

System motywacyjny w służbach mundurowych na przykładzie Straży Marszałkowskiej

Zuzanna Moczydłowska 

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: zuzanna.moczydlowska@sd.pb.edu.pl

DOI: 10.24427/az-2023-0053

Streszczenie

System motywacyjny jest ważną częścią zarządzania zasobami ludzkimi. Odpowiada za zwiększenie efektywności pracowników, a także optymalizację wykorzystania ich potencjału. Artykuł ma charakter koncepcyjny. Jego celem jest usystematyzowanie wiedzy na temat systemu motywacyjnego w służbach mundurowych na przykładzie Straży Marszałkowskiej oraz sformułowanie rekomendacji dla menedżerów. Sformułowano następujący problem badawczy: z jakich elementów składa się system motywacyjny w służbach mundurowych na przykładzie Straży Marszałkowskiej oraz czy narzędzia motywacyjne są dostosowane do specyfiki służby? Problem ten rozwiązano metodą analizy i krytyki piśmiennictwa. W artykule dokonano przeglądu definicji pojęcia systemu motywacyjnego z uwzględnieniem jego elementów specyficznych dla służb mundurowych. W oparciu o przepisy ustawy z dnia 28 stycznia 2018 r. o Straży Marszałkowskiej dokonano przeglądu elementów systemu motywacyjnego Straży Marszałkowskiej.

Słowa kluczowe

system motywacyjny, służby mundurowe, Straż Marszałkowska

Wstęp

System motywacyjny stanowi istotny element zarządzania zasobami ludzkimi. Odpowiada za zwiększanie efektywności pracowników, jak i optymalizację wyko-

rzystywania ich potencjału. Artykuł ma charakter koncepcyjny. Jego celem jest systematyzacja wiedzy na temat systemu motywacyjnego w służbach mundurowych na przykładzie Straży Marszałkowskiej oraz wypracowanie rekomendacji dla kadry zarządzającej. Sformułowano następujący problem badawczy: z jakich elementów składa się system motywacyjny w służbach mundurowych na przykładzie Straży Marszałkowskiej i w jakim stopniu narzędzia motywacyjne są dostosowane do specyfiki służby? Problem ten rozwiązano przy wykorzystaniu metody analizy i krytyki piśmiennictwa, w tym aktów prawnych oraz dokumentów wewnętrznych. Artykuł zawiera przegląd definicji pojęcia system motywacyjny z uwzględnieniem jego elementów charakterystycznych dla służb mundurowych. Bazując na zapisach Ustawy z dnia 28 stycznia 2018 r. o Straży Marszałkowskiej dokonano przeglądu elementów systemu motywacyjnego Straży Marszałkowskiej.

1. System motywacyjny – przegląd literatury

Motywacja pracowników ma kluczowe znaczenie dla wyników organizacji ze względu na związek z ich zaangażowaniem [Marczak i Yawson 2021, s. 4]. W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji pojęcia motywacja. Autorzy, tacy jak A. Pocztowski [2008], R. Griffin [2006], N. Stevenson [2002], czy C. Björklund [2001], podkreślają, że kluczowe w procesie motywacji są czynniki powodujące daną reakcję. Z kolei J.M. Moczydłowska [2010], M. Armstrong [2005] i M. Koperłyńska [2008], sugerują, że zachowanie człowieka powinno być ukierunkowane na cel. Natomiast S. Borkowska [1985], L. Kozioł [2002], Z. Jacukowicz [2004] za najważniejszy element w motywacji uważają możliwość oddziaływania na zachowania człowieka. W celu realizacji procesu motywowania w ramach każdej organizacji tworzony jest system motywacyjny, czyli zbiór wzajemnie powiązanych narzędzi motywacyjnych, tworzących spójną całość, który służy realizacji misji, wizji i celów danej organizacji. Jego zadaniem jest integracja interesów pracownika (jego potrzeb) z interesami organizacji [Kazuś i Fierek 2019, s. 186]. System motywacyjny jest zbiorem celowo dobranych i logicznie wzajemnie powiązanych motywatorów tworzących spójną całość, który służy realizacji misji, wizji, strategii i osiągnięciu celów danej organizacji oraz uwzględnia celowe i możliwe do spełnienia potrzeby i oczekiwania zarządzających i pracowników [Oleksyn 2014]. Skuteczny system motywacyjny powinien być: kompleksowy, efektywny, logiczny, akceptowany, znany i zrozumiały, możliwie elastyczny, zgodny z obowiązującym prawem oraz możliwie prosty w obsłudze [Pęcek i Walas-Trębacz 2018, s. 17]. Wskaźnikiem skuteczności systemów motywowania z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest realizacja celów - zadań motywującego, natomiast dla pracownika tą miarą będzie poziom

satysfakcji i zadowolenia z pracy [Kabiesz i in., 2020, s. 36]. Znając potrzeby pracowników można skutecznie identyfikować bodźce, na które będą oni wrażliwi i w oparciu o tę wiedzę dobrać właściwe motywatory, a następnie konstruować i dobierać najbardziej optymalne narzędzia, techniki, czy też w dłuższej perspektywie metody motywowania, nie tylko dla pobudzania poszczególnych pracowników, ale i sprawnego działania systemu motywacyjnego całego przedsiębiorstwa [Adamik i Nowicki, 2012, s. 361]. Im bardziej zróżnicowany, a przy tym czytelny jest system, tym lepiej może on spełniać cele stawiane przed organizacją, jego poszczególnymi obszarami, a także grupami pracowników [Lenik, 2012, s. 87]. Z systemem motywacyjnym ściśle powiązane jest więc pojęcie narzędzi motywacji pracowników. Narzędzia motywowania mogą być podzielone według sposobów oddziaływania na pracownika. Przy uwzględnieniu tego kryterium podziału można wyróżnić trzy kategorie: narzędzia przymusu, narzędzia perswazji, narzędzia zachęty. Środki przymusu cechuje obligatoryjność i konieczność podporządkowania się. Jeśli pracownik w miejscu zatrudnienia przestrzega określonych zasad, wówczas może ponieść tego konsekwencje, które mają prowadzić do tego, aby pracodawca uzyskał zmianę postawy bądź zachowania pracownika. Zazwyczaj podporządkowanie zachowania jest równoznaczne z tym, że obie strony, szef i pracownik, mają inne cele [Rogowska, 2020, s. 62]. Często, gdy osoba od której egzekwowane są pewne działania nie zgadza się z tym, może wiązać się to z różnorodnymi konsekwencjami, które znajdują negatywne odzwierciedlenie w życiu zawodowym danej jednostki [Miszczak i Walasek, 2015, s. 58]. Środki zachęty uzyskują oczekiwane zachowania poprzez propozycję nagradzania. Pracownik ma swobodę podejmowania decyzji, przy czym zadania nadal określane są przez motywującego. Narzędzia te dzielą się na bodźce materialne i bodźce niematerialne [Szymańska, 2017, s. 180]. Rola narzędzi perswazji polega na pobudzeniu pracownika do działania przez sferę umysłową, opierając się na partnerstwie między menedżerem a pracownikiem [Mazur, 2013, s. 192]. Mają na celu wywarcie wpływu na pracowników, tak, aby zmienili swoją postawę i wartości. Zakładają ciągły przepływ informacji pomiędzy kierownikiem i pracownikiem. Wspólnie ustalane są cele, dyskutuje się nad ważnymi kwestiami. Środki perswazji wpływają na pracownika od strony emocjonalnej, intelektualnej i duchowej [Juchimowicz i Tomaszuk, 2018, s. 27]. Głównym celem stosowania środków zachęty jest pobudzenie pracownika lub grup pracowniczych do efektywnej pracy, co ma przekładać się na osiągnięcie celów założonych przez organizację. Środki te można umownie podzielić na bodźce materialne o charakterze finansowym, czyli płace, premie, różne świadczenia pieniężne oraz na bodźce niematerialne, które są często powiązane z awansem, prestiżem, uznaniem społecznym [Rogowska, 2020, s. 62].

Wśród narzędzi zachęt ogromną rolę pełni wynagrodzenie. Dzieli się ono na materialne (pieniężne, niepieniężne) i niematerialne. Płaca i premia to składniki wynagrodzenia. W szczególności wysokość premii zależy od wyników, które osiąga pracownik, natomiast dodatkowe wynagrodzenie materialne może występować w postaci różnych profitów z wykonywanej pracy, np. korzystanie ze służbowego auta lub sprzętu [Knap-Stefaniuk i in., 2018, s. 191]. Rozwój polityki wynagrodzeń odgrywa jest kluczowym elementem w motywowaniu pracowników do osiągania wysokich wyników, uznaniowego wysiłku i wkładu [Ali i Anwar 2021, s. 22]. Narzędzia zachęty mają także charakter pozaekonomiczny. Do tego typu środków zalicza się: elastyczny czas pracy, dobrą atmosferę i organizację pracy, możliwość awansu i rozwoju zawodowego [Lubrańska, 2020, s. 117; Bilecka i Szydło, 2020]. W kontekście procesów motywowania nie bez znaczenia jest także życzliwe i „zdrowe” środowisko zatrudnienia, które przyczynia się do zwiększenia satysfakcji z tytułu wykonywanej pracy, a także wpływa pozytywnie na procesy motywowania w organizacji [Järnströms i Sällström, 2012, s. 19]. T. Oleksyn w ramach systemu motywowania wyodrębnił trzy grup czynników:

- płacowe czynniki motywujące,
- materialne pozapłacowe czynniki motywujące,
- niematerialne czynniki motywujące [Oleksyn, 2001, s. 269].

Podstawą skutecznego motywowania za pomocą pozapłacowych czynników motywujących jest poznanie potrzeb i oczekiwań pracowników. Należy zatem dobrać takie czynniki motywujące w odniesieniu do poszczególnych pracowników, których oni rzeczywiście oczekują [Karabela, 2021, s. 127]. Dobór metod, technik i sposobów motywacji pracowników nie może być przypadkowy. Aby system motywacyjny był skuteczny i zachęcał pracowników do angażowania się w swoją pracę oraz do ich identyfikowania się z celami organizacji, przy jednoczesnym zadowoleniu obu stron, jej elementy powinny być dostosowane do specyfiki organizacji i realizowanych w niej procesów [Steinerowska-Streb i Wronka-Pospiech, 2022, s. 60].

2. Straż Marszałkowska – charakterystyka formacji

Straż Marszałkowska jest jedną z najstarszych formacji mundurowych w Polsce. Jej historia jest tak długa, jak historia polskiego parlamentaryzmu. Pierwsze historyczne wzmianki o Straży Marszałkowskiej pojawiły się już w drugiej połowie XVI wieku. 26 stycznia 2018 roku weszła w życie Ustawa o Straży Marszałkowskiej. Ustawa określa szereg uprawnień, jakie przysługują funkcjonariuszom podczas wykonywania obowiązków służbowych. Do najważniejszych należą:

- ochrona terenów, obiektów i urządzeń będących w zarządzie Kancelarii Sejmu i zarządzie Kancelarii Senatu, w tym przy użyciu urządzeń służących do rejestracji obrazu i dźwięku;
- zapewnienie, w zakresie niezastrzeżonym dla Służby Ochrony Państwa i Żandarmerii Wojskowej, bezpieczeństwa osobom przebywającym na terenach i w obiektach, oraz w miejscach odbywania posiedzeń Zgromadzenia Narodowego, Sejmu i Senatu;
- kontrola uprawnień do przebywania na terenach i w obiektach, o których mowa, oraz wydawanie przepustek uprawniających do przebywania na tych terenach i w tych obiektach, a także zapewnienie tam porządku;
- kontrola uprawnień do wjazdu i przebywania na terenach i w obiektach oraz wydawanie przepustek uprawniających do wjazdu i przebywania na tych terenach i w tych obiektach, a także zapewnienie tam porządku;
- wykonywanie zarządzeń porządkowych Marszałka Sejmu wydawanych na podstawie regulaminu Sejmu i zarządzeń porządkowych Marszałka Senatu wydawanych na podstawie regulaminu Senatu;
- prowadzenie rozpoznania pirotechniczno-radiologicznego osób, pojazdów, terenów i obiektów oraz podejmowanie działań zmierzających do neutralizacji zagrożeń;
- wykrywanie urządzeń podsłuchowych na terenach, w obiektach i w urządzeniach będących w zarządzie Kancelarii Sejmu i zarządzie Kancelarii Senatu;
- wykonywanie zadań w zakresie obrony cywilnej i ochrony przeciwpożarowej;
- konwojowanie wartości pieniężnych, mienia i dokumentów;
- udział w wykonywaniu zadań reprezentacyjnych, w szczególności w ceremoniale powitań i pożegnań podczas wizyt parlamentarnych oraz w asystach honorowych.

W celu zapewnienia ochrony obiektów należących do Kancelarii Sejmu oraz Kancelarii Senatu i osób w nich przebywających, Straż Marszałkowska wykonuje zadania z zakresu:

- planowania sposobów zabezpieczenia obiektów;
- planowania sposobów zabezpieczenia osób oraz możliwości ich ewakuacji w przypadku powstania zagrożenia,
- rozpoznania i analizowania potencjalnego zagrożenia;
- zapobiegania powstawaniu zagrożeń;
- koordynowania realizacji działań ochronnych i wykonywania bezpośredniej ochrony;

- planowania we współpracy ze Służbą Ochrony Państwa, Żandarmerią Wojskową oraz Policją sposoby i metody współdziałania w sytuacjach potencjalnych zagrożeń.

W zakresie swoich zadań Straż Marszałkowska podejmuje także działania o charakterze profilaktycznym, w ramach których przede wszystkim:

- zapobiega popełnianiu przestępstw przeciwko ochranianym osobom i obiektom;
- ujawnia osoby i zdarzenia oraz rozpoznaje miejsca i zjawiska mogące mieć związek z zagrożeniem osób ochranianych oraz bezpieczeństwa obiektów i urządzeń objętych ochroną;
- gromadzi i przetwarza informacje mogące wpłynąć na realizację zadań;
- planuje i systematycznie sprawdza obiekty objęte ochroną w celu zapewnienia bezpiecznej realizacji zadań;
- korzysta z informacji i danych, przechowywanych w zbiorach ewidencji kryminalnej i zbiorach archiwalnych, dla wyeliminowania potencjalnego zagrożenia dla ochranianych osób i obiektów;
- korzysta z informacji o osobach i zagrożeniach udostępnianych przez Agencję Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Agencję Wywiadu, Służbę Kontrwywiadu Wojskowego, Służbę Wywiadu Wojskowego, Policję, Straż Graniczną, Służbę Ochrony Państwa, Służbę Celno-Skarbową czy też Żandarmerię Wojskową;
- gromadzi i przetwarza informacje, w tym dane osobowe, mogące wpłynąć na realizację jej zadań.

Do obowiązków podstawowych zaliczyć należy powinności wynikające co do zasady z roty ślubowania składanego przez funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej w związku z mianowaniem do służby. Należy zwrócić uwagę na fakt, że pozycja tych powinności nałożonych przez ustawodawcę na zatrudnionego na podstawie stosunku niepracowniczego typu administracyjnego ulega wzmocnieniu ze względu na odesłanie do nich przez zwrot nakazujący dochowania obowiązków wynikających z roty złożonego ślubowania [Mazurczak, 2022, s. 38]. Do tych obowiązków zalicza się:

- obowiązek przestrzegania prawa;
- obowiązek dochowania wierności konstytucyjnym organom Rzeczypospolitej Polskiej;
- obowiązek strzeżenia honoru i dobrego imienia służby oraz obowiązek przestrzegania dyscypliny służbowej i zasad etyki zawodowej;
- obowiązek wykonywania poleceń;

- obowiązek sumiennego wykonywania obowiązków funkcjonariusza Straży Marszałkowskiej, nawet z narażeniem własnego życia.

Podstawowym zadaniem funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej jest zapewnianie bezpieczeństwa osób przebywających na terenie Kancelarii Sejmu i Kancelarii Senatu. Czuwając nad porządkiem na terenach sejmowych Straż Marszałkowska wykonuje zadania polegające na kontroli wjazdu i uprawnień do przebywania na terenach i w obiektach, o których mowa. Podstawą działania funkcjonariuszy w tym zakresie jest zarządzenie nr 1 z 9 stycznia 2008 r. w sprawie wstępu do budynków pozostających w zarządzie Kancelarii Sejmu oraz wstępu i wjazdu na tereny pozostające w zarządzie Kancelarii Sejmu (z późn. zm.). Określa ono w sposób szczegółowy:

- zasady wstępu do budynków, w tym zasady wstępu na salę posiedzeń Sejmu, w kuluary i na galerię sali posiedzeń;
- zasady wjazdu i wstępu na tereny;
- tryb wydawania i kontroli dokumentów uprawniających do wstępu do budynków i wjazdu na tereny;
- zasady przebywania osób w budynkach i na terenach, z uwzględnieniem zakazu posiadania broni i amunicji oraz przedmiotów niebezpiecznych.

Zgodnie z art. 12 ust. 1 ustawy z dnia 26 stycznia 2018 r. o Straży Marszałkowskiej (Dz.U. z 2018 r., poz. 729, z późn. zm.) funkcjonariusz Straży Marszałkowskiej, wykonując zadania związane z ochroną Sejmu i Senatu, ma prawo:

- wydawać polecenia osobom, których zachowanie stwarza lub może stworzyć zagrożenie dla bezpieczeństwa osób, terenów, obiektów i urządzeń;
- legitymować osoby w celu ustalenia ich tożsamości;
- ujmować osoby;
- dokonywać kontroli osobistej;
- przeglądać zawartość bagaży i sprawdzać ładunki;
- sprawdzać pomieszczenia oraz środki transportu;
- dokonywać kontroli bezpieczeństwa osób wchodzących na teren obiektów, pojazdów, bagaży, przesyłek, pomieszczeń, obiektów i terenów;
- żądać udzielenia niezbędnej pomocy od instytucji państwowych, samorządowych i osób fizycznych.

Strukturę organizacyjną Straży Marszałkowskiej tworzy pięć wydziałów. Na strukturę organizacyjną SM składają się także sekcje, zespoły oraz sekretariat. Na czele Straży stoi Komendant, którego powołuje i odwołuje Szef Kancelarii Sejmu. Jako formacja Straż Marszałkowska podlega Marszałkowi Sejmu. Jako komórka organizacyjna Kancelarii Sejmu jest bezpośrednio nadzorowana przez Szefa Kancelarii Sejmu. Stosunek służbowy funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej powstaje w

drodze aktu mianowania na podstawie dobrowolnego zgłoszenia się do służby. Osobę przyjętą do służby mianuje się funkcjonariuszem Straży Marszałkowskiej w służbie przygotowawczej na okres trzech lat. Jednocześnie w przypadkach uzasadnionych szczególnymi kwalifikacjami funkcjonariusza, może być on zwolniony z odbywania służby przygotowawczej lub jej czas może zostać skrócony. Ślubowanie jest pierwszym aktem działalności służbowej funkcjonariusza, a jego treść odwołuje się do najwyższych (dla osoby gotowej do pełnienia służby) wartości [Grześków 2020, s. 146]. Korpusy i stopnie służbowe w Straży Marszałkowskiej:

- korpus szeregowych:
 - aplikant,
 - starszy aplikant,
- korpus podoficerski:
 - młodszy strażnik,
 - strażnik,
 - starszy strażnik,
- korpus chorążych:
 - młodszy aspirant,
 - aspirant,
 - starszy aspirant,
 - aspirant sztabowy,
- korpus oficerów:
 - podkomisarz,
 - komisarz,
 - nadkomisarz,
 - podinspektor,
 - młodszy inspektor,
 - inspektor,
 - nadinspektor.

Stopień aplikanta oraz starszego aplikanta nadaje Komendant Straży Marszałkowskiej, przy czym stopień aplikanta nadaje się z dniem mianowania na pierwsze stanowisko służbowe. Stopnie w korpusie podoficerów i korpusie chorążych nadaje Szef Kancelarii Sejmu. Stopień podkomisarza Straży Marszałkowskiej oraz nadinspektora Straży Marszałkowskiej nadaje Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej na wniosek Marszałka Sejmu. Pozostałe stopnie w korpusie oficerów nadaje Marszałek Sejmu.

3. Specyfika pracy i motywacji w służbach mundurowych

Organizacja pracy (służby) w formacjach mundurowych opiera się na stosunku służbowym. Ten ostatni nie ma systemowej definicji, ale uważany jest za szczególną postać stosunku administracyjnego, będącego stosunkiem prawnym jednostki do państwa, polegającym na zatrudnieniu jej w aparacie państwowym w celu wykonywania za wynagrodzeniem, w sposób stały i ciągły, czynności związanych z realizacją władzy państwowej [Młodzik, 2018, s. 191]. Zadania postawione przed służbami mundurowymi powodują, że istnieją w nich znacznie bardziej rozwinięty element ściślejszej podległości służbowej niż w stosunkach służbowych prawa pracy, ponadto osoba pełniąca służbę musi być gotowa do poświęcenia zdrowia, a nawet życia, w celu ochrony wartości i dóbr związanych z bezpieczeństwem [Szustakiewicz, 2019, s. 84]. Proces motywowania w służbach mundurowych należy oprzeć na analizie osobistych potrzeb żołnierzy i funkcjonariuszy. Potrzeby (oczekiwania) będą różne na różnym etapie służby. W przypadku żołnierzy, którzy dopiero rozpoczynają karierę wojskową, można wyróżnić dwie odrębne grupy. Jedną tworzą osoby, którym zależy na bezpieczeństwie. Wybierając karierę wojskową kierują się one motywacjami zewnętrznymi (np. bezpieczne życie, pewna praca, dobre dochody i ich przewidywalność, wcześniejsza emerytura). Osoby takie wiążą się z formacją raczej na wiele lat. Do drugiej grupy należą osoby poszukujące wyzwań. Wstępują one do wojska z powodów wewnętrznych (wyzwania, testy, misje, ciekawość) i raczej nie planują wieloletniej służby [Knopp, 2021, s. 72]. Wyniki badania, które przeprowadzono wśród amerykańskich i bułgarskich żołnierzach, wykazały, że o wstąpieniu do wojska decydują głównie wynagrodzenie, bezpieczeństwo i przewidywalność w miejscu pracy oraz wcześniejsza emerytura, do której prawo nabywa się po dwudziestu latach służby [Grigorov, 2020, s. 164].

Przy analizie czynników motywacyjnych w służbach mundurowych należy uwzględnić zmienną, którą jest płeć. Z badań przeprowadzonych przez R. Pokleka [2011], gdzie respondentami byli funkcjonariusze Służby Więziennej wynika, że płeć różnicuje funkcjonariuszy SW pod względem źródeł motywacji zawodowej. Funkcjonariuszki przykładają mniejszą wagę do bodźców materialnych na rzecz motywacji pozafinansowej, częściej zwracają uwagę na możliwość pracy wąsko specjalistycznej i wymagającej realizacji ambitnych zadań. Natomiast mniejsze znaczenie ma dla nich możliwość awansowania i wyznaczania ich do zadań odpowiedzialnych [Poklek, 2011, s. 96].

Na systemy motywacyjne w polskich służbach składają się elementy, takie jak: uposażenie zasadnicze oraz dodatki, przywileje socjalne, wyróżnienia, możliwości

awansu zawodowego, możliwości podnoszenia kwalifikacji poprzez udział w szkoleniach, kursach, dostęp do strzelnic, hal sportowych, siłowni, zapewnianie ochrony z tytułu wykonywania służby w określonej formacji, stabilność zatrudnienia. Za element motywacyjny uznać można także opiniowanie funkcjonariuszy. Opinia służbowa ma wpływ na poziom realizacji zadań służbowych czy też na kształtowanie pożądanych przez przełożonych postaw funkcjonariuszy. W opinii służbowej przełożony właściwy w sprawach opiniowania stwierdza, czy rozwój zawodowy następuje we właściwym kierunku, jakie elementy należy poprawić, wskazuje na ewentualną konieczność doksztalcania, a także, czy swoją postawą spełnia oczekiwania pokładane przez przełożonych oraz warunki określone przez przepisy służbowe [Jaworski, 2019, s. 106].

Uzasadniona jest hipoteza, że systemy motywacyjne polskich służb mundurowych nie spełniają swoich założeń i celów. Świadczy o tym fakt dużych braków kadrowych w służbach, takich jak Policja, Służba Więzienna, Służba Ochrony Państwa, Straż Graniczna czy Straż Marszałkowska. Nie prowadzi się badań dotyczących preferencji motywacyjnych funkcjonariuszy tych służb oraz poziomu satysfakcji z pracy. Narzędzia motywacyjne często są niedostosowane do potrzeb i oczekiwań funkcjonariuszy. Wady w systemach motywacyjnych służb mundurowych nie są zapewne wynikiem świadomych działań, a raczej są spowodowane brakiem fachowej wiedzy z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim i narzędzi niezbędnych do ich optymalizacji. Ponieważ te niedoskonałości w rezultacie obniżają poziom bezpieczeństwa kraju, niezmiernie ważne jest zapewnienie właściwej konstrukcji tych systemów [Wiśniewski, 2019, s. 93]. Jakość systemów motywacyjnych służb mundurowych wpływa przede wszystkim na bezpieczeństwo kraju i obywateli. Doskonalenie systemów motywacyjnych w służbach mundurowych i w wojsku jest procesem długofalowym. Wymaga zmian nie tylko o charakterze legislacyjnym, ale i zmian w sferze mentalnej kadry dowodzącej.

4. System motywacyjny w Straży Marszałkowskiej – wyniki badań

System motywacyjny w Straży Marszałkowskiej obejmuje swoim zasięgiem wszystkich funkcjonariuszy. Jest to system zunifikowany i sformalizowany. Aktem prawnym określającym jego ramy jest Ustawa z dnia 26 stycznia 2018 roku o Straży Marszałkowskiej [Dz.U.2023.1729 t.j.]. Podstawowym narzędziem motywowania jest możliwość awansowania w stopniach i stanowiskach oraz otrzymywania dodatków służbowych. Środkiem zachęty jest stabilność zatrudnienia. Na uwagę zasługuje również to, że w ostatnich latach uposażenie funkcjonariuszy stale wzrastało.

Zgodnie z zapisem art. 67. Ustawy o Straży Marszałkowskiej uposażenie funkcjonariusza Straży Marszałkowskiej składa się z uposażenia zasadniczego oraz dodatków o charakterze stałym (Tabela 1).

Tab. 1. Uposażenie funkcjonariusza Straży Marszałkowskiej

Uposażenie zasadnicze	Dodatki
Uposażenie według stopnia Straży Marszałkowskiej	Dodatek specjalny,
Uposażenie według stanowiska służbowego z uwzględnieniem wzrostu uposażenia z tytułem wysługi lat	Dodatek uzasadniony szczególnymi kwalifikacjami lub warunkami pełnienia służby
Zasiłek na zagospodarowanie w związku z mianowaniem do służby stałej	
Nagrody roczne i zapomogi	
Nagrody uznaniowe	
Nagrody jubileuszowe	
Należności za podróże służbowe	
Rekompensata pieniężna w zamian za czas służby przekraczający normę	
Świadczenia za długoletnią służbę	
Należności w związku ze zwolnieniem ze służby	
Należności pośmiertne	

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ustawa z dnia 26 stycznia 2018 roku o Straży Marszałkowskiej (Dz.U. 2018.729)].

Ponadto zgodnie z zapisem art. 81a Funkcjonariuszowi Straży Marszałkowskiej przyznaje się świadczenie motywacyjne po osiągnięciu:

1) 25 lat służby, ale nie więcej niż 28 lat i 6 miesięcy – w wysokości 1500 zł miesięcznie albo

2) 28 lat i 6 miesięcy służby – w wysokości 2500 zł miesięcznie.

Z kolei z art. 81b wynika, że funkcjonariuszowi Straży Marszałkowskiej przysługuje świadczenie za długoletnią służbę w wysokości 5% należnego uposażenia zasadniczego po osiągnięciu 15 lat służby. Świadczenie zwiększa się o kwotę 1% należnego uposażenia zasadniczego za każdy kolejny rozpoczęty rok służby, nie więcej jednak niż do wysokości 15% po 25 latach służby i wypłaca się do dnia rozwiązania stosunku służbowego w związku ze zwolnieniem funkcjonariusza Straży Marszałkowskiej ze służby, z jego śmiercią lub zaginięciem.

Kolejnym elementem systemu motywacyjnego, który kadra zarządzająca oferuje funkcjonariuszom jest urlop wypoczynkowy, który z art. 59 ustawy o Straży Marszałkowskiej ulega zwiększeniu do:

- 1) 30 dni roboczych – po osiągnięciu 15 lat służby;
- 2) 33 dni roboczych – po osiągnięciu 20 lat służby;
- 3) 36 dni roboczych – po osiągnięciu 25 lat służby.

Ponadto na podstawie art. 61. funkcjonariuszowi Straży Marszałkowskiej udziela się płatnego urlopu okolicznościowego w wymiarze:

1) 2 dni – w przypadku zawarcia związku małżeńskiego przez funkcjonariusza Straży Marszałkowskiej, urodzenia się dziecka oraz zgonu i pogrzebu małżonka, dziecka, ojca, matki, ojczyma lub macochy funkcjonariusza Straży Marszałkowskiej;

2) 1 dnia – w przypadku ślubu dziecka własnego, przysposobionego, pasierba oraz dziecka obcego przyjętego na wychowanie i utrzymanie, w tym także w ramach rodziny zastępczej, a także z powodu zgonu i pogrzebu rodzeństwa, teściów, dziadków, opiekunów oraz innej osoby pozostającej na utrzymaniu funkcjonariusza Straży Marszałkowskiej lub pod jego bezpośrednią opieką.

Ustawodawca przewidział korzystne uprawnienia związane z rodzicielstwem. Zgodnie z zapisami art. 58. funkcjonariusz Straży Marszałkowskiej wychowujący dziecko, do ukończenia przez nie 8. roku życia, może złożyć wniosek w postaci papierowej lub elektronicznej o zastosowanie do niego elastycznej organizacji służby. Wniosek składa się w terminie nie krótszym niż 21 dni przed planowanym rozpoczęciem korzystania z elastycznej organizacji służby. Za elastyczną organizację służby uważa się:

- 1) indywidualny rozkład czasu służby;
- 2) ustalenie innych niż określone w art. 23 ust. 3e godzin rozpoczęcia i zakończenia służby;
- 3) pełnienie służby przez mniej niż 5 dni w ciągu tygodnia, przy równoczesnym przedłużeniu dobowego wymiaru czasu służby, nie więcej niż do 12 godzin;
- 4) wyznaczenie do pełnienia służby w piątki, soboty, niedziele i święta, przy równoczesnym przedłużeniu dobowego wymiaru czasu służby, nie więcej niż do 12 godzin.

Funkcjonariusze Straży Marszałkowskiej stale podnoszą swoje kwalifikacje. Biorą udział w różnego rodzaju szkoleniach (Tabela 2).

Tab. 2. Przykładowe szkolenia w Straży Marszałkowskiej

Szkolenia związane ze ścieżką awansu	Szkolenia profilowe
Szkolenie wstępne	Szkolenia strzeleckie
Szkolenie zawodowe	Szkolenia z technik samoobrony
Szkolenie specjalistyczne dla chorążych	Szkolenia z zakresu przeciwdziałania zagrożeniom chemicznym, biologicznym, radiologicznym, nuklearnym i wybuchowym
Szkolenie specjalistyczne dla oficerów	Szkolenia z zakresu ratownictwa medycznego
	Szkolenia z zakresu rozpoznania minersko-pirotechnicznego
	Szkolenia dla operatorów urządzeń rentgenowskich

Źródło: opracowanie własne.

Możliwości awansowania w stopniach czy stanowiskach zostały szczegółowo opisane w Ustawie o Straży Marszałkowskiej. Art. 38 określa warunki nadania kolejnych stopni służbowych. Nadanie kolejnego stopnia Straży Marszałkowskiej następuje stosownie do zajmowanego stanowiska służbowego, posiadanych kwalifikacji zawodowych i wykształcenia oraz w zależności od opinii służbowej. Nadanie kolejnego stopnia nie może nastąpić wcześniej niż po upływie odpowiedniego okresu służby w posiadanym stopniu, który wynosi:

- 1) w korpusie szeregowych w stopniu aplikanta – 1 rok;
- 2) w korpusie podoficerskim w stopniu:
 - a) młodszego strażnika – 2 lata,
 - b) strażnika – 2 lata;
- 3) w korpusie chorążych w stopniu:
 - a) młodszego aspiranta – 2 lata,
 - b) aspiranta – 2 lata,
 - c) starszego aspiranta – 2 lata;
- 4) w korpusie oficerów w stopniu:
 - a) podkomisarza – 2 lata,
 - b) komisarza – 2 lata,
 - c) nadkomisarza – 2 lata,
 - d) podinspektora – 2 lata,
 - e) młodszego inspektora – 2 lata.

Analizę mocnych i słabych stron systemu motywowania przedstawiono w tabeli 3.

Tab. 3. Mocne i słabe strony systemu motywacyjnego w Straży Marszałkowskiej

Mocne strony	Słabe strony
Stabilność zatrudnienia	Niejednoznaczna interpretacja przepisów
Możliwość awansu zawodowego	Niejasne kryteria przyznawania wyróżnień bazujące na uznaniowości
Możliwość podnoszenia kwalifikacji poprzez udział w różnego rodzaju szkoleniach i kursach	Brak samodzielności decyzyjnej i wykonawczej funkcjonariuszy
Rosnące zarobki	Mały zakres świadczeń socjalnych
Korzystne finansowe świadczenia motywacyjne za długoletnią służbę	
Rosnąca wraz z wysługą lat liczba dni urlopowych	

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Głównym zamierzeniem autorki było przedstawianie struktury i funkcji formalnego systemu motywowania w Straży Marszałkowskiej. Podsumowując można przyjąć, że zaprezentowane w niniejszym artykule elementy wchodzące w skład systemu motywowania w Straży Marszałkowskiej dają kadrze zarządzającej możliwość dość szerokiego spektrum oddziaływania na motywację funkcjonariuszy. Co więcej, narzędzia motywacyjne wydają się być dostosowane do specyfiki funkcjonowania formacji. Nie oznacza to jednak, że nie mogą być rozszerzane o nowe elementy. Poprawnie funkcjonujący system motywacyjny powinien promować styl służby Straży Marszałkowskiej bazujący na nagradzaniu za wyniki oraz wykazywanie aktywności podczas pełnienia obowiązków służbowych. Ma także zachęcać do wstąpienia w szeregi formacji, do osiągania jak najwyższych wyników czy rozwijania kompetencji zawodowych. Brak jasno sprecyzowanych, czytelnych, jak i ogólnodostępnych wszystkim zainteresowanym kryteriów i zasad może prowadzić do demotywności. Przełożeni powinni skupić swoją uwagę na opracowaniu konkretnych, a przede wszystkim zrozumiałych dla wszystkich funkcjonariuszy kryteriów oraz zasad wyróżniania i opiniowania. Mając na celu zatrzymanie funkcjonariuszy jak najdłużej w służbie, należy przywiązywać większą uwagę do pochwał funkcjonariuszy i stosowania innych środków pozamaterialnych. Autorka rekomenduje także zadbanie o dobrą komunikację na poziomie funkcjonariusz-przełożony. Słuchanie, a przede wszystkim zrozumienie potrzeb podwładnych to klucz do sukcesu w motywowaniu.

ORCID iD

Zuzanna Moczydłowska: <https://orcid.org/0009-0002-7788-6607>

Literatura

1. Adamik A., Nowicki M. (2012), *Metody i narzędzia motywowania personelu*, [w:] Podstawy zarządzania, Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa, 360-392.
2. Ali B., Anwar G. (2021), *An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction*. International Journal of Engineering, Business and Management, 5 (2), 21-30.
3. Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
4. Armstrong M., Wąsik D., Klimowicz M., Taylor S., Patkaniowski M., Podsiadło I., Wójcik L. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer.
5. Bielecka A., Szydło J. (2020), *Wewnętrzny kapitał relacyjny w przedsiębiorstwie produkcyjnym – studium przypadku*, Akademia Zarządzania, 4 (4), s. 31-47.
6. Björklund C. (2001), *Work Motivation-Studies of its Determinants and Outcomes*, Elanders Gotab, Stockholm.
7. Grześków M. (2020), *Nawiązywanie stosunków zatrudnienia w służbach zmilitaryzowanych*, Monografie Prawnicze, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
8. Järnströms E., Sällström L. (2012), *Work motivation. A qualitative study that describes what motivates employees with routine-based work tasks to go to work*, Management & Organisation.
9. Jaworski B. (2019), *System opiniowania funkcjonariuszy służb mundurowych*, Acta Universitatis Lodzensis Folia Iuridica 87, 105-117.
10. Juchimowicz D., Tomaszuk A. (2018), *System motywacji pozapłacowej w Państwowej Straży Pożarnej*, Akademia Zarządzania, 2 (3), 23-39.
11. Jacukowicz Z. (2004), *Główne aspekty motywowania do pracy*, (w:) Borkowska S. (red.), Motywować skutecznie, IPiSS, Warszawa.
12. Kabiesz M., Ciukaj J., Kabiesz P. (2020), *Analiza systemów motywacyjnych w przedsiębiorstwach*, Management and Quality 3 (2), 33-47.
13. Karabela P. (2021), *Struktura i funkcje sformalizowanego systemu motywowania w Policji*, Przegląd Policyjny 1 (141), 121-135.
14. Kazuś, M., Fierek M. T. (2019), *System motywacji w miejscu zatrudnienia*, Zeszyty Naukowe Gdańskiej Szkoły Wyższej, 22, 183-196.
15. Knap-Stefaniuk A., Karna W., Ambrozova E. (2018), *Motywowanie pracowników jako ważny element zarządzania zasobami ludzkimi – wyzwania dla współczesnej edukacji*, Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula, 2 (56), 186-202.

16. Kopertyńska M. (2009), *Motywowanie pracowników teoria i praktyka*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
17. Kozioł L. (2002), *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
18. Lenik P. (2012), *Motywatory pozapłacowe czyli droga do nowej jakości pracowników*, Difin, Warszawa.
19. Lubrańska A. (2020), *Satysfakcja z pracy w kontekście szkoleń pracowników – doniesienie z badań*, Edukacja Dorosłych, 2, 113-127.
20. Marczak, E. L., Yawson, R. (2021), *Understanding the Theories and Interventions of Motivation in Organization Development*. In, Responsible Management: Opportunities and Challenges. Proceedings of 58th Annual Conference of the Eastern Academy of Management. Virtual, May 19 -21.
21. Mazur M. (2013), *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, Nauki Społeczne, 2 (8), 156-182.
22. Mazurczak E. (2022), *Status funkcjonariuszy Straży Marszałkowskiej – zagadnienia wybrane*, Przegląd Prawa i Administracji CXXX, Wrocław, 33-43.
23. Miszczak A., Walasek J. (2015), *Wybrane czynniki motywujące pracowników do pracy w organizacji*, Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Sztuki Wojennej 1 (13), 52-70.
24. Młodzik L. (2018), *Profil osobowy-moralny funkcjonariuszy mundurowych*, Przegląd Policyny 4 (132), 190-204.
25. Moczydłowska J. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Difin, Warszawa.
26. Oleksyn T. (2014), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer S.A., Warszawa.
27. Oleksyn, T. (2001), *Praca i płaca w zarządzaniu*, Warszawa: Międzynarodowa Szkoła Zarządzania.
28. Pęcek M., Walas-Trębacz J. (2018), *Ocena skuteczności systemów motywacyjnych stosowanych w organizacjach*, Journal of Modern Management Process, 3 (1), 16-25.
29. Poczrowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie–procesy–metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
30. Poczrowski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
31. Poklek R. (2011), *Motywacja zawodowa personelu więziennego*, Przegląd więziennictwa Polskiego, 70, Warszawa, 77-100.
32. Rogowska D. (2020), *Motywowanie pracowników w organizacji – wybrane aspekty*, Wyzwania i dylematy edukacyjno-zawodowe, Zielona Góra, 57-65.
33. Soroka-Potrzebna H. (2016), *Skuteczna motywacja w opinii przyszłych pracowników*, Marketing i Rynek, (3 (CD)), 882-890.

34. Steinerowska-Streb I., Wronka-Pośpiech M. (2022), *Motywowanie pracowników w dobie cyfryzacji*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 146-147 (3-4), 56-70.
35. Stevenson N. (2002), *Motywowanie pracowników*, Liber, Warszawa.
36. Szustakiewicz P. (2019), *Zagadnienie unifikacji przepisów regulujących stosunek służbowy funkcjonariuszy służb mundurowych*, Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego, 21 (11), Warszawa.
37. Szymańska E. (2017), *Teoretyczne aspekty motywowania funkcjonariuszy policji*, Obronność. Zeszyty Naukowe 4 (24), 177-191.
38. Ustawa z dnia 26 stycznia 2018 roku o Straży Marszałkowskiej [Dz.U.2023.1729 t.j.].
39. Wiśniewski R. (2019), *Rola systemów motywacyjnych służb mundurowych w kształtowaniu bezpieczeństwa państwa*, Przegląd Bezpieczeństwa Wewnętrznego, 20 (11).
40. Zarządzenie nr 1 z 9 stycznia 2008 r. w sprawie wstępu do budynków pozostających w zarządzie Kancelarii Sejmu oraz wstępu i wjazdu na tereny pozostające w zarządzie Kancelarii Sejmu (z późn. zm.).

Incentive system in the uniformed services on the example of the Marshal Guard

Abstract

The incentive system is an important part of human resources management. It is responsible for increasing the efficiency of employees, as well as optimizing the use of their potential. The article is conceptual in nature. Its purpose is to systematize knowledge about the motivational system in the uniformed services on the example of the Marshal Guard and to draw up recommendations for managers. The following research problem was formulated: what elements does the motivational system in the uniformed services consist of on the example of the Marshal Guard, and are the motivational tools adapted to the specifics of the service? This problem was solved using the method of analysis and criticism of the literature. The article reviews the definition of the concept of motivational system, taking into account its elements specific to uniformed services. Based on the provisions of the Law of January 28, 2018 on the Marshal Guard, the elements of the incentive system of the Marshal Guard are reviewed.

Key words

incentive system, uniformed services, Marshal Guard