

MOTYWOWANIE

Część II. Motywatory

O dobrym przywódcy powiedzą: „Sami to zrobiliśmy”.
Lao-Tse



mł. insp. Elżbieta Kołodziejska-Powalska
Kierownik
Zakładu Ruchu Drogowego CSP

W części I opracowania przedstawiono definicję motywowania oraz przybliżono najważniejsze teorie naukowe określające, co wpływa na człowieka mobilizująco i jakie metody powinien stosować przełożony, aby uzyskać określony cel. W części II zostanie omówiony system bodźców (motywatorów).

Biorąc pod uwagę omówione w pierwszej części poglądy na temat motywowania pracowników, system bodźców (motywatorów), którymi oddziałuje się na osobę, w Policji, tak jak w każdej organizacji, można podzielić na:

Tabela nr 1. System bodźców w organizacji

| BODŹCE | | | |
|-------------|--|--|--|
| Płacowe | | Pozapłacowe | |
| Płace stałe | Płace ruchome: ▪ dodatki ▪ nagrody ▪ premie | Bodźce dotyczące wykonawcy (pracownika): ▪ kariera: menedżerska lub specjalisty, ▪ współzawodnictwo, sprawiedliwa ocena pracy i jej efektów, ▪ system wyróżnień, pochwał, odznaczeń, ▪ podziękowanie, uwaga poświęcana podwładnym, ▪ zagrożenie utratą pracy, ▪ wyrażanie dezaprobaty, kary nagany, upomnienia | Bodźce dotyczące pracy (rodzaj i charakter): ▪ różnorodność zadań, ▪ autonomia działania, ▪ całościowy charakter zadań, ▪ udział w ustalaniu celów i zarządzaniu, ▪ informacyjne sprzężenie zwrotne |

Źródło: *Podstawy organizacji i zarządzania. Wybrane problemy*, praca zbiorowa pod red. nauk. A. Misiuka, K. Rajchel, Wyd. Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie 2007, s. 100 (opracowane na podstawie M. Czernska, *Motywacja. Organizacja i zarządzanie*, praca zbiorowa, Uniwersytet Gdański 1993).



rys. P. Skowroński

BODŹCE PŁACOWE

Płace stanowią rekompensatę za świadczoną pracę. Zazwyczaj postrzega się je jako środek służący do zaspokojenia potrzeb fizjologicznych. Zaspokajają jednak także inne potrzeby ludzi:

- bezpieczeństwa – bezpieczny dom, zabezpieczenie finansowe na wypadek choroby czy starości;
- przynależności – jako warunek trwałego i zadowalającego życia rodzinnego, ułatwienie w nawiązywaniu i utrzymywaniu kontaktów rodzinnych,
- uznania – jako miara powodzenia oraz źródło szacunku społecznego i uznania dla samego siebie.

Płace stałe – pobudzają pracownika do realizacji zadań na poziomie akceptowanym przez kierownictwo.

Płace ruchome – dodatki, nagrody i premie – motywują do dodatkowego wysiłku dla najlepszej realizacji celów organizacji. Uposażeniu i innym świadczeniom pieniężnym policjantów poświęcony jest rozdział 9 ustawy o Policji. Uposażenie policjanta składa się z uposażenia zasadniczego i z dodatków do uposażenia¹. Wysokość uposażenia zasadniczego policjanta jest uzależniona od grupy zaszerogowania jego stanowiska służbowego oraz od posiadanej wysługi lat².

Policjantowi przysługuje dodatek za stopień w wysokości uzależnionej od posiadanego stopnia policyjnego. Funkcjonariuszowi pełniącemu służbę lub obowiązki na stanowisku kierowniczym lub samodzielnym przysługuje dodatek funkcyjny. Na stanowiskach innych niż kierownicze lub samodzielne policjant za należyte wykonywanie obowiązków służbowych może otrzymywać dodatek służbowy. Niezależnie od dodatków, o których

MOTYWATORY

mowa powyżej, policjantowi mogą być przyznawane dodatki do uposażenia uzasadnione szczególnymi właściwościami, kwalifikacjami, warunkami lub miejscem pełnienia służby³.

Nadto policjantowi przysługują następujące świadczenia pieniężne⁴:

- zasiłek na zagospodarowanie;
- nagrody oraz zapomogi;
- nagrody jubileuszowe;
- dodatkowe wynagrodzenie za wykonywanie zleconych zadań wykraczających poza obowiązki służbowe;
- należności za podróże służbowe i przeniesienia;
- świadczenia związane ze zwolnieniem ze służby.

Policjanci mogą otrzymywać nagrody za osiągnięcia w służbie oraz rekompensatę pieniężną za czas służby przekraczający normę określoną w przepisach ustawy – ze środków finansowych z Funduszu Wsparcia Policji⁵.

Policjantowi w związku z mianowaniem na stałe przysługuje zasiłek na zagospodarowanie w wysokości jednomiesięcznego uposażenia zasadniczego wraz z dodatkami o charakterze stałym⁶. Policjantowi za służbę pełnioną w danym roku kalendarzowym przysługuje nagroda roczna do wysokości jednomiesięcznego uposażenia⁷.

Policjantowi przysługują nagrody jubileuszowe w wysokości:

- po 20 latach wysługi – 75%,
- po 25 latach wysługi – 100%,
- po 30 latach wysługi – 150%,
- po 35 latach wysługi – 200%,
- po 40 latach wysługi – 300%

miesięcznego uposażenia zasadniczego, wraz z dodatkami o charakterze stałym⁸.

Policjantowi można przyznać nagrodę motywacyjną w formie pieniężnej lub rzeczowej, za wzorowe wykonywanie zadań służbowych, wykazywane w służbie męstwo i inicjatywę oraz pełnienie służby w trudnych warunkach. Nagrodę motywacyjną wypłaca się lub wręcza w terminie 14 dni od dnia jej przyznania. Wypłata lub wręczenie nagrody motywacyjnej może nastąpić w uroczystej formie⁹.

System motywacyjny płacowy w Policji ma swoje słabe i mocne strony. Poczucie bezpieczeństwa policjantowi daje z pewnością stabilność zatrudnienia oraz duża ilość przywilejów socjalnych, które szczególnie w ostatnim czasie są przedmiotem dyskusji medialnych i społecznych, najczęściej niestety w negatywnym aspekcie. Z drugiej strony silnie skodyfikowany i określony system płacowy oraz ograniczony budżet uniemożliwia przełożonym indywidualne regulowanie uposażenia zasadniczego. Brak wystarczających środków finansowych na nagrody motywacyjne ogranicza możliwości w nagradzaniu dobrej i rzetelnej pracy. Również istniejący system przyznawania świadczeń socjalno-bytowych budzi wiele kontrowersji, ponieważ może doprowadzać do wykorzystania, a wręcz patologizacji niektórych obszarów. W istniejącym systemie brak jest także możliwości zaoferowania konkurencyjnego uposażenia dla policjantów – fachowców z określonej dziedziny, np. informatyki, ekonomii.

BODŹCE POZAPŁACOWE

Bodźce dotyczące wykonawcy (pracownika) – zaspokajają głównie potrzeby człowieka związane z potrzebą uznania, prestiżu, niezależności i uwagi. W Policji realizowane to jest m.in. poprzez system wyróżnień. Policjantowi, który wzorowo wy-

konuje obowiązki, przejawia inicjatywę w służbie i doskonali kwalifikacje zawodowe, mogą być udzielane wyróżnienia:

- 1) pochwała;
 - 2) krótkoterminowy dodatkowy urlop wypoczynkowy w wymiarze do 10 dni roboczych;
 - 3) przyznanie odznaki resortowej;
 - 4) przedterminowe mianowanie na wyższy stopień policyjny¹⁰.
- Wyróżnień udziela się policjantom w sposób uroczysty. W rozkazie personalnym ogłasza się w rozkazie personalnym. W rozkazie personalnym podaje się stopień, nazwisko, imię i stanowisko służbowe wyróżnionego, rodzaj wyróżnienia oraz uzasadnienie jego udzielenia. Przełożony udzielający wyróżnienia może podać do wiadomości policjantom i pracownikom Policji rozkaz personalny o wyróżnieniu¹¹.

Policjant odpowiada dyscyplinarnie za popełnienie przewinienia dyscyplinarnego polegającego na naruszeniu dyscypliny służbowej lub nieprzebrzeganiu zasad etyki zawodowej. Naruszenie dyscypliny służbowej stanowi czyn policjanta polegający na zawinionym przekroczeniu uprawnień lub niewykonaniu obowiązków wynikających z przepisów prawa lub rozkazów i poleceń wydanych przez przełożonych na podstawie tych przepisów.

Naruszeniem dyscypliny służbowej jest w szczególności:

- 1) odmowa wykonania albo niewykonanie rozkazu lub polecenia przełożonego, względnie organu uprawnionego na podstawie ustawy do wydawania poleceń policjantom, z wyłączeniem rozkazów i poleceń, o których mowa w art. 58 ust. 2;
- 2) zaniechanie czynności służbowej albo wykonanie jej w sposób nieprawidłowy;
- 3) niedopełnienie obowiązków służbowych albo przekroczenie uprawnień określonych w przepisach prawa;
- 4) wprowadzenie w błąd przełożonego lub innego policjanta, jeżeli spowodowało to lub mogło spowodować szkodę służbie, policjantowi lub innej osobie;
- 5) postępowanie przełożonego w sposób przyczyniający się do rozluźnienia dyscypliny służbowej w podległej jednostce organizacyjnej lub komórce organizacyjnej Policji;
- 6) stawienie się do służby w stanie po użyciu alkoholu lub podobnie działającego środka oraz spożywanie alkoholu lub podobnie działającego środka w czasie służby albo w obiektach lub na terenach zajmowanych przez Policję;
- 7) utrata służbowej broni palnej, amunicji lub legitymacji służbowej;



- 8) utrata przedmiotu stanowiącego wyposażenie służbowe, którego wykorzystanie przez osoby nieuprawnione wyrządziło szkodę obywatelowi lub stworzyło zagrożenie dla porządku publicznego lub bezpieczeństwa powszechnego;
- 9) utrata materiału zawierającego informacje niejawne¹².

Karami dyscyplinarnymi są:

- 1) nagana;
- 2) zakaz opuszczania wyznaczonego miejsca przebywania;
- 3) ostrzeżenie o niepełnej przydatności do służby na zajmowanym stanowisku;
- 4) wyznaczenie na niższe stanowisko służbowe;
- 5) obniżenie stopnia;
- 6) wydalenie ze służby¹³.

Oprócz wymienionych, określonych w przepisach możliwości wynagrodzenia pozafinansowego policjanta za jego dobrą pracę, przełożony, który zna oczekiwania swoich podwładnych, posiada jeszcze wiele innych możliwości. Rodzaj wykonywanej pracy, warunki, jakie stworzymy pracownikowi, możliwości jego rozwoju, poczucie przynależności do grupy, samodzielność działania, same w sobie stanowią element motywacyjny.

Według literatury można wyróżnić także tzw. **bodźce dotyczące pracy**, przejawiające się w dążeniu do poszerzenia swobody i wymiarów pracy. Określa się 5 wymiarów zadań mających wpływ na motywacyjny potencjał pracy¹⁴:

- różnorodność zadań – stopień zróżnicowania zadań oraz wykorzystywanych w pracy umiejętności;
- całkowity charakter (integralność) zadań – zakres, w jakim działania pracownika prowadzą do wytworzenia skończonego i jednoznacznie określonego fragmentu pracy;
- znaczenie zadań – zakres, w którym działalność przynosi widoczną i znaczącą korzyść dla innych;
- autonomia działania – zakres, w którym praca pozostawia zatrudnionemu niezależność, a także przedmiotową i czasową swobodę wykonywania pracy;
- sprzężenie zwrotne – zakres, w jakim sama praca (nie przełożeni czy koledzy) dostarcza pracownikowi informacji o wynikach jego pracy.

Zadowolony pracownik to efektywny pracownik, co przekłada się na skuteczność pracy zespołu oraz całej organizacji. Należy pamiętać, że praca jest jednym z kluczowych czynników w życiu człowieka, daje mu możliwość nabywania nowej wiedzy i doświadczeń, powinna zaspokajać wiele potrzeb zarówno w sferze materialnej, jak i niematerialnej.

Na przełomie grudnia 2009 i stycznia 2010 r., w ramach projektu *Przeciwdziałanie i zwalczanie przestępczości zorganizowanej i terroryzmu w warunkach bezpiecznego, przyspieszonego i zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego*, finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, zostało przeprowadzone badanie, którego celem było m.in. poznanie poziomu zadowolenia z pracy policjantów i pracowników Policji. W badaniu zastosowano ankietę internetową, którą wypełniło 10 569 policjantów i pracowników Policji¹⁵.

Prawie połowa badanych (47,8% wskazań) wskazała na swoje przeciętne zadowolenie z pracy, ale już 40,5% uznało swoje zadowolenie za duże, natomiast tylko 11,7% deklarowało małe. Bardziej szczegółowe dane pokazuje tabela nr 2.

Do czynników, które najbardziej przyczyniają się do zadowolenia z pracy, należy zaliczyć:

- stabilne zatrudnienie – 72,8% odpowiedzi,
- stałe warunki pracy – 35,5% odpowiedzi,
- stosunkowo dobre wynagrodzenie – 31,3% odpowiedzi.

Tabela nr 2. Zadowolenie z pracy

| JAK OKREŚLIŁ(A)BY PAN(I) SWOJE ZADOWOLENIE Z WYKONYWANEJ PRACY? | | | | | | |
|--|------------------------|--------|------------|------|-------|-------|
| | | Duże | Przeciętne | Małe | Razem | |
| | | Ogółem | 40,5 | 47,8 | 11,7 | 10569 |
| Płeć | Kobieta | 41,8 | 48,5 | 9,7 | 2662 | |
| | Mężczyzna | 40,0 | 47,6 | 12,4 | 7907 | |
| Staż | do 3 lat | 45,4 | 46,8 | 7,9 | 1930 | |
| | 4-15 lat | 36,9 | 49,4 | 13,7 | 5010 | |
| | powyżej 15 | 42,8 | 46,3 | 10,9 | 3618 | |
| Zatrudnienie | Funkcjonariusz Policji | 39,9 | 47,8 | 12,3 | 8511 | |
| | Pracownik Policji | 42,7 | 47,9 | 9,4 | 2058 | |
| Płon | Prewencja | 36,8 | 50,5 | 12,7 | 4382 | |
| | Kryminalna | 39,2 | 46,9 | 13,9 | 2765 | |
| | Wspomagająca | 51,4 | 41,1 | 7,5 | 1364 | |
| Jednostka | KWP/KSP | 48,5 | 43,4 | 8,1 | 2606 | |
| | KMP, KPP lub KRP | 39,7 | 48,1 | 12,1 | 5325 | |
| | KP | 34,6 | 51,0 | 14,4 | 2158 | |
| | OPP | 31,6 | 53,7 | 14,7 | 468 | |

Źródło: A. Brzeźniak, A. Chmielewska, M. Firsziuk, B. Furgała, J. Kubik, *Satysfakcja z pracy policjantów i pracowników Policji*, s. 32.

Natomiast 23,6% odpowiedzi wskazuje, że są to dobre relacje z przełożonymi, a 11,4% sprawiedliwe traktowanie (tabela nr 3). Oczekując lepszych wyników pracy i mobilizacji do zaangażowania w podjęcie wyzwań zawodowych, przełożeni powinni zwrócić uwagę na rolę nagród pieniężnych w tej kwestii – 74,9% ankietowanych twierdzi, że to one stanowią główne źródło motywacji. Kolejnym środkiem skutecznie motywującym do pracy jest także dobra opinia przełożonych – 55,3% wskazań. Badania te mogą być doskonałą wskazówką dla przełożonych, przedstawiają bowiem największe potrzeby podwładnych w Policji. Umiejętne wykorzystanie tej wiedzy w procesie motywacji do służby będzie miało pozytywne efekty dla funkcjonowania całej organizacji (tabela nr 4).

Szczególnie ważną rolę kierownika jest umiejętne i zgodne z etyką motywowanie, tak aby osiągnąć cele organizacji, którą stanowi dany wydział czy jednostka Policji.

O ile przełożony w przypadku Policji nie ma wpływu na stabilność zatrudnienia, stabilność warunków pracy, wysokość wynagrodzenia, to zdecydowanie ma wpływ na dobre relacje pomiędzy pracownikami a szefem. Na te relacje mają wpływ m.in. poniżej wymienione zasady.

- **Poszanowanie praw i godności podwładnego**, nienadużywanie stanowiska, funkcji, stopnia policyjnego w celu poniżenia podległego policjanta (w myśl zasady, że dobrze traktowany pracownik przywiązuje się do firmy i czuje się za nią współodpowiedzialny).
- **Wsparcie podwładnego w sprawach zawodowych i osobistych**. Przełożony powinien być autorytetem merytorycznym dla podwładnego, służyć mu pomocą w rozwiązywaniu trudnych spraw, tym bardziej, że de facto to on w zhierarchizowanej formacji, jaką jest Policja, podejmuje odpowiedzialność za działania podwładnego. Zbudowanie poczucie bezpieczeństwa oraz odpowiednia reakcja na błędy, które są zdarzeniami nie do uniknięcia (jeżeli zaistnieją, należy wyciągnąć z nich jak najlepsze wnioski), tworzy środowi-

MOTYWATORY

Tabela nr 3. Elementy wpływające na zadowolenie z pracy w Policji

| KTÓRE Z WYMIENIONYCH RZECZY NAJBARDZIEJ PRZYCZYNIĄ SIĘ DO PANA(I) ZADOWOLENIA Z PRACY W POLICJI? | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------------------|----------------------|-------------|-------------|--------------|-------------|---------------|-------------|------------|
| | Ogółem | PŁEĆ | | STAŻ | | | ZATRUDNIENIE | | PION | | | JEDNOSTKA | | | |
| | | Kobieta | Mężczyzna | do 3 lat | 4-15 lat | powyżej 15 | Funkcjonariusz Policji | Pracownik Policji | Prewencja | Kryminalna | Wspomagająca | KWP/KSP | KMP, KPP, KRP | KP | OPP |
| Stabilne zatrudnienie | 72,8 | 74,6 | 72,2 | 75,5 | 71,3 | 73,5 | 71,8 | 77,1 | 70,9 | 70,2 | 77,8 | 77,5 | 71,6 | 70,2 | 72,3 |
| Stale warunki pracy | 35,5 | 35,5 | 35,5 | 38,5 | 33,5 | 36,6 | 33,5 | 43,8 | 34,0 | 31,2 | 36,3 | 40,7 | 34,5 | 32,5 | 32,6 |
| Stosunkowo dobre wynagrodzenie | 31,3 | 31,8 | 31,1 | 23,1 | 27,7 | 40,6 | 33,9 | 20,6 | 29,9 | 32,2 | 50,1 | 37,1 | 31,4 | 24,8 | 28,6 |
| Solidne szkolenia zawodowe | 3,5 | 3,4 | 3,5 | 4,5 | 3,0 | 3,6 | 3,5 | 3,4 | 3,5 | 3,5 | 3,7 | 3,6 | 3,5 | 2,7 | 6,9 |
| Poczucie własnego bezpieczeństwa | 12,8 | 16,2 | 11,7 | 13,1 | 11,4 | 14,6 | 11,5 | 18,4 | 11,3 | 9,7 | 15,8 | 16,6 | 11,8 | 11,2 | 11,0 |
| Brak zbędnych formalności, biurokracji | 3,8 | 3,5 | 3,9 | 3,0 | 4,0 | 4,0 | 3,9 | 3,6 | 3,9 | 4,0 | 3,7 | 3,5 | 3,9 | 4,1 | 3,2 |
| Dobre relacje z przełożonymi | 23,6 | 29,8 | 21,6 | 26,0 | 21,9 | 24,7 | 20,9 | 35,1 | 19,7 | 20,4 | 25,5 | 27,8 | 23,0 | 21,8 | 16,8 |
| Sprawiedliwe traktowanie | 11,4 | 13,4 | 10,7 | 12,4 | 10,0 | 12,7 | 10,7 | 14,2 | 11,2 | 10,4 | 9,6 | 12,0 | 11,6 | 10,8 | 8,3 |
| Możliwość osobistego rozwoju | 14,6 | 14,1 | 14,7 | 20,1 | 13,8 | 12,7 | 15,8 | 9,4 | 15,4 | 15,0 | 18,7 | 15,5 | 14,0 | 14,5 | 15,9 |
| Dostęp do informacji | 2,7 | 2,9 | 2,6 | 2,9 | 2,4 | 2,8 | 2,5 | 3,1 | 2,6 | 2,1 | 3,4 | 2,7 | 2,5 | 3,0 | 2,9 |
| Możliwość awansu | 18,3 | 15,0 | 19,4 | 24,1 | 19,0 | 14,2 | 20,9 | 7,4 | 22,7 | 18,9 | 19,1 | 15,3 | 18,9 | 19,6 | 21,4 |
| Dobra organizacja pracy | 6,2 | 7,5 | 5,7 | 4,8 | 5,5 | 7,9 | 5,5 | 8,9 | 4,9 | 5,6 | 7,4 | 7,5 | 6,0 | 5,1 | 5,6 |
| Dobre warunki pracy (sprzęt, wyposażenie itp.) | 7,3 | 7,7 | 7,2 | 5,7 | 6,8 | 8,7 | 6,7 | 9,6 | 6,2 | 6,3 | 9,3 | 8,6 | 6,9 | 6,9 | 6,3 |
| Dobre stosunki z kolegami | 28,3 | 30,5 | 27,6 | 32,3 | 28,1 | 26,4 | 27,3 | 32,5 | 26,9 | 29,5 | 24,2 | 27,8 | 27,4 | 31,6 | 26,6 |
| Duże społeczne znaczenie pracy w Policji | 8,6 | 7,7 | 8,9 | 8,6 | 7,1 | 10,6 | 8,8 | 7,8 | 9,0 | 8,5 | 8,5 | 8,1 | 8,9 | 9,1 | 5,1 |
| Możliwość chronienia ludzi przed przestępczością | 13,5 | 8,1 | 15,3 | 16,0 | 12,8 | 13,1 | 15,9 | 3,6 | 17,5 | 17,9 | 6,5 | 8,8 | 13,7 | 17,6 | 18,1 |
| Apolityczność Policji | 2,2 | 1,0 | 2,6 | 1,9 | 1,7 | 3,0 | 2,3 | 1,8 | 2,5 | 2,6 | 1,2 | 1,4 | 2,3 | 3,0 | 1,5 |
| Coś innego | 0,8 | 0,4 | 0,9 | 0,6 | 0,9 | 0,8 | 0,9 | 0,4 | 0,7 | 1,3 | 0,6 | 0,6 | 0,9 | 0,8 | 0,4 |
| Nic, nie ma takich rzeczy | 3,7 | 2,4 | 4,2 | 2,4 | 4,2 | 3,8 | 3,9 | 3,1 | 3,9 | 4,6 | 2,5 | 2,1 | 4,5 | 3,9 | 3,4 |
| Razem | 10569 | 2662 | 7907 | 1930 | 5010 | 3618 | 8511 | 2058 | 4382 | 2765 | 1364 | 2606 | 5325 | 2158 | 468 |

Respondenci mogli wskazać pięć najważniejszych rzeczy przyczyniających się do ich zadowolenia z pracy w Policji

Źródło: A. Brzeźniak, A. Chmielewska, M. Firsuk, B. Furgala, J. Kubik, *Satysfakcja z pracy policjantów i pracowników Policji*, s. 32.

Tabela nr 4. Czynniki motywujące do pracy

| | | CO, W NAJWIĘKSZYM STOPNIU MOTYWUJE PANA(IA) POZYTYWNIEM DO PRACY? | | | | | | | | | | | |
|---------------------|------------------------|---|--|------------------|----------------------|------------|--|----------------------|---|-------------------|------|-------------------|-------|
| | | Dobra opinia przełożonych | Nagrody pieniężne za osiągnięte wyniki | Urlopy nagrodowe | Pochwały w rozkazach | Odnaczenia | Skierowanie na dodatkowe kursy/szkolenia | Przedterminowy awans | Lepsze warunki pracy (warunki lokalowe, sprzęt) | Uznanie społeczne | Inne | Trudno powiedzieć | Razem |
| Ogółem | | 55,3 | 74,9 | 10,2 | 5,1 | 4,4 | 15,4 | 26,9 | 27,8 | 20,2 | 2,2 | 4,2 | 10569 |
| Płeć | Kobieta | 66,5 | 72,9 | 9,8 | 6,2 | 2,1 | 18,4 | 23,4 | 24,5 | 16,3 | 1,5 | 4,6 | 2662 |
| | Męczyzna | 51,5 | 75,6 | 10,4 | 4,8 | 5,2 | 14,3 | 28,1 | 28,8 | 21,6 | 2,5 | 4,0 | 7907 |
| Staż | do 3 lat | 52,1 | 69,1 | 12,0 | 6,9 | 4,3 | 27,5 | 26,5 | 24,4 | 17,1 | 1,8 | 4,7 | 1930 |
| | 4-15 lat | 52,1 | 75,7 | 10,8 | 5,4 | 3,9 | 16,1 | 31,0 | 26,0 | 17,5 | 2,3 | 4,6 | 5010 |
| | powyżej 15 | 61,5 | 76,9 | 8,5 | 3,8 | 5,1 | 7,8 | 21,5 | 32,0 | 25,8 | 2,4 | 3,3 | 3618 |
| Zatrudnienie | Funkcjonariusz Policji | 52,4 | 76,0 | 10,6 | 5,5 | 5,1 | 14,5 | 31,3 | 26,8 | 21,7 | 2,3 | 3,7 | 8511 |
| | Pracownik Policji | 67,5 | 70,2 | 8,8 | 3,6 | 1,7 | 18,7 | 8,8 | 31,6 | 14,2 | 2,0 | 6,3 | 2058 |
| Pion | Prewencja | 48,4 | 74,0 | 12,2 | 6,0 | 5,5 | 15,3 | 31,5 | 24,9 | 23,5 | 2,0 | 4,2 | 4382 |
| | Kryminalna | 50,4 | 77,9 | 9,7 | 5,5 | 4,8 | 13,3 | 31,8 | 27,5 | 21,0 | 2,6 | 3,6 | 2765 |
| | Wspomagająca | 69,1 | 78,8 | 7,0 | 3,9 | 4,3 | 14,7 | 29,4 | 31,9 | 17,3 | 2,5 | 1,9 | 1364 |
| Jednostka | KWP/KSP | 64,6 | 77,7 | 9,1 | 5,0 | 3,6 | 17,9 | 25,6 | 28,2 | 15,2 | 2,0 | 3,3 | 2606 |
| | KMP, KPP, KRP | 55,0 | 74,2 | 9,8 | 4,7 | 4,0 | 14,6 | 26,6 | 28,5 | 21,4 | 2,4 | 4,4 | 5325 |
| | KP | 47,4 | 73,5 | 11,4 | 6,6 | 5,8 | 12,3 | 28,3 | 26,8 | 23,7 | 2,4 | 4,8 | 2158 |
| | OPP | 43,8 | 73,8 | 16,2 | 3,6 | 7,3 | 23,1 | 31,4 | 21,6 | 19,4 | 1,2 | 3,3 | 468 |

Respondenci mogli wskazać trzy najważniejsze czynniki motywujące pozytywnie do pracy

Źródło: A. Brzeźniak, A. Chmielewska, M. Firsuk, B. Furgala, J. Kubik, *Satysfakcja z pracy policjantów i pracowników Policji*, s. 39.

sko pracy, w którym ludzie nie obawiają się kary za swoje potknięcia. Mają więc świadomość, że błąd nie oznacza przegranej, a tym samym nie obawiają się przedstawiać i realizować nowych pomysłów i rozwiązań. Ważnym elementem jest również wsparcie w sprawach osobistych. Każdy przełożony powinien wysłuchać podwładnego i w miarę możliwości udzielić mu wsparcia, czasami w bardzo prosty sposób, np. przez zmianę godzin pracy – rozwiązać jego problem. Niezbędne w tej materii jest zachowanie dyskrecji. (Oczywiście jej zachowanie wyłącza sytuacje, w których zagrożone jest życie lub zdrowie policjanta, np. depresja, problem z alkoholem).

- **Odpowiednia komunikacja.** Przełożony musi wydawać jasne i zrozumiałe polecenia, a także brać odpowiedzialność za słowo. Buduje to fundament zaufania, zgodnie z zasadą, że: „Pracownik dobrze wykonuje swoją pracę wtedy, gdy widzi jej sens”¹⁶, zna jej cel, ma sprecyzowane oczekiwania przełożonego. Szczególnie ważnym elementem komunikacji jest umiejętność przekazywania informacji zwrotnych, a zwłaszcza krytyki, która powinna być konstruktywna

i rzeczowa. W literaturze występuje również zasada: „Nie krytykuj w obecności osób trzecich, ale pochwały zawsze udzielaj w obecności innych”. Oczywiście nie chodzi tu o tolerancję dla nieprawidłowego zachowania pracownika, ale o formę zwracania mu uwagi;

- **Obiektywna i sprawiedliwa ocena w oparciu o sprecyzowane i znane obu stronom kryteria.** Przełożony nie może stosować dyskryminacji ze względu na wiek, płeć, pochodzenie. Musi kierować się określonymi i znanymi podwładnym kryteriami oraz sprawiedliwością i obiektywizmem. Oprócz stosowania obowiązujących przepisów w tym zakresie, przełożony danej komórki organizacyjnej może wprowadzić dodatkowe kryteria np. w dydaktyce: przygotowanie publikacji, prezentacji itp., ale zasady te muszą być znane podwładnym. W omówionych w poprzednim rozdziale badaniach za najbardziej motywujące ankietowani uznali tzw. formalne instrumenty motywowania: nagrody pieniężne, dobra opinia przełożonych, przedterminowy awans, urlopy nagrodowe, pochwały w rozkazach. Biorąc jednak pod uwagę, że każdy z nas odczuwa potrzebę akceptacji i uznania,

MOTYWATORY

równie bezcenne będą: uścisk dłoni, podziękowanie czy pochwała w szerszym gronie czy też skierowanie na kurs. Motywowanie jest procesem złożonym i zależnym od wielu uwarunkowań zewnętrznych, a także od potrzeb poszczególnych osób. Nie jest proste i nie ma jednego doskonałego wzorca. Jest bardzo trudnym zadaniem przełożonego, który musi dobrać takie motywatory (płacowe i pozapłacowe), aby osiągnąć główny cel istnienia organizacji, tj. skuteczną ochronę bezpieczeństwa i porządku publicznego. Nie może jednak tego zrobić, jeśli człowiek i jego potrzeby nie będą dla niego priorytetem w procesie służby czy pracy. Każdy przełożony powinien posiadać więc nie tylko wiedzę merytoryczną, aby w tym zakresie stanowić autorytet dla swoich podwładnych, lecz także wiedzę z zakresu zarządzania oraz etyki zawodowej. Szczególnie ważna jest istota motywowania, a tym samym poznania potrzeb i „sił”, które skłaniają człowieka do działania w danym zakresie. Przytoczone badania wskazały na grupę takich czynników, jak: nagrody pieniężne, lepsze warunki pracy (warunki lokalowe, sprzęt), uznanie społeczne, stabilne zatrudnienie, dobra opinia przełożonych, przedterminowe awanse, możliwość rozwoju poprzez skierowanie na dodatkowe kursy lub szkolenia, zgoda na dodatkową pracę. Wysoka motywacja policjantów i pracowników z pewnością będzie sprzyjać lepszej i wydajniejszej służbie i pracy, z korzyścią dla samych zainteresowanych oraz w dużej mierze dla sprawnego i efektywnego funkcjonowania całej organizacji, jaką jest Policja. Niezbędne do tego są jasne i czytelne zasady nagradzania, oceniania, sprecyzowane wymagania i oczekiwania, a także możliwości gratyfikowania, indywidualne i sprawiedliwe podejście do pracownika, dobra atmosfera i odpowiednie warunki pracy, ustalona ścieżka awansu zawodowego oraz określony system wartości, poparty postawą przełożonego i jego autorytetem moralnym. W codziennej służbie funkcjonariusz Policji bezpośrednio oddziałuje na ludzi, począwszy od przestępców, naruszających świadomie prawo, do przeciętnych obywateli, którzy zostali niezależnie od siebie uczestnikami zdarzeń: ofiar, świadków. Policjant funkcjonuje więc na styku świata dobrego i złego. Każdego dnia musi podejmować decyzje i dokonywać wyborów, kierując się zasadą praworządności, ale czasami staje przed sytuacją, kiedy przepis prawny pozostaje w sprzeczności z normą moralną, poczuciem sprawiedliwości lub sumieniem. Takim dylematem setek policjantów jest wybór między obowiązkiem służbowym a życiem prywatnym, często służba trwa dłużej niż 8, 12 godzin, co wiąże się ze szkodą dla życia rodzinnego. Dokładając do tego specyficzną kontrolę, presję i ocenę opinii publicznej, kiedy każdy błąd policjanta jest piętnowany i utożsamiany z całą formacją, trzeba zauważyć, jak ogromny ciężar każdego dnia spoczywa na każdym funkcjonariuszu. Zarządzanie tak specyficzną grupą jest więc szczególnym wyzwaniem dla przełożonego, który powinien ciągle poszukiwać nowych dróg i rozwiązań, aby doskonalić swój warsztat i spowodować, żeby przy tak dużej ilości zadań i ograniczonych możliwościach policjanci utożsamiali się ze swoją firmą i angażowali się w pracę. □

*Dobrzy liderzy starają się postępować tak, by ludzie mieli do nich zaufanie.
Wielcy liderzy tak wpływają na ludzi, by ufali oni sobie samym.*

J.C. Maxwell¹⁷

¹ Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (Dz. U. z 2011 r. Nr 287, poz. 1687, z późn. zm.), art. 100.

² Tamże, art. 101 ust. 1.

³ Tamże, art. 104 ust. 1–4.

⁴ Tamże, art. 108.

⁵ Tamże, art. 108 ust. 1a, art. 13 ust. 3, 4a, 4f.

⁶ Tamże, art. 109 ust. 1.

⁷ Tamże, art. 110 ust. 1.

⁸ Tamże, art. 111 ust. 1.

⁹ Tamże, art. 110a ust. 1 oraz rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 21 grudnia 2006 r. w sprawie przyznawania policjantom nagród i zapomóg, a także sposobu tworzenia funduszu nagród i zapomóg dla policjantów (Dz. U. Nr 251, poz. 1859) § 8–10.

¹⁰ Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji, art. 87 ust. 1.

¹¹ Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 18 listopada 2003 r. w sprawie szczegółowego trybu postępowania przy udzielaniu wyróżnień policjantom (Dz. U. Nr 198, poz. 1932) § 3

¹² Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji, art. 132 ust. 1–3.

¹³ Tamże, art. 134.

¹⁴ *Podstawy organizacji i zarządzania. Wybrane problemy*, praca zbiorowa pod red. nauk. A. Misiuka, K. Rajchel, Wyd. Wyższej Szkoły Policji, Szczytno 2007, s. 101.

¹⁵ A. Brzeźniak, A. Chmielewska, M. Firsruk, B. Furgała, J. Kubik, *Satysfakcja z pracy policjantów i pracowników Policji – opinie o sytuacji i warunkach pracy oraz kondycji materialnej*, praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2009–2011 jako projekt rozwojowy nr OR00004007, Wyższa Szkoła Policji, Szczytno 2010, s. 32

¹⁶ A. Niemczyk, A. Niemczyk, J. Mądry, *Motywacja pod lupą*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009, s. 56.

¹⁷ J.C. Maxwell, *Przywództwo. Złote zasady*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 103.

Bibliografia

A. Brzeźniak, A. Chmielewska, M. Firsruk, B. Furgała, J. Kubik, *Satysfakcja z pracy policjantów i pracowników Policji – opinie o sytuacji i warunkach pracy oraz kondycji materialnej*, praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2009–2011 jako projekt rozwojowy nr OR00004007, Wyższa Szkoła Policji, Szczytno 2010.

Podstawy organizacji i zarządzania. Wybrane problemy, praca zbiorowa pod red. nauk. A. Misiuka, K. Rajchel, Wyd. Wyższej Szkoły Policji, Szczytno 2007.

A. Niemczyk, A. Niemczyk, J. Mądry, *Motywacja pod lupą*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009.

J.C. Maxwell, *Przywództwo. Złote zasady*, MT Biznes, Warszawa 2010.

Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (Dz. U. z 2011 r. Nr 287, poz. 1687, z późn. zm.).

Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 21 grudnia 2006 r. w sprawie przyznawania policjantom nagród i zapomóg, a także sposobu tworzenia funduszu nagród i zapomóg dla policjantów (Dz. U. Nr 251, 1859).

Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 18 listopada 2003 r. w sprawie szczegółowego trybu postępowania przy udzielaniu wyróżnień policjantom (Dz. U. Nr 198, poz. 1932).

Summary

Motivating in the Police

In the second part of the article there was discussed a motivating system in the Police, among others, payroll and non-pay stimuli. Based on the results of findings, conducted on the group of 10 569 police officers and employees of the Police in 2009 and 2010 the elements influencing the job satisfaction in the Police and motivators were indicated and discussed. Moreover, a role of the manager/chief in the process of motivating was presented.

Tłumaczenie: Renata Cedro, MCSSP CSP