

**Witold Szumowski**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: witold.szumowski@ue.wroc.pl

---

**MOTYWOWANIE I SATYSFAKCJA Z PRACY  
W URZĘDACH ADMINISTRACJI SAMORZĄDOWEJ.  
WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH**

---

**Streszczenie:** Autor podejmuje próbę rozpoznania wybranych czynników związanych z pracą w administracji samorządowej oraz oceny ich z perspektywy wpływu na motywację, zadowolenie i satysfakcję z pracy pracowników urzędów administracji samorządowej. W odniesieniu do bogatej literatury przedmiotu wskazuje na niedostatek opracowań z zakresu motywowania oraz badania satysfakcji pracowników odnoszących się do sektora administracji publicznej. Artykuł składa się z dwóch zasadniczych części. W pierwszej autor wskazuje na znaczenie czynników związanych z motywacją, satysfakcją oraz zadowoleniem z pracy; określa również podstawowe czynniki podlegające dalszym badaniom. W części drugiej przedstawia wyniki badań w zakresie oceny czynników motywacji oraz satysfakcji i zadowolenia z pracy przez pracowników administracji samorządowej oraz określa hierarchię wybranych czynników motywacyjnych w badanych urzędach administracji samorządowej.

**Słowa kluczowe:** motywowanie, satysfakcja zawodowa, administracja publiczna, administracja samorządowa.

DOI: 10.15611/noz.2014.3.06

## 1. Wstęp

Motywacja w administracji publicznej nie jest problemem nowym. Fundamentalne pytanie o możliwość motywowania pracowników sektora publicznego w 1995 roku zadał w swoim artykule R.D. Behn [1995, s. 318]. Nie on jeden wskazywał na istotność tego zagadnienia. Już w 1982 roku J.L. Perry oraz L.W. Porter [1982, s. 97] zauważyli, iż zagadnienia związane z motywacją, szeroko omawiane w odniesieniu do sektora przedsiębiorstw, w zasadzie nie istnieją w literaturze przedmiotu w kontekście administracji publicznej. Do dziś zresztą, pomimo popularności podejścia związanego z New Public Management, zagadnienie motywacji, satysfakcji i zadowolenia z pracy urzędników administracji publicznej pozostaje dość mało rozpoznane. W związku z niedostatkiem tego typu opracowań autor niniejszego artykułu określił jego cel jako rozpoznanie wybranych czynników związanych z pracą

w administracji oraz ocenę ich z perspektywy wpływu na motywację, zadowolenie i satysfakcję z pracy pracowników administracji samorządowej.

## 2. Zagadnienie motywowania w urzędach administracji publicznej

Jak podają F.J. Landy i J.M. Conte [2010, s. 360] na temat zagadnienia motywacji pomiędzy rokiem 1950 a rokiem 2008 napisano ponad 65 tys. artykułów naukowych i książek (dane dotyczą jedynie anglosaskiej literatury przedmiotu). Jednak znakomita większość tych publikacji dotyczy motywacji i zagadnienia satysfakcji z pracy w sektorze przedsiębiorstw [Re'em 2011, s. 8]. Jak stwierdza B.E. Wright, zainteresowanie zagadnieniem motywacji w administracji publicznej nie spotkało się z należyтым zainteresowaniem ze strony świata nauki. Ten brak zainteresowania jest zaskakujący, jeżeli weźmiemy pod uwagę fakt, że organizacje publiczne znajdują się pod stałą presją zwiększania efektywności i redukcji kosztów [Wright 2001, s. 560]. Nie tylko w Polsce urzędnicy stereotypowo są postrzegani jako mało zmotywowani, dbający jedynie o własny interes i często wprowadzający w błąd petentów. Dlatego właściwe zrozumienie zagadnienia motywowania do pracy w urzędach administracji samorządowej wydaje się być kluczem do skuteczności i efektywności administracji publicznej [Baldwin 1984, s. 80-89, Wright 2001, s. 560].

Motywowanie zdefiniować można jako wywieranie wpływu na postawy i zachowania człowieka za pośrednictwem określonych bodźców, które przekształcają się w motywę czy też pobudki działania uruchamiające jego aktywność [Kopertyńska 2008, s. 13]. R.D. Behn [1995, s. 318] formułuje tezę o ograniczonej możliwości stosowania motywatorów w administracji publicznej, wynikającej z tego, iż w administracji publicznej istnieje problem związany z używaniem motywatorów w takim samym zakresie, jak w sektorze przedsiębiorstw. Jest to istotne zagadnienie, motywacja bowiem – obok umiejętności, zrozumienia zadań oraz uwarunkowań otoczenia – przekłada się na wydajność pracowników. Podobny problem dotyczy czynników wpływających na satysfakcję i zadowolenie pracowników. Pomimo że w literaturze przedmiotu spotkać się można z poglądami, iż zadowoleni pracownicy niekoniecznie pracują efektywnie, to jednak zdecydowanie przeważa pogląd o znacznym wpływie satysfakcji i zadowolenia z wykonywanej pracy na efektywność pracowników. Na przykład, jak twierdzi M.W. Kopertyńska [2008, s. 245], zadowoleni pracownicy identyfikują się z celami organizacji, widząc możliwość realizacji swoich celów; są wobec organizacji lojalni, troszczą się o interes pracodawcy i wykazują większe zaangażowanie w wykonywanie swoich obowiązków.

Jak zatem motywować pracowników administracji samorządowej, jak wpływać na zadowolenie i satysfakcję z wykonywanej pracy, co w teorii powinno przełożyć się na zwiększenie efektywności pracowników? W dalszej części artykułu przedstawiono wyniki badań dotyczących oceny wpływu wybranych czynników na motywację oraz zadowolenie i satysfakcję z pracy w urzędach administracji samorządowej.

### 3. Czynniki wpływające na motywację, zadowolenie i satysfakcję pracowników w urzędach administracji samorządowej

Badania dotyczące motywacji pracowników urzędów administracji samorządowej przeprowadzono w ramach realizacji projektu Good Governance w skali mikro, finansowanego ze środków PO KL, realizowanego w latach 2011-2013<sup>1</sup>. Badaniami objęto urzędy administracji samorządowej szczebla gminnego w gminach zrzeszonych w Lokalnej Grupie Działania „Szlakiem Granitu” (Dobromierz, Jaworzyna, Kostomłoty, Strzegom, Świdnica, Udanin oraz Żarów). Próbę badawczą stanowiło 56 pracowników wymienionych urzędów. W zakresie zagadnienia motywacji oraz satysfakcji i zadowolenia pracowników celem prowadzonych badań było m.in. zidentyfikowanie stopnia wpływu czynników motywacji urzędników administracji samorządowej.

Zgodnie z założeniem, że pracownik jest motywowany poprzez zaspokajanie swoich potrzeb [Kopertyńska 2007, s. 24], określono zestaw czynników będących jednocześnie motywatorami oraz kryteriami oceny satysfakcji i zadowolenia pracowników. Przy tym zgodnie z podejściem zaproponowanym przez M. Juchnowicz [2014, s. 12-13] rozróżnienie czynników satysfakcji i zadowolenia z pracy pokrywa się z czynnikami determinującymi. Zadowolenie z pracy powiązane jest z czynnikami zewnętrznymi (np. wynagrodzeniami, bezpieczeństwem pracy), natomiast w przypadku czynników satysfakcji dochodzi element czynników wewnętrznych, takich jak możliwość uczenia się czy też uznanie ze strony przełożonych. Niezależnie od tego typu rozróżnień (zresztą nie wszyscy badacze czy też instytucje badawcze je stosują – przykładem Instytut Gallupa) można postawić tezę, że zadowolenie i satysfakcja pracowników są skorelowane z działaniem systemów motywacyjnych organizacji oraz mogą mieć wpływ na produktywność pracowników czy też, jak podkreśla M. Juchnowicz, wartość kapitału intelektualnego (w odniesieniu do satysfakcji). Satysfakcja i zadowolenie z pracy wpływają również na lojalność pracowników wobec organizacji oraz są powiązane z tak zwanymi postawami obywatelskiego zachowania organizacyjnego, tj. wypracowaniem i utwaleniem wśród osób zatrudnionych w organizacji prospołecznych postaw istotnych z punktu widzenia bezproblemowego funkcjonowania organizacji. Z kolei niska satysfakcja z pracy wpływa na częsty brak akceptacji wartości i celów organizacji oraz obniża zaangażowanie pracowników w wykonywaną pracę. Dlatego niewątpliwie właściwe określenie czynników wpływających na satysfakcję, zadowolenie oraz motywację, w tym przypadku w urzędach administracji samorządowej, może mieć istotny wpływ na praktykę i teorię zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej [Winkler 2009, s. 95-114; Bańka 2000, s. 331; Egan, Yang, Bartlett 2004, s. 283].

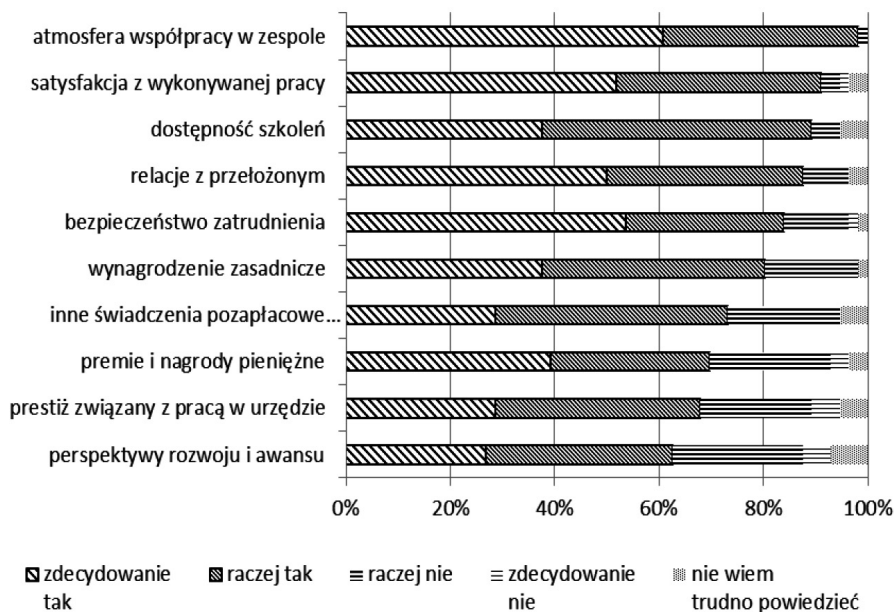
Zestaw czynników podlegających badaniu określono na podstawie literatury przedmiotu (np. [Kopertyńska 2007, s. 26; Mrzygłód 2004, s. 185; Winkler 2009,

<sup>1</sup> Autor niniejszego artykułu miał okazję brać udział w tym projekcie jako ekspert.

s. 95-114]) w zakresie badania motywatorów i postaw pracowniczych. Czynniki, które określono, podzielić można na obszary związane z wynagrodzeniami (wynagrodzenie zasadnicze, premie i nagrody pieniężne, świadczenia pozapłacowe), awansem (perspektywy rozwoju i awansu, dostępność szkoleń), z samą pracą (satisfakcja z wykonywanej pracy, prestiż związany z pracą w urzędzie), z relacjami w środowisku pracy (atmosfera współpracy w zespole, relacje z przełożonym) oraz z bezpieczeństwem zatrudnienia. W odniesieniu do każdego z czynników zadano respondentom dwa pytania: o wpływ czynnika na motywację do pracy oraz o jego ocenę (pozytywną, negatywną) w badanych instytucjach.

### 3.1. Czynniki wpływające na motywację do pracy w urzędach administracji samorządowej

Rysunek 1 przedstawia analizę rozkładu odpowiedzi dotyczących czynników wpływających na motywację do pracy. Respondenci mogli dokonywać oceny wpływu danego czynnika na motywację na podstawie następującej skali wpływu: zdecydowanie tak, raczej tak, raczej nie, zdecydowanie nie, nie wiem/trudno powiedzieć (skala odnosi się do sformułowania: „Na Pana/Pani motywację do pracy w urzędzie wpływa...”).



Rys. 1. Ocena wpływu czynników na motywację do pracy w urzędzie – analiza odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonej analizy można stwierdzić, że najsilniejszy wpływ na motywację w urzędach administracji samorządowej ma atmosfera pracy w zespole – 61% respondentów wskazało na nią jako na czynnik wpływający w sposób zdecydowany na motywację do pracy, a 38% – jako raczej wpływający na motywację do pracy. Kolejnym ze względu na liczbę wskazań respondentów czynnikiem wpływającym na motywację w urzędach administracji samorządowej jest satysfakcja z wykonywanej pracy – 52% respondentów wskazało na jej zdecydowane powiązanie z motywacją do pracy, a 39% wskazało, iż jest to czynnik, który raczej wpływa na motywację. Następnym czynnikiem powiązanim z motywacją jest, według respondentów, dostępność szkoleń, przy czym na zdecydowany wpływ tego wskaźnika wskazało 38% respondentów natomiast odpowiedź „raczej tak” zaznaczyło 52% respondentów. Zaskakująco nisko w tym zestawieniu znalazło się bezpieczeństwo zatrudnienia – na zdecydowane powiązanie z motywacją wskazuje 54% badanych, a 30% – iż raczej ma ono związek z motywacją. Natomiast gdyby spojrzeć jedynie na hierarchię czynników na podstawie liczby wskazań respondentów odnoszących się jedynie do silnego wpływu, to bezpieczeństwo zatrudnienia znalazłoby się na drugim miejscu. Kwestie związane z wynagrodzeniami, a więc motywowaniem o charakterze materialnym, znalazły się również na zaskakująco niskiej pozycji, wynagrodzenia zasadnicze to odpowiednio 38% i 43% wskazań, świadczenia pozapłacowe to 29% wskazań „zdecydowanie tak” i 45% wskazań „raczej tak”, premie i nagrody pieniężne to 39% wskazań „zdecydowanie tak” 30% wskazań „raczej tak”. Są to wyniki o tyle zaskakujące, iż w przypadku badań prowadzonych przez autora w sektorze przedsiębiorstw czynniki związane z wynagrodzeniami o charakterze pieniężnym zaraz obok bezpieczeństwa zatrudnienia znajdują się zazwyczaj na czele listy motywatorów do pracy (na przykład w badaniach prowadzonych w jednym z przedsiębiorstw produkcyjnych na próbie 450 pracowników wynagrodzenie zasadnicze było najczęściej wskazywanym motywatorem – ponad 80% wskazań). Podobne wyniki badań (jeśli chodzi o motywowanie w przedsiębiorstwach) można znaleźć na przykład w pracach W. Kopertyńskiej [2007, s. 16] czy też A. Springer [2011, s. 171]. Czy zatem wynagrodzenia zasadnicze są rzeczywiście czynnikiem, który w relatywnie niskim stopniu wpływa na motywację pracowników administracji samorządowej? Należy tutaj uznać, że płaca, która w administracji samorządowej jest w porównaniu z sektorem przedsiębiorstw zazwyczaj niższa, nie jest czynnikiem, który wpływa na decyzje o podjęciu i kontynuowaniu pracy w strukturach administracji samorządowej. To raczej praca sama w sobie oraz bezpieczeństwo zatrudnienia (czynnik drugi pod względem zdecydowanych wskazań) wpływają na decyzje o podjęciu zatrudnienia i są jednocześnie czynnikami najsilniej wpływającymi na motywację pracowników administracji samorządowej.

Jeśli chodzi o dwa ostatnie czynniki, to są one pod każdym względem (zdecydowanych wskazań na powiązanie z motywacją oraz sumarycznych wskazań) czynnikami o najmniejszym wpływie na motywację wśród do tej pory wymienionych. Są to prestiż związany z pracą w urzędzie (29% zdecydowanych wskazań na powiąza-

nie z motywacją i 39% wskazań, iż jest on raczej powiązany) oraz perspektywa rozwoju i awansów (27% zdecydowanych wskazań na powiązanie z motywacją i 36% wskazań, iż jest ona raczej powiązana). Sugeruje to niezbyt pozytywne postrzeganie tych aspektów przez respondentów.

Jeśli przedstawimy gradację opisywanych czynników ze względu na liczbę wskazań respondentów na zdecydowany wpływ na motywację, otrzymamy wynik bardzo zbliżony: atmosfera współpracy w zespole (61%), bezpieczeństwo zatrudnienia (54%), satysfakcja z wykonywanej pracy (52%), relacje z przełożonym (50%), premie i nagrody pieniężne (39%), wynagrodzenie zasadnicze (37%), dostępność szkoleń (37%), inne świadczenia pozapłacowe (28%), prestiż związany z pracą w urzędzie (28%) i na końcu perspektywa rozwoju i awansu (26%). Przy tym w zestawieniu znacznie wyżej znajduje się bezpieczeństwo zatrudnienia, a mniejsze znaczenie ma już dostępność szkoleń.

Ten układ potwierdza również wcześniej sformułowaną prawidłowość, że dla urzędników motywatorami do pracy ważniejszymi niż pieniądze czy też możliwość rozwoju zawodowego są: atmosfera współpracy w zespole, satysfakcja z wykonywanej pracy i relacje z przełożonym (ponad lub równo 50% zdecydowanych wskazań). Najwyższa lokata atmosfery współpracy w zespole w hierarchii motywatorów wskazuje na dążenie przez pracowników administracji samorządowej do zaspokajania w miejscu pracy potrzeb społecznych. Liczba wskazań na czynnik bezpieczeństwa zatrudnienia może być związana z dość częstą w sektorze przedsiębiorstw praktyką zatrudniania na podstawie umów cywilnoprawnych lub umów o pracę na okres zamknięty, które nie dają pracownikom pewności zatrudnienia.

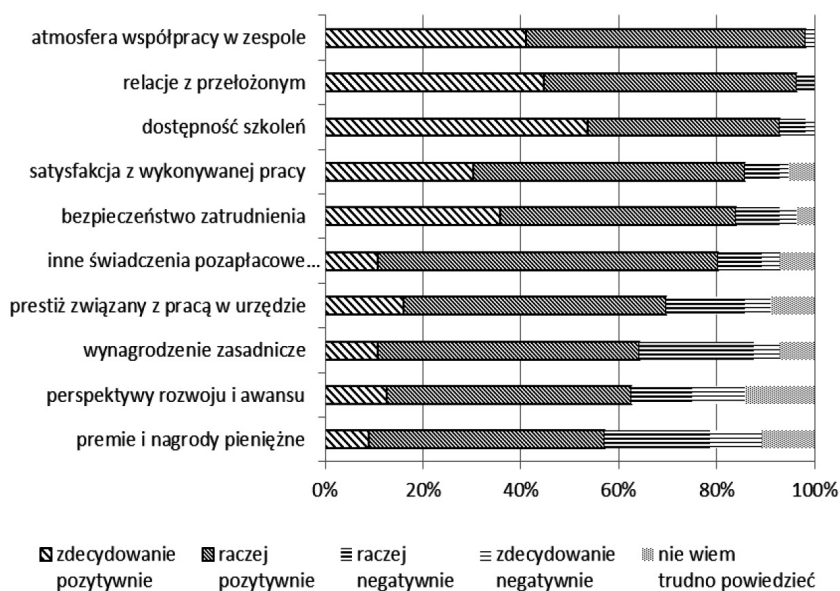
Wydaje się, że urzędnicy dokonali oceny motywatorów finansowych w kontekście wysokości uzyskiwanych przez nich zarobków, a te w gminach małych często są niesatysfakcjonujące. Niskie zarobki, zbyt uznaniowy charakter przyznawanych wynagrodzeń zmiennych oraz brak lub znikome świadczenia pozapłacowe jawią się jako demotywatory do pracy, a nie jako motywatory [Szumowski, Żołnierczyk 2013, s. 241].

### **3.2. Czynniki wpływające na satysfakcję i zadowolenie z pracy w urzędach administracji samorządowej**

Ten sam zestaw czynników był przedmiotem badania pod kątem ich wpływu na zadowolenie i satysfakcję z pracy. Oczywiście zagadnienie motywowania i czynników wpływających na motywację nie jest tożsame z zagadnieniem zadowolenia i satysfakcji z pracy. Jak jednak wskazuje M.W. Kopertyńska [2008, s. 248], pojęcie satysfakcji z pracy pokrywa się pod pewnymi względami z pojęciem motywacji. Oczywiście niekoniecznie musi się to przekładać na wyniki badań czy konkretne sytuacje (można na przykład odczuwać satysfakcję z pracy, ale nie mieć do niej motywacji).

Jak zatem zdefiniowane wcześniej czynniki wpływają na satysfakcję i zadowolenie z pracy pracowników urzędów administracji samorządowej? Hierarchiczny

układ czynników ze względu na sumaryczne wskazania respondentów zdecydowanie pozytywnego i raczej pozytywnego wpływu na zadowolenie i satysfakcję przedstawia rys. 2. Jest on w pewnej mierze zbliżony do układu wcześniejszego (pod względem wpływu zdefiniowanych czynników na motywację).



Rys. 2. Ocena wpływu czynników na zadowolenie i satysfakcję pracowników – analiza odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne.

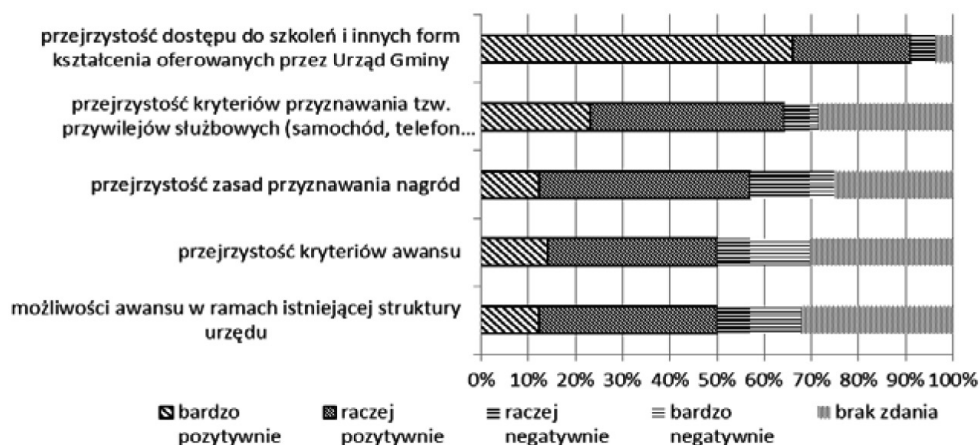
Podobnie jak we wcześniejszej analizie, źródłem największego zadowolenia z pracy jest atmosfera współpracy w zespole (41% wskazań, iż czynnik ten zdecydowanie pozytywnie wpływa na zadowolenie, oraz 57% wskazań na raczej pozytywny wpływ czynnika). Następnym czynnikiem są relacje z przełożonym (odpowiednio 45% i 52% wskazań) oraz dostępność szkoleń (odpowiednio 54% i 39% wskazań). Należy zaznaczyć, że gdyby wziąć pod uwagę jedynie wskazania na zdecydowanie pozytywny wpływ tych czynników, to kolejność w przypadku pierwszych trzech byłaby dokładnie odwrotna. Jednak aspekty związane z relacjami w miejscu pracy oraz dostępnością szkoleń są źródłem największego zadowolenia z wykonywanej pracy w przypadku badanych urzędników administracji samorządowej.

Kolejne dwa czynniki będące źródłem zadowolenia z pracy w urzędzie administracji samorządowej, które uzyskały dość zbliżone wyniki, to: satysfakcja z treści wykonywanej pracy (30% i 55%) oraz bezpieczeństwo zatrudnienia (36% i 48%). Świadczenia pozapłacowe to odpowiednio 11% (zdecydowany pozytywny wpływ) i 70% (raczej pozytywny wpływ na zadowolenie z pracy). Co ciekawe, prestiż zwią-

zany z pracą w urzędzie, jak wynika z przeprowadzonej analizy, częściej jest źródłem zadowolenia (odpowiednio 16% i 54% wskazań jako zdecydowanie pozytywne i raczej pozytywne oddziaływanie na zadowolenie) niż motywacji do pracy.

Podobnie jak w przypadku analizy czynników pod kątem ich wpływu na motywację, aspekty związane z awansami oraz płacą zasadniczą i płacą zmienną (premie i nagrody) znalazły się na końcu listy. Co więcej, 28% respondentów stwierdza, że wynagrodzenia zasadnicze negatywnie wpływają na zadowolenie urzędników z pracy. Podobnie jest z premiami i nagrodami pieniężnymi (32% wskazań na negatywny wpływ tego czynnika), jak również z perspektywami rozwoju i awansu (24% wskazań). Potwierdza to wcześniejsze spostrzeżenia dotyczące wynagrodzeń w badanych urzędach administracji samorządowej.

Nieco więcej informacji na ten temat dostarcza analiza dodatkowego pytania zadanego urzędnikom, dotyczącego przejrzystości kryteriów: dostępu do szkoleń, przyznawania przywilejów służbowych, przyznawania nagród oraz kryteriów awansu. Należy zwrócić uwagę na fakt, iż respondenci najczęściej bardzo pozytywnie oceniali przejrzystość dostępu do szkoleń, natomiast w przypadku przejrzystości zasad przyznawania nagród oraz kryteriów awansu dominowały oceny relatywnie niskie (rys. 3).



**Rys. 3.** Ocena przejrzystości zasad w obszarze awansu, przyznawania nagród oraz dostępu do szkoleń  
Źródło: opracowanie własne.

Można zatem wskazać na istnienie pozytywnej korelacji pomiędzy przejrzystością dostępności do określonych korzyści a oceną ich wpływu na motywację oraz zadowolenie i satysfakcję z wykonywanej pracy.



## 4. Podsumowanie

Jak widać na przykładzie wyników przeprowadzonych badań, menedżerowie w urzędach administracji samorządowej mogą skutecznie wpływać na motywację oraz zadowolenie pracowników poprzez tworzenie dobrej atmosfery pracy czy też pozytywne relacje na linii przełożony – podwładny. Dodatkowo istotnym czynnikiem motywacji jest możliwość zapewnienia pracownikom szkoleń rozwojowych.

Wysokość wynagrodzenia, która niewątpliwie w przypadku urzędów administracji samorządowej jest dość niska w porównaniu z sektorem przedsiębiorstw, nie jest aż takim problemem. Wyniki badań wskazują, iż urzędnicy administracji samorządowej doceniają w tym przypadku inny czynnik motywacji, jakim jest bezpieczeństwo zatrudnienia, godząc się niejako na relatywnie niższe zarobki.

Z kolei szkolenia mają wysoki wpływ na motywację oraz zadowolenie z pracy, jednocześnie stosunkowo nisko są oceniane perspektywy rozwoju i awansu, co oznaczać może przykładanie dużej wagi do rozwoju osobistego przez pracowników, przy jednoczesnej świadomości, iż nabyta wiedza niekoniecznie musi się przełożyć na możliwość awansu u aktualnego pracodawcy.

Czynniki takie jak nagrody oraz premie są oceniane jako słabo wpływające na zadowolenie nie tylko ze względu na ich wysokość, ale być może przede wszystkim ze względu na jasność kryteriów ich przyznawania. Zatem obszar, który w przyszłości powinien być doskonalony w przypadku badanych urzędów, obejmuje głównie przejrzystość zasad przyznawania różnego rodzaju korzyści pracownikom administracji samorządowej. W opinii autora niniejszego artykułu może się to znacząco przyczynić do wzrostu zadowolenia oraz motywacji pracowników i przełożyć na efektywność ich pracy.

## Literatura

- Bańka A., 2000, *Psychologia organizacji*, [w:] Strelau J. (red.), *Psychologia – podręcznik akademicki. Tom III: Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, GWP, Gdańsk.
- Baldwin J.N., 1984, *Are we really lazy?*, *Review of Public Personnel Administration*, no. 2 (4).
- Behn R.D., 1995, *The big questions of public management*, *Public Administration Review*, vol. 55, no. 4.
- Egan T.M., Yang B., Bartlett K.R., 2004, *The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention*, *Human Resources Development Quarterly*, vol. 15 (3).
- Juchnowicz M., 2014, *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego*, PWE, Warszawa.
- Kopertyńska M.W., 2007, *Motywowanie pracowników sfery produkcyjnej – doświadczenia badawcze*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3-4.
- Kopertyńska M.W., 2008, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.
- Landy F.J., Conte J. M., 2010, *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, McGraw Hill.
- Mrzygłód J., 2004, *Badania satysfakcji pracowników*, [w:] Rostkowski T. (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa.

- Perry J.L., Porter L.W., 1982, *Factors affecting the context for motivation in public organizations*, Academy of Management Review, no. 7(1).
- Re'em Y., 2011, *Motivating public sector employees*, Hertie School of Governance – Working Papers, no. 60.
- Springer A., 2011, *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika*, Problemy Zarządzania, vol. 9, nr 4 (34).
- Szumowski W., Żolnierczyk E., 2013, *Czynniki determinujące motywację urzędnika*, [w:] Lisowska A., Kobielska K. (red.), *Standardy dobrego rządzenia w gminach małych*, Oficyna Wydawnicza EM, Bydgoszcz.
- Winkler R., 2009, *Job Descriptive Index i Job Diagnostic Survey jako narzędzia badania satysfakcji z pracy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 801, Kraków.
- Wright B.E., 2001, *Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model*, Journal of Public Administration and Theory, October 2001.

## MOTIVATION AND JOB SATISFACTION IN SELF-GOVERNMENT ADMINISTRATION OFFICES. THE RESULTS OF EMPIRICAL STUDIES

**Summary:** In the present article the author attempts to identify factors influencing motivation and job satisfaction among employees of local government. The author presents the results of his empirical research in this field and sets a hierarchy of influence of selected motivational factors in local government offices.

**Keywords:** motivation, job satisfaction, public administration, local administration.