

**Nowoczesne Systemy Zarządzania**  
Zeszyt 14 (2019), nr 1 (styczeń-marzec)  
ISSN 1896-9380, s. 53-64

**Modern Management Systems**  
Volume 14 (2019), No. 1 (January-March)  
ISSN 1896-9380, pp. 53-64



Instytut Organizacji i Zarządzania  
Wydział Cybernetyki  
Wojskowa Akademia Techniczna  
w Warszawie

Institute of Organization and Management  
Faculty of Cybernetics  
Military University of Technology

## Istota i znaczenie motywowania w zarządzaniu organizacją publiczną

### The essence and importance of motivating in managing a public organization

**Jacek Dziwulski**

Politechnika Lubelska  
Wydział Zarządzania

**Wiesław Harasim**

Wyższa Szkoła Promocji Mediów i Show Businessu w Warszawie

**Abstrakt.** W artykule przedstawiono wybrane elementy motywowania pracowników, które są istotne w tworzeniu wartości dodanej i kreowaniu konkurencyjności organizacji. Zidentyfikowano składowe elementy systemów motywowania w zarządzaniu kapitałem ludzkim w ujęciu strategicznym. Wskazano najistotniejsze kierunki rozwoju motywowania pracowników w zarządzaniu organizacją.

**Słowa kluczowe:** systemy motywowania, płacowe i pozapłacowe narzędzia motywowania, satysfakcja pracownika.

**Abstract.** The article presents selected elements of motivating employees that are important in creating added value and creating the competitiveness of the organization. Components of motivating systems in human capital management in strategic terms have been identified. The most important directions of motivating employees' development were indicated in organization management.

**Keywords:** motivating, payroll and non-financial motivating tools, employee satisfaction.

## Wstęp

Skuteczne motywowanie jest niezmiernie trudne i wymaga mnóstwo pracy. Często w dużych organizacjach nie ma więzi pomiędzy pracownikiem a zarządzającym, co jest ogromnym błędem, gdyż silna więź emocjonalna jednoczy pracownika

z daną pracą, powoduje, że działa on nie tylko dla dobra swojego, ale również przedsiębiorstwa. Każdy pracownik powinien znać zadania i cele firmy, powinien być w nie maksymalnie zaangażowany.

Z kolei każdy menedżer powinien traktować podwładnego jak członka swojej rodziny, tzn. z szacunkiem i uprzejmością. Należy pamiętać, iż zasobem każdej organizacji są pracownicy. Chcąc utrzymać wysoką jakość, wydajność i nowoczesność, należy nie tylko stosować nowoczesną technologię, lecz przede wszystkim należy stawiać na samodzielność i wysiłek intelektualny (Penc, 2001, s. 243-256).

Celem artykułu jest zasygnalizowanie problemów dotyczących systemów motywowania pracowników w organizacji. Można by postawić tezę, iż bez odpowiedniego systemu motywowania nie można mówić o sprawnej i efektywnie działającej organizacji.

## **1. Motywowanie i systemy motywowania w naukach o zarządzaniu**

Efektywność pracowników zależy przede wszystkim od ich wewnętrznej motywacji, rozumianej jako „stan gotowości człowieka do podjęcia działania” (Haller, 2000).

Aby na nią wpłynąć, kierownicy mogą podjąć wiele działań motywacyjnych. Motywację można rozumieć jako „rozpoznawanie potrzeb podwładnych oraz ich świadome aktywizowanie w celu pobudzenia podwładnych do takiego działania, które jest zgodne z wolą kierownika, a zarazem prowadzi do zaspokojenia potrzeb podwładnych” (Przybyła, 2003, s. 267). Zatem to kierownicy w organizacji są odpowiedzialni za pobudzanie swoich podwładnych do działania na rzecz organizacji. Powinni być otwarci na potrzeby swoich pracowników, tak by móc ich stymulować, żeby czuli się spełnieni.

Motywowanie jest procesem wymagającym ciągłego poznawania ludzkiej natury, osobowości swoich podwładnych, ich pragnień, ambicji i postaw. Jest ono jedną z funkcji zarządzania i powinno być powiązane z planowaniem, organizowaniem i kontrolowaniem za sprawą odpowiedniego doboru pracowników, planowania i organizacji pracy oraz kontroli wykonywanych zadań. Motywowanie powinno być integralną częścią wszystkich obszarów zarządzania organizacją, gdyż każde działanie jest związane z pracą ludzi, których efektywność jest uzależniona od poziomu motywacji. Analizując działania związane z motywowaniem w organizacji, warto zauważyć, że aby były one skuteczne i funkcjonowały poprawnie, powinny być odpowiednio zaplanowane, zorganizowane i kontrolowane.

Według Stanisławy Borkowskiej system motywowania to spójny i specjalnie dobrany zestaw narzędzi motywowania ze względu na cele organizacji i pracowników. Z kolei zdaniem Leszka Koziola to zbiór istotnych instrumentów i narzędzi zarządzania, Tadeusz Oleksyn zaś określa system motywowania jako zbiór umiejętnie

dobrych i logicznie powiązanych motywatorów, służący do realizacji misji, wizji, strategii i celów organizacji, skłaniający pracowników do działań efektywnych i zachowań oczekiwanych przez pracodawcę, a zarazem zgodnych z ogólnymi zasadami etycznymi (Kopertyńska, 2008, s. 25-35). Przytoczone definicje są niestety niezbyt precyzyjne. W jaki sposób zatem określić, czy motywatory są ze sobą spójne, istotne oraz umiejętnie dobrane? Tych elementów nie da się zmierzyć. Określenie cech typu „spójność” czy „istotność” jest bardzo subiektywne. Czy zestaw motywatorów wybrany przez jednego z kierowników, ale niezakceptowany przez pozostałych lub po prostu pozostałym nieznanym można nazwać systemem?

System motywowania jest to formalnie określony przez władze organizacji lub danej jednostki do tego powołanej świadomie dobrany i celowo stosowany system motywatorów stworzony do oddziaływania na określone grupy pracowników (Półtoraczyk, 2011, s. 227).

System motywowania jest to zbiór elementów, które są:

- opisane w sposób formalny w odpowiednim dokumencie, do którego pracownik może mieć dostęp. Dzięki temu każdy z pracowników wie, czego może się spodziewać po swoim przełożonym, wie, jakie obszary są ważne i jak zachowywać się w konkretnych sytuacjach. Takie podejście oznaczałoby, że system motywowania jest narzędziem nowym i stosowanym wyłącznie przez duże, rozwinięte organizacje;
- zatwierdzone przez kadrę zarządzającą lub powołanych do tego specjalistów. Może to być zewnętrzna grupa konsultantów lub zespół złożony z pracowników firmy, np. dyrekcji, kierowników oraz przedstawicieli działu personalnego. Mogą to być również zespoły mieszane – zewnętrzni doradcy współpracujący z menedżerami lub specjalistami ds. personalnych. System powinien być dobrany indywidualnie i dopasowany do konkretnej sytuacji oraz stworzony przez ludzi, którzy mają w tej sferze doświadczenie. W przeciwnym razie nieprawidłowe oddziaływanie na pracowników może spowodować ich frustrację, zniechęcenie, spadek wydajności, a nawet rezygnację z pracy;
- celowo dobrane i świadomie stosowane. Kierownik, który motywuje swoich pracowników, korzystając tylko z własnej intuicji, nie tworzy i nie wdraża systemu motywowania. Jeśli zaś kierownik został zaopatrzony w narzędzia formalne, tzn. jasno określone zasady przyznawania premii czy uzyskiwania tytułu pracownika miesiąca lub jeśli sam zauważył potrzebę stworzenia takich narzędzi, a zakomunikowanie tego przyniosło efekty, które będą stosowane w procesie motywowania całego zespołu, wtedy można mówić o tworzeniu i wdrażaniu systemu motywowania. Kierownicy stosujący wybrane motywatory powinni znać konsekwencje stosowania każdego z elementów, a nie dobierać je przypadkowo;

- stworzone dla określonej grupy pracowników. System motywacyjny powinien obejmować swoim zasięgiem całą organizację. Należy przy tym uwzględnić potrzeby wszystkich pracowników. Szczegółowe konkretne elementy motywowania, np. przyznawanie premii, należy dopasowywać do konkretnej grupy pracowniczej, w zależności od działu, szczebla w hierarchii organizacyjnej czy specyfiki stanowiska (Półtoraczyk, 2011, s. 227-228).

Tabela 1. Elementy klasycznego systemu motywowania w organizacji

Obszar materialny finansowy	<p>Elementy związane z wynagrodzeniem</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• płaca zasadnicza;</li> <li>• premie;</li> <li>• prowizje, nagrody pieniężne;</li> <li>• dodatki;</li> <li>• finansowe świadczenia socjalne;</li> <li>• udziały firmy (dochód odłożony w czasie).</li> </ul>
Obszar materialny pozafinansowy	<p>Elementy, które nie powodują bezpośredniego wzbogacenia się pracownika, ale organizacja musi ponieść w związku z nimi pewne koszty:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dofinansowanie oraz sfinansowanie szkoleń, kursów, studiów;</li> <li>• finansowanie konferencji;</li> <li>• deputaty;</li> <li>• dofinansowania do przedszkoli;</li> <li>• prywatna opieka zdrowotna;</li> <li>• ubezpieczenia grupowe, polisy pracownicze;</li> <li>• karnety sportowe;</li> <li>• bilety do kin, teatrów;</li> <li>• narzędzia służbowe, takie jak samochód, telefon, laptop, mieszkanie.</li> </ul>
Obszar pozamaterialny	<p>Elementy, które nie wymagają od organizacji ponoszenia kosztów: pochwały i wyróżnienia;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uzyskane tytuły, certyfikaty, dyplomy;</li> <li>• poczucie prestiżu dzięki pracy w renomowanej firmie;</li> <li>• praca na stanowisku specjalistycznym, kierowniczym;</li> <li>• awanse;</li> <li>• poszerzenie zakresu odpowiedzialności;</li> <li>• partycypacja w podejmowaniu decyzji;</li> <li>• możliwość wykonywania pracy na nowoczesnym sprzęcie, pierwszeństwo w wymianie sprzętu, narzędzi pracy;</li> <li>• elastyczne godziny pracy.</li> </ul>

Źródło: opracowanie na podstawie (Półtoraczyk, 2011, s. 228)

Większość wymienionych motywatorów to te, które powinno się określić formalnie. Dzięki temu pracownik ma jasność, czego się od niego oczekuje i jakie postawy oraz zachowania są premiowane. Istnieją jednak takie elementy, których sformalizowanie wywołałoby burzę w organizacji i nie służyłoby osiągnięciu jej celów. Dlatego elementy motywowania powinno podzielić się na:

- **sformalizowane** – wszelkie elementy materialne, zarówno finansowe, jak i pozafinansowe, oraz część elementów pozamaterialnych, np. uzyskanie pewnych tytułów, awansów;
- **niesformalizowane** – pochwały, traktowanie pracownika jako eksperta, jego partycypacja w podejmowaniu decyzji oraz delegowanie w jego kierunku uprawnień i odpowiedzialności (Półtoraczyk, 2011, s. 229).

W związku z tym system motywowania w organizacji należy tak modelować, aby skoncentrować się na elementach sformalizowanych. Odpowiednio dobrane i jasno określone oraz ogłoszone jego elementy mogą przynieść organizacji wiele korzyści. Mogą przyczynić się do:

- wzrostu motywacji pracowników i ich zadowolenia z wykonywanej pracy;
- poczucia sprawiedliwości – pracownicy rozumieją, dlaczego otrzymali premię w danym miesiącu lub premia nie została im przyznana, co wiąże się z większym przywiązaniem do organizacji, mówieniem o niej jako o dobrym, rzetelnym pracodawcy, który dba o wszystkich swoich pracowników, osiągania celów przedsiębiorstwa dzięki znajomości przez nich zachowań i postaw pracowników pożądaných przez organizację;
- zwiększenia efektywności pracowników, co często wpływa pozytywnie na kondycję finansową firmy;
- uniknięcia konfliktów w relacjach pracownik – pracodawca i między samymi pracownikami dzięki jasno i precyzyjnie określonym elementom systemu motywowania oraz możliwości eliminowania poczucia nierównego traktowania i zazdrości z tym związanej;
- zmniejszenia rotacji pracowniczej dzięki znanym i sumiennie stosowanym elementom motywowania (Półtoraczyk, 2011, s. 229).

Nie można tworzyć systemu motywowania w oderwaniu od specyfiki danej organizacji. Dobierając właściwe elementy motywowania pracowników, należy zwrócić uwagę na rodzaj organizacji. W ramach działalności *non-profit*, czyli wolontariatów, organizacji naukowych czy studenckich, nie ma możliwości skorzystania lub w bardzo ograniczonym zakresie można skorzystać z materialnych elementów motywowania. Ważnym elementem będzie branża, w jakiej działa dana organizacja, np. formą podstawową wynagradzania są prowizje, a stała podstawa wynagradzania może w ogóle nie występować. Równie istotne będzie uwzględnienie wielkości organizacji, rodzaju występujących stanowisk – ich specyfika i to, po co istnieją. Poza tym należy uwzględnić cele strategiczne organizacji, a także cele konkretnych działów i stanowisk, misję, wizję i wartości, jakimi kieruje się organizacja.

## 2. Motywacja a satysfakcja pracowników instytucji publicznej

W procesie motywacji pracowników istotne jest zapewnienie odpowiedniej satysfakcji z pracy. Wysokość poziomu satysfakcji z pracy pracowników instytucji publicznej jest wynikiem zmian w zarządzaniu sektorem publicznym, który został ukierunkowany na zwiększanie jakości realizowanych usług przez koncentrację na odbiorcy usług, jego potrzebach i oczekiwaniach. Badania problemu motywacji wskazują na pozytywną korelację pomiędzy zadowoleniem z pracy pracowników a satysfakcją klientów danej organizacji (Białas, Litwin, 2013; Bright, 2008; Kumari, Pandey, 2011), dlatego warunkiem polepszenia jakości oferowanych usług jest zapewnienie odpowiedniego poziomu satysfakcji z pracy zatrudnianym w instytucjach publicznych pracownikom. Bardzo ważny jest wpływ właściwego poziomu satysfakcji pracowników na wskaźniki ekonomiczne, jakie uzyskuje organizacja publiczna, co jest jednym z aspektów wprowadzanych zmian w zarządzaniu instytucją publiczną. Odpowiedni poziom satysfakcji z pracy ma przełożenie na ograniczenie fluktuacji pracowników, a co za tym idzie, odpływanie wiedzy z organizacji i z czasem może prowadzić do obniżenia kosztów ponoszonych na szkolenia nowych pracowników. Ma on również wpływ na ograniczenie absencji pracowników, co pośrednio oddziałuje na uzyskiwane wyniki ekonomiczne organizacji.

Satysfakcja z pracy jest postrzegana jako jeden z elementów wspomagających działanie systemu motywacji, który ma być wzmacniany przez jej oddziaływanie (Kopertyńska, 2008). Wyższy poziom satysfakcji z pracy pozwala na zmianę zachowań pracowników, ponieważ są oni bardziej zadowoleni ze swojej pracy, a przede wszystkim:

- identyfikują się w znacznym stopniu z celami przedsiębiorstwa (pracownik dostrzega w ich realizacji możliwości zrealizowania własnych celów, np. dobrobytu materialnego czy samorealizacji);
- wykazują większą troskę o jakość pracy;
- są bardziej lojalni i zaangażowani w pracę;
- stawiają mniejszy opór wobec zmian;
- wykazują z większym natężeniem chęć do współpracy z innymi (Kopertyńska, 2008, s. 247; Mrzygłód, 2003, s. 2).

W systemie motywacji pracowników instytucji publicznej ważne jest poznanie przez kierowników nie tylko czynników i bodźców, które motywują ich podwładnych do pracy, ale także tych, które działają demotywująco. Menedżer nie osiągnie sukcesu w motywowaniu pracowników, jeśli nie zrozumie, że istotnymi działaniami w skutecznym motywowaniu jest poznanie i usunięcie wszystkich demotywatorów. Według Radosława Hancewicza najczęściej wymienianymi przez pracowników instytucji publicznych demotywatorami są:

- 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, nieodpasowany do potrzeb) system motywacyjny;
- ciągłe zmiany organizacyjne;
- kumoterstwo;
- niekompetencja szefa;
- niskie zarobki;
- presja czasu (Hancewicz, 2012, s. 69).

Brak uznania i szacunku ze strony przełożonego to jeden z istotnych demotywatorów w pracy pracowników instytucji publicznych. Podwładni odczuwają silne pragnienie doceniania pracy przez nich wykonywanej, ale także włożonego wysiłku oraz jej efektów. Brak pochwał czy wyrazów uznania lub pozytywnych uwag ze strony przełożonych może skutkować lekceważeniem swoich obowiązków, brakiem zainteresowania, aby solidnie wykonywać powierzone zadania.

Z kolei negatywny wpływ na jakość pracy wykonywanej przez pracowników ma także nieodpowiedni system awansu. Niesprawiedliwy awans psuje morale pracowników, zniechęca do działania, osłabia więzi grupowe, często doprowadza do frustracji i chęci zmiany miejsca pracy. Na morale pracowników wpływa także 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 przełożony stosuje niejednoznaczne i dowolne kryteria oceny, powoduje całkowity spadek motywacji pracownika w dążeniu do poprawy jakości wykonywanej przez niego pracy.

Większość 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 panującymi dobrymi stosunkami interpersonalnymi i w odpowiednim klimacie organizacyjnym ma dla nich bardzo ważne znaczenie. Brak pozytywnej atmosfery w pracy potrafi skutecznie obniżyć wydajność pracowników w osiągnięciu najlepszych wyników w pracy.

Pracownicy na bieżąco chcą być informowani o różnych sprawach, a przede wszystkim o tych dotyczących kształtowania warunków pracy i płacy czy awansów. Dobra i skuteczna komunikacja odgrywa ważną rolę w stosunkach międzyludzkich, a jej funkcja motywująca ma na celu stworzenie warunków, które mają zachęcać pracowników do wyrażania swoich myśli, poglądów czy przedstawiania pomysłów i propozycji. Im jest sprawniejsza komunikacja w organizacji, tym lepsza jest atmosfera pracy i lepsze są wzajemne kontakty oparte na zaufaniu, a co za tym idzie, lepsza jest motywacja i współdziałanie. Brak skutecznej komunikacji czy zły przepływ informacji lub całkowity brak informacji wpływa negatywnie na motywację pracowników (Hysa, Grabowska, 2014, s. 330-331).

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 (Penc, 1996, 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 Russell 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” (Ackoff, 1993, s. 37).

Pojęcie systemu motywacyjnego oznacza „ogół czynników, działań i narzędzi, które przekładają się na określony poziom motywacji danej grupy ludzi czy konkretnych pracowników” (Hancewicz, 2012, s. 77). Można więc przyjąć, że w tym znaczeniu postawa kierownika, stosowane przez niego narzędzia zachęty i przymusu, a także jego styl zarządzania i inne czynniki będą tworzyły system motywacji. Niemniej jednak wielu pracowników rozumie system motywacyjny jako zbiór nagród i kar, które można otrzymać za dobrą lub złą pracę. Skuteczny system motywacyjny powinien spełniać następujące warunki:

- system musi być znany, jasny, czytelny i sprawiedliwy dla członków organizacji. Pracownicy muszą wiedzieć, jakich mogą się spodziewać kar i nagród oraz w jakich sytuacjach zostaną one im przyznane lub w stosunku do nich zastosowane;
- założenia systemu nie mogą być wewnętrznie sprzeczne. Nie można najpierw upominać pracowników za słabe wyniki pracy i zbyt małe zaangażowanie, po czym przyznać nagrody kwartalne wszystkim pracownikom;



- system nie może być fikcyjny, ale musi być częściej lub rzadziej stosowany.
- system musi uwzględniać wszystkie potrzeby ludzkie, np. potrzebę osiągnięcia samozadowolenia z pracy czy możliwości rozwoju, potrzebę doceniania i pochwały czy zwykłą próżność (Hancewicz, 2012).

## Podsumowanie

W czasach burzliwej i ciągle zmieniającej się sytuacji rynkowej nie można stworzyć idealnego systemu motywowania. Niemniej jednak istnieją uniwersalne zasady, które powinny być wdrażane do każdej organizacji, a należą do nich:

- **podstawowe potrzeby** – poziom wynagrodzenia pracownika powinien gwarantować zaspokojenie podstawowych potrzeb, konfrontować się z rynkiem – wynagrodzenia oraz płace oferowane w danym przedsiębiorstwie powinny być wyższe niż w innych organizacjach;
- **docenianie pozytywnej atmosfery, czyli klimatu organizacyjnego** – jest to bardzo ważny czynnik do sprawnego rozwoju, samorealizacji. Badania wykazały, że dla ankietowanych dobra atmosfera jest ważniejsza od własnej pozycji w organizacji;
- **wyważone nakłady i skutki** – wynagrodzenie za daną pracę powinno być adekwatne do poniesionych nakładów i skutków;
- **uwzględnianie potrzeb i ambicji;**
- **częstsze nagradzanie, unikanie kar;**
- **informowanie pracowników o wszystkim** – mówienie o systemie motywacyjnym w organizacji w sposób otwarty, dostrzeganie sukcesów oraz wpadek;
- **atrakcyjne nagradzanie, surowe karanie;**
- **zaspokajanie jak największej ilości potrzeb.**

Każdy kierownik powinien mieć wiedzę, która jest związana z mechanizmami motywacji, znać sposoby motywowania i potrafić umiejętnie je wykorzystywać, aby w sposób świadomy wpływać na zachowania pracowników. Żeby motywacja była skuteczna, powinna być zgodna z poniższymi zasadami:

- **indywidualizacją** – podchodzenie do każdego pracownika w sposób odmienny. Branie pod uwagę jego kwalifikacji, możliwości i według tych kryteriów indywidualne ocenianie efektów jego pracy;
- **konkretnością** – zrozumiałe i jasne kryteria oceny, zarówno nagrody, jak i kary powinny być stosowne do czynów;
- **kompleksowością** – stosowanie bodźców zarówno materialnych, jak i niematerialnych w celu oddziaływania na pracownika zewnętrznie i wewnętrznie;

- **systematycznością** – pracownik powinien czuć, że jest przez kierownika widziany i doceniany przez cały czas, a nie tylko w danym krótkim okresie;
- **naukowością** – ciągłe pogłębianie wiedzy przez kierownika na temat motywacji w zakresie socjologii i psychologii kierowania (Penc, 2001, s. 243-256).

Każdy człowiek jest indywidualną jednostką, ma osobowość i wartości, którymi kieruje się w swoich działaniach. Dlatego pracownik nie jest tylko biernym odbiorcą czynników płynących z otoczenia zewnętrznego, ale także aktywnie tworzącą swoje otoczenie, które jest zdeterminowane przez organizację psychofizyczną (Penc, 1998, s. 199).

Kierownik nie powinien zakładać, iż praca dla każdego pracownika jest jednakowo atrakcyjna. Człowiek o ubogiej hierarchii potrzeb, uzależniony jedynie od potrzeb niższego rzędu będzie dążył do uzyskania wyłącznie środków finansowych. Potrzeby wyższego rzędu, takie jak uznanie, samorealizacja, nie mają dla niego najmniejszego znaczenia. Dlatego też, jeśli kierownik będzie próbował oddziaływać na takiego pracownika za pomocą motywatorów pozaekonomicznych i będzie stwarzał mu możliwości rozwoju, dany pracownik poczuje się zakłopotany. Sukcesem menedżera w tym przypadku jest umiejętne zastosowanie środków zaspokajających potrzeby niższego rzędu.

Podobne działanie powinien zastosować kierownik w przypadku osoby, która ma bardzo rozbudowane potrzeby wyższego rzędu, ale praca jest dla niego przykrym obowiązkiem, karą. W tym przypadku dawanie możliwości rozwoju intelektualnego nic nie da, jedynie pieniądze pomogą zaspokoić potrzeby wyższego rzędu, ale poza obszarem pracy.

Jeszcze inaczej powinien postąpić kierownik w przypadku pracownika, który również ma potrzeby wyższego rzędu, ale praca stanowi dla niego przyjemność. Taka osoba będzie chciała się realizować zawodowo, osiągać coraz większą satysfakcję z tego, co robi. I w takim przypadku rolą menedżera jest stworzenie możliwości rozwijania się pracownika (Webber, 1996, s. 39 i 100-101).

Richard M. Steers i Lyman W. Porter przedstawili bardzo interesujące wnioski dotyczące zasad postępowania kierownika wobec pracownika. Brzmiały one w sposób następujący:

- Każdy kierownik powinien świadomie i czynnie motywować pracownika;
- Każdy kierownik powinien znać swoje możliwości, wady, zalety, zanim podejmie próbę zmiany ich u podwładnych;
- Każdy kierownik powinien dostrzegać, że podwładni mają różne umiejętności i różną motywację;
- Każdy kierownik powinien wiązać przyznawanie nagród z efektywnością pracy, a nie ze stażem pracy;
- Każdy kierownik powinien tak projektować zadania, aby stawały one wyzwaniem i powodowały różnorodność;

- Każdy kierownik powinien dbać o kulturę organizacyjną, która jest zorientowana na efektywność pracowników;
- Każdy kierownik powinien przebywać blisko pracowników i rozwiązywać problemy w trakcie ich powstawania;
- Każdy kierownik powinien dążyć do aktywnego współdziałania pracowników w celu zwiększenia wydajności organizacji (Bańka, 1998, s. 115-123).

Na cały proces motywowania powinniśmy spojrzeć dokładniej i nie ograniczać się tylko do czynników ekonomicznych. Należy bowiem zwrócić uwagę na wiele bodźców pozaekonomicznych, które często okazują się znacznie lepszymi motywatorami (Penc, 2000, s. 137-140, s. 179-182, s. 183-202).

Wyróżniamy trzy podstawowe grupy, do których należą narzędzia motywowania. Pierwsza grupa skupia środki przymusu, czyli wszelkie zakazy, nakazy, polecenia oraz pewne zobowiązania wobec danej organizacji. W drugiej grupie znajdują się środki zachęty, czyli nagrody, obietnice, przeważnie są to bodźce materialne. Do ostatniej grupy zaliczamy perswazje, które są bodźcami wewnętrznymi i które ingerują w emocjonalną sferę człowieka (Król, Ludwiczynski, 2007, s. 31 i 336).

Każda organizacja powinna mieć własny system motywacyjny, który skutecznie oddziaływałby na jej pracowników, zachęcałby do korzystnych zachowań oraz zniechęcał do negatywnych działań. Brak takiego systemu powoduje ograniczenie aktywności zawodowej, gdyż nie ma żadnej zachęty, motywacji i głównym celem pracownika staje się tylko terminowe pobieranie pensji (Kozmiński, Piotrowski, 1995, s. 261).

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] ACKOFF R.L., 1993, *Zarządzanie w małych dawkach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [2] BAŃKA W., 1998, *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- [3] BIAŁAS S., LITWIN J., 2013, *Poziom satysfakcji z pracy pracowników administracji publicznej na przykładzie urzędu X*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie”, t. 24, nr 97.
- [4] BRIGHT L., 2008, *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, nr 2.
- [5] DROZDOWSKI G., 2013, *Motywowanie pracowników w organizacjach publicznych*, „Studia Lubuskie: Prace IPIA PWSZ w Sulechowie”, t. IX.
- [6] HALLER R., 2000, *Motywowanie pracowników*, Wydawnictwo „Wiedza i Życie”, Warszawa.
- [7] HANCEWICZ R., 2012, *Kierownik w instytucji publicznej. Znajdź swój własny skuteczny styl zarządzania*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- [8] HYSA B., GRABOWSKA B., 2014, *System motywacji pracowników administracji publicznej na podstawie wybranej jednostki ZUS*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 74.

- 
- [9] KOPERTYŃSKA M.W., 2008, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- [10] KOŹMIŃSKI A.K., PIOTROWSKI W., 1995, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [11] KRÓL H., LUDWICZYŃSKI A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [12] KUMARI G., PANDEY K.M., 2011, *Job Satisfaction in Public Sector and Private Sector: A Comparison*, „International Journal of Innovation, Management and Technology”, vol. 2, nr 3.
- [13] MRZYGLÓD J., 2003, *Badanie postaw i satysfakcji pracowników*, „Personel”, nr 22.
- [14] PENC J., 1996, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- [15] PENC J., 1998, *Zarządzanie w praktyce – menedżerskie myślenie i działanie*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne INFOR, Warszawa.
- [16] PENC J., 2000, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- [17] PENC J., 2001, *Kreowanie zachowań w organizacji: konflikty i stresy pracownicze, zmiany i rozwój organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- [18] PÓŁTORACZYK K., 2011, *Systemy motywowania w naukach o zarządzaniu oraz w polskich organizacjach*, „Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences”, nr 8.
- [19] PRZYBYŁA M. (red.), 2003, *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- [20] WEBBER R.A., 1996, *Zasady zarządzania organizacjami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.