# Integracyjna rola systemu motywacyjnego

## SPECYFIKA MOTYWOWANIA URZĘDNIKÓW

Wioleta Mikołajczewska

Wydanie drugie elektroniczne

AKADEMIA FINANSÓW I BIZNESU
VISTULA
GDAŃSK
Gdańsk 2022

Recenzent
prof. zw. dr hab. Zdzisław Kordel

Wydanie pierwsze ukazało się drukiem w 2015 pod tym samym tytułem, Wydawnictwo Gdańskiej Szkoły Wyższej, ISBN 978-83-89762-74-0

Niniejsze wydanie (2.10.2026) nie zmienia treści wydania drugiego z 2022, aktualizuje jedynie stronę redakcyjną i okładkę

Stan prawny: 31.12.2022

wydawnictwo-gdansk.vistula.edu.pl/book/integracyjna-rola-systemu-motywacyjnego-2022

Projekt okładki. Redakcja
Tomasz Mikołajczewski

Na okładce wykorzystano fotografię ze zbiorów autorki

Wydanie 2 poprawione i uzupełnione, Gdańsk 2022
Wydanie elektroniczne (PDF)
Objętość 9,8 ark. wyd.

© Copyright Gdańska Szkoła Wyższa, 2022

Wydawnictwo GSW
Akademia Finansów i Biznesu Vistula Gdańsk
80-875 Gdańsk, ul. Biskupia 24B
tel. 58 305 08 11, 12, 89
wydawnictwo.gdansk@vistula.edu.pl

wydawnictwo-gdansk.vistula.edu.pl

ISBN 978-83-66270-08-4

Nr katalogowy
108

# Spis treści


Wstęp ..... 7

**1. Motywowanie w procesie pracy i jego znaczenie ..... 9**
1.1. Praca w życiu człowieka ..... 9
1.2. Istota procesu motywacji ..... 15
1.3. Teorie motywacji ..... 22
1.4. Modele motywacji ..... 33
1.5. Satysfakcja z pracy ..... 40

**2. Istota i składowe systemu motywacyjnego ..... 45**
2.1. Cele systemu motywacyjnego ..... 46
2.1.1. Oczekiwania pracowników wobec organizacji ..... 46
2.1.2. Oczekiwania organizacji wobec pracowników ..... 58
2.2. Narzędzia systemu motywacyjnego ..... 64
2.3. Procedury stosowania systemu motywacyjnego ..... 68

**3. Bodźce jako narzędzia systemu motywacyjnego ..... 71**
3.1. Bodźce materialne jako narzędzia systemu motywacyjnego ..... 71
3.1.1. Wynagrodzenia pieniężne ..... 71
3.1.2. Różnicowanie płac ..... 80
3.1.3. Wynagrodzenia niepieniężne ..... 84
3.2. Bodźce pozamaterialne jako element systemu motywacyjnego ..... 87
3.2.1. Bodźce pozamaterialne ukierunkowane na pracę ..... 88
3.2.2. Bodźce pozamaterialne dotyczące wykonawcy ..... 100

**4. Integracyjna rola systemu motywowania urzędników ..... 111**
4.1. Status urzędnika samorządowego ..... 111
4.2. Formalne założenia systemu motywowania urzędników samorządowych 118
4.3. Strategie i zadania urzędów jako wyraz oczekiwań urzędów wobec urzędników ..... 124
4.4. Poziom integracji przez system motywacyjny oczekiwań urzędników z zadaniami urzędów ..... 127

Literatura ..... 139

Wykaz aktów normatywnych ..... 147

Wykaz tabel ..... 149

Wykaz rysunków ..... 151

# Wstęp

Każda organizacja to miejsce, gdzie zbiegają się interesy pracowników z interesami pracodawcy. Pracodawca oczekuje, aby pracownik swoje wysiłki i posiadane umiejętności poświęcił realizacji powierzonych mu zadań. Z kolei pracownik oczekuje, że pracodawca zapewni mu zaspokojenie potrzeb, będących przesłanką przystąpienia do organizacji. Integracja tych oczekiwań jest możliwa dzięki odpowiedniemu systemowi motywacyjnemu. Jest to zadanie dla pracodawcy, który powinien zadbać o to, aby pracownicy realizując w powierzonej pracy swoje oczekiwania, realizowali jednocześnie oczekiwania samego pracodawcy.

Dlatego problem motywacji jest tak istotny w każdej organizacji. Szczególnie interesująco przedstawia się to zagadnienie w instytucjach administracji publicznej, w których praca znacząco różni się od pracy w instytucjach gospodarczych, nastawionych na wynik ekonomiczny. Przede wszystkim odmienne są cele tych organizacji. Można powiedzieć, że misją instytucji publicznych jest służba publiczna, w przeciwieństwie do celów organizacji rynkowych (gospodarczych), które realizują interesy jednostek bądź grup ludzi. W administracji publicznej często decyzje podejmuje się z myślą o interesie państwa, społeczeństwa i interesanta, nie zaś z uwagi na kryteria finansowe. Ponadto praca w sektorze publicznym poddana jest silnemu wpływowi polityki. Na cele administracji publicznej znaczący wpływ mają zorganizowane w partie polityczne i grupy nacisku, interesy społeczne, a także środki masowego przekazu.

Zatem nie można wprost przenieść metod zarządzania z obszaru rynkowego do administracji publicznej. Niewątpliwą osobliwością zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej jest istnienie prawnych ograniczeń w zasadach naboru, hierarchii stanowisk, zasad awansu, polityki wynagrodzeń, szkolenia oraz stabilizacji kadrowej.

W literaturze dotyczącej administracji publicznej kwestie związane z motywacją pracowników są często pomijane. Być może uważa się, że sam prestiż zawodowy i stabilizacja pracy w instytucjach publicznych powinny zaspokajać potrzeby pracownika. Tak się dzieje szczególnie w małych miejscowościach, gdzie praca w urzędzie jest szczególnie ceniona i poważana. Głównie dlatego, że jest to jedyne pewne miejsce zatrudnienia.

Należy pamiętać o tym, że jakość pracy urzędników przekłada się na jakość życia społeczeństwa. Niewłaściwe lub opieszałe decyzje urzędników doprowadziły do bankructwa niejedną firmę, a co za tym idzie rzesze ludzi straciło pracę. Każdy obywatel, który choć raz był interesantem jakiegokolwiek urzędu, rozumie znaczenie dobrej pracy urzędnika. A dobra praca urzędnika to nie tylko podejmowanie racjonalnych i czyli zgodnych z prawem decyzji. To także życzliwe i uczynne podejście do interesanta, który pośrednio jest „pracodawcą" urzędnika. Ludzie stają się świadomi swoich praw i wymagają od urzędów zapewnienia należytej obsługi. Ponadto urzędy coraz częściej zaczynają dbać o jakość świadczonych usług, czego wyrazem jest m.in. wprowadzanie systemu ISO.

Reasumując, specyfika jednostek administracji publicznej objawia się tym, że:

- realizują zadania publiczne, a zasady ich opodatkowania zależą od rodzaju jednostki oraz charakteru wykonywanych czynności,
- kryteria oceny związane są realizacją zadań i zgodnością z procedurami, nie zaś z wynikami finansowymi,
- są centrum kosztów i mogą nastawić się jedynie na ich racjonalizację,
- poziom formalizacji procedur administracyjnych jest wysoki.

Ma to oczywiście wpływ na funkcjonujące w urzędach systemy motywacyjne, które charakteryzują się:

- sformalizowanym i ujednoliconym systemem płac zasadniczych, ze średnią możliwością awansu płacowego wewnątrz danej kategorii zaszeregowania,
- relatywnie małą możliwością operowania motywacją finansową,
- małym udziałem funduszu premiowego w funduszu płac,
- brakiem pozafinansowej motywacji materialnej (udziały, kafeterie, pakiety)[1].

W dotychczasowych teoretycznych i empirycznych rozważaniach analizuje się i ocenia systemy motywacyjne prawie wyłącznie z punktu widzenia oczekiwań pracowników. Pomija się fakt, że system motywacyjny powinien również stanowić narzędzie wspomagające realizację oczekiwań organizacji (zadań). Dlatego w niniejszym opracowaniu przyjęto założenie, że system motywacyjny ma na celu integrować oczekiwania pracowników z zadaniami urzędu, które z kolei powinny być odbiciem potrzeb klientów.

Publikacja składa się z czterech rozdziałów. W rozdziale pierwszym zdefiniowano pojęcie pracy i motywacji do pracy. Dokonano przeglądu głównych teorii motywacji, ze szczególnym naciskiem na ujmowanie motywacji jako procesu wymiany między pracownikiem a organizacją. Przedstawiono również problematykę satysfakcji z pracy. Rozdział drugi zawiera istotę i składowe systemu motywacyjnego. Problematykę tę przedstawiono z uwzględnieniem celu systemu motywacyjnego, stosowanych w nim narzędzi oraz procedur wdrożenia. Rozdział trzeci to szczegółowa prezentacja bodźców jako głównych narzędzi systemu motywacyjnego. Bodźce przedstawiono z podziałem na materialne i pozamaterialne. W rozdziale czwartym przedstawiono specyfikę motywowania urzędników względem formalnym i praktycznym, wykorzystując wyniki badań własnych autorki. Zdiagnozowano strategie i oczekiwania urzędów, a także dokonano analizy i oceny poziomu integracji przez system motywacyjny oczekiwań urzędników z oczekiwaniami urzędów (w obszarze realizacji zadań). Na końcu zaproponowano kierunki doskonalenia systemu motywacyjnego.

Niniejsza publikacja, poza podręcznikowymi rozważaniami teoretycznymi na temat motywowania pracowników, ukazuje specyfikę rozwiązań funkcjonujących w administracji publicznej. Dlatego jest polecana osobom sprawującym kierownicze funkcje (szczególnie w urzędach samorządu terytorialnego), studiującym zagadnienia związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz wszystkim tym, którzy są zainteresowani tą tematyką.

[1] M. Czerska, R. Rutka, *Ocena systemu motywacji kadry kierowniczej w zarządach miasta*, [w:] *Sukces organizacji. Rola kapitału ludzkiego*, „Prace i Materiały WZUG" nr 1/2007, s. 121–129.