami administracyjnymi wskazało 40% badanych na ocenę 5, 25% badanych na ocenę 4 i 40% badanych na ocenę 3. Problem istnieje, a jego nasilenie jest na średnim poziomie.

Respondenci dostrzegają również problem w nieodpowiednim rozmieszczeniu pracowników w poszczególnych działach, gdzieś może ich brakować, gdzieś być za mało, na to wskazują odpowiedzi badanych, którzy w skali 5-stopniej w 40% ocenili nasilenie tego demotyvatora na 5 i w 40% na 4. Jednocześnie badani zgodnie przyznali, że ilość działów w urzędzie jest odpowiednia. Natomiast niektórym nie podobna się kwestia dublowania obowiązków 30%/ocena5, 30%/ocena 4 i 25%/ocena 3. Dodatkowo, niektórzy badani mają poczucie niesprawiedliwości w nierównym traktowaniu pracowników, niektórzy zdaniem badanych są faworyzowani – 28 % badanych ocenia na 5 tę sytuację, 20% na 4 i 25% na 3.

6. Kolejne zagadnienie dotyczyło rekompensaty czynników demotywuujących w miejscu pracy. Badani zostali poproszeni o ocenę tych wartości, które wpływają pozytywnie na wzrost ich motywacji do pracy. Zebrane dane zaprezentowano w tabeli nr 11 i na wykresie nr 10.

**Tabela 11. Środki zachęty w systemie motywacyjnym**

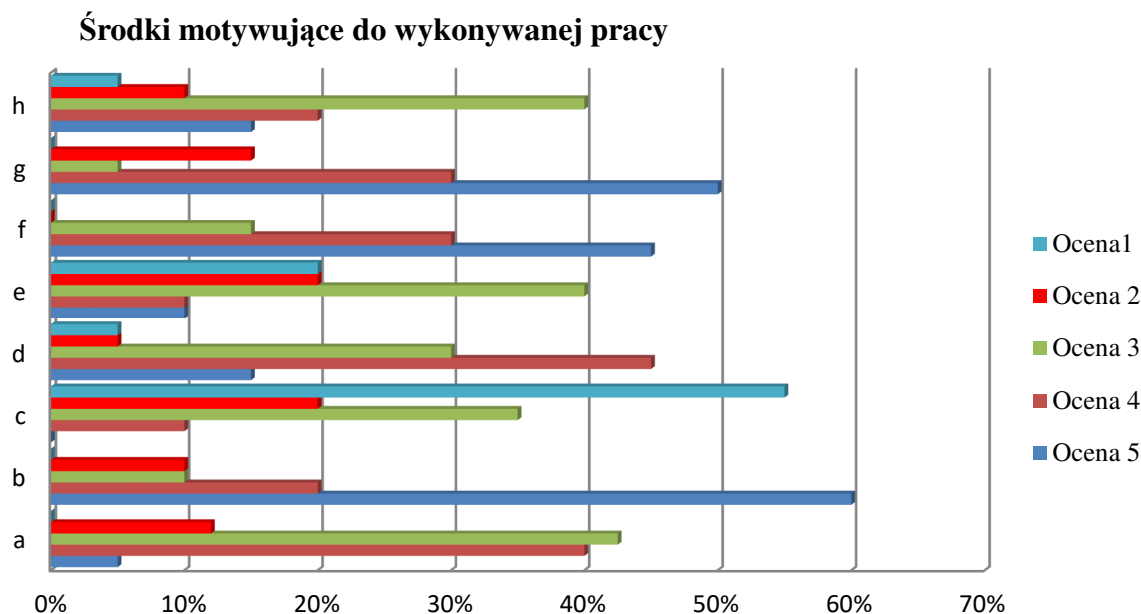
Środki zachęty w systemie motywacyjnym	Ocena 5	Ocena 4	Ocena 3	Ocena 2	Ocena1
a. Podwyżka	5%	40%	43%	12%	0%
b. Docenienie ze strony przełożonych	60%	20%	10%	10%	0%
c. Zmniejszenie wymagań	0%	10%	35%	20%	55%
d. Zmniejszenie liczby nadgodzin	15%	45%	30%	5%	5%
e. Zwiększenie poziomu odpowiedzialności	10%	10%	40%	20%	20%
f. Urozmaicenie	45%	30%	15%	0%	0%



zadań, zróżnicowane obowiązki zawodowe					
g. Integracja ze współpracownikami (wyjazdy, spotkania okolicznościowe, itp.)	50%	30%	5%	15%	0%
h. Możliwość wpływania na kluczowe decyzje	15%	20%	40%	10%	5%

Źródło: Opracowanie własne

Wykres 10. Środki zachęty w systemie motywacyjnym



Źródło: Opracowanie własne.

Respondenci za najbardziej atrakcyjny czynnik, który mógłby im zrekompensować straty związane z destabilizatorami w pracy uznali: docenienie ze strony przełożonych, ten czynnik w skali 5 oceniło 60%, a w skali 4 – 20%, kolejny to integracja ze współpracownikami, wspólne spotkania i wyjazdy zbliżyłyby do siebie pracowników i na pewno pozytywnie wpłynęły na komunikację i atmosferę w pracy, na 5 punktów oceniło ten czynnik 50% badanych, na 4 – 30%.



Urozmaicenie zadań i zróżnicowanie obowiązków zawodowych również okazało się atrakcyjnym czynnikiem dla badanych, być może znudzonych codziennością i powtarzalnością pracy, 45% badanych przyznało ocenę 5, a 30% ocenę 4, 15% ocenę 3. Podwyżka uplasowała się na 4 miejscu, za najatrakcyjniejszy motywator uznało ją 40% badanych, przyznając 4 punkty i 43% przyznając tych punktów 3.

Ankietowani mieli również możliwość wpisania własnej odpowiedzi w miejsce: „inne”, ale żaden z badanych nie skorzystał z takiego rozwiązania.

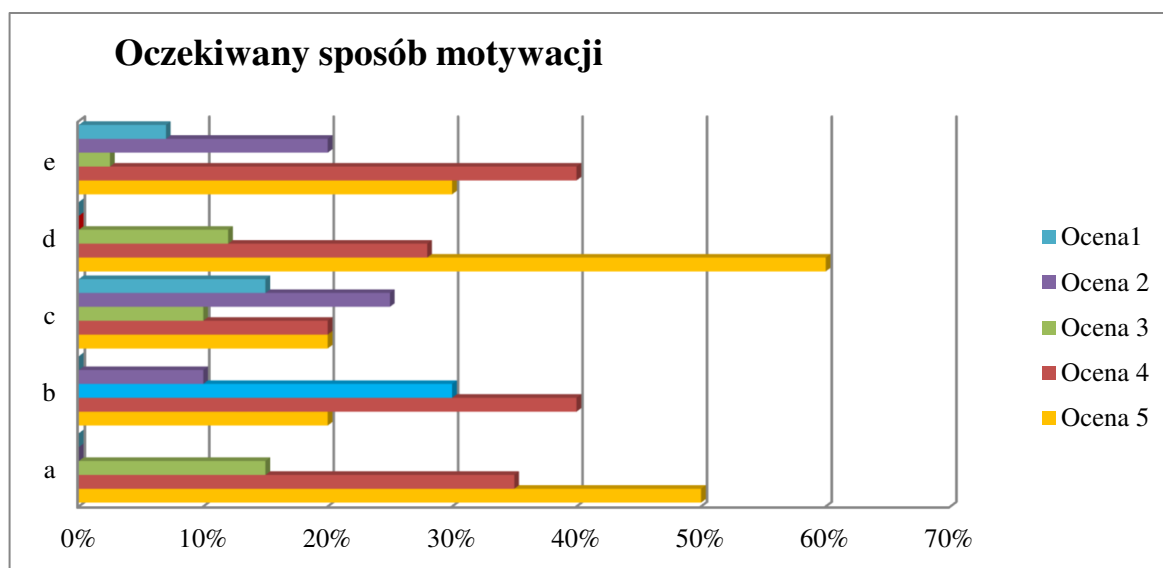
7. Kolejno poproszono badanych o wskazanie, jakie elementy preferują w motywowaniu. Respondenci mieli możliwość oceny każdego z wymienionych elementów w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało poziom najniższy, a 5 – najwyższy. Uzyskane odpowiedzi przedstawiono w tabeli numer 12 oraz w formie graficznej na wykresie numer 11.

**Tabela 12. Oczekiwany sposób motywacji**

Motywatory	Ocena 5	Ocena 4	Ocena 3	Ocena 2	Ocena 1
<b>a. Wyższe wynagrodzenia</b>	50%	35%	15%	0%	0%
<b>b. Nagroda finansowa</b>	20%	40%	30%	10%	0%
<b>c. Nagroda rzeczowa</b>	20%	20%	10%	25%	15%
<b>d. Możliwość awansu</b>	60%	28%	12%	0%	0%
<b>e. Finansowanie szkoleń</b>	30%	40%	3%	20%	7%

Źródło: Opracowanie własne.

**Wykres 11. Oczekiwany sposób motywacji**



Źródło: Opracowanie własne.



Każdy czynnik motywujący okazuje się dla respondentów atrakcyjny i pożądany, jednak najbardziej zadowalałyby ich, co ciekawe – możliwość awansu, w pierwszej kolejności. Aż 60% badanych przyznało najwyższą ocenę temu czynnikowi – 5, 28% ocenę 4 i 12% ocenę 3. Dla wszystkich pracowników sektora publicznego awans jest ważną kwestią związaną z prestiżem, docenieniem pracy, a także wyższym wynagrodzeniem jako konsekwencją awansu. Dlatego jest tak atrakcyjny.

Inne czynniki wskazane przez respondentów wydają się atrakcyjne w kontekście przyczynowo-skutkowym do powyższego wskazania. Jako rekompensatę 50% badanych uznało wyższe wynagrodzenie, dając temu czynnikowi ocenę 5, ocenę 4 przyznało mu 35% badanych, a 3-15%. Możliwość uczestnictwa w szkoleniach dofinansowanych przez pracodawcę doceniło 30% badanych na ocenę 5, 40% przyznało ocenę 4, a 20% ocenę 2. Pokazuje to, że pracownicy liczący na awans, mają świadomość, że z jednej strony awans oznacza lepsze wynagrodzenia, a z drugiej – zdają sobie też sprawę, że drogą do awansu może być doskonalenie swoich umiejętności. Tym samym awans nie jest tylko życzeniem pracowników, ale także miałby wynikać z podnoszenia kwalifikacji.

Na ostatnim miejscu znalazły się takie czynniki, jak nagroda finansowa i nagroda rzeczowa, może z powodu tego, iż są to bonusy jednorazowe.

8. Ostatnim etapem w procedurze badawczej było ocenienie przez respondentów systemu motywacyjnego w miejscu pracy. Badani zostali poproszeni o wybranie jednej odpowiedzi, przypisanej danemu pytaniu, z którym się zgadzają bądź nie. W pytaniu zastosowano sześciostopniową skalę ocen. Uzyskane wyniki zaprezentowano w tabeli zbiorczej numer 13.

**Tabela 13. Ocena systemu motywacyjnego**

Treść pytania	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Tak	Nie	Raczej nie	Zdecydowanie nie
Pracownicy mają świadomość, że uczestniczą w kreowaniu wizerunku urzędu w oczach klientów	50%	30%	20%	-	-	-
Pracodawca dba o to, by praca na poszczególnych stanowiskach była oparta na bieżąco uzupełnianej wiedzy fachowej,	-	45%	30%	-	25%	-



specjalistycznej wymaganej na stanowisku pracy						
Przełożony jest wsparciem dla pracowników, a ich relacje opierają się na szacunku i zaufaniu	10%	30%	20%	10%	30%	-
Zasady przyznawania różnych korzyści (nagrody, awans, itp.) pracownikom są przejrzyste, jasne i czytelne	-	40%	-	20%	40%	-
Komunikacja wewnętrzna jest szybka i sprawna, ponieważ wykorzystuje się nowoczesne narzędzia technologiczne, jak mobilne komputery, telefony komórkowe, tablety, smartfony, Internet, intranet	-	10%	-	40%	20%	30%
W moim miejscu pracy pracownik może rozwijać się zawodowo i rozwijać swoje umiejętności	-	40%	20%	30%	10%	-
System motywacyjny jest satysfakcjonujący i nie wymaga zmian	10%	20%	25%	-	40%	5%

**Źródło:** Opracowanie własne.

Wszyscy respondenci mają świadomość, że uczestniczą w kreowaniu wizerunku urzędu w oczach klientów – 100%, co z kolei wymaga od nich silnego zmotywowania do pracy. Ważny jest tu aspekt przygotowania do pracy – w tym względzie respondenci przyznali, iż pracodawca dba o to, by uzupełniali oni wiedzę na bieżąco – „raczej tak” oceniło 45%, „tak” 35%, a „raczej nie” 25 % badanych. W tej ostatniej grupie ankietowani może nie konsultowali swoich braków z przełożonym, być może, że sami się kształcą lub nie podejmują nawet takiej inicjatywy. Istotna jest też postawa przełożonego – 60% badanych uważa, że kierownik daje im potrzebne wsparcie



Respondenci zwrócili uwagę i na słabsze strony. Badani przyznali, że mają trudność w określeniu zasad przyznawania nagród i awansów, mimo że wytyczne co do tego procesu są i powinny być zawarte w regulaminie – tak przyznało 60% badanych. Możliwe jest, że przełożeni biorą również inne kryteria przy przyznawaniu pracownikom korzyści, niekoniecznie są to formalne i oficjalne wytyczne. Innym słabszym punktem jest komunikacja wewnętrzna. Może ma to związek z sugerowaniem używania nowych technologii, a urząd dopiero wdraża takie rozwiązanie. Zaledwie 10% badanych oceniło komunikację w urzędzie jako szybką i sprawną, pozostali uznali za niewłaściwą: „nie” – 40%, „raczej nie” – 20% i „zdecydowanie nie” – 30%.

Rozkład ocen wskazuje na zmienną ocenę w kontekście holistycznym, tj. całego systemu motywacyjnego. Skrajne oceny przekładają się na różną postawę respondentów. Dla 55% respondentów istniejący system motywacyjny jest satysfakcjonujący, reszta badanych widzi konieczność jego zmian i modyfikacji. Takie zdiagnozowanie końcowej opinii pokrywa się z całym badaniem, gdzie respondenci konsekwentnie pokazują dobre strony pracy, z których są zadowoleni, ale także punktują te obszary, w których czują się niedocenieni bądź odbierają je jako zaniedbane.

#### 4.2.3. Wnioski

Należy na podstawie analizy stwierdzić, że postawiona hipoteza w odniesieniu do Urzędu Miasta Nowy Sącz się nie potwierdziła. Poziom zmotywowania pracowników, na co wskazują dane w ankiecie, kształtuje się na poziomie średnim, a nie – jak zakładano – na poziomie bardzo dobrym. Stosunek urzędników do kwestii systemu motywacji można określić jako ambiwalentny, tj. z jednej strony oceniają go dobrze, z drugiej widzą wiele wad, które nie wpływają mobilizująco na ich pracę.

Dla 55 % respondentów system motywacyjny, jaki funkcjonuje w Urzędzie Miasta Nowego Sącza, jest satysfakcjonujący i nie wymaga zmian. Natomiast 45% uważa, że system motywacyjny powinien zostać zmodyfikowany.

Wyniki badań wykazały, iż pracownicy badanej instytucji w większości są zadowoleni z wykonywanej pracy na stanowisku urzędniczym. Ogólny wskaźnik poziomu satysfakcji w skali pięciostopniowej ukształtował się na poziomie 4 punktów. To istotna informacja dla organizacji, ponieważ utrzymanie odpowiedniego poziomu satysfakcji z pracy prowadzi do ograniczenia fluktuacji pracowników. Dzięki temu organizacja nie ponosi dodatkowych kosztów na szkolenia nowych pracowników. Zadowolony pracownik z chęcią przychodzi do



pracy, absencja pracowników jest niewielka, co również przekłada się w sposób pośredni na ekonomiczność działania administracji publicznej. Praca, która daje satysfakcję, motywuje do działań pozytywnych, umocnienia i polepszenia relacji z innymi, wpływa na jakość pracy i zaangażowanie pracownika w wykonywane obowiązki.

Stabilność zatrudnienia jest najcenniejszym motywatorem dla badanych. Siła oddziaływania tego czynnika zależy od uwarunkowań gospodarczych, w dobie niepewnych czasów i dużego bezrobocia jest czymś niezwykle cennym.

Atrakcyjna dla pracowników urzędu okazuje się możliwość skorzystania z finansowania szkoleń. Możliwość rozwoju zawodowego w wyniku szkolenia wspomagane przez instytucję są czynnikiem oddziałującym szczególnie motywacyjnie na pracowników. Wyższe wynagrodzenie również stanowi dla badanych bodziec motywacyjny. Podwyżka zawsze kojarzona jest z poczuciem, iż wykonywana praca jest doceniona przez przełożonych.

W systemie motywacji pracowników administracji publicznej ważne jest poznanie przez kierowników nie tylko tych czynników, które motywują swoich podwładnych do pracy, lecz także tych, które działają demotywująco. Aby skutecznie motywować swoich podwładnych, kierownik musi poznać, jakie czynniki demotywują jego pracowników do pracy, bowiem ich eliminacja jest warunkiem niezbędnym w skutecznym motywowaniu. W badanej instytucji publicznej najczęściej wymienianymi demotywatorami są: niesprawiedliwe traktowanie wszystkich pracowników, powielanie obowiązków, utrudniona komunikacja pomiędzy pracownikami działów administracyjnych jak również wewnątrz środowiska pracowniczego, utrudniona komunikacja pomiędzy pracownikami a przełożonymi.

Aspekty, które zostały w badaniu zidentyfikowane jako średnie czy wręcz niedobre, jeśli chodzi o wpływ poszczególnych czynników na wykonywaną pracę, pokazują te miejsca w systemie, które wymagają poprawy, zmiany, korekty.

Badani dość nisko oceniają swoją pracę w urzędzie, ogólna ocena, jaką sobie wystawiają, to 3. Warto byłoby zbadać przyczyny tego zjawiska. Może czują się niedocenieni w pracy, przez brak słownego nawet uznania, a ich poczucie wartości jako pracowników spada. Duży wpływ na poziom motywacji ma stosowanie nagród. Nagroda, szczególnie finansowa czy rzeczowa daje (choćby krótkotrwałą) satysfakcję, poczucie zadowolenia. Tymczasem respondenci deklarują dużą otwartość na zmiany i naukę nowych rzeczy, dlatego należy wykorzystać ten potencjał i dawać im łatwy dostęp do szkoleń, kursów oraz studiów podyplomowych, a także za doskonalenie swoich umiejętności, które przekładają się na efekty w pracy, nagradzać.





Wśród badanych spora grupa ma problem z obsługą nowych oprogramowań, sporo osób jest w wieku przedemerytalnym (33%), takim osobom na pewno potrzebne jest intensywniejsze szkolenie wewnętrzne, nowe technologie są dla nich trudniejsze do opanowania.

Problemem jest też komunikacja. Można wnioskować, iż utrudniona komunikacja wiąże się brakiem uznania i szacunku ze strony kierownika. Podwładni odczuwają silne pragnienie docenienia wykonanej przez nich pracy, włożonego wysiłku oraz jej efektów. Brak pochwał, wyrazów uznania czy pozytywnego feedbacku ze strony kierowników może skutkować lekceważeniem swoich obowiązków, brakiem zainteresowania, by dokładnie wykonywać powierzone zadania. Trend ten można zauważyć w odpowiedziach respondentów, kiedy to swoje zaangażowanie w sprawy biura oceniają średnio na ocenę 3.

Podobnie na jakość pracy wykonywanej przez urzędników ma nieodpowiedni system awansu. Niektórzy badani przyznali, że procedury awansowania są dla nich niejasne. Niby regulamin określa zasady przyznawania awansu, ale nie zawsze pracownicy dopatrują się w tej procedurze spójności. niesprawiedliwy awans psuje morale pracowników. Osłabia więzi, doprowadza do zazdrości i frustracji. Sprawiedliwa możliwość otrzymania awansu dla wszystkich pracowników daje poczucie prestiżu i wiąże się z większym wynagrodzeniem. Respondenci deklarowali, iż możliwość otrzymania awansu jest dla nich istotnym motywatorem.

Niesprawiedliwa ocena lub brak zupełny ocenienia pracy i wysiłku również nie sprzyjają motywacji. Pracownik nie wie, które ze swoich działań powinien skorygować lub udoskonalić. Jeśli podwładny stosuje niejednoznaczne oceny lub w ogóle ich nie stosuje lub posiłkuje się dowolnymi kryteriami, powoduje całkowity spadek motywacji pracownika w dążeniu do poprawy jakości wykonywanej przez niego pracy.

Monotonia, która wkrada się w codzienność urzędniczą, również nie sprzyja solidnemu wykonywaniu powierzonych zadań zgodnie ze zajmowanym stanowiskiem. Prawie połowa badanych wskazała jako uciążliwość wykonywanie ciągle tych samych czynności. Jako motywator uznali oni możliwość urozmaicenia obowiązków i zadań do wykonania. Znużony pracownik wykonuje po wielu latach swoje obowiązki w pracy odruchowo, nuda może odbierać mu motywację do doskonalenia się, bo przecież „i tak nic się nie zmieni”.

Pracownicy potrzebują utrzymywania dobrych kontaktów międzyludzkich, dlatego praca w odpowiednim zespole, z dobrymi stosunkami interpersonalnymi ma dla nich duże znaczenie. Pozytywna atmosfera w pracy sprzyja dobrej komunikacji, sprawnej obsłudze interesantów i szybkim załatwianiu spraw. Z odpowiedzi badanych można wnioskować, że



atmosfera w ich miejscu pracy pozostawia wiele do życzenia. Brak pozytywnej atmosfery w pracy potrafi skutecznie obniżyć wydajność w osiągnięciu bardzo dobrych wyników pracy, rzutuje również na jakość obsługi beneficjentów. Z badań wynika, iż pracownicy urzędu chcieliby mieć możliwość większej integracji ze współpracownikami, zwłaszcza, że w placówce jest zatrudnionych ponad 400 osób, co nie ułatwia procesu wchodzenia w głębsze relacje i dobre kontakty.

Również komunikacja pomiędzy pracownikami a podwładnymi oraz pomiędzy poszczególnymi wydziałami nie jest za dobra. Właśnie dobra i skuteczna komunikacja odgrywa istotną rolę motywującą w miejscu pracy. Jej motywująca funkcja ma na celu stworzenie warunków zachęcających pracowników do wyrażania swoich poglądów, przemyśleń, sugestii czy też przedstawiania innowacyjnych pomysłów. Im sprawniejsza jest komunikacja w urzędzie, tym sprawniej są załatwiane sprawy interesantów, lepsza jest atmosfera pracy, motywacja i współdziałanie.

### **4.3 System motywacyjny w Urzędzie Miasta i Gminy Białobrzegi**

#### **4.3.1 Charakterystyka Urzędu Miasta i Gminy Białobrzegi**

Gmina Białobrzegi leży w południowej części województwa mazowieckiego, jest to gmina miejsko-wiejska. Obszar ten zamieszkuje 10700 mieszkańców. Pełni funkcję ośrodka handlowo-usługowego dla rolniczego zaplecza<sup>140</sup>.

Głównym ośrodkiem administracyjnym miasta Białobrzegi jest Urząd Miasta i Gminy Białobrzegi. Urząd jest jednostką budżetową Gminy. Urząd jest pracodawcą w rozumieniu przepisów prawa pracy dla zatrudnionych w nim pracowników. Na jego czele stoi Burmistrz Miasta i Gminy Białobrzegi. Pozostałe kierownictwo Urzędu to: Zastępca Burmistrza Miasta i Gminy Białobrzegi oraz Sekretarz Miasta i Gminy Białobrzegi oraz Skarbnik Miasta i Gminy Białobrzegi.

W skład Urzędu wchodzi również komórki organizacyjne, wydziały w liczbie 12. Wydziałami kierują naczelnicy. Zakresy ich obowiązków zatwierdza Burmistrz lub osoba przez niego wyznaczona. W skład Urzędu Miasta i Gminy Białobrzegi wchodzi następujące wydziały:

- a. Wydział Organizacyjny,

---

<sup>140</sup> Informacje na podstawie [www.bip.bialobrzegi.pl](http://www.bip.bialobrzegi.pl).



- b. Wydział Finansowo-Budżetowy,
- c. Wydział Podatków i Opłat Lokalnych,
- d. Wydział Inwestycji,
- e. Wydział Zagospodarowania Przestrzennego i Nieruchomości,
- f. Wydział Spraw Obywatelskich,
- g. Wydział Oświaty, Kultury i Sportu,
- h. Pełnomocnik do spraw Informacji Niejawnych,
- i. Samodzielne stanowisko ds. Informatyki,
- j. Samodzielne stanowisko ds. Ochrony Środowiska,
- k. Samodzielne stanowisko ds. Zarządzania Kryzysowego,
- l. Samodzielne stanowisko ds. Wizerunku i Obsługi Inwestora,

W Urzędzie działa również Komisja Socjalna powołana zarządzeniem Burmistrza, która opiniuje sprawy socjalne Urzędu.

Urząd Miasta i Gminy Białobrzegi działa na podstawie obowiązujących przepisów prawa, Statutu Gminy, Regulaminu oraz aktów prawnych wydawanych przez Radę oraz Burmistrza. Działalność Urzędu jest finansowana z budżetu Gminy.

Strukturę wewnętrzną Urzędu Miasta i Gminy Białobrzegi, zasady jego funkcjonowania oraz zakresy działania komórek organizacyjnych określa Regulamin Organizacyjny Miasta i Gminy Białobrzegi. Został on wprowadzony przez Burmistrza w 2017 roku na drodze specjalnego zarządzenia – Zarządzenie nr 5/2017 Burmistrz Miasta i Gminy Białobrzegi z dnia 3 stycznia 2017 roku.

Do zakresu działania Urzędu należy zapewnienie warunków należytego wykonywania spoczywających na Gminie zadań:

- a. Zadań własnych Gminy,
- b. Zadań zleconych przez organy administracji rządowej,
- c. Zadań wykonywanych na podstawie porozumienia z organami administracji rządowej,
- d. Zadań publicznych powierzonych gminie w drodze porozumienia międzygminnego,
- e. Zadań publicznych powierzonych gminie w drodze porozumienia zawartego z powiatem,
- f. Zapewnienie pomocy organom Gminy w wykonywaniu ich zadań i kompetencji.

Urząd Miasta i Gminy Białobrzegi działa w oparciu o następujące zasady:

- a. praworządności,
- b. służebności wobec społeczności lokalnej,
- c. racjonalnego gospodarowania mieniem publicznym,



- d. jednoosobowego kierownictwa,
- e. podziału zadań i uprawnień oraz indywidualnej odpowiedzialności pomiędzy kierownictwem Urzędu i poszczególnymi stanowiskami pracy,
- f. wzajemnego współdziałania i współpracy.

Nadrzędnym celem działalności Urzędu jest jak najlepsze realizowanie zadań odpowiadających społeczności lokalnej. Dobro wspólnoty samorządowej jest osiągnięte przy uwzględnieniu i poszanowaniu praw jednostki. Urząd stosuje skuteczne metody komunikacji ze społecznością lokalną, współpracuje z organizacjami lokalnymi, gospodarczymi i pozaurzędowymi dla dobra mieszkańców. Pracownicy urzędu są zobligowani do przestrzegania Kodeksu etycznego Urzędu. Burmistrz jest przełożonym pracowników i sprawuje nadzór nad wykonywaniem obowiązków pracowników placówki. Nadzór pełnią również jego zastępcy i pełnomocnicy. Szczegółowe procedury i zasady kontroli wewnętrznej określa Burmistrz w drodze zarządzenia<sup>141</sup>.

#### 4.3.2 Analiza danych sondażowych

W wspomnianej placówce państwowej, zostały przeprowadzone badania ankietowe, dotyczące motywacji urzędników oraz oceny funkcjonowania systemu motywacyjnego w urzędzie, w którym pracują. Ich rezultat jest zawarty w niniejszym podrozdziale.

Weryfikowano takie kwestie, jak: poczucie satysfakcji z wykonywanej pracy, poziom oceny rezultatów własnej pracy, czynniki wpływające na wykonywaną pracę, benefity jakie zapewnia pracodawca, destabilizatory pracy, czynniki mające wpływ motywujący na wykonywaną pracę, elementy w motywowaniu jakie preferują badani najbardziej oraz wysokość oceny systemu motywacyjnego w miejscu pracy.

1. W procesie motywacji pracowników istotne znaczenie ma zapewnienie im odpowiedniej satysfakcji z pracy. Stopień zmotywowania pracowników powiązany z poziomem satysfakcji z pracy, ma znaczący wpływ na realizację celów każdej organizacji. Respondenci poproszeni zostali o ocenę swojego poziomu satysfakcji z pracy w 5-stopniowej skali, gdzie 1 oznaczało poziom najniższy, a 5 – najwyższy. Uzyskane odpowiedzi przedstawiono w formie tabelarycznej (tabela nr 14) oraz w formie graficznej (wykres nr 12).

---

<sup>141</sup> Zarządzenie nr 5/2017 Burmistrza Gminy i Miasta Białobrzegi z dnia 3 stycznia 2017 roku.

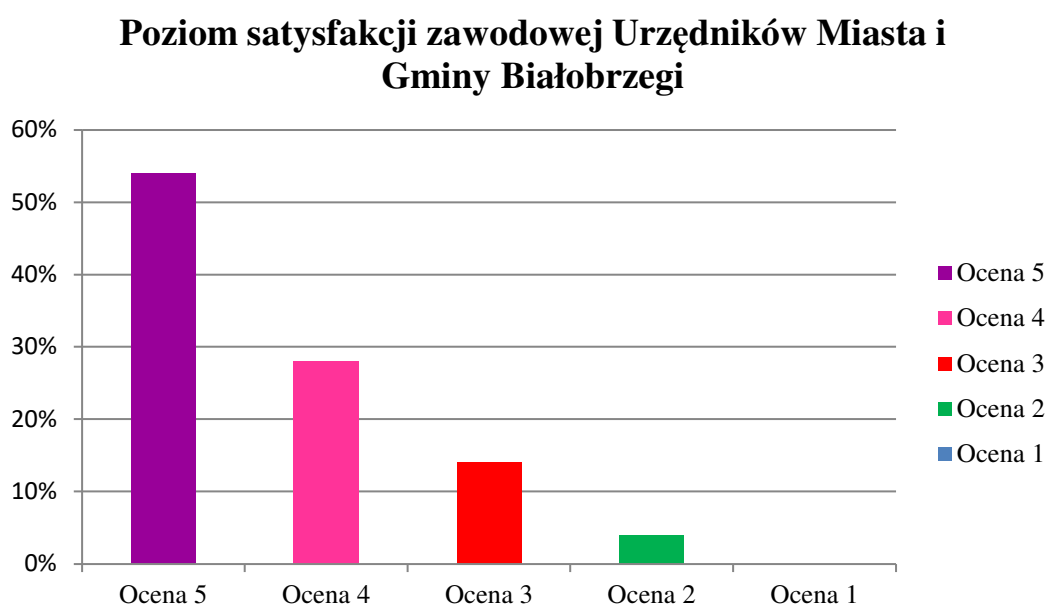


**Tabela 14. Ocena satysfakcji z pracy urzędników Miasta i Gminy Białobrzegi**

Ocena	N=50	% Odpowiedzi
5	27	54%
4	14	28%
3	7	14%
2	2	4%
1	0	0%

Źródło: Opracowanie własne.

**Wykres 12. Ocena satysfakcji z pracy urzędników Miasta i Gminy Białobrzegi**



Źródło: Opracowanie własne

Respondenci w zdecydowanej większości przyznają, że praca, którą wykonują, daje im satysfakcję, tak odpowiedziało 54% ankietowanych, oceniając ten czynnik na 5. Ocenę 4 przyznało 28%, 14% przyznało ocenę 3, a pozostali – 4% ocenę 2. Nikt z ankietowanych nie ocenił satysfakcji z pracy na 1.

Wysoka ocena satysfakcji z pracy może być związana z długim stażem pracy na stanowisku. Osoby z wieloletnim doświadczeniem dobrze znają swoje zadania, uprawnienia i kompetencje, długoletnie przebywanie na stanowisku urzędniczym świadczy o tym, że praca jest satysfakcjonująca.

2. Kolejną badaną kwestią była samoocena pracowników Urzędu Miasta i Gminy Białobrzegi. W skali od 1 do 5 badani mieli za zadanie ocenić poziom swoich kompetencji

wymienionych w kwestionariuszu. Uzyskane dane zaprezentowano w tabeli numer 15 oraz na wykresie 13.

**Tabela 15. Ocena własnej pracy w administracji publicznej**

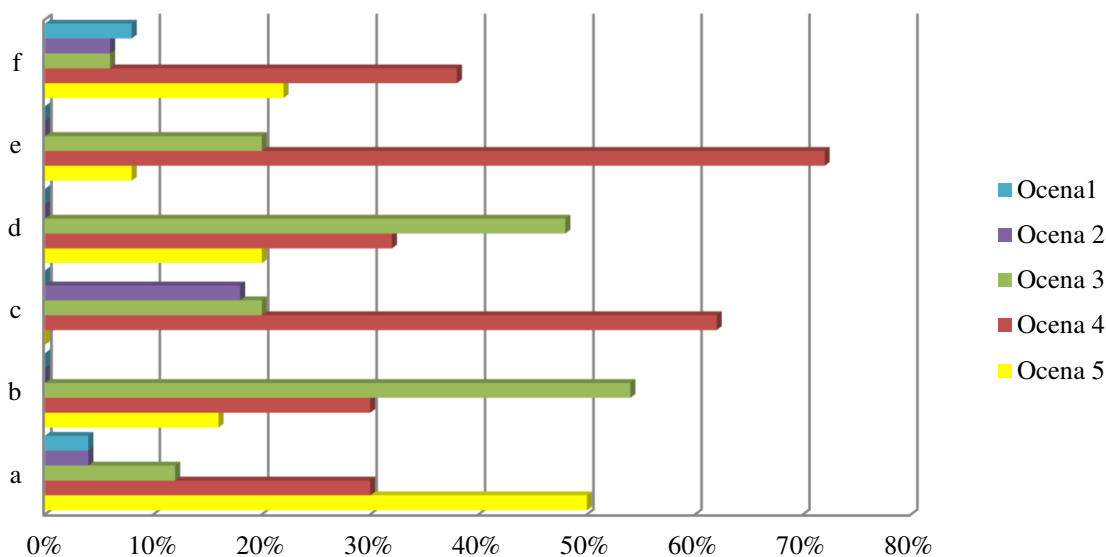
Czynnik podlegający samocenie	Ocena 5	Ocena 4	Ocena 3	Ocena 2	Ocena 1
<b>a. Znajomość procedur dotyczących stanowiska pracy</b>	50%	35%	12%	4%	4%
<b>b. Umiejętność wykorzystania sprzętu i oprogramowania</b>	16%	30%	54%	0%	0%
<b>c. Znajomość uregulowań wewnętrznych</b>	0%	62%	20%	18%	0%
<b>d. Doskonalenie umiejętności</b>	20%	32%	48%	0%	0%
<b>e. Otwartość na zmiany</b>	8%	72%	3%	5%	0%
<b>f. Zaangażowanie w sprawy biura</b>	22%	38%	6%	6%	8%

Źródło: Opracowanie własne.



### Wykres 13. Samoocena pracowników Urzędu Miasta i Gminy Białobrzegi

#### Ocena własnych kompetencji w miejscu pracy



**Źródło:** Opracowanie własne.

Poszczególne aspekty poddane badaniu zyskały zróżnicowane oceny, ale można uogólnić, że większość z nich kształtuje się na wysokim, wyrównanym poziomie. Zdecydowanie w odpowiedziach przeważały oceny 5 i 4.

Respondenci ocenili wysoko swoją znajomość procedur, ocena 5 wystawiona została przez 50% badanych, ocena 4 przez 35%, a 3 – 12%. To bardzo wysoki i ważny wynik. Znajomość procedur dotyczących pełnionych obowiązków w znacznej mierze ułatwia pracę i przyczynia się do wzrostu motywacji. Precyzyjne określenie zakresu odpowiedzialności i wiedza pracowników, co wchodzi w zakres ich kompetencji ogranicza nieporozumienia oraz konflikty między pracownikami na tle realizowanych zadań i obowiązków. Pozwala też kierownictwu na wyegzekwowanie pożądanej jakości pracy. Osoby, które nisko oceniły swoją znajomość procedur – 4%, najprawdopodobniej od niedawna podjęły pracę w urzędzie. Swoje zaangażowanie w sprawy biura większość badanych ocenia na 4 – 38%, na 5 ocenia 22% , ocenę 3 i 2 przyznało po 6%, a ocenę 1 – 8%.

Respondenci w większości przyznali, iż wiedza na temat uregulowań wewnętrznych jest u nich dobra – 62%; 20 % oceniło na 3 swoją znajomość uregulowań wewnętrznych, a 18 % badanych na 2. Uregulowania wewnętrzne często ulegają zmianie, wraz ze zmianą kierownika instytucji, często pracownicy nie poświęcają czasu na zaznajomienie się z nowymi wytycznymi, problem opanowania wszystkich reguł w badanym przypadku

najprawdopodobniej mają osoby dopiero zatrudnione, które nie zdążyły jeszcze dobrze się zaznajomić z regulaminem.

Doskonalenie umiejętności jest kolejnym wariantem poddanym ocenie. 20% badanych ocenia na 5 swoje staranie, 32% na 4, a 48% wystawia sobie ocenę 3. Stanowisko urzędnicze wymaga od osoby je zajmujące ciągłego odświeżania wiedzy i umiejętności. Pracownicy z długim stażem pracy czasem popadają w rutynę i nie chce im się śledzić nowości z branży na bieżąco, ani inwestować w doszkalanie. Młodzi, ambitni ludzie częściej mają chęci i motywację do ciągłego doskonalenia swoich kompetencji i kwalifikacji.

Otwartość na zmiany to kolejny czynnik poddany ocenie. Zdecydowana większość ankietowanych ocenia ją na 4 – 72%; 20% osób swoją gotowość do zmian ocenia na 3. Ludzie przyzwyczajeni do swoich stanowisk i tego, co robią, często obawiają się naruszenia ich strefy komfortu – tak interpretują zmiany, mimo to są one pożądane, kiedy wykonywane czynności są monotonne i rutynowe.

Jedynie, poza powyższą klasyfikacją uplasował się wariant – umiejętność wykorzystania sprzętu i oprogramowania oceniana przez większość ankietowanych na 3 – 54%; 20% badanych wystawiło sobie ocenę 4, a ocenę 5 – 16%. Umiejętność korzystania z nowych technologii czasem stanowi problem, zwłaszcza dla długoletnich pracowników, badania pokazują, że ta tendencja dotyka i respondentów.

3. Na wykonywaną pracę i jej jakość, zarówno w instytucjach prywatnych jak i państwowych, ma wpływ szereg czynników zarówno zewnętrznych jak i wewnętrznych. Ciekawość poznawcza skłoniła do analizy tych aspektów, które wpływają na wykonywaną pracę badanych Urzędników Gminy i Miasta Białobrzegi w sposób pozytywny. Badani mieli za zadanie ocenić wpływ każdego czynnika w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało poziom najniższy, a 5 – najwyższy. Uzyskane wyniki zaprezentowano w tabeli zbiorczej (nr 16) i na wykresie nr 14.

**Tabela 16. Czynniki i ich pozytywny wpływ na pracę respondentów**

Czynnik podlegający ocenie	Ocena 5	Ocena 4	Ocena 3	Ocena 2	Ocena 1
a. Pewność i stabilność zatrudnienia	50%	50%	0%	0%	0%
b. Poziom wynagrodzenia	0%	20%	58%	22%	0%
c. Atmosfera w pracy	30%	41%	27%	0%	2%
d. Warunki w pracy (pokoje,	0%	56%	44%	0%	0%

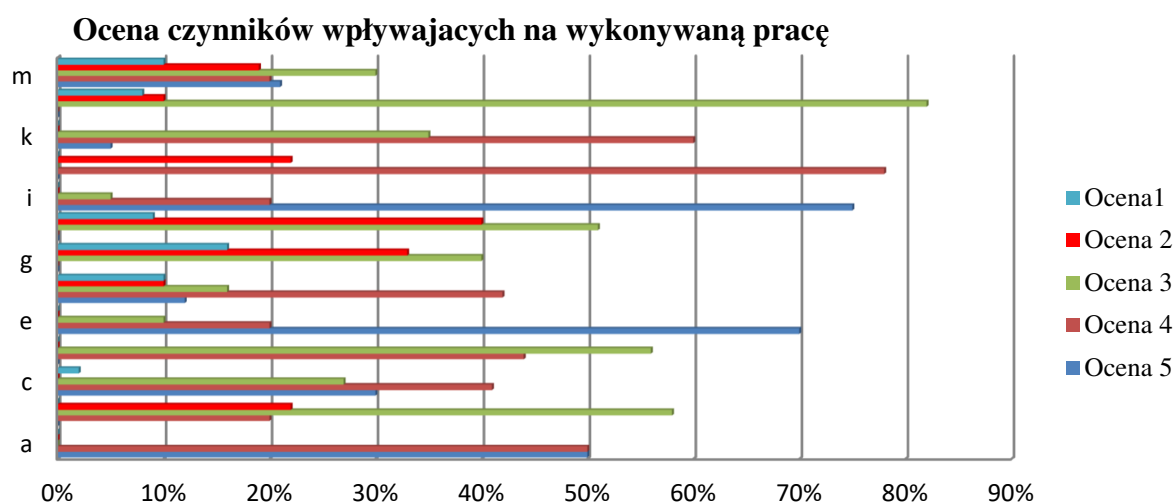




pokoje socjalne, wyposażenie)					
e. Dogodne godziny pracy	70%	20%	10%	0%	0%
f. Możliwość samodzielnego podejmowania decyzji	12%	42%	16%	10%	10%
g. Możliwość własnego rozwoju (szkolenia, kursy)	0%	0%	40%	33%	16%
h. Możliwość awansu	0%	0%	51%	40%	9%
i. Określenie obowiązków na stanowisku pracy	75%	20%	5%	0%	0%
j. Przepływ informacji pomiędzy przełożonym a pracownikami	0%	78%	0%	22%	0%
k. Przepływ informacji pomiędzy działami administracyjnymi	5%	60%	35%	0%	0%
l. Przejrzystość procedur	0%	0%	82%	10%	8%
m. Pomoc socjalna	21%	20%	30%	19%	10%

Źródło: Opracowanie własne.

Wykres 14. Ocena czynników wpływających na wykonywaną pracę



Źródło: Opracowanie własne.



Z przeprowadzonych badań wynika, że najważniejszy, satysfakcjonujący wpływ na pracę w administracji publicznej badanych mają takie czynniki jak: pewność i stabilność zatrudnienia – ocena 5 ( 50% badanych -5, 50% - 4), pozytywna atmosfera w pracy 30% badanych ocenia na 5, 41%- 4, 27%- na 3, jasna wiedza odnośnie swoich obowiązków na stanowisku pracy – czynnik ten jest istotny aż dla 75% badanych, którzy oceniają ten czynnik na 5, 20% na 4 i 5% na 3, dogodne godziny pracy docenia ponad połowa badanych, 70% przyznaje ocenę 5 temu czynnikowi.

Najmniej pozytywnych ocen zebrały takie czynniki, jak: możliwość awansu – w tym wypadku ponad połowa respondentów – 51% oceniła ten wariant na 3. Możliwe, że nie mają oni wiedzy odnośnie kryteriów awansowania, jest on przyznawany niesprawiedliwie lub po prostu badani urzędnicy nie uważają, aby awans był atrakcyjną nagrodą, gdyż wiąże się on często z większą odpowiedzialnością, a tą samą wypłatą.

Warunki lokalowe, w jakich pracują badani urzędnicy, respondenci ocenili na 3 – 56%, a na 4 - 44 %. Badani mają do dyspozycji jedną kuchnię o bardzo małej powierzchni metrażowej oraz jedną łazienkę, jak można wnioskować to jest powodem średniej oceny. Budynek urzędu jest stary, natomiast ostatnio był modernizowany zarówno zewnątrz jak i w środku. Tym bardziej może dziwić niezadowolenie badanych.

Następny czynnik słabo oceniany związany jest z przejrzystością procedur, raczej z jej brakiem – prawie wszyscy badani oceniają ją na 3 – 82%. Przejrzystość procedur jest niezmiernie istotna, zapobiega zrzucaniu odpowiedzialności, pomaga w szybszym podejmowaniu decyzji bez potrzeby konsultacji, przez co skraca czas procedur i klient może załatwić sprawy urzędowe szybciej i lepiej.

Możliwość szkoleń i kursów badani oceniają przeciętnie na ocenę 3 – 40%, ocenę 2- 33%, ocenę 1 – 16%. Pytanie to wymagałoby doprecyzowania, bowiem nie wiadomo, czy tak naprawdę badani nie chcą brać udziału w doszkalananiu, a mają taką możliwość, czy też chcą, a nie mają możliwości.

Przepływ informacji jest dobrze oceniany przez badanych – 60%, wygląda na to, że lepszą komunikację pracownicy mają z innymi pracownikami z poszczególnych działów, niż z przełożonym, natomiast ta różnica jest niewielka.

Respondenci mogą również liczyć na pomoc socjalną, jeżeli jest taka potrzeba. Taka możliwość wydaje się atrakcyjnym rozwiązaniem dla 41 % badanych (oceny 4 i 5).

**4.** Kolejne zagadnienie dotyczyło bodźców materialnych i niematerialnych w postaci dodatkowych korzyści, gwarantowanych przez pracodawcę. Wymienione granty, respondenci mieli za zadanie ocenić w skali 5-stopniowej w zależności od tego, czy pracodawca



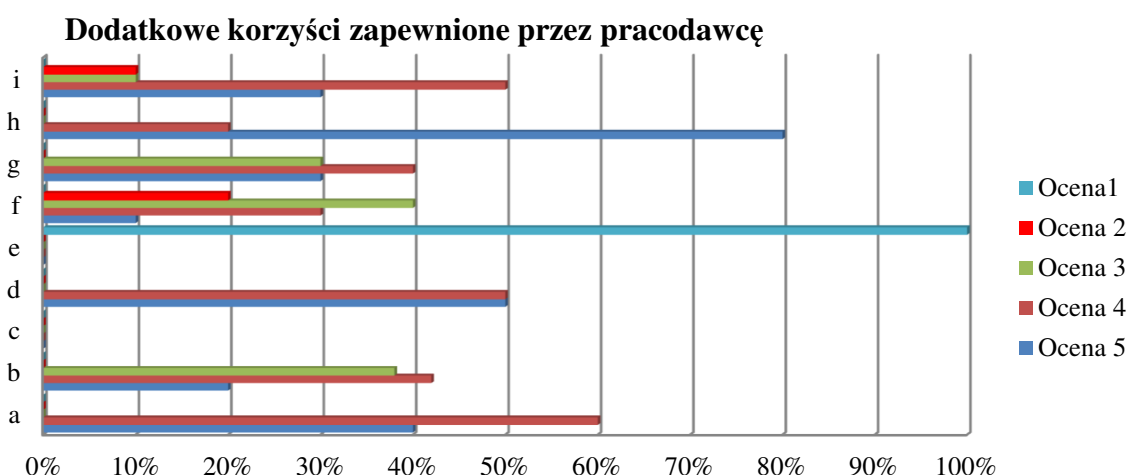
wykorzystuje takie rozwiązania czy też nie. Zebrane odpowiedzi usystematyzowano w tabeli zbiorczej nr 17 oraz na wykresie nr 15.

**Tabela 17. Bodźce materialnych i niematerialnych w postaci dodatkowych korzyści, gwarantowane przez pracodawcę**

Korzyści	Ocena 5	Ocena 4	Ocena 3	Ocena 2	Ocena 1
a. Opieka medyczna	40%	60%	0%	0%	0%
b. Dodatkowe ubezpieczenie	20%	42%	38%	0%	0%
c. Bony żywnościowe	0%	0%	0%	0%	0%
d. Bony świąteczne	50%	50%	0%	0%	0%
e. Karnety na obiekty sportowe	0%	0%	0%	0%	100%
f. Bilety na wydarzenia kulturalne	10%	30%	40%	20%	0%
g. Kursy językowe	30%	40%	30%	0%	0%
h. Wyprawka dla dziecka	80%	20%	0%	0%	0%
i. Narzędzia służbowe (telefon, laptop, itd.)	30%	50%	10%	10%	0%
j. Samochód służbowy	40%	60%	0%	0%	0%
k. Wycieczki wyjazdy rekreacyjne	20%	-	-	-	-

Źródło: Opracowanie własne.

**Wykres 15. Dodatkowe benefity przyznawane Urzędnikom Miasta i Gminy Białobrzegi**



Źródło: Opracowanie własne.

Zdaniem urzędników Gminy i Miasta Białobrzegi pracodawca oferuje im jako dodatkowe bodźce motywacyjne materialne jedynie: bony świąteczne – 50% badanych ocenia ten bodziec na 5 oraz 50% na 4. Natomiast pracodawca używa wielu niematerialnych motywatorów takich, jak: opieka medyczna oceniana na 5 przez 40% badanych i na 4 przez 60%; dodatkowe ubezpieczenie, możliwość jego zakupu – 42% badanych ocenia ten wariant na 4; bilety na wydarzenia kulturalne – oceny podzielone, na 5 ocenia ten czynnik 10%, na 4-30%, 3 – 40%, nie dla wszystkich jest on dostępny lub atrakcyjny; kolejno respondenci wymieniają kursy językowe – jako atrakcyjny czynnik 30% badanych ocenia na 5, a 30% na 4; wyprawka dla dziecka jest standardem w tym urzędzie, jako korzyść ten wariant na 5 ocenia aż 80% badanych, narzędzia służbowe również otrzymują wysokie noty: 30% na 5, 50% na 4 oraz 10% ocenia na 3. Samochód służbowy jest korzyścią dla wszystkich badanych – 40% ocenia na 5, aż 60% na 4.

Żaden z badanych nie ocenił wyżej niż 1 bonów żywnościowych, zapewne nie ma takiej tradycji nagradzania w Urzędzie Miasta i Gminy Białobrzegi, natomiast 20% ankietowanych skorzystało z możliwości uzupełnienia odpowiedzi i wpisali oni, że pracodawca zapewnia wyjazdy i wycieczki rekreacyjne.

5. W pracy każdego występują sytuacje czy też okoliczności, które mają wpływ destabilizujący na pracę, obniżają jej komfort i czerpaną z niej satysfakcji, a także wpływają na obniżenie motywacji do pracy. W związku z tym poproszono badanych, aby ocenili te sytuacje, które wpływają destrukcyjnie na ich pracę w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczał poziom najniższy, a 5 – poziom najwyższy. Uzyskane odpowiedzi zebrano w tabeli zbiorczej nr 18 i przedstawiono w formie graficznej na wykresie nr 16.

**Tabela 18. Elementy, które mogą destabilizować pracę w Urzędzie Miasta i Gminy Białobrzegi**

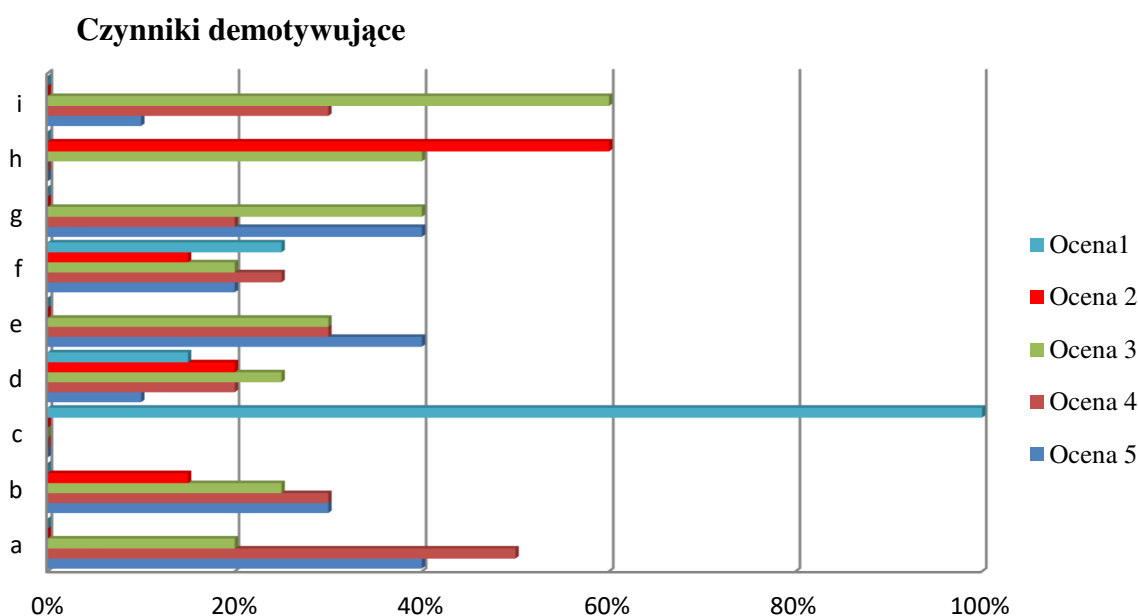
Czynniki demotywujące	Ocena 5	Ocena 4	Ocena 3	Ocena 2	Ocena 1
a. Nierówne traktowanie pracowników	40%	50%	20%	0%	0%
b. Dublowanie obowiązków	30%	30%	25%	15%	0%
c. Zbyt duża ilość działań	0%	0%	0%	0%	100%
d. Za mała ilość działań	10%	20%	25%	20%	15%
e. Nierównomierne obciążenie ilością pracowników poszczególnych działów	40%	30%	30%	0%	0%
f. Utrudniona komunikacja	20%	25%	20%	15%	25%



między pracownikami działów administracyjnych					
g. Utrudniona komunikacja pomiędzy pracownikami a przełożonymi	40%	20%	40%	0%	0%
h. Ograniczony dostęp do oprogramowania	0%	0%	40%	60%	0%
i. Monotonia wykonywanych czynności	10%	30%	60%	0%	0%

Źródło: Opracowanie własne.

**Wykres 16. Elementy, które mogą destabilizować pracę w Urzędzie Miasta i Gminy Białobrzegi**



Źródło: Opracowanie własne.

Badania wykazują, iż elementy, które mogą destabilizować pracę w Urzędzie Miasta i Gminy Białobrzegi oceniane najwyżej, to nierówne traktowanie pracowników, na 5 oceniło ten wariant 40%, na 4 – 50% oraz na 3 – 20%. niesprawiedliwe traktowanie pracowników psuje atmosferę pomiędzy nimi, wpływa na poczucie żalu i niesprawiedliwości oraz na utratę motywacji do jak najlepszego wypełniania swoich obowiązków.

Dublowanie obowiązków również destabilizuje pracę, opóźnia wykonanie innych czynności na czas, tak twierdzi 30% badanych, oceniając ten destabilizator po równo na 5 i 4. Za małą ilość działów w urzędzie może powodować obciążeniem jednego pracownika zbyt dużą ilością pracy i obowiązków, na 5 oceniło ten element 10% badanych, na 4 – 20%



respondentów podobnie na ocenę 3. Nierównomierne obłożenie pracownikami poszczególnych działów również destabilizuje pracę i prowadzi do sytuacji, w której jeden pracownik obciążony jest wieloma obowiązkami w momencie, kiedy inny nie ma co robić, czynnik ten 5 oceniło 40%, na 4 i 3 – 30% badanych.

W dużej mierze jakość pracy obniża również problem z komunikacją, zwłaszcza pomiędzy pracownikami a przełożonym. Badani przyznali, że taka sytuacja ma miejsce, natomiast nie wiadomo, co jest tego przyczyną, czy konflikty, czy mała dostępność przełożonego z racji częstych wyjazdów służbowych, ten wariant należałoby sprawdzić w kolejnym badaniu ankietowym. Ocenę 5 przyznało 40% respondentów, na 4 i 3 oceniło ten wariant 30%.

Podobnie wygląda kwestia z komunikacją pomiędzy działami administracyjnymi, chociaż w tym przypadku ewidentnie komunikacja jest sprawniejsza – 20% badanych przyznało ocenę 5, 25% ocena 4.

Ograniczony dostęp do oprogramowania również destabilizuje pracę, ale na niższym poziomie natężenia 40% oceniło na 3, a 60% badanych na 2, wnioskować można, że takie sytuacje zdarzają się sporadycznie.

Badanych urzędników czasem dopada nuda i monotonia w pracy, jako czynnik obniżający jakość pracy na 5 oceniło go 10% badanych, 30% na 4, a 60% na 2.

6. Negatywne czynniki występujące w miejscu pracy mogą zrównoważyć motywatory, które będą rekompensatą za odczuwane niedogodności w pewnych sytuacjach w pracy. W związku z tym poproszono badanych, aby ocenili w skali 5-stopniowej wpływ tych aspektów, które mogłyby zrekompensować czynniki demotywujące. Uzyskane dane zaprezentowano tabeli zbiorczej nr 19 oraz w formie graficznej na wykresie numer 17.

**Tabela 19. Motywatory neutralizujące demotywatory**

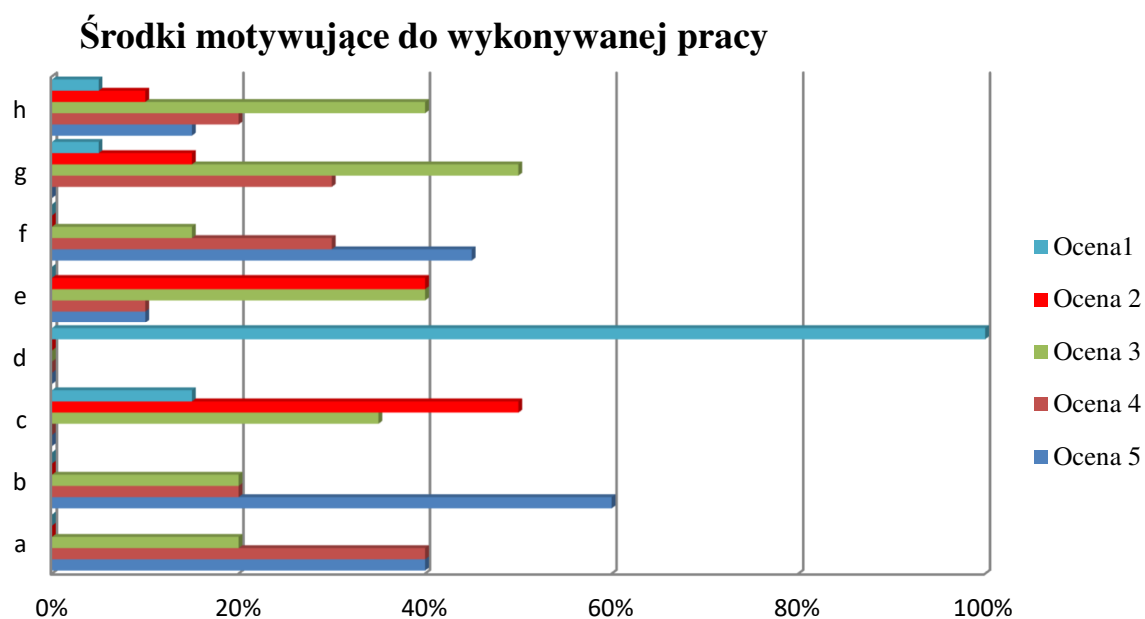
Środki zachęty w systemie motywacyjnym	Ocena 5	Ocena 4	Ocena 3	Ocena 2	Ocena 1
a. Podwyżka	40%	40%	20%	0%	0%
b. Docenienie ze strony przełożonych	60%	20%	20%	0%	0%
c. Zmniejszenie wymagań	0%	0%	35%	50%	15%
d. Zmniejszenie liczby nadgodzin	0%	0%	0%	0%	100%
e. Zwiększenie	10%	10%	40%	40%	0%



poziomu odpowiedzialności					
f. Urozmaicenie zadań, zróżnicowane obowiązki zawodowe	45%	30%	15%	0%	0%
g. Integracja ze współpracownikami (wyjazdy, spotkania okolicznościowe, itp.)	0%	30%	50%	15%	5%
h. Możliwość wpływania na kluczowe decyzje	15%	20%	40%	10%	5%

Źródło: Opracowanie własne.

Wykres 17. Motywatory neutralizujące demotywatory



Źródło: Opracowanie własne.

Z analizy opinii respondentów wynika, że sytuacja, która oddziaływałaby na nich najbardziej motywująco i mogłaby zrekompenzować niedogodności w pracy, byłoby na równi docenienie przez przełożonych (60% - 5, 20% - 4, 20% - 3), jak również podwyżka (40% - 5, 40% - 4, 20% - 3), w dalszej kolejności mile widziane jest urozmaicenie zadań, co spowodowałoby likwidację nudy, tak przyznało 45% badanych, dając ocenę 5, ocenę 4 – 30%. Integracja ze współpracownikami (30% - 4, 50% - 3, 15% - 2) i możliwość wpływania



na niektóre kluczowe decyzje (15% - 5, 20% - 4, 40% - 3) okazała się atrakcyjna w mniejszym stopniu dla badanych.

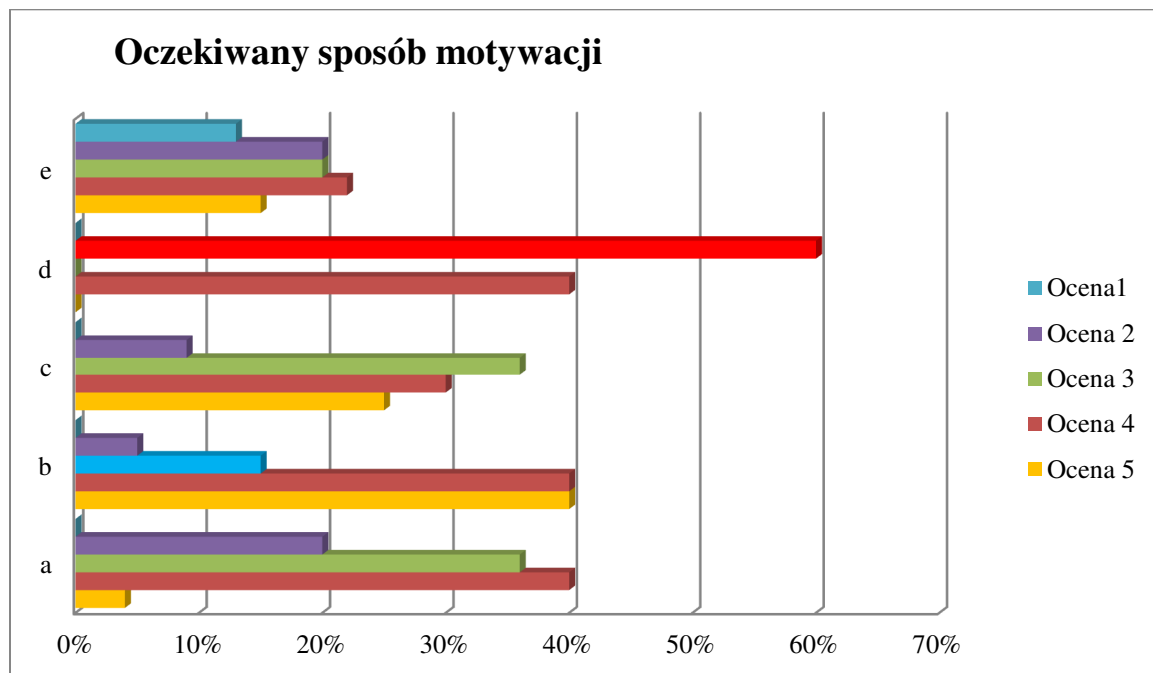
7. Sposobów i środków motywacji pracowników jest wiele, zwłaszcza na stanowiskach urzędniczych. Zapytano ankietowanych, gdyby mieli możliwość wyboru, jakie motywatory byłyby dla nich najbardziej atrakcyjne spośród sugerowanych. Poproszono badanych, aby ocenili te sytuacje, które wpływają motywująco na ich pracę w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczał poziom najniższy, a 5 – poziom najwyższy. Uzyskane dane zaprezentowano w tabeli zbiorczej nr 20 oraz w formie graficznej na wykresie numer 18.

**Tabela 20. Grupa instrumentów motywujących**

Motywatory	Ocena 5	Ocena 4	Ocena 3	Ocena 2	Ocena 1
a. Wyższe wynagrodzenia	4%	40%	36%	20%	0%
b. Nagroda finansowa	40%	40%	15%	5%	0%
c. Nagroda rzeczowa	25%	30%	36%	9%	0%
d. Możliwość awansu	0%	40%	0%	60%	0%
e. Finansowanie szkoleń	15%	22%	20%	20%	13%

Źródło: Opracowanie własne.

**Wykres 18. Grupa instrumentów motywujących**



Źródło: Opracowanie własne.





Finansowe wzmocnienia pozytywne są najbardziej atrakcyjnym sposobem motywacji dla badanych, zwłaszcza wyższe wynagrodzenie (ocena 4 – 40%, 3 - 36%) i nagroda finansowa, która jest kryterium atrakcyjnym w skali ocen na 5 w 40%, na 4 również w 40%, na 3 w 15%.

Nagroda rzeczowa dla 25% badany stanowi najatrakcyjniejszy bodziec, ocenili ją na 5, 30% oceniło na 4, 36% na 3.

Możliwość awansu usatysfakcjonowałaby 40% badanych w ich ocenie na 4, dla 60% czynnik ten ma niewielkie znaczenie, ocenili go na 2. Awans jest zawsze wiązany ze zwiększeniem odpowiedzialności i obowiązków, a niekoniecznie ze zwiększeniem wynagrodzenia. Finansowanie szkoleń byłoby nagrodą dla 15 % najmocniejszą, dla 22% ocenia na 4, 20% na 3 i 2.

8. Ostatnim etapem w procedurze badawczej było ocenienie przez respondentów systemu motywacyjnego w miejscu pracy. Badani zostali poproszeni o wybranie jednej odpowiedzi, przypisanej danemu pytaniu, z którym się zgadzają bądź nie. W pytaniu zastosowano sześciostopniową skalę ocen. Uzyskane wyniki zaprezentowano w tabeli zbiorczej numer 21.

**Tabela 21. Ocena systemu motywacyjnego funkcjonującego w Urzędzie Miasta i Gminy Białobrzegi**

Treść pytania	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Tak	Nie	Raczej nie	Zdecydowanie nie
Pracownicy mają świadomość, że uczestniczą w kreowaniu wizerunku urzędu w oczach klientów	60%	20%	20%	-	-	-
Pracodawca dba o to, by praca na poszczególnych stanowiskach była oparta na bieżąco uzupełnianej wiedzy fachowej, specjalistycznej wymaganej na stanowisku pracy	40%	45%	15%	-	-	-
Przełożony jest wsparciem dla pracowników, a ich	10%	30%	20%	10%	30%	-



<b>relacje opierają się na szacunku i zaufaniu</b>						
<b>Zasady przyznawania różnych korzyści (nagrody, awans, itp.) pracownikom są przejrzyste, jasne i czytelne</b>	-	-	20%	20%	40%	20%
<b>Komunikacja wewnętrzna jest szybka i sprawna, ponieważ wykorzystuje się nowoczesne narzędzia technologiczne, jak mobilne komputery, telefony komórkowe, tablety, smartfony, Internet, intranet</b>	-	45%	20%	35%	-	-
<b>W moim miejscu pracy pracownik może rozwijać się zawodowo i rozwijać swoje umiejętności</b>	30%	40%	20%	-	10%	-
<b>System motywacyjny jest satysfakcjonujący i nie wymaga zmian</b>	-	20%	25%	-	45%	10%

**Źródło:** Opracowanie własne.

Większość respondentów jest zdania, iż oni sami, jak i ich współpracownicy, mają świadomość, że uczestniczą w kreowaniu wizerunku urzędu w oczach klientów – 60% zdecydowanie „tak” i po 20% „raczej tak” i „tak”. Wpływ na to ma m.in. poziom wykształcenia pracowników, ich kompetencje i umiejętności. Respondenci przyznali, iż pracodawca dba o to, by uzupełniał oni wiedzę na bieżąco – „raczej tak” oceniło 40%, „tak” 45, a „raczej nie” 15 % badanych. Można wnioskować, iż przełożony urzędników jest bardzo wymagającym pracodawcą. W tej misji równie istotne, co same umiejętności pracowników, jest podejście przełożonego. Zdania badanych odnośnie wsparcia przełożonego i atmosfery wzajemnego



szacunku i zaufania rozkładają się następująco – 60% badanych uważa, że kierownik daje im potrzebne wsparcie, natomiast 40% stwierdza, że raczej nie spotkało się z takim zachowaniem ze strony pracodawcy.

Badani przyznali, że mają trudność w określeniu zasad przyznawania nagród. Zasady są niejasne i niezrozumiałe aż dla 80% badanych. Dziwi ten fakt, bowiem na pewno istnieje regulamin zasad przyznawania gratyfikacji pracowników. Można wnioskować, że albo badani się z nim nie zapoznali, albo obowiązują inne, niepisane kryteria.

65% badanych ocenia komunikację w pracy za szybką i sprawną. 35% ankietowanych nie zgadza się z tym twierdzeniem. Możliwe, że mają kłopoty z obsługą komunikatorów lub istnieją pomiędzy współpracownikami jakieś konflikty.

90 % badanych przyznało, że miejsce pracy umożliwia im rozwój zawodowy. 45% respondentów pozytywnie ocenia funkcjonujący system motywacyjny i nie widzi konieczności jego modyfikacji. Pozostała część ankietowanych 55% dostrzega konieczność wprowadzenia zmian w obecnie funkcjonującym systemie motywacyjnym w miejscu ich pracy.

### 4.3.3. Wnioski

Należy stwierdzić, na podstawie analizy, że postawiona hipoteza w odniesieniu do Urzędu Gminy i Miasta Białobrzegi potwierdziła się. W zdiagnozowanej wśród urzędników opinii przeważa wysoka ocena systemu motywacyjnego, z uwzględnieniem różnorodnych aspektów, które pojedynczo także zyskały wysoką pozycję w rankingu sondażowym.

Urzędnicy Miasta i Gminy Białobrzegi odczuwają satysfakcję z wykonywanej pracy. Większość badanych osób zajmuje stanowiska urzędnicze dłużej niż 10 lat. Taki okres pracy pozwala na wytworzenie się więzi, dobrych relacji, opanowania w dużym stopniu zakresu swoich obowiązków. Doświadczenie pozwala na szybsze i sprawniejsze działanie, a przez to wyższą jakość obsługi beneficjenta i poczucie sprawczości. Zadowolenie z pracy rośnie wraz z wiekiem i jest zdecydowanie wyższe u pracowników dojrzałych niż u pracowników młodych, którzy dopiero wkraczają na rynek pracy. Przeprowadzone badania zdają się to potwierdzać.

Ankietowani w większości oceniają wysoko swoje kompetencje, wykazują chęć i otwartość na zmiany, a także na uczenie się nowych rzeczy. Taka postawa pozwala pokonać w szybki sposób istniejące trudności związane np. z obsługą specjalistycznych programów



czy sprzętów. Wysoka ocena poziomu kompetencji i sprawności pracowniczej wiąże się z tym, iż znaczna część pracowników posiadała długi staż pracy w urzędzie. Zatem istotne jest zapewnienie ich lojalności dzięki wyeliminowaniu czynników obniżających ich poziom satysfakcji z pracy. Sprawność pracownicza, zaangażowanie w realizację zadań przy wysokich kompetencjach pracowników będzie pozytywnie wpływać na satysfakcję klientów, a co za tym idzie, na poprawę wizerunku organizacji.

Deklarowana znajomość procedur i wysokie zaangażowanie w sprawy biura pozwala na sprawne jego funkcjonowanie, unikanie konfliktów, zrzucania odpowiedzialności i unikanie zarzutów niekompetencji urzędniczej ze strony klientów urzędu. Przejrzyste procedury i w miarę sympatyczna atmosfera w pracy pozwala w pełni skupić się badanym na wypełnianiu swoich obowiązków. Nie tracą oni czasu na zbędne dyskusje czy szukanie w pośpiechu istotnych z prawnego punktu widzenia informacji, które muszą przekazać zainteresowanym.

Pewność i stabilność pracy w obecnych czasach jest towarem deficytowym, dlatego też badani wskazują na ten czynnik jako główny motywator i powód, dla którego praca w urzędzie w ich mniemaniu jest atrakcyjna. Stabilność zatrudnienia ma większe znaczenie niż wysoka pensja. Ponadto urzędnicy otrzymują nagrody pieniężne jak i rzeczowe, mają możliwość uzyskania awansu, dostają bony świąteczne, wyprawki dla dzieci i mogą liczyć na wsparcie socjalne jeżeli tego potrzebują.

Urzędnicy doceniają też możliwość rozwoju zawodowego w miejscu pracy, przyznają, że szkolenia finansowane przez pracodawcę są dostępne i gdyby chcieli, mogą z nich korzystać.

Badani wskazują również na czynniki, które powinny ulec zmianie, są nimi nierówne traktowanie, dublowanie obowiązków, i nieodpowiednia ilość działów oraz pracowników w poszczególnych działach. Ankietowani przyznają również, że w ich pracę wkrada się nuda i monotonia, dlatego istotne jest zróżnicowanie obowiązków. Warunki motywacyjne, które sprawiają, że wykonywanie pracy nie jest dokuczliwe związane są również z komfortowymi warunkami pracy, w jakich pracownik przebywa. Osoby pracujące w Urzędzie Miasta i Gminy Białobrzegi, średnio oceniają warunki lokalowe, mimo że był prowadzony remont placówki.

Przeprowadzona analiza pozwoliła na stwierdzenie, że w badanej instytucji Urzędu Miasta i Gminy Białobrzegi pracownicy w większości oceniają pozytywnie satysfakcję zawodową. Respondenci wysoko oceniają swoją pracę i umiejętności, jakie posiadają. Są oni także zadowoleni z czynników organizacyjnych takich, jak krótki czas pracy, brak



dotychczasowych i obowiązujących nadgodzin. Pracownikom odpowiada usystematyzowany tryb i charakter zadań, mimo to dostrzegają konieczność modyfikacji istniejącego systemu motywacyjnego, w poruszonych wyżej aspektach. Należy jednak dodać, że proporcjonalnie, jest ich znacznie mniej niż atutów, na które respondenci wskazali w badaniu.

#### **4.3.4 Motywacja pracowników Urzędu Miasta Nowego Sącza i Urzędu Miasta i Gminy Białobrzegi – porównanie**

Porównując dwa urzędy – Urząd Miasta Nowego Sącza oraz Miasta i Gminy Białobrzegi możemy dojść do wniosków, że w urzędzie w Białobrzegach łatwiej o spersonalizowanie instrumentów w przypadku mniejszej załogi, relacje przełożony/pracownik są mniej formalne, występują w nim przyjazne relacje a przepływ informacji jest zdecydowanie lepszy. W Urzędzie Miasta Nowego Sącza panują dosyć formalne relacje interpersonalne. Komunikacja pomiędzy pracownikami jest gorsza, bardziej zdystansowana ze względu na sporą ilość urzędników.

Referenci w Białobrzegach są bardziej zmotywowani do pracy, bardziej zadowoleni ze swojej pracy niż w Nowym Sączu – ich ocena poziomu satysfakcji i ocena własnej pracy, to częściej na skali 5 i 4, podczas gdy w Nowym Sączu – 3 i 4.

Dużą rolę odgrywają czynniki motywacyjne, ze względu na posiadany budżet mogą jednak się różnić. Wydawałoby się, że Urząd Miasta w Nowym Sączu ze względu na swoją wielkość posiada więcej pieniędzy na wynagradzanie swoich pracowników jednak po przeprowadzonej ankiecie można dojść do wniosków, że wielkość nie idzie w parze z jakością. To, co jeszcze różni urzędy – w Białobrzegach są bony żywnościowe, wyprawka dla dziecka, wycieczki, atrakcyjne wyjazdy, kursy językowe; tego nie ma we wskazaniach w Nowym Sączu.

Całkiem Inne są demotywatory. W Nowym Sączu to zła atmosfera w pracy, słaba komunikacja – niewłaściwy przepływ informacji, podczas kiedy w Białobrzegach są to mocne atuty. Z kolei w Białobrzegach wskazano jako negatywne strony na warunki lokalowe, niesatysfakcjonujące możliwości awansu. W obu przypadkach natomiast procedury, regulacje były ocenione jako słabsze strony.



#### **4.4 System motywacyjny w administracji publicznej w opinii kierownika jednostki samorządu terytorialnego**

Opis i ocenę funkcjonowania systemu motywacyjnego w pracy postanowiono skonfrontować z opinią przełożonego. Wybrano Urząd Miasta Nowy Sącz, gdzie badanie, w kontrze do badania w Urzędzie Miasta i Gminy Białobrzegi, pokazało, że system motywacyjny, w ocenie pracowników sytuujący się w uogólnieniu na średnim poziomie, nie we wszystkich aspektach jest satysfakcjonujący.

##### **Wywiad z Prezydentem Miasta Nowy Sącz**

Przeprowadzono wywiad z Prezydentem Miasta Nowy Sącz, co pozwoliło na dostrzeżenie spójności w ocenie systemu motywacji, jak i rozbieżnych odczuć, odnośnie prawidłowości jego funkcjonowania w środowisku pracy urzędników. Wywiad miał charakter ustrukturyzowany, jego narzędziem był kwestionariusz pytań. Ludomir Handzel – Prezydent Miasta Nowego Sącza odesłał gotowy i wypełniony kwestionariusz wywiadu, udzielając odpowiedzi na każde pytanie. Poniżej raport z wywiadu w układzie A – pytanie z kwestionariusza, B – odpowiedź Prezydenta.

##### **A. Jakie widzi Pan czynniki motywujące do doskonalenia pracownika po stronie organizacji i po stronie samego pracownika w administracji?**

**B.** Podstawowym zagadnieniem tej kwestii jest świadomość pracownika, że takie doskonalenie się opłaca. Oznacza to, że wysiłek podejmowany przez pracodawcę w celu stworzenia odpowiednich warunków organizacyjnych i finansowych w celu doskonalenia pracownika odniesie swój skutek. Poczucie pracownika, że poprzez doskonalenie może osiągnąć lepsze wyniki finansowe oraz otrzymać awans stanowiskowy motywuje najlepiej. Dlatego odpowiednio przygotowany regulamin wynagradzania oraz regulamin doskonalenia pracowników jest gwarantem realizacji założonych celów.

##### **A. Proszę podać ranking czynników, które w opinii Pana najbardziej motywują pracowników administracyjnych do pracy.**

- B. 1.** Podwyżka wynagrodzenia
2. awans stanowiskowy
3. nagroda pieniężna
4. nagroda rzeczowa
5. szkolenie finansowane ze środków pracodawcy
6. list gratulacyjny



**A. Czy zdaniem Pana pracownicy samorządowi są zmotywowani do doskonalenia swoich umiejętności zawodowych?**

**B.** Odnosząc się do kierowanej jednostki tj. Urzędu Miasta Nowego Sącza ciężko na to pytanie znaleźć jednoznaczną odpowiedź. Mimo funkcjonujących mechanizmów motywujących w tym odpowiedniego zaplecza organizacyjno-prawnego (np. tzw. regulamin szkoleń) nie wszyscy pracownicy równo korzystają ze swoich uprawnień. Istnieje grupa pracowników intensywnie korzystająca z możliwości doskonalenia w tym korzystania z finansowanych przez pracodawcę szkoleń i kursów oraz grupa pracowników nieprzejawiająca inicjatywy i chęci doskonalenia. Możliwym usprawiedliwieniem takiego stanu rzeczy jest specyfika danego stanowiska oraz sytuacja osobista pracownika.

**A. Jak Pan postrzega rolę kierownika w koncepcji Nowego Zarządzania Publicznego (New Public Management) w obszarze administracji?**

**B.** Zgodnie z Nową Koncepcją Zarządzania kierownik ma przyjąć rolę „Managera” oraz dokonać implementacji rozwiązań rynkowych w strukturach administracji co jest zadaniem dość trudnym. Niestety obowiązujące przepisy prawa w tym przepisy szczegółowe odnoszące się do pracowników samorządowych i funkcjonowania jednostek samorządu terytorialnego nie pozwalają na całkowitą i bezpośrednią realizację założeń koncepcji New Public Management.

**A. Czy uważa Pan, że system motywacyjny w Pana miejscu pracy powinien być przebudowany? W jakim kierunku powinny pójść ewentualne zmiany i korekty?**

**B.** System motywacyjny jest mechanizmem ewaluacyjnym i musi dostosowywać się do zmieniających się czasów a przede wszystkim potrzeb osób z niego korzystających. Każdy nawet najlepszy system motywacyjny wymaga częstej weryfikacji, modyfikacji i rozbudowie o kolejne elementy. Obecne trendy systemów motywacyjnych starają się uwzględniać propozycję pracowników tj. pożyczki pracownicze, elastyczny czas pracy, pracę zdalną, dodatkowy urlop, dodatkowe ubezpieczenie medyczne, polisy NW, polisy emerytalne itp.

**Komentarz do wywiadu**

Zdaniem prezydenta poczucie pracownika, że poprzez doskonalenie może osiągnąć lepsze wyniki finansowe oraz otrzymać awans stanowiskowy, motywuje go najlepiej. Odpowiednio przygotowany regulamin wynagradzania oraz regulamin doskonalenia pracowników jest gwarantem realizacji tego założenia. W konfrontacji z odpowiedziami badanych należy wspomnieć, że dla niektórych pracowników system ocen i wynagradzania jest niejasny albo nieznan. W tym momencie prezydent powinien ze szczególną starannością zadbać, aby każdy pracownik miał wgląd w wytyczne awansów, nagród i przysługujących im przywilejów.

Zdaniem prezydenta, pracowników najbardziej motywują: podwyżka wynagrodzenia, awans, nagrody pieniężne i rzeczowe, szkolenia, list gratulacyjny. Badani przyznają, że środki



finansowe są dla nich istotne, ale nie najważniejsze. Pochwała, dobre słowo, pozytywna ocena pracy respondentów jest dla nich czynnikiem istotniejszym, oczywiście może to się wiązać z nagrodami pieniężnymi. Również pozytywna atmosfera w pracy, pełna szacunku i uznania dla wykonywanej pracy jest ważna. Zła komunikacja nie ułatwi zdobywania przez zatrudnionych urzędników nagród, awansów i pochwał. Jak pokazują dane pozyskane w badaniu, obszar ten wymaga jeszcze poprawy. Wskazane w badaniu niektóre czynniki, jak nienajlepsza atmosfera w pracy czy zła komunikacja nie pojawiły się w wypowiedzi Prezydenta, co może świadczyć, że nie ma świadomości tego demotywatora albo z jakichś przyczyn go lekceważy.

Awans i możliwość korzystania z finansowanych szkoleń badani określają jako pożądany motywator, jak twierdzi prezydent na takie rozwiązania pracownicy mogą liczyć.

Zdaniem prezydenta z motywacją pracowników bywa różnie. Spostrzeżenie to jest zbieżne z wynikami przeprowadzonych badań. To, co jednych motywuje i jest motorem do ciągłego doskonalenia pracy, dla innych nie ma znaczenia. Dlatego środków motywujących powinno być mniej, ale bardziej uniwersalne, dostosowane do aktualnych potrzeb. Prezydent podkreśla istnienie specjalnego regulaminu szkoleń, który jest dostępny dla wszystkich zainteresowanych. Niestety, jest grupa pracowników, która nie korzysta z takiej okazji doskonalenia swoich kompetencji i podnoszenia kwalifikacji.

Prezydent przyznaje, iż realizacja nowatorskiej koncepcji Nowego Zarządzania Publicznego (New Public Management) w obszarze administracji jest trudna do realizacji. Nadal funkcjonują skostniałe procedury, które uniemożliwiają całkowitą i bezpośrednią realizację założeń koncepcji.

Warto wspomnieć, że niektórzy władarze urzędów obawiają się posługiwać systemem nagród finansowych w miejscu pełnienia swojej funkcji, gdyż w ten sposób narażają się na krytykę ze strony radnych, którzy często zarzucają niegospodarność i marnowanie środków z budżetu miasta na nagrody pracownicze. Kwestia przekonań politycznych i sympatyzowania z określoną grupą partyjną nie ułatwia wykorzystania tego narzędzia w procesie motywacji.

Zdaniem prezydenta, system motywacyjny powinien podlegać ciągłym zmianom i ulepszeniu. Taki stan rzeczy potwierdzają również przeprowadzone badania. System motywacyjny jest mechanizmem ewaluacyjnym i musi dostosowywać się do zmieniających się czasów, a przede wszystkim potrzeb osób z niego korzystających. Obecne trendy systemów motywacyjnych starają się uwzględnić propozycję pracowników, dlatego tak ważny jest dialog i dobra komunikacja. Pracownicy mogą wtedy zaakcentować i zasugerować





zmiany pewnych elementów, by wszystkim współpracowało się lepiej i wydajniej. I tu także ten aspekt wymaga poprawy, ściślejszego dialogu z podwładnymi.

Wspólne dążenie do ciągłego doskonalenia jakości usług, stałego spełniania wymagań oraz dostosowywania usług do potrzeb i oczekiwań klientów jest gwarantem zdobycia opinii urzędu o najwyższej jakości świadczonych usług.

### **Wnioski**

Pożądaną sytuacją motywacyjną jest taki stan, kiedy człowiek, zgodnie z piramidą potrzeb A. Maslowa, poprzez swoją pracę zaspokaja potrzeby fizjologii i bezpieczeństwa, ale także w tej pracy dobrze się czuje, wie, że jest szanowany i ma możliwości do samorealizacji. Jeśli natomiast motywacja do pracy ogranicza się do zaspokojenia pierwszych dwóch stopni z piramidy Maslowa, z pominięciem pozostałych, to trudno liczyć na to, by urzędnik identyfikował się z misją urzędu i był do pracy wysoce zmotywowany.

Specyfika administracji publicznej sprawia, że jej instytucje nie muszą walczyć o klientów – konkretne sprawy po prostu załatwia się w konkretnym urzędzie. Tu tkwiła przyczyna sytuacji, kiedy to w powszechnym odczuciu motywacja urzędnika była pojęciem abstrakcyjnym, a ludzi traktowano przedmiotowo. Obecnie takie podejście uległo zmianie, co wymusza koncepcja New Public Management. Według jej założeń to, co mogłoby usprawnić działanie administracji, to stworzenie przyjaznych warunków pracy, opartych na roli lidera i świadomych swojej odpowiedzialności urzędnikach.

Wspomniana koncepcja wymaga też innego podejścia od przełożonego, który powinien przyjąć rolę przywódcy, lidera, który pociągnie za sobą swoich urzędników. To z kolei wymaga przeorientowania się z trybu myślenia biurokratycznego na menadżerski, a tym samym budowania innych, w stosunku do dawniej praktykowanych, relacji szef – pracownik. Ważne są tu kompetencje komunikacyjne, pozwalające skutecznie wywierać wpływ na innych. Niestety, na tym polu dochodzi do zaniechania czy wręcz zaniedbania.

Sprawujący władze ulegają pokusie łatwych socjotechnik i bywa, że motywację rozumieją jako np. rozkazodawstwo, kiedy podwładni robią coś, bo muszą czy jako przyzwolenie – kiedy to urzędnicy stwarzają pozory, że podążają za kierownikiem, co daje złudzenie, że decyzje są podejmowane wspólnie. Tymczasem idea NPM wymaga innych sposobów wyzwalania motywacji – przywództwa, inspiracji i charyzmy<sup>142</sup>. Chodzi o to, by ludzie podążali za kierownikiem nie dlatego, że muszą, tylko dlatego, że coś dla nich zrobił,

---

<sup>142</sup> W. Wytrązek, Zagadnienia motywacji i motywowania w administracji publicznej, w: S. Wrzosek, M. Domagała i in. (red.), Przegląd dyscyplin badawczych pokrewnych nauce prawa i postępowania administracyjnego, KUL, Lublin 2010, s. 563-573.

(np. w sensie podziału zadań, przydzielenia ról w zespole) i mają do niego zaufanie; wówczas relacje interpersonalne układają się dobrze, a komfort pracy się poprawia. Ponadto kierownik powinien mieć wizję działania urzędu, umieć do niej przekonać, zachęcić do rozwoju i kształcenia się na jej potrzeby. To po jego stronie ma stać odpowiedzialność za pracownika, w czym mieści się wiedza o jego sytuacji, dopasowanie do niej bieżących instrumentów motywacji. Wreszcie powinien sam działać swoim przykładem, osobowością, umieć komunikować się z ludźmi, tak na płaszczyźnie werbalnej, jak i niewerbalnej, by być odbieranym jako lider bliski pracownikowi, a nie na zasadzie osoby, której się nie akceptuje, co najwyżej – się jej nie lubi albo boi.

Jak pokazują powyższe refleksje, pobudzanie motywacji, wywodzące się z zarządzania strategicznego, a związane z koncepcją New Public Management, leży w gestii przełożonego, jakim w obszarze administracji publicznej jest m.in. wójt, burmistrz, prezydent, od którego wymaga się dziś występowania w nowej roli – menadżera, który jest nastawiony nie tylko na zadania i wyniki, ale także na pracowników, którzy tworzą kompetentne, zgrane zespoły, realizujące wizję szefa i misję urzędu.

Prezydent Ludomir Handzel, co pokazuje przytoczony wywiad, jest świadomy nowych wyzwań w sferze motywacji w ramach nowej koncepcji NPM, ale też nie ukrywa, że trudno o wdrożenie jej w praktyce. W strategii motywacji ścierają się jeszcze do niedawna powszechne przekonania o dominacji instrumentów finansowych, na co wskazuje wypowiedź Pana Prezydenta z potrzebą ze strony pracowników, manifestowaną w ankiecie, innych pozafinansowych bodźców, a zwłaszcza tych dotyczących komunikacji, również interpersonalnej. Tak, w ocenie wystawionej przez ankietowanych urzędników, jak i w opinii Pana Prezydenta Nowego Sącza, widać dążenie do znalezienia pewnej równowagi pomiędzy, z jednej strony możliwościami motywacyjnymi, a z drugiej oczekiwaniami. Wymaga to jednak zaangażowania i świadomości obu stron. Ten proces został oceniony na poziomie

## ZAKOŃCZENIE

„Największe upokorzenie w życiu, to ciężko pracować nad czymś, za co oczekujesz uznania, i nie być za to docenionym” - słowa te wypowiedział Edgar Watson How i do dziś nie straciły na znaczeniu, wręcz przeciwnie. Siłą napędową każdego człowieka jest motywacja, jest to coś, co skłania człowieka do działania, a czasem odbiera wszelką chęć ku temu.

System motywacyjny jest elementem procesu motywacyjnego, stanowi zespół oddziaływań ukierunkowanych na pracowników oraz przedsięwzięć zwiększających komfort na stanowiskach pracy, a także innych czynników pracy, które wyzwalają w podwładnych pomysłowość, inicjatywę i zaangażowanie na rzecz realizacji celów i misji organizacji<sup>143</sup>.

Motywacja odgrywa fundamentalną rolę w zarządzaniu potencjałem ludzkim, stanowi ważny element procesu zarządzania organizacją. Analiza przeprowadzonych badań wśród pracowników urzędów zarówno Urzędu Miasta Nowego Sącza jak i Urzędu Miasta i Gminy Białobrzegi pozwoliła nam na uzyskanie pewnego obrazu oczekiwań pracowników odnośnie poczynań kierowników jednostki organizacyjnej w kierunku motywowania ich do pracy. Poznaliśmy ocenę systemu motywacyjnego badanych, jakie dostrzegają braki i niedociągnięcia w jego funkcjonowaniu oraz które ze stosowanych metod są aprobowane i uznane za świetne motywatory, pomagające badanym uzyskać wysoki poziom motywacji w miejscu pracy.

Nadrzędnym celem funkcjonowania instytucji publicznych jest służba publiczna pełniona w interesie społeczności lokalnej. W osiągnięciu tego celu niezbędny jest zmotywowany pracownik. Skuteczna motywacja pracowników należy do kompetencji kierownika publicznego (burmistrza, prezydenta miasta) i mieści się w obszarze jego zadań podstawowych. To on powinien wszelkimi możliwymi sposobami dążyć do poprawy poziomu motywacji występującej wśród swoich podwładnych w taki sposób, aby usługi publiczne świadczone przez pracowników urzędu podnieść na możliwe najwyższy poziom. Jak pokazują wyniki badań w obu analizowanych urzędach, jest to możliwe.

Pracownik administracji publicznej, który odczuwa satysfakcję z pracy jest w pełni skoncentrowany na odbiorcy usług, jego potrzebach i oczekiwaniach. Odpowiedni poziom odczuwanej satysfakcji z pracy jest warunkiem polepszenia jakości oferowanych usług, pracownik zmotywowany, to pracownik usatysfakcjonowany. Menadżer stojący na czele

---

<sup>143</sup> W. Bańka, Zarządzanie personelem- teoria i praktyka, PWE, Warszawa 2001, s.32.



instytucji publicznej powinien posiadać wiedzę na temat motywowania oraz umiejętność wdrożenia i wykorzystania tej wiedzy w praktyce. Stworzenie skutecznego systemu motywacji i umiejętne wdrożenie go, a także konsekwentne przestrzeganie, pozwoli uzyskać pewność, iż jednostki będą osiągać wyniki zgodne z oczekiwaniami i będą stanowić długookresowy potencjał, z którego organizacja będzie korzystać przez następne lata.

Wiedza raz nabyta wymaga ciągłej weryfikacji. Istotą procesu motywacyjnego jest nieustanne doskonalenie, dlatego tak ważne jest okresowe badanie i pomiar motywacji. Motywacje pracowników doskonalą się i pozyskuje latami, a można ją stracić w ciągu kilku dni poprzez błędne decyzje czy nieprzemyślane działania. Nowoczesne organizacje publiczne powinny tworzyć odpowiednie warunki dla rozwoju kapitału ludzkiego w perspektywie długofalowej i realizować określone zadania w ramach zarządzania publicznego, zarządzania zasobami ludzkimi oraz komunikacji społecznej. W miejscu, gdzie dozwolona jest inicjatywa pracowników, orientacja na innowacyjność i elastyczność, przedsiębiorczość, jest motywacja, a wraz z nią zapewniony ciągły rozwój jednostki i całej organizacji.



## BIBLIOGRAFIA

### Literatura:

1. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
2. Babbie E., Podstawy badań społecznych, PWN, Warszawa 2008.
3. Bańka W., Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie, A. Marszałek, Warszawa 2000.
4. Bańka W., Zarządzanie personelem- teoria i praktyka, PWE, Warszawa 2001.
5. Białas S., Litwin J., Poziom satysfakcji z pracy pracowników administracji publicznej na przykładzie Urzędu X, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, nr 97/2013.
6. Bielski M., Organizacje – istota, struktury, procesy. Wydawnictwo UŁ, Łódź 1997.
7. Boć J., Uwarunkowania rozwoju administracji publicznej, (w: A. Błaś, J. Boć, J. Jeżewski, Administracja publiczna, Kolonia Limited, Wrocław 2003.
8. Borkowska S., System motywowania w przedsiębiorstwie, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985.
9. Borowiec L., Controlling w realizacji usług publicznych gminy, Wolter Kulwer, Kraków 2007.
10. Brown J. A. C., Społeczna psychologia przemysłu, Stosunki między ludźmi w fabrykach, tłum. S. Łypacewicz PWE, Warszawa 1962.
11. Bugdol M., Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej, Wydawnictwo Dyfin, Warszawa 2008.
12. Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J. W., Marketing usług, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
13. Dawidowicz W., Wstęp do nauk prawno-administracyjnych, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1974.
14. Gajdzik B., Jakość usług w administracji samorządowej, „Przegląd Organizacji” nr 7-8, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Warszawa 2004.
15. Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2017.



16. Hamrol A., Zarządzanie jakością z przykładami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
17. Hancewicz R., Kierownik w instytucji publicznej. Znajdź swój własny skuteczny styl zarządzania, Wyd. Helion, Gliwice 2012.
18. Hausner J., Administracja publiczna, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2005.
19. Izdebski H., Kulesza M., Administracja publiczna. Zagadnienia ogólne, Liber, Warszawa 2004.
20. Kaczmarek L., Ewolucja pojęcia administracji publicznej w polskiej doktrynie prawa administracyjnego po II wojnie światowej, Tom V, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, Sulechów 2009.
21. Karaś R., Teorie motywacji w zarządzaniu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
22. Karna W. J., Kompetencje menedżera publicznego a działania podejmowane w obszarze zasobów ludzkich w organizacji publicznej, Kraków: Uniwersytet Jagielloński w Krakowie 2013.
23. Kasznica S., Polskie prawo administracyjne, Księgarnia Akademicka, Poznań 1946.
24. Kieżun W., Drogi i bezdroża polskich przemian, Wydawnictwo EKOTV, Warszawa 2011.
25. Klonowski Z. J., Systemy informatyczne zarządzania przedsiębiorstwem, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2004.
26. Kostera M., Zarządzanie personelem, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1994.
27. Kozłowski W., Motywowanie pracowników w organizacji, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2020.
28. Kozuch B., Kozuch A., Usługi publiczne: organizacja i zarządzanie. Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
29. Kozuch B., Zarządzanie publiczne: w teorii i praktyce polskich organizacji, Placet, Warszawa 2004.
30. Król H., Ludwicyński A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Podręcznik, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
31. Lange O., Ekonomia polityczna, t. 1, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1967.
32. Lipowicz I., Prawo administracyjne w pytaniach i odpowiedziach, Wydawnictwo Lexis Nexis, Warszawa 2010.



33. Makles S., Suwara B., Kapitał ludzki w administracji samorządowej – perspektywy rozwoju na najbliższe dziesięciolecie, (w:) D. Adrianowski, K. Patara, J. Sikorski (red.) *Finanse, rachunkowość, zarządzanie*, Polska, Europa, Świat, wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2020.
34. Makowski G., Koziarek M., Wymiary użyteczności społecznej. *Biznes, administracja i organizacje pozarządowe a społeczeństwo obywatelskie*. Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2009.
35. Marek S., Białasiewicz M., *Podstawy nauki o organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
36. Masłowski A., *Motywacja i osobowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
37. Nawojczyk M., *Nowoczesne formy zarządzania w administracji publicznej*, ZN WSH, Zarządzanie 2015/2.
38. Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa, Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1998.
39. Noworól A., *Zarządzanie organizacjami publicznymi, Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Zeszyt 13, Tom 14, Łódź 2013.
40. Olejnik T., Wieczorek R., *Kontrola i sterowanie jakością*, Wydawnictwo PWN, Warszawa – Poznań 1982.
41. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami – teoria i praktyka*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
42. Opolski K., Modzelewski P., *Zarządzanie jakością w administracji samorządowej – wnioski z doświadczeń międzynarodowych*, „Samorząd Terytorialny” 2004, nr 10.
43. Pawlak Z., Smoleń A., *Zasady budowy współczesnych systemów wynagradzania w przedsiębiorstwach*, „Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie 2012”, 1-4 (VI).
44. Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
45. Perło D., *Zarządzanie jakością w administracji*, (w:) B. Kurdycka, B. Guy Peters, P. J. Suwaj (red.), *Nauka administracji*, Wydawnictwo Oficyna, Warszawa 2009.
46. Pietroń-Pyszczek A., *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo MARINA, Wrocław 2007.
47. Pilch T., *Zasady badań pedagogicznych, Strategie ilościowe i jakościowe*, wydawnictwo Żak, Warszawa 2001.



48. Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi – Strategie – procesy – metody, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
49. Polak E., Międzynarodowe organizacje gospodarcze wobec kryzysu finansowego - na przykładzie MFW, [w:] Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy, M. G. Woźniak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2013.
50. Reykowski J., Z zagadnień psychologii motywacji, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1970.
51. Robbins S. P. , Zachowania w organizacji, Polskie Wydawnictwo Edukacyjne, Warszawa 1998.
52. Rogoziński K., Usługi rynkowe, A E, Poznań 2000.
53. Sekuła Z., Motywowanie do pracy. Teoria i instrumenty, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
54. Sikorski C., Motywacja jako wymiana – modele reakcji między pracownikiem a organizacją, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
55. Sikorski C., Nauka o zarządzaniu, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2011.
56. Skotnicka- Zasadzień B., Wolniak R., Wpływ analizy czynników ukrytych na postrzeganie jakości usług przez klientów Urzędu Miejskiego w Katowicach, „Samorząd Terytorialny” 2011, nr 7-8.
57. Sługocki J., Prawo administracyjne. Zagadnienia ustrojowe, Wyd. 3, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
58. Stahl M., Pojęcie administracji, jej cechy i funkcje, [w:] M. Stahl (red.), Prawo administracyjne. Pojęcia, instytucje, zasady w teorii i orzecznictwie, Wyd. 5, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
59. Stevenson N., Motywowanie pracowników, Wydawnictwo Liber, Warszawa 2002.
60. Stoner J. A. F., Wankel C., Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
61. Supernat J., Administracja publiczna, governance i nowe publiczne zarządzanie, „Administracja: teoria, dydaktyka, praktyka”, 2008, nr 1(10).
62. Szumowski W., Zarządzanie publiczne – próba systematyzacji koncepcji, Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences, UE we Wrocławiu, 2014/2 (21).
63. Szymczak M., Słownik języka polskiego, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1995.
64. Tokarski S., Kierownik w organizacji, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.
65. Woźniak J., Współczesne systemy motywacyjne, PWN, Warszawa 2012.





66. Woźniak J., Współczesne elementy organizacyjne, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2012.
67. Wszendybył E., Chwastowski M., Klient jako główny weryfikator jakości usług bankowych, (w:) R. Konosala (red.), Komputerowo zintegrowane zarządzanie, t. II, WNT, Warszawa 2003.
68. Wytrązek W., Zagadnienia przywództwa i motywacji w administracji, Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne, 2016.
69. Wytrązek W., Zagadnienia motywacji i motywowania w administracji publicznej, w: S. Wrzosek, M. Domagała i in. (red.), Przegląd dyscyplin badawczych pokrewnych nauce prawa i postępowania administracyjnego, KUL, Lublin 2010.
70. Zaczyński W., Praca badawcza nauczyciela, WSiP, Warszawa 1995
71. Zakrzewska-Bielawska A., Istota procesu zarządzania, [w:] A. Zakrzewska Bielawska (red.), Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2012.
72. Zimbardo P. G., Gerrig R. J., Psychologia i życie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
73. Zimmermann J., Prawo administracyjne, Wyd. 7, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.

#### **Akty prawne:**

1. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy Dz.U. z 2019 r., poz. 1040, z późn. zm.
2. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych. Dz. U. 2009, nr 157, poz. 1240.
3. Zarządzenie Prezydenta Miasta Nowego Sącza Nr 22/2017/VII z dnia 19 stycznia 2019 roku.
4. Zarządzenie nr 5/2017 Burmistrza Gminy i Miasta Białobrzegi z dnia 3 stycznia 2017 roku.

#### **Strony internetowe:**

1. Perswazja, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/perswazja;3956097.html>
2. Elastyczny czas pracy – warianty ruchomego czasu pracy, <https://www.prawo.pl/kadry/elastyczny-czas-pracy-warianty-ruchomego-czasupracy,264600.html>



3. Premia uznaniowa, <https://zarobki.pracuj.pl/porady-zarobkowe/premia-uznaniowa-co-to-takiego/>
4. Czym jest coaching?, <https://coachingdao.pl/>
5. Mentoring, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Mentoring>
6. Menadżer czy kierownik?, [karieramanagera.pl/planowanie-kariery/menager-cz-kierownik](http://karieramanagera.pl/planowanie-kariery/menager-cz-kierownik)
7. Style kierowania,  
[https://mfiles.pl/pl/index.php/Style\\_kierowania\\_wg\\_Blake\\_i\\_Mouton](https://mfiles.pl/pl/index.php/Style_kierowania_wg_Blake_i_Mouton)
8. Demotywacja, <https://sjp.pl/demotywacja>
9. Biuletyn Informacji Publicznej Małopolska, [www.bip.malopolska.pl](http://www.bip.malopolska.pl)
10. Biuletyn Informacji Publicznej Białobrzegi, [www.bip.bialobrzegi.pl](http://www.bip.bialobrzegi.pl)



## SPIS TABEL

Tabela 1. Klasyfikacja potrzeb C. Alderfera.....	11
Tabela 2. Struktura płci respondentów Urzędu Miasta Nowego Sącza.....	61
Tabela 3. Wiek badanych.....	62
Tabela 4. Struktura płci respondentów Urzędu Miasta i Gminy Białobrzegi.....	63
Tabela 5. Wiek badanych.....	64
Tabela 6. Poziom satysfakcji zawodowej Urzędników Miasta Nowego Sącza.....	69
Tabela 7. Ocena własnych kompetencji w miejscu pracy respondentów.....	70
Tabela 8. Czynniki obiektywne i subiektywne wpływające na pracę respondentów.....	72
Tabela 9. Dodatkowe benefity przyznawane Urzędnikom Miasta Nowego Sącza.....	75
Tabela 10. Elementy destabilizujące pracę w Urzędzie Miasta Nowego Sącza.....	78
Tabela 11. Środki zachęty w systemie motywacyjnym.....	79
Tabela 12. Oczekiwany sposób motywacji.....	81
Tabela 13. Ocena systemu motywacyjnego.....	82
Tabela 14. Ocena satysfakcji z pracy urzędników Miasta i Gminy Białobrzegi.....	90
Tabela 15. Ocena własnej pracy w administracji publicznej.....	91
Tabela 16. Czynniki i ich pozytywny wpływ na pracę respondentów.....	93
Tabela 17. Bodźce materialnych i niematerialnych w postaci dodatkowych korzyści, gwarantowane przez pracodawcę.....	96
Tabela 18. Elementy, które mogą destabilizować pracę w Urzędzie Miasta i Gminy Białobrzegi.....	97
Tabela 19. Motywatory neutralizujące demotywowatory.....	99
Tabela 20. Grupa instrumentów motywujących.....	101
Tabela 21. Ocena systemu motywacyjnego funkcjonującego w Urzędzie Miasta i Gminy Białobrzegi.....	102



## SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Definicyjne określenie terminu zarządzanie publiczne w systemie rządzenia publicznego ..... 28



## SPIS WYKRESÓW

Wykres 1. Struktura płci respondentów Urzędu Miasta Nowego Sącza.....	62
Wykres 2. Struktura wieku respondentów Urzędu Miasta Nowego Sącza.....	63
Wykres 3. Struktura płciowa respondentów Urzędu Miasta i Gminy Białobrzegi.....	64
Wykres 4. Struktura wiekowa respondentów Urzędu Miasta i Gminy Białobrzegi .....	65
Wykres 5. Satysfakcja respondentów z pracy .....	70
Wykres 6. Ocena własnych kompetencji w miejscu pracy respondentów.....	71
Wykres 7. Czynniki obiektywne i subiektywne satysfakcji z pracy respondentów.....	74
Wykres 8. Dodatkowe benefity przyznawane dla Urzędników Miasta Nowego Sącza .....	76
Wykres 9. Elementy destabilizujące pracę w Urzędzie Miasta Nowego Sącza.....	78
Wykres 10. Środki zachęty w systemie motywacyjnym.....	80
Wykres 11. Oczekiwany sposób motywacji .....	81
Wykres 12. Ocena satysfakcji z pracy urzędników Miasta i Gminy Białobrzegi.....	90
Wykres 13. Samoocena pracowników Urzędu Miasta i Gminy Białobrzegi.....	92
Wykres 14. Ocena czynników wpływających na wykonywaną pracę.....	94
Wykres 15. Dodatkowe benefity przyznawane Urzędnikom Miasta i Gminy Białobrzegi .....	96
Wykres 16. Elementy, które mogą destabilizować pracę w Urzędzie Miasta i Gminy Białobrzegi .....	98
Wykres 17. Motywatory neutralizujące demotywatory .....	100
Wykres 18. Grupa instrumentów motywujących.....	101



## ZAŁĄCZNIKI

Załącznik 1. Ankieta

Załącznik 2. Wywiad



## Załącznik 1

### Ankieta

#### Szanowni Państwo!

Zapraszamy do udziału w badaniu, które jest realizowane na potrzeby pracy magisterskiej na Wyższej Szkole Biznesu – National-Louis University z siedzibą w Nowym Sączu. Celem badania jest poznanie specyfiki motywacji pracowników w administracji publicznej. Kwestionariusz składa się z pytań zamkniętych. Dopuszcza się wpisanie własnej odpowiedzi w miejscu „Inne”. Ankieta ma charakter anonimowy i służy wyłącznie celom badawczym. Prosimy o udzielenie rzetelnych odpowiedzi.

#### Z wyrazami szacunku

Marta Krzesińska

Monika Łaś

**1. Jak Pan/i ocenia swój poziom satysfakcji z pracy?** Proszę ocenić w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza poziom najniższy, a 5 – najwyższy.

Ocena:.....

**2. Jak ocenia Pan/i swoją pracę w administracji?** Proszę ocenić każdy czynnik w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza poziom najniższy, a 5 – najwyższy.

- a. Znajomość procedur dotyczących stanowiska pracy
- b. Umiejętność wykorzystania sprzętu i oprogramowania
- c. Znajomość uregulowań wewnętrznych
- d. Doskonalenie umiejętności
- e. Otwartość na zmiany
- f. Zaangażowanie w sprawy biura

**3. Jak Pan/i ocenia czynniki, które wpływają satysfakcjonująco na Pana/i pracę?** Proszę ocenić każdy w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza poziom najniższy, a 5 – najwyższy.

- a. Pewność i stabilność zatrudnienia
- b. Poziom wynagrodzenia
- c. Atmosfera w pracy
- d. Warunki w pracy (pokoje, pokoje socjalne, wyposażenie)
- e. Dogodne godziny pracy
- f. Możliwość własnego rozwoju (szkolenia, kursy)
- g. Możliwość samodzielnego podejmowania decyzji
- h. Możliwość awansu



- i. Określenie obowiązków na stanowisku pracy
- j. Przepływ informacji pomiędzy przełożonym a pracownikami
- k. Przepływ informacji pomiędzy działami administracyjnymi
- l. Przejrzystość procedur
- m. Pomoc socjalna

**4. Jakie dodatkowe korzyści zapewnia Panu/i pracodawca?** Proszę zaznaczyć spośród poniżej podanych i przypisać im wartość na skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza poziom najniższy, a 5 – najwyższy.

- a. Opieka medyczna
- b. Dodatkowe ubezpieczenie
- c. Bony żywnościowe
- d. Bony świąteczne
- e. Karnety na obiekty sportowe
- f. Bilety na wydarzenia kulturalne
- g. Kursy językowe
- h. Wyprawka dla dziecka
- i. Narzędzia służbowe (telefon, laptop, itd.)
- j. Samochód służbowy
- k. Inne.....

**5. Jak ocenia Pan/i elementy, które mogą destabilizować pracę w Pana/i miejscu pracy?** Proszę ocenić każdy w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza poziom najniższy, a 5 – najwyższy.

- a. Nierówne traktowanie pracowników
- b. Dublowanie obowiązków
- c. Zbyt duża ilość działów
- d. Za mała ilość działów
- e. Nierównomierne obciążenie ilością pracowników poszczególnych działów
- f. Utrudniona komunikacja pomiędzy pracownikami działów administracyjnych
- g. Utrudniona komunikacja pomiędzy pracownikami a przełożonymi
- h. Ograniczony dostęp do oprogramowania
- i. Monotonia wykonywanych czynności

**6. Co zdaniem Pana/i mogłoby zrekomensować czynniki demotywujące w Pana/i miejscu pracy?** Proszę ocenić każdy element w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza poziom najniższy, a 5 – najwyższy.

- a. Podwyżka
- b. Docenienie ze strony przełożonych
- c. Zmniejszenie wymagań
- d. Zmniejszenie liczby nadgodzin
- e. Zwiększenie poziomu odpowiedzialności
- f. Urozmaicenie zadań, zróżnicowane obowiązki zawodowe
- g. Integracja ze współpracownikami (wyjazdy, spotkania okolicznościowe, itp.)





- h. Możliwość wpływania na kluczowe decyzje
- i. Inne.....

**7. Jaki sposób motywacji odpowiadałby Panu/i najbardziej?** Proszę ocenić każdy element w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza poziom najniższy, a 5 – najwyższy.

- a. Wyższe wynagrodzenia
- b. Nagroda finansowa
- c. Nagroda rzeczowa
- d. Możliwość awansu
- e. Finansowanie szkoleń

**8. Proszę określić, w jakim stopniu Pan/i zgadza się z poniższymi stwierdzeniami w odniesieniu do Pana/i miejsca pracy.** Proszę wybrać jedną odpowiedź z spośród podanych.

Treść pytania	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Tak	Nie	Raczej nie	Zdecydowanie nie
Pracownicy mają świadomość, że uczestniczą w kreowaniu wizerunku urzędu w oczach klientów						
Pracodawca dba o to, by praca na poszczególnych stanowiskach była oparta na bieżąco uzupełnianej wiedzy fachowej, specjalistycznej wymaganej na stanowisku pracy						
Przełożony jest wsparciem dla pracowników, a ich relacje opierają się na szacunku i zaufaniu						
Zasady przyznawania różnych korzyści (nagrody, awans, itp.) pracownikom są przejrzyste, jasne i czytelne						
Komunikacja wewnętrzna jest szybka i sprawna, ponieważ						



wykorzystuje się nowoczesne narzędzia technologiczne, jak mobilne komputery, telefony komórkowe, tablety, smart fony, Internet, intranet						
W moim miejscu pracy pracownik może rozwijać się zawodowo i rozwijać swoje umiejętności						
System motywacyjny jest satysfakcjonujący i nie wymaga zmian						

## Metryczka

### Płeć

- a. Kobieta
- b. Mężczyzna

### Wiek

- a. 20-30 lat
- b. 30-40 lat
- c. 40-50 lat
- d. 50 i więcej lat



## Załącznik 2

### Wywiad

1. Jakie widzi Pan czynniki motywujące do doskonalenia pracownika po stronie organizacji i po stronie samego pracownika w administracji?
2. Proszę podać ranking czynników, które w opinii Pana najbardziej motywują pracowników administracyjnych do pracy.
3. Czy zdaniem Pana pracownicy samorządowi są zmotywowani do doskonalenia swoich umiejętności zawodowych?
4. Jak Pan postrzega rolę kierownika w koncepcji Nowego Zarządzania Publicznego (New Public Management) w obszarze administracji?
5. Czy uważa Pan, że system motywacyjny w Pana miejscu pracy powinien być przebudowany? W jakim kierunku powinny pójść ewentualne zmiany i korekty?

