

CZYNNIKI WARUNKUJĄCE MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW URZĘDU SKARBOWEGO

FACTORS DETERMINING MOTIVATION OF INLAND REVENUE EMPLOYEES

W swoich rozważaniach Drucker¹ wskazuje, że bez względu na to, czy są to podmioty gospodarcze nastawione na zysk, czy instytucje użyteczności publicznej, są to organy społeczeństwa, które realizują określony społeczny cel i zaspokajają potrzeby społeczności lokalnej i poszczególnych indywidualnych jednostek. Wskazuje, że organizacje powinny realizować trzy jednakowo ważne, ale różniące się zadania, które zarządy muszą wypełniać, aby zapewnić instytucji trwanie i osiągnięcie wymiernych efektów. Do zadań tych zaliczył: ustalanie szczegółowych celów i misji instytucji; uzyskiwanie wydajnej pracy i skuteczności działania pracowników oraz zarządzanie wpływami społecznymi i odpowiedzialnością społeczną. Zaznacza, że w każdej organizacji jedynym wartościowym majątkiem są ludzie, dzięki którym organizacje realizuje swoje cele. Z realizacją celów ściśle powiązane jest zapewnienie ludziom (pracownikom) środków do życia, uzyskanie statusu społecznego, osiągnięcie indywidualnych sukcesów oraz zadowolenie z wykonywanej pracy przez odpowiednie dostosowanie do niej.

Zmiany zachodzące w Polsce po 1989 roku objęły całą gospodarkę, w tym i sektor publiczny. Ich głównym celem była poprawa szeroko rozumianej efektywności działania i lepszego zaspokajania potrzeb społeczeństwa. W ostatnich latach duże znaczenie przypisuje się sprawności działania administracji publicznej, która obecnie działa w oparciu o ustawę z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej. Służba cywilna została powołana „w celu zapewnienia zawodowego, rzetelnego, bezstronnego i politycznie neutralnego wykonywania zadań państwa (...)”². Według stanu na koniec 2010 roku w administracji publicznej zatrudnionych było ponad 996,5 tys. pracowników, w tym ok. 678,2 tys. stanowili pracownicy administracji rządowej, wśród których 18,1% stanowili urzędnicy³ korpusu służby cywilnej⁴. Dynamiczny rozwój gospodar-

* dr, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

¹ P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2001, s. 31–32.

² Dz. U. z 2008 r. Nr 227, poz. 1505, ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej.

³ W rozumieniu art. 3 ustawy o służbie cywilnej członkiem korpusu służby cywilnej są osoby zatrudnione na podstawie umowy o pracę (*pracownik służby cywilnej*) oraz na podstawie mianowania (*urzędnik służby cywilnej*) zgodnie z zasadami określonymi w ustawie. Dz. U. z 2008 r. Nr 227, poz. 1505, Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej.

⁴ M. Dąbrowski, *Zatrudnienie w korpusie służby cywilnej na tle administracji publicznej*, „Przeгляд Służby Cywilnej” 2011, nr 4 (13), Departament Służby Cywilnej KPRM, Warszawa.

czy spowodował, że coraz większe znaczenie dla efektywności organizacji mają pracownicy umysłowi. W tym kontekście dużą rolę odgrywa zarządzanie zasobami ludzkimi. Do tej kwestii odnosi się Drucker⁵, wskazując, że pracownika umysłowego nie można poddać ścisłemu i szczególnemu nadzorowi, ale jedynie pomóc mu, aby mógł sam sobą kierować i efektywnie wykonywać pracę. Motywacja pracownika umysłowego zależy od jego efektywności i zdolności wykonywania pracy. W sytuacji braku efektywności w wykonywanej pracy zaangażowanie i wkład pracownika staną się niewielkie. Jednocześnie podkreśla, że w „nowoczesnej organizacji «kierownikiem» jest każdy pracownik umysłowy, który z tytułu swego stanowiska lub wiedzy odpowiada za wkład pracy wpływający fizycznie na zdolność organizacji do osiągnięć”. W celu efektywnego realizowania misji i celów urzędu oraz wpływania na podwyższanie poziomu satysfakcji i zadowolenia pracowników Szef Służby Cywilnej wydał zarządzenie⁶ w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej. Określone zostały w nim standardy w pięciu obszarach, tj. organizacji zarządzania zasobami ludzkimi, naboru i wprowadzenia do pracy, motywowania, rozwoju i szkolenia oraz rozwiązania stosunku pracy, które są ze sobą ściśle powiązane. Jednym z głównych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi jest motywowanie pracowników, które warunkowane jest przez czynniki zewnętrzne związane z tym, w jaki sposób organizacja pobudza motywację pracowników i oddziaływania menedżerów, oraz czynniki wewnętrzne motywujące ludzi, ale nie narzucone przez otoczenie⁷.

Celem badań była identyfikacja czynników warunkujących motywowanie pracowników administracji rządowej zatrudnionych w urzędzie skarbowym.

W opracowaniu przedstawiono wyniki badań sondażu opinii zrealizowane techniką ankietową wśród pracowników terenowej administracji rządowej w jednym z urzędów skarbowych z terenu woj. warmińsko-mazurskiego. Ze względu na brak zgody na posługiwanie się nazwą jednostki, w której były realizowane badania, w analizie i opisie zgromadzonych wyników jej nazwę pominięto. Badania przeprowadzono w oparciu o przygotowany w Katedrze Organizacji i Zarządzania UWM w Olsztynie kwestionariusz ankietowy dotyczący rozwoju zawodowego pracowników. Został on zweryfikowany przez kierownictwo badanej jednostki. W wyniku dokonanej analizy i oceny z kwestionariusza ankietowego usunięto część pytań metryczkowych zawierających dane osobowe oraz uzupełniono o pytania dotyczące klimatu i organizacji pracy. Następnie został on rozesłany drogą elektroniczną do wszystkich pracowników badanej jednostki. W gromadzeniu danych sondażu opinii wykorzystany został program statystyczny Qasystem. Ze względu na fakt, iż uzyskane wyniki miały charakter zestawień sumarycznych bez możliwości ich grupowania według cech osobowych, nie było możliwości poszukiwania szczegółowych zależności. W niniejszym opracowaniu wykorzystano tylko część zgromadzonych wyników badań sondażu opinii dotyczących motywowania pracowników. Badania przeprowadzono w maju 2011 roku. Z rozesłanych kwestionariuszy ankietowych zwrotnie kompletnie wypełnione odesłało 250 osób, co stanowi około 89,0% kadry jednostki. Na wysoki poziom zwrotu kwestiona-

⁵ P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Kraków-Warszawa 1994, s. 16–18.

⁶ <http://dsc.kprm.gov.pl/zarzadzenia-szefa-sluzby-cywilnej>, Zarządzenie Nr 3 Szefa Służby Cywilnej z dnia 30 maja 2012 r. w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej.

⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie ludźmi*, Rebis, Poznań, 2007, s. 38.

riuszy ankietowych wpłynęło odgórne zalecenie ich wypełnienia przez wszystkich pracowników pełniących w tym czasie obowiązki służbowe, ale bez pracowników będących poza zakładem pracy, tj. przebywających na urloпах, zwolnieniach lub wyjazdach służbowych. W analizie i ocenie wyników badań posłużono się metodą opisową, a relacje przedstawiono w formie graficznej i tabelarycznej.

Wyniki badań

Wśród badanych osób zdecydowaną większość stanowiły kobiety (82,8%), taka struktura wynika w głównej mierze z charakteru wykonywanej pracy (praca administracyjna). Były to osoby relatywnie młode, wśród których wiek 55,8% respondentów nie przekraczał 45 lat. Około 1/3 stanowiły osoby w grupie wiekowej od 46 do 55 lat, co dziesiąta w wieku od 55 do 60 roku życia, a osoby powyżej 60 roku stanowiły 1,2%. Zdecydowana większość posiadała wykształcenie wyższe (179 osób), z tego ponad 82,1% wyższe magisterskie. Wśród respondentów większość była zatrudniona na czas nieokreślony (85,6%), a 8,0% pełniło funkcje kierownicze. Badane osoby mają długoletnie doświadczenie w pracy, a 62% posiada ponad 10-letni staż pracy w obecnym zakładzie pracy (tab. 1).

Tabela 1. Ogólna charakterystyka badanych osób

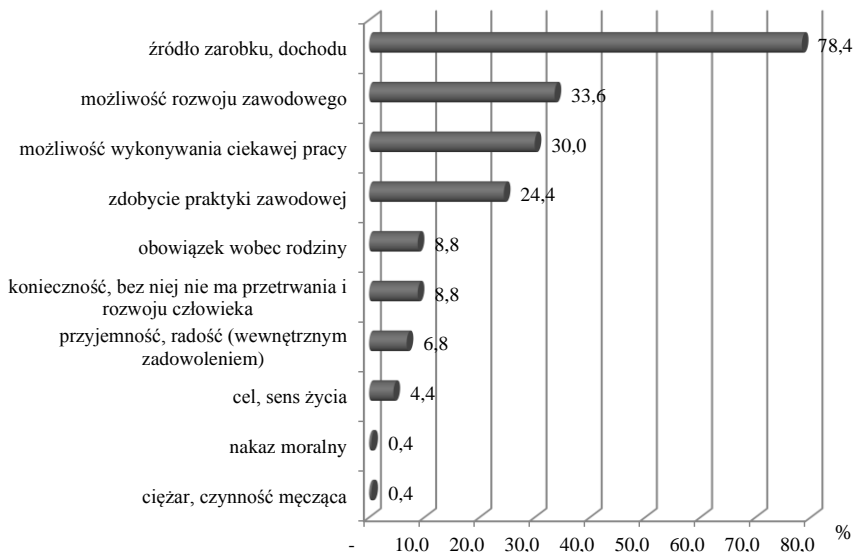
Lp.	Wyszczególnienie	Liczba osób	%
1.	Ogółem	250	100,0
2.	Płeć		
	kobieta	207	82,8
	mężczyzna	43	17,2
3.	Grupy wiekowe		
	od 18 do 25 lat	6	2,4
	od 26 do 35 lat	66	26,4
	od 36 do 45 lat	68	27,2
	od 46 do 55 lat	83	33,2
	od 56 do 60 lat	24	9,6
	powyżej 60	3	1,2
4.	Wykształcenie		
	zawodowe	2	0,8
	średnie ogólnokształcące	7	2,8
	średnie zawodowe	62	24,8
	wyższe licencjackie/inżynierskie	32	12,8
	wyższe magisterskie	147	58,8
5.	Stanowisko pracy		

	kierownicze	20	8,0
	niekierownicze	230	92,0
6.	Forma zatrudnienia		
	umowa na czas nieokreślony	214	85,6
	umowa na czas określony	36	14,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Motywacja u człowieka powstaje w sytuacji, gdy w sposób świadomy czy nieświadomy odczuwa niezaspokojoną potrzebę, która zazwyczaj wyznacza nam cele i podjęcie działań zmierzających do jej zaspokojenia⁸. W życiu zawodowym pracowników istotnym czynnikiem jest postrzeganie miejsca pracy. Większość badanych osób (80,4%) wskazała, że odczuwa satysfakcję z wykonywanej pracy. Natomiast w ich odczuciu urząd skarbowy postrzegany jest w społeczeństwie raczej w sposób neutralny (46,8%), 29,2% uważa, że jest postrzegany pozytywnie, a 24,0% wskazało, że raczej negatywnie. Taki rozkład wskazań odzwierciedla odczucia panujące w środowisku społecznym, które są pochodną realizowanych przez tę instytucję zadań mających charakter fiskalny. Zdecydowana większość (78,4%) respondentów swój zakład pracy postrzega jako źródło dochodów związanych z zabezpieczeniem podstawowych potrzeb egzystencjonalnych. Ponadto wskazują, że wykonywana praca jest ciekawa i daje możliwości rozwoju zawodowego i zdobycia praktyki zawodowej (rys. 1).

Rysunek 1. Postrzeganie miejsca pracy w opinii badanych osób

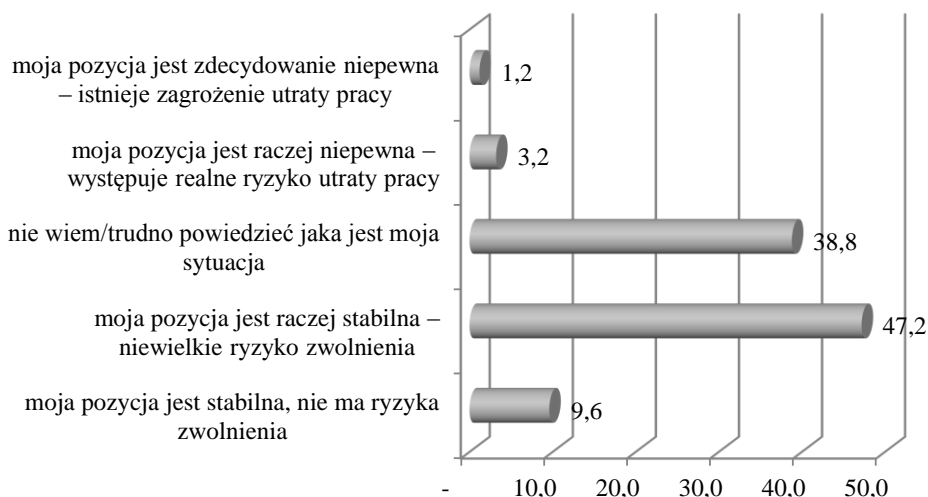


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

⁸ Ibidem, s. 36.

Potwierdzeniem takiego postrzegania miejsca pracy jest ocena pewności zatrudnienia w zakładzie pracy. Ponad połowa badanych osób (56,8%) wskazuje, że ich pozycja w firmie jest stabilna i nie ma ryzyka ich zwolnienia lub jest ono niewielkie, a 38,8% respondentom trudno określić swoją sytuację pod tym względem. Tylko nieliczni (4,4%) określają swoją sytuację odnośnie do zatrudnienia jako niepewną i odczuwają realną możliwość jej utraty. Większość podkreśla (84,4%), że praca jest zgodna z ich zainteresowaniami, 8,8% nie jest do końca pewnych, natomiast pozostali (6,8%) wskazują na brak zgodności (rys. 2).

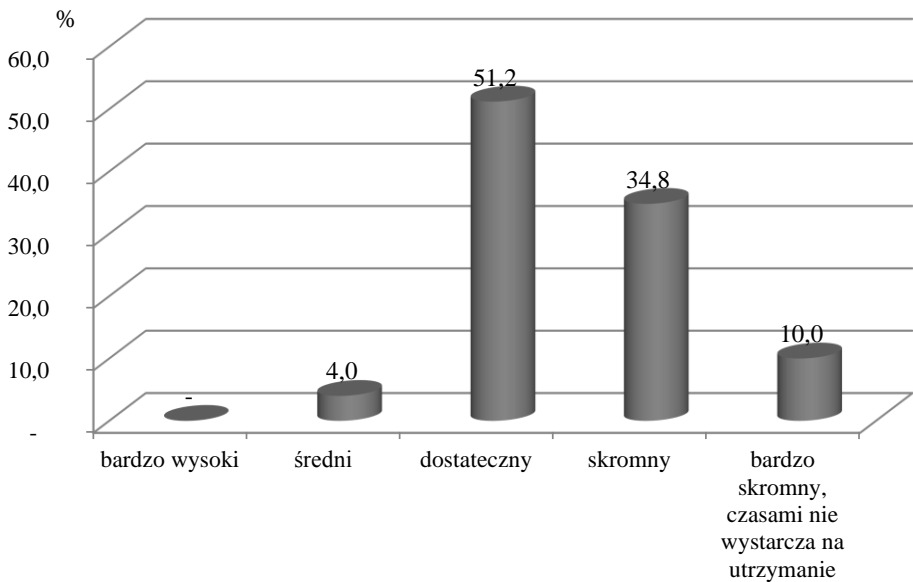
Rysunek 2. Ocena pewności zatrudnienia w zakładzie pracy wg opinii badanych osób



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Jednym z głównych czynników warunkujących wykonywanie pracy zawodowej jest wynagrodzenie, które w odniesieniu do poziomu życia, jaki ono zapewnia, wpływa na motywację pracowników. Jak wskazują respondenci, uzyskiwane dochody są relatywnie niskie. Wystarczają zaledwie na utrzymywanie na poziomie dostatecznym (51,2%) lub skromnym. Co dziesiąty respondent wskazuje, że są bardzo skromne i często niewystarczające do utrzymania, a tylko nieliczni określają je jako gwarantujące życie na średnim poziomie (rys. 3). W ocenie stosunku uzyskiwanego wynagrodzenia do wysiłku wniesionego w pracę większość respondentów (61,6%) wskazuje, że jest ono nieadekwatne, 18,4% określa je jako raczej odpowiednie, a pozostali (19,6%) nie potrafią jednoznacznie ich ocenić. W ocenie większości respondentów (78,8%) uzyskiwany poziom wynagrodzeń w obecnym zakładzie pracy jest niższy w stosunku do innych firm działających na lokalnym rynku, a tylko 5,2% uznało, że jest ono wyższe.

Rysunek 3. Ocena poziomu życia ze względu na poziom dochodów uzyskiwanych z pracy wg badanych osób



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Jednym z ważniejszych elementów środowiska pracy są stosunki społeczne. Respondenci w swojej ocenie odnieśli się do oceny relacji w trzech wymiarach, tj. pracowników wewnątrz komórki organizacyjnej, między pracownikami różnych komórek organizacyjnych oraz w układzie: podwładny–przełożony, charakteryzując je jako raczej poprawne. Najlepiej ocenili oni relacje pracowników wewnątrz komórek organizacyjnych oraz w stosunku przełożony–podwładny. Nieznacznie niższe oceny otrzymały relacje między pracownikami różnych komórek organizacyjnych. Wynikają one w głównej mierze z charakteru pracy związanego m.in. z koniecznością zachowania tajemnicy służbowej oraz ograniczonych możliwości utrzymywania kontaktu (tab. 2). Jednym z czynników mogących wpływać na relacje interpersonalne i je kształtować są zapisy w ustawie, stanowiące, że w służbie cywilnej mogą być zatrudnione osoby, które m.in. korzystają z pełni praw publicznych, nie były skazane prawomocnym wyrokiem za umyślne przestępstwo lub umyślne przestępstwo skarbowe, posiadają kwalifikacje wymagane na dane stanowisko pracy oraz cieszą się nieposzlakowaną opinią⁹.

⁹ Dz. U. z 2008 r. Nr 227, poz. 1505, Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej, art. 4.

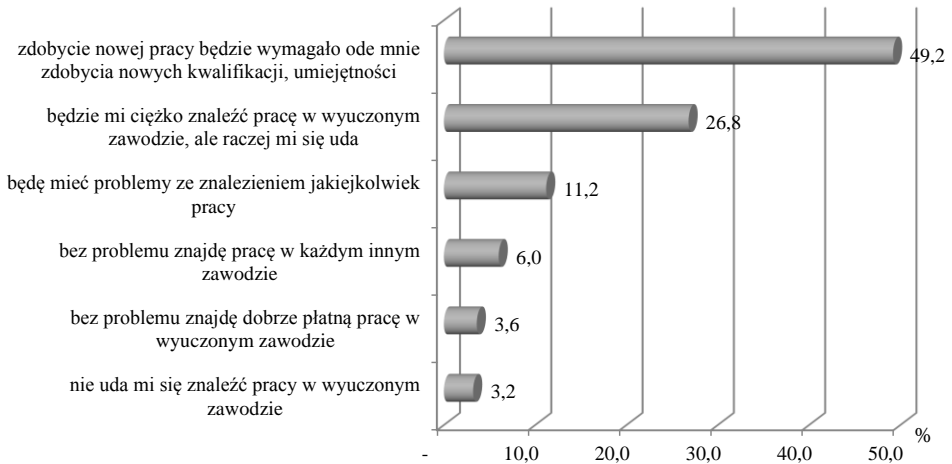
Tabela 2. Ocena relacji pracowniczych w zakładzie pracy wg opinii badanych osób

Lp.	Wyszczególnienie	Jednostka miary	Skala ocen*				
			1	2	3	4	5
1.	Relacje między pracownikami wewnątrz komórki organizacyjnej	liczba osób	4	12	48	108	78
		%	1,6	4,8	19,2	43,2	31,2
2.	Relacje między pracownikami różnych komórek organizacyjnych	liczba osób	2	25	99	101	23
		%	0,8	10,0	39,6	40,4	9,2
3.	Relacje podwładny–przełożony	liczba osób	1	13	53	87	96
		%	0,4	5,2	21,2	34,8	38,4

*Ocena relacji w skali 5-stopniowej, gdzie 5 oznacza relacje poprawne, 1 niepoprawne.
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Pomimo relatywnie niskich ocen poziomu wynagrodzenia respondenci czują się jednak „związani” ze swoim zakładem pracy. W sytuacji gdyby pojawiła się możliwość zmiany zakładu pracy na podobnych warunkach zatrudniania płacy i pracy, większość raczej nie skorzystałaby z tej możliwości, a tylko nieliczni (14,0%) raczej zdecydowałoby się na takie rozwiązanie. Na takie oceny ma wpływ długoletni staż pracy badanych osób, ponieważ 78,2% z nich posiada co najmniej 5-letnie zatrudnienie w obecnym zakładzie oraz podpisaną umowę o pracę na czas nieokreślony (85,6%), co niejako gwarantuje im stabilność (bezpieczeństwo) zatrudnienia. Ponadto 39,2% respondentów gotowych byłoby polecić zatrudnienie w swoim zakładzie pracy, a 1/5 nie zdecydowałaby się udzielić rekomendacji.

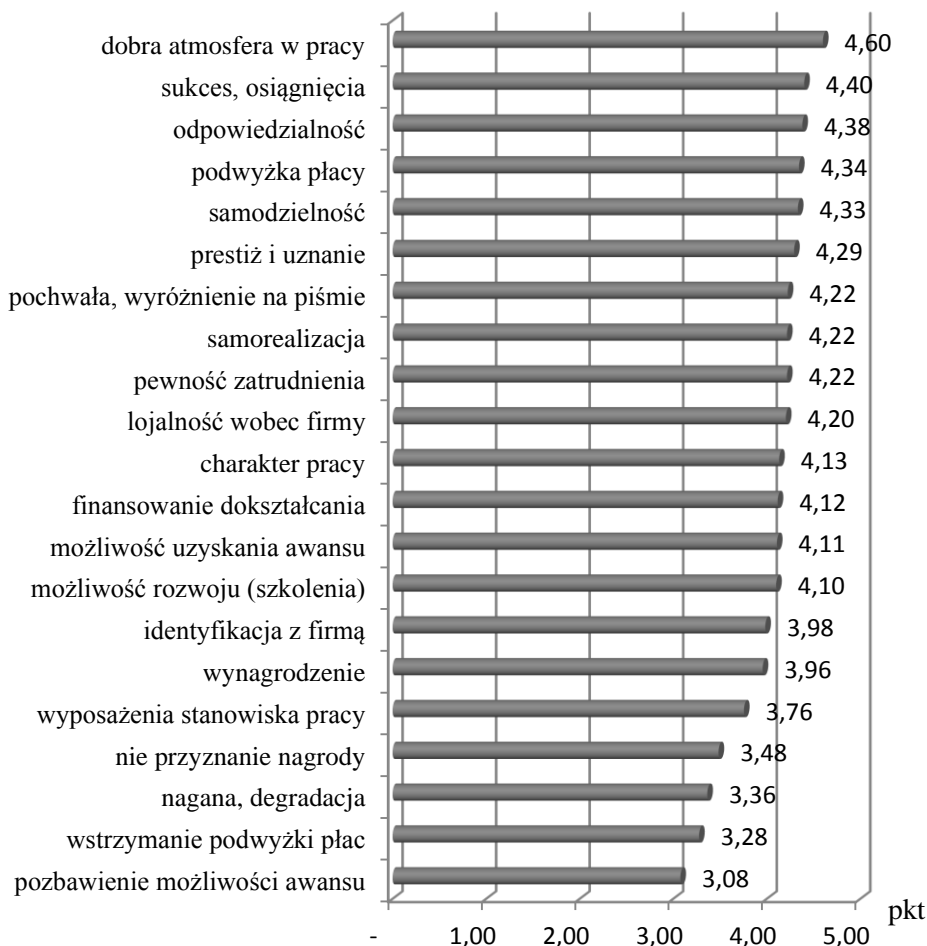
Na postrzeganie miejsca pracy w sposób bezpośredni wpływa ocena dopasowania własnych kwalifikacji do sytuacji na rynku pracy. Prawie połowa badanych jest zdania, że otrzymanie nowej pracy będzie wymagało zdobycia nowych kwalifikacji, umiejętności, a co czwarty wskazuje na trudności w znalezieniu pracy w wyuczonym zawodzie, ale są raczej przekonani, że jest to możliwe. Co dziesiąta badana osoba uważa, że w zasadzie bez problemu podejmie pracę w wyuczonym lub innym zawodzie, a co szósta dostrzega kłopoty z możliwością zatrudnienia (rys. 4).

Rysunek 4. Ocena swojej sytuacji na rynku pracy wg opinii badanych osób

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W procesie motywowania istotnym elementem decydującym o skuteczności pracy kierowniczej jest poznanie czynników, które motywują pracowników do efektywniejszej pracy, zwiększają zaangażowanie w wykonywaniu obowiązków służbowych, a jednocześnie dają satysfakcję z wykonywanej pracy. Wśród czynników warunkujących motywowanie duże znaczenie mają te związane z zakresem oddziaływania, tj. wewnętrzne, wywierające długotrwały wpływ na zachowania pracowników, oraz zewnętrzne, których oddziaływanie jest raczej krótkotrwałe. Wśród tych czynników respondenci wymieniają dobrą atmosferę w pracy, sukces, osiągnięcia, odpowiedzialność, podwyżkę płacy, samodzielność, prestiż i uznanie, lojalność wobec firmy, pewność zatrudnienia, samorealizację, pochwałę, wyróżnienie na piśmie. Najmniejsze znaczenie respondenci przypisali czynnikom o zabarwieniu negatywnym związanym ze stosowaniem kar, które motywują pracowników do unikania zachowań uważanych za niewłaściwe: nieprzyznanie nagrody, naganę, degradację, wstrzymanie podwyżki płac, pozbawienie możliwości awansu (rys. 5).

Rysunek 5. Znaczenie czynników w motywowaniu do efektywniejszej pracy wg opinii badanych osób*

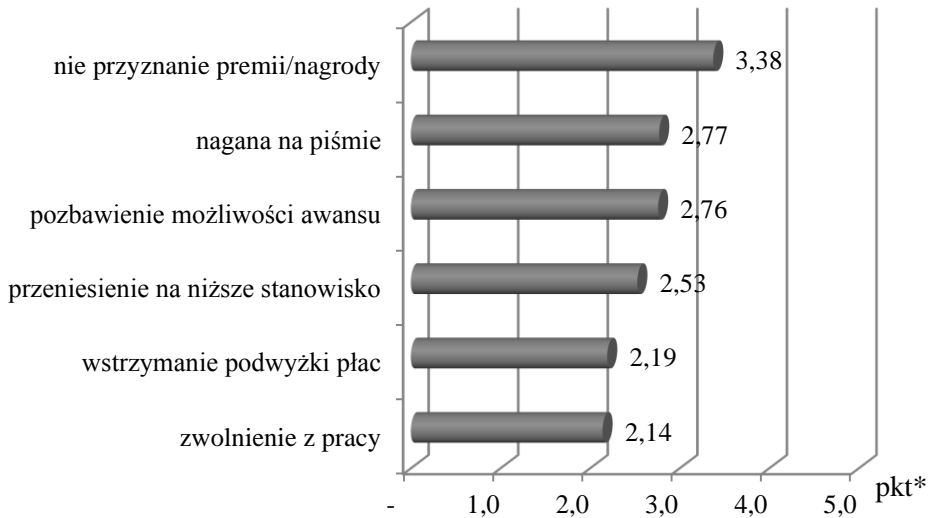


*Ocena w skali 5-stopniowej, gdzie 5 oznacza czynnik istotny... 1 nieistotny.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wskazanie przez respondentów czynników mających najmniejsze znaczenie w motywowaniu do efektywniejszej pracy znajduje niejako potwierdzenie w ocenie częstotliwości stosowania kar za niewłaściwe wykonywanie obowiązków służbowych. Według respondentów najczęściej stosowanymi w zakładzie pracy karami są kary materialne związane z nieprzyznaniem premii/nagrody oraz wymiar niematerialny związany z udzieleniem nagany i pozbawieniem możliwości awansu zawodowego lub przeniesienie na inne stanowisko. Wśród rzadko stosowanych kar wymienili zwolnienie z pracy oraz kary pieniężne mające długotrwałe znaczenie, które są związane ze wstrzymaniem podwyżki płac (rys. 6).

Rysunek 6. Częstotliwość* stosowania kar za niewłaściwe wykonywanie obowiązków służbowych w zakładzie pracy wg opinii badanych osób

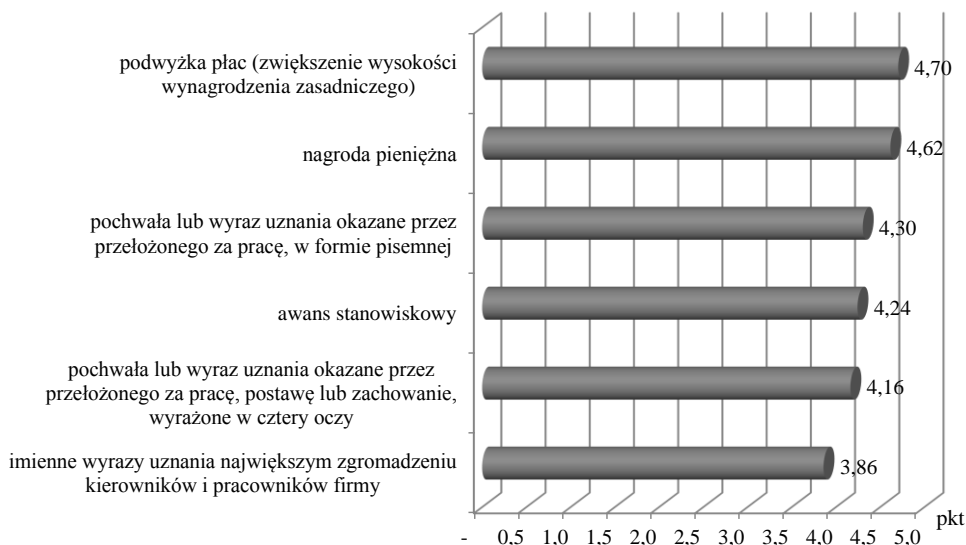


*ocena częstotliwości stosowania kar w skali 5-stopniowej, gdzie 5 oznacza bardzo często... 1 nigdy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W przypadku stosowania narzędzi motywowania mających wymiar nagród, które wzmacniają pożądane zachowania pracowników, największe znaczenie respondenci przyznali zachętom płacowym związanym z podwyżką płac i nagrodami pieniężnymi. Nieco niższe znaczenie przypisano bodźcom pozapłacowym związanym z docenieniem efektów pracy wyrażonych pochwałą lub wyrazem uznania okazanym przez przełożonego za pracę w formie pisemnej lub oraz awansu stanowiskowego. Duże znaczenie, ale najniżej ocenione, przypisano publicznemu przekazaniu wyrazów uznania na zgromadzeniu kierowników i pracowników firmy (rys. 7).

Rysunek 7. Znaczenie narzędzi motywacji w wykonywaniu obowiązków służbowych wg badanych osób*

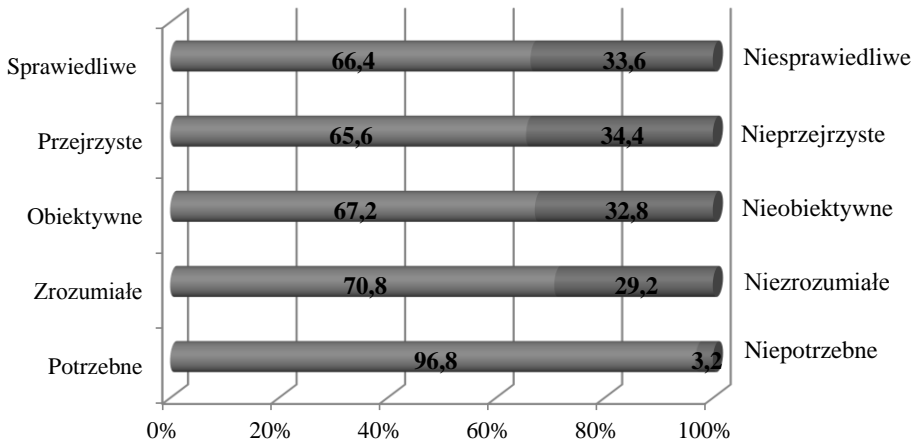


*Ocena w skali 5-stopniowej, gdzie 5 oznacza istotne znaczenie... 1 mało istotne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Duże znaczenie dla pracowników ma również rozwój zawodowy i możliwości awansu. Wśród badanych osób ponad połowa (50,8%) jest świadoma posiadania określonej ścieżki kariery zawodowej, 30,8% nie jest w pełni przekonanych, że ją posiada, 12,8% wskazuje, że nie są pewni swojego kierunku rozwoju, a nieliczni (5,6%) ocenili, że jej nie mają. Respondenci odnieśli się również do znajomości wymogów, kierunków oraz zasad rozwoju zawodowego pracowników administracji publicznej. W opinii praktycznie wszystkich respondentów są one potrzebne, a dla zdecydowanej większości zrozumiałe, obiektywne, sprawiedliwe i przejrzyste. Na takie postrzeganie kwestii rozwoju zawodowego mają zapewne wpływ w miarę precyzyjne przepisy prawne, tj. ustawa o służbie cywilnej oraz regulacje dotyczące standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, które w miarę precyzyjnie określają możliwości rozwoju zawodowego (rys. 8).

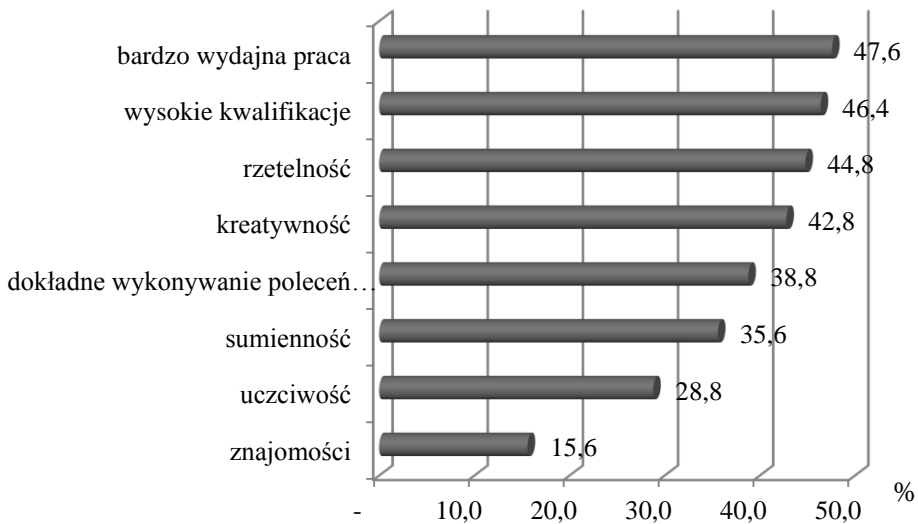
Rysunek 8. Ocena wymogów, kierunków oraz zasad rozwoju zawodowego pracowników administracji publicznej w opinii badanych osób



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

W odniesieniu do czynników decydujących o awansie zawodowym za najważniejsze respondenci uznali te związane w sposób bezpośredni z efektywnością pracy, tj. bardzo wydajną pracą, wysokie kwalifikacje, rzetelność, kreatywność oraz dokładne wykonywanie poleceń przełożonych. Najmniejsze znaczenie wśród wymienionych czynników przypisano tzw. znajomościom (rys. 9).

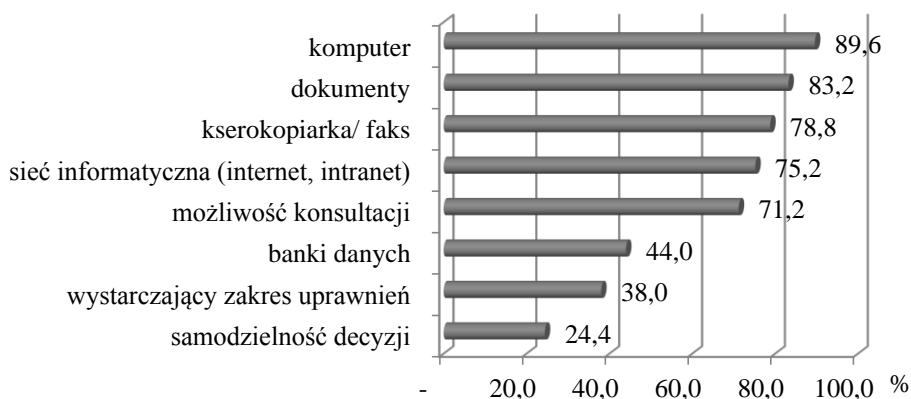
Rysunek 9. Czynniki decydujące o awansie w zakładzie pracy wg opinii badanych osób



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Do wykonywania obowiązków służbowych potrzebna jest dostępność do środków pracy, które umożliwiają uzyskanie wiedzy niezbędnej do jej wykonywania. Według opinii respondentów zdecydowana większość ma dostęp do środków technicznych, takich jak komputer, kserokopiarka czy faks, a także dostęp do dokumentów i sieci komunikacyjnych (Internetu i Intranetu). Ponadto mają możliwości korzystania z konsultacji w przypadku rozstrzygania pojawiających się problemów związanych z wykonywaniem powierzonych zadań. Tylko część ma możliwość korzystania z bazy danych oraz wystarczający zakres uprawnień do podejmowania samodzielnych decyzji (rys. 10). Europejski Kodeks Dobrej Administracji przyjęty przez Parlament Europejski w dniu 6 września 2001 r.¹⁰ określił zasady, jakimi powinny kierować się instytucje i ich urzędnicy w kontaktach z jednostką. Zgodnie z zapisami kodeksu pracownicy powinni być obiektywni, uczciwi, uprzejmi, działający zgodnie z prawem oraz przestrzegać zasad praworządności, niedyskryminowania, współmierności, bezstronności, niezależności, jak i innych zasad określonych w kodeksie. W tym względzie wymogi dostępu do środków respondenci oceniają w stopniu wystarczającym.

Rysunek 10. Dostęp do środków pracy umożliwiających uzyskanie wiedzy niezbędnej do wykonywania pracy w opinii badanych osób



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wnioski

Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej regulują standardy określone w zarządzeniu szefa służby cywilnej. Jednym z głównych obszarów jest motywowanie pracowników służby cywilnej.

Celem badań była identyfikacja czynników warunkujących motywowanie pracowników administracji rządowej zatrudnionych w urzędzie skarbowym. Wyniki badań oraz ich analiza i ocena pozwalają na sformułowanie następujących wniosków.

¹⁰

http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/europejski_kodeks_dobrej_administracji_z_dnia_6_wrzesnia_2001_r.

W motywowaniu pracowników badanej jednostki istotne znaczenie mają czynniki związane ze specyfiką i charakterem pracy oraz wymogi formalnoprawne stawiane wobec pracowników, określone m.in. w ustawie o służbie cywilnej, a także w zarządzeniu dotyczącym standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej. Do czynników, które motywują pracowników do efektywniejszej pracy, zwiększających ich zaangażowanie oraz dających satysfakcję z wykonywanej pracy, respondenci zaliczyli dobrą atmosferę w pracy, poczucie odpowiedzialności za jakość wykonywanej pracy, lojalności wobec firmy, podwyżki płacy, możliwości osiągnięcia sukcesu zawodowego, pewność zatrudnienia, prestiż i uznanie z racji wykonywanej pracy, możliwość samorealizacji oraz pochwały i wyróżnienia. W ich ocenie większe znaczenie w motywowaniu pracowników urzędu mają czynniki pozytywne związane ze stosowaniem nagród w formie zachęt płacowych. Mniejsze zaś – bodźce pozapłacowe wyrażane za pomocą pochwał, wyrazów uznania kadry kierowniczej czy też awansu. Na taką ocenę poszczególnych czynników może mieć wpływ poziom uzyskiwanego wynagrodzenia, które wystarcza na życie na skromnym poziomie. Niewielkie znaczenie respondenci przypisują czynnikom o zabarwieniu negatywnym związanym ze stosowaniem kar, takim jak nieprzyznanie nagrody, nagany, degradacje, wstrzymanie podwyżki płac i pozbawienie możliwości awansu. Postrzeganie tych czynników w głównej mierze może mieć związek z formą zatrudnienia (głównie na podstawie umów na czas nieokreślony), atmosferą pracy, relacjami interpersonalnymi, warunkami pracy oraz możliwościami awansu zawodowego w firmie, głównie w dowód uznania za wydajną i efektywną pracę podpartą wysokimi kwalifikacjami zawodowymi.

BIBLIOGRAFIA

- M. Armstrong 2007.** *Zarządzanie ludźmi*, Rebis, Poznań.
- M. Dąbrowski 2011.** *Zatrudnienie w korpusie służby cywilnej na tle administracji publicznej*. „Przegląd Służby Cywilnej”, nr 4 (13). Departament Służby Cywilnej, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa
- P.F. Drucker 1994.** *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Cytelnik, Kraków–Warszawa.
- P.F. Drucker 2001.** *Mysli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa.
- Dz. U. z 2008 r.** Nr 227, poz. 1505, Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej.
- Zarządzenie Nr 3 Szefa Służby Cywilnej z dnia 30 maja 2012 r.** w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, <http://dsc.kprm.gov.pl/>.
- Europejski kodeks dobrej administracji z dnia 6 września 2001 r.**, *Parlament Europejski*, <http://dsc.kprm.gov.pl>.

STRESZCZENIE

Motywowanie pracowników stanowi jeden z głównych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi. Aktywność pracowników wynika w głównej mierze ze stosowania odpowiednich motywatorów, które w połączeniu z innymi czynnikami wpływają na ich postawy i osiągane efekty pracy. Celem badań była identyfikacja czynników warunkujących motywowanie pracowników urzędu skarbowego. W badanej jednostce na motywację pracowników istotny wpływ mają charakter pracy, wymogi formalnoprawne

kształtując motywację pracowników, możliwości rozwoju zawodowego, bodźce płacowe oraz postawy pracowników przy wykonywaniu obowiązków służbowych kształtujące relacje z współpracownikami i klientami zewnętrznymi. Istotny wpływ na motywację pracowników ma również niestabilna sytuacja na rynku pracy, forma zatrudnienia, atmosfera pracy oraz warunki pracy.

SŁOWA KLUCZOWE: motywowanie, pracownicy, uwarunkowania

SUMMARY

Motivating employees is one of the main issue of human resources management. Employees' activity mostly comes out of using proper motivators, which added to other factors affect employees' attitude to work and their work efficiency. The aim of this research was to identify factors determining motivation of employees of Inland Revenue. In the analysed unit employees motivation is mostly created by character of the work, legal-formal requirements, possibilities of professional development, financial incentives and attitude to office duties which creates relationships between colleagues and external customers. Significant role also have such factors as unstable situation on labour market, form of employment, working atmosphere and working conditions.

KEYWORDS: motivate, employees, conditions

