

Motywowanie pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego

Dr hab. Izabela Warwas, prof. UŁ, Katedra Pracy i Polityki Społecznej,
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Uniwersytet Łódzki

Wprowadzenie

Polska administracja publiczna od wielu lat prowadzi szereg działań modernizacyjnych. Ich skala, zasięg i efektywność byłyby z pewnością mniejsze, gdyby nie zmotywowani pracownicy samorządowi wszystkich szczebli. W niniejszej ekspertyzie analizie poddane zostanie motywowanie do pracy czyli harmonizowanie celów organizacyjnych z celami pracowników. W pierwszej kolejności zostaną zaprezentowane kluczowe dla tego procesu, wybrane wyzwania stojące przed polskim samorządem terytorialnym. Jednym z takich wyzwań jest wspieranie procesu tworzenia innowacji, w tym innowacji społecznych. Warto podkreślić, że kluczem do zarządzania publicznego ułatwiającego kreowanie i dyfuzję innowacji jest zidentyfikowanie potencjalnych i rzeczywistych barier a także stworzenie przestrzeni do współpracy. Kreowanie nowych rozwiązań możliwe jest w warunkach kultury zaufania, gdzie prawo do błędu oraz uczenie się przez doświadczenie jest ważną częścią proinnowacyjnego zarządzania¹.

J. Przywojska zauważa, iż autorzy analizujący współczesne koncepcje wskazują na ewolucję zarządzania publicznego od modelu weberowskiej biurokracji, poprzez tak zwaną przedsiębiorczą koncepcję zarządzania, znaną pod nazwą New Public Management, aż po model publicznego współzarządzania (*governance*). Współzarządzanie i współpraca powinna opierać się na zasadach partnerstwa, w ramach którego samorząd lokalny nie jest jedynym decydującym i niezwykle istotna jest partycypacja mieszkańców, rozumiana jako bezpośrednie i długookresowe zaangażowanie oraz wpływ obywateli na procesy decyzyjne², przy czym jest to partycypacja współpracująca³. Autorka odnosi te zagadnienia do

niezwykle aktualnego w naszym kraju i złożonego procesu rewitalizacji polskich miast. Dialog wielosektorowy może zaowocować wyborami i wartościami, które pochodzą od różnych jednostek i organizacji, zainteresowanych merytoryczną dyskusją nad kształtem rewitalizacji. W efekcie współpracy osiągnane są pozytywne rezultaty a utworzone partnerstwa odzwierciedlające dwa zasadnicze procesy – demokratyzację i decentralizację, skutkującą przejściem od rządzenia do zarządzania samorządowego⁴.

A. Jadach-Sepiolo zaznacza, że użyteczną metaforą wyjaśniającą zasady programowania rewitalizacji okazuje się umowa społeczna. Władza lokalna poprzez planowane, a następnie prowadzone inwestycje rewitalizacyjne może wykazać respektowanie swojej części umowy, jednak aby poprawie warunków życia towarzyszyła zmiana postaw lokalnej społeczności, niezbędne są projekty miękkie, które mogą pomóc odwrócić skutki degradacji społecznej⁵.

Podobny charakter ma bardzo eksponowane obecnie w debacie publicznej zjawisko starzenia się społeczeństwa. Z uwagi na swój charakter, nazywane bywa demograficznym tsunami⁶. Następstwa tego procesu zauważane są w zarządzaniu publicznym (miasta przyjazne seniorom, srebrna i biała gospodarka) i obejmują także coraz większą rzeszę organizacji, w tym wywodzących się z sektora publicznego. Chociaż zarządzanie wiekiem (*age management*) w różnorodnych organizacjach w ostatnich kilku latach zyskało rangę jednego z głównych tematów w publikacjach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi czy polityki społecznej, to cały czas rysuje się konieczność jego analizowania. Zarządzanie wiekiem jest stosunkowo nowym zagadnieniem, które w literaturze zagranicznej pojawiło się niecałe dwadzieścia lat temu, a w piśmiennictwie polskim zagościło około dziesięciu lat wstecz.

1 Justyna Przywojska, Izabela Warwas, *Innowacje w zarządzaniu publicznym i w polityce społecznej – wprowadzenie do problematyki*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 2016, tom XVII, zeszyt 4, część II,

2 Justyna Przywojska, *Współczesne tendencje w zarządzaniu publicznym. Implikacje dla samorządowej polityki społecznej*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 2016, tom XVII, zeszyt 4

3 Justyna Przywojska, Aldona Podgórnjak-Krzykacz, *Zarządzanie publiczne w świetle strategii wojewódzkich*, Łódź: IDAS 2017.

4 Justyna Przywojska, *Revitalisation Committee – a Form of the Co-management of the Revitalisation Process on the Example of the City of Łódź*, 2018, tom XIX, zeszyt 3.

5 Aleksandra Jadach-Sepiolo, *Program rewitalizacji jako rodzaj umowy społecznej*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 2018, tom XIX, zeszyt 3.

6 Izabela Warwas, *Zarządzanie wiekiem w sektorze publicznym – strategia nauki międzypokoleniowej*, *Studia Oeconomica Posnaniensia (SOEP)*, 2016, vol. 4, no. 8

Współczesne organizacje stają w obliczu radzenia sobie z postępującym zjawiskiem starzenia się społeczeństwa. Remedium na skutki starzenia się i zarazem ważnym środkiem zapobiegawczym pojawiania się strumienia negatywnych konsekwencji tego procesu jest zarządzanie wiekiem, czyli ZZL dotyczące dojrzałych pracowników. Jest ono przemyślanym, wpisanym w strategię, kulturę organizacyjną i strukturę organizacji pakietem działań pozwalającym dojrzałym pracownikom nie znaleźć się w gorszej sytuacji ze względu na wiek, zgodnie z koncepcją cyklu życia⁷.

Zarysowane wyzwania i tendencje powodują, że imperatyw zmiany postaw, zachowań czy kompetencji pracowników samorządowych płynie z dwóch kierunków:

- Wewnętrznego, bo zarządzający urządami dostrzegają konieczność aktualizacji wiedzy urzędników, projektowania i wdrażania nowych procedur czy regulaminów oraz stosowania innych metod i technik zarządzania. Pracownicy sami mogą przejawiać inicjatywę doskonalenia kompetencji.
- Zewnętrznego, bo interesariusze lokalnych partnerstw, klienci urzędów zgłaszają swoje oczekiwania odnośnie standardów współpracy, komunikacji czy szeroko rozumianej obsługi.

W tych warunkach motywowanie i samomotywacja nabiera kluczowego znaczenia.

1. Istota motywowania

Motywowanie jest jedną z ważniejszych, jeśli nie najważniejszą subfunkcją funkcji personalnej. Pracodawca właściwie rozpoznając potrzeby, wartości i oczekiwania pracowników, może świadomie kształtować pakiety motywacyjne. Spośród bogatego wachlarza instrumentów motywacyjnych zastosowanie w motywowaniu pracowników z różnych pokoleń znajdują m.in.: styl komunikowania, organizacja pracy, partycypacja pracownicza, wynagrodzenia komponowanie elementów procesu kadrowego i styl kierowania. W zakresie stylu komunikowania się można stwierdzić, że generalnie menedżer do skutecznego zarządzania powinien budować szerokie, otwarte kanały komunikowania, a także dbać o to, aby komunikaty trafiały do odbiorcy bez zakłóceń i zniekształceń. Wydatnie podnosi motywację pracownika fakt otrzymywania konstruktywnej informacji zwrotnej. Informacja zwrotna może być pozytywna czyli pochwała albo negatywna – krytyka.

W sferze organizacji pracy uzasadnienie ma kładzenie akcentu na stwarzanie pracownikom odpowiednich warunków do realizacji zadań czy przejawiania zachowań na określonym poziomie. Dla podniesienia motywacji poprzez organizację pracy stosuje się następujące elementy:

- rotacja – cykliczna zmiana zadań wykonywanych przez pracowników w zakresie zmiany operacji lub zmiany czynności;
- rozszerzanie pracy – osiąga się przez wydłużenie cyklu pracy, dodawanie do wykonywanych czynności podstawowych także czynności pomocniczych, związanych z obsługą czy konserwacją maszyn, wprowadzenie samokontroli;
- wzbogacanie pracy – polega na łączeniu czynności o różnym stopniu trudności i zwiększeniu udziału elementów decyzyjnych oraz powiększaniu koncepcyjnej części pracy;

- tworzenie grup i zespołów roboczych – jedna z grupowych form wzbogacania treści pracy; łączy w sobie rotację, rozszerzanie i wzbogacanie pracy; zespół posiadający dużą autonomię oraz swobodę działań we własnym zakresie planuje, organizuje i kontroluje swoją pracę⁸.

Ta grupa instrumentów ma ograniczone zastosowanie wśród pracowników samorządowych, których praca w dominującym zakresie ma charakter koncepcyjny, intelektualny i odpowiedzialny. Można rozważyć zastosowanie rotacji w przypadku zbliżonych zadań i tworzyć autonomiczne zespoły zadaniowe.

Analizując z kolei znaczenie stylu kierowania menedżerów dla zwiększenia motywacji podległych osób czy zespołów wskazać należy konieczność dopasowania prezentowanego stylu do kompetencji i upodobań podwładnych i do potrzeb organizacji. Kierowanie zespołem ludzkim jest często trudne w praktyce, gdyż nie zawsze menedżerowie stosują udział pracowników w rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji, czyli tzw. partycypację. Partycypacja może przybierać w zależności od strategii oraz jej kultury organizacyjnej różne formy: (1) informacyjną – menedżer dopuszcza możliwość uzyskiwania informacji od pracowników i prezentowania przez nich własnych pomysłów, jednak decyzje podejmuje samodzielnie. (2) konsultacyjną – menedżer co prawda sam podejmuje decyzje, ale wykorzystuje informacje świadomie pozyskiwane od pracowników, niejako konsultuje z nimi swoje rozwiązania. (3) decyzyjną – kierownik przekazuje część pola decyzyjnego wraz z odpowiedzialnością za podjęte decyzje. (4) finansową – pracownicy mają udziały w zysku lub majątku firmy, objęci są programami oszczędnościowymi, wynagradzani są akcjami czy opcjami na akcje. Pewną odmianą tej formy jest partycypacja własnościowa⁹.

Partycypacja, oprócz finansowej, co jest zrozumiałe z uwagi na typ własności organizacji publicznych, jest dość powszechnie stosowana. Kierownictwo urzędów korzysta z wiedzy i doświadczenia swoich pracowników podejmując decyzje a pracownicy samorządowi mogą i najczęściej chętnie dzielą się pomysłami i rozwiązaniami. Taki stan rzeczy przygotowuje i „otwiera” pracowników samorządowych na zjawisko partycypacji, nabierające coraz większego znaczenia w relacjach ze środowiskami lokalnymi.

Motywowanie za pomocą elementów procesu personalnego ma w sobie wiele, nakładających się na siebie elementów. Motywująca jest rekrutacja wewnętrzna, kiedy obsadzenie wakuujących stanowisk pracy następuje poprzez nowe wykorzystanie potencjału pracy już istniejącego w organizacji. Takie przesunięcia mogą być związane z awansem stanowiskowym pionowym (specjalista zostaje kierownikiem) lub awansem poziomym. Niezwykle wysoki ładunek motywacyjny niesie rozwój personelu. Jest to proces polegający na uaktualnianiu kompetencji pracowniczych. Może być wymuszony licznymi zmianami, zachodzącymi w organizacji, jak i w jej otoczeniu, ale też być elementem długofalowej strategii rozwoju. Współcześnie swój rozwój pracownicy osiągają w procesie ciągłego samokształcenia się i samodoskonalenia. Dobrane do ocze-

⁸ Izabela Kołodziejczyk-Olczak, Artur Olczak, *Leksykon zarządzania*, Łódź: Wydawnictwo WSHE 2005.

⁹ Izabela Warwas, Anna Rogozińska-Pawełczyk, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji – aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 2016.

⁷ Op. cit.

kiwań pracowniczych i potrzeb organizacyjnych szkolenia motywują poprzez sam w nich udział, ale też rosnącą wartość pracownika na rynku pracy. Kolejnym ważnym subprocesem zarządzania zasobami ludzkimi istotnym dla kształtowania motywacji jest ocena pracownicza. Założeniem systemu ocen pracowniczych jest dostarczenie informacji na temat pracowników i kadry kierowniczej firmy oraz udzielanie informacji zwrotnej pracownikom.

Proces, który ściśle powiązany jest z derekrutacją to *outplacement*. Jest to system pomocy zwalnianym pracownikom, którego celem jest łagodzenie skutków zwolnienia. Najczęściej polega on na doradztwie w zakresie sposobów szukania nowego miejsca pracy, wypłacaniu pracownikom odpraw, oferowaniu dodatkowego urlopu na poszukiwania nowego zatrudnienia, przygotowanie pracownika do rozmowy z przyszłym pracodawcą czy udzielaniu wsparcia psychologicznego. Poza niesieniem pracownikom pomocy w trudnej i stresującej sytuacji *outplacement* poprawia wizerunek organizacji w otoczeniu - *Employer Branding* czyli markę pracodawcy z wyboru.

2. Wynagradzanie jako podstawa motywowania

Wynagrodzenia są głównym narzędziem motywowania. Pełnią ważką rolę w przyciąganiu pracowników do firmy, stabilizowaniu załogi, pobudzaniu do osiągania wysokich efektów i do rozwoju kompetencji. Wynagrodzenia powinny: (1) być spójne ze strategią, strukturą i kulturą firmy; (2) uwzględniać interesy (cele) pracowników oraz otoczenie firmy; (3) zmieniać się w miarę zmian podstaw ich kształtowania¹⁰.

Wynagrodzenia mają najczęściej złożoną budowę, mogą składać się z następujących komponentów:

- 1) Płaca stała (wynagrodzenie zasadnicze);
- 2) Bodźce krótkoterminowe (premie, nagrody); są one podobnie jak płaca stała, są wynagrodzeniami pieniężnymi, bezpośrednimi;
- 3) Bodźce długoterminowe (odroczone) są powiązane z efektami osiąganymi w okresie dłuższym niż rok. Są to głównie bodźce własnościowe (np. akcje i opcje na akcje), ale też udział w zyskach, plany oszczędnościowe itd.
- 4) Świadczenia dodatkowe (nazywane również beneficjami) mają charakter rzeczowy. Cechuje je duża różnorodność: mogą to być na przykład świadczenia mieszkaniowe, transportowe, rekreacyjne, zdrowotne, szkoleniowe i inne¹¹.

Specyfika samorządów wyklucza stosowanie bodźców odroczonych i świadczeń dodatkowych. Tradycyjnie wynagradzanie oparte jest na płacy stałej i premii.

Z pewnością w nielicznych przypadkach zastosowanie ma „czysta” forma wynagrodzeń. Zazwyczaj formy te są kompilowane w zależności od polityki wynagrodzeń oraz cech pracy i kompetencji pracowniczych, a w przypadku samorządów ramy stanowi ustawa. Ponieważ wynagrodzenie można ro-

zumieć jako rodzaj inwestycji w kapitał ludzki¹² przed samorządami widnieje konieczność modyfikacji systemów wynagrodzeń i szerzej motywowania. Wobec zmian na rynku pracy i coraz bardziej powszechnym sygnalizowaniem problemów z pozyskiwaniem odpowiednich kandydatów do pracy i odpływami cennych, kompetentnych pracowników, decydenci będą musieli odpowiedzieć sobie na ważne pytania:

- Czy pewność wynagrodzeń i stabilizacja zatrudnienia gwarantuje wypełnianie misji i odpowiedni charakter współpracy z mieszkańcami w ramach współzrządzenia?
- Czy systemy motywacyjne skłaniają pracowników do kreatywności i innowacyjności?
- Czy pracownicy samorządowi motywowani są do rozwoju, szkoleń i samokształcenia?

Warto także realnie ocenić przeszkody w osiągnięciu przez pracowników założonych celów. Do najważniejszych z nich należą:

- przeciążenie pracą, wyznaczanie zbyt wielu zadań, które należy wykonać w zbyt krótkim czasie i przy słabym wsparciu,
- brak swobody, odpowiedzialność za pracę, w sprawie której nie ma się mocy decyzyjnej,
- skąpe wynagrodzenie,
- zanik więzi międzyludzkich,
- niesprawiedliwość i nierówne traktowanie ludzi,
- konflikty wartości,
- nieprawidłowa organizacja pracy,
- niewystarczający przepływ informacji,
- niejasny zakres obowiązków,
- niewłaściwy (niejasny, sprzeczny, niedopasowany do potrzeb) system motywacyjny,
- przewaga kar,
- błędy w zarządzaniu ludźmi: zbyt ścisła kontrola pracowników, nieuzasadniony, stały brak zaufania, niskie oczekiwania wobec pracowników¹³.

Niezwykle istotnym elementem motywującym do pracy jest stawianie celów. Aduszkiewicz i Poluga w tym przypadku odwołują się do modelu „cykl wysokiego poziomu wykonywania zadań”. Zgodnie z nim satysfakcja z pracy sprawia, że ludzie gotowi są do podejmowania coraz trudniejszych zadań. Poziom wykonywania zadań zależy od rodzaju zadań oraz od zdolności pracownika. Odpowiednio trudne, ale wykonalne zadania motywują do pracy. Jednak samo postawienie przed pracownikiem zadania nie oznacza, że zostanie ono dobrze wykonane. Wysoka jakość pracy wymaga wprowadzenia czynników, określanymi przez badaczy jako moderatory. Konkretny i ambitny cel zwiększa motywację i prowadzi do pracy wysokiej jakości, jeśli zarządzający zadbają o obecność następujących moderatorów:

- pracownik jest zaangażowany w cel;
- otrzymuje informację zwrotną o zbliżaniu się do celu (monitorowanie postępów i informowanie o nich pracownika);
- ma poczucie wysokiego stopnia własnego sprawstwa i spodziewa się dobrych wyników (monitorowanie zastępuje kontrolę i ręczne sterowanie pracą);
- zadanie nie jest dla niego za trudne.

¹² Aleksy Pocztoński, *Strategiczny wymiar kształtowania wynagrodzeń* [w:] A. Pocztoński (red.), *Systemy wynagrodzeń w okresie spowolnienia gospodarczego*, Warszawa: Wydawnictwo C.H.Beck 2011, s.7.

¹³ *Zarządzanie Relacjami z Klientem. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Cykl Warsztatów dla Pracowników Urzędów*, Warszawa 2011, s. 124- 125

¹⁰ Stanisława Borkowska, *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*, Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business 2012 s.13.

¹¹ Op. cit.

Tabela 1 Charakterystyka form wynagrodzeń a ich możliwość wykorzystania w JST

Forma wynagrodzeń	Charakterystyka	Możliwości wykorzystania w JST
Forma akordowa wynagrodzeń	<p>Uzależnia wysokość wynagrodzenia od ilości wykonanej pracy. Wpływa pozytywnie na wzrost wydajności i zainteresowanie pracownika wynikami własnej pracy. Forma ta pobudza współzawodnictwo, może jednak obniżyć jakość wytwarzanych produktów. Istnieje kilka rodzajów akordów:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>akord prosty</i> – obowiązuje stała stawka za każdą jednostkę pracy; – <i>akord progresywny lub degresywny</i> – obowiązująca stawka jest zmienna w zależności od poziomu wykonania przyjętej normy; – <i>akord pośredni</i> – stawki służące do wyliczenia wynagrodzenia są określonym procentem stawek pracowników tzw. wiodących; – <i>akord indywidualny</i> – wynagradzana jest praca pojedynczego pracownika; – <i>akord grupowy</i> – wynagradzana jest praca grupy, zespołu. 	Praktycznie nie do zastosowania w JST, albo w bardzo ograniczonym zakresie (do wybranych grup stanowisk pomocniczych)
Forma czasowa wynagrodzeń	<p>Uzależnia wysokość wynagrodzenia od przepracowanego czasu, w którym pracownik gotowy jest do świadczenia pracy i wykonywania konkretnych zadań zawartych w umowie o pracę. Wykorzystywana bywa w przypadkach, w których trudno jest ocenić efekty pracy. Daje pracownikom poczucie stabilności dochodów, ale nie sprawuje dużej funkcji motywacyjnej. Pracodawcy ułatwia administrowanie wynagrodzeniami.</p>	<p>W zdecydowanej większości przypadków jest stosowana w JST.</p> <p>Jest to wynagrodzenie zasadnicze oraz dodatki do wynagrodzenia, m.in.: dodatek stażowy, dodatek funkcyjny, dodatek specjalny, nagroda jubileuszowa, dodatkowe wynagrodzenie roczne, odprawa z tytułu przejścia na emeryturę.</p> <p>Pracownikom samorządowym przysługuje także dodatek za wieloletnią pracę, tzw. dodatek stażowy (po pięciu latach pracy, rosnący progresywnie wraz z okresem zatrudnienia).</p>
Forma kafeterijna wynagrodzeń	<p>Dzięki stawianiu do dyspozycji pracownika określonej kafeterii składników, spośród których samodzielnie dokonuje wyboru, jak z kawiarnianego menu (stąd nazwa formy), spełnia doskonale funkcję motywacyjną. Pracownik, przynajmniej w części, kształtuje swoje wynagrodzenie, stosownie do oczekiwań i preferencji. Firma tworzy kafeterię w zależności od swoich możliwości finansowych.</p> <p>Kafeteria zaliczana jest do form elastycznych.</p>	Praktycznie nie stosowana w polskich samorządach. Jej włączenie do pakietu motywacyjnego wymagałoby przygotowania specjalnych regulaminów i procedur.
Forma premiowa wynagrodzeń	<p>Działa silnie motywująco na pracowników, którzy po wykonaniu zadania lub osiągnięciu określonych efektów (obniżenie kosztów działania, wzrost jakości obsługi klienta, poprawę wykorzystania czasu pracy maszyn i urządzeń, wzrost sprzedaży) otrzymują premię. W praktyce jest ona uzupełnieniem formy czasowej.</p>	Forma powszechnie stosowana. Zalicza się tutaj premie wypłacane w ujęciu miesięcznym oraz nagrody za szczególne osiągnięcia w pracy zawodowej.
Forma prowizyjna wynagrodzeń	<p>Charakteryzuje się przejrzystością zasad naliczania – po przeprowadzonej transakcji, np. kupna lub sprzedaży, pracownik otrzymuje określony wcześniej procent jej wartości. Pracownicy wynagradzani prowizyjnie bezpośrednio wpływają na jego wysokość, ale pozbawieni są pewności i stabilności wynagrodzeń. Dlatego często łączy się prowizję z płacą stałą. Forma prowizyjna jest kierowana najczęściej do handlowców i osób obsługujących klientów.</p>	Praktycznie nie do zastosowania w JST, jedynie w wybranych przypadkach pracowników dokonujących transakcji kupna-sprzedaży np. nieruchomości, ale z wcześniejszym umocowaniem prawnym.

Forma wynagrodzeń	Charakterystyka	Możliwości wykorzystania w JST
Forma zadaniowa wynagrodzeń	Wynagrodzenie jest zagwarantowane po wykonaniu zadania w określonym terminie. Skrócenie owego terminu jest dodatkowo premiowane. Zadanie może być zlecone indywidualnym pracownikom lub grupie specjalistów. Zespoły zadaniowe są często interdyscyplinarne – składają się z przedstawicieli różnych zawodów i specjalności, np. zespół do spraw wynagrodzeń może zawierać prawnika, ekonomistę, psychologa, ergonomę itd.	Forma możliwa do zastosowania w celu nagrodzenia pracowników za pracę wykraczającą poza zakres zadań i obowiązków np. pracę w zespole wdrażającym jakieś rozwiązanie zarządcze, zespole przygotowującym aplikację projektu etc.
Forma wynagradzania pracowników charakterystyczna dla sfery budżetowej		JST są prawnie zobowiązane do tworzenia Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych. Regulamin ZFŚS najczęściej zawiera możliwość: dofinansowania wypoczynku rodziny, tzw. „wczasy pod gruszą”, dofinansowanie kolonii i obozów dla dzieci pracowników, zielonych szkół i przedszkoli, paczki świąteczne, bony okazjonalne, zapomogi losowe, karnety sportowe,
Forma wynagradzania pracowników charakterystyczna dla sfery budżetowej		pracownicza kasa zapomogowo-pożyczkowa, która udziela pracownikom pożyczek na preferencyjnych warunkach, z zebranych wcześniej składek,
Forma wynagradzania pracowników charakterystyczna dla sfery budżetowej		ubezpieczenia grupowe na preferencyjnych zasadach (warunki negocjowane przez pracodawcę z firmą ubezpieczeniową).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Warwas, Rogozińska-Pawełczyk, 2016.

Istotna dla osiągnięcia satysfakcjonującego wyniku jest ponadto osobista dyscyplina – umiejętność skupienia uwagi i wysiłku na zadaniu. Kto lepiej opanuje umiejętność zdyscyplinowanego działania, ten będzie w stanie czerpać więcej satysfakcji z wykonywanej pracy, gdyż ma większe osiągnięcia¹⁴. Jak widać autorzy promują zarządzanie przez cele, czyli wspólne ustalanie celów przez przełożonych i pracowników oraz bieżące monitorowanie osiągniętych rezultatów.

J. Hałat-Majka i Ł. Makowski uważają z kolei, że klasycznym modelem motywowania pracowników w sektorze publicznym jest model Bradley'a E. Wrighta¹⁵. Zakłada on, że wybór sektora zatrudnienia wynika z określonych motywów, które z kolei mają wpływ na satysfakcję oraz motywację do pracy. Autorzy ci podnoszą, że nie można kwestionować potrzeby przyciągania do sektora publicznego najlepszych pracowników. Dyskusja na temat motywowania może się przyczynić do opisanie optymalnych procesów, które będą zabezpieczały interes organizacji sektora publicznego, a więc podatnika, jednocześnie zwiększając

konkurencyjność urzędów jako konkurujących o zasoby pracy – w konsekwencji poprawiając efektywność¹⁶.

3. W kierunku zaangażowania

Motywowanie jest preludem do zaangażowania, które występuje w sytuacji, w której pracownik czuje się osobiście związany ze swoim miejscem pracy i w pełni się z nim identyfikuje. Zaangażowanie jest pojęciem dość szerokim, można rozumieć je wielorako. S. Borkowska podkreśla, iż stosowana terminologia dotycząca zaangażowania może budzić niejasności i proponuje odróżnić w związku z tym „(...) *commitment* jako zaangażowanie w przypisaną sobie pracę” od określenia: *involvement*, obejmującego zarówno *commitment*, jak też zaangażowanie (*engagement*) – identyfikowanie się pracowników z celami i wartościami firmy¹⁷. Zaangażowanie pracowników określić można również jako przejawianą przez nich chęć i zdolność do wkładania większego wysiłku w swoją pracę. Jest ono głównym wyznacznikiem osiągnięć poszczególnych pracowników i całych zespołów. Zaangażowanie jest zjawiskiem szerszym niż motywacja, wykazującym tendencję

14 Adam Aduszkiewicz, Joanna K. Poluga *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, Warszawa: Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej 2009.

15 Bradley E. Wright, *Public-Sector Work Motivation. A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model*, Journal of the Public Administration Research and Theory, t. 11, nr 4/2001, s. 562 za Joanna Hałat-Majka, Łukasz Makowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w samorządzie*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu nr 4, 2015.

16 Joanna Hałat-Majka, Łukasz Makowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w samorządzie*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu nr 4, 2015.

17 Stanisława Borkowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi a innowacyjność organizacji biznesowych*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi nr 9, 2009, s. 13

Tabela 2. Praktyki kreowania zaangażowania pracowniczego

Poziom	Praktyki kształtujące zaangażowanie
Organizacji	<ul style="list-style-type: none"> - spójność strategii z złą ze strategią biznesową firmy, - znana pracownikom misja firmy, - kultura organizacyjna nastawiona na zaangażowanie, - reputacja firmy – wizerunek dobrego pracodawcy, - zarządzanie partycypacyjne, - zarządzanie wiedzą i jej transfer, - efektywna komunikacja, - permanentna analiza konfliktu organizacyjnego, - program wspierania innowacyjności pracowników, - świadomość występowania kontraktu psychologicznego.
Wydziału/działu	<ul style="list-style-type: none"> - ocena kadr menedżerskich, zwłaszcza kierownictwa średniego szczebla firmy, - rozwój kompetencji kluczowych pracowników, - pomiar rezultatów np. <i>Balanced Scorecard</i> dla wydziału, controlling, - badanie opinii pracowników.
Grupy/zespołu	<ul style="list-style-type: none"> - stawianie celów zespołowych, - wspierający menedżer zespołu, - mentoring, - coaching, - grupowe podejmowanie decyzji, - równe szanse i godziwe traktowanie.
Indywidualny	<ul style="list-style-type: none"> - wynagradzanie holistyczne, wynagradzanie zaangażowania, - stawianie celów indywidualnych np. <i>Management By Objectives</i>, - uznanie dla pracownika, - informacja zwrotna, - akcjonariat pracowniczy, - bezpieczeństwo zatrudnienia, - autonomia, - równowaga między pracą a życiem prywatnym.

Źródło: opracowanie własne I. Kołodziejczyk-Olczak, *Postulowane kierunki zmian organizacyjnych w urzędzie w Z. jako szansa zwiększenia zaangażowania pracowników* [w:] P. Bohdziewicz (red.), *Pracownicy jako uczestnicy zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2012, s. 120

Zawodowo wójtowie i burmistrzowie są związani przede wszystkim z administracją samorządową. Aż 60% respondentów pracowało w tym sektorze do 15 lat. Ale są też tacy, którzy niemal całą swoją aktywność zawodową związali z administracją publiczną. 16,5% wójtów, burmistrzów i prezydentów miast pracuje w administracji samorządowej powyżej 25 lat. Ok 30% badanych zadeklarowało posiadanie doświadczenia zawodowego także w sektorze biznesu w roli pracowników, a zaledwie 15% wskazuje na doświadczenie w prowadzeniu własnej działalności gospodarczej. Ogólnopolskie badanie nad zarządzaniem publicznym i rewitalizacją w polskich gminach przeprowadziły w okresie od maja do września 2017 roku Justyna Przywojska i Aldona Pogórniak-Krzykacz z Uniwersytetu Łódzkiego. Badanie ankietowe skierowano do wójtów, burmistrzów i prezydentów miast, a wzięło w nim udział 1236 respondentów, w tym: 758 reprezentantów gmin wiejskich, 274 gmin miejsko-wiejskich, 144 gmin miejskich, 42 miast na prawach powiatu, oraz kolejnych 18, którzy nie wskazali typu gminy, jaką reprezentują. <http://samorząd.pap.pl/depesze/redakcyjne.akademiaul.aktualnosci/182623/Portret-wojta--Naukowcy-UL-opracowali-statystyczny-portret-wlodarzy-miast-i-gmin>

do utrwalania się w miarę upływu czasu, mniej wrażliwym na przejściowe problemy pracy¹⁸. Wyróżnić można określone typy zaangażowania pracowników:

- w organizację – jest ono najcenniejsze z punktu widzenia organizacji, polega na identyfikacji pracownika z misją, wartościami, celami oraz zadaniami firmy;
- w zawód – objawia się poprzez silną identyfikację pracownika z własnymi celami rozwoju zawodowego, a także poprzez dążenie pracownika do konsekwentnego realizowania indywidualnej drogi kariery zawodowej;
- w pracę – polegające na realizacji powierzonych pracownikowi zadań na wysokim poziomie;
- w środowisko społeczne (w zespół) – czyli identyfikowanie się pracownika ze współpracownikami i przełożonymi¹⁹.

Z dotychczasowych rozważań można wywnioskować, iż zaangażowanie kojarzy się jednoznacznie pozytywnie, przede wszystkim z motywacją, motywowaniem, oddaniem, uzna-

¹⁸ Michael Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2005, s. 226.

¹⁹ Marta Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie*, Warszawa: PWE 2010, s. 37

niem, lojalnością, wzmacnianiem, poparciem, morale, klimatem współpracy, zaufaniem, uczciwością, zadowoleniem, satysfakcją. Zaangażowanie będąc miarą emocjonalnego i intelektualnego związku pracowników z organizacją może być kształtowane przez różnorodne praktyki zarządzania (tabela 2).

Trudno jednoznacznie przypisać poszczególne praktyki do jednego tylko poziomu, np. coaching można zaklasyfikować do poziomu grupy lub zespołu. W powyższej tabeli podjęto próbę podziału praktyk kojarzonych z podnoszeniem zaangażowania w różnych jego aspektach: emocjonalnym (afektywnym), trwania i normatywnym. Tworzenie zaangażowanych zespołów, organizacji i zaangażowania na poziomie indywidualnym wymaga jak widać wielotorowych zabiegów, kształtowanych pod wpływem ogólnych trendów w zarządzaniu.

O zaangażowaniu pracowników samorządowych może świadczyć długość pozostawania w związku z organizacją.

Podsumowanie

Posiadanie w swojej organizacji zaangażowanych pracowników stanowi obiekt marzeń i życzeń wielu menedżerów, w tym menedżerów publicznych.

Celami zasadniczymi zarządzania zasobami ludzkimi jest: pozyskiwanie oraz zatrzymywanie wykwalifikowanych, zaangażowanych i dobrze zmotywowanych pracowników, zapewnienie realizacji celów organizacji, podnoszenie oraz rozwijanie zarówno wrodzonych, jak i nabytych możliwości pracowniczych, zapewnienie możliwości udziału w szkoleniach oraz umożliwianie ciągłych szans rozwoju, zapewnienie wszystkim pracownikom równych szans. Istotne jest tworzenie takich warunków, które umożliwią utrzymywanie produktywnych, harmonijnych relacji pomiędzy kadrą kierowniczą a pracownikami oraz sprzyjają rozwijaniu pracy zespołowej oraz poczucia wzajemnego zaufania; a także zapewnienie pracownikom godziwego, sprawiedliwego wynagrodzenia za pracę i ich osiągnięcia; utrzymanie oraz polepszanie umysłowej i fizycznej kondycji pracowników²⁰ czyli dobrostan pracowniczy. Dlatego niezwykle ważne jest rozwijanie wśród kadry zarządzającej i pracowników wiedzy na temat motywowania a szczególnie wynagradzania i zaangażowania. Zaangażowanie powinno przełożyć się na lepsze wyniki w pracy i wyższe rezultaty, które osiągnane są przez organizację.

Bibliografia

1. Aduszkiewicz A., Poluga J. K.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, 2009.
2. Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2005.
3. Armstrong M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, 2011.
4. Borkowska S.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi a innowacyjność organizacji biznesowych*. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 2009, nr 9.
5. Borkowska S.: *Skuteczne strategie wynagrodzeń – tworzenie i zastosowanie*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business, 2012.
6. Hałat-Majka J., Makowski Ł.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w samorządzie*. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu 2015, nr 4.
7. Jadach-Sepiolo A.: *Program rewitalizacji jako rodzaj umowy społecznej*. Przedsiębiorczość i Zarządzanie 2018, tom XIX, zeszyt 3.
8. Juchnowicz M.: *Zarządzanie przez zaangażowanie*. Warszawa: PWE, 2010.
9. Kołodziejczyk-Olczak I., Olczak A.: *Leksykon zarządzania*. Łódź: Wydawnictwo WSHE, 2005.
10. Kołodziejczyk-Olczak I.: *Postulowane kierunki zmian organizacyjnych w urzędzie miasta i gminy w Z. jako szansa zwiększenia zaangażowania pracowniczego*. [w:] P. Bohdziewicz (red.), *Pracownicy jako uczestnicy zmian organizacyjnych*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2012.
11. Kołodziejczyk-Olczak I., Wiktorowicz J.: *Stan rozwoju instytucjonalnego administracji samorządowej. Poziom rozwój i kierunki doskonalenia*. [w:] *Zdiagnozowanie potencjału administracji samorządowej, ocena potrzeb szkoleniowych kadr urzędów administracji samorządowej oraz przygotowanie profili kompetencyjnych kadr urzędów administracji samorządowej*. Kutno, 2010.
12. Pochtowski A.: *Strategiczny wymiar kształtowania wynagrodzeń* [w:] A. Pochtowski (red.), *Systemy wynagrodzeń w okresie spowolnienia gospodarczego*. Warszawa: Wydawnictwo C.H.Beck, 2011.
13. Przywojska J., Warwas I.: *Innowacje w zarządzaniu publicznym i w polityce społecznej – wprowadzenie do problematyki*. Przedsiębiorczość i Zarządzanie 2016, tom XVII, zeszyt 4, część II.
14. Przywojska J.: *Współczesne tendencje w zarządzaniu publicznym. Implikacje dla samorządowej polityki społecznej*. Przedsiębiorczość i Zarządzanie 2016, tom XVII, zeszyt 4.
15. Przywojska J.: *Revitalisation Committee – a Form of the Co-management of the Revitalisation Process on the Example of the City of Łódź*. Przedsiębiorczość i Zarządzanie 2018, tom XIX, zeszyt 3.
16. Przywojska J., Podgórnjak-Krzykacz A.: *Zarządzanie publiczne w świetle strategii wojewódzkich*. Łódź: IDAS, 2017.
17. Warwas I., Rogozińska-Pawelczyk A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji – aspekty organizacyjne i psychologiczne*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2016.
18. Warwas I.: *Zarządzanie wiekiem w sektorze publicznym – strategia nauki międzypokoleniowej*. Studia Oeconomica Posnaniensia (SOEP) 2016, vol. 4, no. 8.
19. Wright B.E., *Public-Sector Work Motivation. A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model*, Journal of the Public Administration Research and Theory, 2001, nr 4 t. 11, za J. Hałat-Majka, Ł. Makowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w samorządzie*. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu 2015 nr 4.
20. *Zarządzanie relacjami z klientem. Zarządzanie zasobami ludzkimi, cykl warsztatów dla pracowników urzędów*. Warszawa: 2011.
21. <http://samorząd.pap.pl/depesze/redakcyjne.akademiaul.aktualnosci/182623/Portret-wojta--Naukowcy-UL-opracowali-statystyczny-portret-wlodarzy-miast-i-gmin>

20 Michael Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, 2011.



Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego powstał w 2015 r.
Jest państwową jednostką budżetową podległą MSWiA.
Działa na rzecz dalszej profesjonalizacji samorządu terytorialnego i administracji publicznej.

Opinie i analizy NIST, ul. Zielona 18, Łódź 90-601
Sekretariat tel. +48 42 633 10 70
e-mail: sekretariat@nist.gov.pl