

MOTYWACJA DO SŁUŻBY W POLICJI

Analiza z perspektywy cywilnej

mł. asp. Przemysław Czylok

Wydział do Walki z Przesłępczością Gospodarczą
Komenda Powiatowa Policji w Wodzisławiu Śląskim

Niniejsze opracowanie stanowi próbę przeprowadzenia analizy: od zdefiniowania pojęcia motywacji, przez prezentację wybranych teorii motywacji, aż po przegląd i omówienie aktów prawnych regulujących warunki służby w Policji. Kluczowe miejsce zajmuje porównanie przepisów kształtujących służbę policyjną z wybranymi regulacjami dotyczącymi warunków zatrudnienia, takimi jak: Kodeks pracy, przepisy Funduszu Ubezpieczeń Społecznych oraz dokument Karta górnika, który w tym przypadku posiada wymiar osobisty i regionalny, wynikający ze śląskiego pochodzenia autora. Decyzja o wstąpieniu do Policji w 2021 r. była zwieńczeniem szesnastoletniego doświadczenia zawodowego zdobytego na cywilnym rynku pracy, które pozwoliło spojrzeć na mechanizmy zatrudnienia w strukturach policyjnych z szerszej, pozasłużbowej perspektywy. Celowo nie odwołano się do publikacji autorów związanych z Policją. Nie wynika to z braku uznania dla ich dorobku, lecz z chęci zachowania spojrzenia opartego na myśleniu ukształtowanym w środowisku cywilnym, z którym autor był długo silnie związany i w ramach którego porusza się ze swobodą.

MOTYWACJA JAKO MECHANIZM AKTYWNOŚCI JEDNOSTKI I ORGANIZACJI

Rozdział pierwszy skupia się na przybliżeniu istoty motywacji oraz osadzeniu tego procesu w ramach funkcjonowania organizacji. Przedstawiono w nim definicje motywacji oraz jej znaczenie z perspektywy klasyków zarządzania. Motywacja to jedno z kluczowych pojęć psychologii oraz nauk o zarządzaniu. Termin pochodzi z języka łacińskiego, od słowa *movere*, oznaczającego „poruszać się” lub „wprawiać w ruch”. Etymologicznie wiąże się więc z aktywizowaniem człowieka do działania oraz wydatkowaniem energii w kierunku określonych celów. Proces motywacyjny obejmuje identyfikację celu, dokonywanie wyborów – świadomych lub nie – oraz uruchomienie mechanizmów psychofizycznych służących jego realizacji.

W tym ujęciu aktywność człowieka nie jest przypadkowa, lecz uwarunkowana wewnętrzną potrzebą działania¹.

W ujęciu organizacyjnym motywacja stanowi pomost między indywidualną aktywnością a celami instytucji. Definiowana jest jako „czynnik umożliwiający decyzję rozpoczęcia czynności określonego typu” – podstawa efektywnego funkcjonowania zespołów ludzkich. Umiejętne motywowanie pracowników do wysiłku zgodnego z misją organizacji stanowi jedno z kluczowych zadań w zarządzaniu zasobami ludzkimi².

Zarówno praktycy, jak i teoretycy zarządzania podkreślają znaczenie trwałego zaangażowania pracowników jako warunku realizacji celów instytucji. Motywacja to psychologiczny stan, który określa poziom identyfikacji jednostki z podejmowanym działaniem. Obejmuje czynniki

wyzwalające, ukierunkowujące i podtrzymujące aktywność ludzką zmierzającą w określonym kierunku³.

W warunkach gospodarki rynkowej kluczową rolę odgrywa motywacja pracowników jako uczestników systemu ekonomicznego. Choć reguła maksymalizacji zysków dominuje w praktyce biznesowej, to nie stanowi ona jedynej ani najbardziej trwałej motywacji działania. W dłuższej perspektywie najbardziej pożądana jest sytuacja, w której pracownicy identyfikują się z wartościami firmy i angażują się w jej misję nie tylko ze względów finansowych, ale również ideowych⁴.

Analiza klasycznych ujęć motywacji, zaczerpnięta z dorobku psychologii i nauk o zarządzaniu, wskazuje jednoznacznie, że aktywność zawodowa jednostki nie jest przypadkowa, lecz warunkowana procesami poznawczo-emocjonalnymi związanymi z celami i wartościami. W ujęciu organizacyjnym motywacja stanowi ogniwo łączące interes osobisty pracownika z celami instytucji, umożliwiając świadome działanie nakierowane na realizację misji.

Choć koncepcje te wywodzą się głównie z kontekstu sektorów rynkowych, ich uniwersalność pozwala na odniesienie ich także do organizacji publicznych, w tym struktur mundurowych. Szczególne znaczenie w tych formacjach zyskuje identyfikacja z misją instytucji, będąca psychologicznym filarem trwałego zaangażowania. Nie chodzi jedynie o spełnienie oczekiwań organizacyjnych, lecz o uwewnętrznienie wartości i celów formacji – co prowadzi do sytuacji, w której pracownik nie tylko realizuje zadania, ale także utożsamia się z ich sensem społecznym.

W tym kontekście warto podkreślić, że w strukturach takich jak Policja moment ślubowania nabiera nie tylko charakteru formalnego, lecz przede wszystkim symbolicznego. Wypowiedzenie roty staje się deklaracją psychologiczną – wyrazem gotowości do działania zgodnego z misją formacji i identyfikacją z zadaniami służby. W świetle powyższych rozważań teoretycznych, jednoznaczna identyfikacja jednostki z misją instytucji oraz jej społeczną odpowiedzialnością może być uznana za kluczowy komponent psychologiczny warunkujący trwałość motywacji i zawodowego zaangażowania funkcjonariuszy formacji mundurowych.

PRZEGLĄD WYBRANYCH TEORII MOTYWACJI

Motywacja jest kluczowym czynnikiem wpływającym na efektywność działania zarówno jednostki, jak i całej organizacji. W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele teorii, które tłumaczą mechanizmy motywacyjne z perspektywy psychologicznej, socjologicznej oraz zarządczej. Niniejszy rozdział przedstawia wybrane koncepcje motywacji oraz zawiera komentarz dotyczący ich funkcjonowania w kontekście służby w Policji – organizacji o charakterze hierarchicznym, w której podporządkowanie rozkazom współistnieje z koniecznością szybkiego reagowania, samodzielnego podejmowania decyzji i utrzymania wysokiej efektywności w dynamicznym środowisku zawodowym.

Hierarchia potrzeb Maslowa

Jedną z najbardziej znanych koncepcji jest hierarchia potrzeb opracowana przez A. Maslowa. Zakłada ona, że człowiek realizuje potrzeby według ustalonego porządku. Na

pierwszym poziomie znajdują się potrzeby fizjologiczne – takie jak jedzenie, picie, sen czy odzież – niezbędne do przetrwania. Dopiero po ich zaspokojeniu jednostka dąży do potrzeb wyższego rzędu, takich jak bezpieczeństwo, przynależność, uznanie, a w końcu samorealizacja⁵.

Tabela 1. Hierarchia potrzeb według Maslowa w pracy.

Poziom	Rodzaj potrzeb	Przykłady w pracy
1	Fizjologiczne	Wynagrodzenie, przerwy, warunki pracy
2	Bezpieczeństwa	Stabilność zatrudnienia, ubezpieczenie, przepisy BHP
3	Przynależność i relacje	Praca zespołowa, integracja, kultura organizacyjna
4	Uznanie i prestiż	Pochwały, awans, udział w decyzjach
5	Samorealizacja	Twórcza praca, rozwój osobisty, realizacja pasji

Źródło: opracowanie własne na podstawie koncepcji hierarchii potrzeb A. Maslowa.

W codziennej służbie potrzeba fizycznego bezpieczeństwa – zarówno podczas wykonywania obowiązków, jak i w szerszym kontekście środowiska pracy – stanowi fundament, który musi zostać zaspokojony, aby możliwe było uruchomienie motywacji do rozwoju zawodowego. W strukturach policyjnych oznacza to m.in. dostęp do odpowiedniego wyposażenia, wsparcia psychologicznego oraz stabilnych i przewidywalnych warunków służby. Dopiero po spełnieniu tych podstawowych potrzeb funkcjonariusz może skoncentrować się na aspiracjach związanych z awansem, doskonaleniem kompetencji oraz realizacją wyższych celów wynikających z misji służby. Dążenie do samorealizacji przejawia się tu poprzez udział w szkoleniach specjalistycznych, możliwość awansu oraz zaangażowanie w działania o szczególnym znaczeniu społecznym. Trafne rozpoznanie aktualnego poziomu potrzeb funkcjonariuszy może również stanowić istotne wsparcie dla kadry kierowniczej w projektowaniu efektywnych programów motywacyjnych, dostosowanych do realiów służby i oczekiwań osób pełniących służbę.

Teoria oczekiwań Vrooma

Zgodnie z ujęciem Victora H. Vrooma motywacja pracownika nie zależy bezpośrednio od zadowolenia z pracy, lecz od przekonania, że jego działania doprowadzą do pożądanego rezultatu. Im silniejsze jest przeświadczenie, że podjęty wysiłek przyniesie oczekiwany efekt i nagrodę, tym wyższa motywacja do działania⁶.

Ukończenie kursów zawodowych – podstawowego, podoficerskiego oraz aspiranckiego z wyróżnieniem – daje możliwość awansu, „przeskoczenia korpusu”, oczywiście po spełnieniu warunków określonych w obowiązujących przepisach; zagadnienie to zostanie szczegółowo omówione w kolejnym rozdziale pracy. W tym kontekście kluczowe jest przeświadczenie funkcjonariusza, że po-

MOTYWACJA DO SŁUŻBY W POLICJI

niesiony wysiłek szkoleniowy rzeczywiście przekłada się na wymierne efekty w postaci awansu i uznania. Jeżeli ten związek zostanie zachwiany – np. przez niejasne zasady kwalifikacji lub uznaniowość decyzji – mechanizm motywacyjny może osłabnąć, prowadząc do zniechęcenia. To właśnie poziom przekonania o sprawczości własnych działań stanowi fundament motywacji, szczególnie w systemach o jasno zdefiniowanej strukturze kariery, takich jak Policja.

Teoria X i Teoria Y

Douglas McGregor sformułował dwa przeciwstawne podejścia do postrzegania ludzi w środowisku pracy – znane jako Teoria X i Teoria Y. Pierwsza, Teoria X, odzwierciedla przekonania typowe dla nurtu naukowej organizacji pracy: zakłada, że pracownicy z natury unikają obowiązków i wymagają kontroli. Z kolei Teoria Y opiera się na założeniu, że ludzie chcą się rozwijać i są zdolni do samodzielnego działania, co jest zgodne z ideą wykorzystania potencjału ludzkiego w organizacji⁷.

Tabela 2. Porównanie założeń Teorii X i Teorii Y według McGregora.

Kryterium	Teoria X	Teoria Y
Stosunek do pracy	Człowiek z natury unika pracy	Praca jest naturalną aktywnością, podobną do zabawy czy wypoczynku
Motywacja	Wymagana kontrola, przymus, groźba kar	Ludzie sami się motywują do działań służących ich celom
Odpowiedzialność	Unikanie odpowiedzialności, potrzeba kierowania	Chęć przyjmowania odpowiedzialności, samodzielność
Ambicje i rozwój	Niskie ambicje, brak inicjatywy	Twórczość i innowacyjność są szeroko rozpowszechnione wśród pracowników
Rola kierownika	Opiera działanie na założeniu niechęci do pracy i braku zaangażowania	Wspiera rozwój, autonomię i angażuje pracowników w realizację celów organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. W. Golnau, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2004, s. 21.

Założenia Teorii Y nabierają szczególnego znaczenia w środowiskach o ścisłej hierarchii, gdzie mimo formalnych struktur oczekuje się od pracowników inicjatywy i szybkiego podejmowania decyzji – jak ma to miejsce w Policji. Choć służba wymaga przestrzegania procedur i wykonywania rozkazów, równie istotna jest samodzielność i odpowiedzialność funkcjonariuszy, szczególnie w działaniach patrolowych i interwencyjnych. Decyzje

podejmowane w warunkach niepełnej informacji wymagają zaufania przełożonych do kompetencji podwładnych, co czyni założenia Teorii Y szczególnie aktualnymi w realiach służby policyjnej.

Model stosunków współdziałania – Elton Mayo

Model stosunków współdziałania, inspirowany koncepcją Eltona Mayo, zakłada, że monotonia i powtarzalność zadań obniżają motywację pracowników, natomiast relacje społeczne sprzyjają jej wzmacnianiu. Kierownicy mogą skutecznie motywować, uznając potrzeby społeczne zatrudnionych, okazując im szacunek oraz zapewniając poczucie przydatności i znaczenia w organizacji. W zamian oczekuje się od pracowników uznania autorytetu przełożonych oraz akceptacji struktury organizacyjnej⁸.

W służbie mundurowej – na przykład w Policji – współdziałanie przejawia się m.in. poprzez wzmacnianie więzi zawodowych oraz poczucia wspólnoty wśród funkcjonariuszy. Elementy takie jak ceremoniał, system odznaczeń, jednolite umundurowanie, udział w zespołach doskonalących organizację pracy czy okresowe oceny stanowią formy uznania społecznego, które wzmacniają motywację oraz lojalność wobec instytucji. Działania te integrują formalną strukturę hierarchiczną z potrzebą uznania i wpływu na środowisko zawodowe. W tego typu formacjach o skuteczności działania nie decyduje wyłącznie hierarchia, lecz zdolność organizacji do pielęgnowania więzi nadających pracy sens i budujących zaangażowanie. Wspólnotowość kształtowana poprzez te mechanizmy staje się spoiwem organizacyjnym, które w codziennej praktyce przekłada się na wzajemne wsparcie oraz efektywne wykonywanie zadań.

Teoria sprawiedliwości

Teoria sprawiedliwości Johna Stacey Adamsa zakłada, że pracownicy porównują proporcje między swoimi wkładami (takimi jak wykształcenie, doświadczenie, zaangażowanie) a osiągniętymi wynikami (np. wynagrodzenie, świadczenia, awanse) z proporcjami innych osób w podobnej sytuacji. Jeśli ocena tej relacji wypada niekorzystnie, pracownicy mogą odczuwać frustrację, co skutkuje spadkiem motywacji, wydajności, a nawet rezygnacją z pracy. Paradoksalnie, nadmierne wynagrodzenie również może budzić dyskomfort, prowadząc do skrupowania⁹.

Odniesienie teorii sprawiedliwości Johna Stacey Adamsa do służby w Policji ukazuje, jak istotne jest poczucie równowagi między wkładem a nagrodą w środowisku służb mundurowych. Funkcjonariusze, działając w warunkach wysokiego stresu, ryzyka i hierarchicznej struktury, często dokonują porównań własnego zaangażowania – na przykład liczby godzin służby, trudności interwencji czy dyspozycyjności – z osiągnięciami innych, takimi jak awanse, dodatki czy uznanie przełożonych. W przypadku percepcji nierówności – gdy funkcjonariusz z większym obciążeniem nie otrzymuje proporcjonalnych korzyści – może pojawić się frustracja, obniżenie motywacji, a nawet wypalenie zawodowe. Różnice między strukturami organizacyjnymi, takimi jak pion prewencji i pion kryminalny, czy niejasne kryteria awansów dodatkowo pogłębiają poczucie niesprawiedliwości. Co ciekawe, nadmiar nagród również może wywołać

dyskomfort – funkcjonariusz może czuć się zobowiązany do zwiększonego wysiłku, by „zasłużyć” na przywileje. Zastosowanie tej teorii w praktyce wymaga transparentnych zasad wynagradzania, uznania indywidualnego wkładu oraz sprawiedliwego przydziału obowiązków – co sprzyja budowaniu zaufania i zaangażowania w służbie. W dłuższej perspektywie poczucie sprawiedliwości staje się fundamentem kultury organizacyjnej, wpływając na stabilność zespołu i gotowość do podejmowania wyzwań służbowych.

Analiza wybranych teorii motywacji ukazuje, że skuteczność w służbach mundurowych nie wynika jedynie z organizacyjnej dyscypliny, lecz z głębokiego zrozumienia ludzkich potrzeb, które są fundamentem zaangażowania, lojalności i rozwoju zawodowego. Tym samym, efektywne zarządzanie strukturami organizacyjnymi Policji wymaga uwzględnienia indywidualnych motywacji funkcjonariuszy – nie tylko w kontekście ich bieżącego funkcjonowania, lecz również długoterminowego rozwoju i poczucia sensu pełnionej służby.

PREFERENCYJNE WARUNKI ZATRUDNIENIA W SŁUŻBIE POLICJI

Rozdział ten stanowi przegląd regulacji i ich analizę na tle aktów branżowych i powszechnych norm prawa pracy. Omówiono wybrane przepisy prawne kształtujące uprzywilejowane warunki pełnienia służby w Policji z odniesieniem do Kodeksu pracy, Karty górnika oraz zasad działania Funduszu Ubezpieczeń Społecznych. Celem było zestawienie i porównanie rozwiązań o charakterze szczególnym, które jednocześnie pełnią funkcję motywacyjną.

Zgodnie z ustawą o Policji wysokość uposażenia zasadniczego policjanta uzależniona jest od grupy zaszeregowania jego stanowiska służbowego oraz od posiadanej wysługi lat. Minister właściwy do spraw wewnętrznych, w porozumieniu z ministrem właściwym do spraw pracy, określa, w drodze rozporządzenia, szczegółowe zasady otrzymywania oraz wysokość uposażenia zasadniczego policjantów, uwzględniając grupy zaszeregowania i odpowiadające im stawki, zaszeregowanie stanowisk do poszczególnych grup i odpowiadające im policyjne stopnie etatowe, warunki podwyższania uposażenia oraz sposób ustalania jego wzrostu z tytułu wysługi lat¹⁰.

Ustawa o Policji definiuje, iż funkcjonariusze mogą otrzymywać nagrody motywacyjne, zarówno pieniężne, jak i rzeczowe, przyznawane za wzorowe wykonywanie obowiązków, wykazywane w służbie męstwo, inicjatywę oraz pełnienie zadań w warunkach szczególnego obciążenia. W odniesieniu do zasad ich przyznawania stosuje się odpowiednio przepisy dotyczące wyróżnień służbowych. Ustawa przewiduje także możliwość przyznawania zapomóg – w przypadku zdarzeń losowych, klęsk żywiołowych, poważnych chorób, śmierci bliskiego członka rodziny lub innych sytuacji pogarszających warunki materialne policjanta i jego rodziny. Dla realizacji tych świadczeń w strukturze Policji funkcjonuje specjalny fundusz nagród i zapomóg¹¹.

Akt ten przewiduje również możliwość udzielania wyróżnień funkcjonariuszom, którzy wzorowo realizują obowiązki służbowe, przejawiają inicjatywę i rozwijają swoje kwalifikacje zawodowe. Wśród dostępnych form wyróżnienia wymienia się: pochwałę, dodatkowy krótkoterminowy

urlop wypoczynkowy w wymiarze do dziesięciu dni roboczych, przyznanie odznaki resortowej oraz przedterminowe mianowanie na wyższy stopień policyjny¹².

Ustawa o Policji ponadto określa, że funkcjonariuszowi przysługuje coroczny płatny urlop wypoczynkowy w jednolitym wymiarze 26 dni roboczych. Prawo do pierwszego urlopu powstaje po sześciu miesiącach służby, w wysokości połowy przysługującego wymiaru, który funkcjonariusz nabywa w pełni po upływie roku służby¹³. W przeciwieństwie do regulacji zawartej w Kodeksie pracy, gdzie wymiar urlopu zależy jest od stażu zatrudnienia – 20 dni przy stażu poniżej 10 lat i 26 dni powyżej tej granicy¹⁴ – rozwiązanie to niemal od razu przyznaje pełny wymiar urlopu, niezależnie od długości służby. Jest to konstrukcja prostsza i korzystniejsza dla policjanta, co wzmacnia atrakcyjność służby.

Dodatkowo, rozporządzenie w sprawie urlopów policjantów określa, że funkcjonariuszowi przysługuje coroczny płatny urlop dodatkowy, który nie wynika bezpośrednio z ustawy o Policji, lecz stanowi jej wykonanie. Przewidziane są dwie niezależne podstawy nabycia prawa do tego świadczenia: staż służby oraz wiek funkcjonariusza.

Zgodnie z § 10 rozporządzenia urlop dodatkowy przysługuje po osiągnięciu odpowiedniego stażu: po 15 latach służby – 5 dni roboczych, po 20 latach służby – 9 dni roboczych, po 25 latach służby – 13 dni roboczych.

Natomiast § 11 rozporządzenia przewiduje dodatkowy urlop z tytułu wieku, pod warunkiem posiadania co najmniej 10-letniego stażu służby: po ukończeniu 40. roku życia – 5 dni roboczych, po ukończeniu 45. roku życia – 9 dni roboczych, po ukończeniu 55. roku życia – 13 dni roboczych.

W danym roku kalendarzowym funkcjonariuszowi przysługuje tylko jeden z tych urlopów – ten, który jest dla niego najkorzystniejszy¹⁵. Regulacja ta wzmacnia motywacyjny charakter służby, stanowiąc formę uznania za jej długoletnie wykonywanie oraz rosnące obciążenia związane z wiekiem. Warto zauważyć, że rozwiązania przewidujące zwiększony wymiar urlopu wypoczynkowego nie ograniczają się wyłącznie do służb mundurowych, takich jak Policja. Analogiczne regulacje funkcjonują również w sektorze górnictwa. Karta górnika stanowi, że w określonych przypadkach – takich jak praca w warunkach szczególnie szkodliwych, posiadanie orzeczenia o niepełnosprawności czy dodatkowe regulacje z układów zbiorowych pracy – górnik może nabyć prawo do więcej niż 26 dni urlopu rocznie, a łączny wymiar może wynosić nawet 31–32 dni robocze¹⁶.

Zgodnie z obowiązującymi regulacjami dotyczącymi zasad wynagradzania funkcjonariuszy Policji uposażenie zasadnicze wzrasta proporcjonalnie do długości pełnionej służby. Po dwóch latach służby przysługuje dodatek w wysokości 2%, zaś za każdy kolejny rok służby kwota ta zwiększa się o 1%, aż do osiągnięcia poziomu 20% po 20 latach służby. Po przekroczeniu tego progu dodatek wzrasta o 2% za każde kolejne dwa lata, osiągając wartość 32% po 32 latach służby. Maksymalny poziom dodatku za wysługę lat wynosi 35%, który przysługuje funkcjonariuszowi po 35 latach służby¹⁷. System ten stanowi istotny element polityki kadrowej, mający na celu motywowanie funkcjonariuszy do wieloletniego pozostawania w służbie.

MOTYWACJA DO SŁUŻBY W POLICJI

Do wysługi lat uwzględnianej przy ustalaniu wzrostu uposażenia zasadniczego zalicza się również zakończone okresy zatrudnienia wykonywanego w pełnym wymiarze czasu pracy. Co istotne, w przypadku równoczesnego zatrudnienia u różnych pracodawców, wymiar czasu pracy podlega sumowaniu – pod warunkiem, że każdy z tych stosunków pracy realizowany był w wymiarze nie niższym niż połowa etatu obowiązującego w danym zawodzie lub na danym stanowisku¹⁸. Taka konstrukcja przepisów umożliwia uwzględnienie wcześniejszego doświadczenia zawodowego zdobytego poza strukturami Policji, co w praktyce przekłada się na wyższy dodatek za wysługę lat. W efekcie, osoby posiadające wieloletni staż pracy w innych sektorach mogą – podejmując służbę w Policji – zyskać realną korzyść finansową już od pierwszych miesięcy zatrudnienia. Mechanizm ten stanowi zatem istotną zachętę dla doświadczonych pracowników rozważających zmianę ścieżki zawodowej i rozpoczęcie służby w Policji.

Kolejną istotną zachętą do podjęcia służby w Policji jest możliwość skorzystania z preferencyjnych warunków przejścia na emeryturę. System zaopatrzeniowy obowiązujący w służbach mundurowych pozwala funkcjonariuszom na uzyskanie świadczenia emerytalnego po osiągnięciu określonego stażu służby, niezależnie od wieku. Zgodnie z ustawą zaopatrzeniową¹⁹ emerytura przysługuje funkcjonariuszowi zwolnionemu ze służby, który w dniu zwolnienia posiada co najmniej 25 lat służby w jednej z formacji objętych ustawą – w tym w Policji. Takie rozwiązanie stanowi istotne odstępstwo od powszechnych zasad systemu ZUS.

Analogiczne preferencje można odnaleźć również w górnictwie. Górnicza emerytura przysługuje osobom, które ukończyły 55 lat i posiadają co najmniej 20 lat pracy górniczej (dla kobiet) lub 25 lat (dla mężczyzn), w tym minimum 10 lat pracy pod ziemią. Co więcej, w przypadku dłuższego stażu – obejmującego co najmniej 15 lat pracy pod ziemią – możliwe jest przejście na emeryturę już w wieku 50 lat²⁰.

Tabela nr 3. Możliwość skrócenia ścieżki awansu w Policji w zależności od spełnienia warunków formalnych.

Etap awansu	Standardowy okres służby	Możliwość skrócenia	Wymagania formalne	Maksymalna oszczędność czasowa
szeregowy (posterunkowy) ⇒ starszy posterunkowy) ⇒ podoficer (sierżant)	ok. 2 lata	tak	ukończenie szkolenia podstawowego z wyróżnieniem; pozytywna opinia służbowa; bezpośrednie skierowanie na szkolenie podoficerskie; zajmowanie stanowiska etatowego w korpusie podoficerów	do roku
podoficer ⇒ aspirant (młodszy aspirant)	ok. 5 lat	tak	ukończenie szkolenia podoficerskiego z wyróżnieniem lub zdanie egzaminu podoficerskiego z wyróżnieniem; posiadanie wykształcenia wyższego; zdanie egzaminu aspiranckiego i uzyskanie kwalifikacji zawodowych aspiranckich; pozytywna opinia służbowa; zajmowanie stanowiska etatowego w korpusie aspirantów	do 5 lat
aspirant (młodszy aspirant) ⇒ oficer młodszy (podkomisarz)	ok. 12 lat	tak	ukończenie szkolenia aspiranckiego z wyróżnieniem lub zdanie egzaminu aspiranckiego z wyróżnieniem; ukończone studia magisterskie; zdanie egzaminu oficerskiego i uzyskanie kwalifikacji zawodowych oficerskich; pozytywna opinia służbowa; zajmowanie stanowiska etatowego w korpusie oficerów młodszych	do 12 lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie:

- art. 34 art. 49, art. 50, art. 52 ustawy o Policji;
- § 2, § 4, § 6 rozporządzenia Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 22 grudnia 2022 r. w sprawie mianowania policjantów na stopnie policyjne (Dz. U. z 2022 r. poz. 2807, z późn. zm.);
- załącznika do rozporządzenia Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 16 grudnia 2022 r. w sprawie wymagań w zakresie wykształcenia, kwalifikacji zawodowych i stażu służby, jakim odpowiadają policjanci na stanowiskach komendantów Policji i innych stanowiskach służbowych, Dz. U. z 2023 r. poz. 2252);
- § 1 pkt 1–2, pkt 8, § 3, § 4, § 5 rozporządzenia Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 8 listopada 2023 r. w sprawie szkoleń zawodowych i doskonalenia zawodowego w Policji (Dz. U. z 2023 r. poz. 2506).

Nowym elementem w katalogu rozwiązań motywacyjnych w służbie Policji jest reaktywacja szkoleń zawodowych podoficerskich i aspiranckich, które – w odróżnieniu od wcześniejszych form – umożliwiają skorzystanie z tzw. bonusu szkoleniowego. Mechanizm ten obejmuje również szkolenie zawodowe podstawowe, co stanowi istotną zmianę w podejściu do kształcenia funkcjonariuszy. Ukończenie szkolenia zawodowego z wyróżnieniem stanowi podstawę do skierowania funkcjonariusza na egzamin końcowy z zakresu odpowiedniego szkolenia, bez konieczności odbywania tego szkolenia, w praktyce oznacza to, że wyróżniający się policjanci mogą szybciej awansować, co stanowi mechanizm motywacyjny i premiujący wysokie wyniki szkoleniowe.

Zgodnie z danymi Komendy Głównej Policji z 1 lipca 2025 r. służbę pełniło 97 052 funkcjonariuszy, z czego 57 729 legitymowało się wykształceniem wyższym, co stanowi około 59% całej kadry²¹. Tak wysoki udział policjantów posiadających dyplom uczelni wyższej nie tylko świadczy o rosnącej profesjonalizacji formacji, lecz również stanowi realną podstawę do korzystania z przedstawionych powyżej rozwiązań.

Wykształcenie wyższe pełni zatem rolę nie tylko kwalifikacyjną, lecz również selektywną – tworząc warunki do objęcia funkcjonariuszy bardziej elastycznym i motywacyjnym modelem rozwoju zawodowego.

Bez większych trudności można zidentyfikować również takie rozwiązania prawne, które – w porównaniu z regulacjami Kodeksu pracy – charakteryzują się niższym poziomem ochrony interesów funkcjonariuszy Policji. W przepisach regulujących służbę w Policji brak jest odrębnych zapisów odpowiadających regulacjom Kodeksu pracy, które przewidują dodatki za pracę w porze nocnej oraz w dni ustawowo wolne²². Służba pełniona w niedziele, święta czy w godzinach nocnych traktowana jest na równi z innymi okresami pracy, bez dodatkowych świadczeń z tego tytułu. Stanowi to zauważalną różnicę względem pracowników cywilnych, dla których takie okoliczności wiążą się z ustawowymi rekompensatami.

Pomimo widocznych tendencji ustawodawczych do kształtowania preferencyjnych rozwiązań zatrudnieniowych, których celem jest zwiększenie atrakcyjności służby w Policji, nie sposób pominąć jej szczególnego charakteru. Służba w formacji mundurowej, realizowana w ramach struktur odpowiedzialnych za bezpieczeństwo publiczne, wiąże się z podwyższonym ryzykiem oraz koniecznością podejmowania działań w warunkach zagrożenia zdrowia i życia. Przeprowadzone porównanie z regulacjami wynikającymi z Karty górnika oraz Kodeksu pracy wskazuje na selektywny charakter przywilejów, który w przypadku Policji pełni nie tylko funkcję motywacyjną, lecz również kompensacyjną – wynikającą ze specyfiki służby, jej obciążenia i społecznego znaczenia.

PODSUMOWANIE

Przeprowadzony proces analizy motywacji do podjęcia służby w Policji ukazuje, że nie jest ona jedynie efektem decyzji zawodowej, lecz wyrazem głębokiej identyfikacji jednostki z misją społeczną instytucji odpowiedzialnej za bezpieczeństwo publiczne. Perspektywa cywilna, z której

wywodzi się autor niniejszego opracowania, pozwala spojrzeć na mechanizmy motywacyjne i organizacyjne z dystansu, co sprzyja obiektywnej ocenie systemu. Zarówno teoria motywacji, jak i analiza aktów prawnych wskazują, że trwałość zaangażowania funkcjonariuszy opiera się na równowadze między osobistym poczuciem sensu a strukturalnymi rozwiązaniami wspierającymi służbę – takimi jak system awansu, dodatki stażowe, stabilne zabezpieczenia emerytalne oraz możliwość skorzystania z preferencyjnych zasad przechodzenia na emeryturę. W kontekście zmieniających się realiów społecznych, zawodowych oraz ustawodawczych skuteczną polityką motywacyjną w Policji musi uwzględniać nie tylko kompensacyjny wymiar służby – czyli świadczenia finansowe, przywileje socjalne i zabezpieczenia emerytalne – ale także indywidualne aspiracje, doświadczenia oraz proces kształtowania zawodowej tożsamości funkcjonariuszy. Tylko wtedy możliwe będzie kształtowanie zespołów, które nie tylko realizują zadania, lecz również identyfikują się z misją formacji jako własną.

¹ J. Sikora, *Motywowanie pracowników*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2000, s. 7.

² N. Stevenson, *Motywowanie pracowników*, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2002, s. 6.

³ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 426.

⁴ M. Burkiewicz, *Rola zaangażowania pracowników w strategii zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo PRET, Warszawa 2003, s. 31–32.

⁵ P. Makin, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 111.

⁶ Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 113.

⁷ M. Burkiewicz, *Rola zaangażowania pracowników w strategii zarządzania zasobami ludzkimi*, s. 38.

⁸ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, s. 429.

⁹ E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 193.

¹⁰ Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (Dz. U. z 2025 r. poz. 636, z późn. zm.), art. 101.

¹¹ Tamże, art. 110a.

¹² Tamże, art. 87.

¹³ Tamże, art. 82.

¹⁴ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz. U. z 2025 r. poz. 277, z późn. zm.), art. 152–154.

¹⁵ Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych z dnia 19 września 2014 r. w sprawie urlopów policjantów (Dz. U. z 2023 r. poz. 2213, z późn. zm.), § 10–11.

¹⁶ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 30 grudnia 1981 r. w sprawie szczególnych przywilejów dla pracowników górnictwa – Karta górnika (Dz. U. z 1982 r. Nr 2, poz. 13, z późn. zm.), § 6.

¹⁷ Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 6 grudnia 2001 r. w sprawie szczegółowych

MOTYWACJA DO SŁUŻBY W POLICJI

zasad otrzymywania i wysokości uposażenia zasadniczego policjantów, dodatków do uposażenia oraz ustalania wysługi lat, od której jest uzależniony wzrost uposażenia zasadniczego (Dz. U. z 2015 r. poz. 1236, z późn. zm.), § 3 ust. 1.

¹⁸ Tamże, § 4 ust. 1 pkt 4.

¹⁹ Ustawa z dnia 18 lutego 1994 r. o zaopatrzeniu emerytalnym funkcjonariuszy Policji, ABW, AW, SKW, SWW, CBA, Straży Granicznej, Straży Marszałkowskiej, SOP, PSP, Służby Celno-Skarbowej i Służby Więziennej oraz ich rodzin (Dz. U. z 2024 r. poz. 1121, z późn. zm.), art. 18 ust. 1.

²⁰ Ustawa z dnia 17 grudnia 1998 r. o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych (Dz. U. z 2024 r. poz. 1631, z późn. zm.), art. 50a.

²¹ Komenda Główna Policji, *Statystyka kadrowa Policji na dzień 1 lipca 2025 r.*, w: WM.pl, *Policja obchodzi swoje święto. Kim jest statystyczny funkcjonariusz?*, <https://wm.pl/1190969,Policja-obchodzi-swoje-swieto-Kim-jest-statystyczny-funkcjonariusz.html> [dostęp: 29.07.2025 r.].

²² Kodeks pracy, art. 151⁸–151¹¹.

Bibliografia

Książki i opracowania

Burkiewicz M., *Rola zaangażowania pracowników w strategii zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo PRET, Warszawa 2003.

Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

Makin P., *Organizacja a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999.

Sikora J., *Motywowanie pracowników*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2000.

Stevenson N., *Motywowanie pracowników*, Wydawnictwo K.E. Liber, Warszawa 2002.

Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.

Zarządzanie zasobami ludzkimi, red. W. Golnau, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2004.

Akty prawne

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz. U. z 2025 r. poz. 277, z późn. zm.).

Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (Dz. U. z 2025 r. poz. 636, z późn. zm.).

Ustawa z dnia 18 lutego 1994 r. o zaopatrzeniu emerytalnym funkcjonariuszy Policji, ABW, AW, SKW, SWW, CBA, Straży Granicznej, Straży Marszałkowskiej, SOP, PSP, Służby Celno-Skarbowej i Służby Więziennej oraz ich rodzin (Dz. U. z 2024 r. poz. 1121, z późn. zm.).

Ustawa z dnia 17 grudnia 1998 r. o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych (Dz. U. z 2024 r. poz. 1631, z późn. zm.).

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 30 grudnia 1981 r. w sprawie szczególnych przywilejów dla pracowników górnictwa – Karta górnika (Dz. U. z 1982 r. Nr 2, poz. 13, z późn. zm.).

Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 6 grudnia 2001 r. w sprawie szczególnych zasad otrzymywania i wysokości uposażenia zasadniczego policjantów, dodatków do uposażenia oraz ustalania wysługi lat, od której jest uzależniony wzrost uposażenia zasadniczego (Dz. U. z 2015 r. poz. 1236, z późn. zm.).

Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych z dnia 19 września 2014 r. w sprawie urlopów policjantów (Dz. U. z 2023 r. poz. 2213, z późn. zm.).

Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 16 grudnia 2022 r. w sprawie wymagań w zakresie wykształcenia, kwalifikacji zawodowych i stażu służby, jakim odpowiadają policjanci na stanowiskach komendantów Policji i innych stanowiskach służbowych (Dz. U. z 2023 r. poz. 2252).

Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 22 grudnia 2022 r. w sprawie mianowania policjantów na stopnie policyjne (Dz. U. poz. 2807, z późn. zm.).

Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 8 listopada 2023 r. w sprawie szkoleń zawodowych i doskonalenia zawodowego w Policji (Dz. U. poz. 2506).

Źródło internetowe

Komenda Główna Policji, *Statystyka kadrowa Policji na dzień 1 lipca 2025 r.*, w: WM.pl, *Policja obchodzi swoje święto. Kim jest statystyczny funkcjonariusz?*, <https://wm.pl/1190969,Policja-obchodzi-swoje-swieto-Kim-jest-statystyczny-funkcjonariusz.html> [dostęp: 29.07.2025 r.].

Słowa kluczowe:

służba w Policji, struktury policyjne, polityka kadrowa, identyfikacja z misją, teoria motywacji

Summary

Motivation for Service in the Police Analysis from a Civilian Perspective

The article presents an analysis of the motivation to join the Police service from the perspective of an individual originating from the civilian sector. The theoretical section references concepts developed by Abraham Maslow, John Stacey Adams, Douglas McGregor, Victor H. Vroom, and Elton Mayo. The substantive part outlines selected legal acts regulating the conditions of service for Police officers, with particular emphasis on provisions concerning promotion, seniority-related bonuses, retirement procedures, and leave entitlements. It also takes into account selected regulations applicable in the civilian sector, including provisions of the Labour Code, the Social Insurance Fund, and the Miner's Charter. The study is analytical and descriptive in nature and is based on the author's experience gained outside of uniformed service. The aim of the text is to highlight the motivational character of solutions applied within Police structures and their practical relevance for individuals considering a change in career path.

Thłumaczenie: Autor