

Grzegorz Drozdowski

Motywowanie pracowników w organizacjach publicznych

Studia Lubuskie : prace Instytutu Prawa i Administracji Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Sulechowie 9, 143-162

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

GRZEGORZ DROZDOWSKI

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Gorzowie Wielkopolskim

Motywowanie pracowników w organizacjach publicznych

1. Wprowadzenie

Fundamentalna rola motywacji w efektywnym zarządzaniu potencjałem ludzkim jest obecnie niekwestionowana. Wzrost zainteresowania znaczeniem motywacji w podnoszeniu sprawności pracowników wykazują aktualnie teoretycy i praktycy zarządzania oraz – co ważniejsze z punktu widzenia tematyki niniejszego artykułu – decydenci publiczni¹. Znaczenie motywacji analizowane jest na szczeblu zarówno podmiotów gospodarczych, jak i organizacji publicznych. Przesłanki szczególnego zainteresowania motywacją wśród urzędników wynikają z troski o możliwość podniesienia stopnia realizacji nadrzędnego celu funkcjonowania instytucji publicznych² jakim jest służba publiczna pełniona w interesie państwa polskiego oraz społeczeństwa naszego kraju. W aspekcie kształtowania potencjału motywacyjnego organizacji publicznych dominuje przekonanie zatrudnionych w nich pracowników, że pracodawca powinien zapewnić im relatywnie atrakcyjne warunki pracy, w tym warunki motywacyjne,

¹ Decydent publiczny to kierownik organu administracji publicznej podejmujący decyzje w ramach posiadanych uprawnień.

² Pogląd ten jest zgodny z opinią H. Simona, który stwierdził, że podwyższenie efektywności funkcjonowania organizacji publicznych związane jest z wyeliminowaniem w możliwie maksymalny sposób czynników ograniczających pracowników, tzn. ograniczeń decyzyjnych i ograniczeń w działaniu (H. Simon, *Podjęmowanie decyzji i zarządzanie ludźmi w biznesie i administracji*, Gliwice 2007, s. 63).

które determinowałyby możliwość realizacji powierzonych zadań na oczekiwanym poziomie.

Autor, na podstawie analizy funkcjonowania w literaturze koncepcji motywacyjnych, zauważył, że w aktualnym dorobku naukowym dominują modele konstruowane na potrzeby głównie organizacji gospodarczych. Marginalizują one istotny problem, który dotyczy tworzenia w organizacjach publicznych odpowiednich warunków dla rozwoju kapitału ludzkiego w perspektywie długofalowej³. Pomimo że organizacje gospodarcze i instytucje publiczne realizują odmienne cele⁴, to pracownicy w nich zatrudnieni mają prawo oczekiwać, że przełożeni zapewnią im możliwość zaspokojenia odczuwanych potrzeb, czy uzyskania posiadanych oczekiwań. Dynamika interakcji między pracownikami a poszczególnymi elementami systemu motywacyjnego powinna się stać determinantem długookresowej strategii funkcjonowania organizacji publicznej.

Stwierdzony stan badań w zakresie motywacji pracowników instytucji publicznych stał się inspiracją do podjęcia próby:

- a) usystematyzowania wiedzy na temat motywacji pracowników organizacji publicznych⁵,
- b) ukazania znaczenia instrumentów wykorzystywanych w procesie motywowania pracowników organizacji publicznych,
- c) wskazania postulowanych zasad i możliwości motywowania pracowników sfery publicznej.

2. Motywacja w procesie zarządzania organizacją publiczną

Zarządzanie współczesną organizacją publiczną⁶ coraz głębiej sięga do metodologii zarządzania podmiotami sektora gospodarczego. Jest to widoczne również

³ Podobnego zdania jest J. Szandurski, który uważa, że nowoczesne organizacje publiczne powinny realizować określone zadania w ramach zarządzania publicznego, zarządzania zasobami ludzkimi oraz komunikacji społecznej (J. Szandurski, *Toksyczne zarządzanie kadrami w urzędzie*, „Samorząd Terytorialny” 2007, nr 7-8, s. 108).

⁴ Szerokie spojrzenie na różnice pomiędzy organizacjami sektora publicznego i prywatnego przedstawia B. Kozuch (*Problemy zarządzania organizacjami publicznymi*, B. Kozuch (red.), Kraków 2006, s. 20-21).

⁵ W artykule pominięto teorie motywacji oraz modele motywowania pracowników.

w adaptacji wiedzy o motywacji. Skuteczna motywacja pracowników należy do kompetencji menedżera publicznego i mieści się w obszarze jego podstawowych zadań⁷ realizowanych w ramach funkcji „motywowanie”. Kierownik stojący na czele instytucji publicznej lub danej komórki organizacyjnej powinien mieć na celu poprawę poziomu motywacji występującej wśród swoich podwładnych tak, aby usługi publiczne świadczone przez jednostkę podnieść na możliwie najwyższy poziom.

Motywacja nie jest pojęciem jednoznacznym⁸. Literatura przedmiotu, głównie z zakresu psychologii, zna wiele znaczeń tego terminu⁹. Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto, że motywacja jest „mechanizmem psychologicznym uruchamiającym i organizującym zachowanie człowieka skierowane na osiągnięcie zamierzonego celu”¹⁰. Na gruncie zarządzania organizacją publiczną, w tym zarządzania zasobami ludzkimi, motywacja odbywa się poprzez system motywujący, nazwany również systemem motywacyjnym. Tworzy on układ logicznie spójnych i wzajemnie wspomagających się środków (bodźców) motywacji oraz warunków mających zachęcić pracowników do angażowania się w swoją pracę, w sposób możliwie najkorzystniejszy dla organizacji i dający

⁶ Przez organizację publiczną autor rozumie taką instytucję, która funkcjonuje na rzecz realizacji interesu publicznego (*Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, B. Kożuch, T. Markowski (red.), Białystok 2005, s. 32) i stanowi ważną determinantę rozwoju gospodarczego i społecznego danego państwa (I. Hejduk, A. Turek, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu wiedzą w administracji*, Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw 2008, nr 6, s. 3). Autorowi bliska jest również definicja zaproponowana przez B. Kożuch, która uważa, że organizacja publiczna jest systemem społeczno-ekonomicznym, „którego podsystem celów i wartości, psychospołeczny, materialno-techniczny oraz podsystem struktury, a przede wszystkim podsystem zarządzania oraz relacji ze środowiskiem zewnętrznym wyróżniają się publicznością jako immamentną cechą odróżniającą od innych typów organizacji” (B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskiej administracji*, Warszawa 2004, s. 96).

⁷ Urząd Służby Cywilnej wskazał na osiem najistotniejszych priorytetów w ramach zarządzania zasobami ludzkimi. Jednym z nich jest motywowanie i wynagradzanie pracowników (*Strategie zarządzania zasobami ludzkimi służby cywilnej*, Warszawa 2006, s. 7).

⁸ Na przykład, M. Kostera, S. Kownacki i A. Szumski uważają, że motywacja „jest pojęciem o wielu znaczeniach” (M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski, *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2004, s. 315).

⁹ P. Tyrała, *Kierowanie. Organizowanie. Zarządzanie. Zarys prakseologii*, Toruń 2001, s. 163.

¹⁰ B. Kuc, J. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne*, Warszawa 2009, s. 77.

samym pracownikom satysfakcję osobistą¹¹. Przy czym, jeżeli ma być to skuteczne, kierownicy motywujący swoich podwładnych muszą mieć m.in. „zdolności do empatii”¹². Z tego punktu widzenia podstawowe znaczenie ma motywacja do pracy oznaczająca stan psychiczny pracownika, wyrażający się gotowością do poniesienia określonego wysiłku ukierunkowanego na realizację celów organizacji, którego poziom uzależniony jest od zdolności do zaspokojenia indywidualnych potrzeb¹³. Podobnego zdania jest M. Goldsmith, C. Greenberg, A. Robertson, M. Hu-Chan, którzy twierdzą, że „motywowanie ludzi w miejscu pracy oznacza udzielenie im pomocy, aby mogli osiągnąć jak najlepsze wyniki [...] i rozwijali się wraz z organizacją”¹⁴. Dobrze skonstruowany system motywujący powinien zatem zapewniać pracownikowi możliwość zaspokajania swoich potrzeb, jednocześnie zachęcając go do angażowania się w realizację celów organizacji. Zwraca na to uwagę R.L. Ackoff, który zauważył, że „efektywność pracowników można zmaksymalizować tylko wtedy, gdy to, co ma wartość dla nich, nie stoi w sprzeczności z tym, co ma wartość dla organizacji”¹⁵. Przy czym, należy zauważyć, że aby system motywujący mógł działać prawidłowo, jego poszczególne elementy muszą przyjąć postać procesową. Dodatkowo zaś, proces motywowania powinien uwzględniać: po pierwsze, stronę motywowanego, w tym jego: (a) cele pod względem znaczenia i użyteczności; (b) wysiłek, do którego powinien być przekonany, pod kątem modyfikacji swoich zachowań; (c) osiągnane wyniki, które powinny przyjmować pozytywną wartość; a po drugie, stronę motywującego pod kątem prawidłowego (wartości, oczekiwania) rozpoznania celów motywowanego¹⁶.

Stosowanie w praktyce zarządzania personelem systemu motywującego związane jest z wykorzystaniem określonych instrumentów, nazywanych środkami motywującymi. Zdaniem M. Czerskiej, są nimi:

- a) perswazja, której podstawową rolą jest kształtowanie postaw i nawyków pracowników, wpływających na motywy ich postępowania,

¹¹ J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków 1996, s. 203.

¹² J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wrocław 1999, s. 16.

¹³ S.P. Robbins, *Zachowania organizacyjne*, Warszawa 1998, s. 88.

¹⁴ M. Goldsmith, C. Greenberg, A. Robertson, M. Hu-Chan, *Globalni liderzy – kolejna generacja*, Warszawa 2007, s. 65.

¹⁵ R.L. Ackoff, *Zarządzanie w małych dawkach*, Warszawa, s. 37.

¹⁶ L. Indisowa, I. Kołodziejczyk-Olczak, *Uwarunkowania skutecznego motywowania. Proces komunikacji*, Łódź 2000, s. 47.

- b) warunki motywacyjne, które sprawiają, że wykonywanie pracy nie jest dokuczliwe,
- c) bodźce, które kształtują stopień zaspokojenia potrzeb pracowników, w zależności od poziomu organizacyjnego zachowania się ludzi¹⁷.

Perswazja może być oddziaływaniem jednostronnym, ingerującym w sferę emocjonalną pracownika. Przełożony (motywujący) poprzez wmawianie i sugerowanie określa oczekiwane zachowanie pracownika, wykorzystując do tego np. propagandę lub swój autorytet¹⁸. Inny charakter ma perswazja racjonalna (przekonująca), która się odwołuje do motywów wewnętrznych człowieka i ingeruje w jego sferę umysłową. Jest działaniem dwustronnym, opartym na partnerstwie stron. Perswazja przekonująca przybiera najczęściej formę konsultacji oraz negocjacji¹⁹. Niższy stopień ingerencji w sferę umysłową bądź emocjonalną motywowanego stanowi doradzanie oraz informowanie. W obu przypadkach motywowany pracownik sam określa najważniejsze zachowanie i następnie je realizuje²⁰.

Perswazja stanowić może również dopełnienie innych instrumentów motywacyjnych, np. środków przymusu (rozkazu, polecenia, zalecenia), które nazywane są przez J. Zieleniewskiego środkami przymusu administracyjnego²¹. Różnią się one między sobą stopniem imperatywności, tzn. stanowczości, co do terminu, sposobu oraz metody realizacji. Rozkazy określają zachowanie, sposób i termin jego realizacji. Polecenia zawierają stanowcze żądanie określonego zachowania (działania), jednak motywowanemu pracownikowi pozostawia się swobodę terminu realizacji. Zalecenia zaś określają samo zachowanie – zarówno dobór środków, jak i sposób oraz termin realizacji pozostaje w gestii motywowanego pracownika. Motywowanie oparte na przymusie administracyjnym jest – zdaniem L. Koziola – wysoce nieefektywne²², u jego podstaw bowiem tkwią wszelkiego rodzaju normy, instrukcje oraz inne uregulowania. Pracownik motywowany za pośrednictwem tych środków nie przejawia inicjatywy oraz zain-

¹⁷ M. Czerska, *Motywacja*, [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2002, s. 297.

¹⁸ S. Borkowska, *System motywacji w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1985, s. 36.

¹⁹ J. Penc, *Motywowanie...*, *op. cit.*, s. 208.

²⁰ S. Borkowska, *System...*, *op. cit.*, s. 37.

²¹ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1981, s. 509-510.

²² L. Koziół, *Doskonalenie systemu wynagradzania w firmie*, [w:] *Jak skutecznie motywować pracowników*, K. Sedlak (red.), Kraków 1997, s. 60.

teresowania wysokimi efektami pracy, gdyż wydatkuje jedynie minimum wysiłku intelektualnego i fizycznego, niezbędnego do uniknięcia ewentualnych sankcji²³.

Zastosowanie środków przymusu nie jest do końca, szczególnie w organizacjach publicznych, pozbawione celowości. Efektywność pracowników organizacji publicznych zależy nie tylko od umiejętności realizacji powierzonych zadań, ale również od spełnienia wymogów określonych w zapisach dotyczących obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności²⁴. Formalizacja czynności wykonywanych przez personel urzędniczy wymaga zachowania zgodności pomiędzy obowiązkami, uprawnieniami i odpowiedzialnością. Jej brak może powodować spory kompetencyjne, indolencję decyzyjną, unikanie odpowiedzialności, zmniejszenie inwencji własnej oraz pogorszenie jakości współpracy międzyludzkiej²⁵, natomiast racjonalna formalizacja pracy może skutkować następującymi konsekwencjami:

- 1) Precyzyjnie określenie zakresu odpowiedzialności ogranicza nieporozumienia, wzajemne animozje i konflikty pomiędzy pracownikami na tle realizowanych zadań.
- 2) Dokładne określenie przedmiotu i zakresu odpowiedzialności pozwala na wyegzekwowanie pożądanej jakości pracy.
- 3) Ustalenie obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności dla każdego stanowiska pracy umożliwi przeprowadzenie porównań między tymi stanowiskami. Ułatwi to np. ustalenie właściwej skali płac oraz potrzeby obsady stanowisk.
- 4) Wyraźne określenie uprawnień i obowiązków może zmniejszyć ingerencję ze strony przełożonych²⁶.

²³ Uzasadnienie dla wykorzystania środków przymusu można znaleźć w sytuacji zagrożenia, która wymaga bardzo szybkiego podjęcia działań, gdyż tylko wówczas można uzyskać oczekiwane efekty (S. Borkowska, *Motywacja i motywowanie*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, H. Król, A. Ludwicyński (red.), Warszawa 2006, s. 336).

²⁴ Szerzej na ten temat przedstawia G. Drozdowski, *Formalizacja działań kierowniczych w zmieniającym się otoczeniu organizacji publicznych*, [w:] *Funkcjonowanie organizacji publicznych w dynamicznym otoczeniu*, W. Kieżun, A. Letkiewicz, J. Wołęjszo (red.), Szczytno 2011, s. 398-401.

²⁵ Z. Narski, *Praktyka zarządzania przedsiębiorstwem*, Toruń 2001, s. 35.

²⁶ J. O'Shaughnessy, *Organizacja zarządzania w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1972, s. 86-87.

Funkcjonowanie osób w organizacjach publicznych, zdeterminowane przepisami formalizującymi ich pracę, może przynieść zarówno pozytywne, jak i negatywne rezultaty²⁷ w zakresie tzw. niedoformalizowania i przeformalizowania. W przypadku niedoformalizowania należy wziąć pod uwagę zmniejszenie stopnia koordynacji działania pracowników oraz ewentualne dopuszczenie do autonomii celów grupowych i osobistych ze szkodą dla ogólnego interesu organizacji. Natomiast, przy przeformalizowaniu trzeba uwzględnić:

- a) małą znajomość przepisów, co może skutkować stratą czasu na ich wyjaśnianie oraz zwlekaniem z podjęciem decyzji,
- b) wykorzystywanie przepisów do przetargów z pracownikami i zewnętrznymi interesariuszami organizacji,
- c) omijanie przepisów lub działanie wbrew zawartym w nich intencjom przez osoby, które powinny je stosować,
- d) kurczowe trzymanie się przepisów w obawie przed odpowiedzialnością, nawet jeżeli nie odpowiadają one sytuacjom decyzyjnym,
- e) obawy przed samodzielnym podejmowaniem decyzji (stąd częste zwoływanie kolegów w celu zabezpieczenia się przed odpowiedzialnością),
- f) hamowanie inicjatywy w poszukiwaniu lepszych metod pracy (wynika ono z przekonania, że ważne jest respektowanie przepisów, a nie polepszanie efektywności pracy)²⁸.

Druga grupa instrumentów motywujących, nazwanych warunkami motywacyjnymi, obejmuje: czynniki ekonomiczne (np. poziom płac w urzędzie), społeczne (np. stosunki interpersonalne), fizyczne (np. bezpieczeństwo i higiena pracy) oraz organizacyjne (np. planowanie urlopów). Jak wskazuje M. Czerska,

²⁷ Zdaniem J. Zieleniewskiego „doprowadzona do rozsądnych granic formalizacja zwiększa efektywność oddziaływania organizacji na te rodzaje zachowań ludzi, które i bez tego, z tych czy innych powodów, muszą być regulowane pozytywnymi przepisami, a zmniejsza efektywność oddziaływania na takie rodzaje zachowania się, które nie muszą być wyraźnie sformułowane. Patrząc w ten sposób na zagadnienie, możemy też określić, jakie elementy organizacji powinny być sformalizowane. Są to mianowicie elementy, które wiążą się z zachowaniem niedającym się regulować inaczej niż za pomocą przepisów” (J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Warszawa 1978, s. 176-177).

²⁸ S. Stachak, M. Świtłyk, *Teoria zarządzania przedsiębiorstwem rolniczym*, Warszawa 1995, s. 282-283.

istotne jest ponoszenie wysiłku na rzecz ich poprawy, gdyż między innymi decydują o poziomie zarządzania organizacją²⁹.

Ostatnią grupę instrumentów kształtujących system motywujący stanowią bodźce. Zdaniem Z. Sekuły, bodźce to „środki, za pomocą których pracodawca zamierza oddziaływać na pracowników, aby osiągnąć pożądane postawy i zachowania pracowników”³⁰. Bodźce dodatkowo przyjmują formę wzmocnienia oraz pobudzenia doraźnego i systemowego³¹. Wzmocnienia stosuje się najczęściej długofalowo, w celu zachęcania pracowników do lepszego wykonania pracy poprzez odpowiednie kształtowanie w ich otoczeniu określonych zachowań do naśladowania. Wyróżnia się następujące typy wzmocnień:

- a) wzmocnienie pozytywne – polega na uzależnieniu możliwości otrzymania nagrody (np. premii) od wystąpienia pożądanego zachowania pracownika,
- b) wzmocnienie negatywne – polega na zastosowaniu negatywnych konsekwencji (np. nagany³²) po niepożądanym zachowaniu,
- c) wzmocnienie obojętne – polega na braku reakcji po niepożądanym zachowaniu pracownika³³.

Bodźce motywacyjne, jak zaznaczono wyżej, mogą być stosowane doraźnie oraz systemowo. W pierwszym przypadku nastawione są na spowodowanie chwilowych zachowań pracowników, natomiast w drugim – na wywołanie utrwalonych działań i mają za zadanie wzmocnić poczucie przynależności pracowników do organizacji.

²⁹ M. Czerska, *Motywacja...*, *op. cit.*, s. 323.

³⁰ Z. Sekuła, *Controlling personalny*, Bydgoszcz 1999, s. 229.

³¹ Z. Jasiński, *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1998, s. 18.

³² Na przykład, za naruszenie obowiązków pracownicy samorządowi ponoszą m. in. odpowiedzialność dyscyplinarną. W zakresie kar dyscyplinarnych stosuje się przepisy Ustawy o pracownikach urzędów państwowych, które przewidują: naganę, naganę z ostrzeżeniem, naganę z pozbawieniem możliwości awansowania przez okres dwóch lat, przeniesienie na niższe stanowisko, zwolnienie z pracy (art. 34 Ustawy z dnia 16 września 1982 r. *o pracownikach urzędów państwowych*, Dz. U. 1982 Nr 31, poz. 214 z późn. zm.).

³³ J. Penc, *Motywowanie...*, *op. cit.*, s. 70.

3. Znaczenie bodźców w procesie motywowania pracowników organizacji publicznych

Z uwagi na znaczenie bodźców w procesie motywowania pracowników organizacji publicznych, w dalszej części artykułu zostaną one dokładniej przedstawione. Biorąc pod uwagę propozycję M. Czerskiej, bodźce można podzielić na materialne i niematerialne³⁴ (rys. 1). Bodźce materialne (ekonomiczne) uwzględniają składniki płacowe (pieniężne, finansowe) oraz składniki pozapłacowe (pozafinansowe, bezgotówkowe). Bodźce finansowe o charakterze stałym przyjmują postać płac (wynagrodzeń). W literaturze przedmiotu spotkać można liczne definicje wynagrodzenia:

- wynagrodzenie obejmuje całkowity dochód pracownika wynikający z podjęcia i wykonywania określonej pracy³⁵,
- wynagrodzenie to ogół wydatków pieniężnych i innych świadczeń wypłacanych pracownikom z tytułu zatrudnienia w danej organizacji, obliczanych według zasad statystyki zatrudnienia i wynagrodzeń³⁶,
- wynagrodzenie obejmuje wypłaty pieniężne oraz wartość świadczeń w naturze bądź ich ekwiwalenty należne pracownikowi z tytułu pracy³⁷,
- wynagrodzenie tworzą płace, inne wynagrodzenia materialne, możliwość zrobienia kariery zawodowej oraz pełnienia misji³⁸,
- wynagrodzenie jest to świadczenie konieczne, o charakterze przysparzająco-majątkowym, które pracodawca jest zobowiązany wypłacić okresowo pracownikowi w zamian za wykonaną pracę, świadczoną w ramach stosunku pracy, odpowiednio do rodzaju, ilości i jakości pracy³⁹.

³⁴ M. Czerska, *Motywacja...*, *op. cit.*, s. 325.

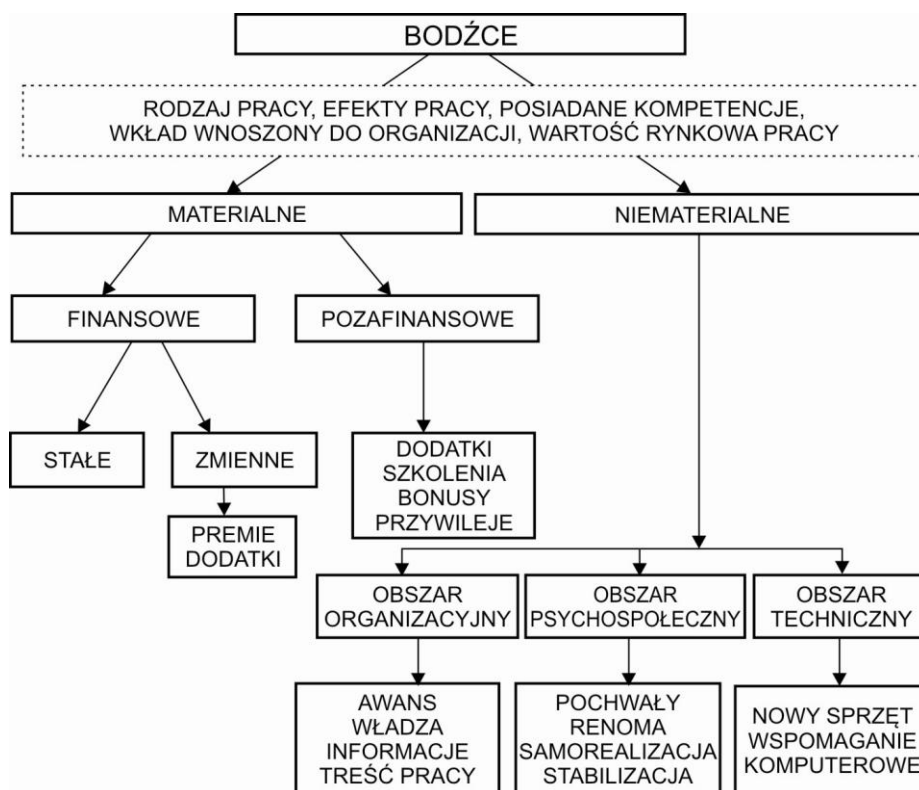
³⁵ T. Kawka, *Wynagradzanie pracowników*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, T. Listwan (red.), Warszawa 2002, s. 127.

³⁶ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2003, s. 357.

³⁷ Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2000, s. 154.

³⁸ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Warszawa 2000, s. 93.

³⁹ U. Jackowiak, M. Piankowski, J. Stelina, W. Uziak, A. Wypych-Żywicka, M. Zieleniecki, *Kodeks pracy z komentarzem*, Gdańsk 1996, s. 207.



Rys. 1. Bodźce w procesie motywowania pracowników organizacji publicznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2003, s. 361-371; M. Czerska, *Motywacja*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, (red.) A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, Toruń 2002, s. 327; M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Warszawa 2012, s. 136.

Można zatem stwierdzić, że wynagrodzenie obejmuje następujące składniki:

- a) materialne o charakterze pieniężnym (płaca, premia, płatny urlop) i niepieniężnym (organizacja wypoczynku, dostarczanie posiłków),
- b) polityczne (kontrola, informacja, wpływy, władza, informacja, podział zasobów),

- c) techniczne (uczestnictwo w zespołach projektowych, rozwiązywanie problemów),
- d) społeczno-psychologiczne (uznanie, status, samodzielność),
- e) związane z możliwościami samorealizacji⁴⁰.

Wynagrodzenie jest rozpatrywane na poziomie operacyjnym i strategicznym. W pierwszym znaczeniu stanowi dla organizacji ważny instrument w pozyskiwaniu, stabilizowaniu i motywowaniu pracowników. W drugim – strategicznym, postrzegane jest jako instrument integrujący określone postawy i zachowania personelu wokół realizowanej strategii organizacji⁴¹. Wynagrodzenie jest kategorią ekonomiczno-społeczną, co oznacza, że jego wysokość i zróżnicowanie zależy od rodzaju wykonywanej pracy, ale nie stanowi zwykłej ceny za pracę, gdyż powinno zapewniać pracownikowi minimum środków utrzymania⁴². Dlatego, jeżeli kształtuje się na zbyt niski poziom⁴³, może wpłynąć na:

- a) obniżenie kreatywności i spadek wydajności pracy personelu,
- b) poszukiwanie dodatkowych zajęć, wynagradzanych adekwatnie do posiadanych potrzeb,
- c) obniżenie jakości stosunków interpersonalnych,
- d) zwiększenie fluktuacji personelu, szczególnie tego o wysokich kompetencjach,
- e) zwiększenie patologii społecznych oraz pogłębienie dysproporcji w poziomie uzyskiwanego dochodu z innymi grupami społecznymi⁴⁴.

Niezmiernie istotną kwestią jest tutaj wybór i ukształtowanie poszczególnych składników wynagrodzeń. Niemniej jednak, w pierwszej kolejności należy ustalić kryteria, na bazie których wynagrodzenie może ulec zróżnicowaniu.

⁴⁰ M. Kostera, S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), Warszawa 1998, s. 507.

⁴¹ A. Pochtowski, *Zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 356.

⁴² S. Borkowska, *Motywować skutecznie*, Warszawa 2004, s. 52.

⁴³ Kompleksowego ujęcia roli płacy minimalnej w kształtowaniu rynku pracy dokonał W. Golnau, *Znaczenie płacy minimalnej dla funkcjonowania rynku pracy*, Gdańsk 2007.

⁴⁴ T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Warszawa 2001, s. 300-309.

Według A. Poczowskiego, różnicowanie to jest efektem wykorzystania przez organizację określonych strategii wynagradzania⁴⁵.

Prawidłowe wyznaczenie wysokości wynagrodzenia wymaga przeprowadzenia wartościowania pracy⁴⁶, które polega na uszeregowaniu stanowisk pracy na podstawie trudności wykonywanych zadań. Ma ono na celu:

- ustalenie relatywnej wartości stanowiska pracy, zakresu odpowiedzialności na danym stanowisku pracy oraz ewentualnej zależności wobec innych stanowisk pracy,
- pozyskanie informacji niezbędnych do ukształtowania sprawiedliwego taryfikatora stanowisk i tabeli płac⁴⁷,
- zapewnienie przestrzegania przez organizację norm etycznych i prawnych, związanych z równym wynagradzaniem pracy o tej samej wartości⁴⁸.

⁴⁵ Pierwsza – to strategia uzależnienia wynagradzania od rodzaju wykonywanej pracy. W podejściu tym wynagradzanie może być różnicowane w zależności od wymagań umysłowych i fizycznych, odpowiedzialności oraz warunków pracy. Druga – to strategia wynagradzania według efektów pracy. Istotą tej strategii jest bezpośrednie powiązanie korzyści materialnych i pozafinansowych z efektami pracy, jakie osiągnęli pojedynczy pracownicy, zespoły lub cała organizacja. Trzecia – to strategia wynagradzania uzależniona od posiadanych kompetencji. U podstaw stosowania tego podejścia jest powiązanie wynagrodzenia z poszczególnymi składnikami profilu kompetencyjnego pracownika, które determinują określone wyniki w pracy. Czwarta – to strategia wynagradzania według wkładu wnoszonego do organizacji. Jej podstawą jest elastyczne dostosowywanie wynagrodzenia do osiągniętych celów oraz sposobów ich uzyskania. Piąta – to strategia wynagradzania według wartości rynkowej pracy. Zgodnie z tą zasadą, poziom wynagrodzenia jest uzależniony od wartości danej pracy na rynku (A. Poczowski, *Zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 361-371).

⁴⁶ Szczegółowe informacje na temat wartościowania stanowisk pracy w służbie cywilnej zawiera opracowanie pt. *Wartościowanie stanowisk pracy w służbie cywilnej. Poradnik*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Departament Służby Cywilnej, Warszawa 2007.

⁴⁷ W art. 4 Europejskiej Karty Społecznej określono na jakich warunkach prawo do sprawiedliwego wynagrodzenia jest realizowane: wynagrodzenie powinno zapewnić pracownikowi i jego rodzinie godny poziom życia; pracownikowi za pracę w godzinach nadliczbowych należy się zwiększona stawka wynagrodzenia; mężczyźni i kobiety, wykonując pracę o jednakowej wartości, mają prawo do jednakowego wynagrodzenia; pracownikowi w razie zwolnienia z pracy przysługuje rozsądny okres wypowiedzenia; dokonywanie potrąceń z wynagrodzeń powinno odbywać się na warunkach i w zakresie przewidzianym w ustawodawstwie krajowym ewentualnie ustalonym w układach zbiorowych lub orzeczeniach arbitrażowych (Europejska Karta Społeczna sporządzona w Turynie dnia 18 października 1961 r., Dz. U. 99.8.67 z dnia 29 stycznia 1999 r.).

⁴⁸ M. Armstrong, A. Cummins, S. Hasting, W. Wood, *Wartościowanie stanowisk*

Ze względu na sposób badania wartościowania pracy wyróżnia się metody sumaryczne (do których się zalicza rangowanie i klasyfikowanie) i analityczne (do których się zalicza metody porównania czynników i grupę metod punktowych⁴⁹)⁵⁰.

Struktura wynagrodzeń, jak zaznaczono wyżej, składa się ze składników pieniężnych oraz świadczeń dodatkowych. Składniki pieniężne przyjmują postać stałą oraz zmienną. Bodźce pieniężne o charakterze stałym (zasadniczym) mogą przyjąć różne formy. Do najczęściej stosowanych form płacy zasadniczej należą: forma czasowa, akordowa, zadaniowa i prowizyjna. Istotą formy czasowej jest uzależnienie wynagradzania od czasu pracy, który pracownik oddał do dyspozycji w organizacji, w której wykonuje powierzone zadania. Mogą to być wymiary godzinowe, dniówkowe, tygodniowe lub miesięczne. W tej formie brak jest bezpośredniego związku między wielkością płacy a uzyskanymi efektami pracy. Zauważa się również niedostateczne oddziaływanie na motywację personelu poprzez niewystarczające uwzględnienie różnic między zatrudnionymi. Jest to szczególnie widoczne w organizacjach o niskiej kulturze pracy. Forma czasowa zapewnia łatwość w administrowaniu placami oraz daje pracownikom poczucie stabilności dochodów. W formie akordowej wynagrodzenie jest proporcjonalne do ilości wykonywanej pracy, ale nie musi być zawsze powiązane z jej parametrami jakościowymi. Forma akordowa stwarza również warunki do współzawodnictwa i zwiększa odpowiedzialność pracownika za efekty wykonywanej pracy. Zadaniowa forma warunkuje uzyskanie wynagrodzenia od stopnia realizacji ustalonych i powierzonych celów. Może być wykorzystywana w stosunku do indywidualnych pracowników⁵¹ oraz zespołów pracowniczych,

pracy. *Przestrzeżenie zasad równej płacy w praktyce*, Kraków 2008, s. 15.

⁴⁹ W organizacjach publicznych najczęściej stosowaną metodą wartościowania pracy jest metoda punktowa. Metoda punktowa składa się z następujących elementów: opis i analiza stanowiska pracy, ustalenie obiektywnych kryteriów oceny trudności pracy na danym stanowisku, wyznaczenie odpowiednich wag ukazujących istotność danego kryterium oceny wraz z przypisanymi stosownie punktami, zasady przyznawania określonych punktów dla danego poziomu każdego ustalonego kryterium (A. Ludwiczynski, *Wartościowanie pracy*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa 2007, s. 244.

⁵⁰ *Ibidem*, s. 238-240.

⁵¹ J. Pfeffer twierdzi, że indywidualne zachęty płacowe wpływają ujemnie na wyniki poszczególnych pracowników oraz całej organizacji, ponieważ nie sprzyjają pracy zespołowej i dodatkowo wyrabiają przekonanie, że uzyskiwane korzyści są wynikiem tzw. układów (J. Pfeffer, *Sześć niebezpiecznych mitów na temat wynagrodzeń*,

natomiast w formie prowizyjnej wynagrodzenie uzależnione jest od udziału pracownika w określonych efektach całej organizacji (np. absorpcja funduszy unijnych) lub pojedynczej komórki organizacyjnej, osiągniętych w wyniku jego indywidualnej pracy. Warunki uzyskania prowizji są dokładnie określone i mierzalne oraz powinny stanowić realny bodziec do bardziej efektywnej pracy. Może być ona stosowana samoistnie lub stanowić uzupełnienie formy czasowej wynagrodzenia⁵².

Bez względu na to, jaką formę płacy zasadniczej weźmiemy pod uwagę w ramach obowiązujących aktów normatywnych⁵³, należy pamiętać, że „motywacyjna rola pieniądza nie polega na oddziaływaniu jego ilością, lecz raczej na oddziaływaniu składnikami wynagrodzenia”⁵⁴. Stąd skuteczne wykorzystywanie płacy w motywowaniu pracowników organizacji publicznych jest raczej zależne od rodzaju, liczby składników płac i świadczeń, ich wagi oraz częstotliwości występowania⁵⁵. Ponadto, określenie zasad wynagradzania dla pracowników organizacji publicznych przez adekwatne akty normatywne „nie ogranicza ich samodzielności w zakresie dopasowania poziomu i zróżnicowania wynagrodzeń do potrzeb i możliwości finansowych. Pozwalają na to szerokie widełki stawek dla każdego stanowiska”⁵⁶.

W skład wynagrodzenia pieniężnego wchodzi również relatywne w stosunku do elementów stałych komponenty ruchome, zależne od treści i efektów wykonywanej pracy⁵⁷. Oznacza to, że pracownicy mogą liczyć na uzyskanie

Harvard Business Review Polska 2006, lipiec-sierpień, s. 153).

⁵² Z. Sekuła, *Motywacyjne kształtowanie płac*, cz. II, Bydgoszcz 1997, s. 380-383.

⁵³ Szczegóły wynagradzania pracownika samorządowego określone zostały w rozporządzeniu Prezesa Rady Ministrów z dnia 18 marca 2009 r. w sprawie wynagradzania pracowników samorządowych, Dz. U. 2009 Nr 50, poz. 398, z późn. zm. Podstawą określenia wynagrodzenia w służbie cywilnej jest rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 9 grudnia 2009 r. w sprawie określenia stanowisk urzędniczych, wymaganych kwalifikacji zawodowych, stopni służbowych urzędników służby cywilnej, mnożników do ustalania wynagrodzenia oraz szczegółowych zasad ustalania i wypłacania innych świadczeń przysługujących członkom korpusu służby cywilnej, Dz. U. 2009, Nr 211, poz. 1630.

⁵⁴ L. Zbiegień-Maciąg, *Motywacyjne aspekty wynagradzania*, [w:] *Jak skutecznie wynagradzać pracowników? Tworzenie i doskonalenie systemów wynagrodzeń*, K. Sedlak (red.), Kraków 1997, s. 33.

⁵⁵ Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teoria i instrumenty*, Warszawa 2008, s. 196.

⁵⁶ Z. Czajka, *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, Warszawa 2009, s. 101.

⁵⁷ Przy uwzględnieniu składników zmiennych płacy niezbędne jest: a) powiąza-

wyższego wynagrodzenia tylko wtedy, gdy zostaną przez nich spełnione warunki określone w systemie płacy zmiennej. Innymi słowy, personel nie może liczyć na automatyczną wypłatę ruchomej części wynagrodzenia. Zainteresowanie pracodawców tworzeniem na własne potrzeby systemu płacy ruchomej wynika przede wszystkim z faktu, że promuje on pracowników osiągających najlepsze wyniki pracy. Ponadto, wpływa korzystnie na wizerunek organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy. Biorąc pod uwagę bogactwo literatury z zakresu stosowanych składników wynagrodzenia ruchomego, na szczególną uwagę zasługują premie oraz różnego rodzaju dodatki (np. funkcyjne lub stażowe).

Premie są płacowym motywatorem, zależnym od efektów uzyskanych przez pracownika (indywidualna premia motywacyjna), grupę pracowników (zespolowa premia motywacyjna) lub całą organizację („firmowa” premia motywacyjna). Warunkiem ich uzyskania jest spełnienie wcześniej określonych wyników, np. w zakresie wydajności, jakości oraz terminowości wykonania pracy. Jej zadaniem jest wzmocnienie motywacyjne w kierunku osiągnięcia konkretnych celów. Zasadnicze znaczenie w skuteczności premiowania mają przyjęte metody pomiaru efektywności pracy oraz obiektywizm, kompleksowość i systematyczność oceny pracowników. Ważne jest też, aby premia była odczuwalna, czyli przy realizacji kryteriów premiowania przez pracownika nie powinna być mniejsza niż ok. 15-20% jego miesięcznego uposażenia. Poniżej tego progu oddziaływanie motywacyjne i proefektywnościowe premii jest nikłe. Wysokość części zmiennej powinna również zależeć od możliwości zmierzenia indywidualnego wpływu na wyniki⁵⁸.

Dodatki przyznawane są w ściśle określonych sytuacjach, np. ze względu na zajmowane stanowisko (dodatek funkcyjny) lub posiadany staż pracy (dodatek stażowy). Można je podzielić na obligatoryjne, tzn. muszą być wypłacone, jeżeli zaistnieją okoliczności przewidziane w prawie pracy, oraz fakultatywne. Dodatek funkcyjny uzależniony jest od szerebła w strukturze organizacyjnej oraz rodzaju zajmowanego stanowiska. Ma za zadanie motywować pracowników do właściwego pełnienia powierzonych ról organizacyjnych. Dodatek stażowy ma głównie na celu utrzymanie cennych pracowników i trwałe ich zwią-

nie płacy ruchomej z określonymi osiągnięciami, b) zharmonizowanie składników ruchomych z płacą stałą i prawidłowe ustawienie relacji pomiędzy nimi, c) zapewnienie wewnętrznej zgodności wszystkich elementów płacy ruchomej (M. Czerna, *Motywacja...*, *op. cit.*, s. 331-332).

⁵⁸ Z. Jackiewicz, *Skuteczny system wynagradzania w firmie*, Gdańsk 1997, s. 97.

zanie z organizacją. Jego wysokość zależy od całkowitego okresu zatrudnienia, od okresu zatrudnienia w danej organizacji lub na danym stanowisku⁵⁹.

Oprócz wynagrodzeń pieniężnych⁶⁰ o charakterze stałym i zmiennym, system wynagrodzeń mogą tworzyć również świadczenia dodatkowe (bodźce pozafinansowe). Zakres stosowania bodźców pozapłacowych jest zdeterminowany indywidualną strukturą potrzeb pracownika oraz możliwościami finansowymi danej organizacji⁶¹. Bodźce materialne, pozapłacowe, mogą przyjąć postać deputedów, szkoleń⁶², konferencji⁶³, bonusów (ubezpieczenia, opieka zdrowotna), przywilejów (samochód służbowy)⁶⁴, nagród rzeczowych, wycieczek czy wyjazdów rekreacyjnych⁶⁵.

Drugą, wymienioną grupę bodźców stanowią bodźce niematerialne⁶⁶. „Ich znaczenie dla pracownika zależy w dużej mierze od charakteru wykony-

⁵⁹ P. Louart, *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1995, s. 172-173.

⁶⁰ Jak zaznacza M. Juchnowicz do wynagrodzenia „nie można zaliczyć świadczeń, których kryteria przyznawania są związane wyłącznie z sytuacją finansową pracownika, wyrażoną dochodem na jednego członka rodziny, i wypłacanych z funduszu świadczeń socjalnych, np. „wczasy pod gruszą”, „talony świąteczne” (M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Warszawa 2012, s. 134-135).

⁶¹ J. Kopeć, J. Piwowarczyk, *Wybrane instrumenty rozwoju personelu*, Kraków 2008, s. 80.

⁶² Na przykład, zasady organizacji szkoleń w służbie cywilnej zostały uregulowane rozporządzeniem Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2010 r. w sprawie szczegółowych warunków organizowania i prowadzenia szkoleń w służbie cywilnej, Dz. U. 2010 Nr 190, poz. 1274.

⁶³ Na przykład, pracownicy samorządowi mają prawo do uczestniczenia w różnych formach podnoszenia swoich kompetencji (art. 29 Ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, Dz. U. 2008 Nr 223, poz. 1458 z późn. zm.).

⁶⁴ M. Juchnowicz, *Zaangażowanie...*, op. cit., s. 136.

⁶⁵ M. Czerska, *Motywacja...*, op. cit., s. 327.

⁶⁶ Zdaniem M. Gołębskiego znaczenie czynników pozamaterialnych dla organizacji może mieć coraz większe znaczenie, gdyż opieranie motywacji wyłącznie na wynagrodzeniu może w perspektywie dłuższej okazać się bardzo kosztowne. Ponadto, jak zaznacza autor, pieniądź jako motywator działa na pracownika względnie krótko i może nie do końca spełniać swoją rolę w efektywnym motywowaniu personelu (M. Gołębski, *Rozwiązania w zakresie czasu pracy jako narzędzie motywowania pracowników*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 2009, nr 1, s. 97). Trzeba w tym miejscu jednak podzielić również i zdanie W. Ratyńskiego, który zauważył, że cechą charakterystyczną bodźców pozamaterialnych jest stosunkowo trudne stosowanie oraz często

wanej pracy. Bardziej są cenione w pracy złożonej, a także, gdy pracownicy osiągają pewien dość wysoki pułap bodźców materialnych⁶⁷. Innego zdania jest B. Kuc, który uważa, że bodźce pozamaterialne, z jednej strony, wspierają bodźce materialne, a z drugiej, mogą być stosowane niezależnie lub jako współdziałające z bodźcami materialnymi⁶⁸.

Z. Sekuła zaznacza, że odpowiedni dobór czynników niematerialnych⁶⁹ wymaga znajomości ze strony przełożonego wartości, które cenią podwładni, szczególnie tych, które mogą być realizowane w miejscu pracy⁷⁰. Pomimo wielu propozycji klasyfikujących niematerialne formy motywowania, na uwagę zasługuje podział zaproponowany przez M. Juchnowicz. Autorka wyodrębniła wśród bodźców niematerialnych:

- w obszarze organizacyjnym: awanse poziome i pionowe, władzę, dostęp do informacji, treść pracy (np. większa samodzielność, wpływ na podejmowanie decyzji);
- w obszarze społeczno-psychologicznym: pochwały, wyróżnienia, możliwość pracy w organizacji o stabilnej pozycji, praca w dobrym zespole,

odroczone w czasie oddziaływanie (W. Ratyński, *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*, Warszawa 2005, s. 34).

⁶⁷ Z. Sekuła, *Controlling...*, *op. cit.*, s. 230.

⁶⁸ B. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Warszawa 2000, s. 266.

⁶⁹ W organizacjach gospodarczych stosuje się dodatkowo w ramach bodźców pozamaterialnych tzw. formy pakietowe oraz kafeteryjne. Są one wyrazem nowego podejścia do kształtowania polityki świadczeń pozapieniężnych i mają głównie na celu wzmocnienie związków pomiędzy pracownikami a organizacją, zatrzymanie najbardziej wartościowego personelu oraz przyciągnięcie dobrej jakości kandydatów do pracy (A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, Warszawa 1999, s. 267-268). Istotą kafeterii jest indywidualizacja zarówno stałej, jak i ruchomej części wynagrodzenia przez stworzenie personelowi zatrudnionemu w firmie możliwości dokonania wyboru świadczeń spośród określonego ich zestawu. Pracownicy, decydując o wyborze określonego świadczenia, najlepiej wiedzą, które z nich zapewnią im pożądany poziom satysfakcji. Wynagrodzenia kafeteryjne mogą przyjąć postać np. opieki medycznej, dodatków mieszkaniowych, doradztwa podatkowego, bezpłatnych parkingów, ubezpieczeń na życie itp., natomiast pakiety zawierają zestawy świadczeń dodatkowych, które stanowią punkt wyjścia w negocjowaniu warunków wynagrodzenia. Kształtowanie systemu pakietowego opiera się w pierwszej kolejności na ustaleniu składników dodatkowych świadczeń, po którym następuje dopiero wyznaczenie płacy zasadniczej (S. Borkowska, *Strategie wynagradzania*, Kraków 2001, s. 95-96).

⁷⁰ Z. Sekuła, *Controlling...*, *op. cit.*, s. 230.

- silne pozytywne związki nieformalne, samorealizacja, pewność zatrudnienia;
- w obszarze technicznym: możliwość pracy na nowocześniejszym sprzęcie, wspomaganie komputerowe⁷¹.

4. Zakończenie

Motywowanie pracowników jest procesem niełatwym i złożonym. Jego efektywność zależy w dużej mierze od trafnego rozpoznania czynników, które są priorytetowo traktowane przez jednostki oraz zespoły. Konsekwencje przyjętych w organizacjach publicznych rozwiązań i praktykowanych działań motywacyjnych wskazują na konieczność przeprowadzenia zmian. Propozycje kierunków rozwoju, wykorzystywanych w organizacjach publicznych instrumentów motywacyjnych, warto rozszerzyć o dobre i sprawdzone rozwiązania stosowane w organizacjach gospodarczych. Jest to oczywiście możliwe, na ile pozwalają przepisy regulujące wynagradzanie pracowników administracji samorządowej czy pracowników służby cywilnej. Pamiętając jednak, że instrumenty (głównie pozafinansowe i niematerialne) stosowane obligatoryjnie tracą swój motywacyjny charakter. Należy w tym miejscu zgodzić się z opinią J. Partyki-Pojętej, która zauważyła, że wachlarz stosowanych środków motywacyjnych w administracji publicznej powinien być przejrzysty zdefiniowany i czytelny dla każdego pracownika. Natomiast sam system motywacyjny powinien stymulować pożądane wśród pracowników organizacji publicznych zachowania⁷². Autorka stwierdza również, że „kierownictwu organu administracji publicznej szczególnie powinna być bliska stymulacja motywacją osiągnięć jego podwładnych. Bowiem w sposób zasadniczy rozwój organizacji i realizacji zadań w dużym stopniu zależy od indywidualnych i zespołowych jej osiągnięć”⁷³.

Wnioski płynące z powyższych analiz mogą stanowić istotne wskazówki dla kierowników organizacji publicznych w kształtowaniu odpowiedniego systemu motywacyjnego. Zwiększając efektywność działań motywacyjnych wśród urzędników, należy dążyć do rozwiązań zapewniających powiązanie bodźców

⁷¹ M. Juchnowicz, *Zaangażowanie...*, *op. cit.*, s. 136.

⁷² J. Partyka-Pojęta, *Zarządzanie w organizacjach administracji publicznej*, Chorzów 2004, s. 77.

⁷³ *Ibidem*, s. 86.

motywacyjnych z jakością i ilością wykonywanej pracy w oparciu o racjonalnie „ustawioną” płacę podstawową, pamiętając przy tym, że motywujące znaczenie poszczególnych instrumentów jest silnie uzależnione od indywidualnych potrzeb i oczekiwań danego pracownika.

Motivating the employees of public organisations

Summary

The issue of motivating the employees of public organisations presented in the article is becoming increasingly more topical as the degree of motivation affects the determination to accomplish the tasks and attain the objectives. The concept of motivating discussed in the article requires combining and harmonising many complementary processes, which together facilitate the attainment of objectives adapted to the needs and expectations of the employees, thus affecting the situation of public organisations. Public servants, like any other employees, may reasonably expect that their superiors will provide them with appropriate means to accomplish the assigned tasks, will create appropriate conditions for professional development and provide sufficient remuneration. It is thus important that the degree of motivation on the part of the employees should result in the change of behaviour patterns adequate to the ever-changing environment in which public organisations function.

Die Motivierung der Arbeitnehmer in den öffentlichen Organisationen

Zusammenfassung

Die in dem Artikel geschilderte Problematik der Motivierung der Arbeitnehmer in den öffentlichen Einheiten wird immer aktueller. Von dem Niveau der Motivation hängt nämlich die Determinierung ab, wie die Menschen die Aufgaben erfüllen und zur Erreichung der gesetzten Ziele beitragen. Der in dem Artikel dargestellte Konzept der Motivierung bedarf der Zusammenführung und Harmonisierung zahlreicher Arbeiten und Verfahren, die sich gegenseitig ergänzend über die Möglichkeit entscheiden, die die Bedürfnisse und Erwartungen

der die Lage der öffentlichen Organisationen beeinflussenden Arbeitnehmer angepassten Ergebnisse zu erreichen. Der Beamte, wie jeder andere Arbeitnehmer ist berechtigt zu erwarten, dass sein Vorgesetzter ihm Instrumente und Mittel zur Erfüllung der übertragenen Aufgaben asignieren, Bedingungen beruflicher Entwicklung schaffen und eine Vergütung gewährleisten wird, die erlauben wird, die Bedürfnisse zu befriedigen. Wichtig ist also, dass das unter den Arbeitnehmern herrschende Motivierungsniveau die erwartete, den sich wandelnden Bedingungen der äußeren Umwelt der öffentlichen Organisationen entsprechende Verhaltensänderung zur Folge haben wird.