

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

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Źródła 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 Dzieńdziora^{ABCDEF}
Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

CZYNNIKI MOTYWACJI PODNOSZĄCE MORALE PRACOWNIKÓW

MOTIVATION FACTORS THAT BOOST EMPLOYEES' MORALE

Streszczenie: Jedną ze 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 rozważań 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 zaangażowania i morale pracowników.

Słowa kluczowe: motywacja, morale, zaangażowanie, menedżer, środki 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

Wstęp

Jedną ze współczesnych metod motywowania pracowników jest podnoszenie morale pracowników. Stosując powyższą metodę, można zainspirować współpracowników do tego, aby wykorzystywali cały swój potencjał i energię 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 wypowiedzania się na dany temat.

Pracownicy zaangażują się w swoją pracę wówczas, gdy będą mieć 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 nowoczesnej firmie*, 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, niepunktualność, które wpływają na niepowodzenia w dostarczaniu odpowiedniej jakości usług dla klientów. Dlatego ważnym zadaniem współczesnych menedżerów jest podnoszenie morale pracowników, a przy tym przekonanie ich, że udział w tym procesie przyniesie im osobiste korzyści.

Za skuteczną metodę 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 podwładny dobrze wykonał, artykuł w zakładowej gazecie, oficjalne ceremonie, na których wręcza się poszczególnym osobom symboliczne nagrody lub plakietki itp.⁴

Zdaniem J. Penca nie należy stosować zbyt silnej motywacji, ponieważ wówczas pojawiają się liczne błędy, zahamowania, zwięża się u pracownika pole uwagi, zmniejsza się zakres dostępnych skojarzeń, pewne tory rozwiązań utrwalają się, mimo że nie prowadzą do osiągnięcia pożądanych rezultatów. Zachodzi to z następujących powodów:

- zbyt silna motywacja wywołuje niepokój, a człowiek pełen niepokoju staje się mniej sprawny;
- pracownik bardziej się zajmuje śledzeniem wyników i czynników, które na nie wpływają i traci świadomość tych elementów 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 aktywność menedżerów. Jest ona potrzebna przy tworzeniu i doskonaleniu systemu motywacyjnego. Aktywność 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 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 nieustającym 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 przyszłości wymagają bardziej kreatywnych menedżerów, którzy zrozumieją je i będą w przyszłości dobrymi liderami. Menedżerowie powinni traktować ludzi jako najważniejszy intelektualny majątek i podstawową siłę napędową i stworzyć im możliwości rozwoju kompetencji, twórczości i zaangażowania. Zarządzanie w przyszłości najbardziej będzie się różniło od dzisiejszego stylem kierowania ludźmi. Menedżer będzie zobowiązany merytorycznie wspierać pracowników i silnie angażować się w sprawy przedsiębiorstwa. Wykonywana praca powinna dawać ludziom pełną satysfakcję. Według E.H. Sheina menedżerowie muszą wykazać się następującymi cechami:

- 1) wysokim poziomem percepcji i zrozumienia otaczającej rzeczywistości oraz samych siebie;
- 2) niezwykle wysokim poziomem motywacji umożliwiającej im aktywną partycypację w uciążliwym 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 stawić 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 kulturę organizacji pracy poprzez wykorzystywanie mocnych stron i elementów funkcjonalnych;
- 5) chęcią i umiejętnością angażowania innych, gdyż zadania wymagające rozwiązań będą zbyt złożone, a dane zbyt rozprzestrzenione, aby menedżerowie mogli sobie z nimi radzić;
- 6) umiejętnością dzielenia się władzą i uprawnieniami do kontroli zgodnie z kompetencjami ludzi, tj. pozwalaniem i zachęcaniem do przejmowania we własne ręce odpowiedzialności przywódczej we wszystkich przejawach działania firmy.

Od menedżerów 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 ma czerpać siłę niezbędną do wyruszenia w nieznaną. Przewiduje się, że cenne będą umiejętności, które obecnie nie są potrzebne menedżerowi dla skutecznego kierowania firmą. Menedżerowie przyszłości będą musieli posiadać zdolność właściwego wykorzystywania umiejętności pracowników, wychodzenia poza dotychczasowe ograniczenia, tworzenia nowych warunków do zmian i szybkiego uczenia się nowości. Można oczekiwać nowej jakości pracy, a w niej znajdą się następujące zmiany: w przyszłości menedżerowie będą poświęcać więcej 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 wyjątkowych możliwości działania w skali całej firmy;
- organizacje będą poszukiwać liderów charakteryzujących się nie tylko osobistą charyzmą, ale mających zdolność trwałych umiejętności i możliwości dla firmy;
- będą nieustannie szukać możliwości wyprzedzenia oczekiwań klientów⁸.

Zarządzanie doskonałe nie jest fikcją, utopią czy marzeniem. Jest wyzwaniem dla wielu menedżerów, którzy ucząc się nowych ról, zmieniają się w liderów. Na tej drodze można się wiele nauczyć na własnych potknięciach, a jeszcze więcej w dobrze zorganizowanym sys-

⁸ J. Penc, *Menedżer 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.

Skuteczność funkcjonujących w przedsiębiorstwie systemów motywowania można rozpatrywać z punktu widzenia przedsiębiorstwa i wówczas miarą skuteczności będzie stopień realizacji celów – zadań motywującego, natomiast z punktu widzenia pracownika tą miarą będzie poziom satysfakcji i zadowolenia lub ich braku.

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 ją 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. Ważna jest również znajomość perspektyw rozwojowych firmy. Głównym celem tworzenia systemu motywacyjnego jest sukces i rozwój organizacji oraz zatrudnionych w niej pracowników.

⁹ L. Kozioł, 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 zwiększające poziom morale pracowników – analiza wyników badań

Materiał empiryczny zawarty w niniejszym opracowaniu pochodzi z projektu badawczego pt. „Proces zarządzania zasobami ludzkimi administracji publicznej”¹¹. W badaniach dobrowolnie wzięło udział 85 pracowników administracji publicznej z Katowic, Dąbrowy Górniczej, Sosnowca, Mysłowic oraz Częstochowy, wśród których było 77,1% mężczyzn oraz 22,9% kobiet. Najliczniej w badaniach reprezentowani byli pracownicy w wieku od 36-45 lat (tab. 1), z wykształceniem wyższym, ze stażem pracy od 11 do 20 lat.

Tabela 1. Charakterystyka badanej zbiorowości pod względem wieku, wykształcenia i stażu 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	powyżej 55 lat
	0,0	41,0	54,0	6,0	0,0
Wykształcenie	wyższe	po-lice-alne	średnie	zawodowe	
	79,5	1,2	19,3	0,0	
Staż pracy w Policji	do 5 lat	od 5 do 10 lat	od 11 do 20 lat	od 21 do 30 lat	powyżej 30 lat
	12,0	9,6	66,3	12,0	0,0

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań.

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 żadnego zdania. Być może tak wysoki odsetek pracowników niełączyących swojej kariery zawodowej z organizacją, w której obecnie pracują, spowodowany jest ich niechęcią do rozwoju, niedostrzeganiem możliwości rozwojowych lub stresem i wypaleniem zawodowym, na które policjanci są szczególnie narażeni. Większość bowiem ankietowanych charakteryzowała się stażem pracy między 11 a 20 lat, więc byli to już doświadczeni pracownicy. Równocześnie 58,8% badanych uważa, że ich organizacja nie ułatwia pracownikom podnoszenia kwalifikacji. Ułatwienia takie widzi niecałe 32% badanych. W tabeli 2 przedstawiono czynniki mających wpływ na podnoszenie i obniżanie morale pracowników badanej grupy.

¹¹ Badanie przeprowadzono w miesiącach kwiecień–czerwiec 2012 r. Przedmiotem badań były obszary zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Celem badań było poznanie opinii pracowników na temat wybranych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety, zbudowany z pytań o charakterze zamkniętym i półotwartym.

Tabela 2. Czynniki podnoszące i obniżające 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 %					
Otrzymuję wskazówki i pomoc zawsze, gdy są mi potrzebne	2,4	28,9	16,9	43,4	8,4	0,0
Mam świadomość umiejętności i kompetencji, jakie muszę posiadać, by 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
Otrzymuję szkolenia, które pozwalają mi skutecznie wykonywać obowiązki	16,9	31,3	26,5	22,9	2,4	0,0
Mam dostęp do szkoleń i szansę 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 wyraźny 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% źle postrzega organizowanie 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 potrafiło sprecyzować swoich odczuć w tym zakresie. W tabeli 3 przedstawiono wyniki dotyczące oceny czynników satysfakcji z pracy badanych pracowników.

Tabela 3. Ocena satysfakcji z pracy w kształtowaniu morale pracowników

	Całkowicie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Nie mam zdania	Zgadzam się	Całkowicie się zgadzam	Nie dotyczy
	struktura w %					
Zamierzam przepracować w organizacji do emerytury	8,4	2,4	4,8	43,4	39,8	1,2
Moje obciążenie pracą/godziny pracy mieszczą się w rozsądnych granicach	8,4	21,7	4,8	61,4	3,6	0,0
Moja praca jest interesująca i przynosi ciągle wyzwania	0,0	9,6	18,1	62,7	9,6	0,0
Wierzę, iż mam przed sobą długie lata kariery w instytucji	1,2	24,1	47,0	25,3	2,4	0,0
Mam poczucie dumy z tego, że mogę pracować w administracji publicznej	2,4	12,2	24,4	51,2	8,5	1,2
Ogólnie rzecz biorąc jestem zadowolony(a) z mojej pracy	3,6	4,8	21,7	61,4	8,4	0,0
Poleciłbym/poleciłabym bliskiemu koledze moją instytucję 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 mają wpływ na moją pracę	8,4	27,7	18,1	42,2	2,4	1,2
Mogę oddzielić swoje obowiązki zawodowe od życia osobistego/rodzinnego	8,4	36,1	3,6	38,6	13,3	0,0

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Odczuwana przez respondentów satysfakcja z wykonywanej pracy nie jest raczej powiązana z wysokością otrzymywanego wynagrodzenia, bowiem łącznie aż 78,1% badanych deklarowało, że wysokość wynagrodzenia nie pozwala im oszczędzać. Badani pracownicy żyją raczej oszczędnie lub bardzo oszczędnie. Jedynie niecałe 6% funkcjonariuszy (jak wynika z przeprowadzonych badań) zajmujących kierownicze stanowisko jest w stanie zaspokajać codzienne potrzeby i oszczędzać. Prawie 13% badanych jest w stanie z otrzymywanego wynagrodzenia zaspokajać wszystkie bieżące potrzeby, ale nie jest w stanie oszczędzać.

Jedynie niecałe 12% badanych uznaje, że jest im łatwo lub bardzo łatwo radzić sobie z bieżącymi wydatkami. Z kolei 43,5% uznaje, że codzienne wydatki są dużym problemem i radzą sobie z nimi z trudnością. Pozostałe 44,7% ocenia, że sytuacja w tym zakresie nie jest stabilna, i raz są w stanie bez większych problemów poradzić sobie z wydatkami, a raz sprawiają im one duże trudności. Sytuacje problemowe pojawiają się najczęściej w okresach wzmózonych wydatków, są nimi np. okresy świąteczne i wakacyjne. W tabeli 4 przedstawiono ocenę systemu motywacji pracowników w administracji publicznej. Respondenci raczej

negatywnie oceniają wysokość 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

Zródło: 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 dość sceptycznie odnoszą się do prowadzonej polityki szkoleniowej i rzeczywistych szans rozwoju kariery zawodowej. Pozytywnie postrzegają proces oceniania, sposób przekazywania oczekiwań przez ich zwierzchników oraz realność tychże oczekiwań, a także możliwość podejmowania decyzji dotyczących sposobów realizacji powierzonych zadań. Odczuwana satysfakcja z wykonywanej pracy nie jest raczej powiązana z wysokością otrzymywanego wynagrodzenia. Respondenci raczej negatywnie oceniają wysokość 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. Obowiązujący system motywacji, choć wymaga wielu zmian i korekt, przekłada się na budowanie relacji wśród pracowników, co ma bezpośredni wpływ na podnoszenie ich morale.

Podsumowując, należy stwierdzić, że skuteczny system motywowania pracowników obejmuje szereg czynników, które mają zagwarantować wysoki poziom motywacji i wpłynąć na podniesienie morale pracowników. Tak zbudowany system stwarza podstawę do właściwego wykorzystania potencjału ludzkiego dla rozwoju organizacji niezależnie od jej wielkości i charakteru.

Bibliografia

- Armstrong M. *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny poradnik dla menedżerów liniowych*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2007.
- Benedikt A. *Motywowanie pracowników w sytuacjach kryzysowych*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 2003.
- Bruce A. *24 metody motywowania pracowników. Kierowanie zespołem w nowoczesnej firmie*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2005.
- Jasiukiewicz M., Oczachowski M., Soroka J.M., *Menedżer – przywódca w organizacji gospodarczej*, Wydawnictwo Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego, Wrocław 2002.
- Kabaj M., *Partycypacyjny system wynagrodzeń*, IP ISS, Warszawa 2003.
- Kanter R.M., *Chcesz wyciągnąć firmę z zapaści? Podnieś morale jej ludzi*, „Harvard Business Review Polska”. Październik 2003.
- Kozioł L., Tyrańska M., *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownika, Warszawa 2002.
- Oleksyn T., *Sztuka motywowania. Kilka rad dla menedżerów*, „Personel” 2001, nr 15/16. Penc J., *Menedżer w działaniu*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2003.
- Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.

Nota o Autorach:

Dr Małgorzata Smolarek – doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Specjalność naukowa: przedsiębiorczość i zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Autorka wielu artykułów i referatów z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, zarządzania zasobami ludzkimi oraz przedsiębiorczości. Zainteresowania badawcze autorki skupiają się wokół zagadnień związanych z zarządzaniem małymi i średnimi przedsiębiorstwami, zarządzaniem kapitałem ludzkim. Adiunkt i z-ca Dyrektora Instytutu Zarządzania i Ekonomii w Wyższej Szkole Humanitas.

Dr Joanna Dzieńdziora – doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu specjalność: zarządzanie zasobami ludzkimi. Autorka wielu artykułów i referatów w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem oraz zarządzania zasobami ludzkimi; wieloletni pracownik administracji publicznej. Zainteresowania badawcze autorki skupiają się wokół zagadnień dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi małych i średnich przedsiębiorstw oraz roli kobiet w zarządzaniu. Adiunkt w Katedrze Zarządzania w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej.

Information about Authors:

Małgorzata Smolarek Ph.D., doctor of economics in the field of management studies, speciality: enterprise and management of small and medium-sized businesses. An author of many articles and papers in the field of business management and enterprise. Her research interests focus on the issues connected with small and medium-sized business management. Assistant Professor and Deputy Director of the Institute of Management and Economics at the Humanitas University in Sosnowiec.

Joanna Dzieńdziora Ph.D in economy in the area of management specialized in human resources management. 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