

AUTOR

mgr Ewa Szymańska

ewaszymanska0413@gmail.com

Wydział Zarządzania i Dowodzenia, ASzWoj

TEORETYCZNE ASPEKTY MOTYWOWANIA FUNKCJONARIUSZY POLICJI

*Słowa kluczowe: Policja, bezpieczeństwo, motywacja,
system motywacyjny, skuteczność działania*

Wprowadzenie

Misja zapewnienia i ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego nakłada na formacje odpowiedzialne za realizację tego działania zarówno szereg uprawnień, jak i wymogów. Czynnikiem determinującym skuteczność wykonania tego obowiązku jest ich sprawne funkcjonowanie, a tym samym sprawne działanie tworzących je zasobów ludzkich. W teorii i praktyce zarządzania podkreśla się, że na wydajność pracownika szczególnie wpływ mają jego kwalifikacje i motywacja. Pierwszy z wymienionych elementów rozpatrywany jest już na etapie rekrutacji do pracy i zwiększa się wraz z upływem zatrudnienia, natomiast motywacja jest procesem zmiennym, który wyzwala w człowieku siłę do działania i sprawia, że konsekwentnie dąży on do osiągnięcia wyznaczonego celu. Na motywację pracownika wpływa wiele czynników, tzw. motywatorów oraz skuteczność prowadzonego systemu motywacyjnego składającego się m.in. z systemu wartości pracownika, cech jego stanowiska pracy i kultury organizacyjnej panującej w miejscu zatrudnienia.

Jedną ze służb powołanych do zapewnienia i ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego jest Policja, podlegająca szczególnej dyscyplinie służbowej i hierarchicznemu podporządkowaniu, gdzie komunikacja przełożonych z podwładnymi oparta jest na rozkazach, poleceniach i zarządzeniach. Jak podkreślono powyżej, właściwie dobrany system motywowania wpływa na sprawne funkcjonowanie każdej organizacji, w tym przynależącej do służb mundurowych Policji. W związku z powyższym można stwierdzić, że rola władzy zwierzchniej, polegająca na dysponowaniu zasobami ludzkimi, wydawaniu im rozkazów i ich egzekwowaniu, wymusza na niej zastosowanie odpowiedniego systemu motywowania w celu osiągnięcia sukcesów tej formacji.

Przedmiotem rozważań autora w tym artykule będzie motywowanie do pracy funkcjonariuszy Policji. W związku z przedmiotem badań celem artykułu jest rozwiązanie problemu badawczego wyrażonego w pytaniu: *jakie czynniki wpływają na motywację do pracy funkcjonariuszy Policji?*

Mając na uwadze specyfikę tematu, autor wykorzystał w procesie badawczym metody teoretyczne. Zasadniczy element poznawczy uzyskano w wyniku analizy literatury przedmiotu oraz poprzez wnioskowanie.

Motywowanie – aspekt teoretyczny

Autorzy publikacji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi podkreślają ścisły związek pomiędzy motywacją a efektywnością pracownika i jego zadowoleniem z pracy. Próbę przedstawienia tej zależności należy rozpocząć od wyjaśnienia istoty i pojęcia motywacji oraz tworzących ją czynników, tzw. motywatorów, i systemu motywacyjnego.

Źródło etymologiczne słowa *motywacja* stanowi łaciński czasownik 'movere' oznaczający *poruszanie, wprawianie czegoś w ruch, jak również wzbudzanie, poruszanie, sprawianie lub powodowanie określonego zjawiska*¹. Natomiast słowo *motyw* jako *czynnik wewnętrzny skłaniający człowieka do zachowania się w określony sposób, zostało użyte po raz pierwszy w łacinie w XIV wieku*².

W literaturze szeroko prezentowane jest podejście do motywacji jako do świadomego procesu wpływania na działania innych. Według S. Borkowskiej *motywacja do pracy stanowi proces świadomego i celowego oddziaływania na motywację do pracy poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich oczekiwań (celów działania) oraz wartości dla osiągnięcia celów motywującego z uwzględnieniem otoczenia obu stron procesu*³. Podobnie Cz. Sikorski określa motywację jako *proces zachodzący w ludzkiej świadomości, w wyniku którego pojawia się chęć robienia czegoś*. Ta chęć robienia czegoś rozumiana jest jako *motyw, pobudka lub napięcie motywacyjne*. Dalej autor wyjaśnia, co to jest *motyw*, cytując R. Hilgarda *motyw to coś, co pobudza organizm do działania i nadaje kierunek, skoro już raz zostało ono rozbudzone*⁴.

Z kolei R. Walkowiak dokonał zestawienia podobieństw i różnic w rozumieniu pojęcia *motywacja* przez różnych autorów. Wyniki uzyskane

¹ Ł. Skowron, M. Gąsior, *Motywacja pracownika a satysfakcja i lojalność klienta*, Difin, Warszawa, 2017, s. 10.

² Tamże, s. 10.

³ S. Borkowska, *System motywowania pracowników*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, H. Król, A. Ludwicyński (red.), PWN, Warszawa, 2006, s. 333.

⁴ Cz. Sikorski, *Motywacja jako wymiana. Modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa, 2004, s. 11.

w ten sposób pozwalają na wysunięcie następującego wniosku: w procesie motywowania niezbędny jest podmiot działania, czyli człowiek motywowany za pomocą czynników pobudzających, którymi są wewnętrzne siły związane z potrzebami. We wspomnianym przeglądzie definicji motywacja jest często określana jako *proces regulacji bądź łańcuch reakcji wywołany popędami, instynktami, chęciami oraz zachętami, mającymi załagodzić bądź wyeliminować stany napięć i spełnić pragnienia człowieka*⁵. Podsumowując powyższe rozważania, działania ludzi wynikają z uświadomienia sobie jakiejś potrzeby i z poczucia jej zaspokojenia. Wysiłki ukierunkowane na ten cel zanikają wraz z jego wypełnieniem. Następuje więc eliminacja motywu działania, a tym samym eliminacja samego zachowania. Po jakimś czasie może pojawić się nowa potrzeba, która ponownie uruchomi proces motywacji.

Motywowanie pracownika jest procesem zmiennym, o którym decyduje wiele czynników, tzw. motywatorów, oraz skuteczność prowadzonego systemu motywacyjnego. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że głównym celem systemu motywacyjnego jest osiągnięcie sukcesu przez organizację oraz rozwój jej i zatrudnionych w niej pracowników. Aby osiągnąć zamierzony skutek, należy dążyć do połączenia celów zasobów ludzkich z celami ich miejsca pracy. Osoba kierująca ludźmi powinna mieć rozeznanie w zakresie motywacji zachowań ludzkich i ich systemu wartości⁶. Składniki te znajdują się w modelowym ujęciu systemu motywacyjnego zaproponowanym przez Stonera i Wankla, zgodnie z którym na motywację i wysoką efektywność pracy wpływają obok systemu wartości człowieka również czynniki kształtujące motywację do pracy takie jak: cechy stanowiska pracy i cechy sytuacji roboczej⁷. Rozpoznanie systemu wartości odbywa się poprzez identyfikację hierarchii potrzeb pracowników. Nie jest to łatwe zadanie, ponieważ jedni mogą być motywowani poprzez poczucie prestiżu, osiągnięcia, posiadania władzy, natomiast innych motywują jedynie bodźce finansowe. Ponadto potrzeby pracowników ciągle zmieniają się, dlatego wiedza o nich powinna być aktualizowana. Pierwszy z wymienionych czynników kształtujących motywację do pracy, czyli cechy stanowiska pracy obejmują zakres odpowiedzialności za podejmowane decyzje oraz stopień różnorodności i atrakcyjności wykonywanych zadań. Pracownik, który ma poczucie wpływu na decyzje podejmowane w organizacji, identyfikuje się z nią i zwiększa swoje zainteresowanie zlecanymi mu zadaniami. Zwiększenie motywacji następuje również poprzez zróżnicowanie form organizacji pracy i czasu pracy. Natomiast na cechy sytuacji roboczej skła-

⁵ R. Walkowiak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Dom Organizatora, Toruń, 2007, s. 70-71.

⁶ Tamże, s. 69.

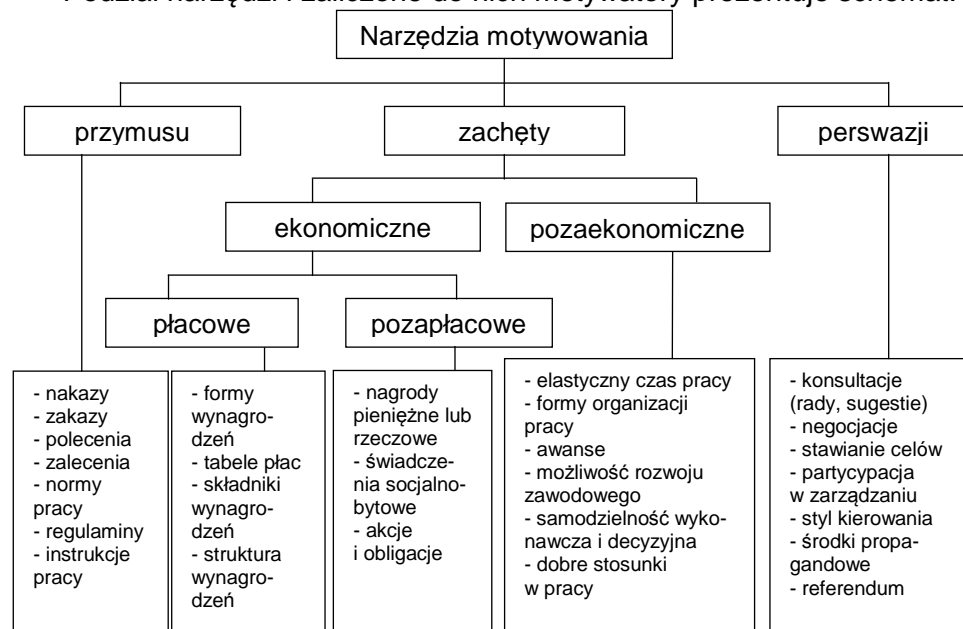
⁷ L. Koziół, *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN, Warszawa – Kraków, 2002, s. 63.

dają się z motywatory, takie jak: system wynagrodzeń, system oceniania pracowników, kultura organizacji, polityka socjalna oraz środowisko współpracowników⁸.

Z kolei według S. Borkowskiej system motywowania tworzą trzy grupy środków motywacyjnych nazywanych również narzędziami motywacyjnymi. Należą do nich⁹:

- Środki przymusu – narzucają pracownikowi zachowania, wymuszając przy tym posłuszeństwo wynikające z zagrożenia sankcją. Nie prowadzą do pogodzenia interesów motywowanego i motywującego.
- Środki zachęty – uzyskują oczekiwane zachowania poprzez propozycję nagradzania. Pracownik ma swobodę podejmowania decyzji, przy czym zadania nadal określone są przez motywującego. Narzędzia te dzielą się na bodźce materialne i bodźce niematerialne.
- Środki perswazji – uzyskanie oczekiwanych postaw i zachowań poprzez ingerencję w sferę emocjonalną człowieka. Motywujący wspólnie z motywowanym określają i podejmują działania odpowiadające dla obu stron.

Podział narzędzi i zaliczone do nich motywatory prezentuje schemat.



Źródło: A. Pietroń-Pyszczek, *Motywowanie pracowników*, Marina, Warszawa, 2007, s. 28.

Rys.1. Klasyfikacja narzędzi motywowania

⁸ Tamże, s. 63-64.

⁹ S. Borkowska, *System motywowania...*, s. 336.

Wybrane teorie motywacji

Jak już podkreślono wcześniej, w celu osiągnięcia sukcesu organizacji, należy poszukiwać skutecznych sposobów i form motywowania z uwzględnieniem indywidualnych uwarunkowań i potrzeb pracowników oraz ich sytuacji zawodowej. W teorii motywacji znajduje się wiele koncepcji odnoszących się do mechanizmów zachowania się ludzi w organizacjach. Jako jeden z przykładów tradycyjnego podejścia do motywowania podano trzy kategorie teorii:

- Teorię treści, poszukująca odpowiedzi na pytanie: „Jakie czynniki motywują ludzi do pracy?”. Istotą tej teorii jest założenie, że uczestnicy organizacji pobudzani są do działania potrzebami i jednocześnie odczuwają poczucie niedostatku, jeśli te potrzeby nie są spełnione.

- Teoria procesu, koncentrująca się na pytaniu: „Jak motywować ludzi do pracy?”, zajmuje się więc procesem powstawania motywacji.

- Teoria wzmocnienia, kładąca nacisk na sposoby uczenia się zachowań. Jej przedstawiciele obserwowali zmiany zachowań człowieka pod wpływem pozytywnych lub negatywnych bodźców¹⁰.

Teorie treści prezentują czynniki wewnętrzne człowieka wpływające na jego działanie. Wśród najczęściej przytaczanych przedstawicieli tego podejścia wymienić można: A. Masłowa (hierarchię potrzeb), D. Mc Clellanda (teorię trzech potrzeb), F. Herzberga (dwuczynnikową teorię potrzeb), C.P. Alderfera (teorię potrzeb).

Według ujęcia A. Masłowa istnieje pięć kategorii potrzeb wspierających system motywowania, uszeregowanych od potrzeb podstawowych do potrzeb wyższego rzędu. Są to:

- potrzeby fizjologiczne będące warunkiem przetrwania; należą do nich m.in. zaspokojenie głodu, potrzeba snu i zaspokojenie przetrwania gatunku;

- potrzeba bezpieczeństwa, której wyznacznikiem jest poczucie stabilizacji i przewidywalności otoczenia; do tej grupy należą m.in. potrzeba schronienia, pewność zatrudnienia, zabezpieczenie na wypadek choroby;

- potrzeba przynależności do grup społecznych wyrażająca się poszukiwaniem akceptacji, przyjaźni, czy miłości; jest ona realizowana dopiero po zaspokojeniu potrzeb fizjologicznych i bezpieczeństwa;

- potrzeby uznania i potwierdzenia własnej wartości, czyli potrzeba szacunku, pozytywnego odbioru własnej osoby, wyrażające się dążeniem do rozpoznawalności, pewności siebie i niezależności.

¹⁰ T. Bednarek, *Teoretyczne i praktyczne aspekty systemu motywowania policjantów Laboratorium Kryminalistycznego Komendy Stołecznej Policji*, [w:] *Problemy kryminalistyki*, nr 266/2009 (październik – grudzień), Centralne laboratorium Kryminalistyczne Policji. Instytut badawczy, Warszawa, 2009, s. 35.

- potrzeba samorealizacji stanowi najwyższą kategorię potrzeb i opiera się na ciągłym rozwoju człowieka, realizacji swoich marzeń i zainteresowań¹¹.

Rozwinięciem teorii potrzeb Maslowa jest teoria ERG zaproponowana przez C. Alderfera. Jej nazwa pochodzi od pierwszych liter angielskich nazw tworzących ją potrzeb: existence, relatedness, growth. Obie wspomniane teorie różnią się od siebie pod dwoma względami, po pierwsze Alderfer dzielił potrzeby jedynie na trzy kategorie: egzystencjalne (fizjologiczne i bezpieczeństwa), odnoszące się do relacji, powiązań (uznania i przynależności) i rozwoju (samorealizacji). Po drugie, wg Alderfera, kiedy nie ma możliwości zaspokojenia wyższych potrzeb, powracają potrzeby niższego rzędu, mimo że zostały już wcześniej zaspokojone. Z kolei Maslow twierdził, że potrzeba raz zaspokojona traci zdolność do motywowania¹².

Kolejny teoretyk F. Herzberg dokonał podziału potrzeb na dwie grupy, z których tylko jedna ma właściwości motywujące. Są to:

- potrzeby, których zaspokojenie powoduje zadowolenie człowieka; ta grupa stanowi czynniki motywacji i należą do nich: osiągnięcia, uznanie, odpowiedzialność, rozwój i awans;

- potrzeby, których zaspokojenie nie prowadzi do zadowolenia, natomiast ich niezaspokojenie przyczynia się do niezadowolenia człowieka; ta grupa stanowi czynniki higieny, a więc potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa takie jak: polityka i administracja miejsca zatrudnienia, stosunki międzyludzkie, warunki pracy, wpływ pracy na samopoczucie i wynagrodzenie¹³.

Ostatni zwolennik teorii treści, którego autor chciałby przytoczyć, to D. Mc Clelland. Mc Clelland kategoryzował potrzeby na trzy grupy: władzy, przynależności i osiągnięć i twierdził, że ludzi zróżnicować można za pomocą natężenia, z jakim te motywy wpływają na ich działania. Ponadto, zgodnie z tą teorią, potrzeba może być wyuczona i niewyuczona, to znaczy, że w wyniku odpowiednich oddziaływań u osób słabo odczuwających potrzebę władzy może nasilić się odczuwanie tej potrzeby¹⁴.

Poniższa tabela stanowi porównanie przywołanych powyżej teorii treści.

¹¹ M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Łódź, 2002, s. 200-201.

¹² J. Stoner, R. Freeman, P. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, 2001, s. 434-435.

¹³ Cz. Sikorski, *Motywacja jako wymiana...*, s. 19-20.

¹⁴ L. Kozioł, *Motywacja w pracy...*, s. 45.

Tabela 1. Porównanie teorii treści

Hierarchia potrzeb A. Maslowa	Dwuczynnikowa teoria potrzeb F. Herzberga	Teoria potrzeb C.P. Alderfera	Teoria trzech potrzeb D. Mc Clellanda
potrzeby samorealizacji	treści pracy, odpowiedzialność	potrzeby rozwoju	potrzeba osiągnięć
potrzeby szacunku i uznania	awans, rozwój		
potrzeby przynależności i miłości	osiągnięcia, uznanie	potrzeby kontaktu	potrzeba władzy
potrzeba bezpieczeństwa	stosunki z kolegami, przełożonymi, podwładnymi		
potrzeby fizjologiczne	pewność miejsca zatrudnienia	potrzeba egzystencji	potrzeba przynależności
	warunki pracy, wynagrodzenie		

Źródło: A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa, 2003, s. 236.

Do koncepcji wywodzących się z **teorii procesu** należą:

- teoria sprawiedliwości, którą opracował J.S. Adams;
- teoria oczekiwań zaproponowana przez V. Vrooma;
- teoria wyznaczania celów opracowana przez Locke i Lathama.

Pierwsza z koncepcji zakłada, że ludzie porównują wartość osiągniętych przez siebie w procesie pracy wyników i korzyści w stosunku do poniesionych nakładów. Następnie otrzymany rezultat odnoszą do wyników, jakie w tych samych warunkach osiągają współpracownicy. Jeżeli w wyniku przeprowadzonej obserwacji pracownik uzna, że relacje osiągniętych korzyści do poniesionych nakładów są podobne u niego i u innych, wówczas dozna poczucia sprawiedliwości. Z kolei, gdy relacje będą skrajnie różne – poczucia niesprawiedliwości. Istotą tej teorii jest założenie, że różnice w otrzymywanych wynagrodzeniach nie będą obniżały motywacji pracowników tylko wtedy, gdy będą sprawiedliwe, natomiast odczuwana niesprawiedliwość spowoduje motywację do działania o pozytywnych lub negatywnych skutkach. Pozytywny skutek przyniosą działania mające na celu podniesienie własnych wyników, a negatywny skutek działania ograniczające wysiłek, czyli obniżające poniesione nakłady¹⁵.

Teoria oczekiwań została opracowana przez V. Vrooma i następnie rozwinięta przez L. Portera i E. Lawlera. Wymienieni autorzy wskazywali na powiązanie zadowolenia z osiąganymi w pracy rezultatami. Vroom za-

¹⁵ Ł. Skowron, M. Gąsior, *Motywacja pracownika...*, s. 22.

kładał, że są dwa poziomy wyników działania człowieka, gdzie pierwszy poziom stanowi to, że człowiek ma do wykonania określone zadanie, a drugim poziomem jest to, że spodziewa się osiągnąć cel będący korzyścią za wykonanie zadania. Istotnym elementem tego procesu są oczekiwania pracownika, gdy siła jego motywacji zależy od tego, jaką wartość przypisuje on ostatecznym skutkom swojego działania, czyli wynikom drugiego poziomu. Wartość może być:

- dodatnia – otrzymany wynik powoduje motywację pozytywną;
- zerowa – otrzymany wynik spotyka się z obojętnością pracownika;
- ujemna – otrzymany wynik powoduje niechęć, czyli motywację negatywną.

Podsumowując, w modelu Vrooma motywacja jest iloczynem sum wartości i oczekiwań w podejmowanym działaniu¹⁶.

L. Porter i E. Lawler zgadzają się z Vroomem, że motywacja zależy od wielkości wysiłku włożonego w wykonanie zadania i wartości nagrody oraz możliwości jej otrzymania. Jednak w przeciwieństwie do swego poprzednika nie dzielą działania na dwa poziomy. W ich założeniu pracownik zwraca uwagę jedynie na osiąganie oczekiwanego celu, a nie analizuje związku między nim a wykonaniem zadania. Ma jednak świadomość, że na osiągnięcie oczekiwanego celu ma wpływ siła motywacji, zdolności pracownika i jego rola w organizacji postrzegana przez pryzmat kultury organizacyjnej i doświadczeń społecznych pracownika¹⁷.

Teoria wzmocnień zakłada zwiększone prawdopodobieństwo ponownego wystąpienia zachowań nagrodzonych niż tych, za które wcześniej człowiek został ukarany. Wskutek zwiększania się doświadczenia zawodowego pracownika zwiększa się również zbiór jego wyuczonych reakcji stosowanych w różnych sytuacjach zawodowych. Twórca tej teorii B.F. Skinner wskazywał, że wpływ na postępowanie człowieka ma jego środowisko społeczne, dlatego dokonując odpowiednich zmian w tym środowisku można zachowania ludzi przewidywać i nimi kierować. W ten sposób wypracowuje się u podwładnego cztery typy wzmocnień:

- wzmocnienie pozytywne – wykorzystanie nagród (finansowych i pozafinansowych), by zachęcić pracownika do powtórzenia sukcesu;
- unikanie – odzwyczajanie pracownika od zachowań, które mogą narazić go na nieprzyjemności np. unikanie spóźnień do pracy, by nie narazić się na naganę;
- wygaszanie – eliminowanie zachowań, które są niepożądane w pracy;
- karanie – stosowanie kar w celu przerwania lub zmiany niepożądanych zachowań w miejscu pracy, np. kary za niedotrzymanie terminów.

¹⁶ Cz. Sikorski, *Motywacja jako wymiana...*, s. 36-37.

¹⁷ Tamże, s. 37-38.

Zwiększenie skuteczności nagród i kar w motywowaniu następuje pod pewnymi warunkami: pracownik został zapoznany z systemem nagradzania i karania oraz zaakceptował go, nagrody są adekwatne do osiągnięć i przydzielane bezpośrednio po wystąpieniu warunkującego ich zachowania, nagroda lub kara zastosowana została przez osobę szanowaną i posiadającą autorytet¹⁸.

System motywacyjny w Policji

Zgodnie z przywołanymi poglądami na temat motywowania pracowników każdej organizacji, w tym również Policji, szczególne znaczenie w tym procesie przypisywane jest motywatorom: **płatowym, pozapłatowym materialnym i pozapłatowym niematerialnym**.

Płaca jako podstawowy składnik wynagrodzenia pracownika pełni funkcję dochodową, a ściślej zaspokaja potrzeby ludzkie poprzez możliwość zakupienia niezbędnych i pożądanych dóbr. Jej drugą istotną funkcją jest motywowanie do wzrostu wydajności i jakości pracy, podnoszenia swoich kompetencji zawodowych, a także spełniania oczekiwań pracodawcy¹⁹. Podstawowy składnik wynagrodzenia stanowią płace stałe – powiązane z wykonywaną pracą i płace ruchome, do których zalicza się premie, nagrody, dodatki. Warunki wynagradzania funkcjonariuszy Policji określa rozdział dziewiąty *Ustawy o Policji*. Zgodnie z art. 100 tej ustawy i artykułem 101 ust.1 uposażenie policjanta składa się z uposażenia zasadniczego i z dodatków do niego, natomiast wysokość uposażenia zasadniczego zależy od grupy zaszerogowania jego stanowiska służbowego oraz od posiadanej wysługi lat²⁰. Funkcjonariuszowi Policji przysługuje dodatek za stopień w wysokości uzależnionej od posiadanego stopnia. Z kolei za należyte wykonywanie obowiązków służbowych przysługuje dodatek funkcyjny lub służbowy. Pierwszy przyznawany jest osobie pełniącej służbę lub obowiązki na stanowisku kierowniczym lub samodzielny, a drugi wymieniony dodatek przysługuje osobom na stanowiskach innych niż kierownicze lub samodzielne. Kolejne dodatki do uposażenia są uzasadnione szczególnymi właściwościami, kwalifikacjami, warunkami lub miejscem pełnienia służby (art. 104 ust. 1-4)²¹.

W art. 108 ust. 1 wymienione zostały **motywatory pozapłatowe materialne** przysługujące policjantom:

¹⁸ R. Poklek, *Motywacja do pracy i doskonalenia zawodowego personelu więziennego w ujęciu dwuczynnikowej koncepcji motywacji i higieny Frederica Irvina Herzberga*, Centralny Ośrodek Szkolenia Służby Więziennej, Kalisz, 2012, s. 44-45.

¹⁹ R. Walkowiak, *Zarządzanie zasobami...*, s. 75.

²⁰ *Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji*, Dz. U. z 2011 r., nr 287, poz. 1687 z późn. zm., art. 100, art. 101, ust.1.

²¹ Tamże, art. 104, ust. 1-4.

- zasiłek na zagospodarowanie (w związku z mianowaniem na stałe przysługuje zasiłek na zagospodarowanie w wysokości jednomiesięcznego uposażenia zasadniczego wraz z dodatkami o charakterze stałym – art. 109 ust.1);

- nagrody (np. nagroda roczna do wysokości jednomiesięcznego uposażenia) oraz zapomogi;

- nagrody jubileuszowe (policjantowi przysługują nagrody jubileuszowe w wysokości: 75% po 20 latach wysługi, 100% po 25 latach wysługi, 150% po 30 latach wysługi, 200% po 35 latach wysługi, 300% po 40 latach wysługi, miesięcznego uposażenia zasadniczego wraz z dodatkami o charakterze stałym – art.111 ust.1);

- dodatkowe wynagrodzenie za wykonywanie zleconych zadań wykraczających poza obowiązki służbowe;

- należności za podróże służbowe i przeniesienia;

- świadczenia związane ze zwolnieniem ze służby²².

Dodatkowo, w związku ze specyfiką pracy w Policji, funkcjonariusze mogą otrzymywać nagrody za osiągnięcia w służbie, rekompensatę pieniężną za czas służby przekraczający normę określoną w przepisach ustawy (art.112 ust.1) oraz nagrodę motywacyjną w formie pieniężnej lub rzeczowej, za wzorowe wykonywanie zadań służbowych, wykazywane w służbie męstwo i inicjatywę oraz pełnienie służby w trudnych warunkach (art.110 a ust.1)²³.

Natomiast do **grupy motywatorów pozapłacowych** należą m.in. takie, które wynikają z charakteru pracy (np. wzrost uprawnień decyzyjnych i wykonawczych), ze środowiska pracy (np. uznania, pochwały słowne) i dodatkowe gratyfikacje (np. możliwość podwyższania kompetencji poprzez szkolenia)²⁴. W Policji ten sposób motywowania realizowany jest m.in. poprzez system wyróżnień wyrażony w formie: pochwały, krótkoterminowego dodatkowego urlopu wypoczynkowego w wymiarze do 10 dni roboczych, przyznania odznaki resortowej, przedterminowego mianowania na wyższy stopień policyjny²⁵. Wyróżnień udziela się w sposób uroczysty i ogłasza w rozkazie personalnym zawierającym: stopień, nazwisko, imię i stanowisko służbowe wyróżnionego, rodzaj wyróżnienia oraz uzasadnienie jego udzielenia²⁶.

W latach 2009-2010, w ramach projektu: *Przeciwdziałanie i zwalczanie przestępczości zorganizowanej i terroryzmu w warunkach bezpiecznego, przyspieszonego i zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego,*

²² Tamże, art. 108, ust.1, art. 109, art. 111, ust. 1.

²³ Tamże, art. 112, ust. 1, art. 110a, ust. 1.

²⁴ R. Walkowiak, *Zarządzanie zasobami...*, s. 76.

²⁵ *Ustawa o Policji...*, art. 87, ust. 1, pkt. 1-4.

²⁶ *Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 18 listopada 2003 r. w sprawie szczegółowego trybu postępowania przy udzielaniu wyróżnień policjantom*, Dz. U. z 2003 r., nr 198, poz. 1932, par 3.

finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, przeprowadzono badanie poziomu zadowolenia z pracy funkcjonariuszy Policji. Wyniki przeprowadzonych badań były następujące:

- 47,2% funkcjonariuszy wskazało na swoje przeciętne zadowolenie z pracy;
- 40,9% funkcjonariuszy uznało swoje zadowolenie za duże;
- 11,9% funkcjonariuszy wskazało na małe zadowolenie z pracy²⁷.

W wyniku badań uzyskano informację, że wśród czynników najbardziej przyczyniających się do zadowolenia z pracy znajdują się: stabilne zatrudnienie (73,4%), stałe warunki pracy (35,8%), dobre relacje z kolegami (29,3%), stosunkowo dobre wynagrodzenie (29%), dobre relacje z przełożonymi (22,4%)²⁸.

Odpowiadając na pytanie: *co w największym stopniu motywuje Pana/Panią pozytywnie do pracy?* pracownicy Policji najczęściej wskazywali na:

- nagrody pieniężne za osiągnięte wyniki (73%);
- dobrą opinię przełożonych (52,4%);
- przedterminowy awans (26,3%);
- lepsze warunki pracy (25,5%);
- uznanie społeczne (20,1%)²⁹.

Ocena systemu motywacyjnego Policji

Zgodnie z przytoczoną w niniejszym artykule klasyfikacją narzędzi tworzących system motywowania (rys. 1) wyróżniamy trzy grupy motywatorów: środki przymusu, środki perswazji i środki zachęty. Biorąc pod uwagę wymienione kategorie czynników wpływających na działanie funkcjonariuszy Policji do osiągnięcia celów tej organizacji, dokonano analizy ich mocnych i słabych stron. Powyższe zestawienie zostało ujęte w tabeli 2³⁰.

²⁷ A. Brzeźniak, A. Chmielewska, M. Firsiuk, B. Furgala, J. Kubik, *Satysfakcja z pracy policjantów i pracowników Policji – opinie o sytuacji i warunkach pracy oraz kondycji materialnej*, Wyższa Szkoła Policji, Szczytno, 2011, s. 5

²⁸ Tamże, s. 5.

²⁸ Tamże.

²⁹ Tamże, s. 28.

³⁰ *Po prostu motywuj. Praktyczny poradnik dla kadry kierowniczej, o tym jak motywować, by zmotywować*, Biuro Kadr i Szkolenia Komendy Głównej Policji, Warszawa, 2011, s. 25-28.

Tabela 2. Analiza mocnych i słabych stron systemu motywowania w Policji

ŚRODKI PRZYMUSU	ŚRODKI ZACHĘTY		ŚRODKI PERSWAZJI
	EKONOMICZNE	POZAEKONOMICZNE	
MOCNE STRONY: - skodyfikowanie obszarów działalności Policji; - podejmowanie starań dostosowywania przepisów do zmian zachodzących w działalności Policji.	MOCNE STRONY: - stabilność zatrudnienia; - atrakcyjność przywilejów socjalnych; - szeroki katalog dostępnych wyróżnień.	MOCNE STRONY: - możliwość awansu zawodowego; - umożliwienie podwyższenia poziomu wykształcenia wyróżniającym się policjantom; - możliwość podnoszenia kwalifikacji poprzez kursy i szkolenia; - próby poprawy warunków służby i pracy.	MOCNE STRONY: - delegacja uprawnień powodująca zwiększenie poczucia odpowiedzialności za losy organizacji i przyspieszenie procesu decyzyjnego; - racjonalność podejmowanych decyzji oparta m.in. na opinii środowiska; - ustalanie priorytetów, strategii działania; - zwiększanie kompetencji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi osób zajmujących lub mających zajmować stanowiska kierownicze.

<p>SŁABE STRONY:</p> <ul style="list-style-type: none"> - długotrwały proces zmian obowiązujących przepisów prawa; - niejasność przepisów z innymi aktami prawnymi; - niejednoznaczna interpretacja przepisów; - zbyt krótkie terminy do analizowania problemów; - zbyt ogólny katalog kar dyscyplinarnych uniemożliwiający dostosowanie poziomu kary do stopnia zawinienia. 	<p>SŁABE STRONY:</p> <ul style="list-style-type: none"> - brak możliwości udzielania indywidualnych podwyżek; - zbyt duża ilość dodatków do uposażenia zasadniczego; - brak możliwości dostosowania wysokości dodatków służbowych/ funkcyjnych w związku z długotrwałymi zwolnieniami lekarskimi; - niskie środki przewidziane na nagrody motywacyjne; - niejasne kryteria przyznawania wyróżnień; - małe zróżnicowanie wysokości dodatków za stopnie. 	<p>SŁABE STRONY:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ciągłe zmiany regulacji dotyczących szkolenia zawodowego; - niższe możliwości szkoleniowe od zgłaszanych potrzeb; - brak strzelnic, hal sportowych umożliwiających doskonalenie umiejętności praktycznych; - brak wpływu doskonalenia zawodowego na poziom uposażenia; - niski poziom zapewnianej ochrony z tytułu wykonywania zawodu policjanta; - poczucie dyskryminacji i niesprawiedliwości w poszczególnych grupach pracowniczych; - jedynie pozorny nacisk na samodzielność decyzyjną i wykonawczą. 	<p>SŁABE STRONY:</p> <ul style="list-style-type: none"> - brak formalnego umocowania komendantów powiatowych/ miejskich do dysponowania środkami publicznymi; - ukierunkowanie celów działania Policji na statystykę – jakość reakcji na zdarzenie warunkowana późniejszym przeniesieniem na dane statystyczne.
--	---	---	--

Źródło: *Po prostu motywuj...*, s. 25-28.

Działalność Policji jako organu powołanego do zapewnienia porządku i bezpieczeństwa Państwa jest uregulowana ustawami, co w przytoczonej analizie systemu motywowania jest ujęte w kategorii jego mocnych stron. Jednak biorąc pod uwagę długotrwały proces zmian w przepisach prawa i niejednoznaczność ich interpretacji, może okazać się słabością tego systemu. Z kolei wśród czynników ekonomicznych i pozaekonomicznych szczególny wpływ na zadowolenie pracowników mają: stabilne warunki zatrudnienia, szeroki zakres świadczeń socjalnych i wyróżnień, możliwość podnoszenia poziomu wykształcenia i kwalifikacji oraz perspektywa awansu zawodowego. Zgodnie z art. 34 ust. 1 *Ustawy o Policji* awans zawodowy następuje w drodze mianowania lub powołania policjanta będącego w służbie i uzależniony jest od posiadanego wykształcenia, uzyskanych

kwalifikacji zawodowych i stażu służby³¹. Z zestawienia ujętego w tabeli wynika również, że do czynników demotywujących funkcjonariuszy do pracy należą: brak konsekwencji wobec osób przebywających na długotrwałych zwolnieniach lekarskich, mała częstotliwość przydzielania nagród motywacyjnych, zbyt słabe warunki na doskonalenie zawodowe, nastawienie działań Policji na statystykę i stosunkowo niski poziom ochrony z tytułu wykonywania zawodu policjanta.

Bibliografia

1. Bednarek Tomasz, *Teoretyczne i praktyczne aspekty systemu motywowania policjantów* Laboratorium Kryminalistycznego Komendy Stołecznej Policji, Problemy kryminalistyki, nr 266/ 2009 (październik – grudzień), Centralne laboratorium Kryminalistyczne Policji. Instytut badawczy, Warszawa, 2009.
2. Bielski Marcin, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Łódź, 2002.
3. Brzeźniak Agnieszka, Chmielewska Anna, Firsiuk Marta, Furgała Bartosz, Kubik Jadwiga, *Satysfakcja z pracy policjantów i pracowników Policji – opinie o sytuacji i warunkach pracy oraz kondycji materialnej*, Wyższa Szkoła Policji, Szczytno, 2011.
4. Kozioł Leszek, *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN, Warszawa – Kraków, 2002.
5. Król Henryk, Ludwiczynski Antoni (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa, 2006.
6. Poklek Robert, *Motywacja do pracy i doskonalenia zawodowego personelu więziennego w ujęciu dwuczynnikowej koncepcji motywacji i higieny Frederica Irvina Herzberga*, Centralny Ośrodek Szkolenia Służby Więziennej, Kalisz, 2012.
7. *Po prostu motywuj. Praktyczny poradnik dla kadry kierowniczej, o tym jak motywować, by zmotywować*, Biuro Kadr i Szkolenia Komendy Głównej Policji, Warszawa, 2011.
8. *Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 18 listopada 2003 r. w sprawie szczegółowego trybu postępowania przy udzielaniu wyróżnień policjantom*, Dz. U. z 2003 r., nr 198, poz. 1932.
9. Sikorski Czesław, *Motywacja jako wymiana. Modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa, 2004.
10. Skowron Łukasz, Gąsior Marcin, *Motywacja pracownika a satysfakcja i lojalność klienta*, Difin, Warszawa, 2017.
11. Stoner James, Freeman Edward, Gilbert Daniel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa, 2001.

³¹ *Ustawa o Policji...*, art. 34, ust. 1.

12. *Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji*, Dz. U. z 2017 r., poz. 2067.
13. Walkowiak Ryszard, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Dom Organizatora, Toruń, 2007.

THEORETICAL ASPECTS OF MOTIVATING POLICE OFFICERS

Motivating the employees of the Police determines the success of this organization as well as its development and the staff employed in it. The person in charge of the Police personnel should have understanding in the field of motivating personnel regarding their behaviour and system of values. The factors which motivate to work in this force are regulated by laws, and can be classified into wage, tangible non-wage, and intangible non-wage. The greatest impact on the motivation to work in the Police is the following: stability of employment, good salary and cash prizes to which one is entitled, improving one's competences, promotion, as well as good relationships with colleagues and superiors.

Keywords: police, security, motivation, motivating system, effectiveness of action