



Złożenie pracy online:
2016-05-11 17:16:23
Kod pracy:
144/3650/CloudA

Katarzyna Zygmunt
(nr albumu: 22354)

Praca magisterska

Motywowanie jako jedna z podstawowych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w służbach mundurowych na przykładzie Straży Granicznej

Motivation as one of the primary function of human resource management in uniform services on the example of Border Guards

Wydział: Wydział Nauk Społecznych i
Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie zasobami ludzkimi

Promotor: dr Agnieszka Chabowska-Litka

Serdecznie dziękuję Pani dr Agnieszce Chabowskiej - Litka za wytrwałość i merytoryczne wsparcie w pisaniu niniejszej pracy.



Streszczenie

Głównym problem merytorycznym poruszonym w niniejszej pracy jest sposób motywowania funkcjonariuszy Straży Granicznej do efektywnego wykonywania powierzonych im ustawowych zadań. W ramach opracowania przedstawiono problematykę jednej z głównych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi – motywowania, opartą m.in. o rozważania naukowe ekspertów w tej dziedzinie. Przytoczono pojęcie, uwarunkowania i teorie systemów motywacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem instrumentów mających wpływ na te systemy, a także przybliżono formację mundurową jaką jest Straż Graniczna oraz przyjęty w niej system motywacyjny. Celem rozważań w niniejszej pracy jest zbadanie, czy funkcjonariusze tej formacji są odpowiednio motywowani do służby w całym okresie jej trwania, począwszy od procesu naboru, na zwolnieniu ze służby skończywszy. W ramach przeprowadzonych badań ankietowych wśród 54 funkcjonariuszy Komendy Głównej Straży Granicznej dokonano oceny skuteczności funkcjonującego systemu motywacyjnego, a także zakresu wykorzystywanych narzędzi przez przełożonych. Dokonana analiza zarówno struktury organizacyjnej jak i przepisów prawa dotyczących formacji, wskazała na istnienie szerokiego wachlarza narzędzi (bodźców) motywacyjnych, jakimi może posłużyć się przełożony, zarówno w obszarze finansowym jak i pozafinansowym. Nie mniej jednak na podstawie osiągniętych wyników badań dla samych funkcjonariuszy najważniejszą mobilizacją do efektywnej służby pozostają czynniki dotyczące traktowania z poszanowaniem ich godności, a także umiejętności przełożonego w stosowaniu nieodpowiednich narzędzi bądź czasem demotyatorów w sposób nie niszczący indywidualnych ambicji funkcjonariuszy.

Słowa kluczowe

Zarządzanie zasobami ludzkimi, motywacja, teorie motywacji, system motywacyjny, bodźce motywacyjne, demotyatory, Straż Graniczna, funkcjonariusz Straży Granicznej



Abstract

A key issue raised in the elaboration is the motivating system for Border Guard officers in making statutory tasks. Motivation is one of the part of managing human resources studied by many experts. In elaboration it is described a definition, factors and theories of motivation systems, in particular all instruments which can effect on above mention systems. Furthermore author tried to describe motivation system on base of specific environment which is Border Guard structure and duty. The main aim of this elaboration is research of the motivation system of Border Guard officers on the time of their career, since the entry exams till the retirement. During the research 54 officers from the Headquarter of Polish Border Guard were examined, author have made an evaluation of the effectiveness of motivation system uses in Border Guard and all tools which can be used by supervisors. Analysis of structure and law rules describing border guard shows that there is a big number of tools which can be used by supervisors to motivate officers, financial and non-financial tools as well. Nevertheless researches show that the most effective tools are involved in dignified treatment of officers by their supervisors and depends on abilities of supervisors to the skillful use demotivating tools in a way which will not destroyed officers personal ambitions.

Keywords

managing human resources, motivation, theories of motivation, factors of motivation, demotivating tools, Border Guard, Border Guard officer



SPIS TREŚCI:

Wstęp	3
Rozdział 1	
Istota i teorie motywacji	7
1.1. Pojęcie i teorie motywacji	7
1.2. Cele organizacji i ich wpływ na kształtowanie motywacji	19
Rozdział 2	
Proces i narzędzia motywacji	23
2.1. Instrumenty wpływające na systemy motywacji	23
2.2. Motywowanie finansowe i pozafinansowe	33
2.3. Kształtowanie systemu motywacyjnego i jego dysfunkcje	43
Rozdział 3	
Straż Graniczna - charakterystyka organizacji	53
3.1. Podstawowe zadania i specyfika służby	53
3.2. Struktura organizacyjna	65
3.3. Uwarunkowania prawne i finansowe funkcjonowania Straży Granicznej	72
Rozdział 4	
System motywowania w Straży Granicznej	77
4.1. Uwarunkowania formalne systemu motywacji	77
4.2. Motywatory finansowe i pozafinansowe	80
Rozdział 5	
Ocena systemu motywacyjnego w opinii funkcjonariuszy Straży Granicznej	89
5.1. Charakterystyka badanych	89
5.2. Analiza wyników badań	90
Zakończenie	101
Spis literatury	103
Spis tabel, rysunków, wykresów i fotografii	109
Załączniki	111





WSTĘP

Motywowanie pracowników jest jedną z fundamentalnych funkcji w efektywnym zarządzaniu potencjałem ludzkim w każdym przedsiębiorstwie. Nie jest ona umiejętnością, zdolnością czy sprawnością do wykonywania zadań, a chęcią pracownika do powtarzania tych samych czynności, do zwiększania własnych wysiłków do jak najlepszego wykonywania powierzonych obowiązków. Motywowanie to warunek sukcesu organizacji, a jakość potencjału ludzkiego to podstawowy czynnik decydujący o pozycji na rynku. Tym samym dobry i skuteczny system motywacyjny to dobra inwestycja. Musi on jednak właściwie wykorzystywać potrzeby i zdolności pracowników, a także dawać im satysfakcję. Powinien on w swojej istocie tworzyć relację, która umożliwi pracownikom osiągnięcie i realizację własnych osobistych celów w połączeniu z celami organizacji.

Przebieg procesu motywowania, jego wydajność i ostateczne wyniki zależą od założeń i właściwych narzędzi motywacyjnych, jakie organizacja przyjmuje tworząc go, ale również od konsekwencji w jego stosowaniu. Prawidłowo wypracowany system motywowania powinien stworzyć atmosferę, w której pracownicy przedsiębiorstwa chcą dobrowolnie wykonywać wyznaczone im zadania, zgodnie z przyjętymi celami organizacyjnymi.

Skuteczna motywacja należy do kompetencji menedżera i jest jednym z podstawowych zadań realizowanych przez niego w obszarze funkcji zarządzania. Winien on mieć na celu poprawę poziomu motywacji występującego u podwładnych, tak aby podnieść jakość świadczonych usług lub wytwarzanego produktu na najwyższy poziom.

System motywacyjny w organizacji powinien działać już na samym wstępie, to jest w momencie zatrudnienia pracownika, gdyż dodatnie wrażenie od początku procentować może na długie lata. Kwestią priorytetową wydaje się być szczegółowe wyjaśnienie celowości podejmowanych działań przez przedsiębiorstwo.

Na dalszym etapie istotnie ważnym czynnikiem jest stworzenie przejrzystej ścieżki kariery zawodowej dla poszczególnych stanowisk pracy, jednakże dostosowując je, zawsze do ambicji i aspiracji osoby zajmującej to stanowisko w początkowym okresie jej zatrudnienia. Istotne znaczenie ma również zapoznanie pracowników w zakresie możliwości ich przemieszczania się pomiędzy stanowiskami w całej organizacji, czy awansu.



W konsekwencji elementem sprawnego systemu motywowania będzie ocena działań pracowników przez ich przełożonych, prowadzona w sposób sprawiedliwy, w oparciu o traktowanie go jako najważniejszej wartości organizacji. Ponadto w miejscu gdzie atmosfera pracy oparta jest o poszanowanie godności i umiejętności pracownika, kwestią niezmiernie istotną jest stymulowanie jego zdolności przez doskonalenie zawodowe, a także godziwe wynagrodzenie nie będące tylko kosztem przedsiębiorstwa, ale także uznające, iż jest ono źródłem utrzymania dla pracownika i jego rodziny.

W obecnych czasach obserwowany jest proces dość gwałtownych zmian jakie mają miejsce na rynkach. Z jednej strony mamy do czynienia z procesem globalizacji, a z drugiej strony kryzysami finansowymi, które dotykają w różnym stopniu wszystkie gospodarki. Rządy poszczególnych państw wprowadzają działania zaradcze ratujące przed upadłością. Mimo trudnej sytuacji na rynku instytucje *non profit* takie jak Straż Graniczna istniały i istnieć będą, mając jako główne zadanie zapewnienie bezpieczeństwa obywatelom i porządku publicznego między innymi poprzez ochronę nienaruszalności granicy państwa i walkę z przestępczością, również tą o charakterze transgranicznym. Oczekiwania społeczeństwa wobec wszystkich formacji mundurowych rosną, a one same nabierają większego znaczenia wobec kształtujących się kryzysów również o charakterze militarnym.

Sprawne funkcjonowanie Straży Granicznej gwarantują przede wszystkim jej funkcjonariusze – ludzie, którzy powinni utożsamiać się z organizacją i godnie ją reprezentować. Bez nich i ich osobistego zaangażowania należy spodziewać się trudności w realizacji ustawowych zadań, nie wspominając o realizacji tych w warunkach podwyższonego ryzyka. Tym samym istotne znaczenie ma właściwe motywowanie pracowników poprzez stosowanie odpowiednich narzędzi w tym zakresie.

Celem rozważań w niniejszej pracy jest zbadanie, czy funkcjonariusze Straży Granicznej są odpowiednio motywowani do służby w całym okresie jej trwania, począwszy od procesu naboru, na zwolnieniu ze służby skończywszy.

Główny problem pracy koncentruje się wokół tego, czy i jak, jakimi sposobami są motywowani funkcjonariusze tej formacji do efektywnego wykonywania powierzonych im zadań, a także czy w Straży Granicznej istnieje system motywacyjny i przede wszystkim czy jest on skuteczny i w pełni wykorzystywany przez przełożonych.



Zdaniem autora zarówno struktura organizacyjna jak i przepisy prawa dotyczące tej formacji wskazują na istnienie szerokiego wachlarza narzędzi (bodźców) motywacyjnych, jakimi może posłużyć się przełożony, zarówno w obszarze finansowym jak i pozafinansowym.

Niniejsza praca składa się z pięciu rozdziałów, gdzie w pierwszych dwóch przedstawiono problematykę motywowania opartą o rozważania naukowe ekspertów w dziedzinie zarządzania. Przytoczono tu pojęcie, uwarunkowania i teorie systemów motywacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem instrumentów mających wpływ na te systemy. Jednocześnie zwrócono uwagę na kształtowanie motywacji w pracownikach obejmującej cele organizacji. Omówione zostały również dysfunkcje samego procesu motywowania.

W kolejnym rozdziale autor dokonał przybliżenia formacji mundurowej jaką jest Straż Graniczna. Opisana została jej struktura, zadania oraz zagadnienia dotyczące specyfiki służby jej funkcjonariuszy. Nie pominięto także obowiązków nałożonych na jej przedstawicieli, które nierozzerwalnie powiązane są z pełnieniem przez nich codziennej służby.

Istota systemu motywacyjnego w Straży Granicznej, określonego ustawą i funkcjonującymi aktami wykonawczymi w tym obszarze, a także w dostępnych na stronach internetowych opracowaniach dotyczących celów organizacji jaką jest Straż Graniczna, jest przedmiotem rozważań i analizy rozdziału czwartego. W tej części pracy poruszono kwestie dotyczące motywatorów finansowych i pozafinansowych, możliwości rozwoju kariery zawodowej, a także przedstawiono problematykę dotyczącą kształcenia i podnoszenia kwalifikacji zawodowych funkcjonariuszy.

Rozdział piąty stanowi część empiryczną pracy, w ramach której dokonano analizy porównawczej określonego przepisami systemu motywowania w Straży Granicznej z wynikami badań przeprowadzonej ankiety wśród funkcjonariuszy w wybranych jednostkach Straży Granicznej.

Wnioski stanowiące podsumowanie rozważań realizowanych w pracy ujęto w zakończeniu.

W trakcie realizacji niniejszego opracowania wykorzystano dostępną literaturę przedmiotu w postaci zwartej, artykułów a także aktów normatywnych oraz materiałów



udostępnionych przez Komendę Główną Straży Granicznej i Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i materiałów niepublikowanych.



ROZDZIAŁ 1

ISTOTA I TEORIE MOTYWACJI

1.1. POJĘCIE I TEORIE MOTYWACJI.

Motywacja jest pojęciem, którego poznanie na przestrzeni lat prowadzili przedstawiciele różnych nauk: filozofii, teologii, psychologii, socjologii i oczywiście zarządzania. Największy dorobek w tym zakresie odnotowuje się w dziedzinie psychologii. Uważa się bowiem, iż motywacja to ogół motywów, a motywy to przyczyny dla których człowiek zachowuje się w określony sposób. Jedną z naukowych definicji tłumaczy motywację jako „zespół czynników natury psychologicznej lub fizjologicznej uruchamiający i organizujący zachowania człowieka, skierowane na osiągnięcie określonego celu, mechanizm psychologiczny, regulujący dowolne zachowania poprzedzone wyborem”.¹ Inna określa ją jako „mechanizm psychologiczny uruchamiający i organizujący zachowania człowieka skierowany na osiągnięcie zamierzonego celu”.² Tym samym motywacja nie będzie niczym innym tylko siłą motoryczną ludzkich zachowań i działań.

Każdy człowiek posiada motywację, jednakże dla jednej osoby może to być motywacja do pracy dla innej do codziennego uprawiania sportu lub też wykonywania domowych obowiązków. Z punktu widzenia nauki o zarządzaniu, motywację określa się jako wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania zachowań ludzi w procesie pracy. Dla osiągnięcia określonych celów ludzie gotowi są ponieść pewien wysiłek i właśnie dla wyjaśnienia celowości ich zachowania używa się terminu „motywacja”.

Na poziomie zarządzania przedsiębiorstwem z terminem tym najczęściej mają do czynienia kierownicy różnych szczebli, ponieważ skuteczność realizacji ich funkcji jest w znacznym stopniu uzależniona od doboru właściwych instrumentów motywacyjnych. Realizacja funkcji kierowniczych w zarządzaniu zasobami ludzkimi „dotyczy ludzkiej strony zarządzania przedsiębiorstwem i relacji zatrudnionych z ich firmą”.³ W tym zakresie, celem kierownika będzie zapewnienie, aby pracownicy danego przedsiębiorstwa byli wykorzystywani tak aby pracodawca osiągnął możliwie najlepsze korzyści z ich zdolności, osiągał zamierzone cele, a pracownicy odczuwali satysfakcję z tego co robią, mieli poczucie

¹ Penc J. *Kreowanie zachowań organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 2011, s. 243

² Kuc B., Moczydłowska J. *Zachowania organizacyjne*, Warszawa 2009, s. 77

³ Sekuła Z., *Motywowanie do pracy, teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008, s. 123



własnej wartości i jednocześnie posiadali mobilizację do podejmowania działań w celu dalszego rozwoju. W tym miejscu należy również wskazać, iż motywacja jest podstawowym czynnikiem decydującym o wydajności pracownika w trakcie wykonywania przez niego obowiązków. Osiągnięcia przedsiębiorstwa zależą przecież w ostatecznym rozrachunku od tego czy potrafi się skłonić ludzi do wydajności, czyli do pracy. Stąd zarządzanie pracownikiem przy wykorzystywaniu narzędzi motywacyjnych jest jedną z podstawowych funkcji zarządzania. Narzędzia te winny kształtować zachowania pracowników w sposób zgodny z założonym celem, a zasadą jaka powinna być przestrzegana w realizacji funkcji motywowania jest zachowanie wewnętrznej spójności narzędzi, czyli uporządkowanie ich w określony system.

System motywowania pracowników zdefiniować można jako pewien układ celowo dobranych narzędzi, a także zasad, regulujących proces motywowania w przedsiębiorstwie. Zadaniem tego układu jest zapewnienie odpowiednio wysokiego poziomu motywacji personelu, a co za tym idzie wspieranie realizacji celów przedsiębiorstwa. Motywacja jest też ogólnym pojęciem określającym wszystkie procesy zaangażowane w rozpoczęcie, kierowanie i podtrzymywanie aktywności fizjologicznych i psychicznych. Jest to szerokie pojęcie, które obejmuje całą gamę wewnętrznych mechanizmów zaangażowanych między innymi w preferencje jednej aktywności ponad inną aktywność. Do tego dochodzi jeszcze wigor, czyli siła reakcji oraz wytrwałość działania według zorganizowanego wzoru, skierowanego na istotne cele.

Według J.A. Fincha Stonera i Ch. Wankela motywacja to wszystko co wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje zachowania ludzi.⁴ S. Kałużny natomiast twierdzi, że motywowanie to wprawianie w ruch, zachęcanie, pobudzanie do czynu, wpływanie na kogoś. Uważa on, także że motywowanie to dziedzina kierowania polegająca na zapewnieniu niezbędnego zaangażowania w pracę i obowiązki, z intencją jak najlepszego wykorzystania ich kwalifikacji, umiejętności i uzdolnień dla realizowania celów stojących przed przedsiębiorstwem.⁵ Inną definicję formułuje M. Armstrong, dla którego zmotywowanie to plan zatrzymania dobrych pracowników w przedsiębiorstwie.⁶

S. Borkowska uważa, iż efekt pracy zależy od możliwości, zdolności i umiejętności ludzkich, wspartych wolą i chęcią działania, dlatego iloczyn wiedzy, możliwości i chęci

⁴ Stoner J.A.F, Wankel Ch., *Kierownie*, PWE, Warszawa 1997, s. 280

⁵ Kałużny S., *Skuteczne kierowanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Kwantum, Warszawa 2000, s. 460

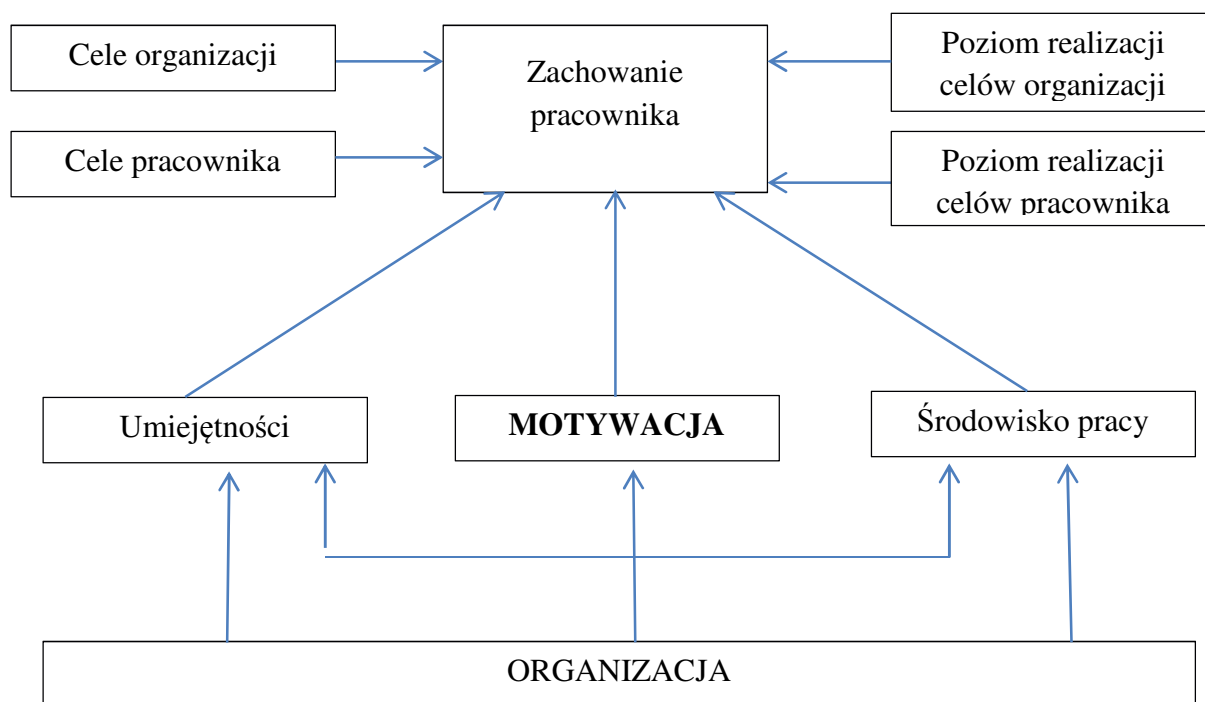
⁶ Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 22



będzie efektywnością pracy, a czynnik „chęci” właśnie motywacją.⁷ Uważa także, iż przez motywację należy rozumieć w szczególności proces, wewnętrzny mechanizm, który wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje określone zachowania ludzi spośród innych, alternatywnych form zachowania, w celu osiągnięcia określonych celów. Proces motywacyjny ma charakter dwustronny i zachodzi między kierującym przedsiębiorstwem, a podwładnymi.⁸

Motywowanie jest procesem bardzo złożonym i trudnym. Każdy człowiek potrzebuje innego bodźca, aby zostać zmotywowanym. Zasadniczym problemem stojącym zarówno przed teoretykami jak i praktykami zarządzania jest określenie metod pozwalających na właściwe sterowanie zachowaniami jednostki, które wpływają na poziom realizacji celów organizacji i pracownika. Motywacja stanowi natomiast jeden z trzech głównych czynników warunkujących bezpośrednio zachowanie pracownika (por. rysunek 1).

Rysunek 1. Wpływ organizacji na zachowanie pracownika



Źródło: Karaś R. *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 11

⁷ Borkowska S., *Motywacja i motywowanie* [w:] Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014, s. 317

⁸ Borkowska S., *Motywować skutecznie*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2004, s. 11



Motywację można także określić mianem niezaspokojonego pragnienia. Wyróżnia się wówczas trzy poziomy takiej motywacji.⁹ Jako pierwszy – przyporządkowanie, czyli ten poziom, na którym pracownik wykonuje to, co każe mu przełożony, tak jakby sam nie potrafił myśleć i nie miał żadnych uzdolnień. Drugi to identyfikacja celu, która rodzi pragnienie jego osiągnięcia. W jego ramach pracownikowi należy wyraźnie zakomunikować korzyści jakie płyną z rezultatów. Natomiast trzeci jest tym poziomem, na którym pracownik uważa cel za swój własny. Dla osiągnięcia tego poziomu jednak wymagane jest zrozumienie przez pracownika, że jest jedyną osobą, której powierzono dane zadanie i poczuć, że dobra praca leży w jego interesie. Tym samym motywacja jest głównym czynnikiem decydującym o efektywności działania każdego człowieka. Umiejętne motywowanie w zarządzaniu personelem gwarantuje wykorzystanie potencjału, jaki drzemie w pracownikach i efektywny rozwój organizacji.

We współczesnym świecie poszukiwania mechanizmów motywacyjnych opierają się na pewnych ogólnych koncepcjach człowieka. Jeden nurt tych poszukiwań wypływa z koncepcji psychodynamicznej, w której główną rolę odgrywają wewnętrzne siły dynamiczne zwane popędami i potrzebami. Chęć do pracy zależy tu od potrzeb człowieka i ich zaspokajania.¹⁰ Drugi nurt wiąże się z koncepcją behawiorystyczną, w której istotne znaczenie przypisuje się bodźcom zewnętrznym, środowiskowym. Zachowanie człowieka jest reakcją na te bodźce i od nich zależy chęć do pracy, czy nauki. Trzeba więc badać, które z nich zachęcają, a które zniechęcają ludzi i pod tym kątem ją organizować.¹¹

Poszukiwanie odpowiednich elementów motywacyjnych i ich wdrażanie wiąże się też z pewnymi zmianami w organizacji. W związku tym należy pamiętać, że przeprowadzenie zmian, na przykład wykorzystanie nowych motywatorów wymaga dużej uwagi i cierpliwości. Zwłaszcza, że umiejętne i skuteczne zrealizowanie tego przedsięwzięcia korzystnie wpływa na funkcjonowanie organizacji, jej kondycję i wizerunek.¹²

Ponadto coraz więcej uwagi przywiązuje się do trzeciej koncepcji człowieka, tzw. poznawczej, w której ważną rolę odgrywa świadomość. W niej bowiem skupiają się wszystkie elementy tak wewnętrzne, jak i zewnętrzne wpływając ostatecznie na decyzje i zachowanie się. Tutaj przypisuje się ważne znaczenie motywacyjne dostrzeganym

⁹ Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników – teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008, s. 17-18

¹⁰ Płowarczyk J., *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2006, s. 124.

¹¹ Ibidem, s. 126.

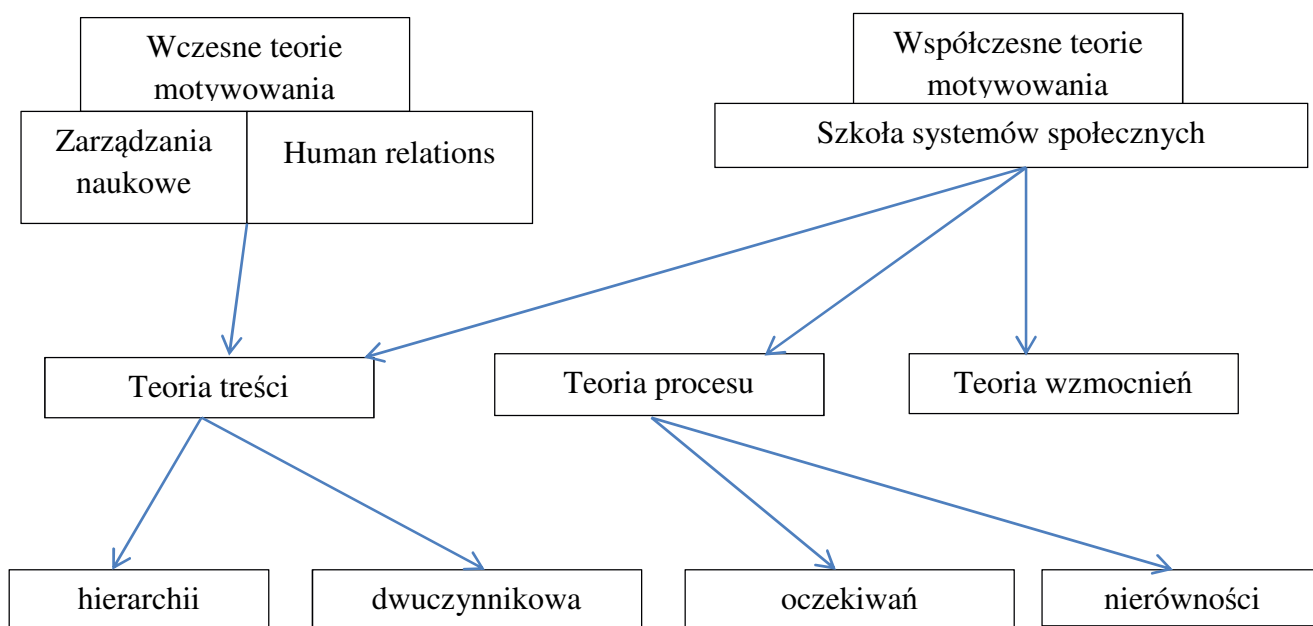
¹² Ściborek Z., *Zmiany w organizacji – moda czy konieczność?*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 194.



wartościom oraz możliwościom, przy czym wartością jest to, co określa kierunek aktywności człowieka, zaś możliwościami wszystko to, od czego zależy osiągnięcie wartości.¹³

Proces motywacji opiera się na kilku teoriach motywacji, których na przestrzeni lat przybywało. Oprócz wymienionych powyżej koncepcji należy wskazać na *instrumentalną teorię motywacji* opartą w dużej mierze na pracach Taylora, czy też na *teorię potrzeb* opracowaną przez Maslowa w 1954 roku, która buduje ich hierarchię właśnie od najbardziej podstawowych, poprzez kolejne, do bardziej złożonych. Powstały również teorie oparte na naukach psychologicznych, które w głównej mierze przeciwstawiały jedne drugim tj. teorie treści *versus* teorie procesu i teorie wzmocnień *versus* teorie poznawcze.¹⁴ Według D. Kopycińskiej jednak teorie motywowania można podzielić na dwie grupy, a pierwsza z nich obejmuje wczesne koncepcje motywowania stworzone na bazie naukowego zarządzania i szkoły stosunków międzyludzkich.¹⁵

Rysunek 2. Podstawowe koncepcje motywowania.



Źródło: Bieniok H., *Metody sprawnego zarządzania*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004, s. 73

¹³ F. J. Lis, *Człowiek w procesie pracy*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych Warszawa 1982, s.48-49

¹⁴ Borkowska S., *Motywacja i motywowanie*, ...op. cit. s. 317

¹⁵ Kopycińska D., *Formalny system motywacyjny, a motywacja do pracy w polskiej gospodarce*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1992, s. 8-9

Jako jedną z najwcześniejszych teorii, można przytoczyć pogląd głoszony w XV wieku przez T. Hobbes, który uważał, że człowiek jest z natury istotą samolubną, destruktywną i brutalną, a co za tym idzie konieczność przyporządkowania jednostek władzy absolutnego monarchy, aby tą drogą zapobiec kompletnemu chaosowi.¹⁶

Tradycyjne jednak ujęcie motywacji opiera się na założeniach naukowej szkoły organizacji Taylora. W tym ujęciu inspiracją były stosunki panujące w feudalizmie, gdzie zarządzający miał władzę a podwładny zobowiązany był do wykonania powierzonych mu obowiązków. Zatem motywowanie polegało na stosowaniu środków przymusu, którymi były przymus fizyczny, psychiczny i administracyjny.

Motywowanie poprzez przymus prowadziło jednak w konsekwencji do zniechęcenia a nawet wrogości. Dlatego z czasem zaczęto pracownika taktować na zasadach partnerskich i odchodzono od stosowanych nader często kar zastępując je nagrodami. W dalszej kolejności rozpoczęto stosowanie bardziej humanitarnych środków takich jak perswazja i zachęta. Do najczęściej stosowanych form perswazji zaliczano: informowanie, doradzanie, perswazję oddziałyującą na sferę emocjonalną, a także perswazję oddziałyującą na sferę intelektualną (skutki trwałe, ale długo osiąmane), oraz perswazję oddziałyującą na sferę duchową.¹⁷

Taylor uważał natomiast, że najlepszym środkiem motywacyjnym są pieniądze. Odwoływał się on do idei człowieka *homo economicus*. Człowiek będzie wykonywał takie działania, których efektem będzie wyższe wynagrodzenie. Jeżeli przełożony ustali, że pracownik otrzyma wyższe wynagrodzenie, jeżeli osiągnie wyższą produktywność, to należy spodziewać się, że działania człowieka będą ukierunkowane na osiągnięcie tego celu.¹⁸ Jednak właściwe używanie narzędzi motywacyjnych zwłaszcza tych materialnych stanowi sztukę, która w rezultacie decyduje o satysfakcji pracowników każdej organizacji. Dodatkowo system motywowania płacowego powinien być przejrzysty i jak najbardziej prosty, zrozumiały dla pracowników. W tym modelu jednak przyjmowano również, że ludzie z natury są istotami leniwymi, nieuczciwymi i interesownymi, a czynnik pieniężny jest dla nich ważniejszy niż sama praca. Zatem za odpowiednią płacę są w stanie wykonać każdą pracę. Zwolennicy tego tradycyjnego modelu wskazywali na rolę wynagrodzenia pieniężnego w bardzo wąskim zakresie nie dostrzegając przy tym innych bodźców motywacyjnych. Dlatego też model ten był wielokrotnie podważany przez innych teoretyków zarządzania.

¹⁶ Karaś R., *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2004, s. 36

¹⁷ Enkelmann N.B., *Biznes i motywacja*, Wydawnictwo Galaktyka, Łódź 2000, s. 139

¹⁸ Gasiul H., *Teorie emocji i motywacji: rozważania psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2002, s. 314.



Koncepcje motywacji do pracy muszą być zatem wynikiem podejścia indywidualnego, a więc uwzględniać procesy i potrzeby kształtowane w danym przedsiębiorstwie, a nie tylko przyjęte założenia teoretyczne, na których opiera się dany model.¹⁹ Istnieje wiele teorii motywacji i podejścia do tego zagadnienia. Najbardziej znaną typologią teorii motywacji jest podział na trzy teorie. Pierwszą z nich są teorie treści, które podkreślają znaczenie czynników wewnętrznych, które powodują, że człowiek postępuje w określony sposób. Drugą teorię procesu, które określają w jaki sposób i przez jakie cele poszczególne jednostki są motywowane. Natomiast jako trzecią należy wskazać teorie wzmocnienia. Określają one w jaki sposób skutki wcześniejszego działania wpływają na zachowania w przyszłości w cyklicznym procesie uczenia się jednostki.²⁰

Twórcy teorii treści poszukiwali odpowiedzi na pytania o to, jakie potrzeby ludzie chcą realizować dzięki pracy zawodowej oraz co pobudza ich do różnych form aktywności. Tym samym podstawowym założeniem są różne potrzeby, które ludzie chcą zaspokoić, a praca zawodowa daje takie możliwości.²¹

Najbardziej znanym modelem w badaniach nad motywacją w organizacji jest model hierarchii potrzeb opracowany przez amerykańskiego psychologa Abrahama Masłowa (por. rysunek 3). Uważał on, że chcemy tego, czego nie mamy. Potrzeby zaspokojone nie motywują do aktywności, nie wpływają na nasze aktywne zachowanie i odwrotnie – niezaspokojone motywują.²²

Wśród tych najważniejszych Masłowa wyróżnił 5 niżej wymienionych:

- a) potrzeby fizjologiczne – wynikające z funkcjonowania organizmu ludzkiego dotyczące ciepła, schronienia, ruchu, światła a także biologiczne potrzeby człowieka,
- b) potrzeby bezpieczeństwa – dochodzące do głosu w momencie sytuacji zagrażających człowiekowi, inaczej rozumiane także jako brak obaw,
- c) potrzeby przynależności - wywołują działanie ukierunkowane na nawiązywanie kontaktów międzyludzkich, dotyczące również własnego miejsca w grupie,
- d) potrzeby uznania (szacunku) – sprawiające, że człowiek stosownie do wymagań swojego środowiska stara się swoim postępowaniem zapewnić sobie szacunek, uznanie,

¹⁹ Penc J. *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*. Difin, Warszawa 2007, s. 191

²⁰ Stoner A.F. Wankel Ch., *Kierowanie, PWE*, Warszawa 1997, s. 362-364

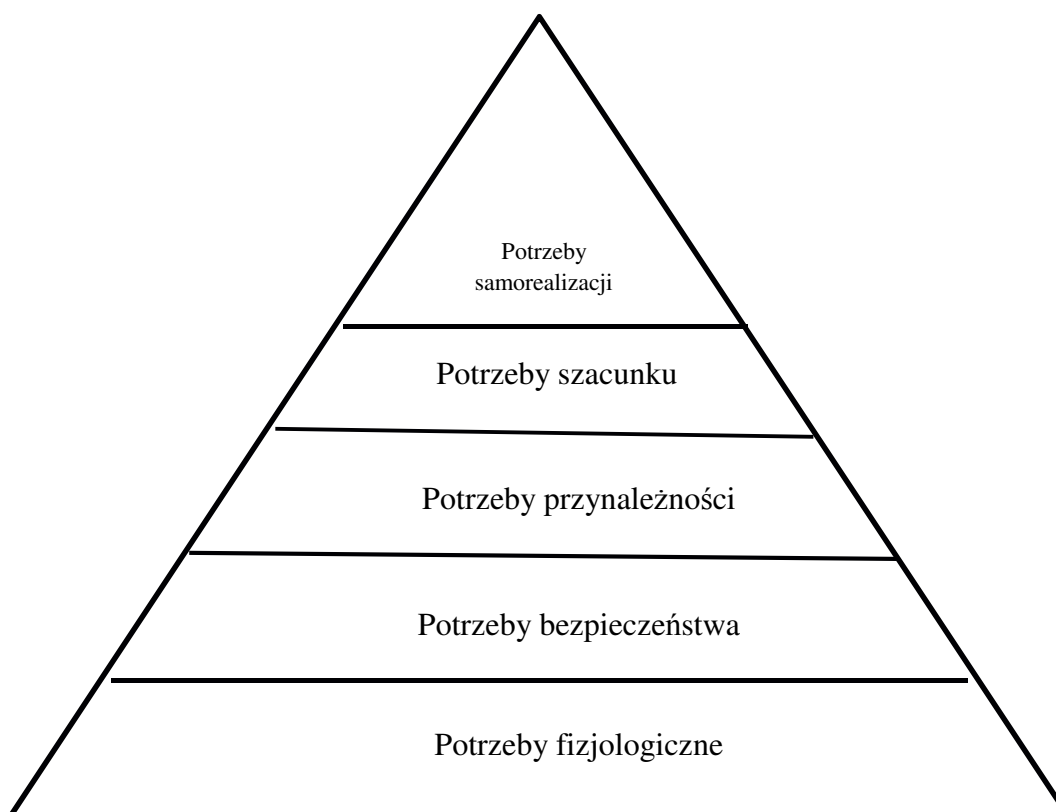
²¹ Sekuła Z., *Motywowanie do pracy, teoria i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008, s.18

²² Bańka W., *Operacyjne kierowanie pracownikami w organizacjach*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 210-211



- e) potrzeba samorealizacji – charakteryzująca się maksymalnym wykorzystywaniem przez człowieka uzdolnień i kwalifikacji do pełnego rozwinięcia swoich możliwości, czy zainteresowań.

Rysunek 3. Hierarchia potrzeb ludzkich według A. Maslowa



Źródło: Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 522

Należy zaznaczyć, iż Maslow potrzeby podstawowe lub nazywane także potrzebami niższego rzędu, wiązał z fizjologicznymi potrzebami zachowania życia i zabezpieczenia się przed nieszczęściami. Natomiast zakładał także, iż pozostałe potrzeby wyższego rzędu, właściwe są tylko człowiekowi i wyznaczają jego rozwój osobowości, charakteru, umiejętności współżycia z ludźmi. Ostrzegał także, że każda osoba może przyjmować inne priorytety wśród tych potrzeb, w zależności od warunków istniejących w danym czasie.²³

Innego znaczenia teorii Abrahama Maslowa dodał socjolog Fredrick Harzberg. Dostrzegł on mianowicie, iż w społeczeństwie dobrobytu menedżer nie jest w stanie uczynić zbyt wiele, by spełnić potrzeby niższego rzędu w hierarchii Maslowa. Pracownicy bowiem oczekują płac na poziomie umożliwiającym im przeżycie oraz pewność zatrudnienia jako pewnego

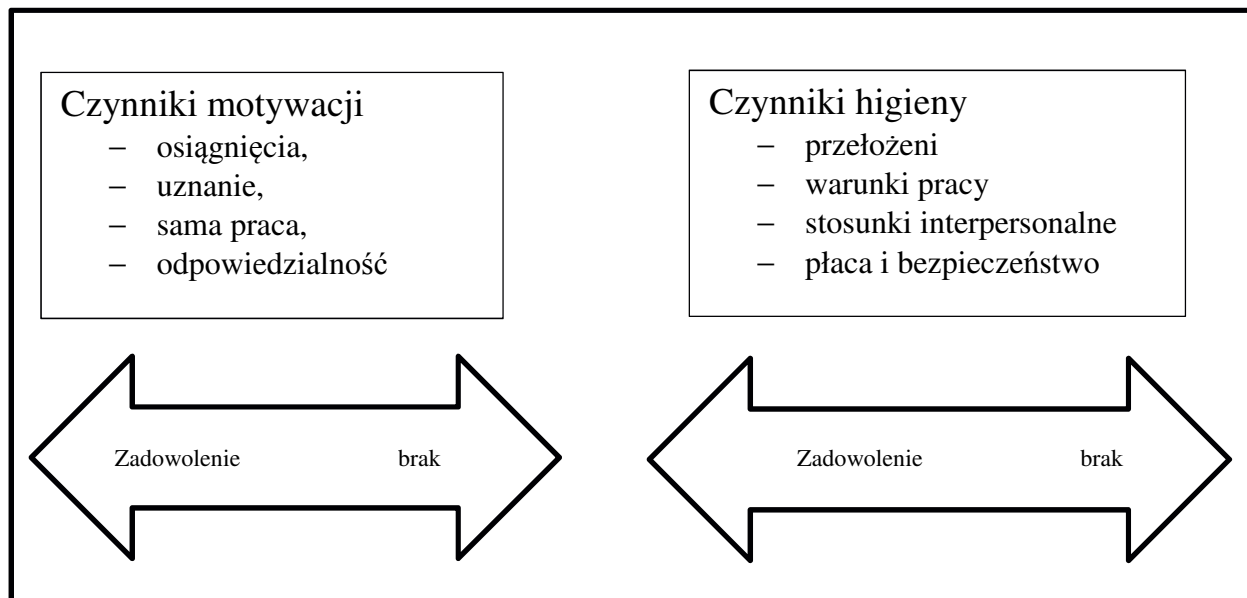
²³ Bittel L.R., *Krótki kurs zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 165

minimum. Bez spełnienia tych warunków pracownik będzie niezadowolony, ale to nie znaczy, że będzie lepiej pracował gdy zostaną one zaspokojone. Herzberg wnioskował, że dla celów motywowania zatem pozostały już tylko uwarunkowania wypełniające potrzeby wyższe. Wskazał, iż motywowanie może wystąpić, gdy menedżerowie stworzą następujące warunki dla swoich pracowników:²⁴

- pracę, która stawia wyzwanie i posiada znaczenie,
- możliwości rozwijania i pełnego wykorzystywania umiejętności,
- zaangażowanie w podejmowanie decyzji wpływających na metody stosowane w pracy oraz na planowane cele.

Teorię stworzoną przez Herzberga nazwano dwuczynnikową teorią motywacji (por. rysunek 4). Wyodrębnia ona dwa rodzaje czynników wpływających na zadowolenie i niezadowolenie. Pierwszy rodzaj wiąże się z motywacją wewnętrzną i dotyczy tych czynników ukierunkowanych na zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu, takich jak uznanie, treść pracy, osiągnięcia, awanse, rozwój i odpowiedzialność. Drugi rodzaj natomiast ma charakter instrumentalny, i są to czynniki nie będące celem samym w sobie, lecz umożliwiają realizację celów ostatecznych. Określił je mianem czynników higieny psychicznej.²⁵

Rysunek 4. Dwuczynnikowa teoria motywacji



Źródło: Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 525

²⁴ Bittel L.R., *Krótki kurs zarządzania*, op.cit. s. 67

²⁵ Borkowska S., *Motywacja i motywowanie ...*, op.cit. s. 321

Kolejną teorią potrzeb, jednakże odmiennie ujmującą i rewidującą ich hierarchię zaproponował w 1972 roku Clayton Alderfer. Jego propozycję nazwano ERG, które to litery są pierwszymi z angielskich nazw wyróżnianych przez niego potrzeb to jest: *Existence* – egzystencja, *Relatedness* – kontakty społeczne i *Growth* – rozwój. Teoria ta wnosi do koncepcji Maslowa nowe czynniki ujmując potrzeby ludzkie w trzy grupy:²⁶

- Egzystencja – gdzie zawierają się wszystkie potrzeby materialne i fizyczne,
- Kontakty społeczne – zawierająca potrzeby związane z utrzymaniem stosunków z ludźmi nam bliskimi,
- Rozwój – zawiera wysiłki w kierunku samodoskonaleniem i poprawy własnego środowiska.

Jednocześnie wskazuje on, że zachowanie człowieka może być jednocześnie zdeterminowane przez różne kategorie tych potrzeb. Kwestionuje zasadę Maslowa wskazującą na rosnące znaczenie kolejnej wyższej kategorii potrzeb po zaspokojeniu tej niższej, sugerując nadto, że na skutek braku zaspokojenia potrzeb zaliczonych do wyższej kategorii pojawiać się może regresja spowodowana frustracją, a człowiek wracać będzie do chęci zaspokajania potrzeb niższego rzędu.

Dokonując przeglądu teorii treści nie można nie wspomnieć o koncepcji motywacji kadr kierowniczych wypracowanej przez Davida McClellanda. Bazował on na pracach Maslowa i innych autorów, wskazując, iż w odniesieniu do menedżerów należy brać również pod uwagę inne potrzeby, które odgrywają ulotną rolę w organizacjach. Wyróżnił on trzy ich rodzaje:²⁷

- potrzebę osiągnięć – czyli chęć osiągnięcia sukcesu,
- potrzebę afiliacji – pragnienia kontaktów z ludźmi, a także akceptacji z ich strony,
- potrzebę władzy – chęć wpływania na innych i kontroli swego otoczenia.

Dodatkowo wskazał, iż potrzeba osiągnięć (sukcesu) jest szczególnie uwydatniona u osób piastujących funkcje kierownicze. Demonstrowana jest między innymi poprzez:

- gotowość podejmowania odpowiedzialności,
- pragnienie otrzymywania poprzez proces sprzężenia zwrotnego natychmiastowych i konkretnych informacji na temat własnych dokonań,
- dążenie do osiągnięcia dobrych wyników,

natomiast ograniczana przez tendencję do stawiania sobie celów w sposób ograniczony, poprzez co ich osiągnięcie stawać się będzie rzeczywistością.

²⁶ Bittel L.R., *Krótki kurs zarządzania*, ... op.cit. s. 165-166

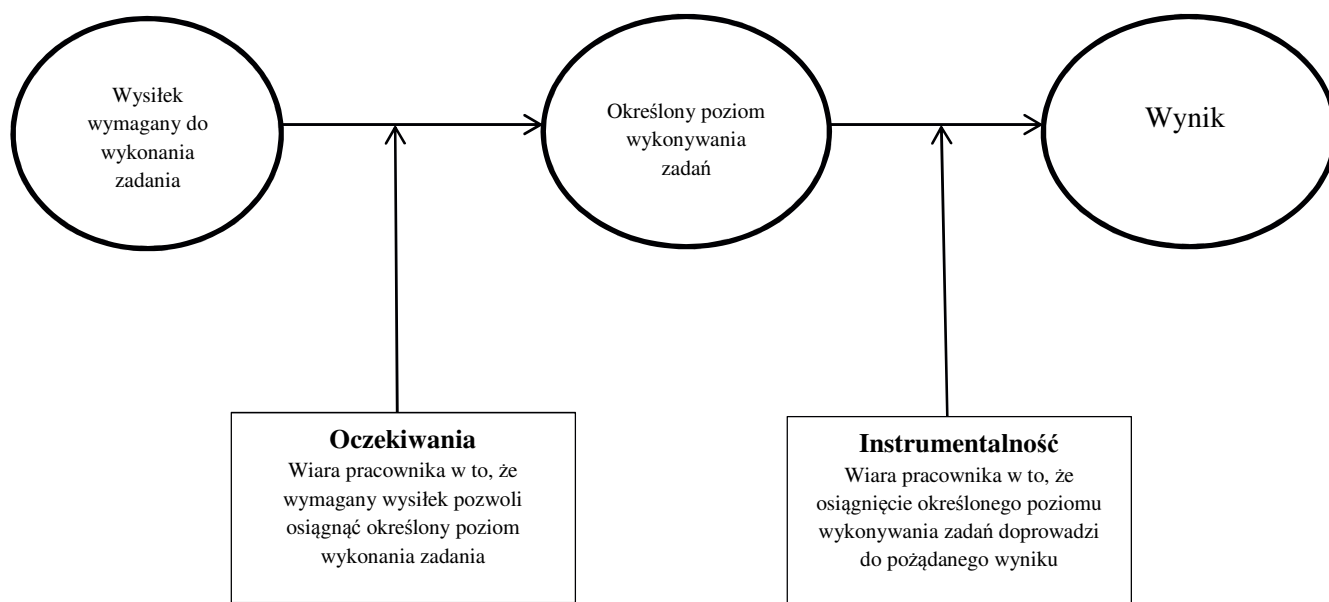
²⁷ Borkowska S., *Motywacja i motywowanie ...*, op.cit. s. 321



Jedną z najważniejszych teorii motywacji była teoria oczekiwań, która została opracowana przez V. H. Vrooma, a następnie rozwinięta przez L. W. Portera i E. Lawlera. Jej źródła należy doszukiwać się w koncepcjach hedonizmu oraz utylitaryzmu, na bazie których powstała również teoria popędu. Dzięki pracom psychologów E.C. Tolmana i K. Lewina z lat trzydziestych, gdzie zdefiniowali oni pojęcia wartości oraz oczekiwań.²⁸ Teoria oczekiwań stara się odpowiedzieć na pytanie, czego dana osoba oczekuje w wyniku swojego zachowania. Według tej teorii motywacja zależy od tego jak silnie czegoś pragniemy i od prawdopodobieństwa zaspokojenia tego pragnienia, mówi też o tym, że większy wysiłek może zaowocować wyższymi osiągnięciami. Dlatego też osoba o dużych osiągnięciach w pracy może liczyć na nagrody i uznanie, podwyżki zarobków czy awans.²⁹ Osoba ta może również całkiem odmiennie postrzegać pracę jako aż tak przykrą, i będzie pracować tak słabo, czego efektem końcowym będzie zwolnienie.

Logika tej teorii (por. rysunek 5) zakłada, że jednostki dokonują w pracy pewnego wysiłku, by osiągnąć pewien poziom dokonań, doprowadzając do preferowanych przez nie rezultatów.

Rysunek 5. Teoria oczekiwań



Źródło: Bittel L.R., *Krótki kurs zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 169

²⁸ Enkelmann N.B., *Biznes i motywacja ...* op. cit., s. 153.

²⁹ Rudolf S. (red.), *Tendencje zmian w nadzorze korporacyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006 s. 72.

Najstarszą teorią motywacji z grupy teorii procesu jest teoria popędu. Jej źródła należy poszukiwać w pracach starożytnych Greków z nurtu hedonizmu. Angielscy utylitaryści - J. Bentham i J.S. Mill adaptowali dla swoich potrzeb starożytną koncepcję hedonizmu. Według ich teorii, człowiek będzie wybierał spośród możliwych dostępnych działań zawsze te, które według jego odczucia prowadzi do osiągnięcia maksymalnej przyjemności lub odczuwania najmniejszego bólu.³⁰

Kolejną ideę do teorii popędu wniósł Thorndike. Zwrócił on uwagę na fakt, że na proces motywacji mają wpływ doświadczenie człowieka i wydarzenia z przeszłości. Na tej podstawie Thorndike sformułował tzw. prawo efektu. Mówi ono, że doświadczenia z przeszłości mają wpływ na bodźce i reakcje powodujące odczuwanie satysfakcji. Jeśli skojarzeniu bodźca z reakcją towarzyszy stan przyjemności, to związek ten zostanie z dużym prawdopodobieństwem utrwalony.³¹

Wyróżniono również grupę teorii pomostowych. Przedstawicielem tej grupy jest Rotter, który podkreślił rolę czynników zewnętrznych (sytuacyjnych) i wewnętrznych (dyspozycyjnych), kontrolujących ludzkie zachowania. Według teorii Rottera na jednym ekstremum znajdują się ludzie, którzy działają pod wpływem czynników zewnętrznych, na przykład zdają się na los, na drugim - ludzie, którzy dokonują samodzielnych wyborów i podejmują decyzje – kontrolują swoje postępowanie. Większość ludzi znajduje się jednak po środku tych ekstremów.³²

Dostrzegając celowy charakter zachowań ludzi Locke i Latham w 1980 roku sformułowali teorię ustalania celów. Teoria ta polega na tym, że człowiek – istota myśląca, postępuje celowo uwzględniając sytuację, warunki w jakich funkcjonuje, sam ustala sobie cele i może je hierarchizować, ustalać ich kolejność, jeśli jednoczesne ich osiągnięcie nie jest możliwe. W porównaniu z teorią Rottera nie uwzględnia ona faktu, iż cele mogą być ustalone przez kogoś innego na przykład przez zwierzchnika.³³

Poza tradycyjnymi teoriami motywowania w ostatnim czasie pojawiły się inne, nowe takie jak choćby podejście japońskie. Jest ono raczej filozofią zarządzania personelem koncentrującą się na tworzeniu partnerskich stosunków między pracodawcą a pracobiorcą, między przełożonym a podwładnym. Cechą tego podejścia jest także to, że styl zarządzania i wpływające z niego bodźce motywacyjne powinny być dostosowane do kultury narodowej

³⁰ Koźmiński A.K, Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996 s. 45.

³¹ Enkelmann N.B., *Biznes i motywacja ...* op. cit., s. 164.

³² Borkowska S., *Motywacja i motywowanie ...*, op.cit. s. 324

³³ *Ibidem*, s. 325



wyrażanej poprzez tradycje, czy normy zwyczajowe, a także do określonych potrzeb indywidualnych pracowników. W japońskiej kulturze narodowej jest tradycją, że pracownik i pracodawca postrzegają siebie jako zintegrowany zespół, wynikiem czego jest silna motywacja, a także emocjonalne zaangażowanie realizację zadań.

Podsumowując, poszczególne teorie motywacji akcentują rolę różnych ich czynników mających na nią zasadniczy wpływ. Determinanty te są elementami, które wzajemnie się uzupełniają i składają się na kompletny model motywacji. Każdy z tych czynników może mieć odmienną rolę w zależności od sytuacji w jakiej człowiek się znajduje. Dlatego „w ujęciu kompleksowym motywacja zależy od czynników wewnętrznych człowieka (zmiennych dyspozycyjnych) i zmiennych sytuacyjnych (zewnętrznych), od jego wcześniejszych doświadczeń (uczenia się) w odniesieniu do sposobu działania i wielkości nagrody, od zadań – celów, jakie ma on zrealizować (ich treści, trudności itp.), od oceny spodziewanego rezultatu działania (zachowania), od wysiłku koniecznego do jego osiągnięcia oraz relacji nagrody do rezultatu i to w porównaniu do relacji między tymi wielkościami osiąganymi nie tylko w przeszłości, ale też przez innych ludzi (pracowników), od zadowolenia z uzyskanego rezultatu i nagrody.”³⁴

1.2. CELE ORGANIZACJI I ICH WPŁYW NA KSZTAŁTOWANIE MOTYWACJI.

Kształtowanie motywacji poprzez wzmacnianie, informację, wzbogacenie wiedzy w literaturze nazywane jest motywowaniem. Według S. Borkowskiej motywowanie do pracy stanowi proces świadomego i celowego oddziaływania na motywację w pracy poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji celów działania oraz wartości dla osiągnięcia celów motywującego z uwzględnieniem otoczenia obu stron procesu.³⁵

Wywodząc z powyższej definicji motywowanie jest częścią procesu kierowania. Jest to proces regulacji, od którego zależy to w jakim kierunku motywowani poprowadzą swoje czynności oraz jaką energię tenże motywowany jest w stanie poświęcić. Dodatkowo skoro stoi obok pozostałych funkcji to jest planowania, organizowania i kontroli, musi współgrać z nimi i tworzyć jedność dla skutecznego zarządzania organizacją w celu osiągnięcia jej celów strategicznych. W celu wyrażenia celu (celów) jakie przedsiębiorstwo przed sobą stawia tworzy się misję, która jest w pewnym sensie wizytówką firmy. Jest ona deklaracją

³⁴ Borkowska S., *Motywacja i motywowanie ...*, op.cit., s. 332

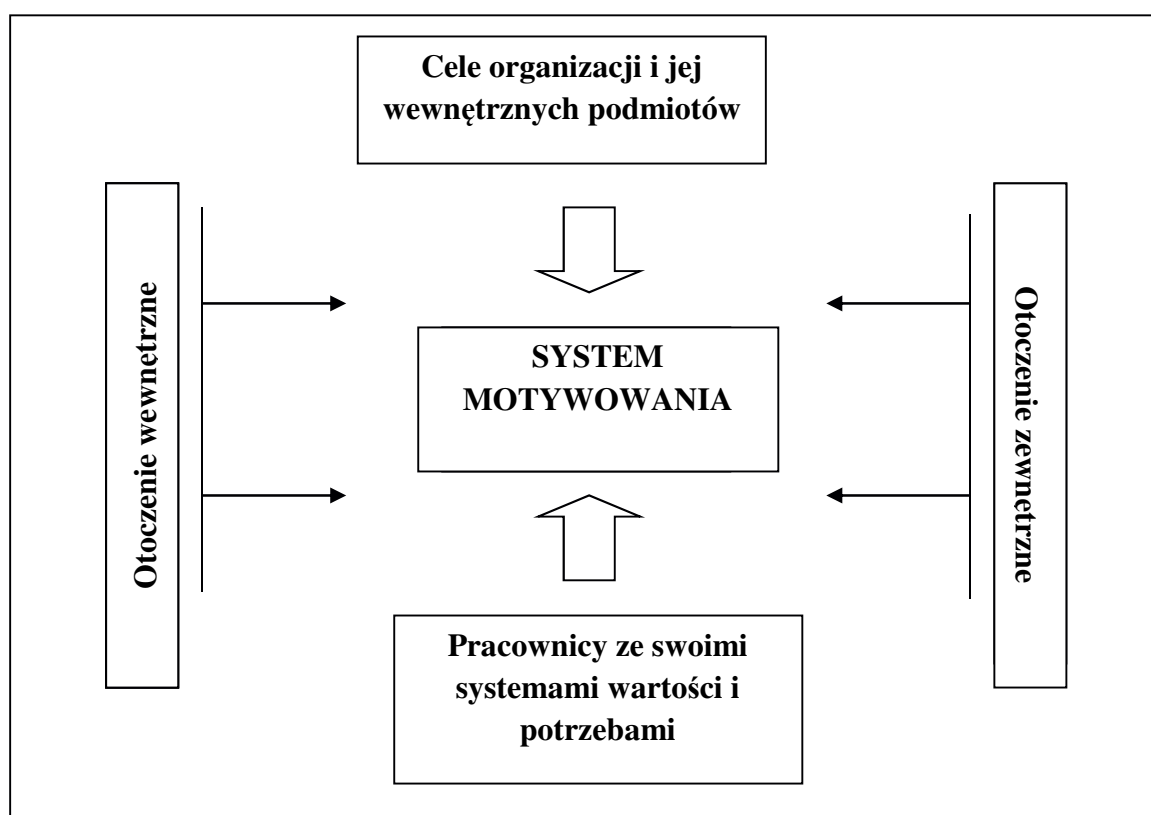
³⁵ Ibidem, s. 333



firmy, którą powinny być działania długoterminowe, o znaczeniu dla całego przedsiębiorstwa. Misja spełnia również funkcję motywacyjną dla pracowników. Jest często wyraźnym hasłem, które członek organizacji może przyswoić i zrozumieć. Dobrze sformułowana misja nadaje sens dla wykonywanej przez ludzi pracy, co pozwala im na lepsze utożsamianie siebie i działań organizacji. Stanowi źródło inspiracji do pracy.

Na rysunku poniżej przedstawiono niepodważalne znaczenie motywacji w procesie kierowania. Od niej zależy w głównej mierze osiągnięcie zamierzonych rezultatów w pracy.

Rysunek 6. Uwarunkowania systemu motywowania.



Źródło: Koprowicz J.E., *System motywowania w przedsiębiorstwie* [w:] Bańka W. (red.), *Zarządzanie potencjałem społecznym w nowoczesnej organizacji*, Wydawnictwo Naukowe NOVUS, Płock 2005, s. 275

Motywowanie obecne jest w całym procesie zarządzania zasobami ludzkimi organizacji począwszy od pozyskania pracowników, utrzymania ich w organizacji, ocenie, inspirowaniu do rozwoju osobistego, skończywszy na zwolnieniu.

Warto zauważyć, że współcześnie świecie dobrze prowadzona polityka kadrowa, a co za tym idzie pozyskiwanie i dbałość o kapitał ludzki w firmie stawia kierownictwo każdego przedsiębiorstwa przed nie lada wyzwaniami. Chodzi o to by zapewnić pracownikom

takie warunki, dzięki którym praca sprawiałaby im satysfakcję. Przynosi to korzyść nie tylko samym zatrudnionym, ale także kierownictwu a w rezultacie całej organizacji. Nie bez powodu mówi się bowiem, że dobrzy i jednocześnie zadowoleni pracownicy to największy kapitał firmy.³⁶

W motywowaniu zasobów ludzkich ważną rolę odgrywa natężenie motywacji oraz sprawność działania. Zależność pomiędzy tymi dwoma czynnikami została ujęta w prawa Yerkesa - Dodsona. Pierwsze prawo Yerkesa - Dodsona głosi, że w miarę wzrostu natężenia motywacji sprawność działania wzrasta do pewnego poziomu, po czym zaczyna spadać, a przy bardzo wysokim natężeniu motywacji sprawność działania znowu jest niska. Drugie prawo Yerkesa - Dodsona głosi natomiast, że w rozwiązaniu zadania łatwego największą sprawność działania osiąga się przy wysokim poziomie motywacji, zaś w rozwiązaniu zadań trudnych – przy niskim poziomie motywacji.³⁷

Jakość stosunków międzyludzkich panujących w organizacji jest uzależniona od osobowości kierownika i przyjętego przez niego stylu zarządzania. Zarządzanie zasobami ludzkimi to strategiczne i spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji – pracującymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do realizacji celów.³⁸

Cele zarządzania zasobami ludzkimi natomiast formułowane są następująco³⁹:

- zapewnienie szeregu usług wspierających cele przedsiębiorstwa,
- pozyskiwanie i zatrzymywanie w firmie wykwalifikowanych, zaangażowanych i dobrze umotywowanych pracowników,
- podnoszenie i rozwijanie wrodzonych możliwości ludzi,
- stworzenie klimatu umożliwiającego utrzymywanie harmonijnych relacji między kadrą kierowniczą a pracownikami,
- stworzenie warunków sprzyjających pracy zespołowej i rozwijaniu elastyczności,
- pomaganie organizacji w utrzymaniu równowagi i przystosowaniu się do potrzeb rozmaitych grup interesów,
- właściwe ocenianie i nagradzanie pracowników za ich wkład i osiągnięcia,
- uwzględnianie różnic w potrzebach poszczególnych osób i grup pracowników, w stylu pracy i aspiracji,

³⁶ M. Kelly, *Dream manager, czyli zarządzanie oczekiwaniami pracowników*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2008, s. 68.

³⁷ <http://www.charaktery.eu/slownik-psychologiczny/P/66/Prawo-Yerkesa-Dodsona/> z dnia 27.11.2015

³⁸ http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?p=&strona=biul_pyt9&nr=9 z dnia 27.11.2015

³⁹ http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?p=&strona=biul_pyt9&nr=9 z dnia 27.11.2015



- zapewnienie wszystkim równych szans,
- przyjęcie etycznych zasad zarządzania pracownikami,
- utrzymanie i polepszanie fizycznej i umysłowej kondycji pracowników.

Na potrzeby skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi budowane powinny być systemy motywacyjne. Każda organizacja posiadająca taki system usprawnia te działania, których efektem jest podnoszenie konkurencyjności na rynku. Systemy motywowania w przedsiębiorstwie powinny ulegać ciągłym modyfikacjom pod wpływem czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Aby motywowanie pracowników było skuteczne należy je opierać na różnych teoriach i dostosowywać je do potrzeb pracowników. Nie jest znany jeden przepis na osiągnięcie sukcesu przez pryzmat motywowania, niemniej jednak należy w każdej organizacji należy tworzyć układ będący kompletnym zbiorem instrumentów pobudzania, zachęcania pracowników co w rozrachunku ostatecznym przyniesie efektywne osiągnięcie zamierzonych celów.



ROZDZIAŁ 2

PROCES I NARZĘDZIA MOTYWACJI

2.1. INSTRUMENTY WPLYWAJĄCE NA SYSTEMY MOTYWACJI

Motywowanie polega na wdrażaniu procesu psychicznej regulacji poprzez ogół różnorodnych formy i środków mający na celu ukierunkowanie ludzkich czynności, oraz ilości energii, jaką jest człowiek gotów przeznaczyć na osiągnięcie danego celu. Wpływa ona także na czynności osoby tak, aby doprowadziły do uzyskania określonego wyniku.

Instrumenty motywowania, częściej nazwane narzędziami motywowania definiuje się jako grupy metod, procedur, zasad i sposobów postępowania. Są nimi również rozwiązania organizacyjne. Spełniają one swoją rolę w najlepszy sposób wówczas gdy są sformalizowane, czyli ujęte w zbiór zasad, procedur tworząc regulaminy. Sformalizowanie pozwala na stosowanie ich w większości przypadków jednakowo unikając poprzez to nierównego traktowania.

Narzędzia motywowania pełnią funkcje dyscyplinujące, informacyjne ale także wychowawcze. Pierwsza z nich określa rolę pracownika oraz termin wykonywania przez niego zadań, druga zaś precyzuje warunki uzyskania nagrody i sposoby na unikanie kar. Funkcja wychowawcza określa natomiast pożądany wzorzec zachowania.

Instrumenty motywowania w literaturze przedmiotu podzielono według różnych kryteriów. Pierwszym z podziałów będzie dokonany ze względu na obszar ich zastosowania. Z. Sekuła⁴⁰ wyróżnia takie, które związane są z:

- a) dyscypliną pracy – regulaminy, instrukcje dot. funkcjonowania stanowisk pracy, kodeks pracy, warunki bezpieczeństwa i higieny pracy;
- b) organizacją i wynikami pracy – normy pracy, form organizacji pracy, sposoby dedykowania i rozliczalności zadań, trybu i czasu pracy, doбором i selekcją pracowników na stanowiska;

⁴⁰ Por. Z. Sekuła, *Motywacyjne kształtowanie plac*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Bydgoszcz 1997, s. 38



- c) motywacją pracownika – ocena i opiniowanie pracownika, zasady awansu, składniki wynagrodzeń i struktura płacy, świadczenia socjalne, szkolenia, rozwój zawodowy.

Jednym z istotniejszych narzędzi motywacyjnych oddziaływania na pracowników, w tym również na funkcjonariuszy Straży Granicznej jest stosowanie nagród i kar związane głównie z wynagradzaniem i jego wysokością oraz możliwościami awansu lub jego braku. W takich przypadkach motywację można podzielić na pozytywną i negatywną.

Motywowanie pozytywne polega na aktywizowaniu pracownika za pomocą nagród. Mogą być nimi: podwyżka, premia, nagroda, etc. Pracodawca oferuje również zatrudnionemu pewną dozę swobody, pozwala mu rozwijać się, realizować jego cele i zamierzenia, o ile spełnia on oczywiście postawione przez przełożonego wymagania. W stosowaniu pozytywnych motywatorów należy jednak zachować zasadę tzw. „złotego środka”. Przełożony nie może bowiem pozwolić sobie na ciągłe „wypłacanie” bonusów pracownikom. Każdy z zatrudnionych musi mieć świadomość, iż na nagrodę zasłużył. Również jej wartość powinna odpowiadać zaangażowaniu danej osoby, jej wkładowi w pracę na rzecz przedsiębiorstwa. Ciągłe chwalenie, nagradzanie personelu może spowodować rozprężenie, a pracownicy nie będą mieli wyraźnie wytyczonych celów i nie będą dbać zbytnio o wykonywanie swych obowiązków.

Motywacja negatywna jest prostsza, szybsza i zdecydowanie tańsza w zastosowaniu niż motywacja pozytywna. Wytwarzane w pracowniku poczucie zagrożenia i lęku bardzo silnie wpływa na jego działania i jest w stanie wyzwolić dużo energii w krótkim czasie. Jest to jednak działanie krótkofalowe, ponieważ może się przyczynić do obniżenia poczucia własnej wartości przez pracownika.⁴¹ Co więcej motywowanie poprzez oddziaływanie ujemne może zmuszać ludzi do pracy, ale nie wytworzy w nich do niej zamiłowania i entuzjazmu. Motywacja negatywna może także prowadzić po jakimś czasie do przyjęcia postawy negatywnej w stosunku do pracodawcy, szefa, zespołu, co powoduje ogromny dyskomfort w pracy.⁴²

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na jedną z podstawowych zasad, która sprzyja podnoszeniu efektywności przy osiągnięciu celów, jest nią stosowanie większej ilości

⁴¹ Por. A. Całek, *Zarządzanie zespołem: motywacja i działanie*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2009, s. 38.

⁴² *Ibidem*, s. 38-39.



nagród niż kar. Funkcja kary polega przede wszystkim na eliminowaniu zachowań niezgodnych z oczekiwaniami.⁴³ Zazwyczaj jednak kara nie usuwa całkowicie złych zachowań, ale je jedynie tłumi na pewien czas równocześnie wywołując negatywne skutki jak zmniejszenie zaangażowania i zapału, obojętność. Z tego powodu zdecydowanie lepsze rezultaty przynosi nagradzanie. I tak stosowanie nagród ma na celu kształtowanie i utrwalanie zachowań pożądaných i oczekiwanych.⁴⁴ Podstawą do skutecznych działań motywacyjnych jest znajomość potrzeb pracowników i dopasowanie działań do ich oczekiwań.⁴⁵

Kolejną klasyfikacją instrumentów motywujących ze względu na zakres ich oddziaływania jest podział na bodźce (czynniki) zewnętrzne i wewnętrzne. Czynniki zewnętrzne mogą wywierać natychmiastowy wpływ na zachowanie pracownika, jednak skutki jego oddziaływania nie zawsze są jednak długotrwałe. Natomiast wpływ bodźców wewnętrznych jest długotrwały i głęboki. Motywacji wewnętrznej nie można jednak w pracowniku zbudować, ale można stworzyć odpowiednie warunki dla jej rozwoju.⁴⁶ Istotnym będzie promowanie odpowiedniej współpracy pomiędzy przełożonymi a podwładnymi. Dobra współpraca pomiędzy pracownikami, zespołami, przełożonymi i kadrą menedżerską zwiększa motywację wewnętrzną wszystkich zatrudnionych. Poprzez współpracę nawiązywane są partnerskie relacje z innymi osobami, wiemy, czego możemy od nich oczekiwać, gdzie możemy uzyskać wsparcie, dzięki czemu zwiększa się zaufanie do współpracowników. Pracownik zyskuje także większą pewność siebie, zaczyna rozpoznawać i wierzyć w swoje mocne strony, a jego wiedza i umiejętności są doceniane przez resztę zespołu.⁴⁷

Bogactwo narzędzi wpływu na motywację pracowników można podzielić na trzy podstawowe grupy⁴⁸ (por. Rysunek 7), którymi są:

- środki przymusu – cechujące się dużym stopniem kategoryczności z uwagi na zagrożenia sankcją, a oczekiwane zachowanie jest określone i narzucone pracownikowi przez motywującego. Ich zastosowanie ma na celu podporządkowane zachowań pracowniczych woli i interesom przełożonego

⁴³ J. E. Koprowicz, *System motywowania w przedsiębiorstwie* [w:] W. Bańka, *Zarządzanie potencjałem społecznym o nowoczesnej organizacji*, Wydawnictwo Naukowe NOVUS, Płock 2005, s. 277.

⁴⁴ J. E. Koprowicz, *System motywowania ...* op. cit., s. 277.

⁴⁵ A. Lipka, *Kształtowanie motywacji wewnętrznej: koszty jakości i ryzyko*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 72.

⁴⁶ Por. M. K. Wyrwicka, A. U. Grzelczak, A. Krugielka, *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010, s. 79.

⁴⁷ Por. M. K. Wyrwicka, A. U. Grzelczak, A. Krugielka, *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa ...* op. cit., s. 79.

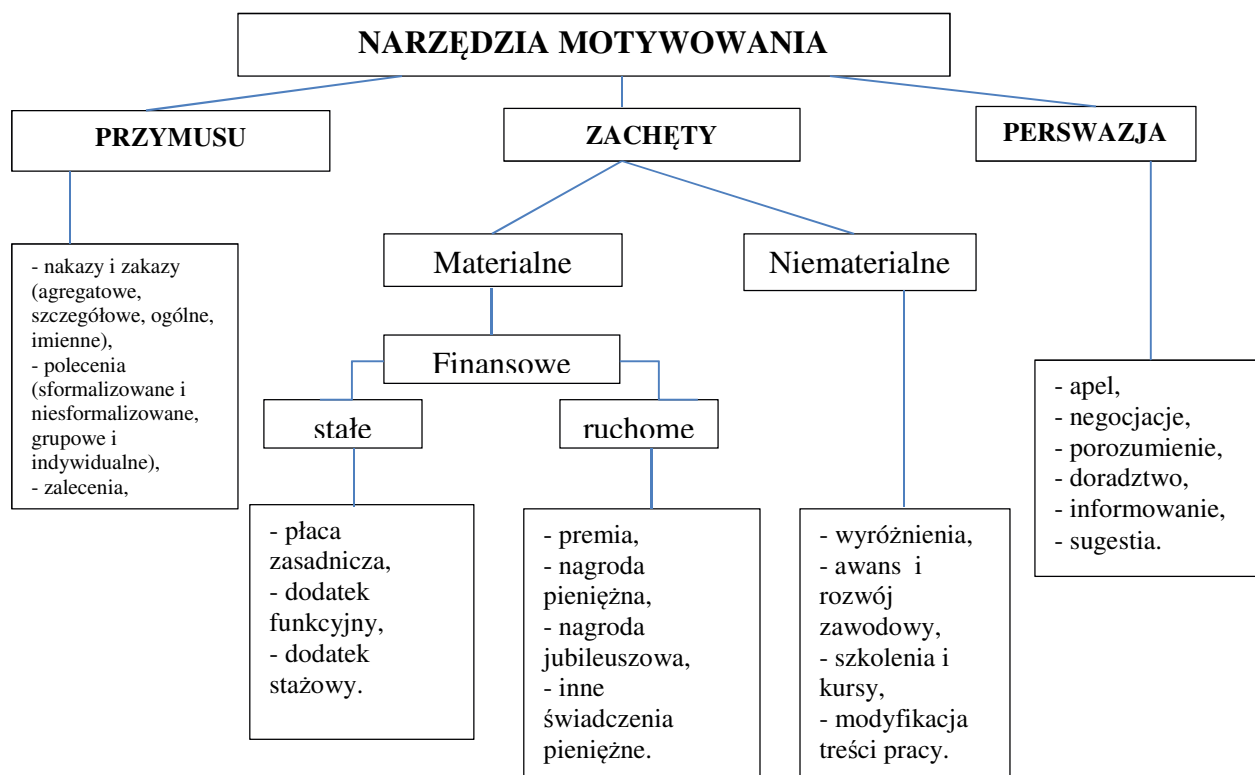
⁴⁸ Borkowska S., *Motywacja i motywowanie, ...* op. cit. s. 336



motywującego lub całej organizacji, bez względu na interesy i oczekiwania pracownika. Efekty przynoszą jednak tylko w sytuacji zagrożenia wymagających natychmiastowego działania;

- środki zachęty – oferują nagrodę w zamian za oczekiwane zachowanie. Ich zastosowanie polega na stworzeniu pracownikowi perspektyw bardziej efektywniejszego zaspokajania potrzeb w miarę spełniania oczekiwań pracodawcy. Narzędzia te są długookresowe, skuteczne a także pomagające zatrzymać pracownika w organizacji. Umownie dzieli się je również na materialne i niematerialne;
- perswazja – będąca odmienną grupą narzędzi motywacyjnych, polegająca na zmianie nie tylko osobowości człowieka ale i jego sytuacji. Przyjmują one formę konsultacji, apelu, propagandy, wmawiania, negocjacji, sugestii czy doradztwa. Rola tych motywatorów zwiększa się wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia i kwalifikacji pracowników oraz nasileniem się potrzeby uczestnictwa w procesie decyzyjnym.

Rysunek 7. Podział narzędzi motywowania



Źródło: por. J. E. Koprowicz, *System motywowania w przedsiębiorstwie* [w:] W. Bańka, *Zarządzanie potencjałem społecznym o nowoczesnej organizacji*, Wydawnictwo Naukowe NOVUS, Płock 2005, s. 277



Środki przymusu w motywowaniu stosowane były najwcześniej i najszerzej, chociaż Fayol w 1947 roku utożsamiał je z rozkazywaniem. W tej kategorii narzędzi mamy jednak do czynienia z przymusem administracyjnym nie zaś fizycznym. Narzędzia te różnią się od siebie stopniem imperatywności oraz zakresem swobodnego uznania, a także ze względu na zakres ich obowiązywania czyli liczebność organizacji i skalę, czyli ilość osób nią objętych. Wyróżnia się tu nakazy i zakazy a także polecenia i zalecenia pośrednio zagrożone sankcją. J. Zieleniewski⁴⁹ odróżnił nakazy i zakazy, polecenia i zalecenia. Przyjął on bowiem, że pierwsze określają samo zachowanie oraz sposób i termin jego realizacji, a ewentualny brak określenia terminu oznacza obowiązek jego natychmiastowego wykonania, natomiast polecenia zawierają stanowcze żądanie określonego działania (zachowania), ale pozostawiają pracownikowi swobodę w zakresie terminu. Zalecenia cechują się niewielkim stopniem stanowczości, brak jest specyfikacji środków, sposobu czy nawet terminu i określają jedynie samo zachowanie. Do kategorii środków przymusu mogą należeć jednak tylko te zalecenia, które pośrednio są zagrożone sankcją. W innym przypadku stają się jedynie radą, sugestią i stanowią już środek perswazji.

Motywowanie nakazowe wywoływane jest zazwyczaj biernością motywowanych, ich niezdolnością do samodzielnych decyzji będącą cechą osobową lub stanem przejściowym wywołanym przez sytuację zewnętrzną. Tym samym łatwo pomylić jest skutek z przyczyną i biernością, będącą następstwem nakazowego motywowania i przyjmować jako jego uzasadnienie.

W innych warunkach motywowanie oparte na przymusie będzie bardzo nieefektywne, ponieważ osoba, która działa tylko dlatego, że musi, czuje się niekomfortowo, a wręcz źle. Skutkuje to tym, iż działa słabiej chociażby dlatego, że nie widzi powodów do bardziej wyężonego działania, niż to minimum, które ustrzeże ją przez sankcją zawarta w przymusie.

Motywowanie nakazowe jest dość kosztowne ze względu na konieczność sprawowania nadzoru. Nie sprzyja w swojej istocie podniesieniu efektywności pracy i rozwojowi pracownika. Jest jednak najprostsze bo nie wymaga od motywującego żadnych kwalifikacji w tym względzie.

Zauważono jednak, iż człowiek zainteresowany pracą chętniej ją wykonuje, osiąga lepsze rezultaty, a nie wykonuje jedynie wymagane minimum. Powyższe stało się impulsem

⁴⁹ Por. J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Wyd. 7, Warszawa 1981, s. 509-510



powodującym ewolucję, która wiodła od motywowania opartego ośrodki przymusu do rozpoczęcia stosowania narzędzi zachęty. Rola środków zachęty polega przede wszystkim na wywołaniu w motywowanym zainteresowania pożądanym zachowaniem. Jak twierdzi S. Borkowska⁵⁰ środki te służą jako instrument modyfikacji i kształtowania pożądaných zachowań i ich wzorców poprzez sterowanie otoczeniem. Nie mamy tu do czynienia jednak, tak jak to miało miejsce w przypadku środków przymusu, z bezpośrednią zmianą postaw i systemów wartości pracowników. Wzmacnianie takich zachowań zwiększa prawdopodobieństwo iż wystąpią one w przyszłości.

Jak wspomniano powyżej środki zachęty oddziałują na motywy postępowania z zewnątrz, poprzez sterowanie otoczeniem, nie zaś od wewnątrz zmieniając postawy, nawyki, odczucia. To właśnie one powinny pełnić dominującą rolę w systemie motywowania. Narzędzia zachęty dzielą się na materialne, obejmujące korzyści ekonomiczne, zmieniające stan posiadania (płace, premie, itp.) i niematerialne - dodające powagi i godności (awans, uznanie społeczne, możliwość rozwoju, itp.).⁵¹ Należy bowiem wiedzieć, że finanse szybko wpływają na postawy pracowników. Jednak bez udziału innych mechanizmów stan osiągnięty w wyniku motywatora finansowego szybko mija.⁵²

Nie jest to jednak jedyny podział środków zachęty. Współcześnie kierownicy najczęściej inspirują pracowników w taki sposób, aby działali oni z ochotą i z własnej woli realizowani postawione im zadania. A. Sajkiewicz zwraca uwagę, na konieczność ich klasyfikacji według podziału odnoszącego się do rodzaju zaspokajanych potrzeb, kierunku oddziaływania i jego zakresu, a także sposobu oraz formy (por. Tabela 1).

⁵⁰ Por. Borkowska S., *Motywacja i motywowanie*, ...op. cit. s. 340

⁵¹ J. E. Koproicz, *System motywowania w przedsiębiorstwie* [w:] W. Bańka, *Zarządzanie potencjałem społecznym o nowoczesnej organizacji*, Wydawnictwo Naukowe NOVUS, Płock 2005, s. 279-280

⁵² Z. Ściborek, *Ludzie cenny kapitał organizacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004, s. 117.



Tabela 1. Klasyfikacja środków zachęty.

Kryterium podziału	Podział
Rodzaj zaspokajanych potrzeb	<ul style="list-style-type: none"> • bodźce podstawowe – zaspokajają potrzeby egzystencji; • bodźce wyższego rzędu – dotyczą potrzeb społecznych, a także wyrafinowanych potrzeb podstawowych;
Kierunek oddziaływania	<ul style="list-style-type: none"> • pozytywne (nagrody) – wzmacniają zachowania pożądane i motywują do podejmowanych inicjatyw i dodatkowego wysiłku; • negatywne (kary) – motywują do unikania zachowań niepożądanych. Działają tak długo jak trwa zagrożenie sankcją;
Zakres oddziaływania	<ul style="list-style-type: none"> • wewnętrzne – sprzyjają realizacji wartości nie wynikających z działania czynnika zewnętrznego, których osiągnięcie stanowi wartość samą w sobie; • zewnętrzne – nastawione na realizację wartości instrumentalnych, służące do realizacji innych wartości;
Sposób oddziaływania	<ul style="list-style-type: none"> • indywidualne; • zespołowe;
Forma	<ul style="list-style-type: none"> • płacowe; • pozapłacowe.

Źródło: A. Sajkiewicz [red.], *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000, s. 216

Kolejną grupą środków jest perswazja, która może być oddziaływaniem jednostronnym, ingerującym w sferę emocjonalną pracownika. Motywujący poprzez np. propagandę lub też swój autorytet wmawia i sugeruje motywowanemu określone zachowania. W literaturze przedmiotu wyróżnia się perswazję racjonalną (przekonującą) odwołującą się do motywów wewnętrznych człowieka. Ingeruje ona w jego sferę umysłową. Jest ona oddziaływaniem dwustronnym, opartym na partnerstwie i przybiera formę konsultacji czy też negocjacji. Perswazją będzie również doradzanie czy informowanie. W obu tych przypadkach motywowany sam określa najwłaściwsze zachowanie i tak postępuje. Stanowią one najniższy stopień ingerencji w sferę umysłową lub emocjonalną.⁵³ Narzędzie to jednak w głównej mierze wykorzystywane jest jako dopełnienie innych instrumentów.

⁵³ Por. S. Borkowska, *System motywacji w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1985, s.36



Motywacja jest mechanizmem psychologicznym, uruchamiającym i organizującym zachowanie człowieka. Stanowi ona bowiem jego siłę wewnętrzną. Od motywacji zależy aktywność osoby, mobilizacja jej sił, chęć podejmowania coraz trudniejszych zadań i ponoszenia ryzyka z tym związanego, a także wytrwałość w działaniu. Powyższe uwypuklone jest na przestrzeni lat, kiedy to zmieniały się koncepcje zarządzania w zakresie dostosowania się do zmian zachodzących w organizacjach i pracy menedżerów. Początkowo zadania wykonywane przez pracowników były mało skomplikowane, jednak z czasem stawały się bardziej złożone.

W oparciu o ewolucję koncepcji zarządzania wyróżnić można trzy modele motywacji.⁵⁴ Są nimi:

- model tradycyjny
- model stosunków międzyludzkich
- model zasobów ludzkich.

Różnią się one założeniami, które miały wpływ na postępowanie kierownictwa i związane z tym oczekiwania pracowników (por. Tabela 2).

Model tradycyjny związany jest z teorią stanowiącą o motywacyjnej roli systemu płac, wskazująca iż „im więcej zrobisz tym więcej zarobisz”. Praca była kojarzona z koniecznością, a pieniądź był ważniejszy od charakteru pracy. Nie dostrzegano wówczas żadnych innych czynników motywacyjnych.⁵⁵ H.L. Gantt zaprojektował i wdrożył bodźcowy system wynagrodzeń, który przewidywał bardzo duże wynagrodzenie za wykonanie maksimum ustalonej pracy, zaś bardzo małe w przypadku braku jej wykonania. W systemie zadaniowo – premiowym przewidziano również dodatkową premię dla kierowników, w przypadku gdy wszyscy w ich zespole wykonywali określone maksimum. Powyższe skłaniało ich do szkolenia słabszych robotników, a zatem stanowiło bodziec motywujący.

Model ten zakładał efektywność motywacji ekonomicznej, jako bodźca pozytywnego, oraz system kar jako bodźca negatywnego. System sankcji, ostre regulaminy porządkowe i atmosfera strachu miały być w założeniu czynnikiem mobilizującym do zwiększenia

⁵⁴ R.W. Griffin *Podstawy zarządzania organizacjami...*, op.cit., s. 459

⁵⁵ D.A. de Catanzaro, , *Motywacje i emocje: w ujęciu ewolucyjnym, fizjologicznym, rozwojowym i społecznym*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2003, s. 201



wydajności pracy.⁵⁶ Koncepcja ta wprowadziła tzw. stereotyp człowieka ekonomicznego – *homo oeconomicus*.

Model stosunków międzyludzkich, odmiennie do tradycyjnego, wskazuje, iż pracowników można motywować nie tylko poprzez zachęty finansowe, ale także uznając ich potrzeby poczucia przydatności i znaczenia dla przedsiębiorstwa, które są członkiem.

Tabela 2. Podejście do motywacji w ramach trzech modeli zarządzania.

Model tradycyjny	Model stosunków międzyludzkich	Model zasobów ludzkich
Założenia		
<p>Dla większości ludzi praca jest z natury nieprzyjemna. Mniej ważne jest to, co robią, niż to, ile zarabiają.</p> <p>Niewielu chce i potrafi wykonywać prace wymagające twórczości, samokierowania i samokontroli.</p>	<p>Ludzie chcą czuć się użyteczni i ważni.</p> <p>Ludzie pragną przynależności i uznania, że są indywidualnymi jednostkami.</p> <p>Potrzeby te mają większe znaczenie niż pieniądze w motywacji pracy.</p>	<p>Praca nie jest z natury przyjemna. Ludzie pragną przyczynić się do realizacji ważnych celów, które wspólnie ustalili.</p> <p>Większość ludzi stać na więcej twórczości i samokierowania, niż wymaga tego od nich obecna praca.</p>
Zasady postępowania kierownictwa		
<p>Ściśle nadzorować i kontrolować podwładnych. Rozkładać zadania na proste, powtarzalne, łatwe do wyuczenia czynności. Ustanowić szczegółowe instrukcje i procedury robocze oraz sprawiedliwie, ale stanowczo, zmuszać do ich przestrzegania.</p>	<p>Każdemu pracownikowi zapewnić poczucie użyteczności i znaczenia. Informować podwładnych o swoich planach i wysłuchiwać ich zastrzeżeń. Pozwalać podwładnym na pewien zakres samokierowania i samokontroli w rutynowych sprawach.</p>	<p>Spożytkować niewykorzystane zasoby ludzkie. Tworzyć środowisko, w którym każdy może wnieść jakiś wkład w granicach swoich możliwości. Zachęcać do pełnego uczestnictwa w ważnych sprawach, wciąż rozszerzając zakres samokierowania i samokontroli podwładnych</p>

⁵⁶ Por. Borkowska S., *Motywacja i motywowanie*, ...op. cit. s. 37



cd. Tabeli 2

Oczekiwania pracowników		
<p>Ludzie mogą tolerować pracę, jeśli płaca jest przyzwoita, a szef sprawiedliwy.</p> <p>Jeżeli zadania są wystarczająco proste, a pracownicy ściśle kontrolowani, ich wydajność będzie zgodna z normami</p>	<p>Dzielenie się informacją z podwładnymi i angażowanie ich w podejmowanie rutynowych decyzji zadowoli ich podstawowe potrzeby przynależności i poczucia ważności.</p> <p>Zaspokojenie tych potrzeb poprawi morale i zmniejszy opór wobec autorytetu formalnego, podwładni będą chętniej współpracować.</p>	<p>Rozszerzenie wpływów samokierowania i samokontroli podwładnych doprowadzi do zwiększenia efektywności operacji.</p> <p>Zadowolenie z pracy może poprawić się jako uboczny efekt wykorzystania przez podwładnych ich możliwości.</p>

Źródło: J.A.F.Stoner, Ch. Wankel, *Kierownie*, Warszawa, 1994, s.361

Model stosunków międzyludzkich, określany jest również mianem modelu stosunków współdziałania. E. Mayo wraz z grupą współpracowników w latach 1924-1933 przeprowadzili badania w jednej z amerykańskich korporacji Western Electric, w wyniku których uznano, iż warunki pracy i bodźce materialne nie stanowią głównego źródła wzrostu wydajności pracy robotników. Okazało się wówczas, że ważniejszą zachętą do bardziej wydajnej i efektywnej pracy było poczucie dumy z faktu wyróżnienia ich i zajmowania się nimi. Skłoniło to do przyznania, iż robotnicy będą lepiej pracować wówczas, gdy kierownictwo otoczy większą troską o ich dobrobyt, a nadzór poświęcać będzie im szczególną uwagę.⁵⁷ Zwrócono również uwagę na nieformalne grupy pracowników mające swoje cele i swoich przywódców oraz na fakt, że mogą one wywierać wpływ na zachowania pracowników i ich motywację. W modelu tym przyznano pracownikom pewną swobodę w podejmowaniu decyzji w pracy, zapewniono szerszy dostęp do informacji o kierownictwie i funkcjonowaniu firmy. Jednak nadal dążono by pracownicy akceptowali wyższą rolę kierownictwa mimo wrażenia współuczestnictwa.⁵⁸

Stereotyp człowieka ekonomicznego, zastąpił stereotyp człowieka społecznego – *homo socialis*.

⁵⁷ Por. Borkowska S., *Motywacja i motywowanie*, ...op. cit. s. 39

⁵⁸M. Jędrzejczak, *Socjologiczne aspekty motywacji do pracy na przykładzie restrukturyzowanych przedsiębiorstw*, Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji im. Edwarda Lipińskiego, Kielce 2004, s. 55.



Z kolei model zasobów ludzkich związany jest z koncepcją zachęcania pracowników do rozwijania własnej inicjatywy, współdziałania oraz zwiększania zakresu ich działania i odpowiedzialności w organizacji.

Model zasobów ludzkich zakłada, że ludzie mają potrzebę uczestnictwa i są do niego prawdziwie zdolni. Kierownicy, zatem winni dzielić się odpowiedzialnością za realizację celów.⁵⁹ To przede wszystkim kadra kierownicza wpływa swoim działaniem na wyniki osiągane przez organizację jako całość i jej poszczególnych pracowników. W gestii kierownictwa leży podejmowanie działań i sposób ich wykonywania, a także zapobieganie ewentualnym komplikacjom. Dlatego też kierownictwo za pomocą dostępnych im środków i poprzez swoje działania kształtować winno motywację w pracownikach organizacji i wzbudzać pożądane przez przedsiębiorstwo zachowania i postawy.⁶⁰

2.2. MOTYWOWANIE FINANSOWE I POZAFINANSOWE

Skuteczność motywowania zależy przede wszystkim od zastosowania i doboru odpowiednich narzędzi. Tworzą one bowiem bodźce kształtujące zachowania pracowników zgodne z oczekiwaniami i celem motywującego ich przełożonego.

Całość systemu motywacyjnego winna uwzględniać stronę płacową i pozapłacową, ale również pozafinansową. Stosownie do oczekiwań organizacji i pracowników dobór tych instrumentów motywowania powinien być różnorodny.

Motywacja finansowa to motywacja pieniężna, ale także inne rodzaje motywacji materialnej, czyli różnego rodzaju dodatkowe świadczenia dla pracowników. Pula najczęściej stosowanych świadczeń jest zróżnicowana, jeżeli chodzi zarówno o koszt, jak i atrakcyjność dla pracowników. Każda firma, niezależnie od wielkości, powinna znaleźć wśród nich coś odpowiedniego dla siebie.⁶¹

Motywacja pozafinansowa to nagradzanie pracowników za dobrą pracę poprzez zapewnienie im poczucia pewności, że są częścią całej firmy i nie można się bez nich obejść, oraz zagwarantowanie stabilności zatrudnienia i dobrej atmosfery pracy. Narzędzie motywacji pozafinansowej to przede wszystkim elementy mające silnie motywujący charakter,

⁵⁹ N. B. Enkelmann, *Biznes i motywacja...* op. cit., s. 106.

⁶⁰ Z. Ściborek, *Ludzie cenny kapitał organizacji ...* op. cit., s. 148.

⁶¹ W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowników*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2009, s. 34.



ale bezpośrednio nieprzeliczalne na pieniądze. Odwołują się one do bardziej złożonych potrzeb człowieka, takich jak potrzeba osiągnięć przy przynależności.⁶²

Szeroka gama rozmaitych narzędzi, możliwych do wykorzystania w konstrukcji systemów motywacyjnych, klasyfikowana jest według różnych kryteriów. Jednym z nich jest kryterium celu, w ramach którego wyróżnia się⁶³:

- narzędzia wzmocnienia, nazywane również motywacji zachowań, których celem jest wywołanie trwałych zachowań pracowników;
- narzędzia systemowe, zwane również pobudzania systemowego, które mają wzmocnić poczucie więzi pracowników z przedsiębiorstwem;
- narzędzia pobudzania doraźnego, które mają zachęcać pracowników do uzyskiwania pewnych epizodycznych wyników.

Według jednej z definicji sama motywacja do pracy jest wewnętrznym procesem regulującym zachowania w procesie pracy, który uruchamia i ukierunkowuje zachowania zmierzające do osiągnięcia celów zawodowych. W związku z tym zasadniczym pytaniem jest: co tak naprawdę motywuje ludzi do pracy? Według jednego z badaczy przedmiotu są to: „pieniądze, sprawiedliwe traktowanie i dzielenie odpowiedzialności.”⁶⁴

Według tradycyjnych koncepcji najlepszym bodźcem było odpowiednie wynagrodzenie za pracę i oznaczało to, iż za coraz lepszą pracę otrzymuje się coraz wyższą płacę. Niestety teorie te ignorowały inne ważne czynniki motywujące jak pewność zatrudnienia, potrzeba uznania, szacunku, rozwoju. Z kolei w oparciu o teorię sprawiedliwego traktowania kierownictwo powinno z większą uwagą i szacunkiem traktować pracowników. Wadą tego podejścia było to, iż nadal jedynie kierownicy mieli wszelkie uprawnienia do podejmowania decyzji, co, kiedy, gdzie i jak zostanie wykonane. Jeśli natomiast wskażemy na zakres dzielenia odpowiedzialności, to podejście to zostało oparte na potrzebie traktowania pracowników jako wartościowego zespołu. Uwzględniono przy tym fakt, że pracownicy mogą wnieść istotny wkład przy planowaniu swojej pracy wspólnie z kierownictwem. Biorąc udział w podejmowaniu decyzji pracownicy nadają większe

⁶² W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją ...*, op. cit., s. 34.

⁶³ J. E. Koprowicz, *System motywowania ...* op. cit., s. 276.

⁶⁴ L.R.Bittel, *Krótki kurs zarządzania...* op.cit., s.88



znaczenie swojej pracy i pracują lepiej. W tej sytuacji dobra materialne, a przede wszystkim pieniądze nie są już głównym motywatorem i schodzą na dalszy plan.

W literaturze przedmiotu wskazuje się na dwa specyficzne zachowania. Po pierwsze możliwe jest, że zagrażając temu co człowiek osiągnął dotychczas, kierujący uruchamia motywację negatywną. Najprościej rzecz ujmując polega ona na wywołaniu niepokoju, strachu przed utratą tego co motywowany już posiada, jak na przykład groźba utraty części zarobków, czy przesunięcie do pracy o mniejszym prestiżu. Niestety, jak wspomniano wcześniej stosowanie ujemnych bodźców motywacyjnych, czyli takich, które uruchamiają motywację negatywną powoduje, że pracownik nastawiony jest na minimalizowanie swoich strat. Działanie tych bodźców sprawia, że pracownik nie dąży do najlepszego wykonania zadania, a raczej do zaspokojenia oczekiwań swych przełożonych.⁶⁵

Natomiast tworząc warunki do pełniejszego urzeczywistnienia celów pracownika, wykorzystując przy tym stosowanie dodatnich bodźców motywujących, można pobudzać motywację pozytywną. Tutaj w miarę spełniania oczekiwań pracodawcy, pracownikowi pozwala się na realizację swoich prywatnych celów, czyli przede wszystkim powiększanie zarobków i osiągnięcie wyższego stanowiska.

Podkreśla się często, że „motywacja pozytywna powoduje większą aktywizację pracownika i pełniejsze wykorzystanie jego możliwości z uwagi na większe zaangażowanie uczuciowe. Jest ona motywacją dążenia do czegoś, co w oczach pracownika jest godne pożądania. Jej skuteczność w dużej mierze zależy od realności dawanych pracownikowi obietnic i jego przeświadczenia, że sukces jest możliwy”.⁶⁶

Jednym z podstawowych bodźców motywacyjnych jest pieniądz, otrzymywany przez pracowników w zamian za świadczoną przez siebie pracę, a zapewniający im zaspokojenie co najmniej podstawowych potrzeb życiowych. W zamian pracodawca ma prawo oczekiwać od pracowników określonych postaw, zachowań, wyników, jakości pracy czy też rozwoju i podnoszenia kwalifikacji⁶⁷.

Dokładne sprecyzowanie poszczególnych elementów wynagrodzenia jest sprawą skomplikowaną, gdyż generalnie każde przedsiębiorstwo tworzy na własne potrzeby odrębne systemy płac, dowolnie kształtując liczbę i strukturę płac pracowniczych. Na dodatek

⁶⁵ J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 51.

⁶⁶ J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu ... op. cit.*, s. 51-52.

⁶⁷ T. Listwan, *Zarządzanie kadrami*. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000, s. 139.



w ramach jednej firmy struktura wewnętrzna płac może się znacznie różnić w zależności od stanowiska. Składniki płacowe można jednak posegregować na kilka podstawowych grup, gdzie kryterium podziału jest podstawa ich przyznania⁶⁸:

- wynagrodzenie wynikające z wykonywanej pracy, jej trudności, poziomu wyników, jakości pracy oraz potencjału kwalifikacyjnego pracownika (płaca zasadnicza⁶⁹, premie, nagrody za wyniki i jakość pracy, udział w zyskach, akcje, prowizje);
- wynagrodzenie wynikające z uregulowań prawnych, warunków procesu pracy, mające charakter świadczeń socjalnych (różnego rodzaju dodatki tj. godziny nadliczbowe, praca w nocy oraz świadczenia itp.);
- wynagrodzenie wynikające ze specyfiki firmy i jej wewnętrznych uwarunkowań (nagrody jubileuszowe, stażowe, dodatki funkcyjne różnego rodzaju deputaty).

Literatura przedmiotu wskazuje na wiele definicji wynagrodzenia. Według A. Poczrowskiego jest to ogół wydatków pieniężnych i innych świadczeń wypłacanych pracownikom z tytułu zatrudnienia w podmiocie gospodarczym, obliczanych według zasad statystyki zatrudniania i wynagrodzeń.⁷⁰

Wyróżniamy zatem pięć jego typów (por. Rysunek 8), które pełnią cztery podstawowe funkcje:

- 1) dochodową,
- 2) społeczną,
- 3) kosztową,
- 4) **motywacyjną**.

Funkcja motywacyjna przejawia się w skłanianiu pracowników do osiągania wyników i do zachowań oczekiwanych przez pracodawców.⁷¹ Siła motywacyjna wynagrodzenia zależy od jego wysokości, struktury wewnętrznej i sposobu jego powiązania z wynikami pracy pracowników.

⁶⁸ T. Listwan, *Zarządzanie kadrami*. ...op.cit., s. 140.

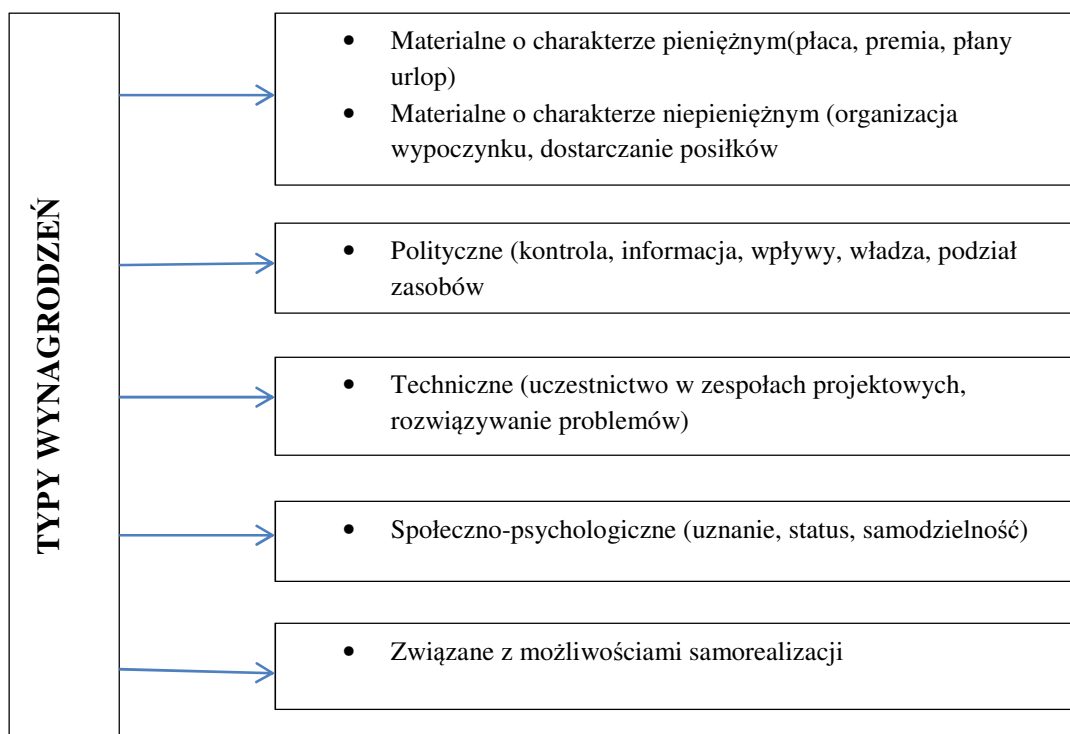
⁶⁹ J. E. Koprończak, *System motywowania* ... op. cit., s. 280.

⁷⁰ E. Jędrzych, *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s.286

⁷¹ Ibidem, s.289



Rysunek 8. Typy wynagrodzeń



Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Koster, S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji* [w:] *Zarządzanie i praktyka*, A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), Warszawa 1998, s.507

Zapewnienie konkurencyjności oferty płacowej wymaga by specjaliści ustalający poszczególne poziomy wynagrodzenia, dobrze orientowali się w realiach płacowych występujących na rynku pracy, a zwłaszcza w odniesieniu do firm konkurencyjnych w danym sektorze bądź zatrudniających podobnych specjalistów. W wielu przypadkach dokładne obserwowanie konkurencji może przynieść lepsze efekty niż własne. Stąd też dobra znajomość rynku pracy, może przesądzać o pozyskaniu dobrych pracowników.⁷²

Mając na względzie motywacyjny charakter systemu wynagrodzeń, warto skupić się na najważniejszych z tego punktu widzenia elementach, czyli części zasadniczej, premiach, nagrodach, udziałach w zyskach firmy. Układ w jaki sposób poszczególne składniki będą ze sobą dobrane będzie w dużej mierze decydował o zadowoleniu pracowników z pracy, a tym

⁷² N. Stevenson, *Motywowanie pracowników: praktyczny poradnik dla tych, którzy nie lubią tracić czasu*, Wydawnictwo K.E Liber, Warszawa 2002, s. 67-68.

samym z pewnością przełoży się na wzrost efektywności w pracy. Wówczas będzie można uznać, że stosowane narzędzia motywacji są skutecznie wykorzystywane.⁷³

Pojęcia płacy i wynagrodzenia nie są jednoznacznie zdefiniowane ani dokładnie określone w literaturze przedmiotu. Dlatego, każdy autor na własny sposób próbuje to czynić.⁷⁴ W niniejszej pracy możemy przyjąć, iż wynagrodzenie to pewna kwota pieniężna bądź inny materialny ekwiwalent, jaki otrzymuje pracownik za ilość i jakość wykonywanej pracy lub za wykonanie określonego zadania. Płaca zasadnicza stanowi z reguły jej pewną część, choć niekiedy oba pojęcia mogą być rozumiane jako jednoznaczne. Będzie się to działo w przypadku, gdy nie będą miały zastosowania pozostałe składniki wynagrodzenia, takie jak premia⁷⁵, nagrody materialne, dopłaty za pracę itp. Można uznać, że taka sytuacja jest trochę niekorzystna, ponieważ w wielu przypadkach motywowanie samą płacą zasadniczą może okazać się nieefektywne.

Płaca zasadnicza odgrywa największą rolę wśród wszystkich instrumentów motywacji, stąd jej wysokość jest dla pracownika bardzo ważna. Warty uwagi, jest ustalenie jej proporcji w całej wysokości wynagrodzenia. Najlepiej byłoby, aby część stała płacy stanowiła 70% całości wynagrodzenia, pozostałe 30% zajmowałaby część zmienna, wśród której, największe znaczenie miałyby premia.⁷⁶ Okazuje się, że nie ma sensu na dłuższy okres czasu stosować takich motywatorów jak: dodatek stażowy, deputaty, czy wynagrodzenie za czynności ponad przedmiotowe. Ponieważ pracownicy szybko się do tego przyzwyczajają, myśląc w wielu przypadkach, że takie dopłaty wchodzi w skład płacy zasadniczej. Lepiej jest rozsądnie podnieść płacę zasadniczą, niż wymyślać jej alternatywy.⁷⁷

Natomiast premia jest składnikiem wynagrodzenia bieżącego przyznawanym pracownikowi jako uzupełnienie płacy zasadniczej, a uzależnionym od spełnienia określonych kryteriów⁷⁸. Przy tym wypada zauważyć, że zasady premiowania w firmie powinny być precyzyjnie określone w stosownym regulaminie. Premie jednorazowe przyznawane na konkretne dokonania pracownika, nazwane są bonusami. Istotnym jest, że warunki premiowania muszą być tak sformułowane, aby mogły podlegać kontroli. Na tej

⁷³ L. Kozioł, M. Tyrańska, *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2002, s. 76.

⁷⁴ H. Bieniok, *Metody sprawnego zarządzania*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004, s. 251.

⁷⁵ J. E. Koprończak, *System motywowania ...* op. cit., s. 282.

⁷⁶ L. Kozioł, M. Tyrańska M., *Motywowanie ...* op. cit., s. 77.

⁷⁷ Z. Gomółka, (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 167.

⁷⁸ L. Kozioł, *Doskonalenie systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Oddział w Krakowie, Kraków 1997, s. 104.



podstawie może być dokonana ocena pracy pracownika następnie przyznana (lub nieprzyznana) premia w pełnym lub częściowym wymiarze. Decyzja o premii nie może być uzależniona od uznania przełożonego i opierać się na kryteriach nieznanymi pracownikowi lub zmieniających się w poszczególnych okresach. Przede wszystkim trzeba jednak wiedzieć, że premiowanie powinno mieć charakter pozytywny, wówczas jego sens wyraża się tym, że pracownik może uzyskać premie, jeśli wykaże się porządnymi efektami w pracy, a wysokość premii jest proporcjonalna do wysokości tych efektów⁷⁹.

Jednocześnie premiowanie może mieć charakter negatywny. W takiej sytuacji z góry określa się kwotę premii nie jako należnej pracownikowi bez względu na wyniki jego pracy, a następnie część lub całość kwoty jest odbierana w razie rażących uchybień w pracy⁸⁰. Jednym słowem - jest ona niezależnie od efektów pracy, a więc nie skłania do poprawy.

Motywacja materialna może również przyjmować różne formy. Może to być przykładowo udostępnienie pracownikowi na własny użytek służbowego telefonu, samochodu bądź laptopa. Może to być również wręczanie pracownikom drobnych upominków z różnych okazji takich jak jubileusze, urodziny czy innego rodzaju święta. Mogą to być na przykład kosze słodczy, kwiaty bądź też bony towarowe.⁸¹

Literatura przedmiotu wyróżnia również różnorodne pozapłacowe czynniki motywacyjne. Niosą one ze sobą korzyści zarówno dla pracownika jak i pracodawcy, a służą do wyrażania uznania dla pracowników poprzez stworzenie im perspektywy rozwoju zawodowego i osobowego. Dzielą się one na materialne narzędzia motywowania pozapłacowego i niematerialne. Elementami pierwszego będzie to wszystko co pracownik otrzymuje w formie niepieniężnej, ale które możliwe jest do przeliczenia na pieniądze. Natomiast niematerialne nie dają się przeliczyć na pieniądze, jednak mają określone znaczenie i wartość dla pracownika.⁸² Zaliczyć do nich można:

- świadczenia rzeczowe,
- szkolenia,
- awansowanie,
- partycypacja w zarządzaniu,

⁷⁹ L. Koziół, *Doskonalenie systemu wynagradzania ...* op. cit., s. 106.

⁸⁰ Ibidem, s. 107.

⁸¹ M. Thomas, *Mistrzowskie zarządzanie ludźmi: tworzenie skutecznego zespołu poprzez motywowanie, wspieranie i przywództwo*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 61.

⁸² M. W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników – teoria i praktyka*, Placet, Warszawa, 2008, s. 199



- elastyczny czas pracy,
- organizacja pracy,
- komunikacja,
- warunki i standardy pracy,
- udział w zyskach,
- kultura organizacyjna,
- korzystny klimat psychospołeczny,
- program emerytalny,
- wyjazdy integracyjne.

Świadczenia rzeczowe często bywają gwarantowane pracownikom przez przedsiębiorstwa, w których pracują. Wśród tych najbardziej cenionych są wynajem mieszkania, czy możliwość korzystania ze służbowego samochodu w celach prywatnych, a także opłata za telefon komórkowy i Internet.

Szkolenia stanowią natomiast wartość dodaną samą w sobie, mogą być wykorzystane przez pracownika do kształtowania kariery zawodowej. Dzięki szkoleniom zwiększa się potencjał wiedzy pracowników, co jest istotne dla ich samych, ponieważ dzięki tej wiedzy mogą osiągać lepsze rezultaty.

Rozwój pracowników jest jednym z ważniejszych czynników satysfakcji z pracy. Jest on rodzajem wyróżnienia i informuje pracownika o fakcie wiązania z nim przyszłości przez organizację. Rozwój daje możliwość pracownikowi inwestowania w swoje kwalifikacje. Dodatkowo jest swego rodzaju nagrodą za czas i wysiłek intelektualny.

Awansowanie stanowi ważny instrument motywacyjny, gdyż zaspokaja potrzebę uznania i poczucia własnej wartości. Kryteria awansu kreują pożądane przez pracodawcę zachowania i motywują pracowników do zaangażowania w dłuższym okresie. Coraz więcej firm wprowadza alternatywę do tradycyjnej ścieżki awansu, oznajmiając pracownikom, że cenią ich za wiedzę i umiejętności oraz skłonność do stałego rozwoju, nie zaś za chęć robienia kariery, polegającej na zdobywaniu coraz wyższych stanowisk w hierarchii służbowej. Zatem, większego znaczenia w obrębie stosowanych narzędzi motywowania nabiera stwarzanie możliwości rozwoju zawodowego, niekoniecznie powiązanego z awansem pionowym. Coraz więcej pracowników silnie odczuwa potrzebę poszerzania swojej wiedzy i umiejętności a brak możliwości rozwoju i stagnację odbiera negatywnie, co może stać się



źródłem frustracji. Brak perspektyw dalszego rozwoju i awansu sprawia także, iż wielu ludzi decyduje się na odejście z pracy i poszukiwanie szans w innych firmach.⁸³

Partycypacja w zarządzaniu natomiast to szeroki i aktywny udział pracowników w zarządzaniu na niektórych lub też wszystkich szczeblach.⁸⁴ Dotyczy ona opracowania rozwiązań organizacyjnych, w ramach których pozwala się pracownikom na udział w podejmowaniu decyzji zarówno ekonomicznych, organizacyjnych, jak i kadrowych. Wyróżnia się dwa rodzaje partycypacji: bezpośrednią i pośrednią. Pierwsza z nich pozwala na kształtowanie poprzez własny wpływ na decyzje w zakresie kształtowania miejsca pracy i procesu pracy. Natomiast druga – pośrednia polega na udziale przedstawicieli pracowników w procesie zarządzania np. w radzie nadzorczej, radach zakładowych czy komitetach.

Bardzo ważnym czynnikiem jest elastyczny czas pracy wzmacnia on bowiem motywację, a poprzez to osiągnięte wyniki. Takie formy organizacji czasu pracy cieszą się uznaniem szczególnie w sytuacjach gdy pracownik chce pogodzić pracę zawodową np. z kształceniem lub wychowywaniem dziecka. Musi się to jednak opierać o zasady w których uwzględnione są nie tylko potrzeby pracownika, ale również przedsiębiorstwa.

Organizacja pracy stwarza warunki do realizacji zadań na określonym poziomie i w określonym czasie. Daje również gwarancje prawidłowego wykorzystania kwalifikacji ludzi i efektów ich pracy. Jej zadaniem jest dobór, rozmieszczenie i zespolenie ludzi w czasie pracy, aby realizacja tego procesu była możliwa przy najmniejszych nakładach środków rzeczowych i pracy żywej.⁸⁵

Komunikacja jest czynnikiem ważnym ze względu na motywację pracowników. Jej sprawność polega na wymianie informacji między kierownictwem a pracownikami. Wiąże ona bowiem ze sobą wszystkie jednostki organizacyjne i wzmacnia ich wzajemną zależność. Utrzymuje właściwą atmosferę w pracy oraz ułatwia zdrowe stosunki międzyludzkie. Niedoinformowanie pracowników skutkuje mniejszym zaangażowaniem w pracę, tracą zaufanie do kierownictwa i współpracowników.

Warunki i standardy pracy powinny zapewnić wygodę pracującemu. Nowoczesne, czyste, dobrze oświetlone pomieszczenia, dostosowane wielkością do ilości osób w nich

⁸³ J. E. Koprowicz, *System motywowania ...* op. cit., s. 294-295.

⁸⁴ W. Bańka, *Operacyjne kierowanie pracownikami w organizacjach*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 225

⁸⁵ Z. Jasiński (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie, uwalnianie ludzkiej produktywności*, Placet, Warszawa 1998, s. 49



przebywających powodują dobre samopoczucie pracownika. Ponadto wpływają na doznawanie przez pracownika pozytywnych emocji, które wywołują u niego przyjemny nastrój. Z kolei trudne warunki powodują natomiast odwrotny skutek, dyskomfort pracy, złe samopoczucie i osłabienie motywacji.

Udział w zyskach prowadzi do podniesienia efektywności pracowników, obniżania kosztów działania, ale także zachęca do kontroli innych zatrudnionych. Zwiększa to również lojalność i przywiązanie pracownika do przedsiębiorstwa, poprzez co obniża rotację i pozwala na zapewnienie firmie stabilności wykwalifikowanej i doświadczonej załogi.⁸⁶

Kultura organizacyjna ma istotny wpływ na system motywacyjny. Stanowi ona bowiem o osobowości organizacji i wyznacza jej tożsamość poprzez co wyróżnia ją od innych. Winna ona dodatkowo sprzyjać relacjom pomiędzy uczestnikami organizacji, stwarzać atmosferę zaufania, otwartości i szczerości. Wszystkie wątpliwości, problemy i obawy powinny być wspólnie analizowane i rozwiązywane. Kultura organizacyjna pozwalająca podwładnym na samodzielność w planowaniu i realizacji celów, a także sprzyjająca zaspokojeniu potrzeb szacunku i uznania, wpływa również na odpowiedni system motywacyjny oddziałuje bowiem na wzrost indywidualnej efektywności pracy.

Dobry klimat psychospołeczny determinuje kreatywność i szybkość reagowania na zmiany w przedsiębiorstwie. Są nimi dobre stosunki międzyludzkie, komunikacja z kierownictwem poszanowanie godności oraz zapewnienie głosu w przedsiębiorstwie. Z tego względu ma właśnie duże znaczenie motywacyjne.

Program emerytalny czyli dbałość o przyszłość pracowników w przedsiębiorstwie przez wprowadzenie sposobów na dodatkową emeryturę tworzy więź między pracownikami a przedsiębiorstwem. Jest zatem silnym czynnikiem motywacyjnym. Dodatkowo promuje także kulturę oszczędzania.

Wyjazdy integracyjne mają pozytywny wpływ na motywację pracowników. Dają możliwość lepszego poznania osób pracujących w jednej organizacji, a także pozwalają na lepsze zrozumienie i poznanie celów firmy. W trakcie takich wyjazdów zacieśniają się relacje przełożony – podwładny, co niejednokrotnie przyczynia się do poprawy stosunków panujących w firmie. Ważna jest możliwość swobodnego kontaktu z kadrą kierowniczą

⁸⁶ J. Piwowarczyk, *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 65



najwyższego szczebla oraz idąca za tym eliminacja barier w kontaktach z pracownikami. Tworzy to po prostu przyjemną atmosferę w pracy.⁸⁷

Zakres stosowania instrumentów motywacyjnych jest w dużym stopniu uzależniony od indywidualnych potrzeb poszczególnych zatrudnionych oraz od ekonomicznych i organizacyjnych możliwości danego przedsiębiorstwa.

2. 3. KSZTAŁTOWANIE SYSTEMU MOTYWACYJNEGO I JEGO DYSFUNKCJE

Opracowanie odpowiedniego systemu motywowania do pracy to podstawowa działalność każdej organizacji. Jednostka organizacyjna, która zdaje sobie sprawę jakim cennym zasobem jest każdy jej pracownik, stoi na drodze do sukcesu.

W procesie motywowania występuje podmiot motywujący, którym zwykle jest przełożony (menedżer) oraz przedmiot motywacji, czyli pracownik (podwładny). Podmiotem wykonującym działania związane z motywowaniem jest bezpośredni kierownik, na którym spoczywa właśnie ten obowiązek, przedmiotem zaś jest każdy podporządkowany jemu pracownik.

Bezpośredni przełożony jest zobowiązany do motywowania swoich podwładnych, z racji tego, że będąc osobą „uprawnioną” do zarządzania, jego powinnością staje się realizacja poszczególnych działań składających się na proces zarządzania, a tym samym jego powinnością jest motywowanie. Jednocześnie jak potwierdzają doświadczenia praktyczne funkcja motywacyjna najbardziej wiąże kierowników z podwładnymi. Skuteczność i sprawność kierownika zależy w znacznym stopniu od jego umiejętności przywódczych, wpływania na pracowników, porozumiewania się z nimi.⁸⁸

Tworzenie systemów motywowania w przedsiębiorstwie uwarunkowane jest szeregiem czynników, wynikających z otoczenia zewnętrznego w stosunku do organizacji,

⁸⁷ M. W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników...op.cit.*, s. 218

⁸⁸ L. Levashova, *Systemy motywacyjne w procesie transformacji w świetle badań Polska-Ukraina*, Wydawnictwo LJ Techtrading sp. z o.o., Warszawa 2009., s. 163-164.



a także z relacji z wewnętrznym otoczeniem. Do podstawowych determinant kształtowania systemów motywowania w przedsiębiorstwie należą⁸⁹:

- strategia,
- kultura organizacyjna,
- struktura organizacyjna,
- specyfika działalności,
- sytuacja finansowa ,
- otoczenie konkurencyjne,
- faza rozwoju firmy,
- wielkość przedsiębiorstwa,
- potencjał kadrowy.

Najistotniejszą rolą każdego systemu motywacyjnego jest wspieranie organizacji w dążeniu do realizacji jej celów strategicznych. Dlatego też system motywowania w organizacji trzeba tak kształtować aby pracownicy byli motywowani do podejmowania działań przybliżających jednostkę do jej strategicznych celów, honorować osiągnięcia istotne z perspektywy strategii. Małe i średnie firmy, po to by w ogóle przetrwać muszą jednak dokonywać istotnych reorientacji strategicznych, które w skrajnym wypadku mogą obejmować zmiany podstawowej domeny. Dlatego tak istotne jest łapanie okazji i tutaj rola systemu motywacyjnego w kreowaniu przedsiębiorczości pracowników jest bardzo duża.⁹⁰

System motywowania pozostaje w zależności nie tylko od strategii firmy, ale także od kultury organizacji. Kultura firmy obejmuje zbiór ważnych dla potencjału ludzkiego wartości, zaakceptowanych wewnątrz przez członków organizacji, często przez nich wyrażanych zewnątrz. Wartości te to normy etyczne, przyjęte i praktykowane zwyczaje, przejawiane postawy, zachowania, zakodowane przekonania czy wierzenia. Związek systemu motywacyjnego z kulturą może mieć charakter pasywny i aktywny.⁹¹

Taka sytuacja wymusza z jednej strony dostosowanie systemu motywacyjnego do systemów wartości, tradycji i obyczajów, obowiązującego w firmie stylu kierowania

⁸⁹ R. Nermeyer, *Motywacja: jak zachęcić pracowników, aby dali z siebie wszystko?*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2009, s. 65.

⁹⁰ Ibidem, s. 65.

⁹¹ Ibidem, s. 67.



i preferowanych zachowań. Z drugiej strony, poprzez rozwiązania zawarte w systemie motywacyjnym można wprowadzać zmiany w kulturze organizacji, kreować jej nowy kształt.

Wśród wielu czynników mających wielki wpływ na efektywność organizacji a jednocześnie tak trudno dających się zmierzyć, przewidzieć i zarządzać jest zachowanie jej personelu. Dlatego tak ważna jest konstrukcja systemu motywacji spełniającego cele firmy. To wzbudzanie i podtrzymywanie motywacji pracowników uwarunkowane jest określonymi czynnikami, a wśród nich wymienić należy⁹²:

- odpowiedni poziom organizacji pracy i wyposażenie;
- ustalenie zadań dla poszczególnych pracowników i zespołów będących rodzajem wyzwania i równocześnie możliwych do osiągnięcia;
- zapewnienie oczekiwanych przez pracowników nagród różnicowanych w zależności od osiągniętych efektów pracy;
- zróżnicowany system wynagradzania.

W celu prawidłowej realizacji strategii i celów firmy przełożeni winni motywować swoich pracowników czynnie i świadomie, przy jednoczesnej znajomości ich mocnych i słabych stron. We współczesnym świecie najlepszym i najbardziej pożądanym źródłem motywowania zdają się być czynniki finansowe. Mając na względzie cele organizacji oraz preferencje i motywacje poszczególnych pracowników konieczna wydaje się ich identyfikacja i opracowanie indywidualnych, dostosowanych do potrzeb zatrudnionego planów karier zawodowych. Każda bowiem organizacja musi stworzyć swój własny system, który będzie dostosowany do zadań strategicznych, będzie zgodny z obowiązującą kulturą organizacyjną i przede wszystkim będzie brał pod uwagę oczekiwania pracowników, gdyż z myślą o nich jest tworzony ten system. W tym względzie, aby stworzyć skuteczny system motywacji należy po kolei: ustalić cele, do których firma będzie dążyć, przeanalizować, co w działalności firmy jest najważniejsze. Następnie należy poddać analizie, obecny system motywacyjny, w przypadku jego istnienia. Kolejnym krokiem będzie ustalenie kryteriów oceny wyników pracy, czyli czy cele są spójne z kryteriami badania jego efektywności.⁹³

W systemie motywacyjnym każdej organizacji główne cele strategii personalnej są przełożone na konkretne plany, programy i narzędzia wykorzystywane w procesie kadrowym. Aby osiągnąć te zamierzone cele warto dążyć do nich rok po kroku.

⁹² J. Adair, *Anatomia biznesu, Motywacja*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2000, s. 181.

⁹³ M. Majcherczyk, *Zachęć zachęcająco*, „Puls Biznesu” 2006, nr 2209, s. 26.



Dokładne przeanalizowanie aktualnego systemu motywacyjnego, wydobyć z niego mocnych i słabych stron będzie bardzo pomocne przy tworzeniu nowego systemu motywacji. Niejednokrotnie, dzięki przebudowie proporcji składników wynagrodzeń udaje się zwiększyć poziom zaangażowania pracowników.⁹⁴

Kierownictwo organizacji powinno zdawać sobie sprawę, że pozytywna sytuacja w pracy silnie wpływa na stosunek pracownika do powierzonych mu zadań. Wszędzie zwraca się bowiem uwagę, że praca w zespole z dobrymi stosunkami interpersonalnymi ma ogromne znaczenie dla postawy pracowników. Dlatego też odpowiednie warunki powinny tak wpływać na pracownika, by w pełni mógł wykorzystać swoją chęć do realizacji celów. Warto jeszcze zaznaczyć, że system motywacyjny powinien zachęcać pracowników do wdrażania zmian, ponieważ stanowią one ważny czynnik decydujący o ich powodzeniu.⁹⁵

W podstawowych założeniach koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi wśród pracowników współczesnych organizacji dostrzegamy, że traktowanie zatrudnionych ludzi jako zasobu organizacji, w których należy i warto inwestować powodują, że rozwój i kształcenie pracowników uznawane są coraz powszechniej za podstawę sukcesu organizacji, za jej działalność priorytetową.⁹⁶ Z tego względu system motywowania musi być tak zaprojektowany, by efekty zaangażowania podwładnych mogły być przez system odpowiednio nagradzane. Narzędzia i formy motywowania muszą przybierać różne kształty dostosowane do grupy pracowników, do której są kierowane. Nie wolno zapominać, że pieniądze to tylko jeden z wielu sposobów, które mają wpływ na zachowanie pracowników. Urozmaicenie nagród sprawia, że pracownik ma większą swobodę wyboru, co jednocześnie zapewnia lepsze zaspokojenie jego potrzeb. Nagradzani powinni być tylko ci pracownicy, którzy swoje zadania wykonują ponad przeciętność. Nakłania to do lepszej i bardziej efektywnej pracy. Poczucie, że posiada się kwalifikacje, których inni nie mają, jest dla pracownika ogromnym źródłem satysfakcji.

Rozwój pracowników w każdej organizacji, to element systemu personalnego mającego na celu uzupełnianie wiedzy oraz doskonalenie zdobytych już umiejętności i kompetencji niezbędnych do prawidłowego wykonywania zadań na powierzonym

⁹⁴ M. Majcherczyk, *Zachęć zachęcająco*, ...op.cit., s. 26.

⁹⁵ J. Tyborowska, *Symptomy (de)motywacji*, „Personel” 1999, nr 11, s. 9.

⁹⁶ Ibidem, s. 9.



stanowisku pracy. Jednocześnie dbałość o rozwój personelu sprzyja poszerzaniu horyzontów poznawczych pracowników, rozwojowi ich przedsiębiorczości, kreatywności i inicjatywy.⁹⁷

W tym kontekście celem rozwoju pracowników jest ciągłe doskonalenie ich potencjału pracy oraz dostosowanie do zmian zachodzących w placówce i jej otoczeniu. Odbywa się to poprzez dostosowywanie kwalifikacji do aktualnych wymogów stanowiska pracy, rozszerzanie kwalifikacji w kontekście przewidywanych zmian, podnoszenie elastyczności

i dyspozycyjności pracowników. Wynika z tego, że niezależnie od charakteru organizacji rozwój zawodowy pracowników związany jest z działaniem. Chodzi o to, że dzięki pracy zawodowej człowiek osiąga określone wartości przez zaspokojenie pewnych potrzeb i jednocześnie oczekuje zaspokojenia innych.⁹⁸

Warto też przy tworzeniu systemu uzyskać opinię podwładnych. Pozyskane od nich informacje mogą stać się nam bardzo pomocne i przede wszystkim skuteczne w nowotworzonym systemie. Wprowadzenie zmian bez konsultacji i współpracy załogi wiąże się zazwyczaj z odrzuceniem dobrych i korzystnych rozwiązań. Pracownicy boją się nowości i bronią posiadanych i znanych zasad.⁹⁹

Poza tym konstruując system powinno się położyć nacisk na rozwijanie umiejętności samokontroli i samooceny, rozwijanie zdolności kreatywnego myślenia, a przy tym rozwijanie umiejętności pracy w różnych formach organizacyjnych: indywidualnie i grupowo. Kierownictwu zależy także na umacnianiu integracji pracowników z przedsiębiorstwem i na kształtowaniu odpowiednich postaw wobec pracy, firmy, współpracowników i klientów.¹⁰⁰ Ważne jest przy tym, żeby zgodnie ze strategią personalną takiej organizacji pracownik był swego rodzaju wewnętrznym klientem, któremu instytucja pomaga zaspokoić jego potrzeby i spełnić oczekiwania, oferuje dobre warunki pracy i płacy, a także oferuje stabilizację zawodową w zamian za jego kwalifikacje, zdolności i zaangażowanie.

Ważny wpływ na akceptację nowego systemu ma jego sposób wprowadzenia w życie. W dużym stopniu zależy on od obowiązującej kultury organizacyjnej. W jednej organizacji najlepiej sprawdzi się stopniowe przekazywanie informacji podwładnym, w innej lepszym

⁹⁷ A. M. Konińska, *Determinanty skuteczności pakietów motywacyjnych*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi” 2001, nr 6, s. 55.

⁹⁸ Z. Ściborek, *Dylematy rozwoju zawodowego ...* op. cit., s. 9.

⁹⁹ A. M. Konińska, *Determinanty skuteczności pakietów motywacyjnych ...* op. cit., s. 55.

¹⁰⁰ Ibidem., s. 56.



rozwiązaniem będzie zebranie, na którym zostaną omówione nowe ustalenia, na którym będzie można zadawać pytania, wyjaśniać niezrozumiałe treści. Ważna jest możliwość doprecyzowania informacji oraz wnoszenia uwag. Szczególnie na początku funkcjonowania systemu kadra kierownicza powinna dać dobry przykład i rzetelnie wypełniać nowo ustalone zobowiązania, ponieważ niekonsekwencja przy wcielaniu w życie systemu wpłynie na brak oczekiwanych rezultatów.¹⁰¹ Istotnym jest również by kierownictwo przekazywało uprawnienia pracownikom, dając tym samym samodzielność realizacyjną i decyzyjną. Zapewni to partnerskie stosunki, życzliwość i sprawiedliwość, jak również pozwoli realizować cele rozwojowe omawianego przedsiębiorstwa.

W ramach kształtowania systemu motywacyjnego w ramach dostępnych instrumentów istnieje również obszar tzw. motywacji negatywnej. Sprawia ona, że pracownik unika danej sytuacji, wiedząc, że przynosi ona negatywne dla niego skutki. Przykładem takiej motywacji będzie konieczność pójścia do pracy z uwagi na sankcję w postaci wyrzucenia niej. W sferze zawodowej czynnikami wywołującymi lęk są między innymi: groźba utraty pracy, nagana za źle wykonane zadanie, przeniesienie na stanowisko mniej płatne czy o niższym prestiżu. Motywacja negatywna oparta jest na zachwianiu poczucia bezpieczeństwa, obniżeniu u pracownika poczucia samorealizacji i uznania. Motywowanie negatywne wyzwała silniejsze emocje niż motywowanie pozytywne. Pracownik motywowany negatywnie, by zadowolić przełożonego będzie wykonywał jego polecenia, ale na pewno nie będzie kreatywny i nie będzie przejawiał i dodawał do niej nic z własnej inicjatywy. Motywacja negatywna jest łatwiejsza patrząc z punktu widzenia ponoszonych kosztów przez pracodawcę. Łatwiej przecież jest odebrać jakąś nagrodę, niż ją wypłacić. Tym sposobem motywowania można wręcz osiągnąć odwrotne skutki.¹⁰²

Niestety w praktyce częściej pracowników pobudza się do działania stosując bodźce negatywne. Wynika to z faktu, iż ma wyraźny wpływ na postawę pracownika, ponieważ poczucie zagrożenia pozwala łatwo uruchomić silne dążenia i wyzwolić dużo energii. Powoduje jednak pewne spustoszenia w osobowości pracownika, które przyczyniają się do przyjmowania przez niego postawy defensywnej i spadku ambicji.

Istotą skutecznego systemu motywacji jest wykrycie czynników wpływających na niego negatywnie i wprowadzenie kroków zaradczych. W tym celu stosuje się okresowe oceny i przeglądy. W literaturze przedmiotu wskazuje się również na pewne zjawiska

¹⁰¹ M. Majcherczyk, *Zachęć zachęcająco ...* op. cit., s. 26

¹⁰² D. A. de Catanzaro, *Motywacje i emocje: w ujęciu ewolucyjnym, ...* op. cit., s. 173.



stanowiące o dysfunkcji takiego systemu. Dzieli się je według tzw. pola obserwacyjnego, w skład którego wchodzi takie elementy jak:

- a) postawy pracowników,
- b) społeczne środowisko pracy,
- c) ruchliwość społeczna,
- d) poziom realizacji zadań.

W ramach pierwszego z nich - postaw pracowników, symptomami nieprawidłowości systemu będą niezadowolenie z pracy, brak identyfikacji z przedsiębiorstwem, czy też brak zaangażowania zwane również wypaleniem zawodowym. Są one najszybciej zauważalne, ponieważ właściwie motywowany pracownik będzie zadowolony z pracy, zaangażowany i będzie przejawiał pozytywny stosunek do organizacji. Niezadowolenie pracownika powodowane może być niesprawiedliwym wynagradzaniem lub karaniem, warunkami nie spełniającymi jego oczekiwań, czy też poprzez fakt, iż samo wykonywanie zadań nie będzie wymagało od niego wysiłku umysłowego. Niedopasowanie zadań do aspiracji, uzdolnień, wiedzy i możliwości, często staje się źródłem stresu. Powodem niezadowolenia może być również nieprzyjemna atmosfera. W celu dobrego rozpoznania tego pola należy poznać mocne i słabe strony pracownika i ustalić czy istnieje możliwość, aby osoba sprostała stawianym przed nią zadaniom. Pracownicy chętnie przyjmują pochwały, jednak krytykę tylko wówczas, gdy jest zasłużona. Umiejętność odpowiedniego porozumienia pomiędzy przełożonym a podwładnym będzie miała wpływ na dalszą dobrą i efektywną współpracę.¹⁰³

W ramach drugiego elementu – społecznego środowiska pracy, ważnym symptomem będzie nasilenie się konfliktów, będące wynikiem sprzeczności interesów czy poglądów tworzące się w układach pracowniczych. W przypadku ich występowania istotna jest szybka interwencja ponieważ przedłużający się taki stan może z czasem przynieść nieodwracalne szkody, natomiast nie przyniesie na pewno jednak korzyści. Wśród najczęściej występujących konfliktów możemy wyróżnić: konflikty wynikające z podziału korzyści materialnych związanych z pracą (np. nadmierne uprzywilejowanie tych samych pracowników, nagradzanie wciąż tych samych osób, nieuwzględnianie indywidualnych efektów pracy), konflikty na tle stosunków władzy w przedsiębiorstwie (np. nierealne oczekiwania kierownictwa, ścisła restrykcyjna kontrola, niejasne stosunki nadrzędności

¹⁰³ A.Piertoń – Pyszczek, *Motywowanie pracowników wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo MARINA, Wrocław 2007, s. 124



i kompetencji), konflikty związane z nieprawidłową organizacją pracy (np. niewłaściwy podział i koordynacja działań, uciążliwe warunki pracy), konflikty na tle komunikacji w przedsiębiorstwie (np. niewłaściwy przepływ informacji, brak sprzężeń zwrotnych).¹⁰⁴ Sposób, w jaki problem zostanie rozwiązany powinien uwzględniać obecne i przyszłe interesy obu stron i ich wzajemne relacje. Winą nie należy obarczać żadnej ze stron, lecz skupić się na rozwiązaniu problemu dla dobra organizacji.¹⁰⁵

W ramach tzw. ruchliwości społecznej symptomem dysfunkcji jest rosnąca fluktuacja kadr. Zależą one zwykle od niespełnionych oczekiwań pracowników względem przedsiębiorstwa. Wśród nich wyróżnić można: ograniczone perspektywy rozwoju, niezadowalające warunki pracy czy też płacy. Zwiększony ruch fluktuacji kadr może stać się przyczyną spadku wydajności i jakości pracy. Powodem jednak może być również niewłaściwa organizacja i podział pracy, niedostosowanie zadań do kwalifikacji pracowników, czy niewłaściwe wynagradzanie.¹⁰⁶

Ostatnim polem obserwacji jest poziom realizacji zadań, w ramach którego można obserwować malejącą wydajność i jakość pracy.¹⁰⁷

Wzrost czynników pozbawiających motywacji jest następstwem wielu działań występujących jednocześnie. W ich ramach można wyróżnić chociażby:

- niedbałe, zbyt pospieszne przygotowanie do zawodu – konieczność znalezienia w krótkim czasie pracownika może spowodować, że ów pracownik zamiast powoli przystosowywać się do nowego środowiska, od razu zostaje rzucony na głęboką wodę, a nie znając ogólnych zasad panujących w przedsiębiorstwie nie potrafi sobie poradzić;
- wadliwe wzory – osoby postrzegane za autorytet, nie przestrzegają reguł i zasad, a wymagają ich przestrzegania od innych;
- źle organizowana i przeprowadzana kontrola – zdarza się, że oceniane są tylko powierzchowne efekty pracy, a nie sprawdza się np. zadowolenia klienta, co wpływa na ocenę niezgodną ze stanem faktycznym;

¹⁰⁴ A. Pietroń – Pyszczyk, *Motywowanie pracowników wskazówki dla menedżerów ...* op. cit., s. 125-126

¹⁰⁵ J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, op. cit., s. 267

¹⁰⁶ Ibidem, s. 126-127

¹⁰⁷ Ibidem, s. 123



- niewłaściwy sposób wprowadzania norm – nowowprowadzane normy nie są wyjaśniane pracownikom, nie widzą oni w nich takiego sensu, jaki pracodawca chciałby, aby dostrzegli.

Przyczyną powstawania zjawisk pozbawiających motywacji mogą być szybkie zmiany zachodzące w systemach i niezauważenie w odpowiednim czasie ich niedoskonałości. Łatwo zidentyfikować mechanizm deformacji, jednak znalezienie środków naprawczych jest już dużo trudniejsze.¹⁰⁸

Ważny jest również fakt, że zachowania ludzi zależą od wartości, które preferują, które mogą dzięki pracy osiągnąć lub których brak odczuwają. Dla większości głównym motywem pracy jest jednak zarobek a obecnie nawet, przy tak dużej skali bezrobocia, zachowanie pracy. Niemniej istnieje hierarchia cenionych wartości związanych z pracą. Na podstawie danych wartości można wyciągnąć wnioski dla kształtowania motywacji pracowników. I tak praca interesująca, dająca zadowolenie stanowi niezbędny składnik udanego życia. Okazuje się też, że praca powinna zapewniać odpowiadające jakości i złożoności pracy wynagrodzenie. Co więcej praca powinna też spełniać w życiu takie funkcje jak: samorealizacyjna, dochodowa, społeczna, powinna też wymagać inicjatywy, samodzielnego myślenia i stałego podnoszenia kwalifikacji.¹⁰⁹

Zaistnienie czynników, które demotywią pracowników może mieć bardzo poważne skutki nie tylko dla samych pracowników i ich rozwoju, ale przede wszystkim dla organizacji i jej celów. Dlatego tak ważne jest wczesne wychwycenie nieprawidłowości w systemie oraz jak najszybsze ich naprawienie, aby organizacja jak najmniej na tym straciła.

Zarówno narzędzia motywowania, jak i demotywatory powinny być wzięte pod uwagę przy konstruowaniu systemu motywacji. Na skuteczność systemu i najlepsze osiągnięcie celów przedsiębiorstwa najkorzystniej wpływają narzędzia zachęty, które to nagradzają zarówno w formie materialnej, jak i niematerialnej pracowników, sprawiając, że podwładni są usatysfakcjonowani.

¹⁰⁸ A. Pietroń-Pyszczyk, *Motywowanie pracowników... op.cit.*, s. 41.

¹⁰⁹ M. Jędrzejczak, *Socjologiczne aspekty motywacji do pracy na przykładzie restrukturyzowanych przedsiębiorstw*, Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji im. Edwarda Lipińskiego, Kielce 2004, s. 31.





ROZDZIAŁ 3

STRAŻ GRANICZNA – CHARAKTERYSTYKA ORGANIZACJI

3. 1. PODSTAWOWE ZADANIA I SPECYFIKA SŁUŻBY

Jedną z podstawowych funkcji państwa jest ochrona granicy państwowej. Realizacja tego zadania warunkuje bowiem zapewnienie jego bezpieczeństwa wewnętrznego i ochronę suwerenności. W ramach tego działania każde państwo powołuje do życia organizację realizującą zadania w obszarze granicy państwowej. W Rzeczypospolitej Polskiej ustawą z dnia 12 października 1990 roku¹¹⁰, zwanej dalej ustawą o SG, powołano podlegającą resortowi spraw wewnętrznych jednolitą, umundurowaną i uzbrojoną formację – Straż Graniczną. Ochronę 3511, 52 km¹¹¹ granicy państwowej przejęła ona w dniu 16 maja 1991 roku od Wojsk Ochrony Pogranicza podlegających ministrowi właściwemu do obrony narodowej.

Zgodnie z art. 1 ust. 2 ustawy o SG, zadaniami należącymi do tej formacji, która ze względu na posiadane uprawnienia ma charakter policyjny są:

- ochrona granicy państwowej na morzu i lądzie,
- kontrola ruchu granicznego,
- wydawanie zezwoleń na przekraczanie granicy państwowej, między innymi wiz,
- rozpoznawanie, zapobieganie i wykrywanie przestępstw i wykroczeń oraz ściganie ich sprawców, w zakresie właściwości Straży Granicznej,
- zapobieganie i przeciwdziałanie nielegalnej migracji poprzez:
 - a) kontrolę przestrzegania przepisów dotyczących wjazdu cudzoziemców na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej i pobytu na tym terytorium,
 - b) rozpoznawanie i analizowanie zagrożeń migracyjnych,
 - c) zwalczanie zagrożeń migracyjnych, w tym przestępczości związanej z nielegalną migracją,

¹¹⁰ Dz. U. z 1990 roku, Nr 78, poz. 462 z późn. zm.

¹¹¹ <http://www.strazgraniczna.pl/pl/granica/granice-rp/1910,Granice-RP.html>, 22.02.2016 r.



- d) realizowanie, w zakresie swojej właściwości, zadań określonych w ustawie z dnia 12 grudnia 2013 r. o cudzoziemcach¹¹²,
- e) współdziałanie z organami i podmiotami właściwymi w sprawach udzielania cudzoziemcom zezwoleń na wjazd na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej lub pobyt na tym terytorium, w tym wykonywanie czynności na wniosek tych organów i podmiotów, na zasadach określonych odrębnymi przepisami;
- zapewnienie bezpieczeństwa w komunikacji międzynarodowej i porządku publicznego w zasięgu terytorialnym przejścia granicznego, a w zakresie właściwości Straży Granicznej – także w strefie nadgranicznej;
 - przeprowadzanie kontroli bezpieczeństwa w środkach transportu w komunikacji międzynarodowej, oraz w zasięgu terytorialnym drogowego, kolejowego, morskiego i rzeczno-jezernego przejścia granicznego, a także w portach lotniczych na zasadach określonych w przepisach dotyczących ochrony lotnictwa cywilnego;
 - zapewnienie bezpieczeństwa na pokładzie statków powietrznych wykonujących przewóz lotniczy pasażerów;
 - współdziałanie z innymi organami i służbami w zakresie rozpoznawania zagrożeń terroryzmem i przeciwdziałania tym zagrożeniom;
 - osadzanie i utrzymywanie znaków granicznych na lądzie oraz sporządzanie, aktualizacja i przechowywanie granicznej dokumentacji geodezyjnej i kartograficznej;
 - ochrona nienaruszalności znaków i urządzeń służących do ochrony granicy państwowej;
 - gromadzenie i przetwarzanie informacji z zakresu ochrony granicy państwowej, kontroli ruchu granicznego, zapobiegania i przeciwdziałania nielegalnej migracji oraz udostępnianie ich właściwym organom państwowym;
 - nadzór nad eksploatacją polskich obszarów morskich oraz przestrzeganiem przez statki przepisów obowiązujących na tych obszarach;
 - ochrona granicy państwowej w przestrzeni powietrznej Rzeczypospolitej Polskiej przez prowadzenie obserwacji statków powietrznych i obiektów latających, przelatujących przez granicę państwową na małych wysokościach, oraz informowanie o tych przelotach właściwych jednostek Sił Powietrznych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej;

¹¹² Dz. U. z 2013 roku poz. 1650 oraz z 2014 r. poz. 463 i 1004



- zapobieganie transportowaniu, bez zezwolenia wymaganego w myśl odrębnych przepisów, przez granicę państwową odpadów, szkodliwych substancji chemicznych oraz materiałów jądrowych i promieniotwórczych, a także zanieczyszczaniu wód granicznych;
- zapobieganie przemieszczaniu, bez zezwolenia wymaganego w myśl odrębnych przepisów przez granicę państwową środków odurzających i substancji psychotropowych oraz broni, amunicji i materiałów wybuchowych;
- przeprowadzanie kontroli legalności wykonywania pracy przez cudzoziemców, prowadzenia działalności gospodarczej przez cudzoziemców, powierzania wykonywania pracy cudzoziemcom.

Jak wspomniano powyżej Straż Graniczna zadania realizuje na odcinku ponad 3500 km (por. Rysunek 9), w tym:

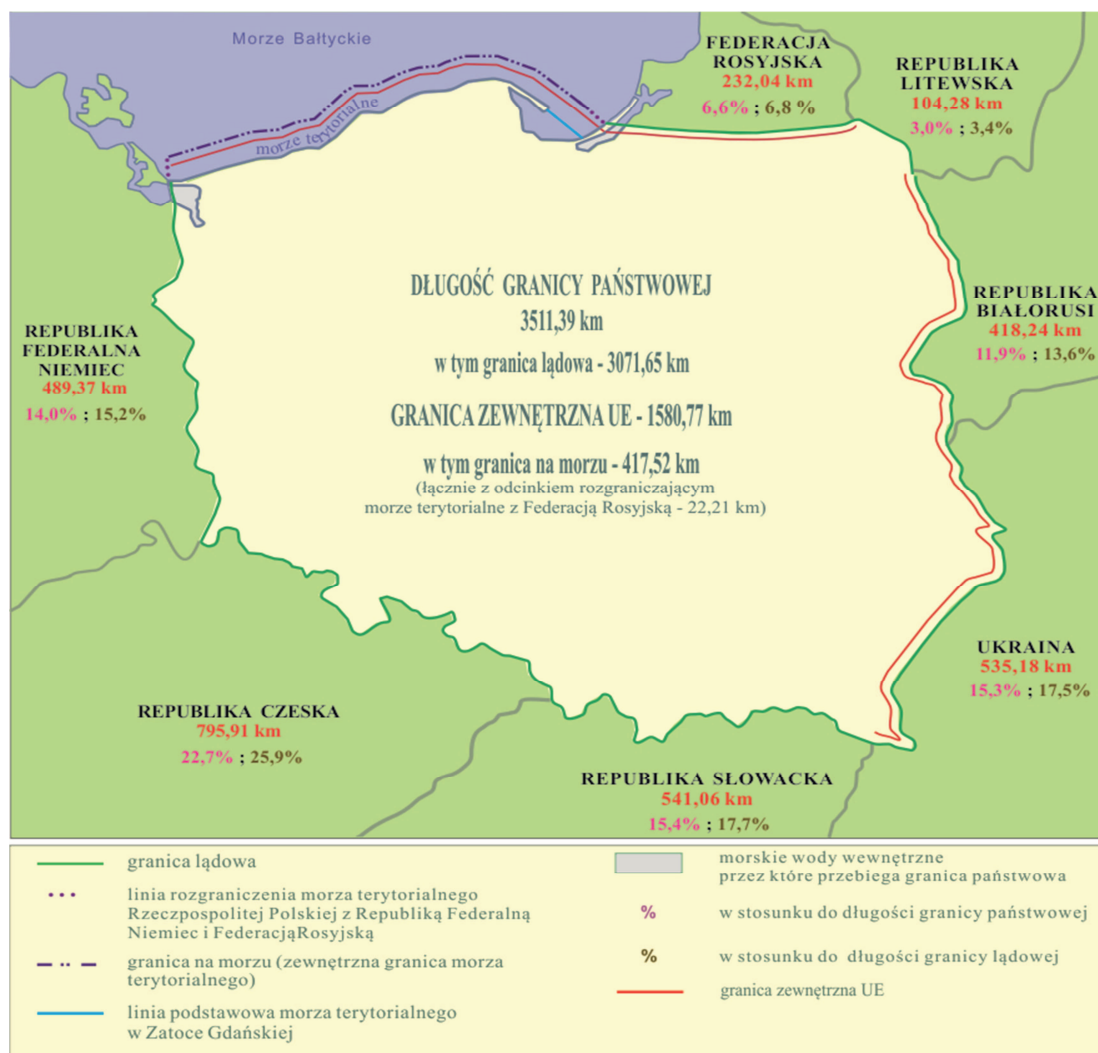
- 232,04 km (w tym długość odcinka rozgraniczającego morze terytorialne Rzeczypospolitej Polskiej i Federacji Rosyjskiej - 22,21 km) granicy z Federacją Rosyjską,
- 104,28 km granicy z Republiką Litewską,
- 418,24 km granicy z Republiką Białorusi,
- 535,18 km granicy z Ukrainą,
- 541,06 km granicy z Republiką Słowacką,
- 796,04 km granicy z Republiką Czeską
- 489,37 km (w tym długość odcinka rozgraniczającego morze terytorialne Rzeczypospolitej Polskiej i Republiki Federalnej Niemiec - 22,22 km) granicy z Republiką Federalną Niemiec,
- 439,74 km granicy morskiej,

a także na terytorium kraju, gdzie po przystąpieniu Polski w dniu 21 grudnia 2007 roku do Układu z Schengen¹¹³, został przeniesiony główny ciężar działań.

¹¹³ Decyzja Rady z dnia 6 grudnia 2007 r. w sprawie pełnego stosowania przepisów dorobku Schengen w Republice Czeskiej, Republice Estońskiej, Republice Łotewskiej, Republice Litewskiej, Republice Węgierskiej, Republice Malty, Rzeczypospolitej Polskiej, Republice Słowenii i Republice Słowackiej (2007/801/WE)



Rysunek 9. Długość granicy Rzeczypospolitej Polskiej



Źródło: <http://www.strazgraniczna.pl/pl/granica/granice-rp/1910,Granice-RP.html>, dnia 22.02.2016 r.

Funkcjonariusze Straży Granicznej, wykonując zadania służbowe mają prawo¹¹⁴ do:

- dokonywania odprawy granicznej;
- dokonywania kontroli osobistej, a także przeglądania zawartości bagaży, sprawdzania ładunków w portach i na dworcach oraz w środkach komunikacji lotniczej, drogowej, kolejowej i wodnej;
- dokonywania kontroli bezpieczeństwa w przejściach granicznych oraz środkach komunikacji lotniczej, drogowej, kolejowej i wodnej;

¹¹⁴ Art. 11 Ustawy o Straży Granicznej.

- pełnienia wart ochronnych na pokładzie statku powietrznego oraz stosowania niezbędnych środków, łącznie z użyciem środków przymusu bezpośredniego i broni służbowej, w celu unieszkodliwienia osoby, która stanowi bezpośrednie zagrożenie bezpieczeństwa lotu, zdrowia lub życia pasażerów lub członków załogi;
- wykonywania czynności operacyjno-rozpoznawczych w stosunku do osób, co do których istnieje uzasadnione podejrzenie popełnienia przestępstw, których katalog określony został ustawą kompetencyjną;
- legitymowania osób lub ustalania tożsamości w inny sposób;
- zatrzymywania osób oraz doprowadzania ich do właściwego organu Straży Granicznej, sądu lub prokuratury;
- zatrzymywania osób stwarzających bezpośrednie zagrożenie dla życia lub zdrowia ludzkiego, a także dla mienia;
- przeszukiwania osób, rzeczy, pomieszczeń i środków transportu w trybie i przypadkach określonych w przepisach Kodeksu postępowania karnego i innych ustaw;
- nakładania grzywien w drodze mandatu karnego za wykroczenia;
- obserwowania i rejestrowania, przy użyciu środków technicznych zdarzeń na drogach oraz w innych miejscach publicznych;
- zatrzymywania pojazdów i wykonywania innych czynności z zakresu kontroli ruchu drogowego trybie i przypadkach określonych w ustawie Prawo o ruchu drogowym;
- zatrzymywania i cofania z granicy państwowej do nadawcy szkodliwych materiałów jądrowych i promieniotwórczych, środków chemicznych i biologicznych oraz odpadów;
- przebywania i poruszania się na gruntach bez uzyskiwania zgody ich właścicieli lub użytkowników oraz przechodzenia przez pola uprawne w czasie bezpośredniego pościgu, również z użyciem psa służbowego, jeżeli nie ma możliwości korzystania z dróg.

W chwili obecnej Straż Graniczna należy do najbardziej nowoczesnych formacji mundurowych w Polsce. Postęp technologiczny, jaki dokonał się od dnia jej utworzenia, nie ma porównania w historii. W ciągu zaledwie dwudziestu pięciu lat Straż Graniczna przeszła płynnie z wieku XX w wiek XXI. Powyższe odbywało się w warunkach stale pełnionej służby na granicach i zmian związanych z integracją Polski ze strukturami europejskimi.



Modernizacja formacji bez wątpienia była uzależniona od pomocy Unii Europejskiej, która współfinansowała inwestycje skierowane na ochronę granicy Rzeczypospolitej Polskiej.

Fotografia 1. Sprzęt wykorzystywany do ochrony granicy państwowej



Źródło: www.strazgranicza.pl, dnia 23.02.2016 r.

Na fotografiach poniżej przedstawiono wygląd przykładowych przejść granicznych, gdzie każde z nich wyposażone jest w nowoczesny sprzęt służący ochronie granicy państwowej.

Fotografia 2. Przejście graniczne w Medyce na granicy z Ukrainą



Źródło: www.bieszczadzki.strazgranicza.pl, dnia 23.02.2016

Fotografia 3. Przejście graniczne w Kuźnicy na granicy z Republiką Białorusi



Źródło: www.podlaski.strazgranicza.pl, dnia 23.02.2016

Postępująca integracja Państw Członkowskich Unii Europejskiej, której konsekwencją jest między innymi tworzenie się jednolitego rynku bez granic wewnętrznych, opartego na swobodzie przepływu osób, towarów, usług i kapitału, nie oznacza wyłącznie korzyści, ale także zagrożenia. Czynniki te paradoksalnie sprzyjać mogą nielegalnej migracji i międzynarodowej przestępczości, wykorzystującej luki w zakresie bezpieczeństwa i kontroli, a także w prawodawstwie krajowym, powstałe w wyniku zniesienia barier w obszarze Unii Europejskiej i strefie Schengen.

W ciągu kilku ostatnich lat w otoczeniu Europy wystąpiły liczne zjawiska, które znacząco podniosły zagrożenie migracyjne dla Unii Europejskiej, a były nimi między innymi destabilizacja państw Afryki Północnej, rejonów Bliskiego i Środkowego Wschodu i wschodniej Ukrainy. Problemy te aktualnie uwidaczniają się głównie w krajach południowych UE.

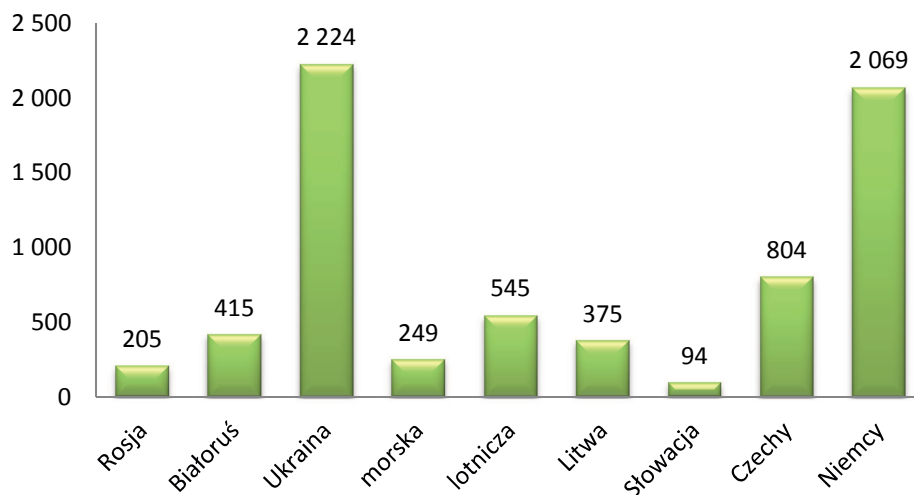
Biorąc powyższe pod uwagę najistotniejszym zadaniem Straży Granicznej w ochronie granicy państwowej stało się rozpoznawanie, zapobieganie i wykrywanie przestępstw i wykroczeń określonych jej ustawą kompetencyjną, a przede wszystkim zwalczania i zapobiegania nielegalnej migracji.

W 2015 roku Straż Graniczna dokonała zatrzymania w związku z nielegalnym przekroczeniem granicy lub usiłowaniem jej przekroczenia wbrew przepisom prawa łącznie 6980 cudzoziemców, z czego 3365 nielegalnych migrantów na granicy będącej zewnętrzną rubieżą Unii Europejskiej, a 3615 osób na odcinkach granicy wewnętrznej.

Najliczniejszą grupę wśród zatrzymanych stanowili ob. Ukrainy (3713 osób) oraz ob. Rosji (613 osób). Byli wśród nich również migranci z krajów Bliskiego Wschodu takich jak Syria (175 osób), Irak (112 osób), a także Wietnamu (279 osób) i Turcji (156 osób).



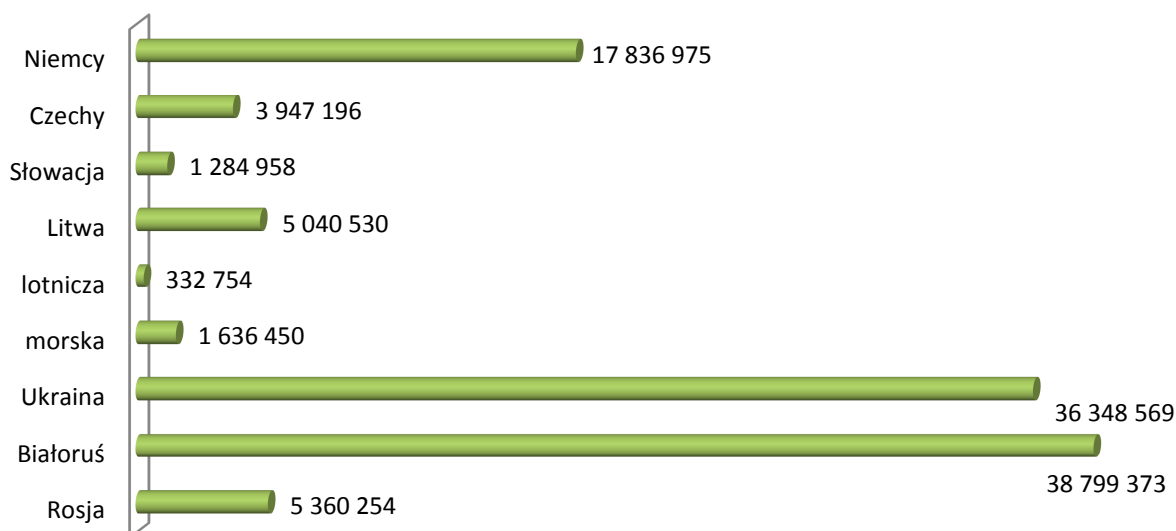
Wykres 1. Zatrzymani przez Straż Graniczną za przekroczenie granicy państwowej wbrew przepisom lub usiłowanie przekroczenia granicy państwowej wbrew przepisom w 2015 roku na poszczególnych odcinkach granicy państwowej.



Źródło: www.strazgraniczna.pl/pl/granica/statystyki-sg/2206,Statystyki-SG.html, dnia 23.02.2016 r.

Ponieważ ochrona granicy to nie tylko zapobieganie nielegalnej migracji Straż Graniczna udaremniła w 2015 roku również przemyt bezprawnie przemieszczanych towarów, o łącznej szacunkowej wartości 1 138 145 764 zł.¹¹⁵

Wykres 2. Wartość szacunkowa w PLN ujawnionego przemytu towarów przez Straż Graniczną w 2015 roku.



Źródło: www.strazgraniczna.pl/pl/granica/statystyki-sg/2206,Statystyki-SG.html, dnia 23.02.2016 r.

¹¹⁵ www.strazgraniczna.pl/pl/granica/statystyki-sg/2206,Statystyki-SG.html, dnia 23.02.2016 r.

Pozostały nie wykazany na Wykresie 2, nielegalny towar o łącznej szacunkowej wartości 1 027 558 707 zł został ujawniony na terytorium kraju, to jest poza tak zwaną strefą nadgraniczną¹¹⁶.

Polska postrzegana jest jako swoista „brama do państw Unii Europejskiej”. W związku z tym jest krajem będącym w kręgu zainteresowania zorganizowanych grup przestępczych o charakterze międzynarodowym, trudniących się przestępczością graniczną. Decydują o tym przede wszystkim następujące czynniki:

- położenie geograficzne, sprzyjające przebiegowi głównych szlaków komunikacyjnych Europy,
- lepsze perspektywy ekonomiczno-społeczne, atrakcyjny rynek pracy, lepsze zarobki i warunki socjalno-bytowe,
- niski poziom kar za przestępstwa przemytu i obrotu nielegalnie sprowadzanymi towarami,
- masowość dostępu do towarów będących przedmiotem przemytu w krajach, w których następuje organizacja przemytu,
- łatwość rozprowadzania towaru,
- brak społecznego potępienia dla handlu nielegalnie sprowadzonym towarem (przede wszystkim papierosami),
- duży zysk, który związany jest z różnicą cen papierosów pomiędzy krajami Unii Europejskiej i krajami Europy Wschodniej,
- dostępność wykwalifikowanej siły roboczej (szczególnie w przypadku nielegalnych fabryk papierosów),
- infrastruktura umożliwiająca konspirację przestępczych przedsięwzięć,
- duży rynek zbytu na towary pochodzące z przestępstwa (w szczególności na wyroby tytoniowe, środki odurzające, tani alkohol),
- ustabilizowane diaspory cudzoziemskie.

Tym samym Straż Graniczna w ramach swoich działań rozpoznaje i zwalcza przestępstwa w obszarze przemytu narkotyków, dzieł sztuki, pojazdów i innych przedmiotów pochodzących z kradzieży, czy nielegalnego przewozu broni i amunicji oraz przemytu

¹¹⁶ Strefa nadgraniczna obejmuje cały obszar gmin przyległych do granicy państwowej, a na odcinku morskim – do brzegu morskiego. Jeżeli określona w ten sposób szerokość strefy nadgranicznej nie osiąga 15 km, włącza się do strefy nadgranicznej również obszar gmin bezpośrednio sąsiadujących z gminami przyległymi do granicy państwowej lub brzegu morskiego – art. 12 ustawy o ochronie granicy państwowej, Dz.U. z 2009 r. Nr 12, poz. 67 z późn. zm.

wyrobów podlegających oznaczeniu znakami skarbowymi akcyzy RP, to jest alkoholu i papierosów.

Zadania mające na celu zapobieżenie przemytowi i nielegalnemu przekroczeniu granicy Straż Graniczna realizuje wykorzystując do tego celu metody pracy operacyjno-rozpoznawczej oraz inne działania liniowe. Formacja w przypadku stwierdzenia zaistnienia danego przestępstwa, realizuje również czynności mające na celu udokumentowanie dowodowe tych czynów określone przepisami kodeksu postępowania karnego¹¹⁷.

Przekroczenie granicy państwowej dozwolone jest przez przeznaczone do tego ruchu przejścia graniczne w obrębie granicy zewnętrznej Unii Europejskiej, a na jej granicach wewnętrznych również poza nimi, niemniej jednak zawsze na podstawie dokumentów do tego uprawniających. Osoby przekraczające granicę obowiązane są do poddania się kontroli granicznej realizowanej przez uprawnionych do tego funkcjonariuszy Straży Granicznej. W przypadku powzięcia przez funkcjonariusza SG uzasadnionego podejrzenia popełnienia czynu zabronionego pod groźbą kary, osoby te zobowiązane są również do udostępnienia przedmiotów, bagaży i środków transportu oraz poddania się kontroli osobistej w przypadku takiego żądania.¹¹⁸

Na podstawie art. 66 ustawy o cudzoziemcach¹¹⁹ komendant placówki Straży Granicznej uprawniony jest do wydawania decyzji w sprawach wizowych. Ponadto upoważnieni funkcjonariusze Straży Granicznej uprawnieni są do wydawania przepustek granicznych, na podstawie których możliwe jest przekroczenie granicy państwowej zgodnie z przepisami postanowień prawa międzynarodowego dotyczących stosunków prawnych oraz współpracy i wzajemnej pomocy w sprawach granicznych. W procesie kontroli granicznej Straż Graniczna weryfikuje również wize wydane przez placówki dyplomatyczne i konsularne.

Dodatkowo formacja odpowiada za zapewnienie bezpieczeństwa i porządku w ramach przejść granicznych, co ma na celu umożliwienie prowadzenia procesu odprawy granicznej bez zakłóceń i zgodnie z obowiązującymi zasadami. W ramach tego zadania funkcjonariusze

¹¹⁷ Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 roku Kodeks postępowania karnego (Dz. U. z 1997 roku, Nr 89, poz. 555 z późn. zm.)

¹¹⁸ Por. A. Maksimczuk, L.Sidorowicz, *Ochrona granic i obsługa ruchu granicznego*, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2007, s. 45

¹¹⁹ Dz. U. z 2013 roku poz. 1650 oraz z 2014 r. poz. 463 i 1004



Straży Granicznej działają samodzielnie lub wspólnie z pracownikami innych urzędów, między innymi funkcjonariuszami Służby Celnej.

Reasumując misją Straży Granicznej jest zapewnienie wysokiego poziomu bezpieczeństwa granicy państwowej, stanowiącej granicę zewnętrzną Unii Europejskiej, a także istotny udział w realizacji polityki migracyjnej państwa.

Powyższe formacja realizuje poprzez dążenie do osiągnięcia głównego celu jakim jest utrzymanie zdolności do zapewnienia bezpieczeństwa granicy państwowej oraz rozwój tej zdolności.

W najbliższych latach na podstawie wieloletnich planów strategicznych, w szczególności w związku z tak zwanym „europejskim kryzysem migracyjnym” jej działania koncentrować będą się przede wszystkim na:

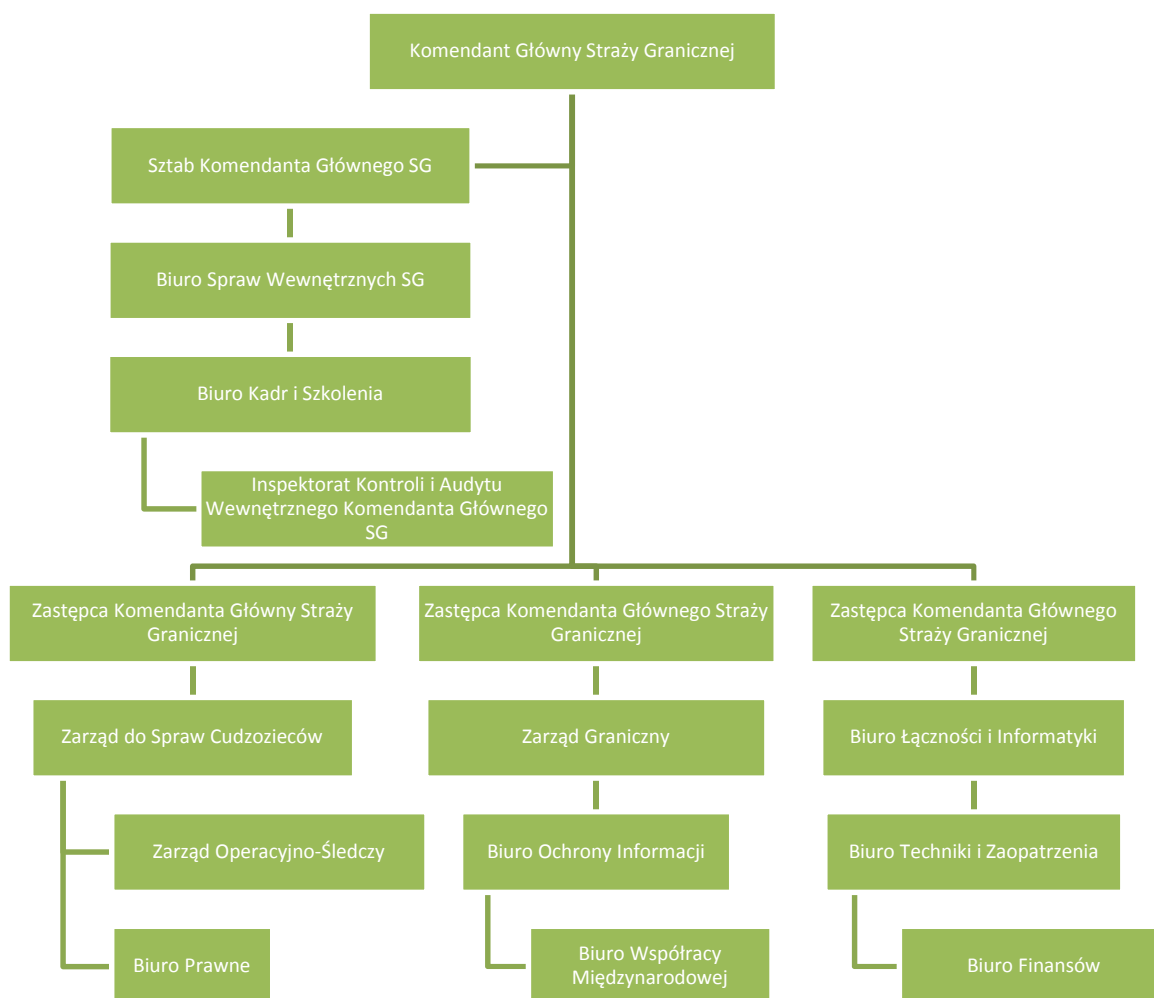
- zapewnieniu płynności odpraw w przejściach granicznych z wykorzystaniem narzędzi wspomagających ich dokonywanie,
- stałym monitorowaniu siatki placówek Straży Granicznej oraz ich grup zamiejscowych, odpowiedzialnych za realizację działań związanych z zarządzaniem migracją, pod kątem optymalizacji ich rozmieszczenia,
- zapewnieniu odpowiedniej obsady etatowej jednostek organizacyjnych Straży Granicznej, w szczególności ochraniających odcinki granicy zewnętrznej Unii Europejskiej,
- utrzymaniu wysokiego poziomu przygotowania zawodowego funkcjonariuszy i pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem szkoleń związanych z wdrażaniem nowoczesnego sprzętu,
- dalszym rozwoju systemów teleinformatycznych SG,
- utrzymywaniu wysokiego poziomu współdziałania z podmiotami krajowymi oraz doskonalenie współpracy międzynarodowej, zarówno z Państwami Członkowskimi Unii Europejskiej, krajami trzecimi, agencjami unijnymi takimi jak między innymi Europejską Agencją Zarządzania Współpracą Operacyjną na Granicach Zewnętrznych Państw Członkowskich Unii Europejskiej – FRONTEX, Europejskim Urzędem Policji EUROPOL, czy Europejskim Biurem ds. Azylu, ale także z innymi podmiotami zagranicznymi takim jak INTERPOL, Międzynarodową Organizacją ds. Migracji – IOM oraz w ramach kontyngentów Straży Granicznej.



3. 2. STRUKTURA ORGANIZACYJNA

Centralnym organem administracji państwowej w sprawach ochrony granicy państwowej i kontroli ruchu granicznego jest Komendant Główny Straży Granicznej, który określa terytorialny zasięg działania terenowych organów Straży Granicznej oraz organizację komend, placówek i dywizjonów. Jego urzędem jest Komenda Główna Straży Granicznej mająca status centralnego urzędu administracji państwowej. W jej skład wchodzi 13 komórek organizacyjnych, którymi są zarządy i biura (por. Rysunek 10).

Rysunek 10. Struktura organizacyjna Komendy Głównej Straży Granicznej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Decyzji Nr 44 Komendanta Głównego Straży Granicznej z dnia 10 marca 2016 roku w sprawie podziału obowiązków pomiędzy Komendanta Głównego Straży Granicznej i jego zastępców (Dz.Urz. KGSG z 2016 roku, poz. 9).

Natomiast terenowymi organami Straży Granicznej są: Komendanci 8 oddziałów oraz Komendanci placówek. Ponadto jednostkami organizacyjnymi Straży Granicznej są: Centrum Szkolenia Straży Granicznej (Kętrzyn), Centralny Ośrodek Szkolenia Straży Granicznej (Koszalin), a także Ośrodek Szkoleń Specjalistycznych Straży Granicznej (Lubań) oraz Karpacki Ośrodek Wsparcia Straży Granicznej (Nowy Sącz).

Komendantowi Głównemu podlegają Komendanci Oddziałów Straży Granicznej stojący na czele niżej wymienionych Oddziałów Straży Granicznej (por. Rysunek 11):

- Morskiego z siedzibą w Gdańsku,
- Warmińsko – Mazurskiego z siedzibą w Kętrzynie,
- Podlaskiego z siedzibą w Białymstoku,
- Nadbużańskiego z siedzibą w Chełmie,
- Bieszczadzkiego z siedzibą w Przemyślu,
- Śląsko-Małopolskiego z siedzibą w Raciborzu,
- Nadodrzańskiego z siedzibą w Krośnie Odrzańskim,
- Nadwiślańskiego z siedzibą w Warszawie.

W skład Morskiego Oddziału Straży Granicznej wchodzi 9 placówek oraz 2 dywizjony grupujące jednostki pływające Straży Granicznej, których zadaniem jest dozоровanie i kontrola ruchu na obszarach morskich. Mają one prawo kontrolować i zatrzymywać inne jednostki pływające, a w przypadkach przewidzianych w ustawie – użyć broni pokładowej. Terytorialny zasięg działania Morskiego Oddziału Straży Granicznej stanowi województwo pomorskie, zachodniopomorskie, a także część województwa warmińsko-mazurskiego, w tym obszar 82 gmin leżących w strefie nadgranicznej oraz rejon gmin i powiatów leżących poza obszarem strefy nadgranicznej. Długość granicy państwowej ochranianej przez Morski Oddział Straży Granicznej wynosi 639,87 km.

Warmińsko-Mazurski Oddział Straży Granicznej z siedzibą w Kętrzynie obejmuje swoim zasięgiem województwo Warmińsko-Mazurskie z wyłączeniem: powiatu elbląskiego, miasta na prawach powiatu Elbląg, z powiatu braniewskiego gminy Frombork, a także morskich wód wewnętrznych Zalewu Wiślanego. W jego skład wchodzi 11 placówek Straży Granicznej, realizując ochronę lądowego odcinka granicy państwowej z Obwodem Kaliningradzkim Federacji Rosyjskiej o długości 198 km 769 m.



Rysunek 11. Terenowe jednostki Straży Granicznej



Źródło: materiały własne

Podlaski Oddział Straży Granicznej ochrania granicę państwową na odcinku z Litwą oraz częściowo z Białorusią. Ochraniana granica przebiega głównie drogą lądową przecinając duże kompleksy leśne Puszczy Augustowskiej, Knyszyńskiej i Białowieskiej. W skład oddziału wchodzi 16 placówek.

Natomiast Nadbużański Oddział Straży Granicznej ochrania granicę państwową z Republiką Białorusi i Ukrainą o łącznej długości odcinka 467 km 570 m, w tym z Republiką Białorusi – 171 km 310 m i z Ukrainą 296 km 260 m. W jego ramach funkcjonuje 20 placówek, z których 18 pełni służbę w bezpośredniej ochronie granicy państwa a dwie realizują zadania w głębi kraju. Średnia długość ochranianego odcinka granicy państwowej przez jedną placówkę wynosi około 25 km.

Kolejny Bieszczadzki Oddział Straży Granicznej, w skład którego wchodzi 14 placówek chroni 236 km granicy polsko-ukraińskiej. Jego zasięg terytorialny w 2011 roku został określony do województwa podkarpackiego.

Granica ze Republiką Słowacką o długości 406,92 km i 358,04 km z Republiką Czeską chroniona jest przez Śląsko-Małopolski Oddział Straży Granicznej z siedzibą w Raciborzu. W skład tego oddziału wchodzi obecnie 7 placówek Straży Granicznej. Trzy z nich są usytuowane na terenie województwa śląskiego, w tym jedna realizująca zadania w Międzynarodowym Porcie Lotniczym "Katowice" w Pyrzowicach, trzy na terenie województwa małopolskiego, w tym jedna realizująca zadania w Międzynarodowym Porcie Lotniczym w Krakowie-Balicach a jedna placówka usytuowana jest na terenie województwa opolskiego.

Na zachodniej granicy służbę w ochronie granicy państwowej pełnią funkcjonariusze Nadodrzańskiego Oddziału Straży Granicznej z siedzibą w Krośnie Odrzańskim. Zasięg terytorialny tej jednostki organizacyjnej obejmuje województwa lubuskie, wielkopolskie oraz dolnośląskie. Realizacja ustawowych zadań odbywa się w oparciu o 11 placówek Straży Granicznej rozmieszczonych wzdłuż 716 km granicy państwowej, w tym 278 km z Republiką Federalną Niemiec i 438 km z Republiką Czeską.

Zadania wewnątrz kraju Straż Graniczna realizuje przy pomocy Nadwiślańskiego Oddziału Straży Granicznej, który swoim zasięgiem terytorialnym obejmuje cztery centralne województwa: kujawsko-pomorskie, łódzkie, świętokrzyskie i mazowieckie z wyjątkiem powiatu łosickiego. W jego skład wchodzi 6 placówek, w tym jedna usytuowana w Międzynarodowym Porcie Lotniczym im. Fryderyka Chopina w Warszawie oraz druga w Międzynarodowym Porcie Lotniczym Warszawa-Modlin.

Według danych na dzień 31 grudnia 2015 roku w Straży Granicznej służyło 14760 funkcjonariuszy oraz świadczyło pracę 3465 pracowników cywilnych.

Jak wspomniano powyżej Straż Graniczna dysponuje trzema ośrodkami szkolenia.

Jednym z nich jest Centralny Ośrodek Szkolenia Straży Granicznej w Koszalinie. W jego ofercie znajdują się szkolenia specjalistyczne i kursy doskonalące między innymi w zakresie:



- kształcenia kompetencji kierowniczych, zarządzania zasobami ludzkimi, rozwoju potencjału własnego kierownika,
- realizacji czynności operacyjno – rozpoznawczych,
- przeciwdziałania handlowi ludźmi
- kształcenia z zakresu gospodarowania mieniem, realizacji zamówień publicznych, gospodarka finansowa,
- doskonalenia techniki jazdy pojazdami służbowymi,
- kontroli radiometrycznej i ochrony radiologicznej.

Ośrodek ten w szerokim zakresie współpracuje z zewnętrznymi jednostkami naukowo-badawczymi takimi jak: Ośrodek Badań nad Migracjami Uniwersytetu Warszawskiego, Politechnika Koszalińska, czy Koszalińska Wyższa Szkoła Nauk Humanistycznych, Akademia Morska w Szczecinie, a także Uniwersytetem im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Dodatkowo posiada rozległe kontakty ze szkołami służb mundurowych Niemiec i Czech.

Centrum Szkolenia Straży Granicznej w Kętrzynie kształci funkcjonariuszy Straży Granicznej w zakresie między innymi realizacji czynności dochodzeniowo-śledczych, kryminalistyki oraz zwalczania przestępczości narkotykowej. Również jak w przypadku Ośrodka w Koszalinie na stałe współpracuje z zagranicznymi szkołami służb mundurowych z Litwy, Łotwy, Estonii, a także Ukrainy. Ponadto współpracuje w ramach wspólnych projektów naukowo-badawczych z Uniwersytetem Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie, Uniwersytetem w Białymstoku, czy też Uniwersytetem im. Mikołaja Kopernika w Toruniu.

W 2009 roku w miejsce ówczesnie funkcjonującego Ośrodka Tresury Psów Służbowych w Lubaniu Minister Spraw Wewnętrznych i Administracji powołał Ośrodek Szkoleń Specjalistycznych Straży Granicznej. Zakres merytoryczny prowadzonych przedsięwzięć obejmuje między innymi prowadzenie szkolenia z obszaru kynologii, przeznaczonych dla przewodników psów służbowych oraz prowadzenie szkolenia w zakresie postępowania w sprawach cudzoziemców. Ośrodek w Lubaniu, również tak jak w przypadku pozostałych jednostek szkoleniowych Straży Granicznej współpracuje z Uniwersytetami w kraju, w tym z Uniwersytetem im. Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie oraz podobnymi pod względem merytorycznym szkołami służb



mundurowych z zagranicy, jak na przykład Centrum Kynologicznym Państwowej Służby Granicznej Ukrainy w Wielkich Mostach.

Warto zauważyć, iż wszystkie ośrodki szkoleniowe Straży Granicznej posiadają Certyfikat Zarządzania Systemem Jakości ISO 9001:2001.

Należy wspomnieć, iż Straż Graniczna w ramach realizacji ustawowych zadań, oprócz prowadzonej współpracy krajowej z innymi organami ścigania oraz urzędami i jednostkami samorządu terytorialnego realizuje szerokie współdziałanie z partnerami międzynarodowymi. Najbardziej oczywistym przykładem tej współpracy są funkcjonujące na granicy wewnętrznej punkty kontaktowe:

- Centrum współpracy policyjnej i celnej w Barwinku,
- Wspólna Placówka w Kudowie Zdroju,
- Centrum współpracy policyjnej i celnej w Trstanie (Republika Słowacka),
- Wspólna Placówka w Chotěbuz (Republika Czeska),
- Polsko-Niemieckie Centrum Współpracy w Świecku
oraz
- Centrum Współpracy Służb Granicznych, Celnych i Policyjnych Rzeczypospolitej Polskiej i Republiki Litewskiej, które zamieniło funkcjonujący do końca stycznia 2016 roku w Budzisku Polsko-Litewski Punkt Kontaktowy.

Podstawą prawną ich powołania stanowią bilateralne umowy międzynarodowe w zakresie zwalczania przestępczości zorganizowanej i innych poważnych przestępstw zawarte pomiędzy stroną polską a słowacką, czeską, litewską oraz niemiecką.

W ramach tych punktów wspólną służbę w systemie całodobowym pełnią funkcjonariusze Straży Granicznej z funkcjonariuszami służb granicznych odpowiednio państw sąsiednich.

Do głównych zadań¹²⁰ realizowanych przez funkcjonariuszy należy:

- wymiana informacji istotnych dla zapewnienia bezpieczeństwa i porządku publicznego oraz zwalczania przestępczości,

¹²⁰ www.stragraniczna.pl, dnia 24.02.2016



- koordynacja działań służb odpowiedzialnych za zapewnienie bezpieczeństwa i porządku publicznego Rzeczypospolitej Polskiej i państwa sąsiedniego,
- przekazywanie informacji o popełnieniu przez obywateli Polski i państwa sąsiedniego przestępstw na ich terytorium,
- przekazywanie informacji o ewentualnie występujących zagrożeniach dla bezpieczeństwa i porządku publicznego podyktowanych np. skażeniem środowiska, kataklizmem, krytyczną sytuacją na drogach, imprezami masowymi z udziałem obywateli państw trzecich,
- pomoc w przekazywaniu informacji pomiędzy instytucjami właściwymi do prowadzenia poszukiwań osób i rzeczy;
- współpraca z organami administracji państwowej i samorządowej, organizacjami pozarządowymi zajmującymi się np. problematyką uchodźczą i cudzoziemską;
- wsparcie i koordynacja działań akcji ratowniczych w zakresie wymiany informacji z właściwymi instytucjami stron,
- udział w koordynacji czynności związanych z przekazywaniem oraz przyjmowaniem osób.

W ostatnim okresie w związku ze stałym nasilaniem się napływu migrantów z południa Europy na poziomie Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji podjęto decyzję o przywróceniu rozformowanego w 2013 roku Karpackiego Oddziału Straży Granicznej z siedzibą w Nowym Sączu. Jego zasięg terytorialny ma zostać ograniczony do obszaru województwa małopolskiego, tym samym przejmie on część odpowiedzialności za ochronę granicy państwowej z Republiką Słowacką od obecnego Śląsko-Małopolskiego Oddziału Straży Granicznej.

3.3. UWARUNKOWANIA PRAWNE I FINANSOWE FUNKCJONOWANIA STRAŻY GRANICZNEJ

Funkcjonariuszem Straży Granicznej w myśl art. 31 cytowanej wcześniej ustawy o Straży Granicznej może być osoba:

- posiadająca wyłącznie obywatelstwo polskie,
- o nieposzlakowanej opinii,
- niekarana za przestępstwo lub przestępstwo skarbowe,
- korzystająca w pełni z praw publicznych,
- posiadająca co najmniej średnie wykształcenie,
- posiadająca zdolność fizyczną i psychiczną do służby w formacjach uzbrojonych, podległych szczególnej dyscyplinie służbowej, której gotowa jest się podporządkować,
- dająca rękojmię zachowania tajemnicy stosownie do wymogów określonych w przepisach o ochronie informacji niejawnych.

Dodatkowo osoba kandydująca do służby musi przejść dwuetapowy, złożony proces kwalifikacji określony rozporządzeniem Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 10 lutego 2006 r. w sprawie przeprowadzania postępowania kwalifikacyjnego w stosunku do kandydatów ubiegających się o przyjęcie do służby w Straży Granicznej.¹²¹

Z uwagi na zakres realizowanych zadań przez formację szczególnie istotnym czynnikiem jest stosowanie się przez funkcjonariuszy do rygorystycznych procedur. Dyscyplina służbowa decyduje o funkcjonowaniu całej formacji i poziomie realizacji nałożonych na nią zadań ustawą kompetencyjną. W tym obszarze niezwykle istotnym jest przestrzeganie przez funkcjonariuszy określonych prawem zasad podejmowania decyzji, przekazywania i wykonywania poleceń do realizacji, a także postępowania wynikającego z hierarchiczności stanowiskowej i stopni Straży Granicznej. Służbę w Straży Granicznej dodatkowo charakteryzuje wysoki stopień dyspozycyjności, co wiąże się z utrzymaniem jej podstawowej funkcji operatywności. Funkcjonariusze Straży Granicznej muszą poddać się wykonywaniu rozkazów i poleceń swoich bezpośrednich przełożonych, a przede wszystkim muszą być gotowi na zmianę w ramach wyznaczenia lub przeniesienia w każdej chwili do

¹²¹ Dz. U. z 2006 r., Nr 23, poz. 175 z późn. zm.



wykonywania czynności na innym stanowisku nawet w innej miejscowości, jeśli potrzeby służby będą to uzasadniały.

Akty prawne dotyczące Straży Granicznej nie definiują pojęcia dyscypliny, nie mniej jednak z uwagi na podobieństwo sposobu realizowanych zadań można przyjąć definicję dyscypliny wojskowej określoną ustawą o dyscyplinie wojskowej z dnia 9 października 2009 roku¹²², iż będzie nią przestrzeganie przez funkcjonariusza przepisów prawa dotyczących służby i innych przepisów przewidujących odpowiedzialność dyscyplinarną lub karną, a także wykonywanie rozkazów i decyzji w sprawach służbowych.

Odpowiedzialność dyscyplinarna funkcjonariuszy Straży Granicznej uregulowana została w ustawie o Straży Granicznej¹²³ oraz aktach wykonawczych¹²⁴ wydanych w tym zakresie przez ministra właściwego do spraw wewnętrznych i administracji. Jej istotą jest fakt, iż funkcjonariusz ponosi odpowiedzialność dyscyplinarną bez względu na ponoszoną odpowiedzialność karną. Tym samym surowość sankcji jest znacznie większa. Dodatkowo główne normy oraz zasady w oparciu, o które funkcjonariusz Straży Granicznej winien wykonywać powierzone obowiązki zostały sformalizowane w ramach Zasad etyki zawodowej funkcjonariusza Straży Granicznej¹²⁵ oraz roty ślubowania składanego w pierwszych dniach wstąpienia do służby. Ich złamanie lub nieprzestrzeganie również podlega odpowiedzialności dyscyplinarnej co jest odmienne w stosunku do innych nie mundurowych instytucji państwowych.

Jak wspomiano powyżej funkcjonariusz ma obowiązek przestrzegania wszelkich przepisów dotyczących Straży Granicznej, a także innych praw w zakresie związanym z ogólnie rozumianą praworządnością. Do dyscypliny służbowej można również zaliczyć obowiązek stawiennictwa w służbie na wezwanie bez względu na porę dnia i nocy, jak również konieczność liczenia się z możliwością odwołania z urlopu wypoczynkowego lub jego wstrzymania w całości lub części gdy zaistnieje taka potrzeba służby¹²⁶.

Co więcej, jak w większości służb mundurowych, w Straży Granicznej kładziony jest nacisk na oddawanie honorów (salutowanie). Gest ten wywodzi się jeszcze z czasów

¹²² Dz. U. z 2009 r., Nr 190, poz. 1474 z późn. zm.

¹²³ Rozdział 14 ustawy o Straży Granicznej op. cit.

¹²⁴ Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 28 czerwca 2008 roku w sprawie przeprowadzania postępowania dyscyplinarnego w stosunku do funkcjonariuszy Straży Granicznej, Dz. U. z 2002 r., Nr 118, poz. 1015 z późn. zm.

¹²⁵ Zarządzenie Nr 11 Komendanta Głównego Straży Granicznej z dnia 20 marca 2003 roku w sprawie Zasad etyki zawodowej funkcjonariuszy Straży Granicznej, Dz. Urz. KGSG z 2003 r., Nr 1, poz. 7

¹²⁶ Art. 87 ustawy o Straży Granicznej, op. cit.



rycerskich, kiedy to rycerz mijający drugiego, nie mający wrogich zamiarów otwierał gestem dłoni przyłbicę. I tak, funkcjonariusz niższy stopniem powinien w każdych okolicznościach salutować funkcjonariuszowi wyższemu stopniem, bez względu na to, czy jest on mu znany czy nieznany. Nie mniej jednak należy zauważyć, iż tak jak w innych organizacjach coraz częściej czerpie się z zasad zachowania z tzw. modelu amerykańskiego zarządzania i obserwowany jest wzór partnerski wśród funkcjonariuszy. Powyższe nie jest zapewne widoczne dla otoczenia zewnętrznego, ale między funkcjonariuszami, daje się zauważyć swobodne, przyjacielskie podejście, co niewątpliwie korzystnie wpływa przy dążeniu do osiągnięcia założonych celów organizacji.¹²⁷

Oprócz powyższego należy również wspomnieć o tym, iż funkcjonariusz Straży Granicznej podlega pewnym ograniczeniom względem szeroko rozumianych swobód obywatelskich. W ramach tych ograniczeń wskazać należy, chociażby zakaz ustawy przynależności funkcjonariusza do partii politycznych oraz brak możliwości dodatkowego zatrudnienia bez wyrażenia zgody przez przełożonego właściwego w sprawach kadrowych¹²⁸. Dodatkowo każdorazowy wyjazd zagraniczny poza kraje zrzeszone w Unii Europejskiej, Europejskim Stowarzyszeniu Wolnego Handlu EFTA oraz Konfederacji Szwajcarskiej, a nie związany z wykonywaniem obowiązków służbowych podlega pisemnemu zgłoszeniu przełożonemu¹²⁹.

W zakresie kwestii finansowych należy wskazać, iż świadczenia oraz należności pieniężne wypłacane są zgodnie z ustawą w wysokości ustalonej z budżetu państwa. Oprócz uposażenia podstawowego i dodatków, funkcjonariuszowi Straży Granicznej, przysługują również¹³⁰:

- zasiłek na zagospodarowanie,
- nagrody roczne,
- nagrody jubileuszowe,
- dodatkowe wynagrodzenie za wykonywanie zleconych zadań wykraczających poza obowiązki służbowe,
- należności za podróże służbowe i przeniesienia,

¹²⁷ Por. J. Grochowski, T. Mitek, *Wojsko między służbą a pracą*, „Polska Zbrojna” 2002, nr 20, s. 5.

¹²⁸ Art. 67 i 68 ustawy o Straży Granicznej, op. cit.

¹²⁹ Ibidem, Art. 69

¹³⁰ Art. 112 ustawy z dnia 12 października 1990 r. o Straży Granicznej (Dz. U. z 1990r., Nr 78, poz. 462 z późn zm.)



- świadczenia związane ze zwolnieniem ze służby.

Dodatkowo na podstawie z art. 116 ustawy o Straży Granicznej oraz aktów wykonawczych w tym zakresie funkcjonariusz formacji za wykonywanie zadań zleconych wykraczających poza obowiązki służbowe a także wynalazki, udoskonalenia i usprawnienia techniczne otrzymuje dodatkowe wynagrodzenie.

Podsumowując należy wskazać, iż o specjalnym charakterze wykonywanych zadań świadczy prawo nabycia emerytury policyjnej w wysokości 40 % podstawy jej wymiaru po 15 latach służby. Dodatkowo ustawa z dnia 18 kwietnia 1998 roku o zaopatrzeniu emerytalnym funkcjonariuszy Policji, Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Agencji Wywiadu, Służby Kontrwywiadu Wojskowego, Służby Wywiadu Wojskowego, Centralnego Biura Antykorupcyjnego, Straży Granicznej, Biura Ochrony Rządu, Państwowej Straży Pożarnej i Służby Więziennej oraz ich rodzin¹³¹ zmieniona w 2014 roku wskazała, iż funkcjonariusze tych służb przyjęci do służby po dniu 31 grudnia 2013 roku nabędą prawo emerytalne po osiągnięciu łącznie 25 lat służby i 55 lat życia w wysokości 60 % podstawy jej wymiaru.

¹³¹ Dz. U. z 1994 r., Nr 53, poz. 214 z późn. zm.





ROZDZIAŁ 4

SYSTEM MOTYWOWANIA W STRAŻY GRANICZNEJ

4.1. UWARUNKOWANIA FORMALNE SYSTEMU MOTYWACJI

Straż Graniczna jest strukturą organizacyjną, w której występują służbowe, hierarchiczne więzi informacyjne związane z podległością służbową, które dzieli się zgodnie z kierunkiem przepływu informacji to jest „z góry – rozkazy”, „z dołu – meldunki”. Osiąganie pozytywnych rezultatów w takiej formacji uzależnione jest od sprawnego dowodzenia, postrzeganego jako proces, w którym dowódca (przełożony) narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym. Zadaniem podwładnego jest wykonywanie wszelkich poleceń służbowych i rozkazów. Ich nie wykonanie, odmowę lub nienależyte wykonanie przez funkcjonariusza stanowi naruszenie dyscypliny służbowej, które skutkuje wszczęciem postępowania dyscyplinarnego¹³². Istnieje oczywiście wyjątek w tym zakresie, gdzie funkcjonariusz ma prawo odmówić wykonania polecenia lub rozkazu w przypadku gdy jego wykonanie wiązałoby się z popełnieniem przestępstwa. Wówczas jednak jest obowiązany zawiadomić o tym fakcie w formie pisemnej Komendanta Głównego Straży Granicznej¹³³.

Istotę dyscypliny (por. Rysunek 12) można ująć jako proces podporządkowania się przepisom, zasadom oraz regułom postępowania obowiązującym w danej społeczności, czy instytucji. Będzie nią również karność czy rygor.

W stosunku do funkcjonariusza naruszającego dyscyplinę mogą być zastosowane sankcje¹³⁴, które spełniają również funkcję motywacyjną między innymi takie jak:

- upomnienie,
- nagana,
- wyznaczenie na niższe stanowisko służbowe,
- obniżenie stopnia,
- wydalenie ze służby.

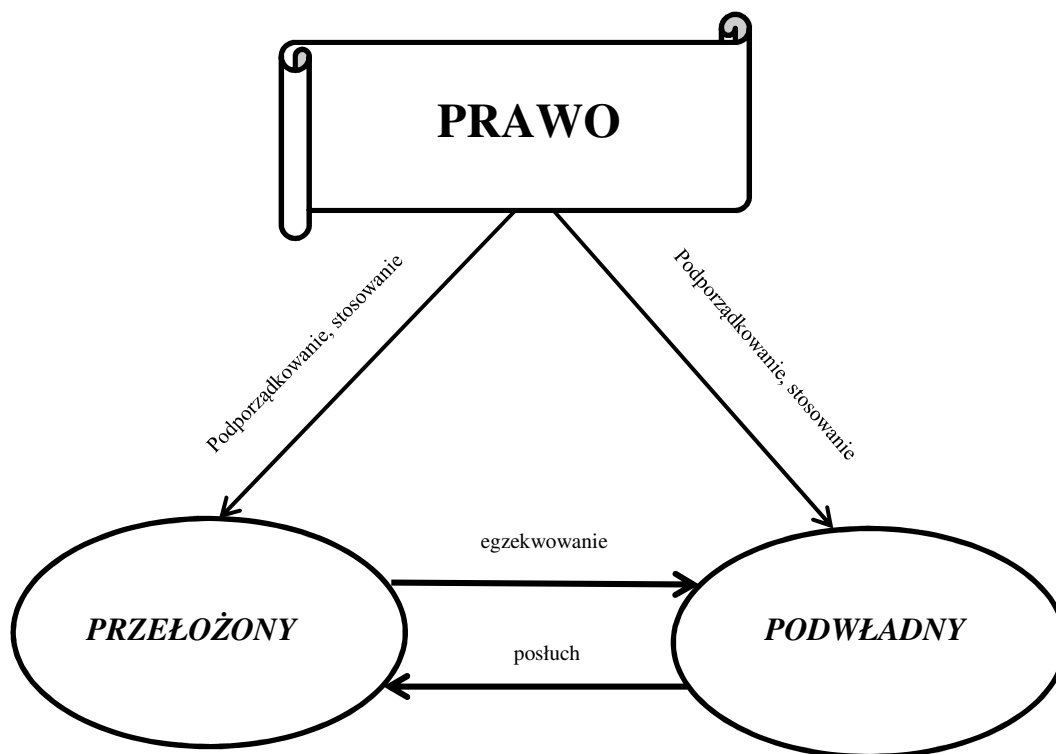
¹³² Art. 135 ust. 2 ustawy o Straży Granicznej, op. cit.

¹³³ Ibidem, art. 63 ust. 2 i 3

¹³⁴ Ibidem, art. 136 ust. 1



Rysunek 12. Istota dyscypliny



Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Aksamitowski, T. Kośmider, J. Ślipiec, *Wodzowie-politycy-żołnierze: źródła i sposoby osiągnięcia sukcesów: wybrane przykłady*, AON. INH, Warszawa 2003, s. 110

Motywacja jest jedną z podstawowych funkcji zarządzania z uwagi na to, iż silnie oddziałuje na efektywność i skuteczność funkcjonowania organizacji. Silnie zmotywowany funkcjonariusz Straży Granicznej ma jasno zdefiniowane cele i podejmuje działania zmierzające do osiągnięcia tych celów. W tym celu stosuje się co prawda częściej wyróżnienia, ale również i kary. Dobry przełożony jednak zdaje sobie sprawę z tego, iż nie ma większego demotywowatora niż nie dostrzeganie osiągnięć swoich podwładnych. Przyznanie jednak wyróżnienia – nagrody jest ściśle związane z systemem kontroli i oceny podwładnego. Ocena pojedynczego funkcjonariusza jest składową oceną całego systemu motywowania. Funkcją oceny w Straży Granicznej stanowi opinia służbowa¹³⁵, w której bezpośredni przełożony określa:

- poziom zaangażowania funkcjonariusza w wykonywanie powierzonych mu zadań,

¹³⁵ Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 17 czerwca 2002 roku w sprawie okresowego opiniowania funkcjonariuszy Straży Granicznej (Dz.U. z 2002 r., Nr 86, poz. 787)

- samodzielność,
- umiejętność współdziałania w zespole,
- umiejętność ustalania ważności realizowanych obowiązków,
- terminowość,
- jakość,
- fachowość.

Wpływ na ocenę ostateczną mają także szczególne osiągnięcia jakie miały miejsce w okresie podlegającym opiniowaniu oraz kwestie dotyczące podnoszenia kwalifikacji przez funkcjonariusza.

W Straży Granicznej jej funkcjonariusze podlegają opiniowaniu w różnym czasie w zależności od okresu w jakim odbywają służbę. I tak, w okresie służby przygotowawczej to jest w pierwszych 3 latach następuje to po raz pierwszy po upływie 90 dni, a następnie w terminie 30 dni przed ukończeniem drugiego roku służby oraz 90 dni przed mianowaniem w służbie stałej. Natomiast w okresie późniejszym obowiązek opiniowania przez przełożonego przypada raz na 3 lata do osiągnięcia 15 lat służby, a po osiągnięciu tego stażu raz na 5 lat. Jednocześnie prawodawca wskazał, iż w przypadku naruszenia dyscypliny przez funkcjonariusza obowiązek jego zaopiniowania powinien zostać wypełniony przez przełożonego po upływie 6 miesięcy od zaistnienia naruszenia. Poza wyżej wskazanymi terminami funkcjonariusz podlega zaopiniowaniu przed wystąpieniem z wnioskiem o mianowanie (powołanie) na wyższe stanowisko służbowe lub wyższy stopień Straży Granicznej, przed wystąpieniem z wnioskiem o przedterminowe zatarcie kary, po ukończeniu szkolenia, którego okres był dłuższy niż 3 miesiące, ale także na żądanie sądu czy prokuratury.

Oceniający funkcjonariusza w trakcie jej opracowania winien przestrzegać zasady obiektywności oraz mieć na uwadze, iż opinia ma służyć również funkcjonariuszowi we wskazaniu odpowiedniej drogi w osiągnięciu jego aspiracji zawodowych w połączeniu z jak najlepszym osiągnięciem celów organizacji. Opiniowany funkcjonariusz powinien zostać osobiście przez opiniującego zapoznany z oceną, a w przypadku nie zgodzenia się z nią ma prawo do złożenia odwołania.

Zastosowanie odpowiednich narzędzi motywacyjnych w Straży Granicznej każdorazowo poprzedzone jest analizą potrzeb i aspiracji funkcjonariusza. W tym względzie



nie powinno dochodzić do pomyłek, które w swoich skutkach mogą zniechęcać funkcjonariuszy do rzetelnego wykonywania obowiązków, a tym samym być demotywatorami. Zatem upraszczając, skoro istnieje grupa funkcjonariuszy, dla których najbardziej satysfakcjonującą nagrodą jest wyróżnienie finansowe, takie winno być im przyznane.

W przypadku formacji mundurowej zarządzanie karierą jej funkcjonariuszy stanowi proces planowania, monitorowania celów i strategii obranych dla poszczególnych osób. Idealną sytuacją powinno być umożliwienie wszystkim funkcjonariuszom osiągnięcia osobistych i zawodowych aspiracji wykorzystując jednocześnie to wszystko dla dobra instytucji.

4.2. MOTYWATORY FINANSOWE I POZAFINANSOWE

System motywacyjny w Straży Granicznej w głównej mierze skupia się na stosowaniu środków zachęty. Przełożeni na bieżąco doskonalą istniejący system zgodnie z założeniem by osiągnięcie celów przez samą formację stanowiło również pole do osiągnięcia celów dla poszczególnych jej funkcjonariuszy.

Zastosowanie materialnych (finansowych) środków motywujących, do których należy zaliczyć wynagrodzenie i inne świadczenia materialne jest podstawowym sposobem motywowania podwładnych. Potrzeby ludzkie w głównej mierze oscylują w obszarze dążenia do osiągnięcia właśnie takich korzyści. Stanowią one siłę napędową ludzkich działań oraz istotny motyw pobudzający do lepszej pracy czy też samodoskonalenia.

Mając powyższe na względzie płaca w Straży Granicznej jest motywatorem do utrzymania wysokiego standardu jakości realizowanych zadań oraz zachętą do podnoszenia kwalifikacji zawodowych.

Wynagrodzenie funkcjonariuszy Straży Granicznej wypłacane jest z budżetu państwa. Składa się ono z dwóch części - stałej i zmiennej. Element stały pełni funkcję przyciągającą kandydatów do służby, zachęcający do pozostania w niej oraz podnoszenia swoich kwalifikacji. Natomiast część zmienna ma za zadanie pobudzać do działania i jest ściśle związana z jakością wykonywanych obowiązków.

W Straży Granicznej wynagradzanie funkcjonariuszy odbywa się w oparciu o ustalone zasady i kryteria zróżnicowania, określające stopień trudności służby, poziom osiągniętych



wyników przez funkcjonariusza oraz poziom posiadanych kompetencji. Kwestie te zostały uregulowane w rozporządzeniu Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 8 lutego 2008 roku w sprawie uposażenia i dodatków do uposażenia funkcjonariuszy Straży Granicznej¹³⁶. Akt ten określa:

- grupy uposażenia zasadniczego, kategorie uposażenia zasadniczego w poszczególnych grupach tego uposażenia oraz odpowiadające im wysokości uposażenia zasadniczego ustalone z zastosowaniem mnożników kwoty bazowej¹³⁷,
- zaszeregowanie stanowisk służbowych do poszczególnych grup uposażenia zasadniczego oraz stopni etatowych,
- warunki i zasady otrzymywania dodatków do uposażenia oraz ich wysokość .

Dodatki otrzymywane do uposażenia, które jak wspomniano powyżej pełnią funkcję motywującą, pobudzającą do efektywniejszego wykonywania obowiązków ustalono w zakresie:

- za wysługę lat,
- za posiadany stopień,
- funkcyjny, przyznawanych funkcjonariuszom na stanowiskach kierowniczych i samodzielnych,
- służbowy, przyznawany funkcjonariuszom na stanowiskach wykonawczych,
- morski,
- lotniczy.

W bieżącym 2016 roku, Rada Ministrów na wniosek Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji przyjęła nowe rozporządzenie¹³⁸, na podstawie którego w Straży Granicznej wielokrotność kwoty bazowej wzrosła z 2,89 do 3,02. W związku z tym przeciętne wynagrodzenie funkcjonariuszy wraz z miesięczną równowartością nagrody rocznej wzrosło o 203 zł, do poziomu 4 605 zł. Na ten cel przewidziano dodatkowe 34 mln 653 tys. zł. w budżecie na rok 2016 rok¹³⁹.

¹³⁶ Dz. U. z 2008 r., Nr 24, poz. 148 z późn. zm.

¹³⁷ Na podstawie art. 9 ust. 1 pkt. 2 lit. d ustawy budżetowej na rok 2015 (Dz.U. z 2015 r., poz. 153) w wysokości 1523, 29 zł.

¹³⁸ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 26 stycznia 2016 roku w sprawie wielokrotności kwoty bazowej, stanowiącej przeciętne uposażenie funkcjonariuszy Straży Granicznej (Dz. U. z 2016 r., poz. 128)

¹³⁹ www.msw.gov.pl, 25.02.2016r.



Dla porównania w 2015 roku przeciętne wynagrodzenie w gospodarce narodowej wynosiło 3899,78 zł¹⁴⁰. Tym samym należy stwierdzić, iż płace w Straży Granicznej kształtują się raczej pozytywnie i czynnik ten będzie znaczącym motywatorem dla ewentualnych kandydatów do służby w tej formacji.

Dodatkowo warto podkreślić, iż każdy funkcjonariusz Straży Granicznej otrzymuje raz w roku tzw. nagrodę roczną¹⁴¹ w wysokości 1/12 uposażenia przysługującego w roku kalendarzowym poprzedzającym wypłatę. Jednocześnie nagroda ta może zostać obniżona w wymiarze od 20 do 50 procent w związku ze skazaniem prawomocnym wyrokiem sądu za przestępstwo lub przestępstwo skarbowe nieumyślne, naruszeniem dyscypliny służbowej oraz nie wywiązywaniem się z obowiązków służbowych, co zostało stwierdzone w opinii służbowej, a także w ogóle nie przyznana.

W tym miejscu należy również wspomnieć, iż funkcjonariusz Straży Granicznej za wzorowe wykonywanie powierzonych zadań, przejawianie inicjatywy w służbie na wniosek przełożonego może zostać udzielone wyróżnienie, obejmujące¹⁴²:

- pochwałę, bądź pochwałę w rozkazie,
- nagrodę pieniężną lub rzeczową,
- krótkoterminowy urlop
- przyznanie odznaki resortowej,
- przedstawienie do odznaczenia państwowego,
- przedterminowe mianowanie na wyższy stopień służbowy,
- mianowanie na wyższe stanowisko

oraz nagroda uznaniowa i jubileuszowa za wieloletnią służbę (por. Tabela 3).

Ponadto na mocy art. 112 ustawy o Straży Granicznej cytowanej wyżej funkcjonariuszowi przysługują także inne świadczenia pieniężne w postaci zasiłku na zagospodarowanie, należności za podróże służbowe i przeniesienia, czy dodatkowe wynagrodzenie za wykonywanie zadań wykraczających poza zakres powierzonych na danym stanowisku obowiązków.

¹⁴⁰ Komunikat Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego (M.P. z 2016 r., poz. 145)

¹⁴¹ Art. 113a ustawy o Straży Granicznej, op. cit.

¹⁴² Ibidem, Art. 91



Do niedawna funkcjonariusze służb mundurowych, w tym Straży Granicznej otrzymywali 100 procent uposażenia w trakcie przebywania na zwolnieniu lekarskim, jednak w 2014 roku ustawodawca wprowadził w tym zakresie zmianę i od tego roku zgodnie z art. 125b ustawy o Straży Granicznej wysokość uposażenia, w tym okresie wynosi 80 procent. Pozostające w takim przypadku 20 procent uposażenia, również zasila pulę finansową przeznaczoną na nagrody funkcjonariuszy, które otrzymują ci, którzy w tym czasie realizowali czynności w zastępstwie.

Tabela 3. Wysokość nagrody jubileuszowej przyznawanej funkcjonariuszom Straży Granicznej

Lata służby	% miesięcznego uposażenia zasadniczego, z dodatkami o charakterze stałym
po 20 latach służby	75%
po 25 latach służby	100%
po 30 latach służby	150%
po 35 latach służby	200%
po 40 latach służby	300%

Źródło: art. 115 ust. 1 ustawy o Straży Granicznej, op. cit.

Powyżej przedstawione uwarunkowania pozwalają na stwierdzenie, iż w Straży Granicznej pieniądź może stanowić pozytywny motywator dla funkcjonariuszy tej formacji w osiąganiu korzyści osobistych, a tym samym powinien służyć do osiągania celów stawianych przed tą instytucją.

Dokonując przeglądu środków motywujących stosowanych w Straży Granicznej nie należy zapominać również o szerokim wachlarzu istniejących i stosowanych bodźców niematerialnych. Literatura przedmiotu wskazuje na liczne pozapłacowe czynniki, nie mniej jednak wszystkie one kierują się powszechną zasadą, iż mają przynosić korzyści zarówno pracownikowi, jak i pracodawcy. Służą one wyrażeniu uznania podwładnemu poprzez stworzenie perspektyw rozwoju zawodowego i osobistego. I także w Straży Granicznej dbałość przełożonego o rozwój podległych mu funkcjonariuszy sprzyja poszerzaniu przez nich horyzontów poznawczych, kreatywności oraz przejawianiu własnej inicjatywy.



Koncepcje zarządzania wskazują, iż głównym zasobem każdej organizacji jest potencjał ludzki, w który należy inwestować, także w obszarze kształcenia, co z kolei jest gwarantem sukcesu. Mając powyższe na względzie, należy wskazać, iż Straż Graniczna posiada szeroko rozwinięty system szkoleń, w ramach którego funkcjonariusze mają możliwość podnoszenia kwalifikacji i umiejętności zawodowych.

Bezpośrednio po przyjęciu do służby w jednostkach organizacyjnych Straży Granicznej, funkcjonariusze w służbie przygotowawczej kierowani są do jednego z trzech ośrodków szkolenia na szkolenie podstawowe, którego ukończenie warunkuje zdanie pozytywnie egzaminu końcowego i kontynuowanie tym samym nauki w ramach szkolenia podoficerskiego. Szkolenie to podobnie jak i podstawowe trwa 3 miesiące (łącznie pół roku), w ramach którego w celu praktycznego wykorzystania pozyskanej wiedzy teoretycznej funkcjonariusze kierowani są na 21-dniową praktykę zawodową do jednostek Straży Granicznej, gdzie pełnią służbę graniczną. Szkolenie w zakresie szkoły podoficerskiej kończy egzamin, którego ukończenie z wynikiem pozytywnym pozwala przełożonemu na wystąpienie z wnioskiem o mianowanie na stopień kaprała Straży Granicznej.

Funkcjonariusze w służbie stałej mają prawo ubiegania się o przeszkolenie w ramach szkoły chorążych. Szkolenie to trwa 6 tygodni, podczas których poznają zagadnienia związane z profesjonalną realizacją ustawowych zadań Straży Granicznej oraz kierowaniem doraźnym zespołem funkcjonariuszy. Nabywają wiadomości i umiejętności w szczególności z zakresu: analizy zadania do służby, stawiania zadań podwładnym oraz określenia warunków budowania efektywności zespołu. Ponadto treści programowe uwzględniają zakres wybranych zagadnień prawa, które warunkują prawidłowe wykonywanie przyszłych zadań służbowych przez absolwentów szkolenia. Ukończenie szkolenia w zakresie szkoły chorążych predysponuje funkcjonariusza do mianowania na pierwszy stopień w korpusie chorążych.

Ostatnim etapem jest odbycie przeszkolenia specjalistycznego wymaganego do mianowania na pierwszy stopień oficerski Straży Granicznej. Zakres merytoryczny tego przedsięwzięcia obejmuje tematykę związaną z kształceniem kompetencji kierowniczych w odniesieniu do ustawowych zadań Straży Granicznej, natomiast celem priorytetowym jest przygotowanie przyszłych oficerów do samodzielnego kierowania zespołami. Przeszkolenie specjalistyczne trwa w Straży Granicznej trzy miesiące.



Dodatkowo w toku całej służby funkcjonariusze mogą być kierowani na szkolenia specjalistyczne i kursy doskonalące (por. Tabela 13), które przede wszystkim przygotowują do wykonywania konkretnych zadań na danych stanowiskach służbowych, ale także stanowią doskonałą okazję do wymiany doświadczeń pomiędzy funkcjonariuszami. Uczestnictwo w tych przedsięwzięciach odbywa się na wniosek przełożonego, ale także skierowanie może nastąpić z inicjatywy funkcjonariusza.

Tabela 4. Tematyka szkoleń specjalistycznych i kursów doskonalących w Straży Granicznej.

Szkolenia specjalistyczne	Kursy doskonalące
<ul style="list-style-type: none"> • szkolenie specjalistyczne kadry kierowniczej i dowódczej Straży Granicznej, • szkolenie specjalistów jednostek pływających Straży Granicznej, • szkolenie specjalistów logistyki, • szkolenie sternika jednostek pływających Straży Granicznej, • metody zapobiegania i przeciwdziałania korupcji w Straży Granicznej, • kształtowanie umiejętności w zakresie reakcji interpersonalnych, • intensywne kursy językowe. 	<ul style="list-style-type: none"> • wykonywanie czynności operacyjno - śledczych w jednostkach organizacyjnych Straży Granicznej, • kurs bezpieczeństwa i higieny pracy, • kurs jazdy taktycznej, • kurs z zakresu fałszerstw dokumentów, • szkolenie z zakresu taktyki i technik interwencji; • kurs kierowników strzelań; • kursy użytkowania programów komputerowych: Windows i MS Office, Open Office, EXCEL, SI Pobyt.

Źródło: opracowanie własne

Kolejnym elementem systemu motywacyjnego w Straży Granicznej jest przyjęta polityka awansowania. Zaspokaja on potrzebę uznania wśród funkcjonariuszy oraz posiada korzystny wpływ na samoocenę.

Pierwszym elementem polityki awansowania jest możliwość awansu w stopniu Straży Granicznej, który może nastąpić w przypadku posiadania pozytywnej opinii służbowej oraz systematycznemu poszerzaniu wiedzy, kompetencji oraz doświadczenia zawodowego, a także



stosownie do zajmowanego stanowiska. Ustawodawca w art. 56 ustawy o Straży Granicznej, określił niżej wymienione okresy, po których najwcześniej może nastąpić mianowanie na stopień:

a) w korpusie podoficerów:

- kaprała Straży Granicznej (mata Straży Granicznej) – 1 rok,
- plutonowego Straży Granicznej (bosmanmata Straży Granicznej) – 2 lata,
- sierżanta Straży Granicznej (bosmana Straży Granicznej) – 2 lata,
- starszego sierżanta Straży Granicznej (starszego bosmana Straży Granicznej) – 2 lata,

b) w korpusie chorążych:

- młodszego chorążego Straży Granicznej – 3 lata,
- chorążego Straży Granicznej – 3 lata,
- starszego chorążego Straży Granicznej – 3 lata,
- chorążego sztabowego Straży Granicznej – 4 lata,

c) w korpusie oficerów:

- podporucznika Straży Granicznej – 3 lata,
- porucznika Straży Granicznej – 4 lata,
- kapitana Straży Granicznej – 4 lata,
- majora Straży Granicznej (komandora podporucznika Straży Granicznej) – 3 lata,
- podpułkownika Straży Granicznej (komandora porucznika Straży Granicznej) – 4 lata.

Należ również wskazać, iż w przypadkach zasługujących na szczególne uznanie, awans w stopniu może nastąpić z pominięciem określonych powyżej okresów.

Większość pracowników nie jest zadowolona, gdy ich kariera się nie rozwija, dlatego awans jest istotnym motywatorem. Samo awansowanie bowiem wiąże się ze zmianą pozycji w strukturze organizacyjnej i oznacza powierzanie podwładnym zadań o wyższym stopniu skomplikowania oraz zwiększa ich możliwości decyzyjne. W Straży Granicznej uzależnione jest to od okresu służby, odbytych szkoleń wymaganych do mianowania na pierwszy stopień w poszczególnych korpusach, posiadanego wykształcenia ogólnego oraz innych szkoleń



specjalistycznych takich jak na przykład szkolenie kadry kierowniczej i dowódczej w przypadku stanowisk kierowniczych¹⁴³.

Jasne i przejrzyste warunki awansu jakie prezentowane są w Straży Granicznej powodują pozytywną mobilizację jej funkcjonariuszy do realizacji obowiązków służbowych, a każdy awans zawodowy powoduje nobilitację, poczucie uznania w oczach przełożonych, a także mobilizację sił do intensywniejszego doskonalenia swoich umiejętności i stawianie sobie coraz wyższych wymagań. Awans jednak musi być sprawiedliwy, czy posiadać również pozytywną ocenę innych współpracowników. Tylko wówczas stanowi on wzmocnienie motywacji nie tylko w awansowanym ale także wśród pozostałych funkcjonariuszy. Patologią a zarazem dysfunkcją systemu motywacyjnego jest awans oceniany przez zespół negatywnie. Wówczas morale pozostałych funkcjonariuszy maleje, odbiera chęć do inicjatywy i angażowania się w sprawy formacji, osłabia więzi grupowe, nasila poczucie krzywdy, powoduje przygnębienie, frustrację. U niektórych wówczas może nasilać się też skłonność do schlebiania osobom na wyższych stanowiskach, aby w ten sposób zapewnić sobie upragniony awans.

Oprócz wskazanych powyżej w tym rozdziale środków motywujących, określonych aktami prawa powszechnie obowiązującego w Straży Granicznej, każdy przełożony właściwy w sprawach kadrowych posiada możliwości w ramach kreowanej przez siebie polityki kadrowej do wskazywania i wytyczania dodatkowych zasad ich zastosowania. Efektywne zarządzanie potencjałem ludzkim wymaga również od nich kreatywności i poszukiwania nowych narzędzi w ramach swoich uprawnień. Sięgają oni zatem także po inne narzędzia, takie jak wyjazdy integracyjne realizowane w ramach wewnętrznych komórek organizacyjnych, czy organizację wspólnych ogólnooddziałowych obchodów Święta Straży Granicznej przypadającego na dzień 16 maja każdego roku.

Głównym celem Straży Granicznej jest zapewnienie bezpieczeństwa obywatelom Rzeczypospolitej Polskiej poprzez ochronę jej granicy. Podstawę jego osiągnięcia w myśl, że w każdej organizacji zasadniczym elementem jest człowiek, stanowić więc powinien skuteczny system motywacji. Poziom procesu motywowania i jego wyniki w znacznej mierze zależne są od właściwie dobranych i stosowanych narzędzi motywacji oraz konsekwencji w jego wdrażaniu i egzekwowaniu. W ramach systemu motywacyjnego Straży Granicznej

¹⁴³ Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 4 listopada 2009 r. w sprawie warunków w zakresie wykształcenia i kwalifikacji zawodowych oraz stażu służby, jakim powinien odpowiadać funkcjonariusz Straży Granicznej na określonym stanowisku służbowym, Dz. U. z 2009 r., Nr 194, poz. 1499



pomimo stosowania wielu narzędzi przymusu, nie zapomniano jednak o środkach zachęty. Poprzez systematyczną analizę i ocenę aspiracji oraz poziomu wykonywanych zadań można dobierać skuteczne środki powodujące satysfakcję samego funkcjonariusza oraz formacji. Czy jest on skuteczny? Z uwagi na szeroki wachlarz stworzonych narzędzi zapewne tak, niemniej jednak wymaga on ciągłego doskonalenia, tak jak zmieniają się potrzeby i oczekiwania osób, na które ma oddziaływać.



ROZDZIAŁ 5

OCENA SYSTEMU MOTYWACYJNEGO W OPINII FUNKCJONARIUSZY STRAŻY GRANICZNEJ

5.1. CHARAKTERYSTYKA BADANYCH

Ocenę systemu motywacyjnego w Straży Granicznej przeprowadzono w dniach 7 – 18 marca 2016 roku poprzez badanie ankietowe zrealizowane wśród 54 funkcjonariuszy Komendy Głównej Straży Granicznej, zwanej dalej KGSG. W grupie tej większość, bo 36 respondentów stanowili mężczyźni. Ponadto podkreślenia wymaga, iż w przeważającej mierze respondenci to osoby z wyższym wykształceniem, w wieku między 30 a 40 rokiem życia.

Najmniejszą liczbę ankietowanych (trzy) stanowią natomiast osoby ze średnim wykształceniem, a także w wieku do 30 lat – 4 (por. Tabela 5).

Zdecydowaną większość badanych stanowili funkcjonariusze zajmujący stanowiska wykonawcze, natomiast swoją reprezentację w liczbie 17, miały również osoby zajmujące stanowiska kierownicze niższego szczebla i samodzielne. W grupie stanowisk kierowniczych i samodzielnych wśród badanych znalazły się także 4 kobiety, co ze względu na specyfikę służby i występujący brak równowagi w zatrudnieniu kobiet względem mężczyzn w formacjach mundurowych, zasługuje na wskazanie.

Tabela 5. Charakterystyka respondentów

Wyszczególnienie		KOBIETA	MĘŻCZYZNA	ŁĄCZNIE
Wiek	Do 30 lat	2	2	4
	30-40 lat	14	20	34
	40 lat i więcej	2	14	16



cd. Tabela 5

Wykształcenie	średnie	1	2	3
	wyższe	17	34	51
Staż służby	Do 5 lat	2	3	5
	5 – 15 lat	2	23	26
	Powyżej 15 lat	14	10	24
Zajmowane stanowisko	kierownicze wyższego szczebla	0	0	0
	kierownicze średniego szczebla	2	8	10
	samodzielne	2	5	7
	wykonawcze	14	23	37

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

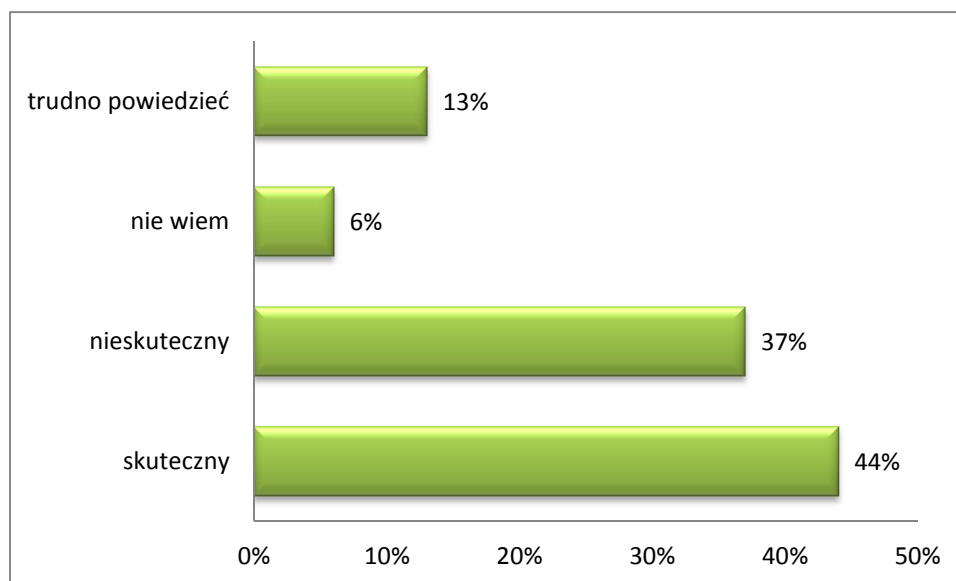
Zaznaczenia wymaga również kwestia, iż wśród respondentów najliczniejszą grupę stanowiły osoby w przedziale 5 – 15 lat i powyżej 15 lat stażu służby. Powyższe pozwala przypuszczać, że ankietowani poprzez wieloletnie doświadczenie zawodowe zapoznali się z funkcjonującym systemem motywacyjnym w Straży Granicznej, a także mogli obserwować ewentualne jego zmiany na przestrzeni lat.

5.2. ANALIZA WYNIKÓW

Na podstawie uzyskanych wyników należy stwierdzić, że przyjęty system motywacyjny w Straży Granicznej jest skuteczny, o czym przesądza 44% respondentów. Nie mniej jednak należy wskazać, że aż 19 % badanych nie zajęło stanowiska zaznaczając odpowiedzi „nie wiem” i „trudno powiedzieć” (por. Wykres 3). Przyczynę takiego stanu rzeczy trudno określić, choć może ona wynikać z krótkiego stażu służby lub braku wiedzy w tym obszarze.



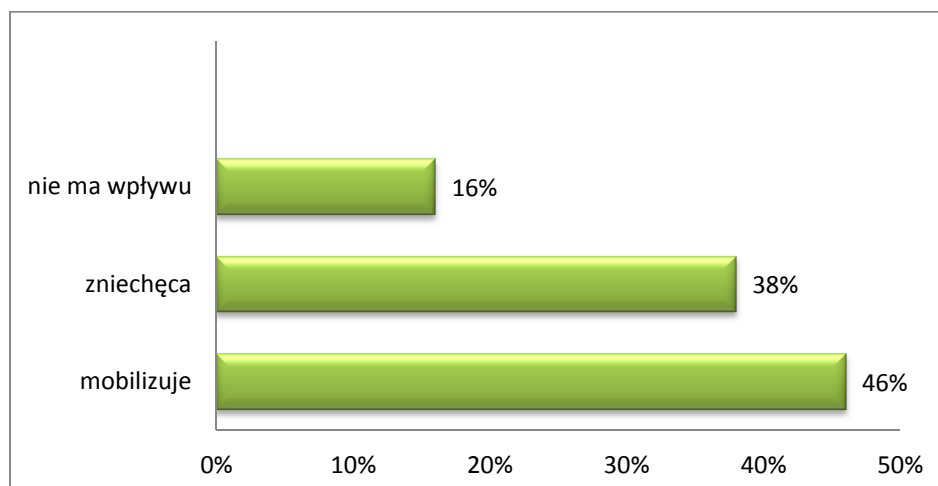
Wykres 3. Skuteczność systemu motywacyjnego w Straży Granicznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych

Podobne proporcje ankietowani również zachowali, oceniając konieczność wprowadzenia zmian w systemie motywacyjnym. 42% respondentów, uważa go za skuteczny i nie wskazuje na potrzeby dokonywania zmian, sugerując przy tym jednak „przyspieszenie awansu”, „określenie lub usystematyzowanie ścieżki kariery zawodowej”¹⁴⁴.

Wykres 4. Konieczność wprowadzenia zmian w systemie motywacyjnym w Straży Granicznej

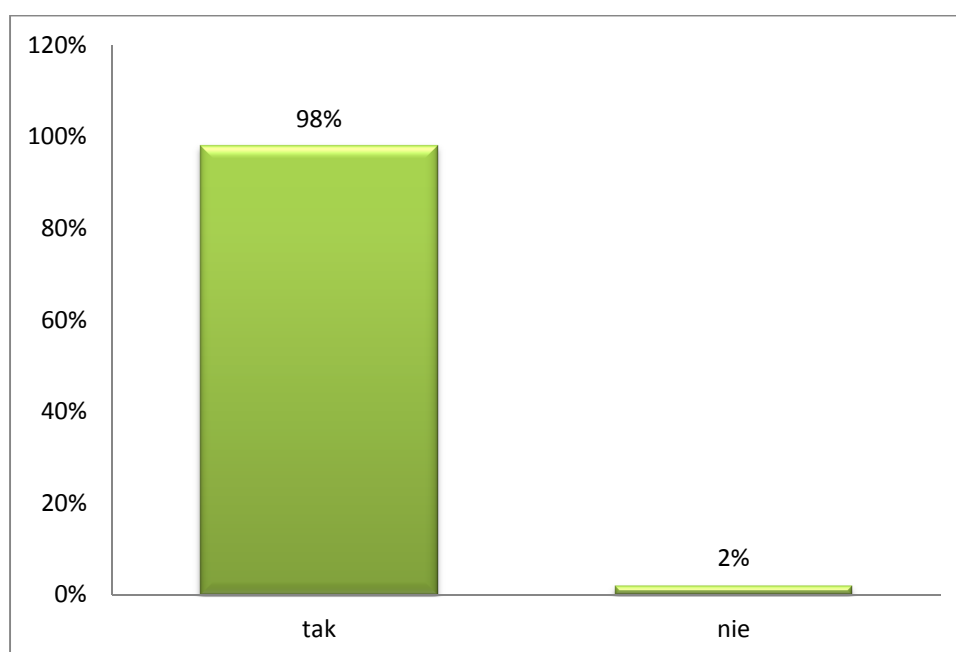


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych

¹⁴⁴ Wypowiedź ankietowanych funkcjonariuszy Komendy Głównej Straży Granicznej.

Natomiast 98% ankietowanych uznało (por. Wykres 5), że w formacji jaką jest Straż Graniczna stosowane są zarówno kary jak i nagrody mające motywować do efektywniejszego wykonywania obowiązków służbowych. Jednak 38% badanych zaprzecza, by stosowane kary mobilizowały do większej wydajności, co może wynikać z ich osobistego niezadowolenia z funkcjonującego systemu (por. Wykres 6).

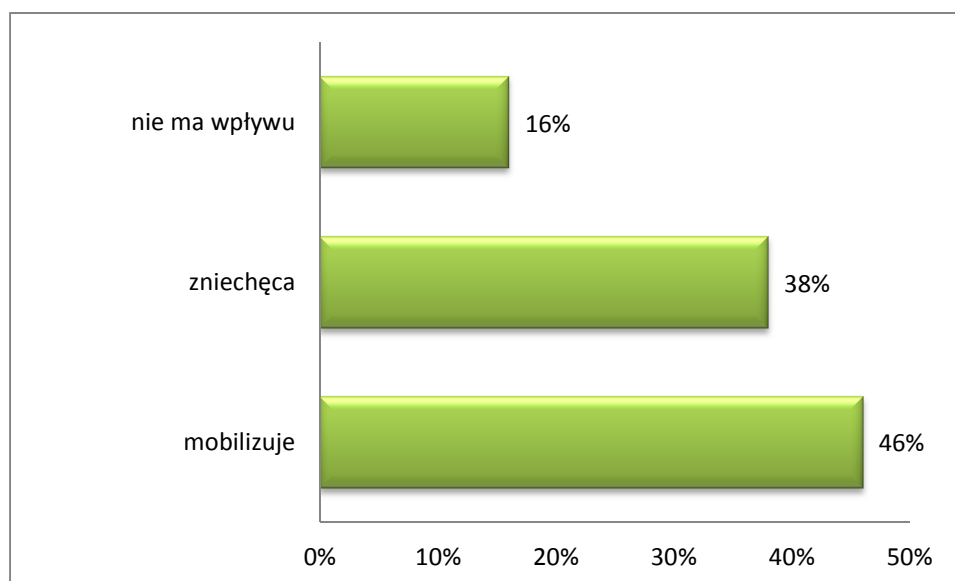
Wykres 5. Stosowanie kar i nagród w systemie motywacyjnym w Straży Granicznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych

Jak przedstawiono w rozdziale czwartym odpowiedzialność dyscyplinarna funkcjonariuszy Straży Granicznej charakteryzuje się surowością sankcji, również poprzez fakt, iż może ona w określonych przypadkach pociągać za sobą również odpowiedzialność karną penalizowaną w ustawie. Świadczyć mogą o tym uzyskane wyniki (por. Wykres 6) wskazujące, że 46% respondentów uważa ten system za mobilizujący.

Wykres 6. Rola kar w systemie motywacyjnym Straży Granicznej



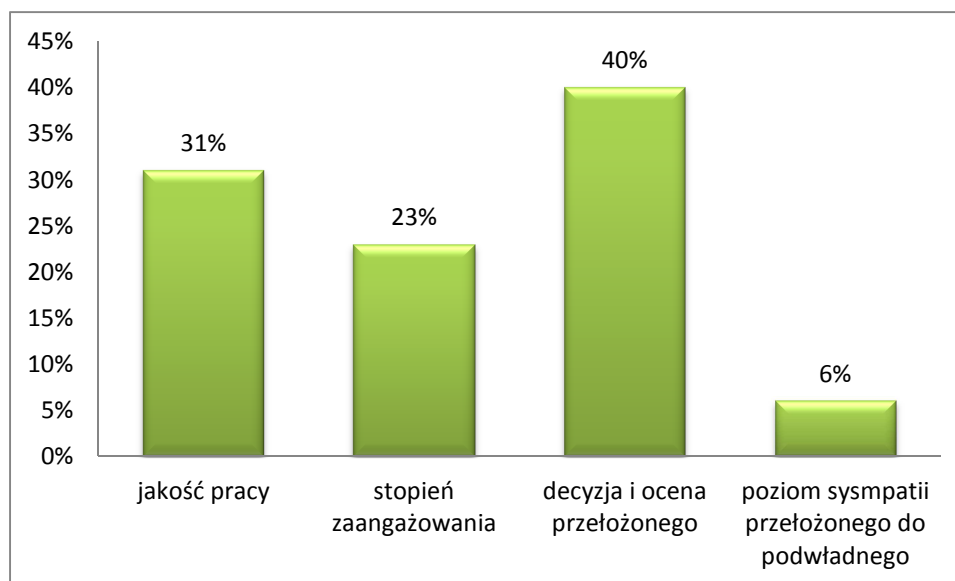
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych

Realizowany system motywacyjny w Straży Granicznej, a w jego ramach zastosowanie kar, poprzez ich negatywne oddziaływanie, ma na celu motywowanie do unikania zachowań uważanych za niepożądane. Prawdą jest jednak również i to, że stosowanie tych negatywnych bodźców może tłumić zachowania negatywne na jakiś czas, wywołując przy tym niekorzystne skutki w postaci zmniejszenia efektywności lub zubożenie.

Istotnym zatem nie jest sam przyjęty system motywacyjny, ale fakt, że rolę zasadniczą odgrywa tu proces informowania podwładnego przez przełożonego o przyjętych zasadach nagradzania i karania. Na powyższe wskazał również jeden z respondentów odpowiadając w ramach ankiety na pytanie dotyczące ewentualnych zmian jakie należałoby wprowadzić w istniejącym systemie motywacyjnym, że winna istnieć „Przejrzystość, kto za co jest nagradzany/karany.”¹⁴⁵

¹⁴⁵ Wypowiedź ankietowanego funkcjonariusza Komendy Głównej Straży Granicznej.

Wykres 7. Elementy mające wpływ na fakt przyznania nagrody

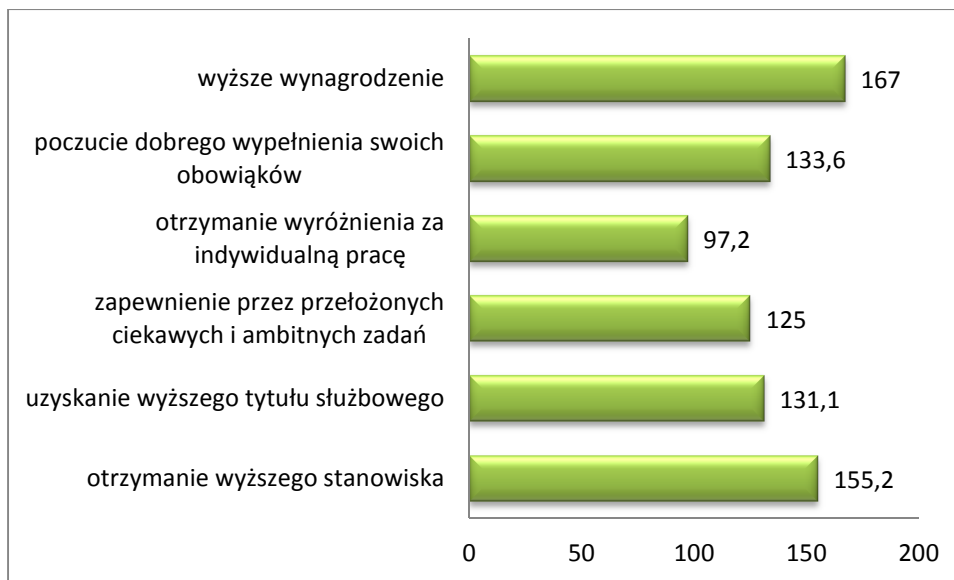


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych

Elementem skutecznej motywacji jest przede wszystkim sprawiedliwa ocena pracownika dokonywana przez jego przełożonego w ramach funkcjonującego modelu nagradzania. Niemniej jednak i w tym zagadnieniu zdarzają się przypadki stronnictwa i braku obiektywizmu, gdyż jak wskazało 6 % ankietowanych przyznanie nagrody może być uwarunkowane poziomem sympatii przełożonego do podwładnego. Zdecydowana większość respondentów – 40 % wskazuje, iż uzależnione to jest od decyzji i oceny przełożonego. Tylko 31% uważa, iż uzyskanie nagrody wynika z jakości wykonywanych przez nich obowiązków, czy jak w przypadku 23% osób od ich stopnia zaangażowania.

Pomimo to przełożony budując relacje z podwładnym nie powinien zapominać, iż często zwykłe słowo „dziękuję”, które stanowi wyrażenie uznania za wykonaną pracę jest podstawowym motywatorem i dobrą drogą do polepszania stosunków międzyludzkich w miejscu służby. W ramach przeprowadzonych badań ankietowani wskazywali również na inne czynniki powodujące wzrost ich zadowolenia z wykonywanych obowiązków służbowych (por. Wykres 8)

Wykres 8. Czynniki mające wpływ na wzrost zadowolenia z wykonywanych obowiązków służbowych (wartość punktowa)¹⁴⁶.



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych

Jak wynika z przeprowadzonych badań pieniądze stanowią element najbardziej pożądanym przez funkcjonariuszy Straży Granicznej w systemie wyróżniania i pobudzania do zwiększonego wysiłku. Otrzymanie wyższego stanowiska czy tytułu służbowego, stanowią również jeden z elementów wpływających na wzrost uposażenia, stąd na takie też czynniki wskazywali w przeważającej większości respondenci. Nie mniej jednak ankietowani funkcjonariusze KGSG zwrócili również uwagę na takie aspekty jak poczucie dobrze wypełnionego obowiązku, wskazując iż ważną kwestią jest by przełożeni „stawiali przed podwładnymi ambitne zadania do wykonania dając im tym samym możliwość rozwoju”¹⁴⁷. Ciekawą kwestią jest także fakt, że funkcjonariusze zwrócili uwagę „na konieczność indywidualnego podejścia przełożonego w stosunku do podwładnego”¹⁴⁸, „rozmowy z podwładnym w celu zbadania jego potrzeb, a co za tym idzie dostosowanie systemu nagradzania indywidualnie pod funkcjonariusza”¹⁴⁹.

¹⁴⁶ Sposób obliczenia wartości punktowej przedstawiono w załączniku 2

¹⁴⁷ Wypowiedź ankietowanego funkcjonariusza Komendy Głównej Straży Granicznej

¹⁴⁸ Wypowiedź ankietowanego funkcjonariusza Komendy Głównej Straży Granicznej

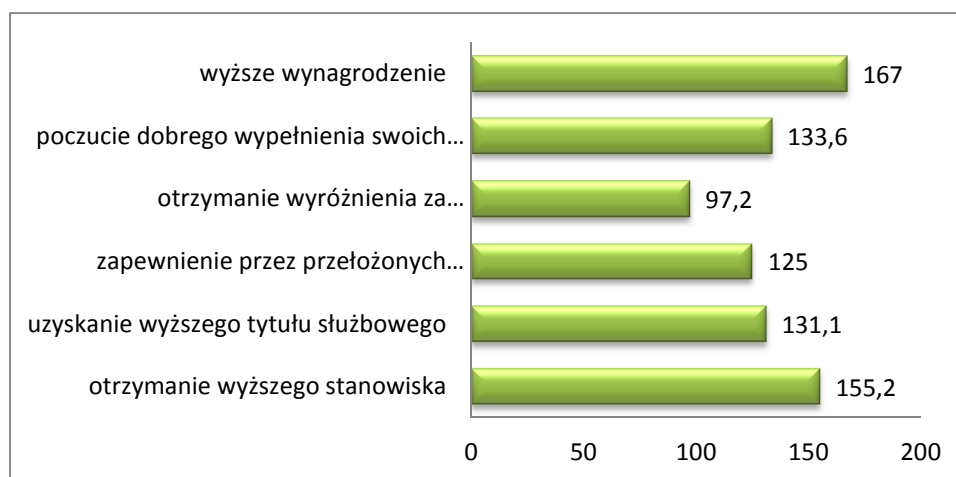
¹⁴⁹ Wypowiedź ankietowanego funkcjonariusza Komendy Głównej Straży Granicznej



Z powyższego wynika, że funkcjonariusze w przypadku gdy ich przełożeni będą traktować ich z należytym szacunkiem, doceniać zarówno pod względem finansowym i poza finansowym, staną się nie tylko przełożonymi wydającymi polecenia, ale również takimi, którzy rozumieją ich potrzeby i problemy. Takie zachowanie jest fundamentem zbudowania w jednostce dobrych relacji, koniecznych w sytuacji wyciągnięcia konsekwencji służbowych, na przykład udzielenia nagany, za naruszenie dyscypliny służbowej. Wówczas funkcjonariusz nie będzie miał poczucia krzywdy, ale pobudzi go to wręcz do wyciągnięcia wniosków na przyszłość, a sama kara zainspiruje go do nauki i rozwoju w odpowiednim kierunku.

Tym, co motywuje funkcjonariuszy do zwiększonego wysiłku w realizacji czynności służbowych są także, jak w przypadku elementów wpływających na ich zadowolenie, bodźce finansowe (por. Wykres 9). Pieniądze są czynnikiem do uzyskiwania przez nich innych korzyści. Pełnią one rolę instrumentalną w osiągnięciu różnych wartości i realizacji stawianych sobie celów życiowych. Wśród ankietowanych jednak byli i tacy, którzy w skali od 1 do 6, czynnik - wyższe wynagrodzenie, ocenili jako najmniej istotny (ocena 1). Wynikać to może jednak ze znajomości poziomu płacy na rynku pracy, a także z faktu, iż z biegiem lat służby, osiągając kolejne stopnie w hierarchii służbowej dostrzegają inne czynniki, takie jak możliwość rozwoju, zdobywanie nowych doświadczeń i umiejętności, odsuwając korzyści materialne na dalszy plan.

Wykres 9. Czynniki mobilizujące do zwiększonego wysiłku w wykonywaniu czynności służbowych (wartość punktowa)¹⁵⁰



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych

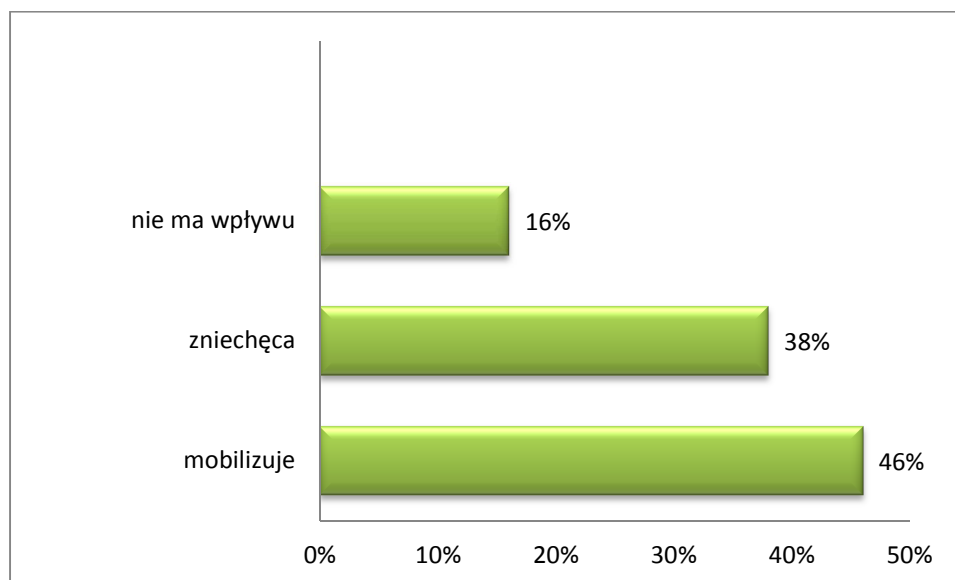
¹⁵⁰ Sposób obliczenia wartości punktowej przedstawiono w załączniku 3

Respondenci zwrócili również uwagę, na konieczność konsekwencji i transparentności w stosowaniu przez przełożonego przyjętego systemu kar i nagród, a głównym obszarem wzmacniającym wartość motywacji winno być „informowanie całości zespołu o systemie nagrodowym dla poszczególnych osób”¹⁵¹ oraz „dotrzymanie obietnic”¹⁵².

W ramach założeń koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, zespół pracowników winno traktować się jako zasób organizacji, w który należy inwestować, gdyż to oni stanowią siłę napędową przedsiębiorstwa. Dlatego też inwestycja w kształcenie i rozwój podwładnych uznawane jest powszechnie za podstawę sukcesu, za działalność priorytetową, która w swoim założeniu ma przynieść korzyści zarówno motywowanym, a przede wszystkim samej organizacji.

System szkoleń w Straży Granicznej został poddany również opiniowaniu w ramach zrealizowanych badań ankietowych. Funkcjonariuszom zadano pytanie w zakresie poziomu ich satysfakcji z przyjętego systemu, opisanego w poprzednim rozdziale. Uzyskane wyniki wskazują, że 42 % ankietowanych uważa go za zadowalający, jednak porównywalna liczba bo aż 38 %, prezentuje skrajnie odmienne zdanie (por. Wykres 10).

Wykres 10. Poziom satysfakcji w obszarze funkcjonującego systemu szkoleń w Straży Granicznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych

¹⁵¹ Wypowiedź ankietowanego funkcjonariusza Komendy Głównej Straży Granicznej

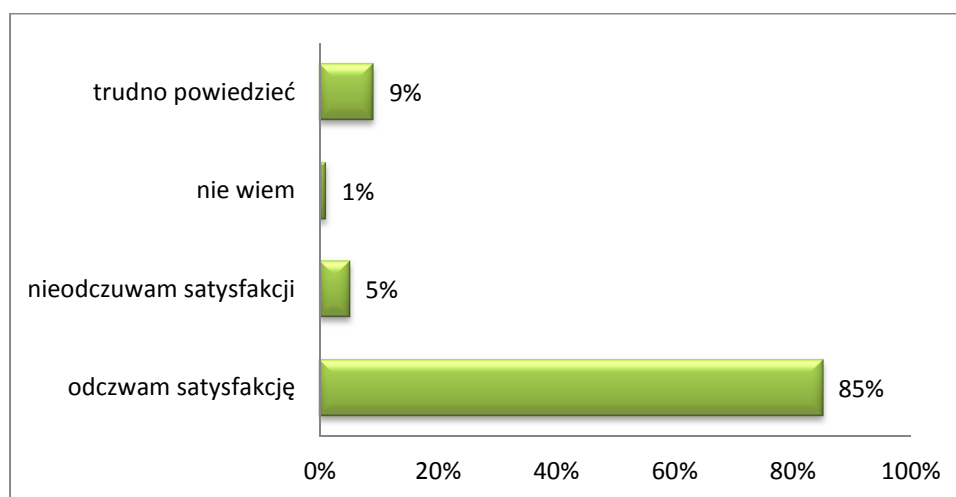
¹⁵² Wypowiedź ankietowanego funkcjonariusza Komendy Głównej Straży Granicznej



Powyższe rozbieżności mogą wskazywać na brak indywidualnego podejścia w kierowaniu na szkolenia przez przełożonych oraz faktu, iż pomimo rozbudowanej oferty szkoleniowej, brak jest w Straży Granicznej jednak podziału jej zgodnie z profilem realizowanych zadań, a także „skutecznego powiązania z tzw. ścieżką kariery zawodowej”¹⁵³.

Powyżej opisane wyniki w poszczególnych obszarach świadczą, o tym iż instytucje mundurowe, o charterze wojskowym muszą cały czas dążyć do polepszania oferowanych warunków służby. Główną rolę odgrywa tu zapewne dyscyplina oraz procedury umożliwiające przestrzeganie przyjętych norm i zasad, ale także zwracanie szczególnej uwagi na bezwzględne przestrzeganie prawa. Niemniej jednak te szczególne wymogi, rygor dyscypliny nie powodują mniejszego zainteresowania wśród społeczeństwa podjęciem zatrudnienia w takich formacjach. Ostatnie lata pokazują, iż poziom chętnych podjęciem do służby w Straży Granicznej oscyluje w granicach 10 osób na jedno miejsce. Jak wskazało wielu respondentów w przeprowadzonych przez autora pracy badaniach, czynnikiem skłaniającym do podjęcia takiej decyzji była możliwość stałego zatrudnienia i terminowego wynagrodzenia, czy wcześniejsze, względem zatrudnienia w instytucjach nie mundurowych, nabycie praw emerytalnych. Jednak w przeważającej większości odnotowano powołanie do służby z pobudek patriotycznych – „chęć służby Ojczyźnie”¹⁵⁴, często będąca kontynuacją tradycji rodzinnych.

Wykres 11. Satysfakcja z obranej drogi zawodowej wśród respondentów z Komendy Głównej Straży Granicznej.



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych

¹⁵³ Wypowiedź ankietowanego funkcjonariusza Komendy Głównej Straży Granicznej

¹⁵⁴ Wypowiedzi ankietowanych funkcjonariuszy Komendy Głównej Straży Granicznej



Biorąc pod uwagę czynniki będące motywem wstąpienia ankietowanych do służby w Straży Granicznej można by przyjąć tezę, iż respondenci winni być zadowoleni z dokonanego wyboru zawodowego. Potwierdzają to wyniki wskazujące, iż 85% respondentów odczuwa satysfakcję z obranej drogi zawodowej, a jedynie 5% jest zdania przeciwnego (por. Wykres 11).

Reasumując należy stwierdzić, iż głównym czynnikiem mogącym motywować funkcjonariuszy do rzetelnego i sumiennego wykonywania obowiązków jest sprawiedliwa i indywidualna ocena przez przełożonych realizowanych przez nich działań. Funkcjonariusz Straży Granicznej winien być traktowany jako najważniejsza wartość tej instytucji, a atmosfera wykonywanych zadań winna być kształtowana w oparciu o poszanowanie zasad godności i umiejętności funkcjonariusza, a także o stworzenie warunków swobodnego komunikowania się na płaszczyźnie przełożony – podwładny. Zasadniczą kwestią pozostaje również inwestycja w stworzenie profilowanego systemu podnoszenia kwalifikacji zawodowych przez funkcjonariuszy zgodnie z ich oczekiwaniami i predyspozycjami.





ZAKOŃCZENIE

W niniejszej pracy wykazano jak trudnym, skomplikowanym i różnorodnym procesem jest umiejętne wdrażanie jednej z podstawowych funkcji zarządzania kapitałem ludzkim – motywowania, w jednej ze służb mundurowych – Straży Granicznej. Kwestią istotną jest w tym obszarze stały monitoring i aktualizacja systemu motywacyjnego i jego poszczególnych składowych, tak by stosowane bodźce mogły w sposób skuteczny wpływać na jakość i efektywność wykonywanych przez funkcjonariuszy obowiązków służbowych. Przedstawione w pracy teorie motywacji skupiają się na wyjaśnieniu dlaczego ludzie wybierają te, a nie inne warianty do zaspokojenia swoich potrzeb (teorie procesu) oraz na odczuwaniu niedostatku powodowanego ich niezaspokojeniem (teorie potrzeb). Ponadto omówiono elementy motywacji wewnętrznej i zewnętrznej, za pomocą których można wpływać na podwładnego, w celu stałego dążenia do osiągnięcia przez nich samych satysfakcji, a także poprzez to osiągać założone cele samej organizacji.

Podsumowując należy stwierdzić, że w Straży Granicznej zarządzanie zasobami ludzkimi winno odbywać się poprzez stałą ewaluację i dostosowywanie systemów motywacyjnych, ponieważ funkcjonariusze są w niej najważniejsi, gdyż budują wizerunek formacji. W tym zakresie najistotniejszym elementem pozostaje rozpoznawanie potrzeb podwładnych i dopasowywanie odpowiednich bodźców motywujących, które winny tworzyć logiczną i zwięzłą całość.

W przypadku Straży Granicznej kwestią istotną jest przyłożenie większej uwagi na demotywatory, które zidentyfikowane zbyt późno potrafią diametralnie zmienić kierunek przyjętego systemu motywacyjnego. Dodatkowo korzystne efekty mogą zostać osiągnięte poprzez stosowanie w głównej mierze środków zachęty zarówno tych materialnych, jak i nie materialnych.

Straż Graniczna jest formacją powołaną przede wszystkim do ochrony granicy Rzeczypospolitej Polskiej, w tym dodatkowo na wschodnim jej odcinku zewnętrznej granicy Unii Europejskiej. Zadania te realizują funkcjonariusze formacji, które by być efektywnie wykonane, potrzebują zaangażowania w ich realizację. Nic więc dziwnego, że podstawą jest tu skuteczny system motywacyjny, który we właściwy sposób wykorzystuje potrzeby i zdolności wykonawców zadań, prowadząc przy tym do ich satysfakcji i zapewnienia pożądanego wizerunku całej formacji.



Na podstawie zgromadzonych danych należy wnioskować, że poziom procesu motywowania i jego wyniki w znacznej mierze zależne są od właściwie dobranych i stosowanych narzędzi. Istotnym jest również bycie konsekwentnym w jego wdrażaniu, a na dalszym etapie jego egzekwowanie. Na podstawie przeprowadzonych badań uznaje, że system motywacji w Straży Granicznej jest zadowalający, niemniej jednak nie doskonały. Z pewnością pozytywnym aspektem tej sprawy jest fakt, że podlega on systematycznej ewaluacji i dąży do osiągnięcia optymalnego stanu. Wynikiem tego jest to, że w systemie motywacyjnym Straży Granicznej pomimo stosowania wielu środków przymusu, nie zapomina się też o środkach zachęty.

Zalecanym byłoby również zwrócenie większej wagi na zmiany związane z systemem szkoleń, które w głównej mierze winny być profilowane względem realizacji zadań określonych dla konkretnego pionu merytorycznego, a przede wszystkim powinny być ściśle związane ze ścieżką kariery zawodowej.

Dodatkowo przeprowadzając badania aspiracji funkcjonariuszy i ocenę jakości wykonywanych przez nich zadań, można tak pokierować ich karierą, by w konsekwencji usatysfakcjonowane były obie strony – podwładny i przełożony.

Reasumując należy stwierdzić, iż najistotniejszym motywatorem do służby dla każdego funkcjonariusza jest sprawiedliwa ocena jego działań dokonana przez przełożonego. Nie mniej jednak ważnym jest by funkcjonariusz był traktowany z poszanowaniem jego godności i umiejętności, a przełożony poprzez stosowanie nieodpowiednich narzędzi bądź czasem demotywatorów nie niszczył indywidualnych ambicji funkcjonariusza. Ponieważ powtarzając za Markiem Twainem *„Trzymajcie się z dala od tych, którzy usiłują nadwątlić wasze ambicje. Mali ludzie zawsze tak postępują. Ci naprawdę wielcy pozwalają Wam uwierzyć, że Wy też będziecie wielcy”*¹⁵⁵ kwestią najważniejszą jest zaspokojenie także potrzeby rozwoju zawodowego poprzez stymulowanie zdolności za pośrednictwem doskonalenia zawodowego oraz stworzenie sprawnej i opartej o zaufanie komunikacji przełożony - podwładny. W takiej atmosferze służby wspartej odpowiedzialnością przełożonych za rozwój podwładnych wzrasta efektywność i jakość wykonywanych obowiązków, a co za tym idzie efektywne osiągnięcie celów stawianych przed formacją.

¹⁵⁵ <http://www.dawkamotywacji.pl/37-mark-twain-cytaty.html>, odczytany w dniu 14.04.2016 r.



Spis literatury:

Literatura zwarta:

1. Adair J., *Anatomia biznesu, Motywacja*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2000
2. Aksamitowski A., Kośmider T., Ślipiec J., *Wodzowie-politycy-żołnierze: źródła i sposoby osiągnięcia sukcesów: wybrane przykłady*, AON. INH, Warszawa 2003
3. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000
4. Bańka W., *Operacyjne kierowanie pracownikami w organizacjach*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007
5. Bieniok H., *Metody sprawnego zarządzania*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004
6. Bittel L.R., *Krótki kurs zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994
7. Borkowska S., *Motywować skutecznie*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2004
8. Borkowska S., *Motywacja i motywowanie* [w:] Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014
9. Borkowska S., *System motywacji w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1985
10. Całek A., *Zarządzanie zespołem: motywacja i działanie*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamickiego w Katowicach, Katowice 2009,
11. de Catanzaro D.A., *Motywacje i emocje: w ujęciu ewolucyjnym, fizjologicznym, rozwojowym i społecznym*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2003
12. Enkelmann N.B., *Biznes i motywacja*, Wydawnictwo Galaktyka, Łódź 2000
13. Gasiul H., *Teorie emocji i motywacji: rozważania psychologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2002
14. Gomółka Z., (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005
15. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004
16. Jasiński Z. (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie, uwalnianie ludzkiej produktywności*, Placet, Warszawa 1998



17. Jędrych E., *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007
18. Jędrzejczak M., *Socjologiczne aspekty motywacji do pracy na przykładzie restrukturyzowanych przedsiębiorstw*, Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji im. Edwarda Lipińskiego, Kielce 2004
19. Jędrzejczak M., *Socjologiczne aspekty motywacji do pracy na przykładzie restrukturyzowanych przedsiębiorstw*, Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji im. Edwarda Lipińskiego, Kielce 2004
20. Kałużny S., *Skuteczne kierowanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Kwantum, Warszawa 2000
21. Karaś R., *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2004
22. Kelly M., *Dream manager, czyli zarządzanie oczekiwaniami pracowników*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2008
23. Kopertyńska M. W., *Motywowanie pracowników – teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008
24. Koprowicz J. E., *System motywowania w przedsiębiorstwie* [w:] W. Bańka, *Zarządzanie potencjałem społecznym o nowoczesnej organizacji*, Wydawnictwo Naukowe NOVUS, Płock 2005
25. Kopycińska D., *Formalny system motywacyjny, a motywacja do pracy w polskiej gospodarce*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1992
26. Kostera M., Kownacki S., *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji* [w:] *Zarządzanie i praktyka*, A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), Warszawa 1998
27. Kozioł L., *Doskonalenie systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Towarzystwo Naukowe Organizacji i kierownictwa Oddział w Krakowie, Kraków 1997
28. Kozłowski W., *Zarządzanie motywacją pracowników*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2009
29. Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996
30. Kuc B., Moczydłowska J. *Zachowania organizacyjne*, Warszawa 2009
31. L. Kozioł, M. Tyrańska, *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2002



32. Levashova L., *Systemy motywacyjne w procesie transformacji w świetle badań Polska-Ukraina*, Wydawnictwo LJ Techtrading sp. z o.o., Warszawa 2009
33. Lipka A., *Kształtowanie motywacji wewnętrznej: koszty jakości i ryzyko*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010
34. Lis F. J., *Człowiek w procesie pracy*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1982
35. Listwan T., *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000
36. Maksimczuk A., Sidorowicz L., *Ochrona granic i obsługa ruchu granicznego*, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2007
37. Nermeyer R., *Motywacja: jak zachęcić pracowników, aby dali z siebie wszystko?*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2009
38. Penc J. *Kreowanie zachowań organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 2011
39. Penc J. *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji* Difin, Warszawa 2007
40. Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998
41. Piertoń – Pyszczek A., *Motywowanie pracowników wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo MARINA, Wrocław 2007
42. Piwowarczyk J., *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2006
43. Rudolf S. (red.), *Tendencje zmian w nadzorze korporacyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006
44. Sajkiewicz A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000
45. Sekuła Z., *Motywacyjne kształtowanie płac*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Bydgoszcz 1997
46. Sekuła Z., *Motywowanie do pracy, teoria i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008
47. Stevenson N., *Motywowanie pracowników: praktyczny poradnik dla tych, którzy nie lubią tracić czasu*, Wydawnictwo K.E Liber, Warszawa 2002
48. Stoner A.F. Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997
49. Ściborek Z., *Ludzie cenny kapitał organizacji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004



50. Ściborek Z., *Zmiany w organizacji – moda czy konieczność?*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007
51. Thomas M., *Mistrzowskie zarządzanie ludźmi: tworzenie skutecznego zespołu poprzez motywowanie, wspieranie i przywództwo*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010
52. Wyrwicka M. K., Grzelczak A. U., Krugielka A., *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010
53. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Wyd. 7, Warszawa 1981

Akty prawne:

1. Ustawa budżetowa na rok 2015 (Dz.U. z 2015 r., poz. 153)
2. Ustawa o ochronie granicy państwowej (Dz.U. z 2009 r. Nr 12, poz. 67 z późn. zm.)
3. Ustawa o Straży Granicznej (Dz. U. z 1990 roku, Nr 78, poz. 462 z późn. zm.)
4. Ustawa z dnia 12 grudnia 2013 r. o cudzoziemcach (Dz. U. z 2013 roku poz. 1650 oraz z 2014 r. poz. 463 i 1004)
5. Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 roku Kodeks postępowania karnego (Dz. U. z 1997 roku, Nr 89, poz. 555 z późn. zm.)
6. Ustawa o dyscyplinie wojskowej z dnia 9 października 2009 roku (Dz. U. z 2009 r., Nr 190, poz. 1474 z późn. zm.)
7. Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 17 czerwca 2002 roku w sprawie okresowego opiniowania funkcjonariuszy Straży Granicznej (Dz.U. z 2002 r., Nr 86, poz. 787)
8. Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 10 lutego 2006 r. w sprawie przeprowadzania postępowania kwalifikacyjnego w stosunku do kandydatów ubiegających się o przyjęcie do służby w Straży Granicznej (Dz. U. z 2006 r., Nr 23, poz. 175 z późn. zm.)
9. Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 28 czerwca 2008 roku w sprawie przeprowadzania postępowania dyscyplinarnego w stosunku do funkcjonariuszy Straży Granicznej (Dz. U. z 2002 r., Nr 118, poz. 1015 z późn. zm.)



10. Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 4 listopada 2009 r. w sprawie warunków w zakresie wykształcenia i kwalifikacji zawodowych oraz stażu służby, jakim powinien odpowiadać funkcjonariusz Straży Granicznej na określonym stanowisku służbowym (Dz. U. z 2009 r., Nr 194, poz. 1499)
11. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 26 stycznia 2016 roku w sprawie wielokrotności kwoty bazowej, stanowiącej przeciętne uposażenie funkcjonariuszy Straży Granicznej (Dz. U. z 2016 r., poz. 128)
12. Zarządzenie Nr 11 Komendanta Głównego Straży Granicznej z dnia 20 marca 2003 roku w sprawie Zasad etyki zawodowej funkcjonariuszy Straży Granicznej (Dz. Urz. KGSG z 2003 r., Nr 1, poz. 7)
13. Decyzja Nr 44 Komendanta Głównego Straży Granicznej z dnia 10 marca 2016 roku w sprawie podziału obowiązków pomiędzy Komendanta Głównego Straży Granicznej i jego zastępców (Dz.Urz. KGSG z 2016 roku, poz. 9)
14. Decyzja Rady z dnia 6 grudnia 2007 r. w sprawie pełnego stosowania przepisów dorobku Schengen w Republice Czeskiej, Republice Estońskiej, Republice Łotewskiej, Republice Litewskiej, Republice Węgierskiej, Republice Malty, Rzeczypospolitej Polskiej, Republice Słowenii i Republice Słowackiej (2007/801/WE)
15. Komunikat Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego (M.P. z 2016 r., poz. 145)

Czasopisma:

1. Grochowski J., Mitek T., *Wojsko między służbą a pracą*, „Polska Zbrojna” 2002, nr 20
2. Konińska A. M., *Determinanty skuteczności pakietów motywacyjnych*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi” 2001, nr 6
3. Majcherczyk M., *Zachęć zachęcająco*, „Puls Biznesu” 2006, nr 2209
4. Tyborowska J., *Symptomy (de)motywacji*, „Personel” 1999, nr 11

Internet:

- www.msw.gov.pl, z dnia 25.02.2016 r.
- www.strazgraniczna.pl/pl/granica/granice-rp/1910,Granice-RP.html, z dnia 22.02.2016 r.



- www.bieszczadzki.strazgranicza.pl, z dnia 23.02.2016 r.
- www.podlaski.strazgranicza.pl, z dnia 23.02.2016
- www.strazgraniczna.pl/pl/granica/statystyki-sg/2206,Statystyki-SG.html, z dnia 23.02.2016 r.
- ww.charaktery.eu/slownik-psychologiczny/P/66/Prawo-Yerkesa-Dodsona/ z dnia 27.11.2015 r.
- www.dawkamotywacji.pl/37-mark-twain-cytaty.html, z dnia 14.04.2016 r.
- www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?p=&strona=biul_pyt9&nr=9, z dnia 27.11.2015



Spis tabel, rysunków, wykresów i fotografii:

TABELE:

Tabela 1.	Klasyfikacja środków zachęty	s. 29
Tabela 2.	Podejście do motywacji w ramach trzech modeli zarządzania	s. 31
Tabela 3.	Wysokość nagrody jubileuszowej przyznawanej funkcjonariuszom Straży Granicznej.....	s. 83
Tabela 4.	Tematyka szkoleń specjalistycznych i kursów doskonalących w Straży Granicznej	s. 85
Tabela 5.	Charakterystyka respondentów.....	s. 89

RYSUNKI:

Rysunek 1	Wpływ organizacji na zachowanie pracownika	s. 9
Rysunek 2	Podstawowe koncepcje motywowania.....	s. 11
Rysunek 3	Hierarchia potrzeb ludzkich według A. Masłowa	s. 14
Rysunek 4	Dwuczynnikowa teoria motywacji	s. 15
Rysunek 5	Teoria oczekiwań	s. 17
Rysunek 6	Uwarunkowania systemu motywacji	s. 20
Rysunek 7	Podział narzędzi motywowania	s. 26
Rysunek 8	Typy wynagrodzeń	s. 37
Rysunek 9	Długość granicy Rzeczypospolitej Polskiej	s. 56
Rysunek 10	Struktura organizacyjna Komendy Głównej Straży Granicznej ...	s. 65
Rysunek 11	Terenowe jednostki organizacyjne Straży Granicznej	s. 67
Rysunek 12	Istota dyscypliny	s.78



WYKRESY:

Wykres 1	Zatrzymani przez Straż Graniczną za przekroczenie granicy państwowej wbrew przepisom lub usiłowanie przekroczenia granicy państwowej wbrew przepisom w 2015 roku na poszczególnych odcinkach granicy państwowej	s. 61
Wykres 2	Wartość szacunkowa w PLN ujawnionego przemytu towarów przez Straż Graniczną w 2015 roku	s. 61
Wykres 3	Skuteczność systemu motywacyjnego w Straży Granicznej	s. 91
Wykres 4	Konieczność wprowadzenia zmian w systemie motywacyjnym w Straży Granicznej	s. 91
Wykres 5	Stosowanie kar i nagród w systemie motywacyjnym w Straży Granicznej	s. 92
Wykres 6	Rola kar systemie motywacyjnym w Straży Granicznej	s. 93
Wykres 7	Elementy mające wpływ na fakt przyznania nagrody	s. 94
Wykres 8	Czynniki mające wpływ na wzrost zadowolenia z wykonywanych obowiązków służbowych (wartość punktowa)	s. 95
Wykres 9	Czynniki mobilizujące do zwiększonego wysiłku w wykonywaniu czynności służbowych (wartość punktowa)	s. 96
Wykres 10	Poziom satysfakcji w obszarze funkcjonalności systemu szkoleń ..	s. 97
Wykres 11	Satysfakcja z obranej drogi zawodowej wśród respondentów z Komendy Głównej Straży Granicznej	s. 98

FOTOGRAFIE:

Fotografia 1	Sprzęt wykorzystywany do ochrony granicy państwowej	s. 58
Fotografia 2	Przejście graniczne w Medyce na granicy z Ukrainą	s. 59
Fotografia 3	Przejście graniczne w Kuźnicy na granicy z Republiką Białoruś	s. 59



ZAŁĄCZNIKI

