

Beata HYSA
Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechnika Śląska

Bożena GRABOWSKA
Koordynator Usług Dochodowych
Oddział Zakładu Ubezpieczeń Społecznych w Zabrze

SYSTEM MOTYWACJI PRACOWNIKÓW ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ NA PODSTAWIE WYBRANEJ JEDNOSTKI ZUS

Streszczenie. W niniejszym artykule zostały opisane główne elementy składające się na system motywacyjny w organizacji. Scharakteryzowano zarówno bodźce, które wpływają motywująco na urzędników, jak i te, które wpływają demotywowująco. Zwrócono również uwagę na istotną rolę satysfakcji, jako ważnego czynnika wspomagającego proces motywacyjny w organizacji. W część empirycznej, na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego, scharakteryzowano system motywacyjny pracowników Zakładu Ubezpieczeń Społecznych¹ oraz oceniono poziom oczekiwań personelu.

Słowa kluczowe: system motywacji, motywatory i demotywowatory, administracja publiczna.

THE MOTIVATION SYSTEM OF PUBLIC SECTOR EMPLOYEES AT THE LOCAL GOVERNMENT ADMINISTRATION OFFICES

Summary. The main elements of the motivational system at the organization were described in the present article. There were characterized both these influence factors and the opposite ones. In the part of empirical case, on the basis of the conducted questionnaire investigation, self-characterized motivational system of the workers of The Institution National Insurance schemes and executes the opinions of the level expectation of the staff.

Keywords: motivation system, motivators and demotivators, public administration.

¹ Zakład Ubezpieczeń Społecznych (oficjalny skrót: ZUS) – państwowa instytucja publicznoprawna realizująca zadania z zakresu ubezpieczeń społecznych w Polsce. Jest jednostką sektora finansów publicznych.

1. Wstęp

Człowiek był i jest najważniejszą wartością w organizacji, nawet w dzisiejszym świecie zdominowanym przez zaawansowaną i nowoczesną technologię. Organizacje wymagają, by współczesny pracownik był wysoce wydajny, skuteczny w działaniu i przynosił organizacji wiele korzyści. Bez kompetentnego personelu organizacje nie są w stanie realizować swoich ambitnych celów i osiągać sukcesów na globalnych rynkach.

Praca zawodowa stanowi dla ludzi istotny element codziennego życia, który wymaga zaangażowania. Jeśli przynosi satysfakcję, stanowi istotne źródło motywacji [4]. Motywacja zawsze miała ogromne znaczenie dla ludzi, bo nadaje sens ich życiu. Jeśli człowiek jest zadowolony ze swojej pracy, wówczas rośnie jego poczucie wartości. Jednak aby praca była dla ludzi radością, a nie trudnym obowiązkiem, to zarówno kierownicy, jak i pracownicy powinni zrozumieć, co wywołuje i stymuluje pożądane zachowania.

Znaczenie motywacji oraz satysfakcji z pracy jest analizowane na szczeblu zarówno podmiotów gospodarczych, jak i organizacji publicznych [12]. 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 [5, s. 143].

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja głównych założeń teoretycznych dotyczących motywowania jako istotnej funkcji zarządzania oraz ocena efektywności systemu motywacyjnego funkcjonującego w administracji publicznej na podstawie przeprowadzonych badań wśród urzędników oddziału ZUS.

2. Motywacja pracowników w organizacjach publicznych

Wzrost zainteresowania znaczeniem motywacji w podnoszeniu sprawności pracowników wykazują obecnie zarówno teoretycy [6, 10, 19], jak i praktycy zarządzania [2, 4]. Dotyczy to również pracowników administracji publicznej. Po zmianach systemowych, jakie nastąpiły w polskiej administracji publicznej na początku lat 90. dwudziestego wieku, kiedy zastąpiono tradycyjny (biurokratyczny) model zarządzania modelem menadżerskim, ważne stało się podniesienie jakości pracy urzędników państwowych. W związku z tym większą uwagę zwrócono na ekonomiczne aspekty wydatkowania publicznych środków finansowych, poprawę jakości usług oraz zwiększenie skuteczności działania organizacji publicznych. Celem tych działań jest bardziej efektywna realizacja zadań stawianych przed administracją publiczną, tworzenie warunków dla inicjatywy pracowników, rozszerzenie ról kierowniczych, orientacja na elastyczność, innowacyjność i przedsiębiorczość. [18, s. 28]. Realizacja tych postulatów wymaga odpowiedniego nastawienia samych pracowników i chęci z ich strony do

współuczestnictwa [3, s. 308] w realizacji celów organizacji. To z kolei wiąże się z koniecznością działań dotyczących budowania motywacji pracowników [8, s. 64].

Motywacja jest zagadnieniem omawianym w ramach wielu nauk, m.in. w psychologii, w naukach ekonomicznych czy też w nauce o organizacji i zarządzaniu. Wielość definicji powoduje trudność w jednoznacznym określeniu pojęcia *motywacja*.

Jedna z definicji tłumaczy motywację jako *zespół czynników natury psychologicznej lub fizjologicznej uruchamiający i organizujący zachowania człowieka, skierowane na osiągnięcie określonego celu, mechanizm psychologiczny, regulujący dowolne zachowania poprzedzone wyborem* [14, s. 243]. Inna definicja określa ją jako *mechanizm psychologiczny uruchamiający i organizujący zachowanie człowieka skierowany na osiągnięcie zamierzonego celu* [11, s. 77].

Motywacja stanowi siłę motoryczną ludzkich zachowań i działań. Jest niezbędnym i jednym z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy. Ludzkie motywacje są skomplikowane i dlatego trudno stworzyć jeden uniwersalny model lub opracować jedną uniwersalną teorię. Najczęściej rozpatruje się ją, biorąc pod uwagę dwa znaczenia.

W pierwszym motywacją określa się czynniki, które pobudzają człowieka do podjęcia określonego działania, dzięki temu możemy zrozumieć, co kieruje ludźmi, iż mają większą lub mniejszą motywację np. do nauki, pracy czy też uprawiania sportu. Motyw jest bodźcem, który skłania do działania, powodem, uzasadnieniem postępowania. Motywy mogą być różne i mogą obejmować jeden lub kilka czynników. Są wewnętrzną siłą, impulsem człowieka uruchamiającym i podtrzymującym określone zachowania. Różne motywy wynikają z wielorakich przyczyn, np. aspiracji, ambicji czy też przekonań.

W drugim znaczeniu motywacja *odnosi się do przeżyć psychicznych człowieka, od których zależy możliwość i kierunek jego aktywności, oraz stanowi proces, który steruje czynnościami tak, aby doprowadziły do osiągnięcia określonego celu* [17, s. 12], i taką definicję przyjęto na potrzeby niniejszego artykułu.

Proces motywacji opiera się na kilku teoriach motywacji, których w miarę upływu lat ciągle przybywało. Niezwykle popularne i bardzo wpływowe teorie motywacji opracowane przez Maslova oraz Herzberga [2] zostały poddane surowej krytyce, ale też wielu nadal uważa je za teorie właściwe. Nie zmienia to faktu, że dla niektórych menedżerów nadal stanowią one podstawę przekonań na temat motywacji i systemów płacowych. Do głównych teorii motywacji należą [2, s. 110]:

- instrumentalna teoria motywacji oparta w dużej mierze na pracach Taylora (1911),
- teoria potrzeb – opracowana przez Maslova (1954), Alderfera (1972) i McClelanda (1975). Zaczyna się ona od potrzeb najbardziej podstawowych, a potem przechodzi do kolejnych, bardziej złożonych (potrzeby: fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności, użyteczności, uznania i samorealizacji),
- teoria procesu lub poznawcza – zajmująca się procesami lub siłami psychologicznymi wpływającymi na motywację jak na zjawisko, na które oddziałują opinie ludzi

dotyczące ich środowiska pracy oraz tego, jak je interpretują i rozumieją – w tym zawierają się teoria wartości oczekiwanej, teoria celu, teoria oporu i teoria sprawiedliwości,

- teoria Herzberga (1957) – dwuczynnikowa: motywacja-higiena,
- teoria behawioralna – neguje znaczenie czynników wewnętrznych na rzecz czynników zewnętrznych, które w widoczny sposób wpływają na zachowanie,
- teoria społecznego uczenia się – opracowana przez Bandurę (1977), łączy aspekty teorii behawioralnej oraz teorii wartości oczekiwanej. Uznaje znaczenie wzmocnienia jako determinanty przeszłego zachowania, ale podkreśla również wagę wewnętrznych czynników psychologicznych, zwłaszcza oczekiwań dotyczących wartości celów i zdolności jednostki do ich osiągnięcia,
- teoria atrybucji – zajmuje się tym, jak tłumaczymy nasze wyniki po zużyciu naszej energii w konkretne zadanie. Zarówno sukces, jak i porażkę można przypisać czterem czynnikom: zdolnościom, wysiłkowi, trudności zadania i szczęściu. Jeśli sukces bądź porażkę wyjaśnimy w kategorii wysiłku, może pojawić się silna motywacja. Jeśli natomiast porażkę wyjaśnimy w kategoriach stopnia trudności lub pecha, wynikiem może być brak motywacji. Menedżerowie mogą wpływać na atrybucję przez komunikowanie się, ocenę i wskazówki.

Na gruncie zarządzania organizacją publiczną, w tym zarządzania zasobami ludzkimi, motywacja odbywa się przez system motywujący, nazwany również systemem motywacyjnym [5, s. 145]. System motywacyjny tworzy 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 pracownikom satysfakcję osobistą [15, s. 203].

Dobrze skonstruowany system motywujący powinien zapewniać pracownikowi możliwość zaspokajania jego 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* [1, s. 37].

Pojęcie systemu motywacyjnego w szerokim znaczeniu oznacza *ogół czynników, działań i narzędzi, które przekładają się na określony poziom motywacji danej grupy ludzi czy konkretnych pracowników* [7, s. 77]. Można więc przyjąć, iż w tym znaczeniu postawa kierownika, stosowane przez niego narzędzia zachęty i przymusu, ale także jego styl zarządzania i inne czynniki będą tworzyły system motywacji. W wąskim znaczeniu natomiast wielu pracowników rozumie system motywacyjny jako katalog nagród i kar, które można otrzymać za dobrą lub złą pracę. W tym znaczeniu niewłaściwy system motywacyjny lub jego całkowity brak to czynnik, który pracownicy wskazują często jako element demotywujący. Skuteczny system motywacyjny powinien spełniać pewne warunki [7].

1. System musi być znany, jasny, czytelny i sprawiedliwy. Oznacza to, iż pracownicy muszą być poinformowani, jakich mogą się spodziewać kar i nagród i w jakich sytuacjach zostaną one im przyznane lub w stosunku do nich zastosowane.

2. Założenia systemu nie mogą być wewnętrznie sprzeczne. Nie można najpierw karcić pracowników za słabe wyniki pracy i zbyt małe zaangażowanie, po czym przyznać nagród kwartalne wszystkim pracownikom.

3. System nie może być fikcyjny, czyli nie może istnieć tylko na papierze, ale musi być – częściej lub rzadziej, ale jednak – stosowany.

4. System musi uwzględniać wszystkie potrzeby ludzkie. Może to być potrzeba osiągnięcia samozadowolenia z pracy czy możliwości rozwoju, potrzeba doceniania i pochwały czy zwykła próżność.

2.1. Motywacja a satysfakcja

Istotne znaczenie w procesie motywacji pracowników ma zapewnienie odpowiedniej satysfakcji z pracy. Konieczność zwrócenia uwagi na poziom satysfakcji z pracy pracowników administracji publicznej wynika ze zmian w zarządzaniu w administracji publicznej ukierunkowanych na zwiększanie jakości realizowanych usług przez koncentrację na odbiorcy usług, jego potrzebach i oczekiwaniach. Badania wskazują na pozytywną korelację pomiędzy zadowoleniem z pracy pracowników a satysfakcją klientów danej organizacji [3, 4, 12], stąd warunkiem polepszenia jakości oferowanych usług jest zapewnienie odpowiedniego poziomu satysfakcji z pracy zatrudnianych w administracji publicznej urzędników. Nie mniej ważny jest wpływ właściwego poziomu satysfakcji pracowników na ekonomiczność działania administracji publicznej, co jest jednym z aspektów wprowadzanych zmian w zarządzaniu administracją publiczną. Odpowiedni poziom satysfakcji z pracy prowadzi do ograniczenia fluktuacji pracowników, co z kolei zapobiega odpływowi wiedzy z organizacji i z czasem może prowadzić do obniżenia kosztów ponoszonych na szkolenia nowych pracowników. Ma on również pozytywny wpływ na ograniczenie absencji pracowników, co również wpływa pośrednio na ekonomiczność działania organizacji.

Satysfakcja z pracy jest postrzegana jako jeden z elementów wspomagających działanie systemu motywacji, pozwalający na jego wzmocnienie [9]. Wskazuje się, iż zwiększenie satysfakcji z pracy pozwala na zmianę zachowań pracowników, gdyż bardziej zadowoleni ze swojej pracy pracownicy przede wszystkim [9, s. 247, 13, s. 2]:

- w większym stopniu identyfikują się z celami przedsiębiorstwa (pracownik dostrzega w ich realizacji możliwości zrealizowania własnych celów),
- wykazują większą troskę o jakość pracy,
- są bardziej lojalni i zaangażowani w pracę,
- stawiają mniejszy opór wobec zmian,
- w większym stopniu wykazują chęć do współpracy z innymi.

2.2. Motywatory i demotywowatory

W systemie motywacji pracowników administracji publicznej ważne jest poznanie przez kierowników nie tylko czynników i bodźców, które motywują swoich podwładnych do pracy, lecz także tych, które działają demotywowująco. Żaden menedżer nie osiągnie sukcesu w motywowaniu pracowników, jeśli nie zrozumie, że istotnym *hamulcem* w skutecznym motywowaniu jest poznanie i usunięcie wszystkich demotywowatorów. Według Hancewicza² najczęściej wymienianymi przez pracowników instytucji publicznych demotywowatorami są [7, s. 69]:

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

Brak uznania i szacunku ze strony kierownika to jeden z istotnych demotywowatorów w pracy urzędnika administracji publicznej. Podwładni odczuwają silne pragnienie doceniania wykonanej przez nich pracy, włożonego wysiłku oraz jej efektów. Brak pochwał, wyrazów uznania czy pozytywnych uwag ze strony kierowników może skutkować lekceważeniem swoich obowiązków, brakiem zainteresowania, by solidnie wykonywać powierzone zadania.

² Na podstawie przeprowadzonych przez Hancewicza R. badań wśród kadry administracji publicznej, zob. Hancewicz R.: Kierownik w instytucji publicznej. Znajdź swój własny skuteczny styl zarządzania, Wyd. Helion, Gliwice 2012.

Podobnie negatywny wpływ na jakość pracy wykonywanej przez urzędników ma nieodpowiedni system awansu. niesprawiedliwy awans psuje morale pracowników, zniechęca do działania, osłabia więzi grupowe, często doprowadza do frustracji i chęci zmiany miejsca pracy.

Równie destrukcyjnie na moralne pracowników wpływa niesprawiedliwy system oceny pracowników. Ocena przekazana pracownikowi stanowi dla niego bezpośredni bodziec do działania: pozwala na zorientowanie się, jak jego starania są odbierane przez przełożonych, poznanie ich oczekiwań, dostosowanie sił do wymagań, skorygowanie dotychczasowych działań, uzgodnienie i zaplanowanie swojej pracy. Jeśli podwładny stosuje niejednoznaczne i dowolne kryteria oceny, powoduje całkowity spadek motywacji pracownika w dążeniu do poprawy jakości wykonywanej przez niego pracy.

Bardzo wielu ludzi zmierza do tego, aby ich relacje ze współpracownikami układały się harmonijnie, w atmosferze wzajemnej życzliwości i szacunku. Pracownicy potrzebują utrzymywania dobrych kontaktów międzyludzkich, dlatego praca w odpowiednim zespole, z dobrymi stosunkami interpersonalnymi i w odpowiednim klimacie organizacyjnym ma dla nich bardzo duże znaczenie. Brak takiej pozytywnej atmosfery w pracy potrafi skutecznie obniżyć ich wydajność w osiągnięciu bardzo dobrych wyników w pracy.

Pracownicy pragną również na bieżąco być informowani o różnych sprawach, zwłaszcza dotyczących kształtowania warunków pracy i płacy, awansów. Dobra i skuteczna komunikacja odgrywa istotną rolę w stosunkach międzyludzkich, a jej motywująca funkcja ma na celu stworzenie warunków zachęcających pracowników do wyrażania swoich myśli, poglądów czy przedstawiania pomysłów i propozycji. Im sprawniejsza jest w firmie komunikacja, tym lepsza jest atmosfera pracy i lepsze są wzajemne kontakty oparte na zaufaniu, a w następstwie – lepsze są motywacja i współdziałanie. Brak skutecznej komunikacji, zły przepływ informacji lub całkowity brak informacji wpływa negatywnie na motywację pracowników.

3. Wyniki badań dotyczące systemu motywacyjnego w wybranej jednostce ZUS

W wybranej państwowej jednostce organizacyjnej Zakładu Ubezpieczeń Społecznych przeprowadzono badanie dotyczące oceny funkcjonowania systemu motywacyjnego. Omawiana jednostka ma osobowość prawną i wykonuje zadania z zakresu ubezpieczeń społecznych. Celem badania była przede wszystkim odpowiedź na pytanie, czy system motywacyjny, oferowany przez pracodawcę, jest zbliżony z oczekiwaniami pracowników oraz czy dostatecznie pobudza ich do działania. Przedmiotem badań były elementy stanowiące system motywacyjny, takie jak: możliwość sugerowania nowych rozwiązań, możliwość rozwoju, możliwość awansu, nagradzanie, uznanie, wynagrodzenia, ogólna sytuacja w pracy

oraz oczekiwania pracowników względem tych wartości. Badanie ankietowe przeprowadzono na koniec 2012 roku na próbie 65 respondentów w jednym z oddziałów Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, w pionie dochodów, zatrudniającym 130 pracowników (stan na dzień 31.12.2012 r.). Ankietowani to zarówno kobiety (83%), jak i mężczyźni (17%) w czterech grupach wiekowych: do 25 lat (4%), od 26 do 35 lat (45%), od 36 do 45 lat (48%), od 46 do 60 lat (3%). Nie było wśród badanych osób powyżej 61 lat.

3.1. Czynniki niematerialne i materialne systemu motywacji

Pracownicy Zakładu Ubezpieczeń Społecznych należą do grupy pracowników zaufania społecznego i poddawani są ciągłej społecznej kontroli. Nieprawidłowe postępowanie pracowników, nawet w pojedynczych przypadkach, sprawia, że spada zaufanie społeczne. Mimo dużego wysiłku ze strony pracowników może istnieć społeczne przekonanie, że pracownicy źle pracują. Nie pozostaje to bez wpływu na kondycję pracowników, zwłaszcza na ich stan psychiczny oraz ich motywację do pracy. Specyfika pracy w Zakładzie sprawia, że jest to zawód wymagający ciągłego podnoszenia kwalifikacji i dostosowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym.

Od 2010 roku Zakład przechodzi transformację, której założeniem jest wdrożenie nowoczesnych rozwiązań ukierunkowanych na poprawę efektywności pracy i obsługi klientów. Podjęte w Zakładzie inicjatywy, takie jak opis i optymalizacja procesów oraz wprowadzenie systemu miar dla kontroli ich realizacji, zmierzają do przestawienia organizacji na tory zarządzania procesowego. Współdziałanie w zarządzaniu jest więc ważną cechą pracy pracowników Zakładu. Pozwala na wykazywanie własnej inicjatywy w optymalizacji zidentyfikowanych procesów. To, iż istnieje możliwość sugerowania nowych rozwiązań dotyczących pracy pracowników Zakładu, wskazała większość respondentów, bo aż 65%. Jednak potrzebę zgłaszania nowych pomysłów dostrzega jedynie 2% z nich. 20% respondentów stwierdziło, że ich pomysły zostały wykorzystane, a 71% badanych odpowiedziało, że pomysły są wykorzystywane tylko czasami. Z przedstawionych danych wynika, że korzystanie przez pracowników z własnych pomysłów nie ma dla nich dużego znaczenia, ani tym samym dla ich przełożonych, i pomysły te nie są rozpatrywane na szczeblu kierowniczym. Kierownicy nie potrafią odpowiednio zmotywować swoich podwładnych do współdziałania w zarządzaniu, przede wszystkim jednak brak jest chęci i zaangażowania ze strony pracowników.

Zupełnie inną tendencję można zauważyć odnośnie do dokształcania i podnoszenia swoich umiejętności i kompetencji przez pracowników. Ze względu na konieczność dysponowania odpowiednią wiedzą dotyczącą obowiązującego prawa, stosowania właściwych procedur i interpretacji przepisów prawnych pracownicy są świadomi podnoszenia kwalifikacji i popierają potrzebę ciągłych szkoleń. Na pytanie, czy pracownicy mają możliwość kształcenia i podnoszenia kwalifikacji, 29% respondentów odpowiedziało

tak, zawsze, 28% z nich odpowiedziało *tak, często*, 37% wskazało odpowiedź *tylko czasami*, a 6% respondentów odpowiedziało *rzadko*. Fakt skuteczności szkoleń jako narzędzia rozwoju potwierdza 31% badanych (48% w części, 17% w małym zakresie, 1% nie i 3% nie wskazało żadnej odpowiedzi).

Szkolenia są również nieodzownym warunkiem awansów. W § 10 ust. 3 zakładowego układu zbiorowego pracy dla pracowników ZUS z dnia 1 lipca 2012 r. wskazane są kryteria merytoryczne, które decydują o przyznaniu pracownikowi awansu na wyższe stanowisko bądź przyznaniu wyższego wynagrodzenia zasadniczego. Do tych kryteriów zalicza się w szczególności:

- ocenę dotychczasowego przebiegu i rezultatów pracy,
- ocenę zgodności formalnych i merytorycznych kwalifikacji pracownika z wymogami określonymi dla danego stanowiska,
- poziom teoretycznych oraz praktycznych kwalifikacji i kompetencji pracownika,
- wykazywanie inicjatywy w pracy,
- posiadanie umiejętności samodzielnej pracy, organizowania pracy i kierowania zespołem pracowników, przewidywanie skutków podejmowanych decyzji, tworzenie odpowiedniej atmosfery pracy i kształtowanie stosunków międzyludzkich.

Analizując wyniki badań dotyczące kryteriów awansowania (sumując odpowiedzi *raczej tak/tak* oraz *raczej nie/nie*), można stwierdzić brak jednomyślności ze strony pracowników. Połowa respondentów (50%) uważa bowiem, że kryteria awansowania w Zakładzie są jasne, natomiast druga połowa (49%) uważa, że jest przeciwnie. Świadczy to o braku jednolitego i zrozumiałego dla wszystkich systemu awansowania w jednostce. Fakt ten potwierdzają odpowiedzi na pytania o stosowane w jednostce strategie awansów.



Rys. 1. Strategie awansów

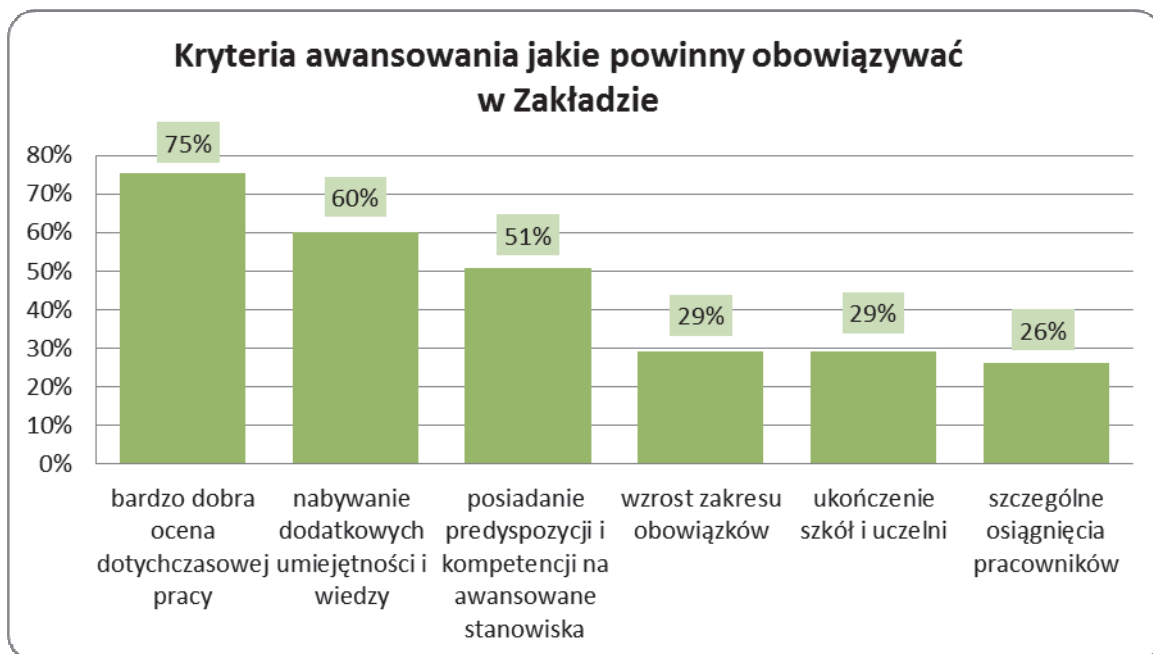
Fig. 1. The strategies of the promotion

Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem 38% respondentów w Zakładzie stosuje się ogólnodostępne ścieżki awansów z określonymi wymaganiami, 17% respondentów twierdzi, że stosowana jest strategia niewidzialnej ręki uwzględniająca ekspansywność pracowników, 14% respondentów wskazało na inne strategie awansów, 1% respondentów wskazało, że Zakład otacza opieką najzdolniejszych. Znalazły się również odpowiedzi świadczące o braku wiedzy na temat istnienia jakiegokolwiek strategii awansów (17%) (rysunek 1).

A jakie powinny być zdaniem pracowników kryteria awansowania? Z analizy opinii respondentów wynika, że głównym kryterium awansowania pracowników powinna być: bardzo dobra ocena dotychczasowej pracy (75%), nabywanie dodatkowych umiejętności i wiedzy (60%), posiadanie predyspozycji i kompetencji na awansowane stanowiska (51%), wzrost zakresu obowiązków (29%), ukończenie szkół i uczelni (29%), szczególne osiągnięcia pracowników (26%). Ranking kryteriów awansowania pracowników według opinii respondentów przedstawiono na rysunku 2.

Najważniejszym kryterium awansowania, jaki według respondentów powinien obowiązywać w Zakładzie, jest bardzo dobra ocena dotychczasowej pracy. (Takie kryterium wybrało 75% badanych). Ocenianie pracowników przez przełożonego może służyć różnym celom. Zazwyczaj ocenia się pracownika, aby zdecydować, czy przyznać mu nagrodę roczną, ocenić jego bieżącą pracę lub poddać ocenie końcowej wymaganej przepisami prawa.



Rys. 2. Kryteria awansowania

Fig. 2. The criteria of the promotion

Źródło: opracowanie własne.

Proces oceniania jest bardzo trudny dla podwładnego ze względów zarówno psychologicznych, jak i organizacyjnych. Niełatwo jest dokonać gradacji ludzi, z którymi się na co dzień pracuje, i jeszcze zakomunikować im to prosto w oczy [7, s. 125]. Nie mniej

jednak jest to bardzo ważne narzędzie motywacji. Ocenianie pracowników odgrywa również inne role. Służy np. do rozliczania pracowników z jakości zrealizowanych zadań czy też jest elementem wspierającym rozwój pracownika, który w jego wyniku dowiaduje się o swoich mocnych i słabych stronach, o tym, co powinien poprawić czy też w jakim kierunku dalej się rozwijać.

Kryteria oceny pracowników, podobnie jak kryteria awansowania, nie są wyraźnie określone, na co wskazuje ponad połowa badanych respondentów. Podobnie 55% badanych uważa, że dokonywane oceny pracowników są *czasami sprawiedliwe*, 31% stwierdza, że są *sprawiedliwe*, 12% jest zdania, że są *niesprawiedliwe* pozostałe 2% badanych nie udzieliło żadnej odpowiedzi. Badani respondenci stwierdzili, że roczne oceny pracowników powinny być wykorzystywane do: przyznawania podwyżek (80%), awansowania na wyższe stanowiska (89%), dostosowania pracy do możliwości pracownika (69%) i szkoleń (63%). Ponad połowa respondentów (52%) uznała, że roczna ocena pracownika nie powinna być wykorzystywana do zwolnienia z pracy.

Poza bodźcami niematerialnymi motywującymi pracowników do pracy, takimi jak awanse, samodzielność w pracy, samorealizacja, współdziałanie w zarządzaniu, najważniejszym bodźcem materialnym są wynagrodzenia.

Zasady wynagradzania pracowników ZUS-u zostały zawarte w zakładowym układzie zbiorowym. Pracownikom Zakładu przysługuje wynagrodzenie zależne od zajmowanego stanowiska, posiadanych kwalifikacji zawodowych, jakości wykonywanej pracy oraz stażu pracy mającego znaczenie dla danego stanowiska. Wynagrodzenie wypłaca się ze środków funduszu wynagrodzeń osobowych. Fundusz wynagrodzeń osobowych wzrasta corocznie co najmniej o wskaźnik wzrostu prognozowanego przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w gospodarce narodowej na dany rok kalendarzowy. Pracownikowi przysługuje wynagrodzenie zasadnicze, ustalone na podstawie tabeli stanowisk i wynagrodzenia zasadniczego pracowników Zakładu³.

Aż 57% badanych urzędników stwierdziło, że wynagrodzenie stanowi najważniejszy czynnik motywujący ich do pracy. Na odpowiedź *trudno powiedzieć* wskazało 22% badanych respondentów, 20% pracowników stwierdziło, że wynagrodzenia nie stanowią najważniejszego czynnika motywującego, a 1% badanych nie udzieliło żadnej odpowiedzi.

Z przeprowadzonych badań wynika, że system wynagrodzeń jest niewłaściwy i niesprawiedliwy, tak oceniło go 88% respondentów, tylko 6% z nich oceniło system pozytywnie, kolejne 6% respondentów nie udzieliło żadnej odpowiedzi.

3.2. Motywatory stosowane w Zakładzie a motywatory ważne dla pracowników

Najczęściej otrzymywaną przez pracowników ZUS-u nagrodą jest nagroda pieniężna (45%), następnie pochwała lub wyraz uznania okazane przez przełożonego za pracę, postawę

³ Zakładowy układ zbiorowy pracy dla pracowników ZUS z dnia 1 lipca 2012 r.

lub zachowanie wyrażone w cztery oczy (25%), awans stanowiskowy (17%), imienne wyrazy uznania na większym zgromadzeniu kierowników i pracowników firmy (6%).

Tabela 1

Pochwały i nagrody otrzymane a motywujące

Które pochwały lub nagrody otrzymał Pan (Pani) w ostatnim roku za dobrą pracę?	Otrzymał Pan (Pani)	Motywuja Pana (Panią)
Pochwała lub wyraz uznania okazane przez przełożonego za pracę, postawę lub zachowanie wyrażone w cztery oczy	25%	49%
Pochwała lub wyraz uznania okazane przez przełożonego za pracę w formie pisemnej	5%	38%
Awans stanowiskowy	17%	68%
Imienne wyrazy uznania na większym zgromadzeniu kierowników i pracowników firmy	6%	43%
Nagroda pieniężna	45%	78%
Inne (jakie?)	3%	6%

Źródło: opracowanie własne.

Po porównaniu porównania wyżej wymienionych pochwał i nagród, które są stosowane w Zakładzie, z tymi, które rzeczywiście motywują pracowników (tabela 1), okazało się, że najbardziej pracowników motywują nagrody pieniężne (78%), następnie awans stanowiskowy (68%), pochwała lub wyraz uznania okazane przez przełożonego za pracę, postawę lub zachowanie wyrażone w cztery oczy (49%), pochwała lub wyraz uznania okazane przez przełożonego za pracę w formie pisemnej (38%). W celu zdiagnozowania poziomu motywacji pracowników porównano inne ważne czynniki stosowane w Zakładzie z tymi, które są ważne dla urzędników.

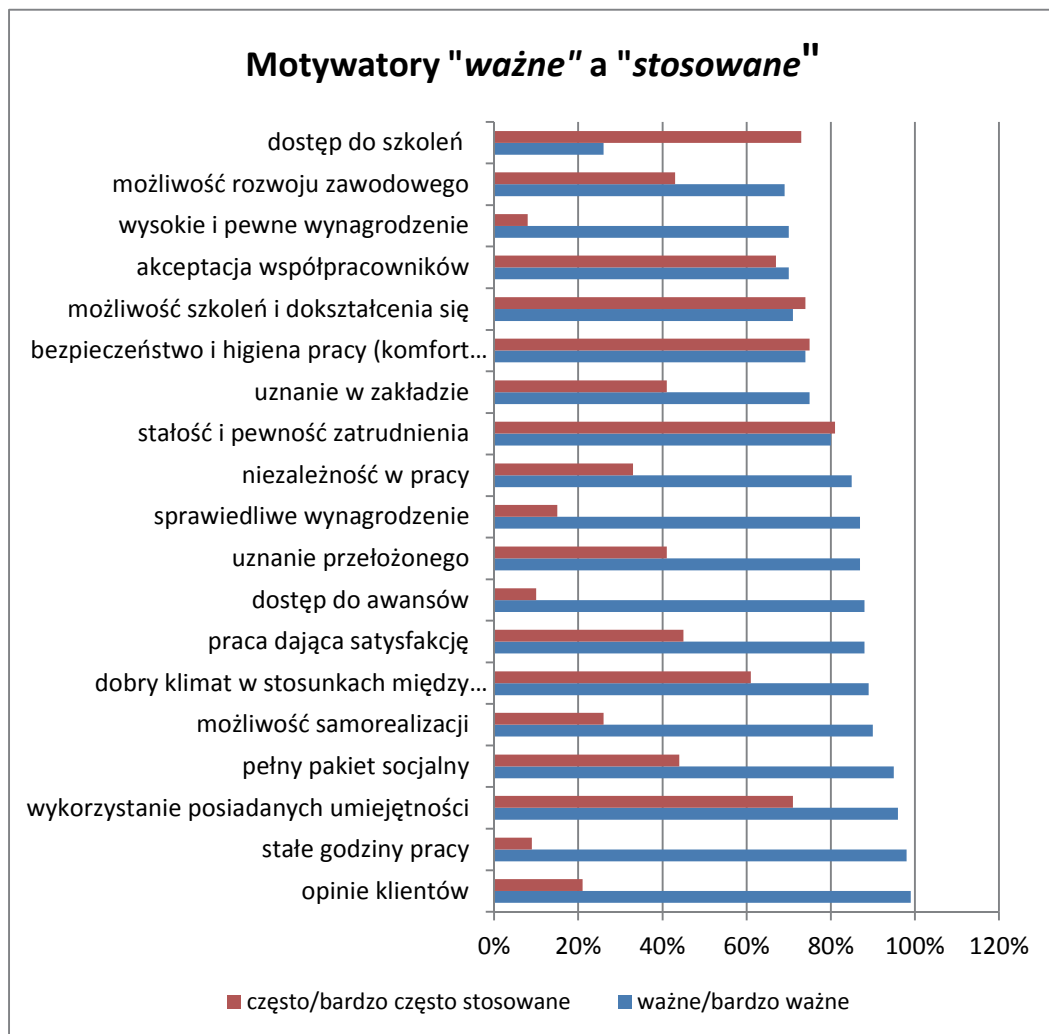
Rys. 3. Motywatory *ważne* a motywatory *stosowane*

Fig. 3. Important motivation versus applied motivation

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie rozkładu odpowiedzi można określić ranking częstotliwości stosowania motywatorów przez ZUS. Motywatory, które stosuje się *często* i *bardzo często* to w kolejności (rysunek 4): stałe godziny pracy (98%), stałość i pewność zatrudnienia (82%), bezpieczeństwo i higiena pracy (75%), dostęp do szkoleń, możliwość szkoleń i doksztalcenia się (74%), wykorzystanie posiadanych umiejętności (71%), akceptacja współpracowników (68%), dobry klimat w stosunkach między pracownikami (62%).

Rzadko stosowanymi bądź niestosowanymi w ogóle motywatorami są (rysunek 4): wysokie i pewne wynagrodzenie (9%), dostęp do awansów (10%), sprawiedliwe wynagrodzenie (15%), opinie klientów (20%), możliwość samorealizacji (25%), niezależność w pracy (32%) oraz uznanie w zakładzie (40%).

Inaczej w rankingu prezentują się motywatory, które są *bardzo ważne* lub *ważne* dla pracowników. Zazwyczaj te motywatory, które dla pracowników są najważniejsze, w rankingu faktycznie stosowanych przez Zakład motywatorów zajmują dalsze miejsca.

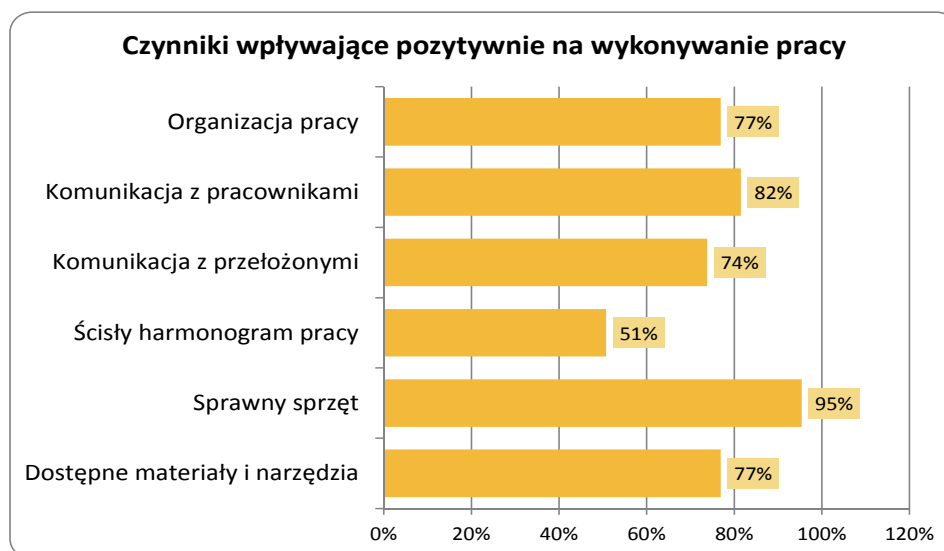
Podobnie te motywatory, które są w zestawieniu *bardzo często* i *często* stosowane przez Zakład, w rankingu *bardzo ważnych* i *ważnych* dla pracowników zajmują ostatnie miejsca. Największa widoczna luka stosowanych motywatorów do oczekiwanych przez urzędników występuje wśród takich motywatorów, jak: opinia klientów, stałe godziny pracy, dostęp do awansów, sprawiedliwe wynagrodzenie czy też stałe, wysokie, pewne wynagrodzenie oraz pełny pakiet socjalny.

Najważniejsze motywatory, które są *ważne* i *bardzo ważne* dla pracowników, to w kolejności: opinie klientów (99%), stałe godziny pracy (98%), wykorzystanie posiadanych umiejętności (96%), pełny pakiet socjalny (95%), możliwość samorealizacji (90%), dobry klimat w stosunkach między pracownikami (89%), praca dająca satysfakcję (88%), dostęp do awansów (88%), uznanie przełożonego (87%), sprawiedliwe wynagrodzenie (87%), niezależność w pracy (85%), stałość i pewność zatrudnienia (80%).

3.3. Determinanty wpływające pozytywnie lub negatywnie na pracę pracowników administracji publicznej

Poza bodźcami niematerialnymi i materialnymi motywującymi pracowników do pracy bez znaczenia dla efektywności ich pracy są inne czynniki zewnętrzne. Na podstawie wybranych czynników dotyczących warunków wykonywania pracy oceniono, które z nich mają wpływ pozytywny, negatywny, czy też wybrano te, które w ogóle nie mają znaczenia.

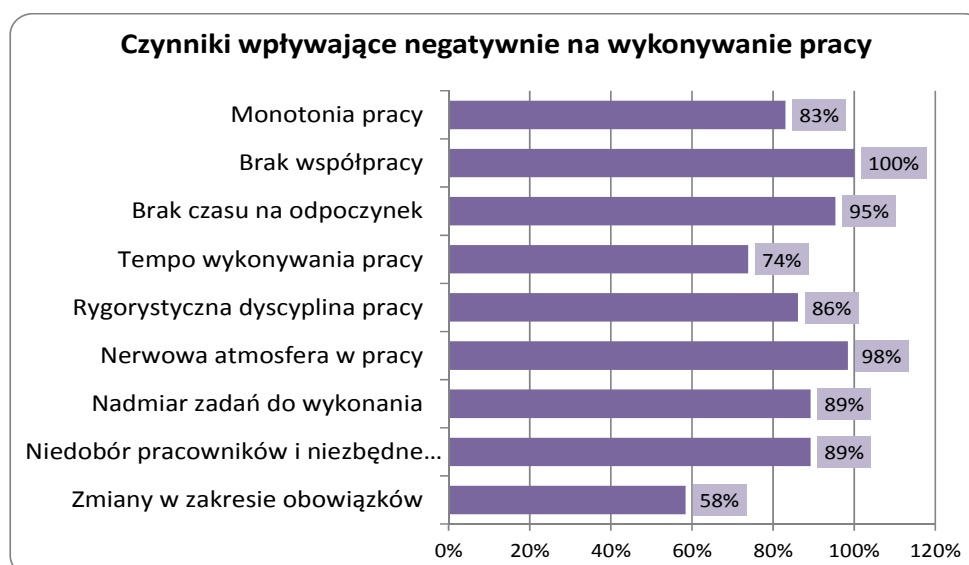
Według respondentów pozytywny wpływ na warunki do wykonywania pracy mają takie czynniki, jak (rysunek 5): sprawny sprzęt (95%), komunikacja z pracownikami (82%), dostępne materiały i narzędzia (77%), organizacja pracy (77%), komunikacja z przełożonymi (48%), ścisły harmonogram pracy (33%).



Rys. 4. Czynniki wpływające pozytywnie na wykonywanie pracy

Fig. 4. Factors influencing doing the work favourably

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 5. Czynniki wpływające negatywnie na wykonywanie pracy

Fig. 5. Factors influencing doing the work negatively

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku czynników wpływających negatywnie na warunki wykonywania pracy wszyscy biorący udział w badaniu (100%) wskazali na brak współpracy ze strony współpracowników i podwładnych (rysunek 6). Ponadto respondenci wskazywali na nerwową atmosferę w pracy (98%), brak czasu na odpoczynek (95%), niedobór pracowników i niezbędne zastępstwo (89%) oraz nadmiar zadań do wykonania (89%), rygorystyczną dyscyplinę pracy (86%), monotonię w pracy (83%), tempo wykonywania pracy (74%), zmiany w zakresie obowiązków 58%.

Zakończenie i wnioski

Kluczem do osiągnięcia sukcesu organizacji jest zastosowanie odpowiedniej techniki motywowania. Wiedząc, jak różne motywatory materialne i niematerialne ważne są dla pracowników, można wybrać te, których wpływ ich zdaniem jest najsilniejszy. Wykorzystanie przez pracodawców i przełożonych odpowiednich bodźców zarówno materialnych, jak i niematerialnych zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia zamierzonych celów organizacji. Pracodawcy i pracownicy muszą pamiętać, że czynniki zewnętrzne wpływają na pojawienie się wewnętrznej motywacji do pracy, której wysoki poziom jest największą zachętą do całkowitego zaangażowania się w wykonywane zadania. Zatem warto dążyć do wzbudzenia w pracownikach silnej motywacji wewnętrznej, aby pracownicy odczuwali emocjonalną lojalność wobec zakładu oraz wobec siebie nawzajem.

Motywowanie pracowników jest procesem trudnym i złożonym, szczególnie gdy dotyczy urzędników administracji publicznej. Jego efektywność w dużej mierze zależy od trafnego rozpoznania czynników, które są szczególnie ważne dla pracowników. Badania wykazują, iż

przyjęte w organizacjach publicznych rozwiązania i praktykowane działania motywacyjne wymagają przeprowadzenia koniecznych zmian. Wachlarz stosowanych środków motywacyjnych w administracji publicznej powinien być przejrzyste zdefiniowany i czytelny dla każdego pracownika, natomiast sam system motywacyjny powinien stymulować pożądane wśród pracowników organizacji publicznych zachowania, z uwzględnieniem jednak, że instrumenty (głównie pozafinansowe i niematerialne) stosowane obligatoryjnie tracą swój motywacyjny charakter.

Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że system motywacyjny oferowany przez pracodawcę w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych nie spełnia oczekiwań pracowników pod wieloma względami. Większość respondentów wskazała, że system wynagrodzeń jest niewłaściwy i niesprawiedliwy (88%). Kryteria awansowania są niejasne, (49%), co również negatywnie wpływa na wewnętrzną motywację pracowników. Ponadto brakuje jasnego, zrozumiałego systemu oceny pracowników (49%).

Najbardziej urzędników motywują czynniki ekonomiczne, takie jak wynagrodzenie i nagrody pieniężne (78%), awans stanowiskowy (68%). Istotną rolę odgrywają również wartości wynikające z oceny wykonywanej przez nich pracy, jak np. pochwała lub wyraz uznania okazane przez przełożonego (43%). Najczęściej pożądanymi przez urzędników motywatorami pozaekonomicznymi są: opinie klientów (99%), stałe godziny pracy (98%), wykorzystanie posiadanych umiejętności (96%), możliwość samorealizacji (90%), dobry klimat w stosunkach między pracownikami (89%), praca dająca satysfakcję (88%). Demotywująco natomiast wpływa na pracowników przede wszystkim źle skonstruowany system awansów i ocen.

Brak spójnego systemu motywacyjnego w administracji publicznej jest spowodowany w części niedoborem środków finansowych, a w części skromną wiedzą i umiejętnościami samych kierowników [16, s. 213].

Reasumując, można stwierdzić, że w pracy urzędników Zakładu Ubezpieczeń Społecznych ważne są motywatory zarówno ekonomiczne, jak i pozaekonomiczne. Wysokie, pewne i sprawiedliwe wynagrodzenia oraz możliwość stosowania wysokich nagród za posiadaną wiedzę, oddanie, doświadczenie i zaangażowanie w rzetelną i profesjonalną obsługę klienta mogłoby pozwolić na czerpanie pełnej satysfakcji z wykonywanej pracy. Aby system motywacyjny w Zakładzie skuteczniej pobudzał pracowników do działania, niezbędne jest przeprowadzenie wartościowania pracy. Na podstawie kart opisu stanowisk należałoby przygotować taryfikatory stanowisk, dla których byłaby określana trudność pracy w formie kategorii zaszerogowania i/lub wartości punktowych. Ponadto w związku z istotną zmianą w funkcjonowaniu organizacji dotyczącą odejścia od „administracji biurokratycznej” ku „administracji menadżerskiej” konieczne jest doskonalenie kadry kierowniczej. Istotne jest wprowadzenie bardziej profesjonalnego zarządzania zasobami ludzkimi, tj. reformy systemu ocen oraz nagradzania za dobre wyniki, co zmotywuje kierowników do dążenia do ciągłego rozwoju i zmian na lepsze.

Bibliografia

1. Ackoff R.L.: Zarządzanie w małych dawkach, Warszawa.
2. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
3. Białas S., Litwin J.: Poziom satysfakcji z pracy pracowników administracji publicznej na przykładzie Urzędu X, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr 97, seria: Administracja i Zarządzanie (24), 2013.
4. Bright L.: Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees?, The American Review of Public Administration, Vol. 38, No. 2, June 2008.
5. Drozdowski G.: Motywowanie pracowników w organizacjach publicznych, PWSZ IPiA STUDIA LUBUSKIE, Tom IX, Sulechów 2013.
6. Giauque D., Ritz A., Varone F., Anderfuhren-Biget S.: Public Service Motivation, [online], [dostęp: 2014-05-03]. Dostępny w Internecie: <http://sites.duke.edu/niou/files/2011/05/Wright-Public-Service-and-Motivation.pdf>.
7. Hancewicz R.: Kierownik w instytucji publicznej. Znajdź swój własny skuteczny styl zarządzania, Wyd. Helion, Gliwice 2012.
8. Karna W.: Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji samorządowej, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
9. Kopertyńska M.W.: Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka, Placet, Warszawa 2008.
10. Kostera M., Kownacki S., Szumski A.: Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna, [w:] A. Koźmiński, W. Piotrowski, Zarządzanie. Teoria i praktyka, Warszawa 2004.
11. Kuc B., Moczyłowska J., Zachowania organizacyjne, Warszawa 2009.
12. Kumari G. Pandey K.M.: Job Satisfaction in Public Sector and Private Sector: A Comparison, International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 2, No. 3, June 2011.
13. Mrzygłód J.: Badanie postaw i satysfakcji pracowników, Personel, nr 22, Warszawa 2003.
14. Penc J.: Kreowanie zachowań organizacji, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2011.
15. Penc J.: Motywowanie w zarządzaniu, Kraków 1996.
16. Rakowska A., Hysa B.: Bariery i uwarunkowania podejmowania decyzji kadry kierowniczej w urzędach administracji samorządowej, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, (red.) Mularczyk A., Zdonek I., seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 64.
17. Sekuła Z.: Motywowanie do pracy, teorie i instrumenty, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.

18. Supernat J.: Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management, [w:] Administracja Publiczna. Studia Krajowe i Międzynarodowe, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji Publicznej w Białymstoku, 2/2003.
19. Wright Bradley E.: Public Service and Motivation: Does Mission Matter?, Public Administration Review, January/February 2007.

Abstract

Public service motivation has been increasingly accepted as a central point in public personnel management and public HRM research. In recent years, research on public service motivation has grown substantially and has now reached a point where it finally lives up to its status of being ‘one of the big questions of public management’.

The issue of motivating the employees of public organizations which is presented in this article is becoming more and more popular in literature.

Public servants, like any other employees, may 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...

It would be particularly important to continue scientific studies on this subject in order to better understand the emergence and the development mechanisms of PSM. Especially, from a practical point of view, it would be useful to identify what the tools of HRM are, which can facilitate the development of such a motivational factor.