

MIRELA ROMANOWSKA

Uniwersytet Szczeciński

SKUTECZNOŚĆ PROCESU MOTYWACJI PRACOWNIKÓW URZĘDU MIASTA

1. Wprowadzenie

Procesy motywacyjne są podstawą aktywności człowieka. Znaczenie słowa motywacja rozumiane jest najogólniej, jako proces regulacji, który steruje czynnościami człowieka tak, aby doprowadziły one do osiągnięcia określonego celu, wyniku¹.

Motywowanie zaś polega na takim wpływaniu na innych, by poruszali się w pożądanym przez nas kierunku². Motywowanie siebie to z kolei niezależne wytyczenie kierunku, a następnie podjęcie działań pozwalających na poruszanie się w tym kierunku. Ludzie są motywowani, gdy spodziewają się, że tryb postępowania doprowadzi ich do osiągnięcia celu i cennej nagrody- takiej, która zaspokoi ich potrzeby.

Silnie motywowani ludzie mają jasno zdefiniowane cele i podejmują działania prowadzące do osiągnięcia tych celów. Tacy ludzie mogą motywować się samodzielnie i jeśli tylko oznacza to poruszanie się we właściwym kierunku i spełnianie stawianych im oczekiwań, jest to najlepsza forma motywacji. Jednak większość potrzebuje motywowania z zewnątrz.

Motywację charakteryzują dwie właściwości:³

- kierunek – łączy się z celami ku, którym zmierza czynność
- natężenie – opisywane jest przez siłę procesu motywacyjnego, wielkość motywu i intensywność.

W praktyce efektywność poszczególnych osób zależy od tego, czy włożą one dużo wysiłku na ukierunkowanie zadań, które mają wykonać. Należy tu założyć, że osoby te dysponują niezbędnymi zasobami rzeczowymi (materiały, narzędzia) i że jasne są cele pracy oraz, że pracownik posiada odpowiednią wiedzę i niezbędne umiejętności a także postrzeżga korzyść dla siebie.

Model skonsolidowany motywacji ukazuje, że pracownik podlega czynnikom motywacyjnym, których źródłem są jego:

- osobiste potrzeby – potrzeba,
- osobiste oczekiwania – oczekiwania rezultatu,
- praca – akceptacja zadań,
- osobiste możliwości – oczekiwanie skuteczności,

¹ *Encyklopedia organizacji i zarządzania, PWE, Warszawa 1991, s. 283.*

² *Ibidem, s. 259.*

³ *M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s.107 oraz W. Kozłowski, Zarządzanie motywacją pracowników, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2009, s.24-25.*

- osiągnięcie dobrych wyników – wzmocnienie,
- zrozumienie własnej efektywności czy funkcjonowania – związek przyczynowo – skutkowy.

Istnieje wiele koncepcji i teorii motywacji. W nauce organizacji i zarządzania można wyróżnić dwa⁴ lub trzy spojrzenia na motywację⁵:

- teorie treści: teorie te starają się odpowiedzieć na pytania: jakie potrzeby ludzie chcą zaspokajać w pracy i poprzez pracę? Co ich zmusza do działania? Teoria ta wychodzi więc z założenia, że ludzie mają swoje wewnętrzne potrzeby i motywacja zmierza do ich zaspokojenia lub redukcji. Przedstawicielami tej koncepcji są: A. Maslow, D. McGregor, F. Herzberg, J.W. Atkinson, D. McClelland, C.P. Alderfer,
- teorie procesu: teorie te określają w jaki sposób i przez jakie cele motywowane są poszczególne osoby. Podstawą jest tu teoria oczekiwania, a więc badająca czego człowiek oczekuje w wyniku swego zachowania. Zachowanie ludzi według tej teorii zależy od preferowanych wartości, które człowiek może osiągnąć dzięki pracy. Przedstawicielami tej grupy są: V. H. Vroom (twórca teorii opartej na hierarchii wartości) i badacze którzy jego teorię rozbudowali - L.W.Porter i E. Lawler.
- teorie wzmocnienia: zwane też teoriami wzmocnienia pozytywnego lub modyfikacji zachowań wychodzą z założenia, że ludzie postępują tak jak postępują ponieważ nauczyli się tego w przeszłości (zachowania mogą wiązać się z przyjemnymi lub nieprzyjemnymi efektami). Twórcą tej teorii jest B.F. Skinner.

Znaczenie motywacji, jako tego, co wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje zachowania ludzi było zawsze ważne dla kierowników⁶, ponieważ pracują oni z ludźmi i przez ludzi. Jest ona bardzo ważna w pracy zespołowej. Dzięki niej zespół może sprawnie funkcjonować. Jest to szczególnie ważne w dzisiejszych czasach, ponieważ znamionuje ją praca zespołowa, wysiłek jednostek dla realizacji wspólnego celu.

Istnieją dwa podstawowe czynniki kształtujące zachowania w organizacji: kwalifikacje i motywacja. Znaczenie pierwszego z wymienionych czynników jest oczywiste i nie podlega dyskusji. Znaczenie motywacji nie jest już tak oczywiste. Tymczasem ma ona znaczący wpływ na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwo czy organizację gospodarczą. Jest tak dlatego, iż w dobie postępu technicznego, a więc ustawicznego wprowadzania nowych technologii, to właśnie człowiek jest największą wartością przedsiębiorstwa XXI wieku. Nowoczesny menedżer zdaje sobie z tego sprawę szczególnie wagę przywiązując do motywowania pracowników.

⁴ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków 1998, s. 118.

⁵ K. Serafin, *Człowiek w organizacji, GWSH*, Warszawa 1996, s.69.

⁶ James A. F. Stoner, R. Edward Freedman, D. R. Gilbert, *Kierowanie, PWE*, Warszawa 1998, s. 429.

Motywacja jest pojęciem o wielu różnych znaczeniach. Najczęściej rozumie się przez nie stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania⁷. Innymi słowy motywacja to układ motywów ludzkiego postępowania - przedmiot badań wielu nauk (psychologii, socjologii, nauki o moralności i ogólnie biorąc nauk zajmujących się interpretacją ludzkich zachowań).

Motywowanie polega na oddziaływaniu przez rozmaite formy i środki na pracowników tak, by ich zachowania były zgodne z wolą kierującego, aby zmierzały do zrealizowania postawionych przed nimi zadań⁸. Motywowanie jest więc procesem, który ma charakter dwustronny. Zachodzi między kierującym a podwładnymi, gdzie interakcje są wzajemne. Motywowani mogą na zasadzie sprzężenia zwrotnego wpływać na decyzje motywującego.

Motywacja w pracy może mieć różnorodny charakter. Z jednej strony ludzie sami mogą znajdować motywację w poszukiwaniu, znajdowaniu i wykonywaniu pracy, która zaspokaja ich potrzeby, lub przynajmniej pozwalającej żywić nadzieję, że ich cele zostaną osiągnięte. Z drugiej strony ludzi motywować można poprzez takie bodźce jak dobra płaca, awans czy nawet pochwała.

Biorąc pod uwagę powyższe aspekty, wyróżnić można dwa rodzaje motywacji:⁹

- zewnętrzną,
- wewnętrzną.

W przypadku motywacji zewnętrznej są to pojawiające się samoczynnie bodźce, które sprawiają, że ludzie zachowują się w określony sposób lub poruszają się w określonym kierunku.

Bodźce te to między innymi, odpowiedzialność, swoboda działania, możliwość wykorzystania i rozwoju umiejętności, interesująca praca oraz niewątpliwie możliwość awansu.

Jeżeli chodzi o motywację wewnętrzną to są to nagrody, takie jak podwyżka pensji, pochwała wszelkiego rodzaju lub awans, oraz kary takie jak działania dyscyplinarne, wstrzymywanie płacy czy nawet krytyka.

2. Motywowanie pracowników w Urzędzie Miasta

Motywowanie pracowników w Urzędzie Miasta B. to przede wszystkim wynagrodzenie na odpowiednim poziomie – pieniądze znaczą dla ludzi wiele, nawet dla tych o dużej potrzebie samorealizacji. Pieniądz jest bowiem miernikiem wartości ich pracy. Wysokość wynagrodzenia świadczy o przydatności dla firmy.

Regulamin wynagradzania pracowników Urzędu Miasta zatrudnionych w Urzędzie Miasta B. na podstawie umowy o pracę określa:

- szczegółowe wymagania kwalifikacyjne niezbędne do wykonywania pracy na poszczególnych stanowiskach,
- szczegółowe warunki wynagradzania, w tym maksymalny poziom wynagrodzenia zasadniczego,

⁷ A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie - teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 261.

⁸ Z. Jasiński, *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1988, s. 16.

⁹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s.109.

- warunki i sposób przyznawania dodatku funkcyjnego i dodatku specjalnego,
- warunki przyznawania oraz warunki i sposób premii i nagród innych niż jubileuszowa.

Ustala się tabele maksymalnego miesięcznego poziomu wynagrodzenia zasadniczego oraz wymagań kwalifikacyjnych dla pracowników samorządowych zatrudnionych w Urzędzie Miasta B. Dopuszcza się zatrudnienie osoby niespełniającej wymagań kwalifikacyjnych na danym stanowisku, określonych w tabeli, o której mowa w ust. 1 Regulaminu, pod warunkiem spełniania minimalnych wymagań kwalifikacyjnych określonych w rozporządzeniu, jeśli w procesie naboru nie zgłosił się żaden kandydat spełniający wymagania kwalifikacyjne określone w tabeli, o której mowa w ust. 1.

Pracownikowi samorządowemu przysługuje wynagrodzenie stosowne do zajmowanego stanowiska oraz posiadanych kwalifikacji zawodowych. Wszystkie decyzje w sprawach wynagrodzeń podejmuje Burmistrz.

Pracownikom zatrudnionym na stanowiskach:

- kierownika komórki organizacyjnej,
- koordynatora zespołu,
- głównego specjalisty.

może być przyznany dodatek funkcyjny w wysokości do 160% minimalnego wynagrodzenia zasadniczego, określonego w rozporządzeniu.

Motywowanie pracowników w Urzędzie Miasta B. to przede wszystkim:

- wynagrodzenie,
- stabilność i bezpieczeństwo zatrudnienia,
- uroczyste wręczanie nagród jubileuszowych,
- premie, bony- premię przyznaje Burmistrz; premię dla pracowników zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych przyznaje się raz na kwartał, a dla pracowników zatrudnionych na stanowiskach gospodarczych raz na miesiąc,
- drobne nagrody rzeczowe- w ramach posiadanych środków na wynagrodzenia tworzy się fundusz nagród za szczególnie osiągnięcia w pracy zawodowej, wzorowe wypełnianie obowiązków, przejawianie inicjatywy w pracy i podnoszenie jej jakości; nagrody przyznawane są dwa razy do roku- w maju i w październiku; o wysokości, terminach i częstotliwości wypłaty nagród decyduje Burmistrz; przy ustalaniu wysokości nagrody uwzględnia się ostatnią ocenę kwalifikacyjną pracownika uregulowaną odrębnym trybem; nagroda może być przyznana w szczególności za:
 - wzorowe wykonywanie obowiązków służbowych,
 - wysoki poziom wiedzy zawodowej,
 - wykazywanie się inicjatywą, samodzielnością i wysokim poczuciem odpowiedzialności zawodowej,
 - wykonywanie zadań wykraczających poza normalny zakres obowiązków,
 - wykonywanie zadań powodujących szczególne obciążenie obowiązkami, jeżeli pracownik nie otrzymał dodatkowego wynagrodzenia z tego tytułu.

- możliwość awansu- stanowi dla wielu pracowników jedną z największych motywacji; aby więc zachęcić ich do wyężonego wysiłku, Urząd Miasta w B. dysponuje przejrzystą strukturą organizacyjną i precyzyjnie określonymi kryteriami awansu,
- komfort pracy,
- pochwały pisemne i ustne,
- możliwość szkolenia i doskonalenia zawodowego – podejmując liczne działania rozwojowe organy zarządzające uwzględniają w swoich planach inwestowanie w pracowników, którzy tworzą fundament każdego podmiotu gospodarczego. Jednym ze sposobów podnoszenia kwalifikacji osób zatrudnionych w Urzędzie Miasta w B. jest delegowanie kierownictwa i pracowników na liczne szkolenia, seminaria, konferencje czy też dotowania części opłat dla osób rozpoczynających studia podyplomowe. Takie postępowanie oprócz poszerzenia wiedzy daje możliwość nawiązania nowych kontaktów, odpowiedzi na nurtujące pytania pracowników oraz wymiany doświadczeń w określonych dziedzinach zawodowych.
- delegowanie uprawnień,
- zapewnianie swobody w działaniu (zaufanie przełożonych),
- imprezy integracyjne, „skracanie dystansu”, przechodzenie na „ty”,
- wykorzystywanie pomysłów pracowników,
- możliwość uczenia innych.

3. Charakterystyka pracowników uczestniczących w badaniu ankietowym

Badaniem objęto pracowników Urzędu Miasta B. w roku 2010. Ogólna liczba zatrudnionych w tym okresie to 31 osób. Wykres 1 prezentuje strukturę zatrudnienia według płci. Wynika z niego, że 60 % stanowią kobiety, 40% mężczyźni.

W tabeli 1 pokazano strukturę wieku badanych pracowników zatrudnionych w Urzędzie Miasta w B.

Tabela 1. Wiek badanych pracowników Urzędu Miasta w B.

WIEK BADANYCH PRACOWNIKÓW	LICZBA	Struktura (%)
od 18- 30 lat	1	3,2
od 31- 40 lat	6	19,4
od 41- 50 lat	11	35,5
od 51- 60 lat	13	41,9
powyżej 61 lat	0	0
RAZEM	31	100

Źródło: Opracowanie własne.

Z analizy wynika, że największą grupę pracowników urzędu stanowią osoby od 51 do 60 lat (41,9%), na drugim miejscu jest grupa wiekowa od 41- 50 lat (35,5%). Kolejne miejsce należy do grupy wiekowej od 31- 40 lat (19,4%). Najmniejsza liczba pracowników to osoby od 18-30 lat (3,2%) i powyżej 60 roku życia (0%).

Tabela 2. *Wykształcenie badanych pracowników Urzędu Miasta w B.*

WYKSZTAŁCENIE PRACOWNIKÓW	LICZBA	Struktura (%)
Podstawowe	0	0
Zawodowe	3	9,7
Średnie	10	32,3
Wyższe	18	58
Razem	31	100

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując poziom wykształcenia pracowników Urzędu Miasta należy stwierdzić, że, najliczniejsza grupa ma wykształcenie wyższe (58%), mniejsza bo 32,3% ma wykształcenie średnie, natomiast niewielka ilość pracowników posiada wykształcenie zawodowe (9,7%). Wynika stąd wniosek, że w obecnych czasach wykształcenie średnie w zupełności nie wystarcza, do podjęcia pracy w Urzędzie Miasta. Ponadto współczesne instytucje państwowe, wymagają od swoich pracowników wyższego wykształcenia, jak również dodatkowych szkoleń podnoszących kwalifikacje oraz gwarantujących wyższe wynagrodzenie.

Tabela 3. *Staż pracy pracowników Urzędu Miasta w B.*

STAŻ PRACY	LICZBA	Struktura (%)
do 1 roku	0	0
1 – 5 lat	2	6,5
powyżej 10 lat	29	93,5
Razem	31	100

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z powyższego zestawienia pracownicy z ponad 10 letnim stażem pracy to najliczniejsza grupa zatrudnionych w Urzędzie Miasta B. (93,5%). Staż pracy ma szczególne znaczenie ponieważ im pracownik przepracował więcej lat, tym jego uprawnienia są korzystniejsze. Na uwagę zasługuje fakt, że brak pracowników pracujących w urzędzie krócej niż rok.

Tabela 4. *Struktura stanowisk pracy w Urzędzie Miasta w B.*

ZAJMOWANE STANOWISKO	LICZBA	Struktura (%)
Kierownik	7	22,6
Pracownik merytoryczny (samodzielne stanowisko)	5	16,1
Pozostali pracownicy merytoryczni	16	51,6
Pracownik pomocniczy i obsługa	3	9,7
Razem	31	100

Źródło: Opracowanie własne.

Powyższa tabela zawiera zestawienie stanowisk pracy, na jakich obecnie pracują ankietowani pracownicy. Najwięcej osób zatrudnionych jest jako osoby merytoryczne, ale pracujące na stanowiskach niesamodzielnych (51,6%). O ponad połowę mniejszą grupę stanowią kierownicy (22,6%), następnie pracownicy merytoryczni zajmujący samodzielne stanowiska (16,1%) i pracownicy pomocniczy i obsługa (9,7%).

Aby jakość pracy instytucji była wysoka pracownik musi czuć zadowolenie z tego co robi i z atmosfery, która tam panuje. Ocena zadowolenia z pracy w badanej grupie pracowników została zaprezentowana w tabeli 5.

Tabela 5. Zadowolenie z pracy według badanych pracowników

ZADOWOLENIE PRACOWNIKÓW	LICZBA	Struktura (%)
Tak	28	90,3
Nie	1	3,2
Nie wiem	2	6,5
Razem	31	100

Źródło: Opracowanie własne.

Powyższe wyniki wskazują na to, że aż 90,3% badanych czuje zadowolenie ze swojej pracy w Urzędzie Miasta. Jedynie 3,2% całej populacji pracowników nie czuje takiego zadowolenia zaś 6,5% wie czy odczuwa zadowolenie z wykonywanej pracy.

Tabela 6. Rola kar i konsekwencji w Urzędzie Miasta jako czynnik poprawy jakości pracy pracowników

KARY I KONSEKWENCJE	LICZBA	Struktura (%)
Mobilizują do pracy	2	6,5
Zniechęcają do pracy	28	90,3
Nie mają żadnego wpływu na wykonywaną pracę	1	3,2
Razem	31	100

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z powyższego zestawienia aż 90,3% badanych twierdzi, że kary i konsekwencje zniechęcają do pracy.

Tabela 7. Poczucie docenienia pracowników w pracy w Urzędzie

POCZUCIE DOCENIENIA	LICZBA	Struktura (%)
Tak	27	87,1
Nie	4	12,9
Razem	31	100

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie danych umieszczonych w tabeli 7 stwierdzić należy, że 87,1% pracowników ma poczucie, że jest docenianym pracownikiem, pozostali czyli 12,9% nie ma tego poczucia.

4. Instrumenty motywacji pozamaterialnej w ocenie pracowników Urzędu Miasta

Tabela 8. Zadowolenie z motywacji w środowisku pracy według ankietowanych

ZADOWOLENIE Z MOTYWACJI W ŚRODOWISKU PRACY WEDŁUG ANKIETOWANYCH	LICZBA	Struktura (%)
Tak	27	87,1
Nie	3	9,7
Nie wiem	1	3,2
Razem	31	100

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 8, przeważająca liczba pracowników Urzędu Miasta w B. ma poczucie zadowolenia ze stosowanych działań motywujących do pracy (87,1%). Niezadowolonych jest aż 9,7%. O sukcesie każdej instytucji w dużej mierze decyduje zaangażowanie jej pracowników, a sukces w pracy najczęściej osiągają ludzie, którzy wykonują ją z pasją i zadowoleniem.

Tabela 9. Możliwość podnoszenia kwalifikacji w Urzędzie Miasta w B.

MOŻLIWOŚĆ PODNOSZENIA KWALIFIKACJI	LICZBA
Tak zawsze	11
Tak często	20
Tak czasami	0
Rzadko	0
Wcale	0

Źródło: Opracowanie własne.

Powołując się na wielkości zamieszczone w tabeli 9 należy stwierdzić, że według pracowników Urząd Miasta stwarza bardzo dobre warunki do podnoszenia kwalifikacji co wpływa na sprawność jego funkcjonowania.

Tabela 10. Czynniki pozapłacowe motywujące do efektywniejszej pracy pracowników Urzędu Miasta w B.

CZYNNIKI POZAPŁACOWE	LICZBA
możliwość awansu	29
samodzielność przy wykonywaniu powierzonych obowiązków	0
udział w dodatkowych szkoleniach	1
poczucie samorealizacji i rozwoju	1
atmosfera w miejscu pracy	0

Źródło: Opracowanie własne.

W tabeli 10 widać wyraźnie, że przeważająca liczba pracowników uważa możliwość awansu za najbardziej motywujący do efektywniejszej pracy czynnik pozapłacowy. Awans oznacza osiągnięcie wyższego szczebla w klasyfikacji. Łączy się z tym zdobycie prestiżu i większego wynagrodzenia za wykonywaną pracę. Dodatkowe szkolenia i poczucie samorealizacji i rozwoju nie są już tak atrakcyjnym czynnikiem pozapłacowym motywującym do pracy ale zauważalnym.

Tabela 11. *Elementy i zachowania wpływające najlepiej na podwyższenie jakości pracy badanych*

ELEMENTY I ZACHOWANIA WPŁYWAJĄCE NA PODWYŻSZENIE JAKOŚCI PRACY	Liczba pracowników	Struktura (%)
wynagrodzenie	2	6,5
premia	10	32,3
możliwość awansu	16	51,6
udział w szkoleniach	1	3,2
poczucie samorealizacji i rozwoju	0	0
zagrożenie utratą pracy	0	0
opinia kierownika dotycząca jakości pracy	1	3,2
atmosfera w miejscu pracy	0	0
sprawiedliwe traktowanie wszystkich pracowników	1	3,2
samodzielność w wykonywaniu zadań	0	0
Razem	31	100

Źródło: Opracowanie własne.

Zaprezentowane wyniki dostarczają informacji, iż w opinii ponad połowy przebadanych pracowników urzędu za elementy i zachowania wpływające na podwyższenie jakości pracy uważają oni możliwość awansu (51,6%). Podstawą każdego awansu są osiągnięte wyniki w pracy i doskonalenie posiadanych kwalifikacji, zwłaszcza zapał i chęć do pracy. Dla stosunkowo istotnej grupy ankietowanych ważna jest premia (32,3%) oraz wynagrodzenie (6,5%). Opinia kierownika dotycząca ich jakości pracy i sprawiedliwe traktowanie wszystkich pracowników jako czynnik wpływający na podwyższenie jakości ich pracy są według ankietowanych równie istotne (3,2%).

5. Ocena stosowanych bodźców materialnych według pracowników Urzędu Miasta w B.

Tabela 12. *Funkcjonalność regulaminu wynagrodzenia*

FUNKCJONALNOŚĆ REGULAMINU WYNAGRODZENIA	LICZBA
Tak	29
Nie	0
Nie wiem	2

Źródło: Opracowanie własne.

Funkcjonalność regulaminu wynagradzania jest oceniana przez pracowników jako pozytywna, co oznacza, że znają oni mechanizm jego funkcjonowania. Tylko niewielka ilość ankietowanych nie ma pojęcia czy coś takiego znajduje się w urzędzie.

Tabela 13. Stosowanie przez urząd oceny okresowej pracownika

STOSOWANIE OCENY OKRESOWEJ PRACOWNIKA	LICZBA	Struktura (%)
Tak	2	6,5
Nie	8	25,8
Nie wiem	21	67,7
Razem	31	100

Źródło: Opracowanie własne.

Z powyższego wynika, że 67,7% pracowników twierdzi, że nie wie czy urząd stosuje ocenę okresową każdej osoby z osobna. 25,8% natomiast sady, że nic takiego nie ma miejsca w ich pracy. Tylko 7% odpowiedziało pozytywnie na to pytanie. Ocena okresowa pozwala pracownikowi na zaprezentowanie swoich osiągnięć, sformułowanie oczekiwań dotyczących dalszego rozwoju kariery zawodowej, szkoleń i poprawy umiejętności oraz złożenia propozycji zmian podnoszących efektywność swojego stanowiska pracy, a także poprawy pracy Urzędu Miasta. Stosowanie oceny okresowej pracowników pozwala także podnosić efektywność pracy w urzędzie, zwiększa motywację do osobistego zaangażowania w działania, zachęca pracowników do podnoszenia swoich kwalifikacji ponieważ po ocenach wyłania się zawsze możliwość awansu, przeszerogowania (istnieje regulamin nagród, który promuje aktywnych i efektywnych pracowników), pozwala na łatwy przepływ informacji z dołu w górę – wyzwała się inicjatywa pracowników.

Tabela 14. Czynniki płacowe motywujące pracowników do efektywniejszej pracy

CZYNNIKI PŁACOWE MOTYWUJĄCE DO EFEKTYWNEJ PRACY	LICZBA	Struktura (%)
wysokie wynagrodzenie	9	29
premia uznaniowa	21	67,8
premia kwartalna	1	3,2
premia roczna	0	0
Razem	31	100

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie uzyskanych wyników, można wnioskować, iż najbardziej motywującym do efektywniejszej pracy czynnikiem według ankietowanych jest premia uznaniowa (67,8%). Premia uznaniowa to specyficzny dodatek do pensji pracownika jest nagrodą, która wynika z uznania pracodawcy dla wykonywanej przez podwładnego pracy. Przyznanie takiego rodzaju premii zależy zatem tylko i wyłącznie od woli pracodawcy. O ponad połowę mniej motywującym czynnikiem według badanych pracowników jest wysokie wynagrodzenie (29%). Natomiast tylko według 3,2% badanych czynnikiem tym jest premia kwartalna. Premia ma silniejszy związek z bieżącą efektywnością pracy osiąganą przez

pracownika niż ma jego płaca. Jest motywatorem płacowym. Umiejętnie skonstruowana stanowi element motywacji pozytywnej.

6. Zakończenie

Dobrze umotywowany pracownik jest zadowolony z pracy, identyfikuje się z firmą, która zaspokaja jego potrzeby nie tylko materialne, ale również tzw. potrzeby wyższe, jak np. potrzeba samorealizacji¹⁰. Taki pracownik jest wydajny - jego praca przynosi znaczne korzyści firmie. Występuje tu sprzężenie zwrotne, z którego korzyści odnoszą obie strony - przedsiębiorstwo (instytucja) i pracownik.

Motywowanie jest najważniejszym elementem zarządzającym ludźmi. Warunkiem odpowiedniej wydajności pracy jest skuteczny system motywowania. System, który właściwie wykorzystuje potrzeby i zdolności pracowników.

Istotną częścią skutecznego zarządzania działalnością przedsiębiorstwa i efektywnością pracy pracowników jest również ocena pracy. Każdy pracownik potrzebuje informacji zwrotnej, aby zdawać sobie sprawę jak jego praca postrzegana jest przez przełożonego. Ocena pracowników stanowi pomoc rekrutacji, kierowaniu, motywacji i szkoleniu pracowników.

Ocenianie pracowników w przedsiębiorstwach ma służyć nie tylko motywacji, ustaleniu aktualnego poziomu efektywności pracy, ale również zwiększeniu powiązania pracownika z firmą. W ten sposób identyfikując się z przedsiębiorstwem pracownik poprzez rozmowy i oceny pracownicze ma świadomość swojego uczestnictwa w rozwoju firmy.

7. Literatura

1. red. A. K. Koźmiński, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1995, s. 261.
2. Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996, s.139.
3. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1991, s. 259-283.
4. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s.107-109.
5. Kozłowski W., *Zarządzanie motywacją pracowników*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2009, s.24-25.
6. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków 1998, s. 118.
7. Serafin K., *Człowiek w organizacji*, GWSH, Warszawa 1996, s.68.
8. Rossiter A., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w małym przedsiębiorstwie*, ACIDI, Warszawa 2000, s. 46-58.
9. James A. F. Stoner, R. Edward Freedman, D. R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998, s. 429.
10. Jasiński Z., *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1988, s. 16.

¹⁰ A. Rossiter., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w małym przedsiębiorstwie*, ACIDI, Warszawa 2000, s. 46-58.

Streszczenie

Osiąganie znaczących rezultatów w pracy i działalności zależy w głównej mierze od motywacji działania. Każda organizacja tworzy własny system motywacyjny, czyli system oddziaływań na swoich uczestników, którego celem jest zachęcanie ich do podejmowania zachowań korzystnych oraz unikania zachowań niekorzystnych z punktu widzenia całości. Brak takiego systemu mógłby powodować ograniczenie aktywności zawodowej niektórych pracowników jedynie do terminowego pobierania wynagrodzenia¹¹. Motywacja jest procesem złożonym, a kierowanie nim wymaga wiedzy i umiejętności. Właściwe zrozumienie motywacji i pokierowanie nią w praktyce wymaga w związku z tym uwzględnienia w procesie poznawczym czynnej roli człowieka oraz otaczającego go świata rzeczy i symboli¹².

Słowa kluczowe: proces motywacji, instrumenty motywacji materialnej i pozamaterialnej, urząd miasta.

EFFECTIVENESS OF MUNICIPALITY STAFF'S MOTIVATION PROCESS

Summary

Achieving significant results of work and activities depends largely on the motivation. Each organization creates its own motivation system, that means system influence on its participants, which aims is to encourage them to engage in beneficial behavior and avoidance negative behavior. The absence of such a system could result in limiting economic activity of some employees only to on time payment taking. Motivation is a complex process, and knowledge and skills are required management abilities. A proper understanding of the motivation and applying it in the practice requires, taking into account in the cognitive process of the active role of personnel and the surrounding world of things and symbols.

Keywords: the process of motivation, material and immaterial motivation tools, city municipality.

Translated by Mirela Romanowska

MIRELA ROMANOWSKA

Uniwersytet Szczeciński

Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

Katedra Analizy i Strategii Przedsiębiorstw

Zakład Analizy Ekonomicznej i Finansowej

e-mail: mirela.romanowska@wneiz.pl

¹¹ red. A. K. Koźmiński, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1995, s. 261.

¹² Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu, Profesjonalna Szkoła Biznesu*, Kraków 1996, s.139.