

ZN WSH Zarządzenie 2014 (2), s. 155-165

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

ródła finansowania publikacji: środki własne Autorów

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

dr Małgorzata Smolarek^{ABCDEF}
Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu

dr Joanna Dziechciarz^{ABCDEF}
Wyższa Szkoła Biznesu w Dobrej Górnicy

CZYNNIKI MOTYWACJI PODNOSZĄCE MORALE PRACOWNIKÓW

MOTIVATION FACTORS THAT BOOST EMPLOYEES' MORALE

Streszczenie: Jedną z skutecznych metod motywowania jest podnoszenie morale pracowników. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. Część teoretyczna przedstawia morale i zaangażowanie pracowników, które bezpośrednio wynikają z potrzeb, celów i oczekiwań personelu. W dalszej części rozważa się przedstawiono menedżera jako podmiot zwiększający morale pracowników. W części empirycznej przedstawiono czynniki motywacji podnoszące morale pracowników badanej jednostki administracji publicznej. Prezentowane wyniki badań ankietowych identyfikują praktyczne ujęcie procesu motywacji kształtujące zaangażowanie i morale pracowników.

Słowa kluczowe: motywacja, morale, zaangażowanie, menedżer, rodziki motywacji

Summary: One of successful motivation methods is to boost employees' morale. The character of this paper is theoretical and empirical. The theoretical part presents employees' morale and involvement that directly arise from the staff's needs, goals and expectations. Further on in the paper, a manager is presented as an entity boosting employees' morale. The empirical part presents motivation factors that boost morale of the employees of the public administration entity examined. The results of a question-

naire survey presented in the paper identify the practical aspect of a motivation process that shapes employees' involvement and morale.

Key words: motivation, morale, employees engagement, manager, means of motivation

Wst p

Jedn ze wspóczesnych metod motywowania pracowników jest podnoszenie morale pracowników. Stosuj c powy sz metod , mo na zainspirowa wspópracowników do tego, aby wykorzystywali cały swój potencjał i energi do wykonywania pracy.

1. Morale i zaangażowanie pracowników

Termin „morale” jest definiowany jako forma spójności grupy, która odnosi się do wykonywanych zadań poprzez wspólne zaangażowanie jej członków¹. Dlatego wysokie morale jest ściśle powiązane z zaangażowaniem i entuzjazmem, z jakim pracownicy przychodzą do pracy. Takie zachowanie bezpośrednio wpływa na uzyskanie lepszych wyników w pracy. Potocznie można określić, że niskie morale to niska motywacja, natomiast wysokie morale to wysoka motywacja do pracy. Wysokie morale wynika również ze wzajemnego zaufania².

Sukces współczesnych organizacji w dużym stopniu zależy od określenia własnych oczekiwań.

Zaangażowanie pracowników wiąże się z przywiązaniem i lojalnością względem organizacji. Według M. Armstronga zaangażowanie obejmuje trzy komponenty, do których należą³:

1. identyfikacja z organizacją, która uwzględnia jej cele i wartości;
2. chęć pozostania w organizacji;
3. gotowość do podejmowania wysiłku na rzecz organizacji.

Chcąc wzmocnić zaangażowanie pracowników należy postępować według następujących zasad:

- inicjować rozmowy z pracownikami na temat dążeń i wartości organizacji,
- prowadzić rozmowy z pracownikami na temat bieżących działań jednostki,
- angażować pracowników do realizacji własnych celów,
- podnosić jakość warunków pracy w organizacji,
- starać się zapewnić pracownikom bezpieczeństwo pracy,
- dawać pracownikom możliwość wypowiedziania się na dany temat.

Pracownicy angażują się w swoją pracę wówczas, gdy będą mieli poczucie, iż organizacja ich docenia. Takie docenianie pracowników polega na tworzeniu i podtrzymywaniu atmosfery w organizacji, która jest częścią kultury organizacyjnej. Obejmuje odczucia związane z: odpowiedzialnością, informacją zwrotną, przyznawaniem nagród, tożsamością, wsparciem oraz słuchaniem i proponowaniem pewnych rozwiązań.

Według M. Armstronga organizacje mogą badać morale za pomocą kwestionariusza postaw i opinii, który powinien obejmować następujące obszary:

¹ M. Armstrong, *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny poradnik dla menedżerów liniowych*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2007, s. 46.

² A. Bruce, *24 metody motywowania pracowników. Kierowanie zespołem w nowoczesnym świecie*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2005, s. 62-63.

³ M. Armstrong, *Zarządzanie ludźmi...*, s. 43.

- czy zarządzanie organizacją jest sprawne,
- czy firma jest dobrym pracodawcą,
- czy uczciwie traktuje pracowników,
- jaki zakres obowiązków firma powierza pracownikom,
- czy firma wspiera pracowników,
- czy osiągnięcia pracowników są zauważane i doceniane.

O niskim morale pracowników świadczą konflikty w organizacji, brak właściwej współpracy, nieskuteczna komunikacja, niepunctualność, które wpływają na niepowodzenia w dostarczaniu odpowiedniej jakości usług dla klientów. Dlatego w tym zadaniem współczesnych menedżerów jest podnoszenie morale pracowników, a przy tym przekonanie ich, że udział w tym procesie przyniesie im osobiste korzyści.

Za skuteczne metody motywacji uważa się programy wyrażania uznania pracownikom. Do tych programów zalicza się osobiste gratulacje za dobrą pracę składane pracownikowi w cztery oczy, wysłanie odręcznej notatki albo e-maila z podziękowaniem za coś, co podważalny dobrze wykonał, artykuł w zakładowej gazecie, oficjalne ceremonie, na których wręcza się poszczególnym osobom symboliczne nagrody lub plakietki itp.⁴

Zdaniem J. Penc'a należy stosować zbyt silnej motywacji, ponieważ wówczas pojawiają się liczne błędy, zahamowania, zwęża się u pracownika pole uwagi, zmniejsza się zakres dostępnych skojarzeń, pewne tory rozwoju utrwala się, mimo że nie prowadzi do osiągnięcia pożądanego rezultatu. Zachodzi to z następujących powodów:

- zbyt silna motywacja wywołuje niepokój, a człowiek pełen niepokoju staje się mniej sprawny;
- pracownik bardziej się zajmuje ledzeniem wyników i czynników, które na nie wpływają i traci wiadomość o tych elementach sytuacji, których oddziaływanie jest bardziej długofalowe, a ostatecznie musi odbić się negatywnie na wydajności;
- przy niepokoju i silnym napięciu ludzie tracą zdolność rozwiązywania problemów i uruchamiają mechanizmy obronne⁵.

Jednym z podstawowych warunków skutecznego motywowania jest aktywne zaangażowanie menedżerów. Jest ona potrzebna przy tworzeniu i doskonaleniu systemu motywacyjnego. Aktywne i zaangażowanie menedżerów mają podstawowe znaczenie dla efektywnego stosowania systemu motywacji. Bez umiejętności, zaangażowania i dobrej woli menedżerów nie ma motywowania, ponieważ jest ono funkcją menedżerską⁶.

Potrzeba zmian dotyczy niemal wszystkich zagadnień związanych z zachowaniami w przedsiębiorstwie. Chodzi tu o postawy, postrzeganie, zespoły, przywództwo, motywację, projektowanie organizacji i podobne zagadnienia. Nie można na myśleć o przyszłości nie uwzględniając zmiany. Rzeczywisty świat jest burzliwy i wymaga od firmy oraz od jej członków dynamicznych zmian, będących warunkiem konkurencyjności. W przeszłości zmiana była traktowana jako przypadkowe zakłócenie spokojnego i przewidywalnego świata. W dzisiejszych czasach takie sytuacje już nie mają miejsca. Menedżer musi stawiać czoło niestającym i chaotycznym zmianom w świecie⁷.

⁴ S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.

⁵ J. Penc, *Menedżer w działaniu*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2003.

⁶ T. Oleksyn, *Sztuka motywowania. Kilka rad dla menedżerów*, „Personel” 2001, nr 15/16.

⁷ S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*...

Organizacje przyszło ci wymagać bardziej kreatywnych mened erów, którzy zrozumieją i b d w przyszło ci dobrymi liderami. Mened erowie powinni traktować ludzi jako najważniejszy intelektualny majątek i podstawową siłę napędową i stworzyć im możliwości rozwoju kompetencji, twórczość i zaangażowania. Zarządzanie w przyszło ci najbardziej będzie się różniło od dzisiejszego stylem kierowania ludźmi. Mened er będzie zobowiązany merytorycznie wspierać pracowników i silnie zaangażować się w sprawy przedsiębiorstwa. Wykonywana praca powinna dawać ludziom pełną satysfakcję. Według E.H. Sheina mened erowie muszą wykazywać się następującymi cechami:

- 1) wysokim poziomem percepcji i zrozumienia otaczającej rzeczywistości oraz samych siebie;
- 2) niezwykle wysokim poziomem motywacji umożliwiającej im aktywną partycypację w całym procesie uczenia się i zmian, wzięwszy szczególnie pod uwagę coraz łagodniejsze podziały graniczne, w których poczucie przywiązania stanie się trudne do określenia;
- 3) siłą emocjonalną, aby móc stawiać czoło własnym i cudzym problemom, w miarę jak uczenie się i procesy przemian będą coraz bardziej narzucały styl życia;
- 4) nowymi zdolnościami analizy przesłanek kulturowych, identyfikacji tych założeń, które mają rację bytu, i tych, które są błędne, oraz analizy ewolucyjnych procesów rozwijających kultur organizacji pracy poprzez wykorzystywanie mocnych stron i elementów funkcjonalnych;
- 5) chęcią i umiejętnością zaangażowania innych, gdy zadania wymagające rozwinięcia będą zbyt złożone, a dane zbyt rozprzestrzenione, aby mened erowie mogli sobie z nimi radzić;
- 6) umiejętność dzielenia się władzą i uprawnieniami do kontroli zgodnie z kompetencjami ludzi, tj. pozwalaniem i zachęcaniem do przejmowania we własną rolę odpowiedzialności przywódczej we wszystkich przejawach działania firmy.

Od mened erów jutra będzie się wymagać kumulacji różnych umiejętności. Do ich obowiązków będzie należało projektowanie strategii, zachęcanie innych, motywowanie oraz monitorowanie procesu zmian i korygowanie go. Z przekonania i entuzjazmu lidera firma może czerpać siłę niezbędną do wyruszenia w nieznaną. Przewiduje się, że cenne będą umiejętności, które obecnie nie są potrzebne mened erowi dla skutecznego kierowania firmą. Mened erowie przyszło ci będą musieli posiadać zdolność właściwego wykorzystywania umiejętności pracowników, wychodzenia poza dotychczasowe ograniczenia, tworzenia nowych warunków do zmian i szybkiego uczenia się nowość. Można oczekiwać nowej jakości pracy, a w niej znajdą się następujące zmiany: w przyszło ci mened erowie będą powoli wycofywać się z czasu na bezpośrednią realizację zadań, a mniej na planowanie;

- będą mniej ograniczeni schematami organizacyjnymi na rzecz bardziej efektywnego działania bez względu na istniejącą strukturę;
- zainteresowanie samymi wynikami, jak i sposobami osiągnięcia wyników będzie równoważne;
- będą kontrolowani na podstawie tworzenia i promowania wytycznych możliwości działania w skali całej firmy;
- organizacje będą poszukiwać liderów charakteryzujących się nie tylko osobistym charakteryzmem, ale mających zdolności trwałych umiejętności i możliwości dla firmy;
- będą nieustannie szukać możliwości wyprzedzenia oczekiwań klientów⁸.

Zarządzanie doskonale nie jest sztuką, utopią czy marzeniem. Jest wyzwaniem dla wielu mened erów, którzy uczą się nowych ról, zmieniając się w liderów. Na tej drodze można się wiele nauczyć na własnych potknięciach, a jeszcze więcej w dobrze zorganizowanym sys-

⁸ J. Penc, *Mened er w działaniu...*

tematycznym procesie samokształcenia, w którym należy doskonalić własne kompetencje. Zalicza się do nich uczenie się służebności i przywództwa, dyscypliny i dzielenia się władzą, pracy zespołowej i jednoosobowej odpowiedzialności.

2. System motywacji jako proces zwiększający poziom morale pracowników

Budowanie i doskonalenie sprawnego systemu motywacyjnego pracowników należy do niełatwych zadań, dlatego warto wskazać, iż systemy motywowania stanowią jeden z najważniejszych elementów decydujących o skuteczności pracy w danej organizacji, co wpływa bezpośrednio na zwiększenie morale pracowników.

Ważnym ujęciem systemu motywacyjnego są jego podsystemy, do których można zaliczyć⁹:

- czynniki motywacyjne,
- system zadaniowy,
- całkowite koszty,
- partycypację pracowników.

Skutecznie funkcjonujących w przedsiębiorstwie systemów motywowania można rozpatrywać z punktu widzenia przedsiębiorstwa i wówczas miarą skuteczności będzie stopień realizacji celów – zadania motywujące, natomiast z punktu widzenia pracownika – miarą będzie poziom satysfakcji i zadowolenia lub ich brak.

Tworzenie systemów motywowania w przedsiębiorstwie uwarunkowane jest szeregiem czynników, wynikających z otoczenia zewnętrznego w stosunku do organizacji, a także z relacji z otoczeniem wewnętrznym. Do podstawowych determinant kształtowania systemów motywowania w przedsiębiorstwie należą¹⁰:

- strategia,
- kultura organizacyjna,
- struktura organizacyjna,
- specyfika działalności,
- sytuacja finansowa,
- otoczenie konkurencyjne,
- faza rozwoju firmy,
- wielkość przedsiębiorstwa,
- potencjał kadrowy.

Przedstawione powyżej determinanty wpływają na konstrukcję systemów motywacyjnych, wymagają jednak poprzedzającej diagnozy, która obejmowałaby pracowników, ich potrzeby, preferencje, postawy oraz znajomość metod i technik motywowania. Poza tym należy scharakteryzować i ocenić sytuację pracy, warunki organizacyjne, system wartościowania pracy, system zarządzania przedsiębiorstwem. Ważną jest również znajomość perspektyw rozwojowych firmy. Głównym celem tworzenia systemu motywacyjnego jest sukces i rozwój organizacji oraz zatrudnionych w niej pracowników.

⁹ L. Koziół, M. Tyrańska, *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownika, Warszawa 2002, s. 28-29.

¹⁰ A. Benedikt, *Motywowanie pracowników w sytuacjach kryzysowych*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 2003, s. 29.

3. Czynniki motywacji zwi kszej ce poziom morale pracowników – analiza wyników bada

Materiał empiryczny zawarty w niniejszym opracowaniu pochodzi z projektu badawczego pt. „Proces zarz dzenia zasobami ludzkimi administracji publicznej”¹¹. W badaniach dobrowolnie wzi ło udział 85 pracowników administracji publicznej z Katowic, D browy Górniczej, Sosnowca, Mysłowic oraz Cz stochowy, w ród których było 77,1% m czyzn oraz 22,9% kobiet. Najliczniej w badaniach reprezentowani byli pracownicy w wieku od 36-45 lat (tab. 1), z wykształceniem wy szym, ze sta em pracy od 11 do 20 lat.

Tabela 1. Charakterystyka badanej zbiorowo ci pod wzgl dem wieku, wykształcenia i sta u pracy w administracji publicznej

Cecha:	Struktura w %				
Wiek	do 25 lat	od 26 do 35 lat	od 36 do 45 lat	od 46 do 55 lat	powy ej 55 lat
	0,0	41,0	54,0	6,0	0,0
Wykształcenie	wy sze	po-lice-alne	rednie	zawodowe	
	79,5	1,2	19,3	0,0	
Sta pracy w Policji	do 5 lat	od 5 do 10 lat	od 11 do 20 lat	od 21 do 30 lat	powy ej 30 lat
	12,0	9,6	66,3	12,0	0,0

ródło: opracowanie własne na podstawie bada .

Nieco ponad połowa (55,3%) badanych dostrzega szanse na rozwój własnej kariery zawodowej w administracji publicznej. Z kolei 43,5% badanych nie widzi takich szans, natomiast pozostałe 1,2% nie ma na ten temat adnego zdania. By mo e tak wysoki odsetek pracowników nieł cz cych swojej kariery zawodowej z organizacj , w której obecnie pracuj , spowodowany jest ich niech ci do rozwoju, niedostrzeganiem mo liwo ci rozwojowych lub stresem i wypaleniem zawodowym, na które policjanci s szczególnie nara eni. Wi kszo bowiem ankietowanych charakteryzowała si sta em pracy mi dzy 11 a 20 lat, wi c byli to ju do wiadzeni pracownicy. Równocze nie 58,8% badanych uwa a, e ich organizacja nie ułatwia pracownikom podnoszenia kwali kacji. Ułatwienia takie widzi niecałe 32% badanych. W tabeli 2 przedstawiono czynniki maj cych wpływ na podnoszenie i obni anie morale pracowników badanej grupy.

¹¹ Badanie przeprowadzono w miesi cach kwiecie –czerwiec 2012 r. Przedmiotem bada były obszary zarz dzenia zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Celem bada było poznanie opinii pracowników na temat wybranych obszarów zarz dzenia zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Narz dziem badawczym był kwestionariusz ankiety, zbudowany z pyta o charakterze zamkni tym i półotwartym.

Tabela 2. Czynniki podnoszącej i obniżającej morale pracowników w opinii badanych respondentów

Działania	Całkowicie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Nie mam zdania	Zgadzam się	Całkowicie się zgadzam	Nie dotyczy
	struktura w %					
Otrzymuj wskazówki i pomoc zawsze, gdyś mi potrzebne	2,4	28,9	16,9	43,4	8,4	0,0
Mam wiadomośnię o twoich kompetencjach, jakie musisz posiadać, aby awansować	4,8	13,3	8,4	66,3	7,2	0,0
Mam poczucie, iż mam realne szanse na awans w mojej instytucji	6,0	31,3	32,5	27,7	2,4	0,0
Otrzymuj szkolenia, które pozwalają mi skutecznie wykonywać obowiązki	16,9	31,3	26,5	22,9	2,4	0,0
Mam dostęp do szkoleń i szans na rozwój umiejętności potrzebnych w mojej dalszej karierze zawodowej	19,3	39,8	19,3	19,3	2,4	0,0
Mam poczucie, iż mogę otwarcie omawiać różne sprawy ze swoim bezpośrednim przełożonym, a także dzielić się z nim swoimi problemami i obawami	12,0	20,5	25,3	36,1	6,0	0,0
Ostatnia ocena wyników mojej pracy była trafna i gruntowna	4,8	6,0	19,3	60,2	8,4	1,2
Mój bezpośredni przełożony przekazał mi w sposób wyrażony swoje oczekiwania wobec mojej osoby	7,2	18,1	16,9	51,8	4,8	1,2
Mój bezpośredni przełożony w sposób aktywny uczestniczy w planowaniu mojej kariery zawodowej	16,9	36,1	24,1	21,7	1,2	0,0
Mój bezpośredni przełożony pozwala mi na swobodne podejmowanie decyzji, odnośnie do tego, w jaki sposób mogę najlepiej wypełniać swoje obowiązki zawodowe	8,4	19,3	27,7	34,9	9,6	0,0
Mój bezpośredni przełożony wspiera stwarzanie pozytywnego i sprzyjającego współpracy środowiska pracy	9,6	25,3	22,9	37,3	4,8	0,0
Aktualne oczekiwania, odnośnie do mojej pracy mieszczą się w rozsądnych granicach i są możliwe do zrealizowania	3,6	24,1	14,5	50,6	7,2	0,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Imprezy organizowane przez instytucję są pozytywnie postrzegane przez respondentów i chętnie w nich uczestniczą (40,2%). Niestety, aż 35,4% nie postrzega organizowania takich imprez i nie chce się integrować poza godzinami pracy. Z analizy przeprowadzonych badań wynika, że zdecydowana większość respondentów czerpie satysfakcję z wykonywanej przez

siebie pracy. Brak satysfakcji z pracy deklarowało jedynie 14,6% badanych, a pozostałe 3,7% nie potra ło sprecyzowa swoich odczu w tym zakresie. W tabeli 3 przedstawiono wyniki dotycz ce oceny czynników satysfakcji z pracy badanych pracowników.

Tabela 3. Ocena satysfakcji z pracy w kształtowaniu morale pracowników

	Całkowicie si nie zgadzam	Nie zgadzam si	Nie mam zdania	Zgadzam si	Całkowicie si zgadzam	Nie dotyczy
	struktura w %					
Zamierzam przepracowa w organizacji do emerytury	8,4	2,4	4,8	43,4	39,8	1,2
Moje obci enie prac /godziny pracy mieszcz si w rozs dnych granicach	8,4	21,7	4,8	61,4	3,6	0,0
Moja praca jest interesuj ca i przynosi ci głę wyzwania	0,0	9,6	18,1	62,7	9,6	0,0
Wierz , i mam przed sob długie lata kariery w instytucji	1,2	24,1	47,0	25,3	2,4	0,0
Mam poczucie dumy z tego, e mog pracowa w administracji publicznej	2,4	12,2	24,4	51,2	8,5	1,2
Ogólnie rzecz bior c jestem zadowolony(a) z mojej pracy	3,6	4,8	21,7	61,4	8,4	0,0
Poleciłbym/poleciłabym bliskiemu koledze mojej instytucji jako dobre miejsce pracy	6,0	32,5	31,3	30,1	0,0	0,0
Jestem zadowolony(a) z mojego udziału w podejmowaniu decyzji, które maj wpływ na moją pracę	8,4	27,7	18,1	42,2	2,4	1,2
Mog oddzieli swoje obowizki zawodowe od ycia osobistego/rodzinnego	8,4	36,1	3,6	38,6	13,3	0,0

ródło: opracowanie własne na podstawie bada .

Odczuwana przez respondentów satysfakcja z wykonywanej pracy nie jest raczej powi zana z wysoko ci otrzymywanego wynagrodzenia, bowiem ł cznie a 78,1% badanych deklarowało, e wysoko wynagrodzenia nie pozwala im oszcz dza . Badani pracownicy yj raczej oszcz dnie lub bardzo oszcz dnie. Jedynie niecałe 6% funkcjonariuszy (jak wynika z przeprowadzonych bada) zajmuj cych kierownicze stanowisko jest w stanie zaspokaja codzienne potrzeby i oszcz dza . Prawie 13% badanych jest w stanie z otrzymywanego wynagrodzenia zaspokaja wszystkie bie ce potrzeby, ale nie jest w stanie oszcz dza .

Jedynie niecałe 12% badanych uznaje, e jest im łatwo lub bardzo łatwo radzi sobie z bie cymi wydatkami. Z kolei 43,5% uznaje, e codzienne wydatki s du ym problemem i radz sobie z nimi z trudno ci . Pozostałe 44,7% ocenia, e sytuacja w tym zakresie nie jest stabilna, i raz s w stanie bez wi kszych problemów poradzi sobie z wydatkami, a raz sprawiaj im one du e trudno ci. Sytuacje problemowe pojawiaj si najcz ciej w okresach wzmo onych wydatków, s nimi np. okresy wi teczne i wakacyjne. W tabeli 4 przedstawiono ocen systemu motywacji pracowników w administracji publicznej. Respondenci raczej

negatywnie oceniają wysoko otrzymywanego przez siebie wynagrodzenia, uważając, że ich wkład pracy jest dużo większy niż otrzymywane wynagrodzenie. Negatywnie oceniają także funkcjonujący w instytucji system motywacyjny. Z kolei pozytywnym elementem systemu motywacyjnego jest pewność zatrudnienia i stabilność otrzymywanego wynagrodzenia.

Tabela 4. Ocena systemu motywacji a morale pracowników

	Całkowicie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Nie mam zdania	Zgadzam się	Całkowicie się zgadzam	Nie dotyczy
	struktura w %					
Zyskuję odpowiednie uznanie za moje starania	2,4	37,3	27,7	30,1	2,4	0,0
Otrzymywane przeze mnie wynagrodzenie jest odpowiednie do mojego wkładu pracy	19,3	49,4	14,5	15,7	1,2	0,0
Moje wynagrodzenie jest konkurencyjne na rynku pracy	16,9	47,0	20,5	15,7	0,0	0,0
Mam poczucie, iż jestem uczciwie wynagradzany(a) za wykonywaną pracę	24,1	51,8	13,3	10,8	0,0	0,0
Ogólnie rzecz biorąc, jestem zadowolony(a) z istniejącego w instytucji systemu motywowania pracowników	19,3	56,6	12,0	12,0	0,0	0,0
Mam poczucie pewności mojego zatrudnienia	4,8	18,1	10,8	53,0	13,3	0,0

ródło: opracowanie własne na podstawie badań.

4. Wnioski

Analiza wyników przeprowadzonych badań wskazuje, że ponad połowa badanych pracowników dostrzega szanse na rozwój własnej kariery zawodowej w instytucji administracji publicznej. Są oni świadomi konieczności podnoszenia swoich kompetencji zawodowych, aby móc awansować. Jednocześnie nie dostrzegają sceptycznie odnosząc się do prowadzonej polityki szkoleniowej i rzeczywistych szans rozwoju kariery zawodowej. Pozytywnie postrzegają proces oceniania, sposób przekazywania oczekiwań przez ich zwierzchników oraz realność tych oczekiwań, a także możliwość podejmowania decyzji dotyczących sposobów realizacji powierzonych zadań. Odczuwana satysfakcja z wykonywanej pracy nie jest raczej powiązana z wysokością otrzymywanego przez siebie wynagrodzenia. Respondenci raczej negatywnie oceniają wysoko otrzymywanego przez siebie wynagrodzenia, uważając, że ich wkład pracy jest dużo większy niż otrzymywane wynagrodzenie. Negatywnie oceniają także funkcjonujący w instytucji system motywacyjny. Istotnym elementem systemu motywacyjnego jest pewność zatrudnienia i stabilność otrzymywanego wynagrodzenia. Obowiązuje system motywacji, choć wymaga wielu zmian i korekt, przekładając się na budowanie relacji wśród pracowników, co ma bezpośredni wpływ na podnoszenie ich morale.

Podsumowuj c, nale y stwierdzi , e skuteczny system motywowania pracowników obejmuje szereg czynników, które maj zagwarantowa wysoki poziom motywacji i wpływ na podniesienie morale pracowników. Tak zbudowany system stwarza podstaw do wła ci-

Joanna Dzieńdziora Ph.D in economy in the area of management specialized in human resources management. She is the author of numerous articles and essays concerning management of enterprises and human resources management; long-term employee of public administration. Research interest of the author concentrates on the subjects concerning human resources management of small and medium enterprises and on the role of women in management. Assistant Professor in Department of Management, Academy of Business in Dąbrowa Górnicza

Kontakt/Contact:

*dr Małgorzata Smolarek
Wyższa Szkoła Humanitas
Instytut Zarządzania i Ekonomii
Ul. Kilińskiego 43
41-200 Sosnowiec
email: msmolarek@poczta.fm*

*dr Joanna Dzieńdziora
Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej
Katedra Zarządzania
Ul. Ciepłaka 1c
41-300 Dąbrowa Górnicza
e-mail: jdziendziora@wsb.edu.pl*